

Arbeitsschutz in der Praxis

## Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit



## **Impressum**

### **Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit**

Artikelnummer: A097

**Stand:**

27. November 2017

**Herausgeber:**

GDA-Arbeitsprogramm Psyche  
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Referat IIIb2  
11017 Berlin

**Titelbild:**

Birte Cordes/GDA Psyche

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil 1</b> .....	4
Grundlagen und Begriffe .....	4
Veränderte Arbeitswelt und ihre Folgen .....	4
Was ist was? – Psychische Belastung und Beanspruchung .....	5
Psychische Belastung .....	5
Psychische Beanspruchung .....	7
Das Wichtigste ganz kurz.....	7
<b>Teil 2</b> .....	9
Psychische Belastungsfaktoren und Gesundheitsrisiken .....	9
Belastungsfaktor: Zu wenig Handlungsspielraum .....	9
Belastungsfaktor: Zu hohe Arbeitsintensität .....	11
Belastungsfaktor: Fehlende oder geringe soziale Unterstützung und Mobbing/Bullying .....	11
Belastungsfaktor: Lange Arbeitszeiten, viele Überstunden, ungünstig gestaltete Schichtarbeit .....	13
Belastungsfaktor: Hohe Arbeitsplatzunsicherheit .....	14
Belastungsfaktor: Destruktiver Führungsstil .....	15
Was bedeutet das für die Praxis? .....	16
So lassen sich negative Folgen psychischer Belastungen vermeiden .....	17
<b>Literatur</b> .....	18

## Teil 1

### Grundlagen und Begriffe

#### Veränderte Arbeitswelt und ihre Folgen

Die Arbeitswelt befindet sich seit längerer Zeit in einem tiefgreifenden Wandel: Die zunehmende Digitalisierung, neue Arbeitsformen wie z. B. länder- und zeitzonenübergreifende Projektarbeit, die Ausbreitung flexibler Arten der Arbeitsorganisation – das und vieles mehr kennzeichnet die Veränderungen von Arbeit. Verantwortlich dafür sind sowohl der technische Fortschritt als auch die Globalisierung der Wirtschaft mit völlig neuen Produktionsstrukturen sowie die Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft.

Parallel dazu haben sich auch die Arbeitsbedingungen verändert. Waren die Beschäftigten in der Vergangenheit vor allem mit schwerer körperlicher Arbeit, Hitze, Staub und Lärm konfrontiert, haben heute psychische Arbeitsanforderungen an Bedeutung gewonnen. Darunter versteht man solche Arbeitsbedingungen, die Anforderungen stellen an:

- die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen (Wahrnehmen, Denken, Gedächtnisleistungen),
- das Erleben und Zeigen von Emotionen,
- die Fähigkeit, Handlungspläne zu entwerfen und auszuführen, Entscheidungen zu treffen usw.

Mit der gewachsenen Komplexität der Arbeitswelt und den veränderten Arbeitsbedingungen haben sich zudem die Anforderungen an die Beschäftigten z. B. hinsichtlich Flexibilität und Arbeitsdichte verändert. Diese Anforderungen werden von einem Teil der Beschäftigten als Überforderung erlebt. Diesen Schluss legt z. B. der Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) nahe, der ein hohes Niveau von psychischen Anforderungen und Belastungserleben von Beschäftigten in der Arbeitswelt feststellt.

Hier wird einmal mehr deutlich, dass Arbeit und Gesundheit eng zusammenhängen. So wie sich die persönliche Gesundheit auf die individuelle Arbeitsfähigkeit auswirken kann, so kann Arbeit umgekehrt auch die Gesundheit beeinflussen. Dabei ist die grundsätzlich positive und gesundheitsförderliche Wirkung von Arbeit belegt. Beispielsweise liegt das psychische Wohlbefinden bei von Arbeitslosigkeit Betroffenen nach wie vor im Durchschnitt unter dem Niveau von Erwerbstätigen. Das verwundert kaum, schließlich kann Arbeit den Tag strukturieren, für soziale Anerkennung und Kontakte sorgen, sinnstiftend und erfüllend sein. Und nicht zuletzt sichert sie die individuelle materielle Lebensgrundlage.

