

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg,  
Fakultät Wirtschaft und Soziales,  
Department Soziale Arbeit

**Arbeit 4.0 -**  
Stressprävention und Auswirkungen auf die  
betriebliche Sozialarbeit

**Bachelor- Thesis**

Tag der Abgabe: 02. 07. 2019

Vorgelegt von: Tilman Kollin

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Harald Ansen

Zweitprüfer: Prof. Dr. Georg Schürgers

# Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	1
2. Moderne Arbeitsbedingungen.....	2
3. Stress in der Arbeitswelt.....	7
3.1 Gängige Stressmodelle.....	8
3.2 Siegrists Modell der Gratifikationskrisen.....	11
3.2.1 Extrinsische und intrinsische Faktoren für Gratifikationskrisen.....	14
3.2.2 Soziale Stressoren und gesundheitliche Folgen.....	17
4. Prävention im Unternehmen.....	19
4.1 Das Modell der Salutogenese.....	21
4.1.2 Das Krankheits- Gesundheits-Kontinuum.....	23
4.1.3 Das Kohärenzgefühl (Sense of Coherence).....	24
4.1.4 Entwicklung des Kohärenzgefühls.....	28
4.1.5 Generalisierte Widerstandsressourcen.....	29
4.2 Workshop Sense of Coherence.....	33
4.3 Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR).....	36
4.3.1 Achtsamkeit und Grundlagen der Praxis.....	37
4.3.2 Körperliche Komponente und Ablauf.....	40
4.3.3 Stressreduktion durch Achtsamkeit.....	41
5. Konsequenzen für die betriebliche Sozialarbeit.....	42
6. Fazit.....	46
7. Bibliographie.....	49

# 1. Einführung

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten 30 Jahren stark verändert. Mit der Ausweitung des Internets in den 90er Jahren aus dem militärischen über den akademischen Sektor in den privaten und wirtschaftlichen Sektor begann eine neue Ära des Informations- und Kommunikationswesens. Die Auswirkungen auf Arbeit können retrospektiv zum einen mit der Erfindung der Dampfmaschine verglichen werden und zum anderen mit der Erfindung des Buchdrucks, wenn über Kommunikation und Demokratisierung von Wissen rasoniert wird. Automatisierungen, die über das Internet gesteuert werden, können Arbeitskräfte ersetzen, des Weiteren ermöglicht das Internet die Kommunikation mit allen Menschen auf dieser Welt und den permanenten Zugriff auf Wissen- das Einzige, was dazu benötigt wird, ist ein internetfähiges Gerät und Netz<sup>1</sup>. Das Internet mit all seinen Errungenschaften hat dabei sehr starke Auswirkungen auf den Lebensbereich der Arbeit. So fühlen sich Arbeitnehmer\*Innen zunehmend von der Arbeit gestresst und leiden unter den dortigen Anforderungen, obwohl der technische Fortschritt und die Arbeit 4.0 als neue bessere Arbeitswelt gehandelt und verkauft werden. Diametral diesen neuen Verheißungen entgegen stehen die Fehlzeiten und das kontinuierliche Ansteigen von psychischen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen, dessen Ursprung zwar multifaktoriell, doch häufig stressbedingt ist<sup>2</sup>. Analog zu diesen Entwicklungen hat das Thema Gesundheit einen neuen Stellenwert in der Gesellschaft bekommen. Im Privaten sind es die gesunde biologische Ernährung und der Drill des Körpers im Fitnessstudio, um den Körper als Kapital beizubehalten. In der Arbeitswelt werden neue Arbeitszeitmodelle entwickelt, an einer neuen Unternehmenskultur gearbeitet und ein Gesundheitsmanagement implementiert, welches die Gesundheit mit Workshops etc. fördern und erhalten soll. Die Arbeitsfelder der betrieblichen Sozialarbeit erfahren gleichzeitig eine Art der Entgrenzung, so geht es eher weg von der klassischen Einzelfallarbeit hin zu einer Arbeit als Berater\*In für umstrukturierende Prozesse mit einer psychosozialen und lösungsorientierten Perspektive. Unternehmen sind dabei

---

1 Erstmals wurde dieser Gedanke von dem Medientheoretiker Marshall McLuhan in den 60er Jahren in seinem Buch „Die Gutenberg-Galaxis“ geäußert, der die Welt durch elektronische Vernetzung zu einem Dorf (global village) zusammenwachsen sah.

2 Vgl. Meyer, Markus.Wenzel, Jenny. Schenkel, Antje. in Bandura, Bernhard. Ducki, Antje. Schröder, Helmut. Klose, Joachim. Meyer, Marcus (Hrsg.) (2018): Fehlzeitenreport 2018- Sinn erleben- Arbeit und Gesundheit. Berlin: Springer Verlag: S. 331

sehr wohl an einer gesunden Belegschaft interessiert. Individuell steigert es von jedem/r Arbeitnehmer\*In das Wohlbefinden, wenn er/sie sich an einer guten Gesundheit erfreuen kann; aus Arbeitgebersicht erbringen gesunde Mitarbeiter\*Innen mehr Leistung, des Weiteren können Fehlzeiten hohe wirtschaftliche Schäden für das Unternehmen bedeuten.

Diese Arbeit soll zum einen aufzeigen, welche Stressoren bei Arbeitnehmern\*Innen zu einem gesundheitsschädigenden Stress führen können. Dazu wird in aktuelle Eigenschaften und Besonderheiten der Arbeitswelt 4.0 als Basis kurz eingeführt. Darauf folgend werden gängige Stressmodelle kurz dargestellt und Begrifflichkeiten geklärt, um dann vertiefend auf das Modell der Gratifikationskrisen des Medizinsoziologen Siegrist einzugehen und gesundheitliche Folgen von Stressreaktion, die modellübergreifend gelten, zu verdeutlichen. Zum anderen sollen Präventionsmöglichkeiten zur Vermeidung von gesundheitsschädlichem Stress im Unternehmen aufgezeigt werden. Dazu wird das Modell der Salutogenese des Soziologen Antonovsky vorgestellt, welches die Basis einer gelungenen Prävention im Unternehmen darstellen kann, da es sich die Frage stellt, wie Gesundheit entsteht und was Menschen dazu befähigt, konstruktiv mit Stress umzugehen. Passend zu diesem Modell wird ein Workshop betrachtet, der das Kohärenzgefühl, das als Herzstück dieses Modells bezeichnet werden kann, stärken soll. Anschließend wird das Mindfulness- Based- Stress- Reduction-Programm von Jon Kabat- Zinn vorgestellt, was Arbeitnehmer\*Innen individuell dazu befähigen kann, konstruktiver mit Stressoren umzugehen. Abschließend wird diskutiert, was die Ergebnisse aus den einzelnen Kapiteln für Konsequenzen auf die betriebliche Sozialarbeit mit sich bringen. Im Fazit werden die Ergebnisse zusammengetragen.

## **2. Moderne Arbeitsbedingungen**

Betrachtet man die Ursachen für Stress und gesundheitsgefährdende Bedingungen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts, so soll an dieser Stelle zunächst darauf hingewiesen werden, dass sich im letzten Jahrhundert vieles für Arbeitnehmer\*Innen in Deutschland zum Besseren gewandt hat. Arbeitnehmer\*Innen profitieren vom Arbeitsschutzgesetz und sind durch die Entwicklung von sozialstaatlichen

Leistungssystemen weniger Risiken der absoluten Armut ausgesetzt<sup>3</sup>. Trotz dieser positiven Entwicklung und auch technischer Neuerungen, die die Arbeit weiter erleichtern könnten, kann nicht behauptet werden, dass sich die Bedingungen für Arbeitnehmer\*Innen in der jüngeren Vergangenheit ausschließlich verbessert hätten. Durch die Tertiarisierung am Ende des 20. Jahrhunderts, das heißt, die Entwicklung von der Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, die sich durch interaktive und geistige Tätigkeiten auszeichnet, ist zwar eine Abnahme schwerer körperlicher Arbeiten zu verzeichnen, jedoch fällt zugleich eine starke Zunahme psychischer und psychosomatischer Krankheiten ins Gewicht<sup>4</sup>.

Die Gründe für diese Entwicklung sind vielschichtig und sollen im Rahmen dieses Kapitels in Makroebene (globales System und Deutschland), Mesoebene (Betriebe) und in der Mikroebene (Individuum) umrissen werden. Hierbei wird der Fokus im Endeffekt auf die Mikroebene gelegt. Auf der Makroebene ist festzuhalten, dass in Deutschland kapitalistisch gewirtschaftet wird und diese Wirtschaftsform durch technischen Fortschritt und kontinuierliches Wachstum begründet ist. Um ein stetiges Wachstum zu generieren, muss häufig in weniger entwickelte Länder expandiert werden, womit nicht nur Kapital- und Gütermärkte globalisiert werden, sondern auch der Arbeitsmarkt, was durch kostengünstige Produktion in Niedriglohnländern und Förderung der Arbeitsmigration starke Auswirkungen auf die Mesoebene hat. So wird auf diese Wettbewerbsvorteile der im Ausland produzierenden Unternehmen in erster Linie mit einer gezielten Akzeleration begegnet, die eine fortlaufende Steigerung des Tempos von Produktion-, Dienstleistungs- und Kommunikationsprozessen bei steigender Komplexität der Tätigkeiten und zunehmenden Lernanforderungen induziert<sup>5</sup>. Es werden in klassischer Manier Prozesse rationalisiert und optimiert: Unternehmen schließen sich zusammen, Personal wird abgebaut oder Teile des Unternehmens werden an Subunternehmer ausgelagert, die wiederum keinen Tarifvertrag oder ähnliches vorweisen können. Die Optimierung von Prozessen durch technische Fortschritte in Form von Automatisierungen und vor allem Digitalisierung rationalisiert Arbeitsplätze weg und erhöht die Konkurrenz zwischen Arbeit-

---

3 Vgl. Siegrist, Johannes (2015). Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. Elsevier GmbH: München: S. 10

4 Vgl. Ruckenbergel, Jan (2013): Gesundheit, Arbeit und Zusammenhalt- Betriebliche Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung. Freiburg im Breisgau: Centaurus: S. 2

5 Vgl. Lohmann-Haislah, Andrea (2012). Stressreport 2012- Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Berlin: S. 11

nehmer\*Innen. Dies erzeugt Stress bei Arbeitnehmer\*Innen: *„Erfahrungen und Befürchtungen von Arbeitsplatzunsicherheit greifen um sich, und zwar nicht nur bei Randbelegschaften, sondern zunehmend auch in Kernbelegschaften und bei höher qualifizierten Beschäftigten“*<sup>6</sup>. Die Entwicklungen geschehen im Kontext von neuen Beschäftigungsformen, neuen Ideen zur Organisation von Arbeit und Tendenzen ortsunabhängig zu arbeiten. All diese Entwicklungen in der Makro- und Mesoebene haben Auswirkungen auf den Menschen und seine soziale Umwelt in der Mikro-Ebene, die zu gesundheitsgefährdenden Stressreaktionen führen können.

Bezeichnend für die Arbeitswelt 4.0 sind vor allem die Digitalisierung und die weitere Flexibilisierung der Arbeitswelt. Ein gutes Beispiel hierfür ist agiles Management in Form von Scrum oder Kanban, was flache Hierarchien, Flexibilität, weniger Bürokratie, schnellere Prozesse und die Verteilung von Verantwortung in Teams verspricht. Schon in den neunziger Jahren beschrieb der Soziologe Richard Sennet die Auswirkungen der Flexibilisierung der Arbeit, die den Menschen zu einem rastlosen Wesen ohne Werte und Tugenden mache<sup>7</sup>. Diese Flexibilisierungstendenzen wurden also schon Ende des 20. Jahrhunderts beobachtet, bezogen sich aber eher auf die Notwendigkeit, öfter den Wohnort zu wechseln, um einen Job ausüben zu können, was natürlich auch negative Konsequenzen für soziale Beziehungen und deren Aufbau nach sich zog.

Die Digitalisierung der Arbeit heutzutage birgt zwar durchaus das Potenzial, Arbeit menschengerechter zu gestalten, jedoch wird dieses Potenzial selten ausgeschöpft. Es ersetzt Menschen durch Technik und führt häufig zu neuen psychischen Belastungen. Der Finanzchef der milliardenschweren Softwarefirma SAP Luka Mucic geht mit seinem Optimismus sogar so weit, dass die von SAP entwickelten Prozesse, Systeme und Werkzeuge die Mitarbeiter\*Innen von klassischen Büroaufgaben entlasten, sodass der/die Mitarbeiter\*In Zeit für Dinge erhält, die ihm Freude bringen und zusätzlich Prozesse transparenter macht: *„so kann er seine Wertschöpfung entfalten, also Kreativität, Empathie, und Zeit für soziale Abstimmungen im Unternehmen finden“*<sup>8</sup>. Dies ist durchaus eine Vorstellung, die sich äußerst

---

6 Siegrist. 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 10

7 Vgl. Sennet, Richard (1998): Der flexible Mensch- Die Kultur des neuen Kapitalismus. 2. Auflage: Berlin: Berlin Verlag: S. 29

8 Mucik zitiert nach Heuser, Uwe Jean. Pletter, Roman. Sind Sie ein Jobkiller, Herr Mucik? In: Die Zeit (2019), Nr.14: S. 22

gesundheitsfördernd auf Mitarbeiter\*Innen auswirken würde, jedoch ist zu beobachten, dass solche Entwicklungen oft Zwischenziel eines Rationalisierungsprozesses sind und Arbeitsverdichtung zur Folge haben<sup>9</sup>. Laut einer Umfrage des DGB führt die Digitalisierung bei 46% der Arbeitnehmer\*Innen zu einer höheren Arbeitsbelastung<sup>10</sup>. Das Potential der Digitalisierung von Prozessen und die neue Flexibilisierung von Arbeit für die vermeintlichen Gewinner\*Innen sind in dieser gelebten Form durchaus trügerisch. So ist es zwar möglich orts- und zeitunabhängig zu arbeiten- dies scheint auf den ersten Blick die Autonomie der Arbeitnehmer\*Innen zu erweitern und für ein neues gutes Lebensgefühl zu sorgen- jedoch kann dies auch zu nicht absehbaren Zwängen führen. Der strenge angsteinflößende Chef, der tayloristisch Prozesse misst, ist passé. Stattdessen wird abends zusammen mit den Kolleg\*Innen noch Pizza bestellt, um noch eben das Projekt abzuschließen, obwohl zuhause der/die Partner\*In mit Kind wartet. Als anderes Beispiel bleibt die alleinerziehende Mutter wegen ihres kranken Kindes zuhause und kann durch das Internet und Heimarbeitsmöglichkeiten doch noch die Präsentation am firmeneigenen Laptop fertigstellen. Auch wenn das Fertigstellen dieser Präsentation am Arbeitsplatz völlig ausreichen würde, begibt sich die Mutter in eine Situation, in der eine Doppelbelastung entsteht, da sie sich nicht nur auf das erkrankte Kind konzentrieren kann<sup>11</sup>. Anhand dieser holzschnittartigen Beispiele sollen verschiedene Facetten der neuen Arbeitswelt aufgezeigt werden. Zum Ersten benötigt es grundsätzlich gar keinen strengen Chef mehr- die neuen Freiheiten wirken sich bei fehlenden Regeln so aus, dass sich der Arbeitgeber die Eigeninitiative des/ der Arbeitnehmer\*In zunutze macht und die Eigenverantwortung stärkt- der/die Arbeitnehmer\*In rationalisiert sich selber und subjektiviert die Arbeit<sup>12</sup>. Es wird nämlich trotz aller Freiheit viel Einsatz und der reibungslose Ablauf als auch Erfolg von Arbeitsprozessen gefordert. Fehlender Einsatz wird beispielsweise durch schlechte Bewertungen sanktioniert. Somit tendiert der/die Arbeitnehmer\*In mit den Entwicklungen auf der Makro- und Meso- Ebene im Hinterkopf dazu mehr zu arbeiten,

---

9 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0: S. 78

10 [http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl\\_files/sozialpolitik\\_aktuell/\\_Politikfelder/Arbeitsbedingungen/Dokumente/2017\\_05\\_DGB\\_Digi\\_Arbeit.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik_aktuell/_Politikfelder/Arbeitsbedingungen/Dokumente/2017_05_DGB_Digi_Arbeit.pdf)

11 Die Gründe, warum sich die Mutter in diese Situation gibt, können verschiedener Natur sein. So könnte dieses Verhalten Usus im Unternehmen sein oder vielleicht möchte sie aufzeigen, wie leistungsorientiert sie trotz Mutterrolle arbeiten kann, um ihren Arbeitsplatz und die damit verbundene finanzielle Existenz ihrer Familie zu sichern.

12 Vgl. Lohmann- Haislah, 2012, Stressreport 2012: S. 11

damit dieser/diese im Endeffekt nicht in die Arbeitslosigkeit entlassen wird, sondern eher weiter nach vorne kommt und befördert wird. Zum Zweiten führt die Informatisierung von Arbeitswelten, also die Durchdringung von Arbeitswelten mit modernen Kommunikationstechnologien, die ein ortsunabhängiges und zeitlich flexibles Erledigen von Aufgaben ermöglichen als auch aufbürden, zu einer Entgrenzung von Arbeit (Stichwort Eigenverantwortung). Arbeitnehmer\*Innen sind in der Lage, Aufgaben außerhalb der Arbeitszeit in der Privatheit auszuführen und sind jederzeit per Telefon oder per Mail erreichbar. In Verbindung mit der zu beobachtenden Akzeleration stellt dies nicht nur eine Bedrohung für die Gesundheit des/ der Arbeitnehmer\*In dar, sondern auch eine echte Bedrohung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

*„Intensivierungs- und flexibilisierungsbedingte Anforderungen in der Arbeit drohen zunehmend auf die außerberufliche Lebenssphäre überzugreifen und deren Funktion als Raum, der innere Distanzierung vom Berufsalltag, Entspannung, Erholung und die Realisierung sozialer Bedürfnisse ermöglicht, zu unterminieren“.<sup>13</sup>*

Die Entwicklungen in den drei Ebenen zeigen vor allem, dass sich die Arbeit 4.0 durch eine weitere noch stärkere Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit auszeichnet, was Stress erzeugen kann. Diese Prekarisierung der Arbeitswelt kann sich negativ auf das soziale Miteinander in der Sphäre der Arbeit als auch in der Sphäre des Privaten auswirken. Für viele Arbeitnehmer\*Innen sind Prozesse oder Produktionsketten nicht mehr verstehbar, Herausforderungen nicht mehr handhabbar, und vielen Aufgaben ist in der Dienstleistungsgesellschaft die Bedeutsamkeit abhandengekommen, wie der Anthropologe David Graeber in seinem Buch „Bullshit-Jobs“ konstatiert<sup>14</sup>. Diese drei Ebenen der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit und welche Auswirkungen sie auf die Gesundheit haben, werden in Kapitel 4.1 noch einmal im Rahmen des Salutogenesemodells vertiefend thematisiert.

