



Hochschule Neubrandenburg
Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management
Studiengang Gesundheitswissenschaften

MITARBEITERGESUNDHEIT ALS MANAGEMENTAUFGABE

WIE KANN DAS MANAGEMENT DIE PSYCHISCHE GESUNDHEIT DER
MITARBEITER*INNEN DURCH VERHÄLTNISORIENTIERTE MAßNAHMEN
SCHÜTZEN?

B a c h e l o r a r b e i t

zur

Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (B.Sc.)

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2023-0318-1

Vorgelegt von: *Hannah Maria Cummerow*

Betreuer: *Prof. Dr. Roman Oppermann LL.M., M.A.*

Zweitbetreuer: *Prof. Dr. rer. pol. Bernhard Langer*

Tag der Einreichung: 10. Mai 2023

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	II
1. HINTERGRUND UND FRAGESTELLUNG	1
2. BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	3
2.1. GESUNDHEIT	3
2.1.1. PSYCHISCHE BELASTUNGEN	4
2.1.2. DETERMINANTEN DER GESUNDHEIT	5
2.2. MITARBEITER*INNEN.....	6
2.3. VERHALTENS- VERSUS VERHÄLTNISPRÄVENTION	7
3. GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ.....	8
3.1. ARBEIT UND GESUNDHEIT.....	8
3.2. FOLGEN PSYCHISCHER BELASTUNGEN	10
3.2.1. FEHLZEITEN	10
3.2.2. GESUNDHEITLICHE FOLGEN	13
3.3. ROLLE DES MANAGEMENTS.....	14
3.3.1. DEFINITION.....	15
3.3.2. RECHTLICHE GRUNDLAGEN.....	15
3.4. GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG.....	18
4. VERHÄLTNISORIENTIERTE MAßNAHMEN	21
4.1. FÜHRUNGSVERHALTEN.....	21
4.2. ARBEITSAUFGABE	23
4.3. ARBEITSZEIT	25
4.4. EMOTIONALE ASPEKTE.....	27
5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	29
QUELLENVERZEICHNIS.....	32
EIDESSTAATLICHE ERKLÄRUNG	39

A b b i l d u n g s v e r z e i c h n i s

Abbildung 1: Salutogenese-Modell	4
Abbildung 2: Drei-Säulen-Modell	9
Abbildung 3: Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen 2012 – 2022	11
Abbildung 4: Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit.....	12
Abbildung 5: Langzeitfolgen chronischer Stressbelastung.....	13
Abbildung 6: Bereiche des modernen Arbeitsschutzes.....	16
Abbildung 7: idealtypischer Verlauf der Gefährdungsbeurteilung	19

A b k ü r z u n g s v e r z e i c h n i s

ArbMedVV – Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge

ArbSchG – Arbeitsschutzgesetz

BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement

BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz

BGB – Bürgerliches Gesetzbuch

et al. – et alii (dt: und andere)

GDA – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit

o.S. – ohne Seite

SGB – Sozialgesetzbuch

TQM – Total Quality Management

vgl. – vergleiche

WHO – World Health Organization (dt: Weltgesundheitsorganisation)

1. Hintergrund und Fragestellung

Die Arbeit im Beruf stellt einen großen Teil des Alltages dar. Viele Stunden werden täglich im Unternehmen mit Kolleg*innen und Führungskräften verbracht. Dass diese Zeit und auch die Aufgaben im Job einen Einfluss auf das ganze Leben haben können, ist nicht von der Hand zu weisen (Gramminger, 2022, S. 19). Aufgrund dieser enormen Tragweite, welche die Arbeitssituation mit sich bringt, ist es wichtig, auch im beruflichen Kontext gesundheitsförderlich zu arbeiten. Allgemein im wirtschaftlichen Sektor ist die Beachtung der Gesundheit ein zunehmend wichtiges Thema. Ein Grund dafür liegt in der Globalisierung oder auch dem demographischen Wandel, welcher eine alternde Gesellschaft und geringeren arbeitsfähigen Nachwuchs mit sich zieht. Gerade die sogenannte `Generation Z`, als Neueinsteiger in die Arbeitswelt, hat andere Werte und Prioritäten als noch ältere Generationen. Diesem Wandel der Arbeitnehmer*innen muss ebenfalls Raum gegeben werden, damit die Arbeitswelt nicht zusammenbricht. Hinzu kommt der allgegenwärtige Fachkräftemangel, welcher die Anzahl der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen stark minimiert. Der Mensch ist mittlerweile eine der wichtigsten Ressourcen in der Arbeitswelt geworden, die kostbar und knapp zugleich ist (Matusiewicz, 2019, S. 292). Außerdem haben sich die Anforderungen und primären Tätigkeitsbereiche im Arbeitsleben im Verlauf der vergangenen Jahrzehnte stark verändert, sodass man von neuen Belastungen ausgeht, welche auch stark die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer*innen strapazieren. Der BARMER-Gesundheitsreport aus dem Jahr 2022 beschreibt unter anderem die Verteilung der Fehlzeiten auf verschiedene Krankheitsarten im Jahr 2021. Spitzenreiter sind Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems (22,3 %), gefolgt von Krankheiten der Psyche mit 22,2 %, gemäß der Fehlzeiten der Barmer Versicherten (Barmer, 2022, S. 44f.). Im Gegensatz dazu lag der Wert für krankheitsbedingten Fehlzeiten bei psychischen Erkrankungen, laut BARMER Statistiken, im Jahr 2010 noch bei 17,6 % (Barmer, 2010). Es ist klar erkennbar, dass die Psyche ein zunehmendes Krankheitspotenzial aufweist und psychische Erkrankungen heutzutage genauso häufig auftreten wie körperliche Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems. Demnach gilt es diese zukünftig verstärkt zu beachten und individuelle Maßnahmen zu finden, wie die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen geschützt werden kann. Viele Studien legen Zusammenhänge zwischen der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit dar, die ausschlaggebend für das Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeiter*innen sind (Badura, 2017, S. 21). Eine entscheidende Rolle nehmen demnach das Management beziehungsweise die Führungskräfte ein. Sie sind diejenigen, die Entscheidungen innerhalb des

Unternehmens treffen, Veränderungen umsetzen können und die Verantwortung für die Mitarbeiter*innen haben. Weitere Forschungen untersuchen den Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Mitarbeiter*innengesundheit. Hierbei werden sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit untersucht. Mit einer hohen Mitarbeiter*inorientierung lässt sich der Gesundheitszustand positiv beeinflussen (Bernatzeder, 2018, S. 64). Finden gesundheitsförderliche Maßnahmen jeglicher Art weniger Beachtung in der Betriebsorganisation, kann dies zu hohen Fehlzeiten und somit auch zu hohen Krankheitskosten führen. Diese ergeben sich aus der mangelnden Leistungsfähigkeit oder den Folgen von psychischen Belastungen beziehungsweise Stress. Weitaus gravierendere Folgen, wie beispielsweise eine frühe Berentung und weniger erwerbsfähige Menschen, schaden nicht nur dem Unternehmen, sondern beherbergen auf lange Sicht auch negative Konsequenzen für die ganze Gesellschaft. Um diese negativen Folgen von vornherein zu verhindern, gilt es die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter*innen möglichst lange aufrechtzuerhalten und zu schützen (Häfner et al., 2019, S. 4). Man unterscheidet zwischen verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Wie diese beiden Möglichkeiten in der Praxis gestaltet werden können, wird in der Arbeit kurz aufgezeigt. Der Fokus wird in dieser Arbeit jedoch aus platztechnischen Gründen auf den verhältnispräventiven Maßnahmen liegen. Wie bereits angesprochen, hat das Management in dieser Hinsicht eine große Verantwortung für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Daraus ergibt sich die Forschungsfrage, durch welche verhältnispräventiven Maßnahmen das Management die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen schützen und positiv beeinflussen kann. Die Beantwortung dieser Frage wird in der folgenden Arbeit erörtert. Vor diesem Hintergrund werden zunächst die Komponenten definiert, die an dieser Fragestellung beteiligt sind. Weiterhin werden Maßnahmen zur Prävention aus gesetzlichen Vorgaben abgeleitet. Im Ergebnis soll die Arbeit als ein Leitfaden für eine*n fiktive*n Arbeitgeber*in dienen, welcher Maßnahmen darlegt, die die eigenen Mitarbeiter*innen vor Belastungen schützen und die Gesundheit demzufolge positiv beeinflussen.

2. Begriffsbestimmungen

Wie in der Einleitung bereits angeschnitten wurde, werden zunächst die drei grundlegenden Komponenten – Gesundheit, psychische Belastungen, Mitarbeiter*innen – beschrieben. Dies dient einerseits der Verständlichkeit der Arbeit, andererseits ist es auch von großer Bedeutung die Begriffe aus anderen Kontexten abzugrenzen und sie in die Thematik gezielt einzuarbeiten.

2.1. Gesundheit

„Gesundheit ist kein eindeutig definierbares Konstrukt. Sie ist schwer fassbar und nur schwer zu beschreiben.“ (Franzkowiak/Hurrelmann, 2022). Trotz der Schwierigkeit in der Definition, ist es für folgende Analyse maßgeblich den Begriff der Gesundheit zu definieren oder zu beschreiben. Mögliche Herangehensweisen werden im Folgenden vorgestellt.

Im Laufe der letzten Jahre haben bereits viele Persönlichkeiten und Institutionen den Begriff der Gesundheit versucht zu definieren. Bekannt ist das medizinische Verständnis der Gesundheit, bei dem Gesundheit als die Abwesenheit von Krankheit verstanden wird (Naidoo/Wills, 2019, S. 36f.). Dieses negativ konnotierte Verständnis von Gesundheit hat immer mehr Kritiker*innen gefunden und die doch recht einseitige Definition wurde um neue Aspekte erweitert. Die bis heute bekannteste und auch bedeutendste Umschreibung von Gesundheit hat die WELTGESUNDHEITSORGANISATION (WHO) im Jahr 1948 verfasst. „Die Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Der Besitz des bestmöglichen Gesundheitszustandes bildet eines der Grundrechte jedes menschlichen Wesens, ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Anschauung und der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung.“ (Weltgesundheitsorganisation, 2020, S. 1). Die einseitige Betrachtung der medizinischen Sicht auf die Gesundheit wurde durch soziale Aspekte beispielsweise ergänzt. Obwohl die genannte Definition der WHO weit verbreitet und anerkannt ist, gibt es noch weitere wissenschaftliche Versuche die Gesundheit zu umschreiben. Der Gesundheitswissenschaftler Aaron Antonovsky hat das sogenannte Modell der Salutogenese entwickelt. Dabei berücksichtigt er, dass ein Mensch trotz der Anwesenheit von Risiken gesund sein kann und zeitgleich die eigene Gesundheit stärken kann. Antonovsky geht demnach davon aus, dass Gesundheit und Krankheit in einem sogenannten Kontinuum existieren (Faltermaier, 2020).

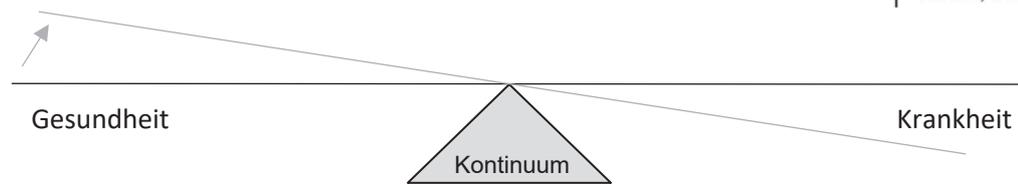


Abbildung 1: Salutogenese-Modell. Eigene Darstellung.

Das Salutogenese-Modell wird in der Abbildung 1 in einer vereinfachten Form dargestellt. Man kann erkennen, dass sich Gesundheit und Krankheit gegenseitig bedingen. Je nachdem welche Einflussfaktoren existieren, bewegt sich der Zustand des Menschen entweder in die eine oder die andere Richtung, symbolisiert durch eine Waage. Das bedeutet, dass die schwarze Linie der Abbildung die Ausgangssituation eines Individuums darstellt, in dem salutogene (gesundheitsförderliche) und pathogene (krankmachende) Faktoren in einem ausgeglichenen Verhältnis vorherrschen. In der abgebildeten Variante des Kontinuums (vgl. graue Linie) wirken dementsprechend mehr gesundheitsförderliche Einflüsse, weshalb der Gesundheitszustand ansteigt. Entscheidend für die Einschätzung der einwirkenden Faktoren sind die Widerstandressourcen des Menschen. Diese entwickeln sich im Laufe des Lebens und helfen bei der Bewältigung von negativen, krankmachenden Einflüssen (Lange et al., 2022, S. 20). Laut Antonovsky entsteht durch eine Vielzahl an Widerstandsressourcen das sogenannte Kohärenzgefühl, welches das Individuum nutzen kann, um negative Faktoren wie zum Beispiel Stress besser zu bewältigen. Hierfür sind nicht nur persönliche Fähigkeiten und Ressourcen relevant, sondern auch externe Einflüsse können die Widerstandsressourcen stärken, unter anderem auch durch soziale Unterstützung. Auch im Betrieb können solche externen Einflüsse auf die Mitarbeiter*innen einwirken, um diese zu stärken und gesundzuhalten (Lange et al., 2022, S. 21). Beispiele für arbeitsbezogene Ressourcen sind ein gutes Arbeitsklima, soziale Unterstützung, Mitbestimmung, Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Kuhn et al, 2018, S. 13).