Andererseits kann Arbeit – wenn sie schlecht gestaltet ist – die Gesundheit gefährden. So führt Lärm am Arbeitsplatz jenseits bestehender Grenzwerte mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Schwerhörigkeit, ständiges schweres Heben und Tragen kann langfristig zu Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems beitragen – um nur zwei Beispiele für physische Einflüsse der Arbeit zu nennen. Vergleichbare Zusammenhänge gibt es auch zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen, beispielsweise depressive Symptome infolge lang andauernder hoher Arbeitsintensität oder eine Herz-Kreislauf-Erkrankung im Rahmen ungünstiger Schichtarbeit. Psychische Belastungen tragen auch

zu krankheitsbedingten Ausfallzeiten und Frühverrentungen bei. Diese Zusammenhänge zeigen sich in zahlreichen Studien: Arbeit kann auch zur Entstehung von Krankheiten beitragen.

## Was ist was? – Psychische Belastung und Beanspruchung

Wenn in der Arbeitswissenschaft von „psychisch auf den Menschen einwirkenden Faktoren“ bzw. „psychischen Arbeitsanforderungen“ gesprochen wird, fällt in der Regel der Begriff „psychische Belastung“. Dieser Begriff ist nicht ganz intuitiv verständlich, da er in der Wissenschaft und im alltäglichen Sprachgebrauch unterschiedliche Bedeutungen hat. Insofern ist eine begriffliche Klärung notwendig, um Missverständnissen vorzubeugen. Denn wer weiß schon, dass eine Belastung im hier gebrauchten Sinne sowohl positiv als auch negativ konnotiert sein kann? Oder wer kennt den Unterschied zwischen Belastung und Beanspruchung? Außerhalb der Fachwelt vermutlich nicht viele Menschen. Weil das so ist, folgt ein kurzer Überblick über die grundlegenden Begriffe und ihre wissenschaftliche Definition.

### Psychische Belastung und ihre Folgen

Es gibt einige Modelle in der Wissenschaft, mit deren Hilfe psychische Belastung und ihre gesundheitlichen Auswirkungen auf den Menschen beschrieben, erläutert und in einem gewissen Sinne auch „gemessen“ werden können. Die bekanntesten sind:

- das Belastungs-Beanspruchungs-Modell,
- die Handlungsregulationstheorie,
- das Anforderungs-Kontroll-Modell,
- das Modell der Gratifikationskrisen,
- das Transaktionale Stress-Modell.

Mit all diesen Modellen lassen sich bestimmte Arbeitsbedingungen, wie z. B. der Handlungsspielraum, die Arbeitsmenge, soziale Unterstützung und Anerkennung, in Beziehung zu einer psychischen (aber auch körperlichen) Erkrankung setzen. Mithilfe der unterschiedlichen Modelle werden Prognosen hinsichtlich der Gesundheitsentwicklung von Beschäftigten bei Vorhanden- bzw. Nichtvorhandensein bestimmter Arbeitsbedingungen möglich. Dies kann für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung genutzt werden.

## Psychische Belastung

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird „Belastung“ als etwas Negatives aufgefasst, als etwas Belastendes. Wenn sich eine Person in diesem Sinne belastet fühlt, empfindet sie eine Last, die sie „loswerden“ möchte. Ganz anders ist die Bedeutung im arbeitswissenschaftlichen Sprachgebrauch. Hier wird psychische Belastung in der Regel definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. In der Arbeitswissenschaft ist „Belastung“ also

ein neutraler und wertfreier Begriff – wobei es auch hier sehr unterschiedliche Theorien und Ansätze gibt (siehe Infobox).