Es ist zu beachten, dass Umbrüche in der Arbeitswelt dazu führen und immer dazu geführt haben, dass sich bei den Betroffenen oder auch Abgehängten ein Gefühl des Entwertetseins einstellt, was nicht nur ein politisches Risiko darstellt, sondern auch

---

<sup>13</sup> Lenhardt, Ertel und Morschhäuser zitiert nach Ulich, Eberhard. Wülser, Stefan (2018): Gesundheitsmanagement in Unternehmen- Arbeitspsychologische Perspektiven. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag: S. 352 f.

<sup>14</sup> Vgl. Kramer, Bernd (2016): Mein Job ist ein Bullshitjob verfügbar unter: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-08/david-graeber-berufe-bullshitjobs-unternehmensberater>



ein gesundheitliches<sup>15</sup>. Die Arbeitswelt 4.0 soll aber nicht nur diskreditiert werden. Das agile Management als eine Entwicklung der Arbeitswelt 4.0 könnte beispielsweise auch eine Demokratisierung der Arbeitswelt forcieren und somit die Teilhabe an legitimierten Entscheidungsprozessen fördern, was Arbeitnehmer\*Innen anerkennt und motiviert. Jedoch müssen diese durch Digitalisierung initiierten Entwicklungen zum Gesundheitserhalt von Arbeitnehmer\*Innen gestaltet- und abgefedert werden. So muss die Arbeitszeit in klassischer Form durch Betriebsanweisungen und Tarifvereinbarungen oder auch durch Technik geregelt werden. Beispielsweise könnte vereinbart werden, dass Überstunden im Betrieb beantragt werden müssen oder ein Programm das Öffnen und Beantworten von Mails verhindert. Das Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) zur Erfassung der Arbeitszeit im Mai 2019 ist ein erster Schritt in die richtige Richtung, auch wenn es Arbeitgeber und paradoxerweise auch Arbeitnehmer\*Innen verunsichert. Arbeitgeber in der Meso- Ebene fragen sich, wie sie im globalen Wettbewerb mithalten sollen und Wirtschaftsminister Altmaier prüft in der Makro- Ebene Auswege<sup>16</sup>. In der Mikro- Ebene haben viele Arbeitnehmer\*Innen die Logik von Arbeitgebern akzeptiert, dass nur das Ergebnis zählt und nicht wie lange sie für eine Arbeit gebraucht haben. Demzufolge haben diese Arbeitnehmer\*Innen Angst um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf.

Im nächsten Kapitel wird aufgezeigt, wie sich psychische Belastungen bei der Arbeit auf den Menschen auswirken können.

### **3. Stress in der Arbeitswelt**

Viele Arbeitnehmer\*Innen reden von Stress und die Meisten fühlen sich durch etwas von den oben aufgezeigten Entwicklungen gestresst. Den Arbeitnehmer\*Innen, die sich selber als nicht gestresst bezeichnen oder entspannt wirken, wird schnell unterstellt, dass sie sich nicht genügend für ihre Arbeit engagieren würden- Stress gehört zum guten Ton der Leistungsgesellschaft<sup>17</sup>. Laut einer Studie der Techniker

---

15 Vgl. Koschorke, Albrecht. Ersetzbar zu sein macht wütend-Warum Lisa Herzog zu widersprechen ist. In: Die Zeit (2018), Nr. 46: S. 49

16 Vgl. Holzki, Larissa. Zeit ist Geld, oder eben nicht- Die umfängliche Erfassung der Arbeitszeit bringt Chefs in Bedrängnis. Mitarbeiter sind verunsichert. In: Süddeutsche Zeitung (2019), Nr. 123: S. 22

17 Vgl. Hillert, Andreas. Koch, Stefan. Lehr, Dirk (2018): Burnout und chronischer beruflicher Stress. Ein Ratgeber für Betroffene und Angehörige. Hogrefe: Göttingen: S. 23

Krankenkasse von 2016 fühlen sich 54% der Befragten von der Arbeit gestresst<sup>18</sup>. Dabei hat jede/r eine intuitive Vorstellung von Stress. In der Alltagssprache wird der Begriff oft verwendet, wenn über Hektik und Zeitdruck gestöhnt wird. Gleichzeitig zeigt einem die eigene Wahrnehmung auf, wie sich Stress auf das Körpersystem auswirkt: Der Körper wird in eine hohe Anspannung versetzt, die Reizschwelle sinkt, und die Ungeduld sich selbst sowie seiner Umwelt gegenüber steigt. Stress hat aus evolutionärer Sicht einen überlebenswichtigen Sinn. Bei einer Bedrohung mobilisiert der Körper durch Stress Energien, um sich für den Kampf zu wappnen oder zu fliehen. Dazu werden zunächst die Hormone Adrenalin und Noradrenalin ausgeschüttet, die das Herz schneller schlagen lassen und die Blutgefäße verengen. Zur Erhöhung des Energie spendenden Blutzuckerlevels wird etwas später das Hormon Cortisol ausgeschüttet. Die Funktion der Organe Augen, Herz, Lunge und Muskeln wird gesteigert, gleichzeitig werden Organe wie Speicheldrüsen, Magen, Blase, Darm und Genitalorgane heruntergefahren- der Körper ist im Funktionsmodus<sup>19</sup>. Dies klingt nach einem sehr archaischen Mechanismus des Körpers und ist für kurze Zeit bedenkenlos, wenn es nach einer Stressreaktion wieder zu einer Entspannungs-phase kommt. Gefährlich wird es, wenn Stress zum Dauerzustand beziehungsweise chronisch wird, dann verliert dieser Mechanismus seine positiven Effekte und kann sich negativ auf die Gesundheit auswirken. Die möglichen Negativfolgen von Stress werden in dem Kapitel „Soziale Stressoren und gesundheitliche Folgen“ (3. 2. 2) näher erläutert. Im folgenden Kapitel werden gängige Stressmodelle kurz vorgestellt, um die verschiedenen Schwerpunkte in der Stressforschung zu veranschaulichen und Begrifflichkeiten zu klären.

### **3.1 Gängige Stressmodelle**

In der modernen Stressforschung wird der Begriff Stress differenzierter als in der Alltagssprache verwendet. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Stress sind verschiedene Modelle entwickelt worden, um die Ursachen und Auswirkungen von Stressreaktionen erkennen zu können. Diese helfen bei dem Verständnis der Mechanismen, die sich auf das psychische Wohlbefinden auswirken, und bilden die Grundlage für die Entwicklung und Realisierung von Interventionsprogrammen zur

---

18 Vgl. Techniker Krankenkasse (2016): Entspann dich, Deutschland. TK Stressstudie 2016: S. 13

19 Vgl. Hillert, Koch, Lehr, 2018, Burnout und chronischer beruflicher Stress: S. 26

## Stressprävention und Förderung der Gesundheit<sup>20</sup>.

Der Begriff Stress stammt ursprünglich aus der Materialforschung und bezeichnet eine Kraft, die auf ein anderes Material einwirkt und dieses verformt oder Spannung verursacht. Die moderne Stressforschung ist interdisziplinär aufgestellt. Das in der Arbeitspsychologie gängige Belastungs- Beanspruchungs- Modell differenziert zwischen psychischen Belastungen und psychischen Beanspruchungen. Im Arbeitsprozess stammen die psychischen Belastungen (Stressoren) zum einen aus der Arbeitsaufgabe, zum anderen aber auch aus den sozialen, organisatorischen oder den physikalischen Arbeitsbedingungen. Der Begriff der psychischen Belastung wird in diesem Kontext im Unterschied zum alltäglichen Sprachgebrauch wertneutral verwendet, da sich die Belastung individuell auswirkt. Die Belastung, eine besonders schwierige Arbeitsaufgabe zu lösen, kann den einen Arbeitnehmer/ die eine Arbeitnehmerin herausfordern, ihn/sie anspornen und Gesundheit fördern, bei dem/der anderen Arbeitnehmer\*In könnte diese Arbeitsaufgabe aber Überforderung, Arbeitsunzufriedenheit und im schlimmsten Fall Krankheit auslösen. Dies zeigt auf, dass die Beanspruchung einer Person von den persönlichen Ressourcen und seinen Bewältigungsstrategien abhängt<sup>21</sup>. So werden unter Belastungen die von außen auf den Menschen einwirkenden Größen zusammengefasst und unter Beanspruchungen die individuellen Folgen für den einzelnen Menschen<sup>22</sup>. Problematisch erscheint an diesem Modell, dass die Begrifflichkeiten wie Belastungen, Beanspruchungen, persönliche Ressourcen nicht präzise sind, da sämtliche Einflüsse aus der Umwelt auf die eine oder andere Weise im negativen oder positiven Sinn belastend wirken. Zwar hilft das Modell zwischen Ursachen und Folgen zu differenzieren, jedoch zeigt es nicht die Belastungsfaktoren auf, die zu einer Fehlbelastung führen<sup>23</sup>.

Das Anforderungs- Kontroll- Modell, welches vor allem im angloamerikanischen Raum Verwendung findet, beinhaltet in seiner ursprünglichen Form die Komponenten Kontrolle oder Entscheidungsfreiheit (englisch: control) und Arbeitsanforderungen bzw. Arbeitsaufgaben (englisch: demands)<sup>24</sup>. Das Modell fokussiert das Zu-

---

20 Vgl. Neuner, Ralf (2016): Psychische Gesundheit bei der Arbeit- Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. 2. überarb. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler: S. 30

21 Vgl. Neuner, 2016, Psychische Gesundheit bei der Arbeit: S. 31

22 Vgl. Reif, Julia A.M., Spieß, Erika, Stadler, Peter (2018): Effektiver Umgang mit Stress- Gesundheitsmanagement im Beruf. Berlin: Springer Verlag: S. 6

23 Vgl. Neuner, 2016, Psychische Gesundheit bei der Arbeit: S. 32

24 Vgl. Lohmann-Haislah, 2012, Stressreport 2012: S. 14

sammenspiel dieser Komponenten. Demnach entsteht ein hohes Maß an Stress oder eine Fehlbelastung (englisch: job strain) an Arbeitsplätzen mit hohen Anforderungen und geringer Kontrolle bzw. Handlungsspielräumen. Als einfaches Beispiel kann hier die Fließbandarbeit angeführt werden, bei welcher der/die Arbeitnehmer\*In sich der Geschwindigkeit des Bandes anpassen muss (Anforderungen) und dieses nicht verlangsamen oder beschleunigen kann (Kontrolle). Der Stress ist gering bei Arbeitnehmer\*Innen, wenn der Handlungsspielraum hoch ist und die Anforderungen niedrig sind. Der Handlungsspielraum wird in diesem Modell als Ressource gesehen, sodass dieser auch bei hohen Anforderungen das Stresserleben vermindert. Ende der achtziger Jahre wurde das Modell noch um die soziale Unterstützung erweitert, die auf eine Fehlbeanspruchung abfedernd wirken kann<sup>25</sup>. Es ist anzumerken, dass auch Unterforderung unabhängig vom Handlungsspielraum Stressreaktionen auslösen kann. Des Weiteren können Anforderungen so hoch sein, dass diese nicht mehr durch große Handlungsspielräume ausgeglichen werden können<sup>26</sup>.

Das transaktionale Stressmodell nach dem Psychologen Lazarus und Kollegen beschäftigt sich ebenso mit Anforderungen und Kontrolle, jedoch wird hier nicht nur vom Arbeitskontext ausgegangen, sondern die Umwelt mit einbezogen<sup>27</sup>. Lazarus sieht den Stress als Prozess, und sein Modell zeigt auf, wie eine charakteristische Stressreaktion und deren Bewältigung verläuft. Demnach fordern bestimmte aus der Umwelt stammenden Reize spezifische Bewältigungsprozesse ein. In Reaktion auf diese kommt es auf die individuelle kognitive Bewertung der Reize sowie der eigenen Bewältigungsressourcen an, ob schließlich Stress entsteht oder nicht. Lazarus differenziert zwischen drei verschiedenen Bewertungsprozessen. Bei der primären Bewertung („primary appraisal“) schätzt die Person nach ihrem subjektiven Empfinden die Situation ein, ob diese schädigend, herausfordernd, irrelevant oder bedrohlich ist<sup>28</sup>. Dann werden bei der sekundären Bewertung („secondary appraisal“) die jeweiligen Situationsanforderungen mit den eigenen Bewältigungsfähigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten abgeglichen. Wenn in diesem Moment nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, wird eine Stressreaktion ausgelöst, woraufhin

---

25 Vgl. Neuner, 2016, Psychische Gesundheit bei der Arbeit: S. 61

26 Vgl. Lohmann-Haislah, 2012, Stressreport 2012: S. 14

27 Vgl. Reif, Spieß, Stadler, 2018, : Effektiver Umgang mit Stress: S. 44

28 Vgl. Lohmann-Haislah, 2012, Stressreport 2012: S. 15

eine Bewältigungsstrategie (coping) ausgewählt wird, die in Abhängigkeit von den Persönlichkeitseigenschaften, der Wahrnehmung der Person und der Situation steht. Hierbei gilt der Umgang mit den Stressoren als Bewältigung, auch wenn dieser nicht erfolgreich ist. Dieses Bewältigungsverhalten kann nach Lazarus entweder problemzentriert oder emotionszentriert ablaufen, wobei die erste Möglichkeit auf die Lösung des Problems abzielt und die zweite Möglichkeit auf Entlastung durch z.B. Abwehr oder der Suche nach emotionaler Unterstützung<sup>29</sup>. Die Erfahrungen, die bei den Bewältigungen gesammelt werden, verstärken für die Person subjektiv erfolgreiche Bewältigungsstrategien und machen diese auch übertragbar auf neue Situationen. Die Erfahrung, eine Bedrohung zu bewältigen, lässt diese in der Zukunft nur noch als Herausforderung erscheinen. Gleichzeitig kann eine durch Erfahrung als harmlose bewertete Situation in eine Bedrohung umschlagen, wenn nicht genügend Ressourcen vorhanden sind oder die genutzte Bewältigungsstrategie doch nicht funktioniert. Diese dritte Bewertung auf Grundlage von Erfahrungen und neuen Informationen bezeichnet Lazarus als Neubewertung („reappraisal“). Die Bewertungsprozesse laufen in dem transaktionalen Stressmodell keinesfalls linear ab, sondern zeichnen sich durch stetige Neubewertungen von Situationen aus. Des Weiteren wirken sich die Bewertungsprozesse auf den zukünftigen Umgang mit Stressoren aus.

Es ist zu beobachten, dass jedes dieser Stressmodelle verschiedene Schwerpunkte setzt und verschiedene Variablen miteinbezieht. Der gemeinsame Nenner dieser Modelle ist, dass an Personen Anforderungen gestellt werden, die durch eigene Ressourcen als nicht bewältigbar eingestuft werden und somit Stressreaktionen hervorrufen. Im folgenden Kapitel wird vertiefend das Stressmodell der beruflichen Gratifikationskrisen vorgestellt, das zwar auch ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Kontrolle in die Theorie miteinbezieht, aber vor allem das soziale Wesen des Menschen in den Vordergrund stellt und die Verletzung von zwischenmenschlichen Prinzipien als Stressauslöser benennt.

### **3.2 Siegrists Modell der Gratifikationskrisen**

Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen des Medizinsoziologen Siegrist themati-

---

<sup>29</sup> Vgl. Lohmann-Haislah, 2012, Stressreport 2012: S.16

siert den Tauschprozess von Leistung und Gegenleistung im Rahmen der Arbeitswelt und den möglichen gesundheitsschädlichen Folgen eines Ungleichgewichts auf Seiten des Arbeitnehmers / der Arbeitnehmerin. Es handelt sich um ein biopsychosoziales Modell, da es neben den somatischen Faktoren auch psychosoziale Faktoren in den Fokus nimmt. Somit geht Siegrist davon aus, dass Krankheit nicht nur vom Körper bedingt ist, sondern dass psychische und soziale Faktoren eine erhebliche Rolle in der Entstehung als auch im Verlauf von Krankheiten spielen. Beleuchtet wird die Interaktion zwischen Merkmalen der Arbeitssituation und den individuellen Bewältigungsstrategien von Arbeitnehmer\*Innen<sup>30</sup>. Um das Modell der Gratifikationskrisen besser einordnen zu können, wird im Folgenden der Entstehungskontext kurz aufgezeigt.

Das Modell basiert auf einer prospektiven Beobachtungsstudie aus dem Jahre 1990 von männlichen Arbeitern aus der Metallbranche in Nordrhein-Westfalen und Hessen, die über 6,5 Jahren an einem medizinischen und soziologischen Untersuchungsprogramm teilnahmen. Neben betriebsärztlichen Untersuchungen wurden die Arbeiter in vier Erhebungswellen zu ihren Arbeitsbedingungen, ihrem außer-beruflichen Umfeld und ihrem Lebensstil befragt. Zusätzlich konnten Siegrist und seine Kolleg\*Innen auf Verwaltungsdaten (z.B. Lohnhöhe, Betriebszugehörigkeit) der Betriebe zugreifen.