2.1.1. Psychische Belastungen

Eine Psychische Belastung in der Begriffsdefinition muss man zweigeteilt betrachten: die Psyche und die Belastung. SCHNEIDER beschreibt die Psyche gemäß dem Wortursprung als „ein Austauschgeschehen zwischen dem einzelnen Menschen und der 'Welt'“ (Schneider, 2018, S. 11). Mit anderen Worten geht es bei der Psyche um die Wahrnehmung und das Denken im Allgemeinen, vor allem aber um die

Wahrnehmung des Äußeren. Das können soziale Einflüsse wie zum Beispiel die Familie oder die Kolleg*innen sein, aber auch Umwelteinflüsse oder erlebte Ereignisse spielen dahingehend eine Rolle. Die Psyche beziehungsweise die psychische Leistungsfähigkeit stellt eine innere Ressource des Menschen dar und ist für die Wahrnehmung äußerer Faktoren entscheidend. In welcher Form diese Faktoren auftreten können, wird in dem nächsten Kapitel näher beschrieben. Die psychische Gesundheit im Speziellen definiert die WHO als „ein Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann“ (Weltgesundheitsorganisation, 2019). Aus dieser Definition lässt sich entnehmen, dass die Psyche genauso entscheidend ist für die Mitarbeiter*innen eines Unternehmens, wie deren körperliche Leistungsfähigkeit, um die Arbeitsanforderungen bewältigen zu können. Nun fehlt noch die genauere Betrachtung des Worte Belastung. Psychische Belastungen als Gesamtkonstrukt sind „[...] die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (Meyer, 2001, S. 15 nach DIN 33 405). Vor allem soziale Einflüsse sind für den Menschen als ein soziales Wesen von großer Bedeutung, vorwiegend hinsichtlich des Wohlbefindens (Neuner, 2021, S. 17). Im beruflichen Kontext spricht man dann von psychosozialen Arbeitsbelastungen. Gemäß der Definition sind Belastungen nicht grundlegend negativ, sondern können auch positiv sein. In dieser Arbeit sind mit der Bezeichnung von Belastungen jedoch nur negative Belastungen gemeint.

2.1.2. Determinanten der Gesundheit

Als Determinanten der Gesundheit bezeichnet man die Einflussfaktoren, die auf die gesundheitliche Situation der Individuen einwirken. Diese Faktoren formen letztlich den Gesundheitszustand einer Person und bedingen sich gegenseitig. Der Einfluss kann direkt oder indirekt sein und dabei sowohl eine positive als auch negative Wirkung haben. Kategorisiert werden einzelne Faktoren in folgende Bereiche: Alter/Geschlecht/Erbanlagen (als unbeeinflussbare Determinanten), Faktoren individueller Lebensweise, soziale und kommunale Netzwerke, Lebens- und Arbeitsbedingungen und allgemeine Bedingungen der sozioökonomischen, kulturellen und physischen Umwelt (Hurrelmann & Richter, 2022). Aus diesem Kapitel soll hervorgehen, dass es eine Vielzahl an Einflussfaktoren gibt, die direkt oder indirekt die Gesundheit eines Einzelnen beeinflussen. Unter anderem sind es auch

die Arbeits- und Lebensbedingungen wie beispielsweise der Arbeitsplatz oder auch die Wohnsituation, die den Menschen krankmachen oder gesund erhalten können. Demnach sind auch die Arbeitsbedingungen in der Gestaltung und Prävention von Gesundheit nicht wegzudenken, da auch sie mehr oder weniger Einfluss nehmen. Wie eingangs erwähnt, verbringen Arbeitnehmer*innen einen großen Teil des Tages am Arbeitsplatz. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass auch die dortigen Verhältnisse auf den physischen und psychischen Zustand des Menschen einwirken.

2.2. Mitarbeiter*innen

Neben der Definition der Gesundheit gilt es für die Bearbeitung der Forschungsfrage auch zu klären, wie Mitarbeiter*innen beziehungsweise Arbeitnehmer*innen zu verstehen sind, da sie Hauptbestandteil der zu untersuchenden Thematik sind. Dafür ist es notwendig ein Blick in das Arbeitsrecht zu werfen, welches die Grundlagen für das Arbeitsleben ebnet. Das Bürgerliche Gesetzbuch beschreibt den Arbeitsvertrag wie folgt: „Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen. Weisungsgebunden ist, wer nicht im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. Der Grad der persönlichen Abhängigkeit hängt dabei auch von der Eigenart der jeweiligen Tätigkeit ab.“ (§611a BGB). Aus diesen Paragraphen lässt sich entnehmen, dass Arbeitnehmer*innen vertraglich an den/die Arbeitgeber*in gebunden sind und festgelegte Arbeit für denjenigen oder diejenige verrichten. Außerdem wird geregelt, dass der Arbeitnehmer*innen kein Bestimmungsrecht über die Art der Arbeit hat, sondern dies über den/die Arbeitgeber*in festgelegt wird. Mitarbeiter*innen sind demzufolge alle, die über ein vertraglich geregeltes Arbeitsverhältnis verfügen und Leistung gegenüber ihrem/ihrer Arbeitgeber*in erbringen.

Die Zahl der Erwerbstätigen lag im Jahresdurchschnitt 2022 in Deutschland bei 45,6 Millionen und war damit so hoch wie seit dem Jahr 1990 nicht mehr. Dieser starke Anstieg von + 1,3 % zum Vorjahr 2021 ist als eine positive Entwicklung zu verzeichnen (Statistisches Bundesamt, 2023). Um die Erwerbstätigen auch perspektivisch erwerbsfähig zu erhalten, muss die Gesundheit dieser geschützt werden.

2.3. Verhaltens- versus Verhältnisprävention

Als Prävention im Allgemeinen definiert das BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT „ein Oberbegriff für zielgerichtete Maßnahmen und Aktivitäten, um Krankheiten und gesundheitliche Schädigungen zu vermeiden, das Risiko der Erkrankung zu verringern oder ihr Auftreten zu verzögern.“ (Bundesministerium für Gesundheit, 2019). KLOTTER zitiert Paracelsus, einen Schweizer Arzt (* 1493 - † 1541), aus dem Jahr 1526, indem er sagt, dass zwar der Mensch Einfluss auf sein Leben und somit seine eigene Gesundheit hat, eine gesunde Lebensweise allein jedoch nicht ausreicht, sondern stets auch von allgemeinen Verhältnissen des Umfeldes abhängt (Klotter, 1998, S. 33f.). Diese jahrhundertalte Aussage ist nach wie vor aktuell, sodass heutzutage zwei verschiedene Ansätze, die Verhalts- und Verhältnisprävention, unterschieden werden. Wie der Name vermuten lässt, zielt die Verhaltensprävention auf das konkrete Verhalten eines Individuums hinsichtlich der eigenen Gesundheit ab. Durch Informationen, Kompetenzen und Training sollen Risikofaktoren wie beispielsweise das Rauchverhalten reduziert werden. In der Verhältnisprävention hingegen geht es um die Lebens- und auch Arbeitsbedingungen, denen ein Mensch ausgesetzt ist. Beispiele für verhältnisorientierte Einflussfaktoren sind die Wohnsituation oder die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Beide Formen der Prävention sind in unterschiedlichen Settings realisierbar. Das Bundesministerium hat hierfür einen Ratgeber erstellt, welcher Tipps und Erklärungen für eine gesundheitsförderliche Lebensweise liefert, ebenso auch Beispiele für veränderliche Lebensverhältnisse bietet (Bundesministerium für Gesundheit, 2019). Auch im beruflichen Kontext hat Prävention eine Bedeutung. „Prävention zur Erhaltung und Entwicklung der physischen und psychischen Gesundheit in einem Unternehmen umfasst sowohl Verhaltensprävention als auch Verhältnisprävention.“ (INQA, 2008, S. 10). Das heißt, die Gestaltungsansätze können sowohl im Unternehmen direkt liegen, aber auch bei den einzelnen Mitarbeiter*innen. Autor*innen und Wissenschaftler*innen gehen jedoch davon aus, dass man mit verhältnispräventiven Maßnahmen langfristig einen positiveren Effekt erzielen kann (Lohman-Haislah, 2012, S. 6f.).

3. Gesundheit am Arbeitsplatz

Für die Bearbeitung der Forschungsfrage ist es weiterhin wichtig zu klären, welche Gründe es für die Beachtung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter*innen gibt, denn diese stellen den Ausgangspunkt für die Prävention am Arbeitsplatz dar. Dafür sollen im folgenden Abschnitt Folgen psychischer Belastungen für die Mitarbeiter*innen und das Management analysiert und die Rolle des Managements in diesem Zusammenhang beleuchtet werden.

3.1. Arbeit und Gesundheit

Dass sich die Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert hat, lässt sich anhand vieler Merkmale darstellen, beginnend bei der Industrialisierung über die Digitalisierung und Arbeitszeitgestaltungen. Eine der gravierendsten Veränderung liegt jedoch in der Arbeit an sich. Physische und auch körperlich anstrengende Arbeitsfelder gibt es zwar nach wie vor, jedoch wurden viele solcher Berufe durch industrielle Innovationen abgelöst. Daraus ergeben sich gewandelte Berufsprofile, die neue Chancen und Herausforderungen im selben Maße mit sich bringen. Permanente Flexibilität, Mobilität und Multitasking sind hier treffende Stichworte (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2019, S. 17f.). In diesem Zusammenhang existiert vermehrt den Ausdruck „Arbeit 4.0“. Dadurch soll eine Form der Arbeit beschrieben werden, welche durch automatisierte Vorgänge, digitale Überwachung und Vernetzung geprägt ist (Kuhn et al., 2018, S. 101f.). Im Fokus steht nun viel mehr die psychische als die physische Leistungsfähigkeit, wodurch laut BADURA, der Kopf das elementare Instrument für die Arbeit und auch die Gesundheit wird. Damit wird die psychische Leistungsfähigkeit durch die ständige Beanspruchung zu einem kostbaren, aber begrenzten Gut für die Arbeitswelt (vgl. Badura, 2017, S. 4).