Die genannte Definition ist der Norm DIN EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ entnommen, die u. a. die Begrifflichkeiten rund um das Themenfeld „Psychische Belastung“ festlegt. Als theoretische Grundlage für diese Norm diente das bereits in den 1970er Jahren entwickelte Belastungs-Beanspruchungs-Modell, das von vielen Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis anerkannt wird. Es geht davon aus, dass jeder Arbeitsplatz durch äußere Bedingungen geprägt ist, die auf die Beschäftigten in gleicher Weise einwirken („Belastung“). Inwieweit diese Einflüsse für den Menschen negative oder positive Folgen haben, hängt auch von der individuellen Reaktion auf die Belastung ab. Die Reaktion eines Menschen auf Belastung wird „Beanspruchung“ genannt.

### Was können psychische Belastungsfaktoren sein?

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), eine Initiative von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern, hat diese in einer Checkliste zusammengestellt. Hier ist die psychische Belastung in fünf Merkmalsbereiche gegliedert, wobei jeweils mögliche kritische Ausprägungen benannt werden. Die vollständige Liste findet sich in der „Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ unter [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de).

1. Merkmalsbereich Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe: z. B. keine Vollständigkeit der Aufgabe, zu geringer Handlungsspielraum hinsichtlich Arbeitsinhalte, Arbeitspensum sowie Reihenfolge der Tätigkeiten, unklare Verantwortlichkeiten, zu wenig oder zu umfangreiche Information
2. Merkmalsbereich Arbeitsorganisation: z. B. lange Arbeitszeiten, ungünstige Schichtsysteme, viele Überstunden, Zeitdruck, häufige Arbeitsunterbrechungen, schlechte Kommunikation
3. Merkmalsbereich Soziale Beziehungen: z. B. zu geringe oder zu hohe Zahl sozialer Kontakte, häufige Streitigkeiten und Konflikte, fehlende Unterstützung und Anerkennung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte
4. Merkmalsbereich Arbeitsumgebung: z. B. Lärm, Beleuchtung, schwere körperliche Arbeit, schlechte ergonomische Gestaltung, ungeeignetes Werkzeug, unzureichende Softwaregestaltung
5. Merkmalsbereich Neue Arbeitsformen: z. B. Mobilität, atypische Arbeitsverhältnisse, zeitliche Flexibilisierung

## Psychische Beanspruchung

Nach der bereits erwähnten Norm ist „psychische Beanspruchung“ als „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ definiert.

Unter „psychischer Beanspruchung“ versteht man die Auswirkung, die psychische Belastung auf den Menschen hat. Diese Auswirkung kann positiv oder negativ ausfallen. Zum Beispiel kann eine komplexe Aufgabe (psychische Belastung) motivieren und bei erfolgreicher Bewältigung das Selbstvertrauen stärken. Sie kann aber auch als überfordernd erlebt werden, Ängste auslösen und zu körperlichen Verspannungen führen. Wie eine Person auf eine Belastung reagiert – also auf welche Weise sie beansprucht wird – hängt auch von den individuellen Leistungsvoraussetzungen (Ressourcen) dieser Person ab. Damit sind u. a. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Kenntnisse, Qualitätsbewusstsein und Selbstvertrauen gemeint, die Menschen befähigen, Situationen positiv zu begegnen und sie zu bewältigen. Auch Alter und Geschlecht, der Gesundheitszustand sowie die aktuelle psychische Verfassung zählen zu den Leistungsvoraussetzungen.

Mit anderen Worten: So unterschiedlich die Menschen sind, so verschieden sind auch ihre psychischen, körperlichen, genetischen und sozialen Voraussetzungen. Deshalb reagiert jede Person anders auf psychische Belastung und empfindet sie auch unterschiedlich. Insofern kann eine identische psychische Belastung die eine Person herausfordern und motivieren, während sie eine andere Person überfordern kann, weil ihre Voraussetzungen, wie z. B. Qualifikation und Arbeitseinstellung, andere sind. Und selbst dieselbe Person kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten von derselben Aufgabe verschieden beansprucht werden, z. B. morgens, wenn sie noch erholt ist, anders als abends, wenn sie bereits müde ist.