Siegrist und seine Kolleg\*Innen wollten herausfinden, inwieweit Stress das Herzinfarkttrisiko von Arbeitern verstärkt im Vergleich zu Arbeitern, die weniger psychischer Beanspruchung ausgesetzt waren. In dem Beobachtungszeitraum hat die Forschungsgruppe 21 Herzinfarkte und 6 Schlaganfälle vermerkt<sup>31</sup>. Die Gruppe, in der Herzinfarkte auftraten, wies vier Merkmale psychosozialer Arbeitsbelastungen auf, die signifikant stärker ausgeprägt waren als bei dem Großteil der Gruppe. Erstens war die Gruppe der Erkrankten öfters großem Zeitdruck ausgesetzt, zweitens gaben sich die Arbeiter stärker den Anforderungen der Arbeit hin, drittens war die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust präsenter und viertens wiesen die Biographien häufiger Statusinkonsistenzen<sup>32</sup> auf. Die Forschergruppe kam zu dem Ergebnis, dass die Ko-

---

30 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 21

31 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 19

32 Statusinkonsistenz bezeichnet in der Wirtschaftssoziologie folgenden Sachverhalt: Zwischen ausgeübter Tätigkeit und der Qualifikation besteht eine Diskrepanz. Diese kann über- oder unterqualifizierter Natur sein.

inzidenz bestehend aus hoher beruflicher Verausgabung (hohem Zeitdruck und übersteigertem Arbeitseinsatz) auf der einen Seite und niedriger Belohnung (Arbeitsplatzunsicherheit, Statusverlust) auf der anderen bei 38% der Erkrankten aufzufinden war und nur bei 7,8% der Gesunden<sup>33</sup>. Dies zeigte der Forschungsgruppe auf, dass die Gefahr, an einem Herzinfarkt zu erkranken, sich um ein Fünffaches erhöht, wenn ein/e Arbeitnehmer\*In diese Risikokonstellation aufweist.

Laut Siegrist sollte das Arbeitsverhältnis im besten Falle ein reziprokes sein, sprich es sollte eine gewisse Tauschgerechtigkeit gegeben sein. Die Gegenleistung, die der/die Arbeitnehmer\*In für seine/ihre Leistung erhalte, müsse nicht unbedingt das Gehalt sein- wichtig sei, dass die Reziprozitätserwartungen im kooperativen Austausch erfüllt würden<sup>34</sup>. Als Gegenleistung seien Arbeitnehmer\*Innen auch für mögliche Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und auch immaterielle Wertschätzungen von Vorgesetzten empfänglich<sup>35</sup>. Blicke diese Honorierung aus, erlebten die Arbeitnehmer\*Innen dieses Ungleichgewicht in Form eines einschneidenden Lebensereignisses. Hier führt Siegrist Beispiele wie versagte Beförderung und Deklassierung oder Entlassung trotz guter Leistung auf. Alternativ und häufiger auftretend kompensierten die Arbeitnehmer\*Innen jedoch die alltäglichen Enttäuschungen und Frustrationen im Leistungszusammenhang der Erwerbsarbeit, indem sie die Fehler bei sich selber suchten oder die mangelnde Reziprozität kleingeredet und verdrängt werde. Der Großteil der Arbeitnehmer\*Innen neige dazu, das Ungleichgewicht des Tausches für sich zu bagatellisieren und zu verdrängen. Siegrist betont, dass jede absente Belohnungskomponente im Kontext hoher Verausgabung Stressreaktionen auslöst und diese durch die Kumulation gratifikationskritischer Erfahrungen verstärkt werden<sup>36</sup>. Die Folge seien unverarbeitete Erfahrungen, die den Boden für stressassoziierte Erkrankungen und gesundheitsschädigendes Verhalten ebneten. Neben den oben aufgeführten Herzinfarkt-Risiken seien vor allem auch depressive Erkrankungen hervorzuheben. In späteren prospektiven Kohortenstudien mit mehr als 84000 Arbeitnehmer\*Innen zeigte sich, dass das Risiko, an einer Depression zu erkranken, in einer

---

33 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 20

34 Vgl. Siegrist, Johannes: Wertorientierte Gratifikationssysteme im Gesundheitswesen (online): S. 70

35 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 21

36 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 21

gratifikationskritischen Arbeitsplatzsituation um den Faktor 1,5 erhöht ist<sup>37</sup>. Siegrist führt an, dass berufliche Gratifikationskrisen meist bei Arbeitnehmer\*Innen auftreten, die entweder über keine Alternativen zu ihrem jetzigen Arbeitsplatz verfügen oder in einem sehr kompetitiven Sektor arbeiten. Neben den extrinsischen Faktoren für ein Ungleichgewicht gebe es auch intrinsische Faktoren bei Personen, die dazu neigten, die Arbeit zu bewältigen, indem sie sich maßlos verausgabten. Stresstheoretisch werden in diesem Modell die enttäuschten Belohnungserwartungen als zentrales psychisches Bedürfnis nach sozialer Anerkennung im Kontext der erbrachten Leistung thematisiert. Die Beeinträchtigung dieses Bedürfnisses sei deshalb so gravierend, da versagte Anerkennung *„als Bruch eines grundlegenden, in der Evolution menschlicher Vergesellschaftung tragendes Prinzip, der Norm sozialer Reziprozität, erlebt wird“*<sup>38</sup>.

Festzuhalten bleibt, dass in der Arbeitswelt gesundheitsgefährdender Stress entsteht, wenn auf der einen Seite der Waagschale eine hohe Verausgabung des Arbeitnehmers/ der Arbeitnehmerin zu einem gestörten Gleichgewicht führt, sofern auf der anderen Seite der Waagschale keine zumindest gleichgewichtete Belohnung (materiell oder immateriell) steht und somit das zentrale psychische Bedürfnis nach sozialer Anerkennung verletzt wird. Dieses Ungleichgewicht hat ein erhöhtes Krankheitsrisiko zur Folge. Jüngste Forschungen der Universität Mainz bestätigen diesen Kausalzusammenhang. Die Forscher\*Innen konstatierten darüber hinaus im Journal *Frontiers of Psychology*, dass Arbeitnehmer\*Innen eher zu kreativen und innovativen Lösungen kämen, wenn diese mit sozialer statt finanzieller Anerkennung belohnt würden<sup>39</sup>. Im folgenden Kapitel werden drei Motive vorgestellt, warum Arbeitnehmer\*Innen Gratifikationskrisen auf sich nehmen.

### **3.2.1 Extrinsische und intrinsische Faktoren für Gratifikationskrisen**

Es scheint, dass Hypothesen des Modells beruflicher Gratifikationskrisen diametral zu dem allgemeinen Prinzip der Ökonomie des menschlichen Handelns stehen, welches besagt, dass Menschen grundsätzlich Handlungsstrategien verfolgen, die

---

37 Vgl. Lehr, Hillert, 2018, Fehlzeitenreport 2018: S. 144

38 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 22

39 Vgl. Herrmann, Sebastian. Das hast du gut gemacht- Lob kann Mitarbeiter stärker motivieren. In: Süddeutsche Zeitung (2019) Nr. 89. : S. 19



ihnen mit geringem Aufwand den optimalen Nutzen erschließen. Siegrist fragt sich, warum die theoretischen Aussagen diesem Prinzip der Verhaltensökonomie so widersprechen, und führt drei Motive an, warum Arbeitnehmer\*Innen Gratifikationskrisen in Kauf nehmen.

Als erstes Motiv nennt Siegrist eine Konstellation aus seiner Studie über die Metallarbeiter. In dieser hatte jeder dritte Arbeiter zehn Jahre Akkordarbeit in einem Betrieb geleistet, während die Entlohnung schlecht war. Der Großteil der Metallarbeiter sah auch keine Möglichkeit, seine berufliche Situation zu verbessern, und litt unter der Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, während der Leistungsdruck stetig stieg. Da die untersuchten Betriebe meist in ländlichen Gegenden lagen, waren diese auch die einzigen Arbeitgeber. Die schlecht qualifizierten Arbeiter zogen das nicht reziproke Arbeitsverhältnis der Arbeitslosigkeit vor, da sie keine Alternative realisieren konnten. Siegrist schlussfolgert hieraus, dass besonders jene Menschen von Gratifikationskrisen betroffen sind, die keine Alternative auf dem Arbeitsmarkt haben und sich somit ungünstigen Arbeitsbedingungen beugen müssen. Besonders betroffen seien hiervon gering Qualifizierte, Beschäftigte in Krisenbranchen, aber auch ältere Menschen und Menschen mit eingeschränkter Mobilität<sup>40</sup>.

Als zweites Motiv benennt Siegrist die Wettbewerbssituation zwischen den Arbeitnehmer\*Innen um begehrte und knappe Positionen. Arbeitnehmer\*Innen verausgabten sich, mit dem Ziel ihre Chancen beim Kampf um berufliche Beförderung zu verbessern. Gleiches gelte für zeitlich befristete Stellen, die bei hoher Leistung seitens der Arbeitnehmer\*Innen eventuell vom Arbeitgeber verlängert würden. Siegrist bewertet dieses Verhalten als riskant, da der Nutzen zu der erbrachten Leistung nicht unmittelbar erfahrbar ist und in der Zukunft liegt:

*„Mein Chef hatte mir versprochen, mich zum Leiter eines Betriebs zu machen, einer Druckerei. Das war immer mein Traum gewesen. Er hat sein Versprechen gebrochen, ganz plötzlich, von einem Tag auf den anderen. Es hat mich ins Mark getroffen. Es war eben mein Traum gewesen. Es hat mich unglaublich erwischt. Von da an ging es bergab. Die Qualmerei fing an. 80 Zigaretten am Tag.“<sup>41</sup>*

Als drittes Motiv führt Siegrist die übersteigerte Verausgabungsneigung an, welche in dem Modell die intrinsische Komponente darstellt. Der/Die Arbeitnehmer\*In verspüre

---

40 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 24

41 Metallarbeiter zitiert nach Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 18

den Druck, mehr zu leisten als erwartet oder verlangt wird<sup>42</sup>. Zwar könne dies eine Reaktion auf Gruppendruck sein, es könne aber auch das Verlangen darstellen, besser zu sein als die Konkurrenz. Das übersteigerte berufliche Engagement gehöre bei bestimmten Berufsgruppen (insbesondere bei Anwärt\*innen auf Spitzenpositionen) zum guten Ton, jedoch gehe dieses auf ein inneres Bedürfnis der arbeitenden Person zurück. Siegrist vermutet hier ein unbewusstes Motiv in der Biographie des Arbeitnehmers/ der Arbeitnehmerin, der/ die sein/ ihr schwach ausgeprägtes Selbstwertgefühl durch Bestätigung und Anerkennung im Beruf zu kompensieren versucht: *„Übersteigertes Leistungsstreben stellt damit ein Mittel da, jene Wertschätzung zu erzielen, die auf der Ebene prägender emotionaler Bindungserfahrungen in der Kindheit vermisst worden ist“*<sup>43</sup>. Personen mit übersteigertem beruflicher Verausgabungsneigung unterschätzten auf Grund dieses Strebens meist den Aufwand, der zu der Erledigung einer Aufgabe nötig ist, und zögen so zu viele Verpflichtungen auf sich, bei gleichzeitiger Missachtung von Anzeichen der Überanstrengung und Erschöpfung. Erhöhte Leistungsbereitschaft in frühen Phasen des Berufslebens würde vom Arbeitgeber zwar häufig belohnt und würde bei Arbeitnehmer\*innen Erfolgs- und Selbstwirksamkeitsgefühle hervorrufen, jedoch gefährde sie langfristig, bei Ausblendung von Anzeichen der Erschöpfung, die Gesundheit<sup>44</sup>. Für Siegrist liegt das Hauptproblem dieser Personen an der Unfähigkeit, sich von beruflichen Anforderungen abzugrenzen, um eigene Bedürfnisse der Entspannung, Abwechslung und Kreativität zu erfüllen.

Festzuhalten bleibt, dass Siegrist zwischen extrinsischen und intrinsischen Gefahren differenziert, die bei Menschen Gratifikationskrisen auslösen können. So sind die extrinsischen Gefahren zum einen eine Alternativlosigkeit des/der Arbeitnehmer\*in und zum anderen die Wettbewerbssituation um begehrte und knappe Stellen. Als intrinsische Gefahr attestiert Siegrist Menschen mit einem geringen Selbstwertgefühl eine übersteigerte Verausgabungsneigung, um diesen Mangel auszugleichen.

Im nächsten Kapitel werden Stressoren und deren gesundheitliche Folgen erläutert.

---

42 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 25

43 Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 25

44 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 26

### 3.2.2 Soziale Stressoren und gesundheitliche Folgen

Laut Siegrist steht im Zentrum der Forschung die Analyse des menschlichen Systems, dessen normales Funktionieren durch äußere Stressoren gefährdet wird. Hierbei würden sich die Mediziner\*Innen und Psycholog\*Innen für das individuelle Erleben der Person interessieren, während die Sozialwissenschaftler\*Innen ihr Interesse eher auf das System richten, was durch eine oder mehrere Personen abgebildet werden kann<sup>45</sup>. Stressoren seien Reize, die an das System herangetragen werden und auf welche das System reagieren muss. Die Reize unterschieden sich hierbei in Intensität, Qualität oder Dauer und forderten Anpassungs- und Regulierungsleistungen (Homöostase) von dem System, welche auch bis zur Überforderung führen könnten. Größtenteils würden Stressoren durch Umweltbedingungen ausgelöst, hier stünden die sozialen Stressoren auf Grund ihrer Häufigkeit und Bedrohlichkeit im Vordergrund zu den physikalischen, biologischen und chemischen Stressoren. Die Frage, ob ein Stressor die erforderlichen Anpassungsleistungen eines Systems übersteige, hänge aber: *„nicht nur von dessen Stärke, Intensität und Dauer ab, sondern auch von den Bewältigungsmöglichkeiten der Person bzw. dem Adaptions- und Kompensationsvermögen des Organismus.“*<sup>46</sup>

Die individuelle Komponente und die Stärkung von Bewältigungsressourcen wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit näher besprochen, da diese neben strukturellen Änderungen in der Arbeitswelt einen erheblichen Teil zum Gesundheitserhalt beitragen können.

Laut Siegrist reagiert der Mensch auf Stressoren mit den limbischen Strukturen des Gehirns, die Neurotransmitter aktivieren. So würden mittels Neurotransmittern (Adrenalin, Noradrenalin und etwas später Cortisol), welche die Koordination zwischen zentralem Nervensystem und peripheren Organsystem moderieren, die Stressachsen aktiviert. Der Körper würde mit dieser Mobilisierung der Stressachsen in einen Alarmzustand versetzt, *„der ein Maximum an Energie und Funktionsvermögen sicherstellen soll.“*<sup>47</sup> Dieses Reaktionsmuster sei für den Menschen aus evolutionärer Sicht überlebenswichtig gewesen und somit von großer Nützlichkeit.

---

45 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 36

46 Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 36

47 Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 36

Problematisch sei nur die dauerhafte oder immer wiederkehrende Mobilisierung. So würde unter chronischer Aktivierung der Stressachsen die homöostatische Regulation der beteiligten Organsysteme (zum Beispiel Herz- Kreislauf- System) erschwert. Es folgten Verschiebungen in den Stellgrößen, die für die korrekte interne Regulation des Körpers verantwortlich sind. So würde beispielsweise zunächst der Ruheblutdruck ansteigen. Auf lange Sicht könnten sich abweichende Funktionen verstärken und verfestigen. Diese dauerhafte Verschiebung fein abgestimmter Regulations- und Kommunikationsprozesse begünstige Krankheiten. So würde durch wiederkehrende starke Cortisol- Ausschüttung die körpereigene Immunkompetenz geschwächt, was die Gefahr von Infektionskrankheiten erhöhe. Des Weiteren könnten sich auch einzelne Organe verändern, wie beispielsweise die Verdickung des linken Ventrikels des Herzens, als Auswirkung des stressbedingten dauerhaft erhöhten Blutdrucks<sup>48</sup>.

Nach Siegrist seien vor allem die sozialen Stressoren dafür prädestiniert, chronische und wiederkehrende Stressreaktionen auszulösen, da sie den gewöhnlichen alltäglichen Erfahrungsfluss durch Erwartungsenttäuschungen oder bedrohliche Herausforderungen unterbrächen. Sie würden Anforderungen an das Individuum stellen, denen die Person nicht ausweichen könne, bei denen die Person aber auch nicht davon ausgehen könne, dass sie diese mit Sicherheit bewältigt bekomme. Damit würden die sozialen Stressoren das Erreichen von Zielen und Gratifikationen gefährden und vor allem auch die Kontrolle bedrohen, die die Person über ihr Handeln innehatte und von welcher sich die Person wiederum Anerkennung verspreche.<sup>49</sup> Für Siegrist sind es die Erfahrungen von bedrohter Kontrolle, bedrohter Belohnung und bedrohter Zugehörigkeit, die beim Menschen in Form schwerer Enttäuschung, Stressreaktionen und auch weitere negative Emotionen wie Kränkung, Verärgerung, Angst, Verzweiflung und Hilflosigkeit auslösen. Besonders diese Erfahrungen würden den Menschen zerrütten:

*„Mit ihnen wird die Erfüllung grundlegender, unser Wohlbefinden steuernder psychischer Bedürfnisse behindert oder ganz zerschlagen, der Bedürfnisse nach Autonomie und Selbstwirksamkeit, nach Anerkennung, Wertschätzung und positivem Selbsterleben, sowie nach Einbindung in und Zugehörigkeit zu tragenden Netzwerken [sic].“<sup>50</sup>*

---

48 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 36

49 Vgl. Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 37

50 Siegrist, 2015, Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: S. 37

Festzuhalten bleibt, dass es heutzutage vor allem die sozialen Stressoren sind, die die Gesundheit von Menschen bedrohen, da durch diese existentielle negative Emotionen hervorgerufen werden können, welche für die einzelne Person schwierig zu verarbeiten sind. Im folgenden Kapitel geht es um Prävention im Unternehmen. Hierzu wird das Modell der Salutogenese herangezogen, was auf der einen Seite Gesundheit neu beleuchtet und auf der anderen Seite die Basis für eine gelungene Prävention stellen kann.

