



# Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt

## **Innovatives Management**

### **Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt**

hrsg. von Prof. Dr. Eva Bamberg,

Prof. Dr. Antje Ducki und Prof. Dr. Anna-Marie Metz

---

Herausgeber der Reihe:

**Prof. Dr. Siegfried Greif**

# Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt

Ein Handbuch

herausgegeben von  
Eva Bamberg, Antje Ducki  
und Anna-Marie Metz

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO  
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

*Prof. Dr. Eva Bamberg*, geb. 1951. Studium der Psychologie an der Freien Universität Berlin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Stress am Arbeitsplatz (ETH Zürich und FU Berlin), an der Technischen Universität Berlin und der Universität Osnabrück. Hochschulassistentin an der TU Berlin. Professorin an der Friedrich-Schiller-Universität Jena (Arbeits- und Organisationspsychologie), der Universität Flensburg (Studiengang Betriebliche Bildung und Management) und der Universität Innsbruck (Angewandte Psychologie). Seit 1997 Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Hamburg.

*Prof. Dr. Antje Ducki*, geb. 1960. Studium der Psychologie an der Freien Universität Berlin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Berlin, betriebliche Gesundheitsförderung für die AOK Berlin über die Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung. Mitarbeiterin am Bremer Institut für Präventionsforschung und Sozialmedizin. Hochschulassistentin an der Universität Hamburg. 1998 Promotion in Leipzig. Seit 2002 Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Leiterin des Gender- und Technik-Zentrums der Beuth Hochschule für Technik Berlin.

*Prof. (i. R.) Dr. Anna-Marie Metz*, geb. 1940. Studium der Psychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Wissenschaftlich-Technischen Zentrum für Arbeitsschutz beim Ministerium für Bauwesen, Berlin. Mitarbeiterin am Zentralinstitut für Arbeitsmedizin Berlin-Lichtenberg. Mitarbeiterin an der TU Berlin und der TU Dresden. 1995–2007 Professorin für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Potsdam.

© 2011 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto  
Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2371-5

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers der Reihe ( <i>Siegfried Greif</i> ) . . . . .	9
Vorwort der Herausgeberinnen ( <i>Eva Bamberg, Antje Ducki &amp; Anna-Marie Metz</i> ) . . . . .	11

## I Theoretische Positionen und Modelle

Gesundheitsförderung – Gesundheitsmanagement: Wissenschaftliche Grundlagen ( <i>Eva Bamberg, Antje Ducki &amp; Anna-Marie Metz</i> ) . . . . .	17
Arbeit und Gesundheit – Risiken, Ressourcen und Gestaltung ( <i>Peter Richter, Gabriele Buruck, Claudia Nebel &amp; Sandra Wolf</i> ) . . . . .	25
Gesundheit und Krankheit in der neuen Arbeitswelt ( <i>Thomas Rigotti &amp; Gisela Mohr</i> ) . . . . .	61
Zur Wechselwirkung von Arbeit, Beanspruchung und Erholung ( <i>Renate Rau</i> ) . . . . .	83

## II Konzepte von betrieblicher Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement

Handlungsbedingungen von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement ( <i>Eva Bamberg, Antje Ducki &amp; Anna-Marie Metz</i> ) . . . . .	109
Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement: Konzeptuelle Klärung ( <i>Eva Bamberg, Antje Ducki &amp; Anna-Marie Metz</i> ) . . . . .	123
Prozessmerkmale von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement ( <i>Antje Ducki, Eva Bamberg &amp; Anna-Marie Metz</i> ) . . . . .	135

## III Instrumente und Methoden

Analyse ( <i>Antje Ducki</i> ) . . . . .	157
Intervention ( <i>Anna-Marie Metz</i> ) . . . . .	185
Qualitätssicherung durch Evaluation ( <i>Christine Busch &amp; Dirk Werner</i> ) . . . . .	221

Betriebswirtschaftliche Evaluationsmethoden (Dieter Gloede) . . . . .	235
--	-----