Kurzfristige individuelle Folgen der Beanspruchung sind z. B. zu erwarten, wenn Arbeit als langweilig oder monoton empfunden wird. Dann kann die Konzentrationsfähigkeit ab- und die Fehlerhäufigkeit zunehmen. Überfordert die Arbeitsbelastung quantitativ (Höhe des Arbeitspensums) oder qualitativ (Übersteigerung der Qualifikation), sind psychische Ermüdung oder Stresserleben die Folgen.

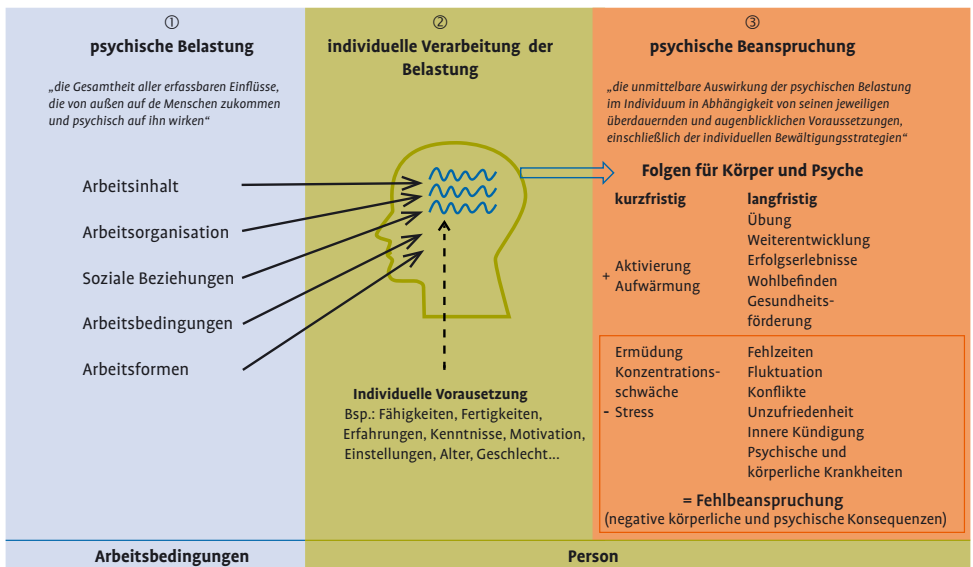
Bestehen Über- oder Unterforderungen über einen längeren Zeitraum hinweg, kann dies zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Was darunter zu verstehen ist, kann sehr weit gefasst sein und reicht von alltäglichen Störungen des Wohlbefindens wie Verspannungen oder Magenverstimmungen bis hin zu körperlichen und psychischen Erkrankungen wie z. B. Diabetes oder Depressionen.

## Das Wichtigste ganz kurz

- Unter „psychischer Belastung“ bei der Arbeit werden solche Arbeitsanforderungen verstanden, die von außen auf den arbeitenden Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken, d. h. die Reaktionen im Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Erinnern usw. hervorrufen. Dazu gehören Arbeitsbedingungen, wie z. B. die Intensität der Arbeit, die Organisation der Arbeitszeit, die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte, aber auch emotionale Belastungen, wie sie beim Umgang mit pflegebedürftigen Menschen oder bei schwierigen Kundenkontakten alltäglich sind. Dabei bezeichnet der Begriff „Belastung“ die

außerhalb des arbeitenden Menschen liegenden Arbeitsbedingungen, nicht – wie in der Umgangssprache gebräuchlich – die Folgen der Belastung im Menschen.