## 4. Prävention im Unternehmen

Unternehmen, die Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiter\*Innen übernehmen und Stressreaktionen vermeiden möchten, geben dem Thema Gesundheit Raum im Unternehmen. Vor nicht allzu langer Zeit stand im Fokus der betrieblichen Gesundheitspolitik die Reduktion negativer Belastungsfaktoren für die Arbeitnehmer\*Innen. Primär ging es um die Verhütung von Arbeitsunfällen und die Vermeidung von typischen Berufskrankheiten. Hier richteten sich gesundheitsbezogene Maßnahmen nach der vorausschauenden Abwehr dieser potenziellen Stressoren aus<sup>51</sup>. Analog zum Wandel in den Wirtschaftssektoren, d.h. eine deutliche Zunahme von Arbeitnehmer\*Innen im Dienstleistungssektor und eine zunehmende Automatisierung im produzierenden Gewerbe, begann ein Prozess des Umdenkens in der betrieblichen Gesundheitspolitik- statt aus einer pathogenen Perspektive auf Gesundheit gegen Belastungsfaktoren anzukämpfen, verschob sich der Diskurs auf den Erhalt oder die Förderung von Gesundheit. Nach wie vor besetzen die klassischen Arbeitsschutzingenieur\*Innen oder auch die Betriebsärzt\*Innen wichtige Rollen im Unternehmen, die schwierig wegzudenken sind. Gleichzeitig werden diese in größeren Unternehmen bestenfalls mit ihrer Sicht auf Gesundheit durch das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) als auch durch betriebliche Sozialarbeiter\*Innen ergänzt.

In der betrieblichen Gesundheitsförderung wird grundsätzlich zwischen der strukturellen Verhältnisprävention und der individuellen Verhaltensprävention differenziert. Die Verhältnisprävention bezieht sich auf Arbeitssysteme und

---

51 Vgl. Bäuerlein, Jana (2013): Gesundheit und Arbeitswelt- Für eine gelungene Balance von Erwerbsarbeit und Familie. Marburg: Tectum: S. 60

Personengruppen- mögliche Maßnahmen sind beispielsweise innovative Konzepte zur Arbeitszeitgestaltung, Aufgabenvollständigkeit oder auch die Förderung von Gruppenarbeiten. Es wird strukturell Prävention betrieben und die Organisation von Arbeit überdacht. Wichtiges Werkzeug, um Daten aus der Belegschaft direkt heraus zu erheben und Handlungsfelder zu entdecken, ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Diese dient dazu, aktuelle Stärken und Schwächen innerhalb eines Unternehmens methodisch zusammenzutragen, und bietet die Chance, einen innerbetrieblichen Veränderungsprozess in Gang zu setzen.

Demgegenüber bezieht sich die Verhaltensprävention auf einzelne Personen und deren individuelles Verhalten. Klassische Maßnahmen sind Rückenschule oder auch Stressimmunisierungstrainings<sup>52</sup>. Hier wird individuell Prävention angeboten und der Erhalt von Gesundheit individualisiert. Auch wenn die Relevanz der Verhältnisprävention immer wieder von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) betont wird, liegt der Schwerpunkt der betrieblichen Gesundheitsförderung meist bei den personenbezogenen Interventionen<sup>53</sup>. Moderne Gesundheitsförderung mit all ihren Akteuren ist komplex und sollte über konkrete Maßnahmen und Workshops zur direkten Gesundheitsförderung hinausreichen. So geht es darum, Impulse in der Personalentwicklung zu setzen, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, proaktives Demographiemanagement, innovative Workshops anzubieten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen, Synergien im Unternehmen zu entdecken und eine ressourcenorientierte Beratung bei Konflikten und individuellen Problemen zu bieten. All diese Stichwörter sollen hier kurz die Komplexität von Gesundheitsförderung in einem Unternehmen aufzeigen. Mit einer durchdachten Gesundheitsförderung entsteht eine Win-Win- Situation, da auf Unternehmer\*Innenseite aus ökonomischer Sicht neben einer erhöhten Produktivität, die Produktionsausfallkosten gesenkt werden und sich die Arbeit auf Arbeiternehmer\*Innenseite nicht gesundheitsschädigend auswirkt. Letztere fühlen sich im besten Fall durch die etablierte Gesundheitsförderung wertgeschätzt und haben so mehr Freude an der Arbeit.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die individuelle Primärprävention gelegt,

---

52 Vgl. Ulich, Eberhard. Wülser, Stefan (2012): Gesundheitsmanagement in Unternehmen- Arbeitspsychologische Perspektiven. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler: S. 16

53 Vgl. Ulich, Wülser, 2012, Gesundheitsmanagement in Unternehmen: S. 15

also die individuelle Stärkung von Schutzfaktoren zur Stressreduktion. Dadurch soll der Stellenwert und die Bedeutsamkeit der strukturellen Verhältnisprävention keineswegs gemindert werden.

Im folgenden Kapitel wird das Konzept der Salutogenese vorgestellt, welches als Basis einer gesundheitsfördernden Gesundheitspolitik im Unternehmen rezipiert werden kann. Das Modell legt sein Augenmerk auf die gesundheitsfördernden Faktoren und interessiert sich weniger für die Entstehung von Krankheit, stattdessen außerordentlich für die Entstehung von Gesundheit.

## 4.1 Das Modell der Salutogenese

Der Soziologe Aaron Antonovsky entwickelte in den 70er Jahren das Modell der Salutogenese, welches die Entstehung von Gesundheit in den Mittelpunkt rückt. Grund dafür war eine Entdeckung am Rande einer Studie über die Adaption von Frauen in der Menopause. Es stellte sich heraus, dass ein Drittel der Frauen, die es geschafft hatten, die Gräueltaten eines Konzentrationslagers zu überleben, im fortgeschrittenen Alter trotz aller schrecklichen Erlebnisse und Erfahrungen an diesem dunklen Ort einen physisch und psychisch guten Gesundheitszustand vorweisen konnten<sup>54</sup>. Der Fakt, dass diese Frauen einen guten physischen und psychischen Gesundheitszustand aufwiesen, warf für Antonovsky die Frage auf, welche Faktoren die Frauen trotz extremer Belastungen gesund gehalten hatten.

In diesem Sinne entwirft Antonovsky den Neologismus der Salutogenese<sup>55</sup>, um den Gegensatz zur Pathogenese<sup>56</sup> hervorzuheben. Er möchte nicht länger die Ursachen von Krankheit in den Mittelpunkt stellen. Für ihn sind die Faktoren und Bedingungen von Interesse, die Gesundheit fördern und erhalten. Zwar denkt er die Salutogenese komplementär zur Pathogenese, jedoch kritisiert er die defizitorientierte und pathogenetische Betrachtungsweise im medizinischen System, da die Beschwerden, Schmerzen und Symptome des/der Klienten\*In ins Zentrum gestellt werden. Die

---

54 Vgl. Novak, Rosa C. (2011): Transaktionsanalyse und Salutogenese- Der Einfluss transaktionsanalytischer Bildung auf Wohlbefinden und emotionale Lebensqualität. Münster: Waxmann: S. 78

55 Lateinisch *Salus* bedeutet Gesundheit und *Genese* bedeutet Entstehung- der Begriff Salutogenese ist also mit „Gesundheitsentstehung“ zu übersetzen.

56 Griechisch *Páthos* bedeutet soviel wie Leiden und *Genesis* Entstehung- der Begriff Pathogenese ist also mit „Leidentstehung“ zu übersetzen

Folge dieser Betrachtungsweise ist eine Technisierung der Medizin und die Vernachlässigung der Person, da die Diagnose und das möglichst schnelle Beseitigen von Beschwerden und Symptomen im Vordergrund stehen<sup>57</sup>. Um diese Denk- und Handlungsprämisse der modernen Schulmedizin zu kritisieren und seine Sicht von Gesundheit zu verdeutlichen, nutzt Antonovsky eine Metapher, die das Leben mit einem Fluss vergleicht. Dieser verläuft teilweise ruhig, hat aber auch Passagen, die durch Strudel und Stromschnellen geprägt sind und an dessen Ufer niemand sicher entlanggeht<sup>58</sup>. Laut der Metapher hilft die moderne Schulmedizin, dem/ der Ertrinkenden zwar aus dem Fluss, sie übersieht jedoch die Wichtigkeit diesem die Fähigkeit zu vermitteln, selbstständig zu schwimmen und sich zu fragen, warum die Person überhaupt in den Fluss geraten ist. Am Ende dieser Passage nennt Antonovsky den Kern seines Interesses: *„Wie wird man, wo immer man sich in dem Fluß befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen, und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?“*<sup>59</sup>.

Dieses Zitat veranschaulicht verschiedene Grundannahmen von Antonovsky. Er fragt nicht danach, wie der/ die Schwimmer\*In am schnellsten aus dem Fluss geholt wird und bestmöglich geschult wird, sodass er nie wieder in den Fluss fällt. Für Antonovsky ist es ein normaler Bestandteil eines jeden Lebens, in den Fluss zu fallen beziehungsweise zu erkranken und am Ende des Lebens über die Klippe des Wasserfalls zu gehen und zu sterben. Neben dieser Grundannahme zeigt Antonovsky auf, welche verschiedenen Faktoren den Fluss des Lebens prägen, und fragt nach den Ressourcen, die der/ die Schwimmer\*In benötigt, um die Herausforderungen des Stromes zu bestehen. Antonovsky geht davon aus, dass Menschen bei objektiv gleichen Bedingungen in einem Fluss unterschiedlich gut oder schlecht zurechtkommen. Dieses Zurechtkommen bzw. gut oder schlecht zu schwimmen ist hauptsächlich durch das Kohärenzgefühl und die generalisierten Widerstandsressourcen determiniert. Was das Kohärenzgefühl ist, welchen Einfluss es auf die Gesundheit hat und aus welchen Komponenten es sich zusammensetzt, wird im Kapitel 4.1.3 besprochen. Zunächst wird aber im folgenden Kapitel auf

---

57 Vgl. Bengel, Jürgen. Strittmatter, Regine. Willmann, Hildegard (2001): Was erhält den Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese- Diskussionstand und Stellenwert. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg). Köln: BZgA: S. 15

58 Vgl. Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: dgvt Verlag: S. 92

59 Vgl. Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 92



Antonovskys Verständnis von Gesundheit eingegangen.

#### 4.1.2 Das Krankheits- Gesundheits- Kontinuum

Wie im vorherigen Kapitel skizziert, distanziert sich Antonovsky von der pathogenen Sichtweise und dem biomedizinischen Modell, nach dem Krankheit eine Abweichung von der Norm darstellt und Gesundheit als die Abwesenheit von Krankheit definiert wird<sup>60</sup>. Diese Perspektive vernachlässigt jedoch die Sozialwissenschaften, die Gesundheit mehrdimensional analysieren. Der Mensch ist für Antonovsky nicht nur passives Objekt physikalischer und biochemischer Prozesse, sondern aktiver Gestalter seines Lebens und seiner Umwelt, was direkte Auswirkungen auf seinen Gesundheitszustand hat. Antonovsky denkt hierbei Krankheit und Gesundheit nicht binär (dichotom), sondern setzt dieser Vorstellung ein Kontinuum zwischen Polen Gesundheit/ körperliches Wohlbefinden und Krankheit/ körperliches Missempfinden entgegen. In dieser Denkfigur nimmt der Mensch in Korrelation mit Stärke des Kohärenzgefühls und der Verfügbarkeit von generalisierten Widerstandsressourcen eine individuelle Position auf dem Krankheits- Gesundheits- Kontinuum ein. Einen Zustand der völligen Gesundheit oder der völligen Krankheit gibt es für Antonovsky nicht: *„Wir sind alle sterblich. Ebenso sind wir alle, solange noch ein Hauch Leben in uns ist, in einem gewissen Ausmaß gesund.“*<sup>61</sup> Antonovskys Idee eines Kontinuums betont die Gleichzeitigkeit von Krankheit und Gesundheit und die Überzeugung, dass Perfektion und Allmacht, die in der schulmedizinischen Homöostase ersehnt wird, eher die Ausnahme ist. So trägt jeder gesunde Mensch kranke Anteile- und jeder Kranke gesunde Anteile in sich<sup>62</sup>.

Der Mensch befindet sich nach Antonovsky in einem Zustand der Heterostase, demnach tendiert dieser als interagierendes dynamisches System eher zum Ungleichgewicht<sup>63</sup>. Um diesem entgegenzuwirken, muss sich der Mensch permanent dafür engagieren, das Gleichgewicht in einer sich ständig wandelnden Umwelt zu halten. Der Mensch muss also die Homöostase in der Heterostase finden<sup>64</sup>.

---

60 Vgl. Gangl, Hermann Dietmar (2012): Das salutogenetische Mitarbeitergespräch. Marburg: Tectum: S. 48

61 Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 23

62 Vgl. Novak, 2011, Transaktionsanalyse und Salutogenese: S. 79

63 Vgl. Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 124

64 Vgl. Novak, 2011, Transaktionsanalyse und Salutogenese: S. 80

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass Stimuli oder Stressoren, die für Antonovsky zunächst als Spannungszustände bezeichnet werden, per se nichts Gesundheitsgefährdendes darstellen. Aus seiner Sicht ist die Bewältigung dieser Spannungszustände zentrale Aufgabe des menschlichen Organismus und normaler Bestandteil eines jeden Lebens. Gelingt die Bewältigung einer Anforderung bzw. eines Spannungszustandes, so hat diese Bewältigung eine gesundheitsfördernde Wirkung. Misslingt diese Bewältigung, entsteht Stress oder eine für die Person belastende Situation. Dieser Stress oder die belastende Situation müssen sich dann aber nicht zwangsweise gesundheitsgefährdend auswirken. Im Gegenteil kann Stress die Gesundheit sogar positiv beeinflussen und das Kohärenzgefühl als auch die generalisierten Widerstandsressourcen einer Person stärken<sup>65</sup>.

Die Frage, ob ein Mensch die zahlreichen Stressoren des Lebens erfolgreich bewältigen und sich dadurch auf dem Kontinuum eher Richtung Gesundheit bewegen kann, hängt für Antonovsky in erster Linie davon ab, ob er in seiner Kindheit, Jugend und im Erwachsenenalter geschafft hat, ein Kohärenzgefühl auszubilden, und genügend generalisierte Widerstandsressourcen zur Verfügung standen. Generalisierte Widerstandsressourcen schützen den Menschen vor einer Stressreaktion bei Anforderungen- in Kapitel 4.1.5 werden diese noch einmal näher behandelt. Das Kohärenzgefühl wird im folgenden Kapitel erläutert.

### **4.1.3 Das Kohärenzgefühl (Sense of Coherence)**

Die Position, die der Mensch auf dem Krankheits- Gesundheits- Kontinuum einnimmt, wird im Konzept der Salutogenese wesentlich durch eine individuelle psychologische Einflussgröße bestimmt, die Antonovsky als Kohärenzgefühl bezeichnet. Es ist das Herzstück des Salutogenese- Modells. Das Kohärenzgefühl drückt sich in einer Haltung sich selber gegenüber als auch seiner Umwelt aus und kann zunächst als Fortentwicklung des kindlichen Urvertrauens ins Erwachsenenalter gesehen werden: *„Es meint eine hoffnungs- und vertrauensvolle Grundsicherheit, inneren und äußeren Halt zu haben und sich in dieser Welt zurecht zu finden.“*<sup>66</sup> Diese Haltung gestaltet sich in einer lebensbejahenden Einstellung und

---

65 Vgl. Bengel, Strittmatter, Willmann, 2001, Was erhält den Menschen gesund?: S. 33

66 Vgl. Schiffer, Eckhard (2013): Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese- Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag: S. 30

der Zuversicht, dass das eigene Leben in der Welt sinnvoll, handhabbar und beeinflussbar ist.

Wie schon in der Flussmetapher angerissen, wirken sich objektiv gleiche Umweltbedingungen unterschiedlich auf den Gesundheitszustand von Menschen aus. Dass Menschen unterschiedlich auf Herausforderungen reagieren, sieht Antonovsky eben in dieser individuellen kognitiven als auch affektiv- motivationalen Haltung begründet. Diese Haltung oder auch das Kohärenzgefühl wirkt auf die Souveränität ein, mit welcher der Mensch vorhandene Ressourcen zum Erhalt des eigenen Wohlbefindens, der Handlungsfähigkeit und der eigenen Gesundheit nutzt<sup>67</sup>.

Antonovsky definiert das Kohärenzgefühl wie folgt:

*Das SOC (Kohärenzgefühl) ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, daß*

- 1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;*
- 2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die dieses Stimuli stellen, zu begegnen;*
- 3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.<sup>68</sup>*

Das Kohärenzgefühl setzt sich aus den Komponenten Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit zusammen. Alle drei Komponenten korrelieren mit Erfahrungstypen, die aus den erlebten Ressourcen als auch aus Defiziten eines Lebens resultieren<sup>69</sup>. Ein Mensch mit einem stark ausgeprägtem Kohärenzgefühl wird in der Konfrontation mit einem Stressor das Gefühl entwickeln, dass er die Herkunft und das Ausmaß des Problems versteht und dieses handhaben und bewältigen kann. Des Weiteren wird er dieses Problem bewerten können und abwägen, ob es sinnvoll ist, dieses aktiv anzugehen oder der Situation aus dem Weg zu gehen. Die Erfahrungen eines jeden Menschen im Umgang mit Stressoren stehen ein Leben lang in einem wechselseitigen Verhältnis mit dem Kohärenzgefühl und beeinflussen und bestätigen einander. So werden Arbeitnehmer\*Innen mit einem stark ausgeprägten Kohärenzgefühl viele Erfahrungen machen, in denen zwar hohe Anforderungen an sie gestellt wurden, sie sich diesen jedoch nicht automatisch

---

67 Vgl. Bengel, Strittmatter, Willmann, 2001, Was erhält den Menschen gesund?: S. 28

68 Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 36

69 Vgl. Ruckenberg, Jan (2013): Gesundheit, Arbeit und Zusammenhalt- Betriebliche Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung. Freiburg im Breisgau: Centaurus Verlag: S. 20

ausgeliefert oder von diesen bedroht fühlen und mit einer Stressreaktion reagieren. Diese Gelassenheit liegt in einem Vertrauen sich selber und seiner Umwelt gegenüber begründet, da grundsätzlich gelernt wurde, Anforderungen zu verstehen, zu bewältigen (alleine oder mit der Hilfe von anderen) und diese in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Arbeitnehmer\*Innen, die mit diesem Vertrauen nicht ausgestattet sind beziehungsweise deren Kohärenzgefühl schwach ausgeprägt ist, werden auf Anforderungen eher mit Stressreaktionen und unreflektiertem Handeln reagieren. Dieses Verhalten hat ein Scheitern oder zumindest ein hohes und ungesundes Stresspotenzial zur Folge, welches als Erfahrung abgelegt wird und das Kohärenzgefühl als auch die generalisierten Widerstandsressourcen weiter schwächt. Zukünftige Anforderungen werden mit der schwierigen oder gescheiterten Bewältigung in Verbindung gebracht. So werfen vergangene Anforderungen angstbehaftete Schatten auf bestehende Anforderungen und werden im schlimmsten Fall zur selbsterfüllenden Prophezeiung.