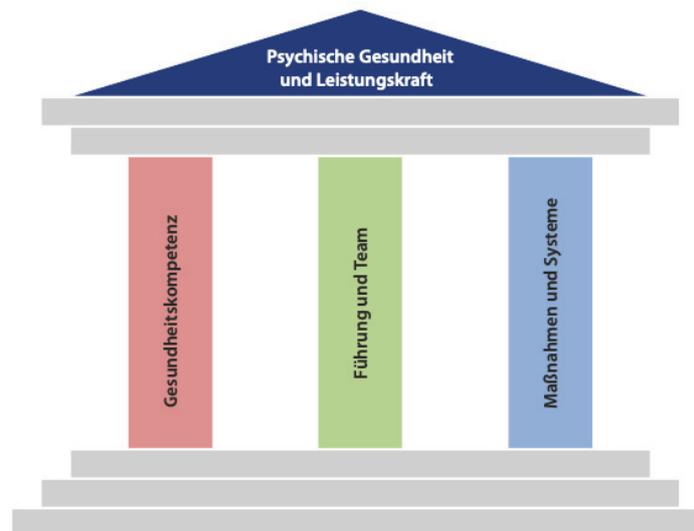


Abbildung 2: Drei-Säulen-Modell (Bernatzeder, 2018, S. 32)

Abbildung 2 verdeutlicht, in Form eines Säulen-Modells, die drei entscheidenden Pfeiler, die die psychische Gesundheit und Leistungskraft tragen. Diese setzen sich aus der Gesundheitskompetenz, der Führung und dem Team sowie den Maßnahmen zusammen. Die Gesundheitskompetenz meint die Selbstverantwortung der Mitarbeiter*innen für die eigene Gesundheit, sei es im privaten oder beruflichen Kontext. Die Säule der Führung thematisiert die innerbetriebliche Kommunikation sowie den großen Einfluss der Führungskräfte auf das Wohlbefinden. Maßnahmen und Systeme zielen auf die strukturelle Organisation ab, welche sich an gesetzlichen Vorgaben orientiert und in der betrieblichen Gesundheitsförderung weiter ausgebaut wird (Bernatzeder, 2018, S. 32f.). Alle drei Säulen halten die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit aufrecht. Sobald eine Säule nicht mehr ausreichend beachtet, beziehungsweise gefördert wird, fällt die Leistung ab. Demnach gilt es die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen in einem Unternehmen zu schützen und auch langfristig aufrechtzuerhalten. In dieser Arbeit wird der Fokus verstärkt auf die dritte Säule, Maßnahmen und Systeme, gelenkt. Dennoch gehen alle drei Bereiche mehr oder weniger ineinander über und bedingen sich gegenseitig. Eine klare Abgrenzung ist daher nur begrenzt möglich. Bereits im Jahr 2010 wurde das Thema der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmer*innen thematisiert. STEFAN VON BORSTEL äußert dazu, dass sich die Belastungen der Arbeitswelt verändern und so auf der einen Seite erhöhte Anforderungen entstehen, auf der anderen Seite aber auch mangelnde Entscheidungsmöglichkeiten. Diese Kombination begünstigt psychische Erkrankungen. Ein weiterer Faktor für die psychische Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz sei eine angemessene Vergütung sowie Anerkennung seitens der Führungsebene für die geleistete Arbeit (vgl. von Borstel, 2010). Da die

Mitarbeiter*innen einen großen Teil des Tages im Unternehmen verbringen, ist laut BERNATZEDER dementsprechend der Wohlfühleffekt am eigenen Arbeitsplatz ebenfalls ein entscheidender Faktor für das psychische Wohlbefinden (vgl. Bernatzeder, 2018, S. 18). Hierfür sind gute Arbeitsbedingungen ausschlaggebend. Wie diese gestaltet werden können, wird in einem späteren Kapitel noch intensiver thematisiert. RUDOW betont, dass psychische Belastungen grundlegend nicht sofort ein Risiko für die Gesundheit darstellen, sondern das wiederholte und dauerhafte Eintreten von Belastungsfaktoren langfristig negative Konsequenzen auf die Gesundheit hat (Rudow, 2011, S. 30). Doch nur gesunde Arbeitnehmer*innen können die Leistungsfähigkeit hervorbringen, die sie für den Arbeitsalltag benötigen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es umso wichtiger an den anwesenden Mitarbeiter*innen festzuhalten und diese auch gesund zu erhalten, da sie die entscheidenden Ressourcen des Unternehmens sind. Die Vergütung der Arbeit reicht durch einen Wertewandel für viele nicht mehr aus. Faktoren wie Wohlbefinden, Zufriedenheit und Ausgleich erlangen eine größere Bedeutung für die Arbeitnehmer*innen. Diese Faktoren sind vorrangig für die psychische Gesundheit maßgeblich, da eine Nichtbeachtung dieser gegebenenfalls als Stressor wirken kann (Matusiewicz, 2019, S. 290). Stressoren haben auf lange Sicht einen stark negativen Einfluss auf die Gesundheit.

3.2. Folgen psychischer Belastungen

Die psychische Gesundheit ist ein komplexes Thema, wodurch psychische Erkrankungen oftmals nicht auf eine einzige Ursache zurückzuführen sind. Nichtsdestotrotz resultieren aus psychischen Belastungen Konsequenzen für die Arbeitnehmer*innen und den/die Arbeitgeber*in.

3.2.1. Fehlzeiten

Negative Stressoren, welche auf die Mitarbeiter*innen einwirken, können auf lange Sicht krank machen. Daraus können psychische Belastungen bis hin zu psychischen Störungen entstehen. In Deutschland herrscht eine alarmierende Zahl von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen vor (vgl. Alsdorf et al., 2017, S. 310). Welche Auswirkungen psychische Störungen haben können, soll Abbildung 3 verdeutlichen.



Abbildung 3: Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen 2012 – 2022 (DAK-Gesundheit, 2023, S. 9)

Die Abbildung 3 verdeutlicht den Anstieg der Fehltage aufgrund von psychischen Erkrankungen in dem letzten Jahrzehnt. Je 100 DAK-Versicherte waren es zu Beginn des untersuchten Zeitraumes noch 204 Fehltage, im Jahr 2022 stieg die Zahl bereits um 48 % auf 301 Fehltage aufgrund einer psychischen Erkrankung. Zwar wurde bei dieser Darstellung nicht nach Einzeldiagnosen unterschieden, dennoch ist der Anstieg bedrohlich (DAK-Gesundheit, 2023, S. 9). Zu erklären ist dieser Anstieg unter anderem durch veränderte Arbeitsbedingungen und -anforderungen in den letzten Jahren. Dazu ausführlicher im Kapitel 3.1 *Arbeit und Gesundheit*.

Die gravierende Krankheitsdauer von circa 27 Tagen aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen je Krankheitsfall demonstriert erneut die Relevanz, diese Betroffenen besonders ins Augenmerk zu ziehen. Nachdrücklich anzumerken ist jedoch, dass es lediglich um die Krankheitsdauer geht, nicht um die Krankheitsfälle. Zwar treten psychische Störungen und Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems nahezu mit derselben Häufigkeit auf (vgl. 1. *Hinführung und Fragestellung*), Betroffene mit psychischen Erkrankungen haben aber fast doppelt so viele Krankheitstage wie die Vergleichsgruppe: bei psychischen Störungen sind es circa 27 Krankheitstage, bei Muskel-Skelett-Erkrankungen nur 17 Krankentage (Schneider, 2018, S. 22). Eine psychische Störung an sich ist Grund genug zur Besorgnis und es entstehen finanzielle und personelle Einbußen für das Unternehmen. Lange Fehlzeiten verursachen hohe Kosten, bemessen an den Lohnkosten für den/die Arbeitnehmer*in zuzüglich der Einbußen für die fehlende Arbeitskraft. Die anwesenden Kolleg*innen werden außerdem stärker belastet und müssen Arbeitsaufgaben übernehmen, wodurch auch für diese ein größeres Krankheitspotenzial entsteht (Scherbaum, 2019, S. 2).

In der folgenden Grafik, Abbildung 4, lässt sich erkennen, dass die Häufigkeit der psychischen Störung, beziehungsweise der Berentungen aufgrund von psychischen Störungen im Zeitraum von 1996 bis 2015 stark angestiegen ist – sich sogar mehr als verdoppelt hat.

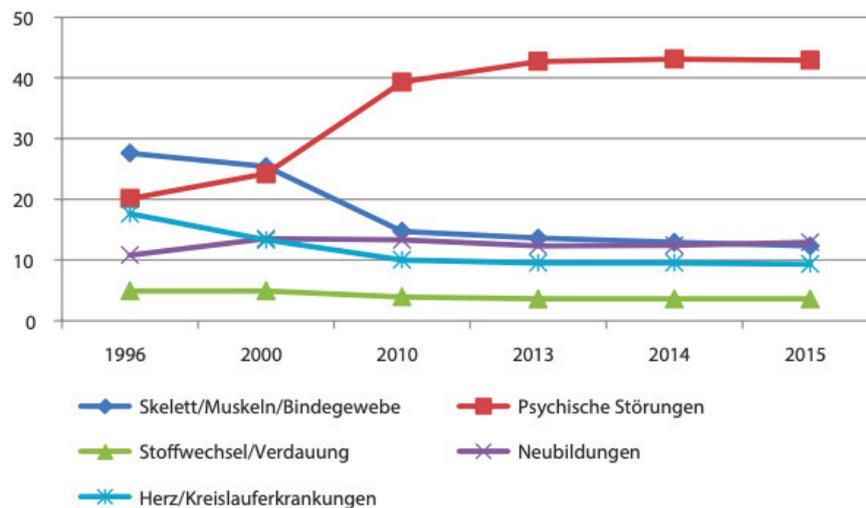


Abbildung 4: Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit (Badura, 2017, S. 25)

Einen ähnlichen Anstieg verzeichnet auch die BARMER Versicherung, die diese Zahlen in den jährlichen Gesundheitsreports zum Ausdruck bringt. Vergleichswerte sind in dem Abschnitt 1. *Hintergrund und Fragestellung* zu finden. Aus diesem Anstieg lässt sich ein Mangel an Arbeitskräften für die Wirtschaft ableiten (Badura, 2017, S. 25). Mitte der 1990er - Jahre hatte die Diagnosegruppe Skelett/Muskel/Bindegewebe noch die Oberhand, was durch andere Arbeitsbelastungen als heutzutage zu erklären ist. Wie bereits in früheren Kapiteln angeschnitten, hat sich die Arbeitsgestaltung in den vergangenen Jahren stark verändert. Demnach sind auch die Ursachen für verminderte Erwerbsfähigkeiten oder frühzeitige Berentungen andere als früher. Auch die WHO betont, dass psychische Störungen nach Herz-Kreislauf- und Krebserkrankungen die häufigste Ursache für die Krankheitslast in der europäischen Bevölkerung ausmachen. Im Jahr 2015 gibt es, laut Angaben der WHO, 110 Millionen Betroffene mit psychischen Störungen im europäischen Raum, was etwa 12 % der betrachteten Bevölkerung ausmacht (Weltgesundheitsorganisation, 2019).

3.2.2. Gesundheitliche Folgen

Es gibt eine Reihe an Langzeitfolgen, die entstehen, wenn bestimmte Körperregionen permanentem Stress ausgesetzt sind. Dieser Stress kann ebenso als psychische Störung subsumiert werden (vgl. Heinrichs et al., 2015, S. 1). Wie in Kapitel 3.1. *Arbeit und Gesundheit* beschrieben, herrschen Kriterien für gute Arbeitsbedingungen vor. Werden diese genannten Kriterien wie zum Beispiel Benutzerorientierung, Eindeutigkeit, Handlungsspielraum und Entwicklungsmöglichkeit nicht ausreichend beachtet, so kann dies zu anhaltendem Stress bei den Mitarbeiter*innen kommen. Aber auch allgemeine Aspekte wie Arbeitsplatz(un)sicherheit beeinflussen das Stresslevel der Arbeitnehmer*innen (vgl. Neuner, 2021, S. 13). In der Abbildung 5 sind mögliche Langzeitfolgen chronischen Stresses in tabellarischer Übersicht abgebildet.

Körperregion	Mögliche Erkrankungen
Gehirn	Eingeschränkte Leistungsfähigkeit, Hirninfarkt
Herz-Kreislauf-System	Bluthochdruck, Herzinfarkt
Muskulatur	Kopf- und Rückenschmerzen
Verdauungsorgane	Magen-Darm-Geschwüre
Stoffwechselorgane	Diabetes, erhöhter Cholesterinspiegel
Immunsystem	Infektionserkrankungen, ungünstiger Verlauf von u. a. Tumorerkrankungen
Sinnesorgane	Tinnitus, Hörsturz, Ohrgeräusche
Geschlechtsorgane	Zyklusstörungen, Unfruchtbarkeit, Impotenz
Schmerzrezeptoren	Verringerte Schmerztoleranz

Abbildung 5: Langzeitfolgen chronischer Stressbelastung (Neuner, 2021, S. 15)

Kurzzeitige Stressparameter kann der menschliche Organismus gut kompensieren und ausgleichen. Wirken bestimmte Stressoren jedoch anhaltend, ist diese Regulierung für den Körper nicht mehr zu stemmen und es treten gesundheitliche Schädigungen auf. In Stresssituationen ist der Körper beispielsweise mit der Versorgung der Muskulatur beschäftigt, welches einerseits zu Verspannungen und schließlich zu Kopf- und Rückenschmerzen führen kann. Andererseits wird gleichzeitig die Durchblutung der Organe verringert, wodurch Geschwüre im Magen-Darm-Trakt auftreten können (Neuner, 2021, S. 14ff.). Weitere Folgebeispiele sind in der Tabelle 5 zu sehen. Im Allgemeinen ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass Stresssituationen und Stressreaktionen nicht nur die psychische Gesundheit negativ beeinflussen, sondern aus diesen auch physische Einschränkungen resultieren. Stressoren jeglicher Art, die unter anderem auch während des Arbeitsalltages

auftreten können, sind gleichzeitig auch Belastungen für die Psyche. Durch stagnierenden Stress und schlechte Arbeitsbedingungen verschlechtert sich die psychische Gesundheit und erhöhen sich die Fehltage der Mitarbeiter*innen aufgrund von Krankheit. Damit gehen Belastungen und Kosten für das Unternehmen einher. SCHERBAUM spricht in dieser Hinsicht von einem Teufelskreislauf, da anwesende Arbeitnehmer*innen einen Mehraufwand durch die zusätzlichen Aufgaben ihrer ausfallenden Kolleg*innen haben. Diese sind dann ebenfalls überlastet, fühlen sich krank und fehlen im Unternehmen (Scherbaum, 2019, S. 2). Es gibt also einen Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen und dem eigenen Gesundheitsempfinden. Laut MEYER sei dieser Zusammenhang bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern (Meyer, 2001, S. IV). Diese Annahme unterstützt auch eine österreichische Statistik aus dem Jahr 2022, welche festgestellt hat, dass Frauen „durchschnittlich beinahe doppelt so viele Krankenstandstage aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen als Männer [haben] und gehen häufiger aufgrund geminderter Arbeitsfähigkeit bzw. dauernder Erwerbsunfähigkeit, verursacht durch psychiatrische Erkrankungen, in Pension.“ (Antony et al., 2023, S. 101 nach Statistik Austria 2022).