- Um diese Belastungen zu bewältigen muss ein Mensch seine Leistungsvoraussetzungen (Ressourcen) beanspruchen. Hierzu gehören u. a. seine beruflichen Qualifikationen, persönliche Einstellungen und Fähigkeiten. Reichen die individuellen Ressourcen für die Bewältigung der Anforderung bei der Arbeit nicht aus, kann es in der Folge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen kommen.
- Von der GDA wurden fünf Merkmalsbereiche definiert, mit denen Arbeitsbedingungen beschrieben werden können. Sie bieten Ansatzpunkte für eine Arbeitsgestaltung, die negative Folgen von Beanspruchung nicht nur vermeidet bzw. verringert, sondern sogar zu positiven Beanspruchungsfolgen führen kann und so die Gesundheit der Beschäftigten unterstützt, fördert und langfristig sichert.
- Beanspruchungen durch Über- oder Unterforderung können die Leistungsfähigkeit des Menschen, seine effiziente Arbeitsausführung mindern und langfristig gesundheitliche Probleme und Krankheiten verursachen.



**Abbildung 1:** Zusammenhang psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung, angelehnt an das Belastungs-Beanspruchungs-Modell und die DIN EN ISO 10075

Entsprechend dem Grundsatz „Verhältnis- vor Verhaltensprävention“ müssen Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Gesundheitsrisiken durch psychische Belastungen vermieden und Ressourcen der Beschäftigten gefördert werden. Im Folgenden werden konkrete Belastungsfaktoren und Handlungsmöglichkeiten vorgestellt.



## Teil 2:

### Psychische Belastungsfaktoren und Gesundheitsrisiken

Für eine erfolgreiche und wirkungsvolle Prävention und Gesundheitsförderung ist es unverzichtbar zu wissen, welche Arbeitsbelastung oder Faktoren potenziell die Gesundheit gefährden können. Bei den meisten physischen Arbeitsbelastungen sind diese möglichen Gesundheitsrisiken bekannt und es existieren Grenzwerte und Normen. Daraus lassen sich dann entsprechende Korrekturmaßnahmen ableiten. Das gilt für biologische Belastungsfaktoren (z. B. Bakterien), für den Umgang mit chemischen Arbeitsstoffen (z. B. Lösemittel) und das gilt auch für physikalische Belastungen (z. B. Lärm). Hier sind Grenzwerte definiert, die gemessen werden können und deren Überschreiten Handlungsbedarf signalisiert. Etwas anders sieht es bei der psychischen Belastung aus. Hier fehlen mehrheitlich solche Grenzwerte. Gleichwohl gibt es psychische Belastungsfaktoren, die potenziell gefährdend sein können, wie zwei aktuelle Untersuchungen zeigen:

- In einem neuen Forschungsprojekt hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 24 Arbeitsbedingungsfaktoren untersucht und Zusammenhänge zu Gesundheitsrisiken dargestellt (Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, BAuA 2017).
- Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), in der Kranken- und Unfallversicherung zusammenarbeiten, wurde durch das Arbeitsprogramm Psyche der GDA mit der Erstellung eines Gutachtens beauftragt, in dem die einschlägige Fachliteratur, insbesondere wissenschaftliche Übersichtsarbeiten (sog. Metaanalysen und Reviews) gesichtet und ausgewertet werden. Das Gutachten geht der Frage nach, welche psychischen Belastungsfaktoren nach aktuellem Stand der Wissenschaft gesichert als Ursache für Gesundheitsbeeinträchtigungen – körperliche und psychische – gelten können. Die Ergebnisse wurden von Prof. Dr. Renate Rau, Institut für Psychologie, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, in einem Projektbericht (Psychische Arbeitsbelastungen – Risiko für Gesundheitsbeeinträchtigungen, iga 2015) zusammengefasst.

Auf den folgenden Seiten werden exemplarisch wichtige psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit vorgestellt, für die eine hohe Evidenz – d. h. eine hohe Aussagekraft – hinsichtlich möglicher Gesundheitsbeeinträchtigungen und Gesundheitsgefährdungen festgestellt werden konnte.