#### **IV Themenbezogene Maßnahmen**

Harmonisierung von Berufs- und Privatleben: Vorsicht vor schnellen Lösungen (Petra L. Klumb & Marco Gemmiti) . . . . .	259
Fairness und Mobbing (Martin Resch & Susanne Roscher) . . . . .	279
Vom „Suchtprogramm“ zum betrieblichen Interventionskonzept (Martina Rummel) . . . . .	299
Arbeitsbedingte psychische Traumatisierungen (Gerlinde Wiemann & Ute Ruprecht) . . . . .	323
Gesundheits- und Stressmanagementcoaching (Siegfried Greif) . . . . .	341
Gesundheitsbezogene Führung (Franziska Franke, Sylvie Vincent & Jörg Felfe) . . . . .	371
Employee Assistance Programme (EAP) in Deutschland (Stefan Leidig) . . . . .	393
Der vermessene Mensch (Martina Rummel) . . . . .	413

#### **V Zielgruppenspezifische Maßnahmen**

Gendersensible betriebliche Gesundheitsförderung (Antje Ducki) . . . . .	439
Ältere Arbeitnehmer (Ekkehart Frieling) . . . . .	461
Gesundheitsmanagement mit jungen ArbeitnehmerInnen (Dieter Sommer, Detlef Kuhn & Claudia Redetzky) . . . . .	477
Betriebliche Gesundheitsförderung bei kultureller Diversität (Annekatri Hoppe) . . . . .	487
Betriebliche Gesundheitsförderung für die Zielgruppe der Un- und Angelernten (Christine Busch) . . . . .	501
Betriebliche Gesundheitsförderung im Setting Beschäftigungsträger (Karin Rothländer & Susann Mühlpfordt) . . . . .	519
Gesundheitsförderung für Führungskräfte (Brigitte Steinmetz) . . . . .	537



## VI Maßnahmen für verschiedene Branchen und Berufsgruppen

Gesundheitsförderung für Lehrerinnen und Lehrer ( <i>Andreas Krause &amp; Cosima Dorsemagen</i> ) . . . . .	561
Betriebliches Gesundheitsmanagement im Öffentlichen Dienst ( <i>Klaus Mucha</i> ) . . . . .	581
Betriebliche Gesundheitsförderung in der Alten- und Krankenpflege ( <i>Daniela Kunze</i> ) . . . . .	595
„Gut gestaltete Aufgaben“ – auch im Einzelhandel? ( <i>Marlen Melzer</i> ) . . . . .	615
Arbeit in Call-Centern – Arbeit am virtuellen Fließband? ( <i>Heinz-Jürgen Rothe, Uwe Debitz &amp; Anna-Marie Metz</i> ) . . . . .	633
Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) der Bauwirtschaft ( <i>Lutz Packebusch</i> ) . . . . .	653

## VII Maßnahmen für flexible Arbeitsformen

Betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie ( <i>Guido Becke, Peter Bleses &amp; Sandra Schmidt</i> ) . . . . .	671
Leiharbeit – Who cares? ( <i>Thomas Rigotti &amp; Nathalie Galais</i> ) . . . . .	693
Gesundheitsgerechte Gestaltung von Rufbereitschaft ( <i>Monika Keller, Eva Bamberg, Niklas Friedrich, Jan Dettmers &amp; Tim Vahle-Hinz</i> ) . . . . .	717
Gesundheitsmanagement bei Existenzgründungen ( <i>Ulf Kieschke</i> ) . . . . .	741

## Anhang

Internationale Organisationen ( <i>Katrin Behrendt &amp; Julia Flintrop</i> ) . . . . .	761
Literaturverzeichnis . . . . .	773
Autorinnen und Autoren . . . . .	839
Sachregister . . . . .	843



## Vorwort des Herausgebers der Reihe

Der Anstieg der Gesundheitskosten ist eines der ganz großen Problemthemen der Gegenwart und Zukunft. Nach Erhebungen des Statistischen Bundesamts Deutschland betragen die Kosten 2008 insgesamt 263 Milliarden Euro (10,5 % des Bruttoinlandprodukts). Der seit 1992 mit zwei Ausnahmejahren kontinuierliche Kostenanstieg hat die privaten, öffentlichen und gesetzlichen Haushalte in zunehmendem Maße belastet und die Arbeitskosten der Arbeitgeber anwachsen lassen. Ohne Gegenmaßnahmen ist nach Schätzungen des Bundesministeriums für Gesundheit in der gesetzlichen Krankenkasse für 2011 ein Defizit von 9 Milliarden zu erwarten. Leicht verlieren wir über diese bedrohlich riesigen Kosten aus dem Blick, dass sich hinter ihnen zahllose Menschen verbergen, die das sprichwörtlich „höchste Gut“, ihre Gesundheit, zumindest zeitweilig verloren haben und sich nichts mehr wünschen, als wieder gesund zu werden.