Die genannten Folgen psychischer Belastungen sind auf lange Sicht gravierend für das Unternehmen und die Gesellschaft im Allgemeinen. Statistiken zeigen, dass psychische Erkrankungen im Laufe der Zeit zunehmen und Beachtung im Berufsalltag erfordern, da dieser oftmals mit Stressoren für die Arbeitnehmer*innen verbunden ist. Um Abwärtsspiralen durch ausfallende Kolleg*innen zu vermeiden, gilt es verhältnispräventiv zu arbeiten. Das Management spielt dabei hervorgehobene Rolle.

3.3. Rolle des Managements

Zur Beantwortung der konkreten Forschungsfrage gilt es Seite des Managements oder auch der Führungskräfte näher zu beleuchten, vor allem im Hinblick auf ihre Rolle im präventiven Bereich. Das Management ist diesbezüglich gesetzlichen Vorschriften unterlegen, kann jedoch auch aus eigenem Interesse weitere Vorkehrungen treffen, um einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter*innen zu nehmen.

3.3.1. Definition

„Der ursprünglich angloamerikanische Begriff *Management* bezeichnet heute im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch einerseits – in funktionaler Perspektive – die Tätigkeit der Unternehmensführung. Andererseits wird auch – in institutioneller Perspektive – das geschäftsführende Organ, also die Gruppe der leitenden Personen eines Unternehmens als Management bezeichnet. Als solches bezeichnet der Begriff sowohl eine Institution als auch eine Funktion in gemeinnützigen, öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisationen.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018).

Das Management agiert meistens nach einem konkreten Konzept, welches den Rahmen für innerbetriebliche Strukturen und Prozesse vorgibt. Die Anzahl von Managementkonzepten hierbei ist riesig (Rudow, 2011, S. 62). Als ein sehr umfassender Ansatz wird das Total Quality Management (TQM) verstanden. Im TQM werden sowohl Mitarbeiter*innen, als auch Lieferanten und Kund*innen in Entscheidungen der Unternehmensführung involviert (Rothlauf, 2014, S. 66). Vor allem innerhalb einer Organisation werden Aufgaben gezielt verteilt und die Mitarbeiter*innen als ein wichtiger Faktor des Unternehmens mit einbezogen. „Beispielsweise orientiert das TQM-Konzept vor allem auf eine verbesserte Aufbau- und Ablauforganisation, die auch positive Folgen für die Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsmotivation und das Wohlbefinden hat“. (Rudow, 2011, S. 62) Demnach kann das Management durch zielgerichtetes Handeln Einfluss auf die Durchführung von Aufgaben und Anpassung der entsprechenden Arbeitssituation nehmen. (Rudow, 2011, S. 208)

3.3.2. Rechtliche Grundlagen

Sowohl Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen sind in verschiedenen Aspekten an gesetzliche Vorgaben gebunden. Entscheidend sind die Gesetze, welche die elementaren Forderungen an die Parteien stellen. Diese werden durch weiterführende Verordnungen und Beschlüsse der zuständigen Behörden spezifiziert (Kuhn et al., 2018, S. 21). Die einzelnen Rechtsquellen werden im sogenannten Arbeitsrecht zusammengefasst. Jedoch gibt es kein einheitliches Arbeitsgesetzbuch, sondern eine Vielzahl von einzelnen Gesetzen und Verordnungen werden diesem Bereich zugeordnet.

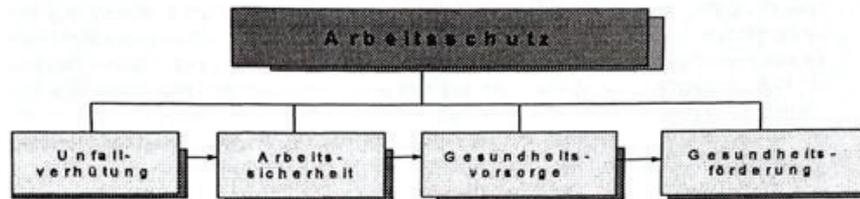


Abbildung 6: Bereiche des modernen Arbeitsschutzes (Rudow, 2004, S. 15)

Der Arbeitsschutz umfasst vier Hauptaufgaben, welche in Abbildung 6 dargestellt sind. Das sind neben der Unfallverhütung und der Maßnahmenentwicklung zur Arbeitssicherheit auch die Prävention von Arbeitserkrankungen und die gezielte Förderung der Gesundheit. Gemäß dem §3 ArbSchG ist der/die Arbeitgeber*in verpflichtet, „die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. [...] Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.“ (§3 Abs. 1 ArbSchG).

Des Weiteren hat der/die Arbeitgeber*in eine arbeitsmedizinische Vorsorge zu veranlassen, wenn ein*e Mitarbeiter*in den Wunsch nach arbeitsmedizinischer Beratung und Untersuchung äußert. Im Anhang der ArbMedVV sind Tätigkeiten geregelt, bei denen der Arbeitgebende zu einer Vorsorge verpflichtet ist, ebenso wie Tätigkeiten, bei denen der/die Arbeitgebender*in eine arbeitsmedizinische Vorsorge den Mitarbeiter*innen anbieten muss (Bundesministerium für Arbeit und Soziales b, 2022).

Aus dem §618 BGB ergibt sich für den/die Arbeitgeber*in eine Fürsorgepflicht gegenüber den Arbeitnehmer*innen, indem er/sie zu Schutzmaßnahmen verpflichtet ist. Demnach trägt er/sie die Verantwortung, die Arbeitnehmer*innen vor Gefahren des Lebens und der Gesundheit zu schützen. (vgl. §618 Abs. 1 BGB) Die Fürsorgepflicht wird durch die gesetzliche Unfallversicherung weiter ausgedehnt. Im Rahmen dieser trägt der/die Arbeitgeber*in weiterhin die volle Haftung gegenüber den Arbeitnehmer*innen, sogar soweit, dass sich diese auch bei Mitverschulden des Mitarbeiter*innen nicht minimiert (vgl. Frey, 1958, S. 203). Der/Die Arbeitnehmer*in hat bei unvollständiger Haftung Anspruch auf Schadensersatz, welcher sich aus §§ 842 bis 846 BGB ergibt (vgl. §618 Abs. 3 BGB). Es gibt noch weitere Aspekte der gesetzlichen Unfallversicherung, welche hier nicht weiter beleuchtet werden. Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist im §167 Abs. 2 des neunten Sozialgesetzbuches (SGB IX) verankert. Der/Die Arbeitgeber*in ist bereits seit 2004

dazu verpflichtet, Beschäftigten, die in einem gewissen Zeitraum länger erkrankt sind, ein BEM anzubieten. Dafür muss der Mitarbeiter*innen innerhalb eines Jahres mindestens sechs Wochen aufeinanderfolgend oder wiederholt erkrankt beziehungsweise arbeitsunfähig sein (Simmel & Graßl, 2020, S. 96). In diesem Rahmen muss der/die Arbeitgeber*in mit dem/der betroffenen Arbeitnehmer*in festlegen, „wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann“ (§167 Abs. 2 SGB IX). Nicht nur die gesetzliche Vorgabe ist ein entscheidendes Kriterium für das Management das BEM durchzuführen. Auch werden dadurch die Fehlzeiten und somit Personalkosten minimiert sowie die Leistungsfähigkeit gefördert. Des Weiteren kann ein frühzeitiger Eintritt in die Rente verhindert werden, da die Beschäftigten langfristig arbeitsfähig bleiben trotz längerer krankheitsbedingter Ausfälle aus dem Betrieb. Der/Die Arbeitgeber*in ist verpflichtet das BEM anzubieten, die Teilnahme daran seitens der Mitarbeiter*innen ist freiwillig (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2018). Entsprechende Maßnahmenentwicklungen sowie die Durchführung dieser sind durch den/die Arbeitgeber*in vorzunehmen, gegebenenfalls mit einer zuständigen Schwerbehindertenvertretung, unter Zustimmung der betroffenen Person (vgl. §167 Abs. 2 SGB IX). Jegliche Entscheidungskraft im BEM unterliegt dem Betriebsrat, welcher typischerweise aus Arbeitnehmer*innen besteht, wodurch diesen im Rahmen dieser Tätigkeit ein Entscheidungsspielraum eröffnet wird. Resultierend aus einer arbeitsgerichtlichen Entscheidung aus dem Jahr 2016 unterliegt die Gestaltung und Mitbestimmung im BEM ausschließlich den zuständigen Parteien (Betriebsrat, Arbeitgeber*in, gegebenenfalls einer Schwerbehindertenvertretung und dem/der betroffenen Mitarbeitenden) und keiner innerbetrieblichen anderen Instanz (vgl. Bundesarbeitsgericht, 2016, S. 10). Die Macht des Managements wird an dieser Stelle eingeschränkt und den Mitarbeiter*innen eine Möglichkeit der Mitbestimmung eröffnet, wenn sie in das Gremium des Betriebsrates gewählt werden. Eine weitere Nebenpflicht des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin ergibt sich aus haftungsrechtlichen Grundlagen. Der/Die Arbeitgeber*in muss sich bei Konflikten innerhalb des Kollegiums einschalten und im Falle von Mobbing sich vor die betroffene Person stellen (vgl. §278 BGB). Die arbeitgebende Person hat zu entscheiden, mit welchen Maßnahmen er/sie auf diese Belästigung reagiert. Jegliche Maßnahmen müssen verhältnismäßig und zumutbar sein. Die betroffene Person hat demnach Anspruch auf einen Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Betriebes. Das BUNDESARBEITSGERICHT hat im Oktober 2007 in einem gerichtlichen Fall von Mobbing

am Arbeitsplatz der klagenden Person einen Anspruch auf immateriellen Schadensersatz (=Schmerzensgeld) aufgrund einer psychischen Erkrankung, verursacht durch das Mobbing, zugesagt. Dieses Urteil beruht darauf, dass innerbetrieblich kein vergleichbarer Arbeitsplatz geschaffen werden konnte, der die gleichen Arbeitsanforderungen und Gehaltsmöglichkeiten bietet wie der ausgeführte Arbeitsplatz. Da die Arbeitgeberin in diesem Fall ihre Fürsorgepflicht gegenüber dem Kläger nicht wahrgenommen hat, wird diese nun auf finanzielle Entschädigung gemäß §253 Abs. 2 BGB verklagt (Bundesarbeitsgericht, 2007).

Das BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES hat am 21. Dezember 2022 veröffentlicht, dass der Gesetzesentwurf aus dem Jahr 2019 über die Beseitigung von Gewalt und Belästigung durch das Bundeskabinett beschlossen wurde. Dieses weltweit erste Übereinkommen soll die Arbeitnehmer*innen vor Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz wie beispielsweise Demütigung oder sexuelle Belästigung schützen. Vor allem für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen ist das neue Gesetz von großer Bedeutung, da Verhaltensweisen wie zum Beispiel Demütigungen primär durch verbale Angriffe auf Arbeitnehmer*innen gekennzeichnet sind, die dadurch unterbunden werden sollen. Das Gesetz wurde noch nicht endgültig verkündet (Bundesministerium für Arbeit und Soziales a, 2022).

3.4. Gefährdungsbeurteilung

Der Arbeitsschutz muss entsprechend des Arbeitsschutzgesetzes durchgeführt werden. Weiterhin ist der/die Arbeitgeber*in zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen am Arbeitsplatz verpflichtet, um Belastungen und Risiken jeglicher Art aufzudecken. Dies gilt für die physische wie psychische Gesundheit gleichermaßen. Die zu untersuchenden Bereiche sind im §5 ArbSchG festgelegt. Werden verhältnisbezogene Belastungen identifiziert, so gilt es gezielte Maßnahmen abzuleiten, in regelmäßigen Abständen zu evaluieren und anzupassen (Kuhn et al., 2018, S. 22f.). Abbildung 7 zeigt einen idealtypischen Verlauf der Gefährdungsbeurteilung, welcher durch einen Zyklus dargestellt wird. Dadurch soll verdeutlicht werden, dass nach der Evaluation und gegebenenfalls der Anpassung der Maßnahmen an die Ergebnisse, die Gefährdungsbeurteilung nicht abgeschlossen ist, sondern wieder von vorne beginnt, sodass eine ständige Optimierung der Arbeitsbedingungen angestrebt wird. Diese Regelmäßigkeit der Durchführung basiert auf dem §6 ArbSchG.