Alle drei Komponenten des Kohärenzgefühls sind essentiell, Antonovsky misst aber letzten Endes der Sinnhaftigkeit die größte Bedeutung zu. Ohne die motivierende Wirkung der Sinnhaftigkeit wäre ein hohes Maß an Handhabbarkeit und Verstehbarkeit wahrscheinlich nicht besonders lange vorhanden. Die mangelnde Ausprägung der Sinnhaftigkeitskomponente hat ein sogartige Wirkung auf die anderen Komponenten: Wenn einem Menschen der Sinn in seinen Handlungen abhandengekommen ist, fehlt die Motivation, Dinge nach wie vor zu verstehen oder zu handhaben: *„Ohne irgendeine solche Motivation jedoch hört man auf, auf Reize zu reagieren, und die Welt wird bald unverständlich; man wird auch nicht dazu angetrieben nach Ressourcen zu suchen“*<sup>70</sup>. Nach der Sinnhaftigkeit positioniert Antonovsky an zweiter Stelle die Verstehbarkeit, womit Antonovsky die Wichtigkeit der Handhabbarkeit jedoch nicht in Frage stellt<sup>71</sup>.

Das Kohärenzgefühl besteht aus drei Komponenten:

1.

Die Sinnhaftigkeit als wichtigste Komponente des Kohärenzgefühls beschreibt das Ausmaß, in dem der Mensch das eigene Leben als emotional sinnvoll empfindet. Der

---

70 Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 38

71 Vgl. Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 38

Großteil der Probleme und Herausforderungen, mit denen sich der Mensch während seines Lebens beschäftigt, sollen der eigenen Lebensführung dienen und es wert sein, sich anzustrengen- das Engagement für Ziele und Projekte soll die Mühe wert sein<sup>72</sup>. Ohne diese Erfahrung von Sinnhaftigkeit, auch bei einer hohen Ausprägung der beiden anderen Komponenten, wird der Gesamtwert des Kohärenzgefühls gering sein. Durch das nicht Erleben von Sinnhaftigkeit wird das Leben in den verschiedenen Bereichen zur Last, und jede hinzukommende Aufgabe wird als zusätzliche Qual erlebt<sup>73</sup>.

2.

Die Komponente der Verstehbarkeit beschreibt die kognitive Komponente des Kohärenzgefühls. Die Verstehbarkeit ist die Fähigkeit, Ereignisse, auch wenn diese unerwartet auftreten, geordnet und strukturiert verarbeiten zu können und diese als kognitiv sinnhaft wahrzunehmen<sup>74</sup>. Im Umkehrschluss führt es zu einer Überforderung, wenn der Mensch mit Reizen konfrontiert ist, die er nicht dechiffrieren kann. Personen, deren Verstehbarkeits- Komponente gut ausgeprägt ist, können Probleme und Belastungen, in einem größeren Zusammenhang einbetten und begreifen. Die Abgrenzung zwischen der kognitiv- sinnhaften Komponente und emotional- sinnhaften Komponente zeigt Antonovsky sehr aufschlussreich in zwei Zitaten auf. Die erste Komponente: *„Eine solide Fähigkeit, die Realität zu beurteilen“*<sup>75</sup> in Abgrenzung zu der zweiten Komponente: *„Die Dinge werden sich schon regeln“*<sup>76</sup>

3.

Die Komponente der Handhabbarkeit beschreibt die Überzeugung eines Menschen, dass dieser mit den verfügbaren Ressourcen ein Problem bewältigen kann. Dies gilt aber nicht nur für die eigenen Ressourcen, sondern impliziert auch eine soziale Ebene. So geht es nicht ausschließlich um die eigenen Kompetenzen und Ressourcen, sondern auch um den Glauben, dass andere Menschen oder eine höhere Macht beim Lösen des Problems Hilfestellung geben können: *„[...] eine dieser Ressourcen ist es auch, sich von anderen Menschen oder Institutionen Hilfe*

---

72 Vgl. Schiffer, 2013, Wie Gesundheit entsteht: S. 31

73 Vgl. Bengel, Strittmatter, Willmann, 2001, Was erhält den Menschen gesund?: S. 30

74 Vgl. Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 34

75 Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 34

76 Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 35

*holen zu können*“.<sup>77</sup> Menschen, die ein geringes Maß von Handhabbarkeit erleben, fühlen sich laut Antonovsky schnell in die Opferrolle gedrängt und vom Leben ungerecht behandelt. Das Gefühl von Handhabbarkeit stellt für den Menschen ein kognitiv- emotionales Verarbeitungsmuster dar<sup>78</sup>.

Das Kohärenzgefühl als Gesamtkonstrukt wirkt als flexibles Steuerungsprinzip, das für die spezifische Situation die nötigen Ressourcen einsetzt und mit verschiedenen Copingstrategien in Abhängigkeit an die Anforderungen reagiert. Dies gilt für Menschen mit einem stark ausgeprägten Kohärenzgefühl, die es gelernt haben flexibel mit einer Anforderung umzugehen: *„Die Person mit einem starken SOC wählt die bestimmte Coping- Strategie aus, die am geeignetsten scheint, mit dem Stressor umzugehen, dem sie sich gegenüber sieht“*<sup>79</sup>. Menschen, die ein gering ausgeprägtes Kohärenzgefühl haben, werden auf diese Anforderung starr und womöglich mit einer unpassenden Copingstrategie reagieren, da sie auf weniger generalisierte Widerstandsressourcen und Erfahrungen zurückgreifen können<sup>80</sup>. Im folgenden Kapitel wird ausgeführt, welche Art von Erfahrungen die Ausprägung der drei Komponenten des Kohärenzgefühls beeinflussen.

#### **4.1.4 Entwicklung des Kohärenzgefühls**

Das Kohärenzgefühl entwickelt sich nach Antonovsky in den ersten drei Lebensjahrzehnten in einer dialogischen Auseinandersetzung mit der Umwelt. Danach bleibt das Kohärenzgefühl relativ stabil und lässt sich bis auf ein temporäres Ansteigen bei besonders erfreulichen Erlebnissen kaum verändern<sup>81</sup>. Diese pessimistische Auffassung einer Plastizität im Erwachsenenalter ist inzwischen in verschiedenen Forschungsarbeiten widerlegt worden<sup>82</sup>.

Die Komponente der Verstehbarkeit wird durch konsistente Erfahrungen geprägt. Dies heißt, dass Stimuli und Erfahrungen sich nicht widersprüchlich, unvorhersehbar und willkürlich gebärden. Dadurch können sie strukturiert und geistig/ kognitiv

---

77 Gross, Rainer (2015): Angst bei der Arbeit- Angst um die Arbeit. Psychische Belastungen im Berufsleben. Bern: Hans Huber Verlag: S. 73

78 Vgl. Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 35

79 Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 130

80 Vgl. Bengel, Strittmatter, Willmann, 2001, Was erhält den Menschen gesund?: S. 30

81 Vgl. Novak, 2011, Transaktionsanalyse und Salutogenese: S. 81

82 Vgl. Schiffer, 2013, Wie Gesundheit entsteht: S. 33

zugeordnet werden. Die Handhabbarkeit wird gefördert durch eine ausgewogene Belastungsbalance. Dies bedeutet, dass die Person weder Unter- noch Überforderungen ausgesetzt ist.

Eine gute Ausprägung der Sinnhaftigkeit wird durch eine „Partizipation an Entscheidungsprozessen“ gefördert, da der Mensch Erfahrungen benötigt, die ihm aufzeigen, dass er auf Situationen und Ergebnisse Einfluss nehmen kann. Antonovsky grenzt den positiven Effekt der Partizipation an Entscheidungsprozessen noch mal ein, was für diese Arbeit einen besonderen Stellenwert hat, da diese nur zu einer stärkeren Ausprägung der Sinnhaftigkeit führen, wenn die Entscheidungsprozesse sozial anerkannt werden und eine soziale Wertschätzung erfahren<sup>83</sup>. Demzufolge könnten die in Kapitel 2 angerissenen agilen Managementmethoden durchaus einen positiven Einfluss auf die Gesundheit von Arbeitnehmer\*Innen nehmen und Gratifikationskrisen verhindern, da Entscheidungen zusammen getroffen und getragen werden.

Die Frage, ob sich ein starkes oder ein schwaches Kohärenzgefühl bildet, hängt nach Antonovsky vor allem von den gesellschaftlichen Umweltbedingungen ab und von der Verfügbarkeit generalisierter Widerstandsressourcen, da erst diese konsistente Erfahrungen ermöglichen und eine Balance von Über- und Unterforderungen beinhalten:

*„Für die Entwicklung eines starken Kohärenzgefühls ist ein ausgewogenes Verhältnis von Konsistenz und Überraschung, von gelingenden und frustrierenden Ereignissen erforderlich.“<sup>84</sup>*

Im nächsten Kapitel wird auf die generalisierten Widerstandsressourcen eingegangen, die für Gesundheitserhaltung in Korrelation mit dem Kohärenzgefühl ausschlaggebend sind.

#### **4.1.5 Generalisierte Widerstandsressourcen**

Die individuelle Art der Verarbeitung von Stressoren oder Spannungszuständen steht in enger Beziehung zu den generalisierten Widerstandsressourcen mit dem

---

83 Vgl. Antonovsky, 1997, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit: S. 94

84 Bengel, Strittmatter, Willmann, 2001, Was erhält den Menschen gesund?: S. 31

Kohärenzgefühl. Generalisierte Widerstandsressourcen sind Wirkfaktoren, die es einem Menschen ermöglichen, einen Spannungszustand zu regulieren ohne sofort mit Stress zu reagieren<sup>85</sup>. Diese Regulation sichert die Gesundheit und kann zu ihrer Verbesserung beitragen. Fehlen diese Ressourcen, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit psychische und biomedizinische Erkrankungen oder auch psychosoziale Problementwicklungen mit abweichendem Verhalten die Folge<sup>86</sup>. Antonovsky differenziert zwischen den generalisierten Widerstandsressourcen und den gegenüberliegenden Widerstandsdefiziten. Auch hier nutzt Antonovsky die Denkfigur eines Kontinuums, auf dem die Stärken und Schwächen einer Person platziert werden<sup>87</sup>. Widerstandsdefizite sind die allgegenwärtigen und vielfältigen Stressoren an sich, die stetig das Gleichgewicht des Menschen gefährden und psychosozialer, biochemischer oder physischer Art sein können<sup>88</sup>. Die generalisierten Widerstandsressourcen wirken sich schützend auf das System Mensch aus und helfen, mit belastenden Alltagserfahrungen produktiv umzugehen. Generalisiert bedeutet im Falle des salutogenetischen Ansatzes, dass die Ressourcen ein ganzes Repertoire an Bewältigungsmöglichkeiten darstellen, welches die Verwendung situationsadäquater Verhaltensmuster gewährleistet<sup>89</sup>. Das heißt, dass nicht nur eine spezifische Bewältigungsstrategie für verschiedene Stimuli ausgeprägt wurde, sondern dass der Mensch eine gewisse Flexibilität vorweisen und variieren kann. Als Beispiel wäre hier ein/e Arbeitnehmer\*In anzuführen, der /die als Sekretär\*In in einem Büro arbeitet und jedes Mal anfängt zu verzweifeln, wenn die Führungskraft in Hektik viele Anforderungen an sie/ihn stellt. Bei einer starken Ausprägung der generalisierten Widerstandsressourcen könnte er/sie sich von diesem fordernden Verhalten distanzieren und den Vorgesetzten dafür kritisieren oder auch mit der Hektik des/der Vorgesetzten progressiv umgehen, indem er/ sie für die Zeit der Hektik ihr eigenes Arbeitstempo erhöht, mit dem Wissen, dass sie/er sich innerhalb der nächsten Stunde wieder entspannen kann.

Die generalisierten Widerstandsressourcen gliedern sich in drei Bereiche:

---

85 Vgl. Lorenz, Rüdiger-Felix (2016): Salutogenese- Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler. 3. Auflage. München: Ernst-Reinhardt: S. 35

86 Vgl. Schubert, Franz-Christian (2002): Salutogenese, Kohärenzgefühl und Widerstandsressourcen-Wasser auf die Müh(l)en der sozialen Arbeit (online): S. 3

87 Vgl. Lorenz, 2016, Salutogenese: S. 51

88 Vgl. Novak, 2011, Transaktionsanalyse und Salutogenese: S. 81

89 Vgl. Bäuerlein, 2013, Gesundheit und Arbeitswelt: S. 74



Die Ressourcen befinden sich zum Ersten im Individuum als körperlicher und psychischer Zustand<sup>90</sup>. Hierzu zählen beispielsweise das körpereigene Immunsystem, Intelligenz, Bewältigungsstrategien, Bildung, die Ausprägung einer Identität und die emotionale Sicherheit in Bezug auf die eigene Integrität. Zum Zweiten befinden sie sich in der sozialen Umwelt und der Lebens- und Arbeitswelt, die sich in der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen manifestieren- als Beispiele sind aufzuführen: die soziale Zugehörigkeit einer Person, die Formen der Unterstützung in Bezug auf Gestaltungs- und Teilhabemöglichkeiten, aber auch der Zugang zu materiellen Widerstandsressourcen wie Geld, Wohnmöglichkeiten und Arbeit. Als dritten Bereich sind noch die gesellschaftlich- kulturellen Widerstandsressourcen auf der Makro- Ebene aufzuführen. Diese geben dem Menschen eine kulturelle Stabilität in Form von persönlichen Moralvorstellungen oder auch Religiosität und die Fähigkeit, gesellschaftliche oder arbeitsweltliche Strukturentwicklungen intellektuell zu durchschauen und an Entwicklungen mitzuwirken.

Die für ein gesundes Leben von Antonovsky benannten so wichtigen generalisierten Widerstandsressourcen prägen sich im wechselseitigen Einfluss mit den drei Komponenten des Kohärenzgefühls in der Entwicklungszeit der Kindheit und der Jugend aus. Schlecht ausgeprägt werden die generalisierten Widerstandsressourcen, wenn in dieser Zeit inkonsistente Erfahrungen gemacht werden, die für die Person nicht verständlich oder in sich geschlossen erscheinen. Des Weiteren führt zu einer defizitären Ausprägung der generalisierten Widerstandsressourcen eine ständige Über- oder Unterforderung und eine fehlende altersgemäße Teilhabe und Einflussnahme an sozial anerkannten Entscheidungsprozessen<sup>91</sup>.

Die generalisierten Widerstandsressourcen wirken sich bei einer starken Ausprägung im Zusammenspiel mit dem Kohärenzgefühl positiv auf das Gesundheits- Krankheits-Kontinuum aus: Sie ermöglichen auf der einen Seite ein besseres Spannungsmanagement, indem sie Stressoren in Nicht- Stressoren umdefinieren und die Bewältigung von Stressoren beeinflussen (Puffer Effekt). Auf der anderen Seite steigern sie das Selbstwertgefühl und das allgemeine Wohlbefinden (Direkt Effekt)<sup>92</sup>. Die Erkenntnis der gesundheitsfördernden Wirkung von Ressourcen in Antonovskys

---

90 Vgl. Schubert, 2002, Salutogenese, Kohärenzgefühl und Widerstandsressourcen: S. 4

91 Vgl. Lorenz, 2016, Salutogenese: S. 35

92 Vgl. Bäuerlein, 2013, Gesundheit und Arbeitswelt: S. 74

Modell bedeutet für die gesundheitswissenschaftliche Forschung und vor allem für die innerbetriebliche Behandlung von Gesundheit einen wichtigen Baustein<sup>93</sup>.

An dieser Stelle soll nochmal kurz die Komplexität des Salutogenese- Modells skizziert werden: Alles, ob endogene oder exogene Stressoren, Widerstandsressourcen, Freundschaften, ökonomisches Kapital, Lebenserfahrungen, Wertfragen, religiöse und philosophische Denkansätze, gesellschaftliche und historische Aspekte und zu guter Letzt das Kohärenzgefühl, fügen sich zu einem komplizierten System bestehend aus facettenreichen Wechselwirkungen zusammen und lösen ein eindimensionales lineares Ursache- Wirkung- Denken ab<sup>94</sup>. So kann beispielsweise die Möglichkeit des Homeoffice (Flexibilisierung), die nötige Grundlage für das Entstehen persönlicher Widerstandsressourcen darstellen, gleichzeitig aber auch Stressoren herausbilden, die den Menschen nicht stärken, sondern schwächen und schließlich krank machen. Es ist anzunehmen, dass Antonovsky mit seinem Modell keine Perfektion anstrebte, da manche Begrifflichkeiten schwierig voneinander abzugrenzen und zu definieren sind. Vielmehr erscheint es so, dass Antonovsky als Soziologe den Diskurs anregen- und für Irritation und Entropie sorgen wollte, um den Weg für eine neue und friedvollere Betrachtung von Gesundheit und dem Leben an sich zu ebnet. Im Vergleich zu den Forschungsarbeiten des Medizinsoziologen Siegrist, der Faktoren herausgearbeitet hat, die Arbeitnehmer\*Innen erkranken lassen, hätten Antonovsky vor allem jene Stahlarbeiter interessiert, die trotz der kritischen Kombination bestehend aus hoher Verausgabung und niedriger Gratifikation gesund geblieben sind.