### Belastungsfaktor: Zu wenig Handlungsspielraum

Mit „Handlungsspielraum“ (Job Control) ist beschrieben, inwieweit eine Person Einfluss auf ihre Arbeit und den Arbeitsablauf nehmen kann. Ist alles genau vorgeschrieben und getaktet? Oder existieren Spielräume, was Arbeitsplanung und -einteilung angeht? Müssen zu bestimmten Zeiten Teilergebnisse vorliegen oder kann der Zeitpunkt individuell bestimmt werden?

Der Handlungsspielraum bei der Arbeit entscheidet darüber, wie selbst- oder fremdbestimmt bzw. wie autonom Arbeit gestaltet werden kann. Bestehender Handlungsspielraum erlaubt es einer Person, ihre Arbeitsweise in Abhängigkeit von generellen, aber auch aktuellen Leistungsvoraussetzungen zu wählen und so negative Folgen von Beanspruchung zu vermeiden. Ein zu geringer oder fehlender Handlungs-

spielraum wird als Einschränkung erlebt. Dies kann Unzufriedenheit und langfristig auch gesundheitliche Probleme nach sich ziehen.

Mehrere Forschungsergebnisse deuten in diese Richtung. Danach kann festgehalten werden, dass ein fehlender oder eingeschränkter Handlungsspielraum eine Gesundheitsgefährdung darstellt. Für Depressionen gilt dieser Zusammenhang als gesichert, für die Entwicklung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen gibt es starke Hinweise auf einen Zusammenhang, wenngleich hier ein endgültiger Nachweis noch aussteht.

Es gibt jedoch auch Hinweise darauf, dass nicht in jedem Fall von einem linearen Zusammenhang – je mehr Handlungsspielraum, desto besser – ausgegangen werden kann. Die individuelle Qualifikation, aber auch persönliche Motive und nicht zuletzt organisatorische Rahmenbedingungen haben einen Einfluss darauf, ob ein hoher Handlungsspielraum positive Folgen für die Gesundheit hat oder im negativen Fall zu Überforderung führen kann. Ziel sollte deshalb eine Optimierung (statt Maximierung) dieses Spielraums sein.

#### Beispiel Rainer M., Produktionsmitarbeiter

*„In der Automobilproduktion müssen wir unsere Arbeit nach standardisierten Arbeitsabläufen verrichten. Im Moment muss nach 60 Sekunden die erste Station die Arbeitsinhalte erledigt haben, und das teillfertige Produkt geht weiter zur nächsten Station. Die Taktzeit ist starr, und wenn eine Station zu langsam arbeitet, kommt es zu Verzögerungen im Arbeitsablauf. Geringere Produktivität ist dann die Folge, die wiederum Zeit und Geld kostet. Ich wünschte mir etwas mehr Freiraum, um den Arbeitsablauf und das Arbeitstempo selbst bestimmen zu können. Obwohl ich ein sehr belastbarer und ausdauernder Mensch bin, werde ich durch monotone Arbeit schnell schläfrig, passiv und unkonzentriert. Flüchtigkeitsfehler schleichen sich ein. Oft bin ich nach der Arbeit verspannt oder habe Kopfschmerzen. Dieser Teufelskreis raubt mir noch den Nerv.“*

#### Lösungsansatz:

Um den Spielraum der Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu erhöhen, hat sich der Automobilhersteller dazu entschlossen, flexible Fertigungsprinzipien einzuführen. Darüber hinaus erfolgt durch Arbeitsplatzrotation ein regelmäßiger Wechsel der Aufgaben und Arbeitsanforderungen. Durch die wechselnden Aufgaben sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, mitzudenken, selbst Entscheidungen zu fällen und sich untereinander abzustimmen. Der Arbeitsgruppenleitung ist seitdem aufgefallen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder häufiger lachen und leistungsfähiger sind.

## Belastungsfaktor: Zu hohe Arbeitsintensität

Die „Arbeitsintensität“ (Job Demand) sagt etwas über die Beziehung zwischen Menge, Qualität und Zeit einer Arbeit aus. Anders formuliert: Wie viel (Arbeitsquantität) muss eine Person auf welche Weise (Arbeitsqualität) in welcher Zeit leisten? Dabei bestimmen die Ausprägung der drei Faktoren sowie deren Zusammenspiel den Grad der Arbeitsintensität. Termin- und Leistungsdruck sind dann das Ergebnis des Missverhältnisses zwischen Arbeitsmenge, geforderter Qualität und zur Verfügung stehender Zeit.