Abbildung 7: idealtypischer Verlauf der Gefährdungsbeurteilung (Kuhn et al., 2018, S. 24)

NEUNER vergleicht die Gefährdungsbeurteilung mit den sogenannten Audits im Rahmen der Qualitätssicherung. Gezielte Qualitätskriterien werden festgelegt, analysiert und auf Umsetzung in der Praxis überprüft (Neuner, 2021, S. 51f.). KUHN ET AL. betonten in diesem Zusammenhang, dass es notwendig ist, die Kriterien zur Arbeitsgestaltung betriebsbezogen zu untersuchen und nicht entsprechend der individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter*innen (Kuhn et al., 2018, S. 23). Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass das Management als bestimmende Instanz innerhalb des Betriebes für gesundheitsförderliche Verhältnisse im Betrieb zuständig ist und auch Sorge für die Mitarbeiter*innen zu tragen hat. Dies basiert ebenso auf der Fürsorgepflicht und den Gesetzen des Arbeitsschutzes. DIE GEMEINSAME DEUTSCHE ARBEITSSCHUTZSTRATEGIE (GDA) definiert Themenbereiche, welche innerhalb der psychischen Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden. Diese Merkmale sind die „Arbeitsaufgabe“, „Arbeitsorganisation“, „erkennbare soziale Faktoren“, „Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel“ (Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, 2018, S. 21). Anhand dieser Kriterien können psychische Belastungen innerhalb eines Unternehmens quantifiziert werden. Belastungen entstehen durch schlechte oder unzureichende Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise fehlende Unterstützung, häufige Unterbrechungen im Arbeitsprozess, Reizüberflutungen oder Über- und Unterforderung (Neuner, 2021, S. 51ff.). Daraus resultierend, stellt SCHNEIDER als Ziel der Gefährdungsbeurteilung heraus, dass die Arbeit Anreize zur Entfaltung und Entwicklung bietet, jedoch gleichermaßen nicht

überfordern soll. Ist dies nicht realisierbar, sollen stets Optimierungen der Arbeitsbedingungen angestrebt werden, welche im Zuständigkeitsbereich des Managements wiederzufinden sind (Schneider, 2018, S. 110). Diese Aspekte können nicht durch Zahlen und Fakten gemessen werden. Jedoch gibt es verschiedene qualitative sowie quantitative Möglichkeiten genannte Merkmale zu messen und zu vergleichen. Beispielsweise kann man Mitarbeiter*innenbefragungen machen, anonymisierte Fragebögen nutzen oder eine Begehung der Arbeitsplätze durchführen. Eine ausführliche Erläuterung der Merkmale und der Vorgehensweise ist irrelevant für die weitere Bearbeitung der Forschungsfrage, sodass es an dieser Stelle bei der bloßen Nennung der Möglichkeiten bleibt. Eine Gefährdungsbeurteilung hat insgesamt einen ähnlichen Charakter wie die Qualitätssicherung innerhalb eines Unternehmens, da Mängel in der Qualität der Arbeitsgestaltung identifiziert und durch gezielte Maßnahmen verbessert werden. Dies bringt eine gesteigerte Zufriedenheit, Motivation sowie letztlich auch ein verbessertes Wohlbefinden bei den Mitarbeiter*innen mit sich (Neuner, 2021, S. 51). Eine Studie aus dem Fehlzeitenreport 2022 untersucht den Nutzen von Gefährdungsbeurteilungen hinsichtlich psychischer Belastungen und hat dafür 74 Organisationen durch einen Onlinefragebogen zu verschiedenen Themen diesbezüglich befragt. 87 % der Organisationen haben bereits mindestens eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt und mehr als die Hälfte schätzt den Nutzen dadurch größer als den Aufwand ein. Gemäß den Antworten der Organisationen stieg der Nutzen für das Unternehmen vor allem durch eine erhöhte Produktivität der Mitarbeiter*innen sowie ein verringerter Krankenstand. Als Hauptbelastungsschwerpunkt wurde das Führungsverhalten herausgestellt, welches durch gezielte Maßnahmen verbessert werden konnte. Außerdem haben 36 % der Organisationen angegeben, dass sich durch Partizipation der Mitarbeiter*innen in den Maßnahmen, die Zufriedenheit sowie die emotionale Bindung zur Organisation verstärkt hat. Für eine erfolgreiche Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sowie der anschließenden Maßnahmen ist jedoch die administrative Ebene ausschlaggebend, da diese die Verantwortung für die Umsetzung übernehmen sowie die Mitarbeiter*innen im Voranbringen der Umsetzungsmöglichkeiten stärken und unterstützen müssen (Blume et al., 2022, S. 139ff.).

4. Verhältnisorientierte Maßnahmen

Wie bereits eingangs formuliert, liegt der Fokus dieser Arbeit auf verhältnispräventiven Maßnahmen im beruflichen Kontext. Folgend sind einige mögliche Beispiele ausgewählt, um die Umsetzung aufzuzeigen, wie man im Arbeitsalltag präventiv die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen fördern und schützen kann. Hierbei geht es darum, Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens zu etablieren, wodurch Krankheiten vorgebeugt und die Gesundheit aufrechterhalten werden kann (Matusiewicz, 2019, S. 290). Das BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES geht davon aus, dass präventive Maßnahmen im beruflichen Kontext allein nicht ausreichend um vor psychischen Erkrankungen zu schützen aufgrund der Vielzahl an zusammenspielenden Faktoren. Dennoch kann eine veränderte Arbeitsgestaltung positiven Einfluss nehmen, um Folgen von psychischen Belastungen zu reduzieren (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2020). Verhältnispräventive Maßnahmen innerhalb einer Organisation berücksichtigen zumeist verschiedene Faktoren gleichzeitig, da beispielsweise durch eine Erhöhung der Partizipation von Arbeitnehmer*innen im selben Zug die Entscheidungsspielräume dieser erweitert werden (Lehr & Boß, 2023, S. 412). Studien zeigen, dass durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen beeinflussen kann. Daraus können Führungskräfte ableiten, dass es sinnvoll ist, sich verstärkt mit den unternehmensinternen Arbeitsbedingungen auseinanderzusetzen, wenn sie die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen stärken möchten (Gregersen et al., 2013, S. 245). Heutzutage gibt es bereits Anfänge auch digitale Anwendungen in dieser Thematik zu etablieren, jedoch werden primär die klassischen Maßnahmen vor Ort nur durch diese erweitert und nicht gänzlich ersetzt (Lehr & Boß, 2023, S. 412). ULICH ET AL. sagen: „Änderungen der Verhältnisse führen aber vor allem dann zu persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Veränderung von Verhalten, wenn die Beschäftigten an der Veränderung der Arbeitsbedingungen maßgeblich beteiligt werden“ (Ulich et al., 2010, S. 21).

4.1. Führungsverhalten

Zusätzlich zu den rechtlichen Anforderungen lassen sich dem Management noch mehr Aufgaben zuweisen, die im gesundheitsförderlichen Kontext eine wichtige Rolle spielen. Betriebliche Gesundheitsförderung ist keine gesetzliche Pflicht für Arbeitgeber*innen, sondern eine freiwillige Investition in die Gesundheit und

Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen in einem Betrieb oder Unternehmen. Die INQA bestätigt, dass das Führungsverhalten einen gravierenden Einfluss auf die Vermeidung von psychischen Belastungen nimmt. Dies liegt daran, dass Führung entweder motivieren oder belasten kann. Demnach kann bei einem guten Führungsverhalten eine Steigerung der Motivation und eine Verringerung von psychischen Belastungen verzeichnet werden (INQA, 2008, S. 10ff.). Das Verhalten der Führungskräfte allein beeinflusst bereits die Mitarbeiter*innen vor allem hinsichtlich der Motivation und der Gesundheit. Aber auch die Implementierung und Umsetzung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen fällt in den Zuständigkeitsbereich des Managements, welche dadurch ebenfalls eine Vorbildfunktion einnehmen, wenn diese sich selber an entsprechende Vorgaben und Richtlinien halten (Kuhn et al., 2018, S. 35). Nichtsdestotrotz ist die Vorbildfunktion kein alleiniges, ausschlaggebendes Merkmal, auf welches sich die Führungskräfte stützen können. Denn selbst bei sehr gesundem Verhalten der Führungskräfte und demnach auch einer starken und positiven Vorbildfunktion, können psychische und physische Belastungen bei den Mitarbeiter*innen existieren (Häfner et al., 2019, S. 43). RUDOW unterstützt diese Annahme und spricht in diesem Zusammenhang von Führungsgrundsätzen, welche die Beziehung zwischen dem Management und den Mitarbeiter*innen beschreiben und Ansprüche sowie Orientierungsvorgaben zum Verhalten der Führungskräfte beinhalten (Rudow, 2011, S. 214f.). Grundsätze sind beispielsweise „Der Vorgesetzte motiviert die Mitarbeiter zum Anwesenheitsverhalten. Dies erfolgt vor allem mittels regelmäßiger Kommunikation des Kranken- oder Gesundheitsstandes und seiner Einflussfaktoren.“ oder „Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, seine Mitarbeiter und Teams in allen wichtigen Fragen zur Gesundheit und zum Gesundheitsmanagement einschließlich Arbeitssicherheit zu beraten.“ (Rudow, 2011, S. 216). Aus den genannten Führungsgrundsätzen lässt sich die Verantwortlichkeit des Managements ableiten, für die Gesundheit der Mitarbeiter*innen Sorge zu tragen. BERNATZEDER verweist auf die besonders positiven Effekte einer transformationalen Führung in Hinblick auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen. Bei diesem Führungsstil liegt die permanente Mitarbeiterorientierung im Fokus des Managements (Bernatzeder, 2018, S. 66f.). Zwar zeigt die Empirie dieses Ansatzes noch einige Lücken auf, jedoch unterstützen viele Autoren die Wirksamkeit des transformationalen Führungsstils. Es wird davon ausgegangen, dass die intrinsische Motivation und Leistungsfähigkeit gesteigert werden, welche wiederum positiven Einfluss auf die Psyche der Mitarbeiter*innen haben. Gleichermäßen agieren die Führungskräfte als Vorbilder, indem sie die

geteilte Werte ebenfalls unterstützen und gleichzeitig die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter*innen innerhalb des Unternehmens fördern (Tomczak et al., 2012, S. 395). So sollen langfristig Anforderungen und Ressourcen in Balance geraten und eine höhere Leistungsfähigkeit sowie vermindertes Stressempfinden erzielt werden (Schmidt, 2012, o.S.). Im Gegensatz zum transformationalen Führungsstil steht der destruktive Führungsstil. Das krankheitsförderliche Verhalten der Führungskräfte äußert sich durch unklare Aufgabenverteilungen, nicht-konstruktive Kritik und öffentliche Blamagen der Mitarbeiter*innen. Das Selbstwertgefühl und Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen wird dadurch keineswegs gestärkt. Aber auch Forschungen zeigen, dass ein solches Führungsverhalten Stress sowie weitere psychische und zum Teil auch physische Belastungen begünstigt (GDA, 2017, S.16). Außerdem brauchen auch Führungskräfte, die das Unternehmen voranbringen wollen, einen gewissen Entscheidungsfreiraum, um beispielsweise Projekte durchzuführen. Mit ausreichend Freiheiten sowie Engagement und Leistungsbereitschaft können diese viel bewirken. Gleiches kann auch den Arbeitnehmer*innen vorgelebt werden, dass Wille und Nutzen der Freiräume, ohne diese auszunutzen, sie voranbringen können und die Arbeitsaufgaben leichter zu bewältigen sind (Gramminger, 2022, S. 20). Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass die „humane Gestaltung der Arbeit eine wichtige Führungsaufgabe“ ist (Rudow, 2011, S. 213).