Im nächsten Kapitel wird der Wellness- Workshop<sup>95</sup> „Sense of Coherence“ vorgestellt, der den Teilnehmer\*Innen Selbsterfahrung bietet und die Entwicklung eines konsistenten Lebensstils unterstützen soll. Ziel des Workshops ist die Stärkung des Kohärenzgefühls. Hierfür sollen gesundheitsförderliche Einstellungen und Verhaltensweisen entwickelt werden, um eine Integration in den Alltag zu ermöglichen, sodass ein spürbares und langfristiges Wohlempfinden bei den Teilnehmer\*Innen eintritt<sup>96</sup>.

---

93 Vgl. Ulich, 2012, Gesundheitsmanagement in Unternehmen: S.42

94 Vgl. Novak, 2011, Transaktionsanalyse und Salutogenese: S. 82

95 Den Grundstein für die gesundheitswissenschaftliche Wellness-Bewegung legte Halbert Dunn im Jahre 1959 mit seinem Artikel: High Level Wellness for Man and Society.

96 Vgl. Jerich, Lisbeth (2015): Wellnessfaktor psychische Gesundheit- Gesundheitsförderung durch

## 4.2 Workshop Sense of Coherence

Der High- Level Wellness Workshop „SOC“ hat zum Ziel, die Lebensbewältigungsfähigkeit der Kursteilnehmer\*Innen zu fördern und zu stärken. Hierzu soll das Kohärenzgefühl mit seinen Komponenten der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit als Widerstandsressource reflektiert und bekräftigt werden<sup>97</sup>. Wie schon in Kapitel 4.1. 3 beschrieben, korreliert ein hohes Kohärenzgefühl wie auch die Verfügbarkeit von generalisierten Widerstandsressourcen mit guter Gesundheit und ermöglicht einen positiven Umgang mit Stressoren im Umfeld.

Zunächst sollen die Teilnehmer\*Innen die Handhabbarkeit trainieren, die als der praktische Teil des Kohärenzgefühls bezeichnet werden könnte. Die Teilnehmer\*Innen sollen sich ihrer eigenen Ressourcen und denen von „legitimierten Anderen“ bewusst werden. Hierzu wird sich erst einmal im Plenum mit dem Thema Gesundheit beschäftigt, anschließend reflektiert jeder für sich allein die eigenen Aufgaben, Belastungen und Ressourcen. Die Teilnehmer\*Innen sollen sich gewahr werden, wofür sie verantwortlich sind, was ihnen Probleme macht und was ihnen hilft, die Aufgaben als auch Belastungen gesund zu bewältigen. Danach zeichnen die Teilnehmer\*Innen auf einem Papierbogen eine Waage auf: Auf der einen Seite stehen die Belastungen und auf der anderen Seite die Ressourcen. Je nach Verteilung ist die Waage im Ungleichgewicht oder in der Balance- das Ergebnis wird im Plenum diskutiert. Anschließend wird in einem gemeinsamen Brainstorming erarbeitet, mit welchen Verhaltensweisen und Strategien eine Belastungsbalance herzustellen ist- die Ergebnisse werden auf einem Flipchart festgehalten. Förderliche Strategien sind beispielsweise: Andere um Hilfe bitten, Aufgaben delegieren, Aufgabenbereiche definieren, Pausen machen etc. <sup>98</sup> Neben den eigenen Ressourcen sind für eine hohe Handhabbarkeit auch „legitimierte Andere“ wichtig, also Menschen, denen vertraut wird, die im eigenen Sinne handeln würden und die man bei einer Überforderung um Hilfe bitten kann. Damit sich die Kursteilnehmer\*Innen ihrer legitimierten Anderen bewusst werden, zeichnen diese ein soziales Netz auf. In diesem werden Personen, die wichtig sind und viel Unterstützung bieten, nah zu der Person aufgezeichnet und Personen, die weniger wichtig sind, entfernt auf-

---

Ressourcenorientierung. Wiesbaden: Springer: S. 164

97 Vgl. Jerich, 2015, Wellnessfaktor psychische Gesundheit: S. 266

98 Vgl. Jerich, 2015, Wellnessfaktor psychische Gesundheit: S. 269

gezeichnet. Des Weiteren werden die Bereiche notiert, in denen sie jeweils Unterstützung erhalten. Nach der Visualisierung der sozialen Beziehungen sollen die Teilnehmer\*Innen überlegen, ob weitere Aufgaben delegiert werden könnten, um eventuelle Überforderungen abzubauen, und zu wem der Kontakt gesteigert werden könnte. Nach diesen Reflexionen zum Thema Handhabbarkeit soll den Kursteilnehmer\*Innen Zeit gegeben werden, um über deren Erkenntnisse zu sprechen.

Um die Sinnhaftigkeit als wichtigste und motivationale Komponente des Kohärenzgefühls zu trainieren, werden die Teilnehmer\*Innen aufgefordert, sich eine Feier eines wichtigen Tages in ihrem Leben vorzustellen. Ob es der Hochzeitstag oder ein Dienstjubiläum ist, wichtig ist, dass die Teilnehmer\*Innen an diesem Tag Bilanz ziehen sollen und sich vor Augen führen, was und wer ihnen im Leben wichtig ist, welche Werte sie haben, welche Ziele sie verfolgen und was für sie nie in Frage käme<sup>99</sup>. Die Teilnehmer\*Innen erhalten für diese Aufgabe 30 Minuten Zeit. Schließlich sollen die Teilnehmer\*Innen Aspekte herausgearbeitet haben, die sie in ihrem Leben als wichtig erachten. Am Ende wird im Plenum auf einem Papierbogen festgehalten, welche Werte für einen selber wichtig sind, welche in der eigenen Familie, welche im Beruf, welche im Kontakt mit Anderen und für welche sie sich in der Gesellschaft einsetzen würden. Ziel dieser Übung für die Teilnehmer\*Innen ist die Vergegenwärtigung, welche Werte im Leben in all seinen Bereichen von Bedeutung sind, wer oder was eine spürbare Wichtigkeit innehat und wofür sie sich gerne anstrengen. Danach überlegen die Teilnehmer\*Innen in der ersten Phase, wofür sie im Moment Energie und Zeit aufwenden und visualisieren dies durch das Aufzeichnen von Tortenstücken. In der zweiten Phase machen sich die Teilnehmer\*Innen bewusst, wofür sie sich gerne anstrengen würden. Die Auswertung des Wunsch- und des Istzustandes erfolgt in der Großgruppe. Es werden schließlich auf einem Flipchart Strategien gesammelt, die zu einer Annäherung des persönlichen Wunschzustandes führen könnten, wie beispielsweise Priorisieren, das Äußern von Bedürfnissen und Wünschen, das Setzen von Teilzielen oder die Ablehnung von unberechtigten Forderungen.

Als letzte Komponente wird die Verstehbarkeit trainiert, die Menschen dazu befähigt, auch in unstrukturierten Situationen sich die nötigen Informationen zu verschaffen und sich neu zu orientieren. Die Teilnehmer\*Innen sollen in dieser Phase des

---

99 Vgl. Jerich, 2015, Wellnessfaktor psychische Gesundheit: S. 270

Workshops lernen, sich präzise auszudrücken und genau zuzuhören. Hierzu sollen die Teilnehmer\*Innen ein kontroverses Thema im kontrollierten Dialog diskutieren. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden ihre Argumente abwechselnd vortragen dürfen, sofern sie das Argument des Gesprächspartners/ der Gesprächspartnerin wiederholt haben und dieser/ diese die richtige Wiedergabe bestätigt hat. Gibt ein/e Teilnehmer\*In den Inhalt falsch wieder, so darf sein/ ihr Gegenüber ihn/ sie korrigieren. Ein/e Beobachter\*In achtet darauf, dass die Regeln eingehalten werden, und berichtet später im Plenum von seinen Beobachtungen. Die Teilnehmer\*Innen verteilen sich im Raum, entscheiden, über welches Thema diskutiert werden soll, und überlegen sich zunächst im Stillen ein bis zwei Minuten Argumente zu der jeweiligen Position. Dann wird nach oben genanntem Schema diskutiert. Abschließend können die Teilnehmenden gefragt werden, was ihnen leicht fiel, womit sie Schwierigkeiten hatten und was aus dieser Übung in den eigenen Alltag überführt werden könnte. Nach dieser Einheit sollen die Teilnehmer\*Innen im Rollenspiel üben, sich Informationen zu einem bestimmten Thema einzuholen, da dies grundsätzlich die Verstehbarkeit einer Situation erhöht. Ziel dieser Übung ist, dass die Teilnehmer\*Innen hartnäckig bleiben und so lange nachfragen, bis sie die gewünschten Informationen erhalten und verstanden haben<sup>100</sup>. Hierzu verteilen sich die Teilnehmenden. Eine Person ist Expert\*In eines Themas, und die andere Person stellt Fragen. Die Teilnehmer\*Innen, die sich informieren sollen, nehmen sich zwei bis drei Minuten Zeit, überlegen sich Fragen und schreiben diese auf. Nach dem vollzogenen Rollenspiel tauschen sich die Teilnehmer\*Innen im Plenum aus: Was erschien ihnen hilfreich, um Informationen zu sammeln? Welche Schwierigkeiten traten im Rollenspiel auf? War etwas aus dem kontrollierten Dialog übernehmbar?

Als Abschluss des Workshops sollen sich die Teilnehmer\*Innen ein persönliches Gesundheitsmotto überlegen.

Ob ein solcher Workshop innerhalb eines Betriebes durchgeführt werden kann, ist fraglich. Die beiden Trainingseinheiten zur Verstehbarkeit als auch zur Handhabbarkeit gibt den Teilnehmer\*Innen neue Kommunikationsanstöße an die Hand, trainiert ihre Beharrlichkeit, sich Transparenz zu verschaffen, und verhilft den Teilnehmer\*Innen zu einem Ressourcenüberblick (bezogen auf die Abteilung). Beide Trainingseinheiten sind gut angeleitet durchaus empfehlenswert. Fragwürdig ist es,

---

100 Vgl. Jerich, 2015, Wellnessfaktor psychische Gesundheit: S. 272

die Komponente der Sinnhaftigkeit im Kontext der Arbeit zu besprechen, da durch die gemeinsame Reflexion von sehr Privatem (wie beispielsweise Wertesystemen), Mitarbeiter\*Innen verunsichert werden- und Vorbehalte entstehen könnten. Es ist sehr gut vorstellbar, dass die Trainingseinheit bei dem Soll- Ist- Abgleich entgleisen könnte, da Menschen anfangen zu weinen oder ihnen Dinge vor Augen geführt werden, die sie im Kontext der Arbeit lieber verdrängen. Andererseits könnte diese Trainingseinheit eine Team- oder Abteilungszusammengehörigkeit sehr stärken und das gegenseitige Verständnis füreinander ausbauen. In beiden Fällen trägt der/die Moderator\*In eine sehr hohe Verantwortung, Stimmungen richtig einzuschätzen und für ein wertschätzendes und produktives Klima zu sorgen.

Im folgenden Kapitel wird das MBSR- Programm vorgestellt, welches ein probates Mittel zur Stressreduktion in der Arbeitswelt darstellt und individuell ausgeübt werden muss.

### **4.3 Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)**

Das MBSR- Programm (deutsch: „achtsamkeitsbasierte Stressreduktion“) ist von dem Molekularbiologen und Meditationstrainer Jon Kabat- Zinn entworfen worden. Es setzt sich zum Ziel, den individuellen Umgang mit Stress, chronischen Krankheiten und Schmerz zu verändern und damit den Alltag zu erleichtern<sup>101</sup>. Entwickelt wurde das MBSR- Programm in den 70er Jahren an der Universität Massachusetts. Die Konzeption geschah auf Basis eigener positiver Erfahrungen mit Hatha Yoga und der buddhistischen Achtsamkeitsmeditation. Ausgangspunkt für seine Überlegungen war die Erfahrung, dass die moderne Schulmedizin manchmal nur bis zu einem gewissen Grad helfen kann und an Grenzen stößt. Darauf folgte die Überlegung, dass Patient\*Innen selber mehr Verantwortung für ihre Gesundheit übernehmen müssen<sup>102</sup>. Im Vordergrund des Programms stehen die Mobilisierung der eigenen Ressourcen und die kreative Veränderung von Verhaltensmustern<sup>103</sup>. Der Motor hierfür ist der achtsame Umgang mit seinen Gedanken und seinem

---

101 Vgl. Kabat- Zinn, Jon (1990): Gesund durch Meditation- Das große Buch der Selbstheilung. München: Knauer: S. 11

102 Vgl. Franz, Maren (2006): Stress laß nach! Bloß wie? Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit/ MBSR mindfulness based stressreduction (online): S. 2

103 Vgl. Kabat-Zinn, Jon (2014): Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit. Freiburg im Breisgau: Arbor: S. 8

Körper. Das achtwöchige Trainings- Programm stellt für Kabat- Zinn allerdings keine Alternative zur psychotherapeutischen oder schulmedizinischen Therapie dar. Vielmehr soll es den Menschen sensibilisieren, die Zusammenhänge zwischen Körper und Geist selbst zu erfahren und dadurch gelingender mit dem eigenen Leben oder auch der eigenen Erkrankung umzugehen. Wie für Antonovsky sind für Kabat- Zinn Krankheit und Stress bzw. Katastrophen fester Bestandteil eines jeden Lebens:

*„Das Wort Katastrophe ist also nicht automatisch gleichbedeutend mit Unglück. Es bringt vielmehr die ganze Komplexität und Vielfalt des Lebens zum Ausdruck, zu dem existenzielle Krisen ebenso gehören wie all die kleinen Widrigkeiten, aber auch Freude und Glück“<sup>104</sup>.*

Das Herz des MBSR- Programms ist die systematische Schulung der Achtsamkeitsmeditation. Auf den Begriff der Achtsamkeit im Sinne von Kabat- Zinn wird im nächsten Unterkapitel eingegangen, um dann das MBSR- Programm in Kürze und seine positive Wirkung im Umgang mit Stress vorzustellen. An dieser Stelle soll aber angemerkt werden, dass das Üben von Achtsamkeit zwar durchaus einer buddhistischen Tradition entspringt und dort breitflächig praktiziert wird, Kabat- Zinn jedoch die Achtsamkeitsmeditation in einem weltanschaulich neutralen Zusammenhang und ihre besondere Kraft darin begründet sieht, dass sie unabhängig von Glaubenssystemen und Ideologien wirksam ist<sup>105</sup>. So funktioniert die konsequente Durchführung der Übungen auch bei denjenigen, denen der philosophische Überbau eher suspekt erscheint<sup>106</sup>.

### **4.3.1 Achtsamkeit und Grundlagen der Praxis**

Die Achtsamkeitsmeditation ist eine besondere Form von Aufmerksamkeit, die ausschließlich auf den Augenblick, das „Hier und Jetzt“ gerichtet ist. Sie hilft dem Ausübenden, seine Gedanken und Gefühle aus einem gewissen Abstand heraus zu betrachten und diesen wohlwollend gegenüber zu treten. Diese größere Bewusstheit und Reflexion von Gewohnheiten wie auch von automatischen Verhaltens- Denk- und Stressmustern ermöglicht einen ersten Schritt, sich von bestimmten

---

104 Kabat- Zinn, 1990, Gesund durch Meditation: S. 21

105 Vgl. Kabat- Zinn, 1990, Gesund durch Meditation: S. 28

106 Vgl. Gross, 2015, Angst bei der Arbeit- Angst um die Arbeit: S. 221

unbewussten als auch bewussten Reaktionsweisen zu verabschieden<sup>107</sup>. Hierzu richtet der/ die Ausübende laut Kabat- Zinn seine/ ihre Aufmerksamkeit zunächst auf etwas Spezielles- beispielsweise die Atmung, um Beständigkeit und Ruhe einzuüben. Anschließend werde die Konzentration durch andere Objekte der Beobachtung erweitert, und der/ die Ausübende komplettiert seine/ ihre Meditation mit einem Element des Erforschens. Entstanden während dieses Vorgangs Gefühle oder Gedanken, würden diese weder ignoriert und unterdrückt noch deren Inhalt analysiert oder beurteilt. Die entstandenen Gefühle oder Gedanken würden reflektiert, ohne diese zu bewerten, „*wie sie von Moment zu Moment als Ereignisse im Feld des Gewahrseins entstehen*“<sup>108</sup>.

Kabat- Zinn führt an, dass viele Menschen nur noch im Auto- Pilot- Modus reagieren, anstatt bewusst zu agieren, da sie sich gedanklich entweder in der Zukunft oder in der Vergangenheit befinden<sup>109</sup>. Damit der Mensch nicht seinem eigenen Reaktionsmodus ausgeliefert sei, solle er durch gezielte Aufmerksamkeitslenkung den Fokus auf den Moment und die damit verbundenen Gefühle lenken. Dabei sei es wichtig, dass die Aufmerksamkeit einem unparteiischen Beobachter gleiche, der nicht in erwünscht oder unerwünscht werte und kontinuierlich die inneren Erfahrungen kommentiere. Wenn der Mensch es schaffe, diese Rolle des unparteiischen Beobachters regelmäßig einzunehmen, werde Achtsamkeit zu einer inneren Haltung, die einen umsichtigen Lebensstil impliziert und sich auf alle Lebensbereiche auswirke<sup>110</sup>.