Welche Auswirkungen hat nun eine hohe Arbeitsintensität auf die Gesundheit? Es konnten Zusammenhänge zwischen einer hohen Arbeitsintensität und psychischen wie auch körperlichen Gesundheitsbeschwerden nachgewiesen werden. Insbesondere für Depressionen, Angst- und Zwangsstörungen weisen Metaanalysen eine eindeutige Beziehung zwischen der Höhe der Arbeitsintensität und der Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung nach.

Beispiel Monika B., Buchhalterin

*„Wenn das Jahr sich dem Ende zuneigt und der Jahresabschluss bevorsteht, wird es in unserer Abteilung ziemlich ungemütlich. Oft fehlen viele Unterlagen, die noch kurzfristig angefordert werden müssen. Dadurch muss viel telefoniert werden. Es ist dann immer sehr laut und die Kolleginnen und Kollegen sprechen durcheinander. Durch die häufigen Unterbrechungen mache ich dann meist Fehler beim Kontieren und muss doppelt kontrollieren. Ich bleibe dann meist länger auf Arbeit und mache Überstunden. Richtig produktiv bin ich dann nicht mehr. Meist sind wir dann alle etwas gereizt und gehen uns aus dem Weg. Das verursacht schlechte Stimmung im Team. Auch ist mir aufgefallen, dass die Kolleginnen und Kollegen in der Zeit häufiger aufgrund von Krankheit fehlen.“*

Lösungsansatz:

Die Teamleiterin von Frau Monika B. hat das Problem erkannt und gemeinsam mit dem Team über geeignete Verbesserungsmaßnahmen beraten. Um die dargestellten Unterbrechungen und Störungen zu verringern, wird ein Einzel-Arbeitsplatz in einem getrennten Büroraum geschaffen, an dem die überwiegend telefonischen Nach- und Anfragen bearbeitet werden können. Damit können die anderen Aufgaben, insbesondere in den Zeiten von Auslastungsspitzen, besser bewältigt werden.

## Belastungsfaktor: Fehlende oder geringe soziale Unterstützung und Mobbing/Bullying

Unter dem Merkmal „Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“ sind verschiedene Verhaltensweisen zusammengefasst, z. B.:

- Unterstützung durch helfendes Verhalten,
- emotionale Unterstützung wie Zuneigung, Vertrauen und Anteilnahme,
- soziale Bestätigung durch Feedback,

- informative Unterstützung durch Rat und Orientierungshilfen,
- gemeinsame gesellige Aktivitäten,
- die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk.

(INQA, *Mit Verstand und Verständnis, Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*, 2012).

Welche Bedeutung hat nun aber die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte für Wohlbefinden und Gesundheit? Die Antwort fällt recht eindeutig aus. Nach derzeitigem Kenntnisstand steigt die Wahrscheinlichkeit für Depressionen und psychische Erkrankungen wie z. B. Angst- und Zwangsstörungen mit sinkender sozialer Unterstützung. Einige Indizien lassen zudem negative Effekte für die Gesundheit des Herz-Kreislauf-Systems vermuten. Anzumerken ist, dass sich insbesondere bei isolierten Beschäftigten, die zudem wenig soziale Unterstützung erfahren, die negative Wirkung von Stress erhöhen kann.

Fehlende soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte kann zudem Mobbing begünstigen. Anders als bei alltäglichen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz wie Getuschel hinter dem Rücken, kleinere Streitereien, Gruppenbildungen etc. zielt Mobbing auf eine zielgerichtete, wiederholte und langandauernde Ausgrenzung einer einzelnen unterlegenen Person. Studien belegen, dass Mobbing für betroffene Personen mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für Angststörungen, Depressionen und psychischen Beeinträchtigungen einhergeht.