4.2. Arbeitsaufgabe

Eine Anpassung der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter*innen ist eine Strategie der Arbeitsgestaltung, die unter anderem präventiven Einfluss auf die psychische Gesundheit nehmen kann (Ulich et al., 2010, S. 233). „Aus arbeitspsychologischer Sicht kommt der Gestaltung von Arbeitsaufgaben eine besondere Bedeutung zu.“ (Rudow, 2004, S. 234). Grundsätzlich ist es für die Aufgabengestaltung wichtig, dass die Mitarbeitenden dadurch motiviert und nicht gestresst werden. Für die Gesundheit ist es von großer Bedeutung, seinen eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu haben, um Kreativität und Produktivität ausleben zu können, sowie die eigenen Aufgaben in Umfang und Art kontrollieren zu können. Dies ist ein gutes Indiz, wie Arbeitsaufgaben durch die Führungskräfte gestaltet werden sollten, um eine gesundheitsförderliche und motivierende Atmosphäre zu schaffen. HÄFNER führt Studien auf, die verdeutlichen, wie wichtig Freiheiten (zum Beispiel hinsichtlich der Aufgabengestaltung) für die Gesundheit sind (Häfner et al., 2019, S. 163). RUDOW unterstreicht diese Aussagen, indem er auf ein Modell verweist, welches

den Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit der Arbeitsanforderungen und dem Entscheidungsspielraum betrachtet. In dem Zwei-Komponenten-Modell werden vier mögliche psychologische Zustände entwickelt. Es zeigt auf, dass vor allem eine hohe Intensität der Arbeit und ein hoher Entscheidungsspielraum zu einem aktiven Job führen, welcher weder stressig noch passiv ist. Dabei ist anzumerken, dass eine hohe Intensität und ein niedriger Entscheidungsspielraum sich eher stressig auf den/die Arbeitnehmer*in auswirken. So lässt sich klar herausstellen, dass vor allem der Handlungs- und Entscheidungsspielraum einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit hat (Rudow, 2011, S. 92f.). Dieses Modell ist jedoch nur eine Darstellungsweise, denn der Zusammenhang zwischen der Arbeitsaufgabengestaltung und der psychischen Gesundheit ist vielfältig belegt und eben durch solche Modelle zu verdeutlichen (Lütke Lanfer & Becker, 2020, S. 209). Entsprechende Aspekte wie zum Beispiel Autonomie sind auch bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben zu beachten, um gesundheitsförderlich zu arbeiten. SCHNEIDER fasst diesbezüglich Zielnormen auf Basis der DIN EN ISO 9241-2 zusammen, welche die Arbeitsaufgaben beinhalten sollten: Benutzerorientierung, Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit, Eindeutigkeit, Handlungsspielraum, Rückmeldung, Entwicklungsmöglichkeit. Werden diese leitenden Kriterien wiederholt nicht beachtet und eingehalten, so kann dies zu psychischen Belastungen für die Mitarbeiter*innen führen (vgl. Schneider 2018, S. 45f.). Auch der Arbeitsinhalt ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter*innen. So gibt es verschiedene Methoden, um den Arbeitsinhalt abwechslungsreich zu gestalten: Job Enrichment (Arbeitsbereicherung), Job Enlargement (Arbeitserweiterung) und Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel). Job Rotation verlangt einen systematischen Tätigkeitswechsel, jedoch im selben Anforderungsniveau der Aufgaben, um Monotonie in der Aufgabenerfüllung vorzubeugen und die psychische Flexibilität auszubauen. Meistens geht dies mit einer höheren Zufriedenheit bei den Betroffenen einher. Bei dem Job Enlargement werden ähnliche Aufgaben der Hauptaufgabe zusätzlich übernommen, um ein gefächertes Wissen aufzubauen, die Monotonie zu verhindern und den Handlungsspielraum zu erweitern. Job Enrichment berücksichtigt die Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe, das heißt, dass Aufgaben von Anfang bis Abschluss von einer Person erledigt werden und nicht nur Teilbereiche. Dadurch erweitert sich der Handlungs- und Entscheidungsspielraum, die Verantwortung und die Kognition der betroffenen Person. Für die Beiersdorf AG hat sich das Modell des Jobsharing in den letzten Jahren bewahrheitet, sodass es heute vierzig Teams gibt, die sich einen Aufgabenbereich teilen. So arbeiten beispielsweise zwei Frauen in

derselben Führungsposition, beide mit je 23 Wochenarbeitsstunden. Jede von ihnen hat im Aufgabenfeld einen Schwerpunkt, jedoch gehen alle Entscheidungen immer zweifach durchdacht und können so von allen Seiten beleuchtet werden. Für das Unternehmen bietet das Modell auch viele Vorteile. Die Vertretung im Fall von Urlaub oder Krankheit ist jederzeit geregelt, Fachkräfte können trotz Prioritätenwechsel gehalten werden und Motivation und Produktivität erhöhen sich. Auch die psychischen Belastungen für diese Arbeitnehmer*innen werden gesenkt, da sie sich mit dem anderen Teammitglied austauschen können, Freiheiten in der Aufgabenverteilung haben und zeitlich entlastet werden (DAK-Gesundheit, 2022, S. 18f.). Zwar mag dieses Modell nicht auf jede Berufsgruppe anwendbar sein, jedoch bietet es gerade in Verwaltungs- und Bürojobs großes Potenzial, wie die Beiersdorf AG bestätigt. Ganz allgemein können durch diese Methoden die Arbeitsmotivation gesteigert, die sozialen Strukturen unterstützt und die Aufgaben besser verteilt und bearbeitet werden (Rudow, 2011, S. 142ff.). Wichtig ist es in jedem Fall, dass die Aufgabe für die Mitarbeiter*innen sinnstiftend und nachvollziehbar ist, da so Belastungen und Gesundheitsrisiken entgegengewirkt werden kann (Alsdorf et al., 2017, S. 21). Grundlegend gilt jedoch, dass die Mitarbeiter*innen innerhalb eines Unternehmens die Möglichkeit bekommen sollten, die Arbeitsaufgaben entsprechend der individuellen Stärken und Schwächen zu absolvieren. Dies würde ein Mehr an Freude, Engagement, Leistungsbereitschaft und letztlich auch Gesundheit für die Arbeitnehmer*innen bedeuten (Gramminger, 2022, S. 17).

4.3. Arbeitszeit

Die Arbeitszeit wird durch die Merkmale der Dauer, der Lage und der Verteilung charakterisiert. Es geht hierbei also um die Anzahl der Arbeitsstunden (Dauer), die zeitliche Inanspruchnahme des Tages z.B. Arbeitsbeginn und -ende, Schichtarbeit (Lage) und die Flexibilität der Arbeitsstunden (Verteilung) (Rudow, 2011, S. 155f.). Die Arbeitszeit von Arbeitnehmenden ist seit Jahren nach wie vor ein hochaktuelles Thema und es gibt immer mehr Diskussionen über eine Verkürzung der Arbeitstage auf eine Vier-Tage-Woche oder auch der Arbeitsstunden pro Woche (Hamburger Abendblatt, 2023; Lübecker Nachrichten, 2023). Das Arbeitszeitgesetz sieht nur eine maximale Arbeitszeit pro Woche und Tag vor, für eine Mindestarbeitszeit gibt es keine Vorschriften (vgl. §3 ArbZG). Demzufolge sind grundlegend Kürzungen der Arbeitszeit möglich. Studien legen einen Zusammenhang zwischen der psychischen Gesundheit und der Arbeitszeit dar, der erkennen lässt, dass längere Arbeitszeiten

gesundheitsschädlich wirken, vor allem in Bezug auf das Stressempfinden, Wohlbefinden und die psychische Gesundheit (Jansen-Preilowski et al., 2020, o.S. nach Sparks et al., 1997). Dies liegt an einem Werte- und Prioritätenwandel der Gesellschaft, wodurch Freizeit und Ausgleich durch Privatleben einen zunehmenden Stellenwert erhalten (Kuhn et al., 2018, S. 105). Wichtig ist jedoch anzumerken, dass es bei solchen Modellen lediglich, um die Verkürzung der Arbeitszeit geht, während der Lohn gleichbleibt (Lübecker Nachrichten, 2023). Das Vereinigte Königreich hat 2022 einen sechsmonatigen Testlauf der 4 – Tage – Woche gestartet, an dem insgesamt 3300 Arbeitnehmer*innen aus 70 Unternehmen beteiligt waren. In diesem Pilotprojekt sollen die Mitarbeiter*innen ohne finanzielle Einbußen nur noch an vier Tagen in der Woche arbeiten. Bereits erste Zwischenergebnisse waren sehr positiv. Befragte empfanden dies als „phänomenal“ und erleichternd und sprachen von einer verbesserten mentalen Gesundheit (Stern, 2022). Nach Abschluss der Testphase geht aus Analysen hervor, dass der Umsatz der Unternehmen durchschnittlich um 1,4 % gestiegen ist. Auch die Krankheitstage der Mitarbeiter*innen gingen um circa zwei Drittel zurück (ZDF heute, 2023). Die Resultate sind aus wirtschaftlicher Sicht durchaus positiv für die beteiligten Unternehmen, demnach behalten viele das getestete Modell bei. Aber auch für die Mitarbeiter*innen scheint diese Form ein Gewinn für das Wohlbefinden und die Gesundheit zu bedeuten. Das stets präsente Beispiel der 4-Tage-Woche ist jedoch nur eine Möglichkeit die Arbeitszeit der Beschäftigten gesundheitsförderlich zu gestalten. Es gibt sehr viele Arbeitszeitmodelle, die sich unterscheiden lassen und Vor- und Nachteile für die psychische Gesundheit der Beschäftigten aufweisen. Einige Modelle werden kurz beschrieben und angerissen, andere wiederum nicht. Dies ist aus platztechnischen Gründen zu erklären und trifft keinerlei Aussage über die Wichtigkeit oder Effizienz der Modelle. Flexible Arbeitszeitmodelle charakterisieren sich durch einen eigenen Gestaltungsspielraum der geregelten Arbeitszeit. Bekannt sind vor allem die sogenannte Gleitzeit sowie Arbeitszeitkonten. Beide Formen ermöglichen eine eigene Entscheidung, wann die festgelegte Arbeitszeit ausgeführt wird. Laut Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES arbeiteten im Jahr 2010 37,8 % der Arbeitnehmenden in flexiblen Arbeitszeiten, im Jahr 2017 waren es schon 38,8 % der Beschäftigten. Je nach Berufsgruppe können diese Angaben schwanken, dennoch ist bereits in wenigen Jahren ein Anstieg zu verzeichnen (Statistisches Bundesamt, 2017). Durch die Flexibilität können individuelle Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt werden, gleichermaßen werden Stress und Überforderung vorgebeugt. Außerdem steigen die Effektivität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen durch flexible

Arbeitszeiten, da diese ein Gefühl von Rücksichtnahme empfinden und familiäre sowie soziale Aspekte besser bewältigen können (Rudow, 2004, S. 289ff.). Durch familienfreundliche Arbeitszeiten wird der Stress verringert, welcher durch Arbeitsteilung oder Zeitdruck im privaten Bereich entsteht, sodass positive Nebeneffekte durch arbeitsbedingte Maßnahmen erzielt werden können (Ulich et al., 2010, S. 345f.). Während der Corona-Pandemie 2020 – 2023 konnten zusätzlich Erfahrungen hinsichtlich der Flexibilität von Arbeitszeit und -ort gesammelt werden. So sind mobile Arbeitsplätze und Home-Office nahezu alltäglich, während es vor wenigen Jahren in mehr Branchen noch feste Arbeitsorte gab als heute. Das mobile Arbeiten ermöglicht gleichzeitig eine höhere Flexibilität der Arbeitszeit, da gegebenenfalls lange Fahrzeiten eingespart werden und die Familie besser mit dem Beruf vereinbar ist. Eine freie Arbeitszeitgestaltung birgt dennoch auch Risiken für die psychische Gesundheit, da sich der Druck für Arbeitnehmende erhöhen kann, indem sie selbst Arbeit und Privates trennen und klare Grenzen setzen müssen. In den meisten Fällen wird jedoch von einer höheren Arbeitszufriedenheit ausgegangen und die Attraktivität für den/die Arbeitgeber*in erhöht sich (Baur, 2022, S. 207).

Es gibt keine einheitlich ideale Form für alle Organisationen. Welches Arbeitszeitmodell in der Praxis umsetzbar ist, ist abhängig von diversen Faktoren wie beispielsweise der Branche, der Mitarbeiter*innen(-anzahl) und der Marktsituation (Rudow, 2004, S. 302).