Für Kabat- Zinn ist die innere Einstellung des Menschen von grundlegender Bedeutung für die Achtsamkeit. Die Grundvoraussetzung sei, ein offener Geist zu sein, der sich überhaupt darauf einlasse zu sehen und zu lernen<sup>111</sup>. Die persönliche Achtsamkeitspraxis gleiche einem Lernvorgang, der Offenheit und Geduld erfordere. Der Mensch meine oft zu wissen, was er brauche und manipuliere dahingehend seinen Wünschen entsprechend sich selber und seine Umwelt. Dies steht für Kabat- Zinn im krassen Gegensatz zur inneren Arbeit der Achtsamkeit, da Achtsamkeit bedeute, ständig aufmerksam zu sein und die Dinge zu sehen, wie sie sind. Kabat- Zinn

---

107 Vgl. Albrecht, Gerlinde. Fries, Sabine (2016): Achtsamkeit im Job- Zufriedener und entspannter mit MBSR. Freiburg im Breisgau: Herder: S. 22

108 Kabat- Zinn, 2014, Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit: S. 11

109 Vgl. Kabat- Zinn, 1990, Gesund durch Meditation: S. 37

110 Vgl. Albrecht, 2016, Achtsamkeit im Job: S. 23

111 Vgl. Kabat- Zinn, 1990, Gesund durch Meditation: S. 45



führt sieben Faktoren an, welche die Grundlage einer erfolgreichen Achtsamkeitspraxis bilden und die heilende Kraft der Achtsamkeit freilegen. Alle sieben Faktoren seien dabei voneinander abhängig und führten von einem Punkt zum anderen:

1.

*Nicht Beurteilen* bedeutet, dass der Mensch nicht ständig seine Erfahrungen bewerten soll, sondern wie oben schon aufgeführt, die Rolle eines unbefangenen Beobachter einnimmt, der das Ereignis zwar registriert, aber sich mit diesem nicht identifiziert: „Wenn wir mit dem Streß in unserem Leben tatsächlich konstruktiv umgehen wollen, ist der erste Schritt dahin zweifelslos der, sich der Gewohnheit des Urteilens und ihrer Auswirkungen bewusst zu werden“.<sup>112</sup>

2.

*Geduld*, geduldig sein heißt, dass der Mensch versteht und vor allem akzeptiert, dass alles eine bestimmte Zeit benötigt, bevor es sich entfaltet.

3.

*Den Geist des Anfängers bewahren*, bedeutet, dass der Mensch einem Erlebnis nicht voreingenommen gegenübertritt und das Gegenüber nicht zur Leinwand der eigenen Projektionen degradieren sollte.

4.

*Vertrauen* heißt, dass der Mensch in seine eigene Weisheit und Fähigkeiten vertrauen sollte. Kabat- Zinn führt hier an, dass Menschen manchmal so von der Reputation und Autorität des/ der Lehrers/ Lehrerin abhängig seien, dass sie ihre eigenen Gefühle und Neigungen nicht beachteten. Dies knüpft durchaus an ein auslösendes Moment für Gratifikationskrisen an, wenn Menschen ihr mangelndes Selbstwertgefühl mittels Lob von außen zu kompensieren versuchen.

5.

*Nicht greifen* heißt, dass der Mensch versuchen soll, sich selber zu wahren und mittels Meditation sich aktiv um nichts zu bemühen. Kabat- Zinn führt aus, dass der Mensch daran gewöhnt ist, mit jeder Handlung einen Zweck zu verbinden. So würde ein Meditieren mit dem Ziel sich zu entspannen kontraproduktiv sein, da die Wertung

---

<sup>112</sup> Kabat- Zinn, 1990, Gesund durch Meditation: S. 48

des gestresst Seins bereits im Raum stünde und der Geist schon in der Zukunft wäre.

6.

*Akzeptanz* heißt, die Herausforderungen oder Widrigkeiten, die den Menschen belasten anzunehmen. Der Mensch tendiert unerbittlich, sich gegen Dinge aufzulehnen, und vergeudet so sehr viel Energie. Diese Spannung und der zugehörige Druck verhindern oft, dass sich eine Situation zum Positiven wende. Kabat- Zinn betont an der Stelle, dass Akzeptanz nicht bedeute, destruktiven Verhaltensweisen freien Lauf zu lassen oder passiv zu sein. Erst ein Geist, der ungetrübt von Ängsten oder Meinungen sei, könne die wirklichen Anforderungen erkennen und zielgerichtet handeln.

7.

*Loslassen* bedeutet, Gedanken, Verhaltensweisen und Erfahrungen, die einen in negativer als auch in positiver Weise beschäftigen, ausschließlich zu beobachten und auch zu akzeptieren, um sie dann loszulassen. Kabat- Zinn vergleicht das Loslassen mit dem Einschlafen und kürt die Menschen als Meister\*Innen im Loslassen, die es schaffen, trotz Stress loszulassen und einzuschlafen- dies müsse dann nur noch im wachen Zustand funktionieren.

Im nächsten Kapitel wird der Vollständigkeit halber die körperliche Komponente des MBSR Programms und der Ablauf kurz vorgestellt.

### **4.3.2 Körperliche Komponente und Ablauf**

Alle Faktoren führen zu einer Haltung, die einen achtsameren Umgang mit den eigenen Gedanken und dem eigenen Körper gestalten. Sie bilden die Basis für die körperlichen Übungen des MBSR- Programms, die Achtsamkeit weiter einüben, ausbauen und unterstützen sollen. Körperliche Übungen werden deshalb ausgeführt, da viele Menschen, die unter Stress stehen, den Kontakt zu ihrem Körper verloren haben und auch Warnsignale, die ein Körper sendet, nicht mehr wahrnehmen bzw. diesen gegenüber nicht achtsam sind<sup>113</sup>. Das achtwöchige Programm besteht im Wesentlichen aus drei Übungen. Die Übungen werden einmal pro Woche für zwei-

---

113 Vgl. Franz, 2006, Stress laß nach! Bloß wie? (online): S. 2

einhalb Stunden gemeinsam durchgeführt. Für den Rest der Woche wird von den Kursteilnehmer\*Innen die Eigeninitiative gefordert. Dabei wird großer Wert auf den Transfer der Übungsinhalte in die informelle Praxis des Alltags gelegt<sup>114</sup>. Die erste körperliche Übung ist der Bodyscan, bei dem die Teilnehmer\*Innen durch ihren Körper geführt werden und alle Empfindungen ihres Körpers achtsam wahrnehmen<sup>115</sup>. Des Weiteren werden einfache Hatha- Yoga- Übungen durchgeführt, die ebenfalls zum Ziel haben, das Körpergefühl und die Achtsamkeit dem Körper gegenüber zu schulen. Als letzter und auch zentraler Bestandteil des Programms ist die Meditation anzuführen, die es dem Menschen ermöglicht, aus dem Gedankenkarussell auszusteigen und, wie oben ausführlich beschrieben, die Konzentration auf den Augenblick zu legen. Alle Übungen haben zum Ziel, den Augenblick wahrzunehmen und seinen Empfindungen nicht wertend gegenüberzutreten.

### **4.3.3 Stressreduktion durch Achtsamkeit**

Kabat- Zinn bezeichnet Achtsamkeit als Schlüssel zur Entmachtung von Stressreaktionen und den über Jahren gelernten Reiz- Reaktionsmechanismen<sup>116</sup>. Mittels der Achtsamkeit sei es möglich, die Kontrolle in einer stressigen Situation zu bewahren. Dies geschehe durch das bewusste Erleben der Anforderung als auch der Versuchung, impulsiv auf sie zu reagieren. Der Mensch, dem es gelinge, sich nicht dem Autopilot- Modus und seiner destruktiven Stressreaktion hinzugeben, sondern sich der Situation mit den Möglichkeiten und Empfindungen bewusst zu werden, könne in der Situation achtsam handeln und die Kontrolle behalten. Durch Achtsamkeit werde der Katalog der Reaktionsmöglichkeiten erweitert und Abstand geschaffen, womit einer Situation die Bedrohlichkeit genommen wird. So soll das Achtsamkeitstraining nicht dazu führen, die Welt durch eine rosa Brille wahrzunehmen. Viel eher soll es dazu führen, mit den eigenen Emotionen mehr im Jetzt zu sein und aus einer größeren Distanz Ängste, Sorgen und Grübeleien zu

---

114 Vgl. Chang-Gusko, Yong-Seun (2012): Wie alltagstauglich ist die Achtsamkeit?- Pilotstudien zur Implementierung einer Methode zur Stressbewältigung in den Vorlesungsplan der Studenten der FOM, Hamburg (online): S. 2

115 Vgl. Albrecht, 2016, Achtsamkeit im Job: S. 183

116 Vgl. Kabat- Zinn, 1990, Gesund durch Meditation: S. 220

betrachten<sup>117</sup>.

Die Kompetenz der angemessenen Bewältigung von Stressoren ist in der westlichen Welt eine wichtige Voraussetzung zur Erhaltung von Wohlbefinden und Gesundheit. Verschiedenste Untersuchungen belegen inzwischen die Korrelation zwischen MBSR und Stressreduktion. Menschen, die regelmäßig meditieren, gehen flexibler mit Stress um und sind eher zu einer bewussten Stressaktion fähig, anstatt bloß auf Stress zu reagieren<sup>118</sup>. Diese Ergebnisse müssten von Arbeitgeber\*Innen durchaus stärker bedacht und durch das regelmäßige Anbieten von MBSR oder Achtsamkeitsworkshops unterstützt werden. Des Weiteren müssten den Arbeitnehmer\*Innen regelmäßig Freiräume zu Achtsamkeitsübungen geboten werden.

Neben der Korrelation zwischen der Erhöhung der Achtsamkeit und der Reduktion von Stress wurde inzwischen in verschiedenen Studien herausgestellt, dass das Praktizieren von Achtsamkeitsmeditation ein Weg ist, das Kohärenzgefühl mit seinen drei Komponenten nachhaltig zu erhöhen<sup>119</sup>.

## **5. Konsequenzen für die betriebliche Sozialarbeit**

Die betriebliche Sozialarbeit als wichtige allparteiliche Instanz in der betrieblichen Gesundheitsförderung ist eine freiwillige Maßnahme des Arbeitgebers, welche sowohl die Zielsetzungen der Arbeitnehmer\*Innen als auch jene des Arbeitgebers vertritt. Sie steht zwischen den Polen des Notwendigen und Wünschenswerten auf der einen Seite und ökonomischen Zwängen auf der anderen Seite. Nichtsdestotrotz geht die betriebliche Sozialarbeit von einer Interessenparallelität aus und begründet in dieser ihren Bedarf. Beide Seiten, der Arbeitgeber und die Arbeitnehmer\*Innen sind am Erhalt ihrer Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit interessiert. In der Rahmenkonzeption des „Bundesfachverbandes Betriebliche Sozialarbeit“ werden der betrieblichen Sozialarbeit zwei Handlungsfelder zugewiesen, um dem diffusen und heterogenen Erscheinungsbild der betrieblichen Sozialarbeit eine eindeutige Arbeitsfeldbeschreibung entgegenzusetzen<sup>120</sup>. Auf der einen Seite ist die betriebliche

---

117 Vgl. Gross, 2015, Angst bei der Arbeit- Angst um die Arbeit: S. 220

118 Vgl. Kabat- Zinn, 1990, Gesund durch Meditation: S. 225

119 Vgl. Chang-Gusko (2012): Wie alltagstauglich ist die Achtsamkeit?: S. 7

120 Vgl. <https://www.bbs-ev.de/rahmenkonzeption-f%C3%BCr-das-arbeitsfeld-betriebliches-sozialarbeit.html>

Sozialarbeit laut Rahmenkonzeption beratend tätig und auf der anderen Seite ist sie qualifizierend tätig.

Die betriebliche Sozialarbeit ist demnach in drei Bereichen beratend tätig: Zum ersten für das Unternehmen bei Projekten zu psychosozialer Gesundheit, zum zweiten für Führungskräfte und Personalverantwortliche zur Lösung von Problemfällen und Problemfeldern und zum dritten für Mitarbeiter\*Innen in psychosozialen Konflikt- und Krisensituationen. Auffällig in dieser Rahmenkonzeption in Bezug auf das Handlungsfeld der Beratung ist hier die aufgeführte Reihenfolge oder auch Priorisierung der Felder. Während der Schweizer Berufsverband Avenir Social die Unterstützung von Arbeitnehmer\*Innen bei der Lösung von beruflichen, gesundheitlichen, finanziellen und privaten Problemen in den Mittelpunkt stellt<sup>121</sup>, wird im deutschen Bundesfachverband eher strukturell gedacht und gewirkt. Des Weiteren ist hier noch anzumerken, dass Beratung bei Projekten zu psychosozialer Gesundheit oft auch vonseiten des Gesundheitsmanagements übernommen werden. Nach der Rahmenkonzeption ist die betriebliche Sozialarbeit ferner qualifizierend tätig, indem sie Schulungen, Trainings und Teamentwicklungen durchführt.

Es ist zu sehen, dass die Rahmenkonzeption sehr unterschiedliche und weitreichende Aufgaben für die betriebliche Sozialarbeit bereithält. Festzuhalten ist, dass die Art und Weise, wie die betriebliche Sozialarbeit in Deutschland ausgeführt wird, nicht einheitlich ist. Die klassische Einzelfallhilfe wird zu kurz gedacht, während sich die Aufgaben unternehmensspezifisch immer facettenreicher ausgestalten und die Entgrenzung auch in den Arbeitsfeldern zu beobachten ist. So fungiert die betriebliche Sozialarbeit immer häufiger als Ratgeber bei sozial relevanten Themen im Betrieb und begleitet lösungs- und ressourcenorientiert Veränderungsprozesse im Unternehmen<sup>122</sup>. Das sogenannte lösungs- und ressourcenorientierte Begleiten von Veränderungsprozessen kann dabei aber auch Stellenabbau und Arbeitsverdichtung zur Folge haben, da sich die betriebliche Sozialarbeit immer in einem wirtschaftlichen Rahmen bewegt.

Angesichts der durchaus großen arbeitsweltlichen Veränderungen in den letzten 20

---

121 Vgl. Baumgartner, Edgar. Sommerfeld, Peter (2016): Betriebliche Sozialarbeit- Empirische Analyse und theoretische Verortung. Wiesbaden: Springer Verlag: S. 16

122 Vgl. Baumgartner, Edgar (2010): Betriebliche soziale Arbeit in Deutschland- Stand und Perspektiven. In: Klein, Susanne. Appelt, Hans- Jürgen (Hrsg.): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Kröning: Asanger Verlag: S. 20

Jahren und den großen durch Digitalisierung sich andeutenden Umwälzungen ist ein ganzer Strauß an Aufgaben für die betriebliche Sozialarbeit gewachsen, wodurch es sich sehr schwierig gestaltet, diesem Bedarfen gerecht zu werden und diese durch eine einzelne Person zu bewältigen. Die Transformationsprozesse durch die Arbeit 4.0 haben nämlich durchaus viele Konflikte zwischen Arbeitnehmer\*Innen zur Folge und eine polarisierende Wirkung auf die Belegschaft in einem Unternehmen. So stehen auf der einen Seite die Menschen, für die die Arbeit 4.0 Verheißung und Lebensgefühl bedeutet, und auf der anderen die Menschen, die diese Entwicklung verunsichert und sich abgehängt fühlen<sup>123</sup>. Angesichts der vielen Herausforderungen, denen sich die betriebliche Sozialarbeit stellen muss, ist das Bedürfnis, an strukturellen Top-Down Lösungen zu arbeiten und die Entwicklung von Maßnahmen oder Workshops, die möglichst viele Menschen auf einmal ansprechen, durchaus nachvollziehbar. Auch ist das Führen von Anerkennungsdiskursen im Betrieb oder die nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur zielführend, wenn beispielsweise Führungskräfte mehr nach Sozialkompetenzen und nicht mehr nach Expertenwissen und Durchsetzungsfähigkeit ausgewählt werden. Jedoch gibt es genau für diese Entwicklungen in größeren Unternehmen die Organisationsentwicklung, Personalentwicklung oder das Gesundheitsmanagement, die hier verhältnispräventiv agieren sollten. Es ist es daher naheliegend, die individuelle Beratung von Mitarbeiter\*Innen bzw. die Einzelfallhilfe wieder in den Fokus zu rücken, um individuelle Stressoren, die einen „gelingenderen“ Alltag behindern, abzumildern.

Um individuelle Stressreaktionen bzw. Gratifikationskrisen von Mitarbeiter\*Innen durch Beratung aufzufangen und bei der Freilegung von Ressourcen gegen zukünftige Stressoren behilflich zu sein, ist eine Beratung, die sich an den Gedanken des Salutogenese-Modells in Bezug auf das Kohärenzgefühl und den generalisierten Widerstandsressourcen orientiert, der Gesundheit und dem Wohlbefinden des/der Mitarbeiter\*In förderlich. So ist es naheliegend beispielsweise durch offene Fragen, Reframing, das Kommunizieren von Beobachtungen und auch das Bereitstellen von Informationen zur Erhöhung der Transparenz die Verstehbarkeit, die Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit zu stärken, was zu einer Steigerung des Kohärenzgefühls führen kann. Insbesondere das von Siegrist beobachtete Verhalten

---

123 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, Weißbuch Arbeiten 4.0: S. 5

des Bagatellisierens oder Verdrängens absenter Tauschgerechtigkeit könnte durch richtige Fragen mehr ins Bewusstsein gerückt werden. Daneben ist anzunehmen, dass das Herausarbeiten von sinnstiftenden Elementen innerhalb oder auch außerhalb der Arbeitswelt Gratifikationskrisen verhindern kann. Das Niveau des Kohärenzgefühls hat hierbei, wie bereits im letzten Kapitel ausgeführt, starke Auswirkungen auf die Mobilisierbarkeit von Ressourcen, die in herausfordernden Alltagssituationen als Schutzfaktoren, Handlungsmöglichkeiten oder als Hilfsmittel zur Verfügung stehen<sup>124</sup>. Auf Grund dessen ist es dienlich, mit dem/der Ratsuchenden auf den Ebenen des Individuums, der sozialen Umwelt und der gesellschaftlichen oder kulturellen Ebene zu explorieren, welche Ressourcen faktisch zur Verfügung stehen und welche potentiell zur Verfügung stehen könnten. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass belastende Lebens- oder Arbeitssituationen erhebliche Implikationen für Umgang, Nutzung und Wahrung von Ressourcen mit sich bringen<sup>125</sup>. Stressoren können sich so stark auswirken, dass das ökologische Zusammenspiel bestehend aus persönlicher Bewältigungskompetenz als auch Wahrnehmung, Gestaltung, Nutzung und Pflege von Ressourcen stark gestört oder gar blockiert ist. Dies kann im schlimmsten Fall zu einer Belastungs-Verlustspirale führen: *„Stressoren und Belastungen führen zu Schädigungen in der Person- Umwelt- Abstimmung und damit zu einer Beeinträchtigung in Verfügbarkeit und Umgang mit Ressourcen“*<sup>126</sup>. Die Beeinträchtigung der Ressourcen hat wiederum negative Auswirkungen auf das Bewältigungshandeln, was dann wieder neue Stressoren und Belastungen hervorruft, die die Verfügbarkeit und den Umgang mit Ressourcen herabsetzen. Diese kumulative Spirale, bestehend aus Behinderung und Stressoren, gilt es als betriebliche/r Sozialarbeiter\*In mittels geschickter Beratung zu durchbrechen.