Die Möglichkeiten der Kostenverringerung und Vorbeugung gegen Erkrankungen durch betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement werden in den oft hitzigen öffentlichen Diskussionen und immer neuen Reformversuchen der Regierungen wenig beachtet. Dabei sind sie inzwischen in nahezu allen großen Unternehmen fast selbstverständlich geworden. In den Medien finden wir aber wenig darüber. Vereinzelt wird dagegen über Gesundheitsvorsorge durch individuelle gesunde Ernährung und sportliche Bewegung berichtet, was den Eindruck nahe legt, gesundheitliche Prävention sei primär Aufgabe jedes einzelnen Menschen.

Wenn Medien über Studien zur gesunden Lebensführung berichten, spornen sie uns an, mehr „auf unsere Gesundheit zu achten“. Mindestens ebenso wichtig wäre es aber, die mediale Aufmerksamkeit mehr als bisher auf die Vorsorge im Bereich der beruflichen Arbeitstätigkeit und ihre Wechselwirkungen mit den privaten Lebensbereichen zu lenken. Für viele Leser/innen einer Zeitung ist es interessant zu erfahren, welche Unternehmen sich nicht nur erfolgreich auf dem Markt, sondern auch in der Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen engagieren. Ein Bericht über die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen dürfte die Zeitungsauflage kaum erhöhen, weil er nur von relativ wenigen, am Wirtschaftsteil Interessierten gelesen wird. Größere Leser/innenkreise ansprechen könnten Darstellungen über innovative betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen. Handwerkskammern und Versicherungen zeichnen vorbildliche Betriebe mit Gesundheitspreisen aus. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Unfallversicherungen vergeben Arbeitsschutzpreise für besonders wirksame und innovative betriebliche Vorsorgemaßnahmen. Medien recherchieren und berichten sicher auch über Negativbeispiele mit hohen gesundheitlichen Risiken, z. B. Fälle problematischer Zeitarbeitsbedingungen oder Arbeitsunfälle nach skandalös vernachlässigtem Arbeitsschutz. In deutschsprachigen Ländern sind zwar spektakuläre tödliche Folgen von extremem Arbeitsstress und Überarbeitung, wie Karōshi („Über-Arbeiten-Tod“) in Japan nicht bekannt, aber das Interesse an gesundheitsbezogenen Themen und Benachteiligung

in der Gesundheitsvorsorge ist hierzulande auch ohne solche Extremfälle außerordentlich hoch. Größere mediale Aufmerksamkeit könnte ein zusätzlicher Ansporn für Unternehmen und Mitarbeiter/innen sein, aktiv an Gesundheitsprogrammen mitzuwirken oder neue zu initiieren.

Nicht nur die großen Unternehmen sollten in den Blick genommen werden, sondern besonders die kleinen und mittleren Unternehmen mit ihrer viel größeren Gesamtzahl von Mitarbeiter/innen. Auch für diese Unternehmen gibt es inzwischen praxistaugliche Konzepte und spezielle regionale Maßnahmenangebote, unter anderem beispielsweise für Handwerksbetriebe. Gesundheitsmanagement wurde bereits in Behörden eingeführt. Es gibt sogar praktizierte Konzepte zur „gesunden Schule“ oder „gesunden Hochschule“. Aber es ist immer noch ein langer Weg, bis Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement flächendeckend in den meisten Arbeits- und Bildungsorganisationen eingeführt sein wird. Vernachlässigt wird die Gesundheitsförderung weitgehend im Bereich Zeitarbeit und bei prekären Arbeitsverhältnissen, obwohl sie hier besonders wichtig wäre.

Dieses Handbuch ist ein umfassendes Nachschlagewerk für alle, die sich auf dem neusten Stand der Themen der Praxis und Wissenschaft über betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement informieren wollen. Das umfangreiche Sachregister und die riesige Literaturliste belegen, wie umfassend und topaktuell die eingearbeiteten Informationen sind. Wer wissen will, wie gesundheitsbezogene Verbesserungsprozesse in Unternehmen und Verwaltungen geplant, gestaltet, gemanagt und bewertet werden können, sollte das Handbuch zu Rate ziehen. Die selbst für Expert/innen kaum noch überschaubare Vielfalt von Themen und Maßnahmen wird übersichtlich und verständlich vermittelt. Praktiker finden in diesem Sammelwerk beispielhafte Praxisprojekte und Lösungen aus ganz verschiedenen Bereichen. Interessierte können nachlesen, was der aktuelle Stand der Forschung ist und wohin es in der Zukunft geht. Das Handbuch ist eine Fundgrube für alle, die mehr über Gesundheitsförderung lernen wollen. Selbst Spezialisten werden nicht enttäuscht. Das Handbuch gehört als Standardwerk in jede Bibliothek zum Gesundheitsschutz.