4.4. Emotionale Aspekte

Viele Arbeitgeber*innen stellen auf die Leistungsfähigkeit und Arbeitsbereitschaft ihrer Mitarbeiter*innen ab, beziehungsweise sind ausschließlich an harten Zahlen des Unternehmens interessiert. Vor allem, wenn es gegebenenfalls wirtschaftlich schlecht um das Unternehmen steht, wird der Fokus verstärkt auf die Arbeit und die Ergebnisse gelegt (Gramminger, 2022, S. 19). Dabei vernachlässigen diese jedoch häufig den emotionalen Aspekt, der für Arbeitnehmer*innen ebenfalls von großer Wichtigkeit ist. Laut aktuellem Forschungsstand steigt die Wahrscheinlichkeit einer psychischen Erkrankung mit sinkender sozialer Unterstützung. Auch die Wirkung von Stress kann sich durch soziale Isolation, beispielsweise am Arbeitsplatz, verstärken (GDA, 2017, S. 13). HÄFNER geht davon aus, dass eine gute Führung sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen orientiert, so wie beispielsweise dem Erhalt des persönlichen Selbstwertgefühls. Die Mitarbeiter*innen sollen sich für ihre geleistete

Arbeit verstanden und wertgeschätzt fühlen (Häfner et al., 2019, S. 58f.). Demnach liegt es im Führungsverhalten, wie die Mitarbeiter*innen die Wertschätzung wahrnehmen. Wertschätzendes Führungsverhalten wie zum Beispiel durch Lob, Respekt und Anerkennung, aber auch konstruktive Kritik und soziale Unterstützung nehmen einen positiven Einfluss auf die Gefühle der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (Stocker et al., 2014, S. 74). HÄFNER bringt Studien an, welche den Zusammenhang von fehlender Wertschätzung und der Mitarbeitergesundheit untersuchen (Häfner et al., 2019, S. 58f. nach Tepper, 2007 und Nyberg et al., 2011). Daraus lässt sich die positive Wirkung der Wertschätzung auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen ableiten. Weiterhin wirkt sich eben diese auch positiv auf die Motivation aus. Im Abschnitt *4.1. Führungsverhalten* wurde der transformationale Führungsstil angeschnitten, welcher die Führungskräfte einerseits als Vorbilder für die Mitarbeiter*innen versteht, diese aber auch konkret in die Geschehnisse im Unternehmen mit einbezogen werden. Durch partizipative Handlungen werden Signale der Wertschätzung gesendet, da die Arbeitnehmer*innen das Gefühl bekommen, ihre Meinungen werden gehört und in Entscheidungen berücksichtigt (Häfner, 2019, S. 55). Das IT-Unternehmensgruppe STP setzt sich als Firmenphilosophie „Der Erfolg von STP ist der Erfolg eines jeden einzelnen Mitarbeiters! Jeder Mitarbeiter ist ein qualifiziertes und geschätztes Mitglied der STP-Gemeinschaft. Er genießt Vertrauen, Respekt, Förderung und Integrität.“ (Andrae, 2015, S. 113). Diese Leitlinie verdeutlicht stark den Wert des/der einzelnen Mitarbeiter*in in dem Unternehmen und lässt darauf schließen, dass Kommunikation, Wertschätzung, Respekt und Unterstützung im Vordergrund stehen. Mitarbeiter*innen haben in dem Unternehmen ein Gefühl von Sinnhaftigkeit, da sie zum Unternehmenserhalt beitragen und dies auch im täglichen Arbeitsgeschehen zu spüren bekommen. Dies erfolgt über regelmäßige Arbeits- und Feedbackrunden mit Führungskräften (Andrae, 2015, S. 114f.). Firmenintern wird der respektvolle und soziale Umgang von allen Parteien gehandhabt und wertgeschätzt, sodass perspektivisch auch an solchen Umgangsformen festgehalten wird. Durch PREHOFER werden diese psychologischen Annahmen im Jahr 2020 gestärkt. Er geht davon aus, dass (positive sowie negative) Emotionen und soziale Beziehungen Einfluss auf Produktivität und Erfolg nehmen (Prehofer, 2020, S. 233). Er ist ein Befürworter der sogenannten positiven Psychologie, welche seit den 1990er - Jahren zunehmend erforscht wird. PREHOFER betont, dass zufriedene Menschen, die mehr positive als negative Emotionen erleben, auch eine 31 % höhere Produktivität, 19 % höhere Genauigkeit bei der Aufgabenbearbeitung und allgemein, durch ein besseres

Immunsystem, gesünder sind und eine höhere Lebenserwartung haben. So kann durch positive Emotionen eine positive Wirkung auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit beschrieben werden (Prehofer, 2020, S. 237). HÄFNER ET AL. fassen zusammen, dass die Grundlage für motivierte Arbeitnehmer*innen Wertschätzung, Ressourcen- und Lösungsorientierung und Partizipation sind (Häfner et al., 2029, S. 161).

5. Zusammenfassung und Ausblick

Diese Arbeit hat sich mit der Beantwortung der Frage beschäftigt, durch welche verhältnispräventiven Maßnahmen das Management die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen schützen und positiv beeinflussen kann. Dazu wurden nach den theoretischen Grundlagen zunächst die Gründe für die Untersuchung des Themas dargelegt. Das komplexe Konstrukt der Gesundheit wird auf die psychische Gesundheit heruntergebrochen. Die psychische Gesundheit wird durch veränderte Lebens- und Arbeitsbedingungen verstärkt beansprucht. Aspekte der Digitalisierung, Automatisierung und ständigen Erreichbarkeit durch mobile Kommunikationsmittel spielen in diesem Zusammenhang eine ausschlaggebende Rolle, weil diese eine höhere Leistungsfähigkeit der Psyche und des Kopfes fordern. Durch die permanente Beanspruchung, wachsen die Belastungen für die Psyche. Aus psychischen Belastungen können psychische Störungen resultieren, die wiederum weitere negative Konsequenzen mit sich bringen. Es entstehen hohe Kosten und Ertragseinbußen für das Unternehmen durch Fehltage der betroffenen Mitarbeiter*innen. Außerdem mangelt es in diesem Zeitraum auch an Arbeitskräften, die in der Produktion des Unternehmens mit eingeplant sind. Da anwesende Kolleg*innen die Aufgaben der ausfallenden Kolleg*innen übernehmen, wird auf diese zusätzlicher Druck ausgeübt durch ein erhöhtes Aufgabenumfang in der selben Arbeitszeit. Dies ist unter anderem eine Ursache für die Stressentwicklung, die auf die Mitarbeiter*innen negativ einwirken. Durch anhaltenden Stress können gesundheitliche Folgen entstehen, die sich auf physischer und psychischer Ebene gleichermaßen äußern. Das Management ist durch rechtliche Vorgaben gezwungen, sich um die Gesundheit der Arbeitnehmer*innen innerhalb des Unternehmens zu sorgen. Grundlagen hierzu finden sich im Arbeitsschutzgesetz und auch in verschiedenen Sozialgesetzbüchern sowie dem Bürgerlichen Gesetzbuch wieder. Der Arbeitsschutz beinhaltet jedoch nicht nur die Unfallverhütung, sondern bezieht auch die Gesundheitsvorsorge und -förderung mit ein. Demnach ergibt sich für die

Unternehmensführung eine Pflicht, die Mitarbeiter*innen hinsichtlich des Gesundheitszustandes im beruflichen Kontext zu umsorgen. Eine weitere Verpflichtung stellt die Gefährdungsbeurteilung dar, welche auch psychische Aspekte mit beleuchtet. Hierbei geht es darum, den Arbeitsplatz und die herrschenden Arbeitsverhältnisse entsprechend möglicher Gefahren zu analysieren. Neben der Identifikation von Belastungen und Risiken gilt es im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Diese Maßnahmen müssen laut idealtypischem Verlauf regelmäßig evaluiert und auf Wirksamkeit überprüft werden. Daraus ergibt sich für das Unternehmen ein ständiger Optimierungsanspruch, welcher durch den Zyklus realisiert werden kann. Mögliche Maßnahmen können sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientiert sein. Verhaltensorientierte Maßnahmen zielen auf das konkrete gesundheitsbezogene Verhalten des Individuums ab, welches durch Kompetenzerweiterungen, Workshops und Seminare beeinflusst werden kann. Verhältnisorientierte Maßnahmen hingegen thematisieren die Bedingungen unter denen gearbeitet und gelebt wird. Die Forschungsfrage der Arbeit fragt explizit nach verhältnisorientierten Maßnahmen, das heißt, wie das Unternehmen die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse so umorganisieren kann, dass die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen geschützt wird und negative Konsequenzen verhindert werden können. Es wurden vier Maßnahmen ausgewählt, die näher dargestellt wurden: das Führungsverhalten, die Arbeitsaufgabe, Arbeitszeit und emotionale Aspekte. Studien, Statistiken und Good-Practice-Beispiele bestätigen diese Maßnahmen als gesundheitsförderlich für Arbeitnehmer*innen. Die Verantwortung des Managements ergibt sich einerseits aus den rechtlichen Grundlagen, die die Führungskräfte zur Fürsorgepflicht gegenüber der Mitarbeiter*innen reglementiert. Andererseits bedingt sich diese Verantwortung aus dem Macht- und Entscheidungsspielraum des Managements. Sie können Maßnahmen im Unternehmen implementieren und langfristig durchsetzen. Das Management hat hierbei eine hervorgehobene Rolle, da es Maßnahmen nicht nur einführen und durchführen muss, sondern auch an einer ständigen Optimierung des Unternehmens interessiert ist. Dieses gelingt jedoch nur durch gesunde, motivierte, leistungsfähige Arbeitnehmer*innen. Denn gerade aus der neuen Arbeiter-Generation ergeben sich Schwierigkeiten und Anpassungsschwernisse in den bestehenden Arbeitsbedingungen. So wird das Bedürfnis nach einem starken Ausgleich immer größer, welches sich darin äußert, dass der Freizeit ein größerer Wert zugeschrieben wird, als dem Gehalt. Work-Life-Balance ist ein allgegenwärtiger Begriff, der jedoch in der aktuellen Zeit durchaus Beachtung in der Arbeitswelt finden

muss. Neue Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzflexibilität und digitale Innovationen müssen zukünftig vermehrt im täglichen beruflichen Geschehen berücksichtigt werden. Daraus ergeben sich neue, unbeantwortete Fragen, die für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen bedacht werden sollten. Es stellt sich die Frage, ob eine Vier-Tage-Woche für die psychische Gesundheit sinnhaft ist oder durch welche Werte zukünftige Generationen die Arbeitswelt verändern werden. Dies sind weiterführende Themen, die in Zukunft vermehrt Beachtung kriegen werden und Möglichkeiten der Forschungen bieten.

Q u e l l e n v e r z e i c h n i s

ALSDORF, N. / ENGELBACH, U. / FLICK, S. / HAUBL, R. / VOSWINKEL, S. (2017):
Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt - Analysen und Ansätze zur
therapeutischen und betrieblichen Bewältigung. Bielefeld, transcript Verlag.

ANDRAE, B. (2015): Werteorientierung als Gesundheitsfaktor als Beispiel der STP
Unternehmensgruppe. In: Hänsel, M. / Kaz, K. (Hrsg.) (2016): CSR und gesunde
Führung. Berlin, Heidelberg, Springer Gabler Verlag, S. 113-120.

ANTONY, D. / GAISWINKLER, S. / DELCOUR, J. / PFABIGAN, J. / PICHLER, M. / WAHL, A.
(2023): Frauengesundheitsbericht 2022. Bundesministerium für Soziales,
Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, Wien.

BADURA, B. / DUCKI, A. / SCHRÖDER, H. / MEYER, M. (2022): Fehlzeiten-Report 2022 -
Verantwortung und Gesundheit. Berlin, Bielefeld, Springer Verlag.

BANDURA, B. (2017): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert – Mitarbeiterbindung
durch Kulturentwicklung. Berlin/Heidelberg, Springer Verlag.

BARMER (HRSG.) (2010): Gesundheitsreport 2010. URL:
<https://www.barmer.de/presse/infothek/studien-und-reporte/gesundheitsreport-2010-1055766#Arbeitsunfu00E4higkeitsgeschehen-1055766> (Zugriff: 16.04.2023)

BARMER (HRSG.) (2022): BARMER Gesundheitsreport 2022 - Gender. Schriftenreihe
zur Gesundheitsanalyse, Band 34.

BAUR, N. (2022): Auswirkungen mobiler Arbeit auf das Sozialkapital von
Unternehmen – eine explorative Studie mit Mitarbeitenden und Führungskräften
eines deutschen Industrieunternehmens. In: Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. /
Meyer, M. (Hrsg.) (2022): Fehlzeiten-Report 2022 – Verantwortung und Gesundheit.
Berlin, Bielefeld, Springer Verlag, S. 207-223.

BERNATZEDER, P. (2018): Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz –
Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit. München, Springer
Verlag.

BLUME, A. / MARTINOVIC, A. / PATERNOGA, M (2022): Verantwortung für den Arbeits-
und Gesundheitsschutz übernehmen – CSR realisieren. In: Badura, B. / Ducki, A. /
Schröder, H. / Meyer, M. (Hrsg.) (2022): Fehlzeiten-Report 2022 – Verantwortung
und Gesundheit. Berlin, Bielefeld, Springer Verlag, S. 135-147.