Letzten Endes muss sich die betriebliche Sozialarbeit entscheiden, ob sie eher auf die Verhältnisprävention setzt und eng mit einzelnen Abteilungen zusammenarbeiten möchte, um hier ihre psychosoziale Perspektive einzubringen, oder sich der Verhaltensprävention zuwenden möchte, um Ansprechpartnerin für Arbeitnehmer\*Innen bei beruflichen, gesundheitlichen, finanziellen und privaten Problemen zu sein. Ich denke, dass bei dem Versuch, beide Bereiche abzudecken, die

---

124 Vgl. Lorenz, 2016, Salutogenese: S. 116

125 Vgl. Schubert, 2002, Salutogenese, Kohärenzgefühl und Widerstandsressourcen: S. 8

126 Schubert, 2002, Salutogenese, Kohärenzgefühl und Widerstandsressourcen: S. 8

eigentliche Einzelfallhilfe von den Herausforderungen der Arbeit 4. 0 überrollt und zu kurz kommen wird. Des Weiteren tendiert der Mensch grundsätzlich dazu, sich nach oben zu orientieren<sup>127</sup>. Zudem wird das Verlangen nach Partizipation an anerkannten Entscheidungsprozessen auch vor dem/ der betrieblichen Sozialarbeiter\*In nicht haltmachen, da es nicht nur die Sinnhaftigkeit, sondern die Anerkennung von Menschen in Leitungsfunktion fördert. Dieses Prestige der oberen Reihen der Hierarchie, kann sich wiederum kontraproduktiv auf das Vertrauensverhältnis der Arbeitnehmer\*Innen auswirken, sodass diese bei persönlichen Problemen eher den Betriebsrat/ Personalrat oder externe Dienstleister\*Innen konsultieren.

## 6. Fazit

Die Arbeit 4.0 verändert die Arbeitswelt nachhaltig und wirkt sich erheblich auf Arbeitsbedingungen und die Gesundheit von Arbeitnehmer\*Innen aus. Diese neue Organisation von Arbeit mit ihren Möglichkeiten könnte bei gezielter Steuerung wie auch klaren Regeln in eine neue weniger belastende Arbeit münden. Demgegenüber stehen viele Arbeitnehmer\*Innen, die sich durch die Arbeit 4.0 stärker gestresst fühlen. Die Folgen von Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit tragen dazu bei, dass Arbeitnehmer\*Innen unter Zeitdruck arbeiten und Sorge haben, durch jemand höherwertig Spezialisierten oder gar durch eine Maschine ersetzt zu werden. Das hat zur Folge, dass sie sich schlechter von der Arbeit abgrenzen können und dass sie versuchen, ohne Rücksicht auf sich selber die Anforderungen der Arbeit zu erfüllen. Mit diesen drei Faktoren, also 1. Arbeiten unter Zeitdruck, 2. Arbeitsplatzunsicherheit und 3. fehlender Abgrenzung, erfüllen die betroffenen Arbeitnehmer\*Innen dasselbe Muster wie die Gruppe von Stahlarbeitern in den 70er Jahren, die Siegrist befragt hat. Heutzutage ist die Abgrenzung von der Arbeit jedoch deutlich erschwerter, wenn von überall und jederzeit gearbeitet werden kann. Besonders jene Arbeitnehmer\*Innen, die laut Siegrist von einer übersteigerten Verausgabungsneigung auf Grund ihres mangelnden Selbstwertes betroffen sind, erscheinen von den Möglichkeiten der Arbeit 4. 0 besonders gefährdet, da ihnen die Abgrenzung zusätzlich erschwert wird.

---

<sup>127</sup>Vgl. Simmel, Georg (2008). Philosophische Kultur. Frankfurt am Main: Wunderkammerverlag für Zweitausendeins: S. 51



Ob Arbeitnehmer\*Innen heutzutage für ihre Arbeit mehr Wertschätzung sozialer oder finanzieller Natur erhalten, ist fragwürdig und variiert sicherlich von Branche zu Branche. Fakt ist, dass mehr Berufe das mobile Arbeiten etablieren und Arbeitswelten erschaffen, in denen Arbeitnehmer\*Innen oft keine festen Arbeitsplätze zugewiesen bekommen. Das hat zur Folge, dass auch keine vertrauten Kolleg\*Innen mehr zur Verfügung stehen. Bei einem nicht vorhandenen sozialen Umfeld auf der Arbeit (durch mobile Arbeitswelten oder ständig wechselnde Kolleg\*Innen) fehlen die Personen, die einen wertschätzen und eine fehlende Tauschgerechtigkeit ausgleichen oder- weniger funktional gedacht- einfach nur da sind. Gleichzeitig können schlechte Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Arbeitsverdichtung, wenig Selbstbestimmung, Arbeitsplatzunsicherheit) sich negativ auf das soziale Miteinander auswirken, sodass ein wertschätzender Umgang nicht gepflegt und es sogar zu einem kompetitiven Verhalten kommt, um Position und Stellung zu sichern. Die Arbeit 4.0 hält auf jeden Fall viele Erfahrungen von bedrohter Kontrolle, bedrohter Belohnung und bedrohter Zugehörigkeit bereit, die sich, wie Siegrist betont, über die Zeit kumulieren und sich gesundheitsschädigend auswirken können.

Die naheliegende Schlussfolgerung muss also sein, das Treffen struktureller politischer Entscheidungen in der Makro- Ebene, die die Arbeitswelt 4.0 forcierter zu begrenzen, gesetzliche Grauzonen zu reglementieren und der Versuch diese negativen Erfahrungen bei Arbeitnehmer\*Innen zu vermeiden. Dazu würde auch die Schließung des Gender Pay Gaps oder eine stärkere Verankerung der Familienfreundlichkeit gehören. Sicherlich ist dies kein einfaches Unterfangen, jedoch sind Gesetze dahingehend denkbar und umsetzbar. Stattdessen werden diese Entscheidungen und die Verantwortung eher in die Meso- und vor allem in die Mikro- Ebene verlagert. So geht es bei einer salutogenetischen Ausrichtung der betrieblichen Gesundheitsförderung darum, das Kohärenzgefühl und die generalisierten Widerstandsressourcen des Arbeitnehmers/ der Arbeitnehmerin zu stärken, damit sich die arbeitsweltlichen Belastungen nicht negativ auf das Gesundheits- Krankheits- Kontinuum auswirken. Dies geschieht in der Regel durch das Besuchen von Workshops (z.B. SOC- Workshop oder auch MBSR- Programm) und durch die Beratung des/ der betrieblichen Sozialarbeiter\*In. Beides sind Angebote, die neben Eigenengagement auch Zeit und Muße erfordern. Bei den Workshops werden Arbeitnehmer\*Innen angeregt, mit Stressoren anders umzu-

gehen, und sie bekommen Methoden an die Hand, die sich förderlich auf ihre Gesundheit auswirken. Bei der Beratung des/ der betrieblichen Sozialarbeiter\*In werden durch Gespräche die Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit erhöht, eventuelle Konflikte bearbeitet, Ressourcen freigelegt und gegebenenfalls an spezialisierte Dritte weiterverwiesen. Dieses Vorgehen, welches sich nach den individuellen Bedarfen von Arbeitnehmer\*Innen richtet, ist durchaus effektiv und auch kostensparend. Es gibt durchaus Arbeitnehmer\*Innen, die mit Workshops wenig anfangen können, mit den Arbeitsanforderungen subjektiv zufrieden sind und auch keine Beratung benötigen. Jedoch gibt es auch Arbeitnehmer\*Innen, die sich gestresst fühlen und denen die Zeit fehlt, die eigene Situation angemessen zu reflektieren, da die Anforderungen für sie individuell zu hoch sind. Diese Arbeitnehmer\*Innen sind so überfordert, dass sie einen Workshop oder eine Beratung wahrscheinlich nur als zusätzliche Belastung ansähen. Daraus folgt, dass Arbeitnehmer\*Innen grundsätzlich Kapazitäten und mentale Räume benötigen, um sich ihres Zustandes bewusst zu werden und achtsam mit den eigenen Empfindungen umzugehen.

Auf der Makro- und Meso-Ebene wird weniger daran gearbeitet, Arbeit so zu gestalten, dass die Belastungen weniger werden, sondern eher dass Arbeitnehmer\*Innen in der Mikro- Ebene so aufgestellt sind, genügend Kraft zu haben, den Belastungen zu trotzen. Der Arbeitgeber gibt einen großen Teil der Verantwortung für Gesundheit und Stressprävention in die Hände von Arbeitnehmer\*Innen. Manche können mit dieser umgehen, viele scheitern, indem sie die eigene Situation verdrängen, bagatellisieren oder sich selber als Maschine sehen, die es zu optimieren gilt.

Um negativen Stress in der Arbeitswelt 4.0 zu minimieren oder gar zu vermeiden, bedarf es zum einen politischer Maßnahmen, die einen gesundheitsfördernden Rahmen für eine gute Arbeit 4.0 bieten, und zum zweiten gilt es, die betriebliche Gesundheitsförderung so aufzustellen, dass sie sich den individuellen Bedarfen im Betrieb zwar anpasst, aber auch denjenigen ein Sicherheitsnetz bietet, die sich nicht oder erst zu spät zu Wort melden.

## 7. Bibliographie

- Albrecht, Gerlinde. Fries, Sabine (2016): Achtsamkeit im Job- Zufriedener und entspannter mit MBSR. Freiburg im Breisgau: Herder
- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: dgvt Verlag
- Bandura, Bernhard. Ducki, Antje. Schröder, Helmut. Klose, Joachim. Meyer, Marcus (Hrsg.) (2018): Fehlzeitenreport 2018- Sinn erleben- Arbeit und Gesundheit. Berlin: Springer Verlag
- Baumgartner, Edgar (2010): Betriebliche soziale Arbeit in Deutschland- Stand und Perspektiven. In: Klein, Susanne. Appelt, Hans- Jürgen (Hrsg.): Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit. Kröning: Asanger Verlag, 19-31.
- Baumgartner, Edgar. Sommerfeld, Peter (2016): Betriebliche Sozialarbeit- Empirische Analyse und theoretische Verortung. Wiesbaden: Springer Verlag
- Bäuerlein, Jana (2013): Gesundheit und Arbeitswelt- Für eine gelungene Balance von Erwerbsarbeit und Familie. Marburg: Tectum
- Bengel, Jürgen. Strittmatter, Regine. Willmann, Hildegard (2001): Was erhält den Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese- Diskussionstand und Stellenwert. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg). Köln: Bzga
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0
- Franz, Maren (2006): Stress laß nach! Bloß wie? Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit /MBSR mindfulness based stressreduction
- Gangl, Hermann Dietmar (2012): Das salutogenetische Mitarbeitergespräch. Marburg: Tectum
- Gross, Rainer (2015): Angst bei der Arbeit- Angst um die Arbeit. Psychische Belastungen im Berufsleben. Bern: Hans Huber Verlag
- Hillert, Andreas. Koch, Stefan. Lehr, Dirk (2018). Burnout und chronischer beruflicher Stress- Ein Ratgeber für Betroffene und Angehörige. hogrefe: Göttingen
- Jerich, Lisbeth (2015): Wellnessfaktor psychische Gesundheit-

- Gesundheitsförderung durch Ressourcenorientierung. Wiesbaden: Springer
- Kabat- Zinn, Jon (1990): Gesund durch Meditation- Das große Buch der Selbstheilung. München: Knauer
  - Kabat- Zinn, Jon (2014): Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit. Freiburg im Breisgau: Arbor
  - Lohmann- Haislah, Andrea (2012). Stressreport 2012 Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Berlin
  - Lorenz, Rüdiger-Felix (2016): Salutogenese- Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler. 3. Auflage. München: Ernst- Reinhardt
  - Neuner, Ralf (2016): Psychische Gesundheit bei der Arbeit- Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. 2. überarb. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler
  - Novak, Rosa C. (2011): Transaktionsanalyse und Salutogenese- Der Einfluss transaktionsanalytischer Bildung auf Wohlbefinden und emotionale Lebensqualität. Münster: Waxmann
  - Reif, Julia. Spieß, Erika. Stadler, Peter (2018): Effektiver Umgang mit Stress- Gesundheitsmanagement im Beruf. Berlin: Springer Verlag
  - Ruckenberg, Jan (2013): Gesundheit, Arbeit und Zusammenhalt- Betriebliche Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung. Freiburg im Breisgau: Centaurus Verlag
  - Schiffer, Eckhard (2013): Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese- Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
  - Sennet, Richard (1998): Der flexible Mensch- Die Kultur des neuen Kapitalismus. 2. Auflage. Berlin: Berlin Verlag
  - Siegrist, Johannes (2015). Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Elsevier GmbH
  - Simmel, Georg (2008). Philosophische Kultur. Frankfurt am Main: Wunderkammerverlag für Zweitausendeins

- Ulich, Eberhard. Wülser, Stefan (2012). Gesundheitsmanagement in Unternehmen- Arbeitspsychologische Perspektiven. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler
- Ulich, Eberhard. Wülser, Stefan (2018). Gesundheitsmanagement in Unternehmen- Arbeitspsychologische Perspektiven. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

#### Zeitungen:

- Herrmann, Sebastian. Das hast du gut gemacht- Lob kann Mitarbeiter stärker motivieren. In: Süddeutsche Zeitung (2019) Nr. 89, S. 55
- Heuser, Uwe Jean. Pletter Roman. Sind Sie ein Jobkiller, Herr Mucik?. In: Die Zeit (2019), Nr. 14, S. 22
- Holzki, Larissa. Zeit ist Geld, oder eben nicht- Die umfängliche Erfassung der Arbeitszeit bringt Chefs in Bedrängnis. Mitarbeiter sind verunsichert. In Süddeutsche Zeitung (2019), Nr. 123, S. 22
- Koschorke, Albrecht. Ersetzbar zu sein macht wütend-Warum Lisa Herzog zu widersprechen ist. In: Die Zeit (2018), Nr. 46, S. 49

#### Internetquellen:

- Chang-Gusko, Yong-Seun (2012): Wie alltagstauglich ist die Achtsamkeit?- Pilotstudien zur Implementierung einer Methode zur Stressbewältigung in den Vorlesungsplan der Studenten der FOM, Hamburg  
Verfügbar unter:  
[http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/Inhalte/A\\_Arbeitskreis/A5\\_Was\\_machen\\_wir/A5a\\_Schwarzes\\_Brett/2013\\_09\\_13\\_Pilotstudiendesign\\_Chang\\_Gusko.pdf](http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/Inhalte/A_Arbeitskreis/A5_Was_machen_wir/A5a_Schwarzes_Brett/2013_09_13_Pilotstudiendesign_Chang_Gusko.pdf) (Zugriff am 14. 04. 2019)
- DGB: Digitale Arbeit- Arbeitshetze und Arbeitsintensivierung bei digitaler Arbeit  
Verfügbar unter:  
[http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl\\_files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Arbeitsbedingungen/Dokumente/2017\\_05\\_DGB\\_Digi\\_Arbeit.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsbedingungen/Dokumente/2017_05_DGB_Digi_Arbeit.pdf) (Zugriff am 11. 04. 2019)

- Franz, Maren (2006): Stress laß nach! Bloß wie? Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit /MBSR mindfulness based- stressreduction  
Verfügbar unter:  
<http://www.mbsr-hamburg.de/img/Mbsr-Artikel%20Franz.pdf>  
(Zugriff am 14. 04. 2019)
- Kramer, Bernd (2016): Mein Job ist ein Bullshitjob.  
Verfügbar unter:  
<https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-08/david-graeber-berufe-bullshitjobs-unternehmensberater> (Zugriff am 11. 04. 2019)
- Schubert, Franz-Christian (2002): Salutogenese, Kohärenzgefühl und Widerstandsressourcen- Wasser auf die Müh(l)en der sozialen Arbeit  
Verfügbar unter:  
[https://www.ibs-networld.de/Ferkel/Archiv/schubert-f-c-02-02\\_salutogenese.html](https://www.ibs-networld.de/Ferkel/Archiv/schubert-f-c-02-02_salutogenese.html) (Zugriff am 14. 04. 2019)
- Siegrist, Johannes (Erscheinungsjahr nicht angegeben): Werteorientierte Gratifikationssysteme im Gesundheitswesen  
Verfügbar unter:  
[http://www.oberberg-stiftung.de/tl\\_files/content/buch%20edition%2009/edition%2009-8\\_Werteorientierte%20Gratifikationssysteme%20%20im%20Gesundheitswesen.pdf](http://www.oberberg-stiftung.de/tl_files/content/buch%20edition%2009/edition%2009-8_Werteorientierte%20Gratifikationssysteme%20%20im%20Gesundheitswesen.pdf)  
(Zugriff am 13.04.2019)
- Techniker Krankenkasse (2016): Entspann dich, Deutschland. TK  
Stressstudie 2016  
Verfügbar unter:  
<https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf> (Zugriff am 11. 04. 2019)

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ort, Datum Unterschrift