Siegfried Greif  
Osnabrück, im Februar 2011

## Vorwort der Herausgeberinnen

Als vor ca. 13 Jahren in der Reihe *Innovatives Management* unser Handbuch *Betriebliche Gesundheitsförderung* erschien, war es im deutschsprachigen Raum einer der ersten Bände zu diesem Thema. In der Einleitung zu dem Buch stellten wir die Frage, ob angesichts der Entwicklungen in der Arbeitswelt wie Produktionsauslagerungen oder Auseinandersetzungen um Lohnfortzahlungen ein Buch zu betrieblicher Gesundheitsförderung nicht antiquiert erscheine und ob sich Leserinnen und Leser für dieses Handlungsfeld interessieren würden.

Das Interesse an dem Handbuch *Betriebliche Gesundheitsförderung* hat den Bedarf an einschlägigen Informationen demonstriert. Über eine lange Zeit hinweg stieß dieser Band auf große Nachfrage, weitere Werke von anderen Autoren oder Herausgebern zu dem Thema folgten. Zahlreiche Berichte über betriebliche Projekte, Fortbildungsangebote zum Gesundheitsmanagement und nicht zuletzt der jährliche Präventionsbericht der gesetzlichen Krankenkassen verweisen darauf, dass betriebliche Gesundheitsförderung mehr denn je ein aktueller Problembereich ist.

Nach wie vor sind Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement mit hohen Herausforderungen verbunden. Die Bedingungen sind im letzten Jahrzehnt, seit dem Erscheinen des letzten Bandes, nicht besser geworden. Auseinandersetzungen über Erhalt und Kosten menschlicher Arbeitskraft bringen mit sich, dass Gesundheit vor allem als Kostenfaktor und weniger als unverzichtbares Gut diskutiert wird. Damit sind erhebliche Hindernisse und Schwierigkeiten für die Akteure verbunden.

Die dadurch entstehenden Anforderungen könnten ohne die Erkenntnisse und Erfahrungen von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement kaum bewältigt werden. Seit einigen Jahren werden diese Handlungsfelder von zahlreichen Organisationen unterstützt. Ministerien, Behörden, Verbände, Netzwerke und Stiftungen fördern gesundheitsbezogene Interventionen. Gesetzliche Regelungen unterstützen den Schutz und die Förderung von Gesundheit. An Hochschulen und in der Praxis wurde Wissen generiert und Strategien entwickelt. Inter- und transdisziplinäre Kooperation ist in diesem Feld zur Selbstverständlichkeit geworden. Es steht somit eine Fülle an Wissen und an unterstützenden Systemen zur Verfügung, die genutzt werden können, um zu einer humanen Gestaltung der Arbeitswelt beizutragen. Im vorliegenden Band soll dies dargestellt werden.

Das Buch richtet sich an Interessierte und Akteure aus Wissenschaft, Gesellschaft und Praxis. Es liefert Wissen über theoretische Grundlagen, über Methoden und über die Praxis der Gesundheitsförderung. In erster Linie wählen wir die arbeits- und organisationspsychologische Perspektive. Andere Wissenschaftsdiziplinen treten demgegenüber zurück. Das Buch trägt der Entwicklung der letzten Jahre insofern Rechnung, dass nicht nur Gesundheitsförderung, sondern auch Gesundheitsmanagement diskutiert werden.