BUNDESARBEITSGERICHT (2007): Urteil vom 25.10.2007: Mobbing – Schmerzensgeld – Entlassung des Störers. Aktenzeichen: 8 AZR 593/06.

BUNDESARBEITSGERICHT (2016): Mitbestimmung beim betrieblichen Eingliederungsmanagement. Aktenzeichen 1 ABR 14/14. URL: <https://www.bundesarbeitsgericht.de/wp-content/uploads/2021/01/1-ABR-14-14.pdf> (Zugriff: 09.03.2023)

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2020): Psychische Gesundheit. URL: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/psychische-gesundheit.html> (Zugriff: 15.03.2023)

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (HRSG.) (2018): Betriebliches Eingliederungsmanagement. URL: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/betriebliches-eingliederungsmanagement.html> (Zugriff: 02.03.2023)

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (HRSG.) (2019): Psychische Gesundheit im Betrieb: Arbeitsmedizinische Empfehlung. Bonn, ohne Verlag.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES A (2022): Schutz vor Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt. URL: <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Meldungen/2022/schutz-vor-gewalt-und-belaestigung-in-der-arbeitswelt.html> (Zugriff: 02.03.2023)

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES B (2022): Arbeitsmedizinische Vorsorge. URL: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/arbeitsmedizinische-vorsorge.html> (Zugriff: 09.03.2023)

BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT (2019): Prävention. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praevention.html> (Zugriff: 16.04.2023)

BUNDESZENTRALE FÜR GESUNDHEITLICHE AUFKLÄRUNG (2022): Leitbegriffe: Gesundheit. URL: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheit/> (Zugriff: 26.02.2023)

DAK-GESUNDHEIT (2022): Unterstützung für die Psyche. Magazin für Unternehmen und Selbstständige praxis+recht, Ausgabe 03/2022. URL: <https://www.dak.de/dak/download/praxis-und-recht-heft-3-2022-2573166.pdf> (Zugriff: 25.04.2023)

DAK-GESUNDHEIT (2023): Psychreport 2023: Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2012-2022. URL: <https://www.dak.de/dak/download/dak-psychreport-2023-bund-pdf-2608322.pdf> (Zugriff: 27.04.2023)

EBERT, D. / BAUMEISTER, H. (2023): Digitale Gesundheitsinterventionen – Anwendungen in Therapie und Prävention. München, Ulm, Springer Verlag.

FALTERMAIER, T. (2020): Salutogenese. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2020)(Hrsg.): Leitbegriffe: Salutogenese. URL: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/salutogenese/> (Zugriff: 26.02.2023)

FRANZKOWIAK, P. / HURRELMANN, K. (2022): Gesundheit. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2022)(Hrsg.): Leitbegriffe: Gesundheit. URL: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheit/> (Zugriff: 26.02.2023)

FREY, E. (1958): Das Verhältnis von Fürsorgepflicht und Treuepflicht. In: JSTOR (Hrsg.) (1958): Arbeit und Recht 6. Nummer 7, Bund-Verlag GmbH, S. 203-205.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018): Management. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043> (Zugriff: 27.02.2023)

GESCHÄFTSSTELLE DER NATIONALEN ARBEITSSCHUTZKONFERENZ (HRSG.) (2018): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Berlin, ohne Verlag.

GRAMMINGER, H. (2022): Das Geheimnis der neuen Führungskräfte – Leistungsstarke Teams mit dem Triple-L-Leadership-Konzept. Köln, Springer Verlag.

GREGERSEN, S. / VINCENT-HÖPER, S. / NIENHAUS, A. (2013): Führung und Gesundheit – Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter? URL: https://mediendb.hjr-verlag.de/ecomedMedizin/texte/leseprobe/9783609100241_leseprobe_04.pdf (Zugriff: 16.04.2023)

HÄFNER, A. / PINNEKER, L. / HARTMANN-PINNEKER, J. (2019): Gesunde Führung – Gesundheit, Motivation und Leistung fördern. Bad Mergentheim, Springer Verlag.

HAMBURGER ABENDBLATT (HRSG.) (2023): Vier-Tage-Woche? Das halten Airbus, Otto und Co. davon. URL: https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article_238146029/Vier-Tage-Woche-Das-halten-Airbus-Otto-und-Co-davon.html (Zugriff: 17.04.2023)

HÄNSEL, M. / KAZ, K. (HRSG.) (2016): CSR und gesunde Führung. Berlin, Heidelberg, Springer Gabler Verlag.

HEINRICHS, M. / STÄCHELE, T. / DOMES, G. (2015): Stress und Stressbewältigung. Göttingen, Hogrefe Verlag.

HERMEIER, B. / HEUPEL, T. / FICHTNER-ROSADA, S. (HRSG.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Gabler Verlag.

HURRELMANN, K. / RICHTER, M. (2022): Determinanten der Gesundheit. URL: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/determinanten-der-gesundheit/> (Zugriff: 24.04.2023)

INQA (2008): Gute Mitarbeiterführung - Psychische Fehlbelastung vermeiden. 3. aktualisierte Auflage, Dortmund, Wirtschaftsverlag NW- Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

JANSEN-PREILOWSKI, V. / PARUZEL, A. / MAIER, G. (2020): Arbeitszeitgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt: Ein systematisches Literatur Review zur Wirkung von Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die psychische Gesundheit. Bielefeld, Springer Verlag.

KLOTTER, C. (1998): Historische und aktuelle Entwicklungen der Prävention und Gesundheitsförderung – Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht. In: Oesterreich, R. / Volpert, W. (Hrsg.) (1998): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Hans Huber Verlag.

KOHLERT, C. (HRSG.) (2020): Das menschliche Büro – the human(e) office. München, Springer Verlag.

KUHN, D. / NAUMANN, F. / PATZWALD, P. / VOLKHAMMER, A. / WEIßLEDER, U-M. / WILL, H. (2018): Das gesunde Unternehmen: Betriebliches Gesundheitsmanagement – aus der Praxis für die Praxis. Frankfurt am Main, Mabuse-Verlag.

LANGE, M. / MATUSIEWICZ, D. / WALLE, O. (2022): Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement – Grundlagen-Standards-Trends. Haufe Lexware Verlag.

LEHR, D. / BOß, L. (2023): Betriebliche Gesundheitsförderung. In: Ebert, D. / Baumeister, H. (Hrsg.) (2023): Digitale Gesundheitsinterventionen – Anwendungen in Therapie und Prävention. München, Ulm, Springer Verlag, S. 386-414.

LEITUNG DES GDA-ARBEITSPROGRAMMS PSYCHE C/O BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (HRSG.) (2017): Arbeitsschutz in der Praxis: Psychische Arbeitsbelastungen und Gesundheit. Berlin, ohne Verlag.

LOHMAN-HAISLAH, A. (2012): Psychische Belastung – was tun? In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012): Aktuell Ausgabe 2/12, Schwerpunkt: Psychische Belastung. Dortmund. URL: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Aktuell/2-2012.html> (Zugriff: 16.04.2023)

LÜBECKER NACHRICHTEN (HRSG.) (2023): Stadt Wedel führt Vier-Tage-Woche ein – Lübeck ist skeptisch. URL: <https://www.ln-online.de/der-norden/wedel-fuehrt-vier-tage-woche-ein-zieht-luebeck-nach-M2KADVZYHZBMDFF5DEZEDA7KZM.html> (Zugriff: 17.04.2023)

LÜTKE LANFER, S. / BECKER, C. (2020): Offene Büroumgebungen und psychische Gesundheit: Theoretische Überlegungen zu psychologischen Einflussfaktoren. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nummer 74, S. 206-215.

MATUSIEWICZ, D. (2019): Gesunde Arbeitswelt der Zukunft: Der Produktionsfaktor Mensch und seine digitale Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Hermeier, B. / Heupel, T. / Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Gabler Verlag, S. 289-302.

MEYER, M. (2001): Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz. In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hrsg.) (2001): Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Band 21, Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

NAIDOO, J. / WILLS, J. (2019): Lehrbuch Gesundheitsförderung. 3. aktualisierte Auflage. Bern, Hogrefe Verlag.

NEUNER, R. (2021): Psychische Gesundheit bei der Arbeit - Gefährdungsbeurteilung und gesunde Organisationsentwicklung. 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Neu-Ulm, Springer Gabler Verlag.

PREHOFER, A. (2020): Wie man sich fühlt, so arbeitet man: Aktuelle Erkenntnisse aus Hirnforschung und Psychologie. In: Kohlert, C. (Hrsg.) (2020): Das menschliche Büro – the human(e) office. München, Springer Verlag, S. 233-246.

ROTHE, I. / ADOLPH, L. / BEERMANN, B. / SCHÜTTE, M. / WINDEL, A. / GREWER, A. / LENHARDT, U. / MICHEL, J. / THOMSON, B. / FORMAZIN, M. (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Projektnummer F 2353. URL: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.html> (Zugriff: 07.04.2023)

ROTHLAUF, J. (2014): Total Quality Management in Theorie und Praxis – Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

RUDOW, B. (2004): Das gesunde Unternehmen – Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz, Personalpflege. München, Oldenbourg Verlag.

RUDOW, B. (2011): Die gesunde Arbeit – Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. 2. Vollständig überarbeitete Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

SCHERBAUM, M. (2019): Gesundheit für alle - Revolution der betrieblichen Gesundheitsversorgung. Würzburg, Springer Gabler Verlag.

SCHMIDT, B. (2012): Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit? URL: <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/29392/2/Zusammenfassung.pdf> (Zugriff: 07.04.2023)

SCHNEIDER, G. (2018): Arbeitsbedingte psychische Belastung - Eine grundlegende Einführung. Berlin, Erich Schmidt Verlag.

SIMMEL, M. / GRAßL, W. (HRSG.) (2020): Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System. Regensburg, Springer Verlag.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2017): Flexible Arbeitszeiten. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/flexible-arbeitszeiten.html> (Zugriff: 17.04.2023)

STATISTISCHES BUNDESAMT (2023): Erwerbstätigkeit 2022 auf höchstem Stand seit der deutschen Vereinigung. URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_001_13321.html (Zugriff: 28.02.2023)

STERN (2022): Test der Vier-Tage-Woche sorgt für Begeisterung – und Chaos in manchen Büros. URL: <https://www.stern.de/wirtschaft/job/vier-tage-woche--erste-erkenntnisse-aus-weltweit-groesstem-test-bekanntgegeben-32593558.html> (Zugriff: 21.04.2023)

STOCKER, D. / JACOBSHAGEN, N. / KRINGS, R. / PFISTER, I. B. / SEMMER, N. K. (2014): Appreciative leadership and employee well-being in every working life. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1–2), Seite 73–95.

TOMCZAK, T. / ESCH, F.-R. / KERNSTOCK, J. / HERRMANN, A. (HRSG.) (2012): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.

ULICH, E. / WÜLSER, M. (2010): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich, Gabler Verlag.

VON BORSTEL, S. (2010): Arbeit macht immer mehr Menschen krank. URL: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article6895681/Arbeit-macht-immer-mehr-Menschen-krank.html> (Zugriff: 14.03.2023)

WELTGESUNDHEITSORGANISATION (1986): Ottawa-Charta. In: Ulich, E. / Wülser, M. (Hrsg.) (2010): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich, Gabler Verlag.

WELTGESUNDHEITSORGANISATION (2019): Psychische Gesundheit – Faktenblatt. URL: https://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0006/404853/MNH_FactSheet_DE.pdf (Zugriff: 14.03.2023)

WELTGESUNDHEITSORGANISATION (2020): Verfassung der Weltgesundheitsorganisation – Übersetzung. URL: https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/1948/1015_1002_976/20200706/de/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-1948-1015_1002_976-20200706-de-pdf-a.pdf (Zugriff: 26.02.2023)

ZDF HEUTE (2023): Pilotprojekt in Großbritannien: Erfolgreicher Test für Vier-Tage-Woche. URL: <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/viert-tage-woche-pilotprojekt-100.html> (Zugriff: 21.04.2023)

E i d e s s t a a t l i c h e E r k l ä r u n g

Ich versichere eidesstattlich durch eigenhändige Unterschrift, dass ich die Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht und ist in gleicher oder ähnlicher Weise noch nicht als Studienleistung zur Anerkennung oder Bewertung vorgelegt worden. Ich weiß, dass bei Abgabe einer falschen Versicherung die Prüfung als nicht bestanden zu gelten hat.

Neubrandenburg 10.05.2023

(Abgabedatum)

—

(Vollständige Unterschrift)