- Im *ersten Teil* werden die wissenschaftlichen Grundlagen von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement erörtert. Neben grundsätzlichen Überlegungen zu einschlägigem Wissen werden Theorien und Konzepte zu Gesundheit, zu Arbeit und Gesundheit sowie zu Erholung dargestellt.
- Der *zweite Teil* ist der ausführlichen Information über den Prozess von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement gewidmet. Handlungsbedingungen, Prozess- und Strukturmerkmale von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement werden beschrieben.
- Im *dritten Teil* haben die Leserinnen und Leser die Möglichkeit, Instrumente und Methoden kennenzulernen. Es geht um verschiedene Methoden der Analyse sowie um Interventionsmethoden und um deren Systematisierung.
- Themenbezogene Maßnahmen werden im *vierten Teil* des vorliegenden Bandes erörtert. Dabei stehen zum einen spezifische Problembereiche im Vordergrund, wie z. B. Sucht, Mobbing oder Posttraumatische Belastungsstörungen, zum anderen werden spezifische Interventionen wie z. B. Coaching vorgestellt.
- Um der Heterogenität möglicher Beteiligter Rechnung zu tragen, werden im *fünften Teil* Maßnahmen von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement für spezifische Zielgruppen diskutiert, im *sechsten Teil* stehen Branchen und Berufsgruppen im Fokus.
- Jüngere Entwicklungen in der Arbeitswelt werden vor allem unter dem Stichwort Flexibilisierung diskutiert. Zum Abschluss des Buches geht es somit im *siebten Teil* um Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung in einer flexiblen Arbeitswelt.
- Schließlich wird im *Anhang* auf internationale Organisationen, die für Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement wichtig sind, verwiesen.

Unterschiedliche Arten von Wissen und von Kenntnissen sollen durch das Buch erworben werden können: Es geht um grundlegende Theorien und wissenschaftliche Ergebnisse zum Gesundheitszustand der Arbeitenden und zu Arbeit und Gesundheit. Der Prozess von Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung wird so beschrieben, dass die Leserinnen und Leser eine Vorstellung davon haben, wie gesundheitsbezogene Interventionen in Unternehmen durchgeführt werden könnten. Schließlich werden konkrete Methoden und Maßnahmen vorgestellt, die die Leserinnen und Leser für ihre eigene Praxis nutzen können. Somit richtet sich unser Werk an Praktiker in diesem Handlungsfeld, an Wissenschaftler, an Studierende und an Entscheidungsträger.

Die Fertigstellung des vorliegenden Buches verdanken wir vielen Kolleginnen und Kollegen. Franziska Rudzik gilt besonderer Dank. Sie hat sehr kompetent und eigenständig die Manuskriptgestaltung gemanagt und in Verhandlungen mit anderen immer Gelassenheit bewahrt. Auch Sascha R. Guzka hat durch seine Kenntnisse ganz wesentlich zur Manuskriptgestaltung beigetragen. Susanna Lieniger, Katharina Hacker und Hedda Mensah danken wir für vielfältige Unterstützung wie Korrektur lesen und Literaturverzeichnis erstellen. Unseren Kolleginnen und Kollegen in Hamburg, Berlin und Potsdam sind wir für inhaltliche Anregungen und für Diskussionsbeiträge zu Dank verpflichtet.

Siegfried Greif danken wir, dass das Buch in der Reihe Innovatives Management erscheinen kann; dem Hogrefe Verlag danken wir für die Langmut im Prozess der Beendigung des Projektes. Schließlich sei den Autorinnen und Autoren des Buches ganz besonders gedankt. Sie haben uns mit interessanten Beiträgen versorgt, spannende Diskussionen, manchmal auch provokative Standpunkte haben unsere Perspektive erweitert.

Eva Bamberg, Antje Ducki, Anna-Marie Metz  
Hamburg, Berlin und Potsdam, im Februar 2011





# **Teil I**

## **Theoretische Positionen und Modelle**



# Gesundheitsförderung – Gesundheitsmanagement: Wissenschaftliche Grundlagen

*Eva Bamberg, Antje Ducki & Anna-Marie Metz*

Die Förderung von Gesundheit setzt umfangreiches und fundiertes Wissen voraus. Dies betrifft etwa die Einflussfaktoren von Krankheit und Gesundheit (vgl. den vorliegenden Teil I dieses Buches), den Prozess von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement (Teil II), die Instrumente und Methoden (Teil III) sowie die Konzepte und Maßnahmen für spezifische Branchen, Zielgruppen und Problembereiche (Teil IV bis VI). Schließlich sind aktuelle und zukünftige Entwicklungen in der Arbeitswelt zu berücksichtigen (Teil VII). Im Folgenden soll diskutiert werden, welches Wissen für einschlägige Maßnahmen erforderlich ist. Dabei unterscheiden wir drei Wissensbereiche: Erfahrungswissen, psychologisches Wissen sowie interdisziplinäres Wissen.

## 1 Erfahrungswissen

Bei Veränderungsprozessen und Interventionen in Organisationen sind die Akteure auf Erfahrungen und Handlungswissen angewiesen. Erfahrungswissen ist für Interventionen, und das gilt auch für betriebliche Gesundheitsförderung, vor allem deshalb unumgänglich, weil vielfach theoretische Konzepte und wissenschaftliche Methoden nicht zur Verfügung stehen oder nicht bekannt sind. In der Psychologie wurden oft grundlagenwissenschaftliche Theorien entwickelt, die mit idealisierenden Bedingungen verbunden sind; ihre Anwendbarkeit beschränkt sich auf Kontexte, in denen sich diese Bedingungen annähernd realisieren lassen. Eine Anwendung der Theorien auf praktische Probleme ist allenfalls in Ansätzen möglich (vgl. z. B. Bungard, 1993). Doch auch wenn wissenschaftlich erarbeitete Konzepte und Methoden verfügbar sind, ist Erfahrungswissen unumgänglich. Welche Methoden wo und wann verwendet werden können, welche Verfahren im betrieblichen Kontext auf Ablehnung stoßen könnten, das sind Fragen, die in der Regel erst aufgrund von Erfahrungen im praktischen Handeln beantwortet werden können.

## Erfahrungen

## Handlungswissen

Viele populäre Maßnahmen, z. B. Qualitätszirkel, sind weniger in Aufarbeitung von Theorien entstanden, sondern auf der Grundlage des Handlungswissens der Beteiligten. Verbreitete Interventionsmaßnahmen dürften entwickelt worden sein, indem von Akteuren aufgrund bestimmter Probleme oder Defizite ein Handlungsbedarf wahrgenommen wurde. Auf dem Hintergrund von betrieblichen Möglichkeiten, von Zielvorstellungen, Werten und Erfahrungen werden Maßnahmen eingeleitet. Wenn die Maßnahmen auch von Akteuren in anderen Organisationen als sinnvoll und brauchbar beurteilt werden, werden sie verbreitet und popularisiert – unter der Hand, in Zeitschriften, bei Tagungen. Und nun betritt der Wissenschaftler die Bühne: Er expliziert, systematisiert und forscht. Er betreibt Umfragen zur Verbreitung der Maßnahme, über Vor- und Nachteile, über Erfolg und (vielleicht) Misserfolg. Er identifiziert wesentliche und unwesentliche Einflussfaktoren, erklärt diese mit Hilfe von (diversen) Theorien, entwickelt ergänzende theoretische Konzepte und startet eine Interventionsstudie – wissenschaftliche Grundlagen von Interventionen werden erarbeitet.

## 2 Psychologisches Wissen

Ein wissenschaftlich fundierter Prozess betrieblicher Gesundheitsförderung lässt sich dadurch charakterisieren, dass in Aufarbeitung von theoretischen Konzepten sowie von Bedarfsanalysen Ziele und Schwerpunkte festgelegt werden, dass auf der Grundlage theoretischer Überlegungen Methoden der Interventionen konzipiert und umgesetzt werden und dass eine Evaluation der Interventionen erfolgt. Wissenschaftliche Praxis zeichnet sich somit dadurch aus, dass sie zu einem wesentlichen Teil auf Wissen basiert, das von der (in unserem Falle psychologischen) Grundlagenforschung und der psychologischen Technologie bereitgestellt wird (vgl. z. B. Herrmann, 1993). Dies ist aber keineswegs selbstverständlich.

## Prozess betrieblicher Gesundheitsförderung

Auf der Grundlage des Prozesses betrieblicher Gesundheitsförderung (vgl. Ducki, Bamberg & Metz, in diesem Band) lässt sich verdeutlichen, welche Wissensbereiche hier von Bedeutung sind. So ist zu Beginn des Prozesses der Gesundheitsförderung eine Beschreibung des Zielzustandes erforderlich. Auf dieser Basis ist eine Eingrenzung des Gegenstandsbereichs der Gesundheitsförderung möglich. Hierfür kann psychologisches Wissen über Ausprägungen von Gesundheit und Krankheit, über Belastungen und Ressourcen und über betriebliche Rahmenbedingungen erforderlich sein. Kenntnisse über Beziehungen zwischen Merkmalen sind von Bedeutung. Dazu gehört etwa die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Belastungen, Ressourcen und Gesundheit. Zu berücksichtigen sind ferner Kenntnisse über den Prozess der Entwicklung der Gesundheit. Auf diesem Hintergrund ist es möglich, Einflussfaktoren der Gesundheitsentwicklung