#### Beispiel Olaf R., Referent

*Olaf R. tritt sein erstes Arbeitsverhältnis nach erfolgreichem Uni-Abschluss an und ist hoch motiviert. Betriebliche Strukturen kennt er bisher nur aus der Theorie. Er ist sehr interessiert daran, sein Wissen anzuwenden und erste Berufserfahrungen zu sammeln. Sein neues Team begegnet dem jungen Mann mit Vorbehalten. Statt ihm mit Tipps und Hinweisen während der ersten Monate seiner ersten Beschäftigung zur Seite zu stehen und ihn bei der Erkundung der betrieblichen Strukturen zu unterstützen, beobachten sie, wie er viele Fehler macht. Die Motivation von Olaf R. sinkt merklich, und er bringt sich immer weniger ein.*

#### Lösungsansatz:

In einem Mitarbeitergespräch erkundigt sich der Teamleiter von Olaf R. auch danach, wie zufrieden er mit den Arbeitsbedingungen sei. Nachdem Olaf R. seine Situation offen schildern kann, schlägt der Teamleiter vor, einen Kollegen zu bitten, als Ansprechpartner und „Pate“ den weiteren Einstiegsprozess zu unterstützen. Außerdem entschließt sich der Teamleiter dazu, die betrieblichen Vorkehrungen für die Einarbeitungsphase grundsätzlich zum Thema der nächsten Teamleiter-Runde zu machen.

## Belastungsfaktor: Lange Arbeitszeiten, viele Überstunden, ungünstig gestaltete Schichtarbeit

Lange Arbeitszeiten und häufige Überstunden sind sowohl mit einem erhöhten Risiko für psychische wie auch für körperliche Beeinträchtigungen verbunden. Als mögliche psychische Beeinträchtigungen wurden sowohl allgemein psychische Anspannung als auch Beschwerden wie Angst, Depression, Schlaflosigkeit und Feindseligkeit nachgewiesen. Auf körperlicher Ebene wurde ein Zusammenhang mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen festgestellt. Den Studien zufolge gilt ein hohes relatives Risiko für diese Krankheiten in Abhängigkeit von der Anzahl der Überstunden.

Ebenfalls zu den eindeutig kritischen Faktoren für die körperliche Gesundheit zählt Schichtarbeit. Wir wissen, dass Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit auch psychisch auf den Menschen einwirkt. Zwar erschwert die Existenz der zahlreichen unterschiedlichen Schichtsysteme mit ihren verschiedenen Arbeitszeitlängen und unterschiedlichen Arbeitszeitlagen eine Bewertung, dennoch kommt eine Metaanalyse auf der Basis zahlreicher Studien zu einem eindeutigen Ergebnis. Danach haben Schichtarbeitende ein erhöhtes Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, insbesondere für Herzinfarkt und Schlaganfall. Auch scheinen solche Beschäftigte ein höheres Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen zu haben, die bereits länger in Schichtsystemen arbeiten. Zudem gibt es starke Hinweise darauf, dass Schichtarbeit eine Rolle bei der Entstehung von Typ-2-Diabetes spielen könnte. Damit konnten im Rahmen der von Prof. Rau ausgewerteten Studien ausschließlich körperliche und keine psychischen Erkrankungen im Zusammenhang mit Schichtarbeit identifiziert werden.

Beispiel Martin S., Altenpfleger

*„Als Altenpfleger ist es meine Aufgabe, für die pflegebedürftigen Mitmenschen zu sorgen und ihnen bei den alltäglichen Dingen zu helfen. Schichtarbeit gehört dazu, das mache ich nun schon seit 20 Jahren. Immer öfter kommt es in der letzten Zeit dazu, dass ich erst kurzfristig von der Pflegedienstleitung erfahre, wie meine Schichten in den nächsten Tagen sind. Manchmal wechsle ich dann von einer Spätschicht in die Frühschicht. Dadurch kann ich überhaupt nicht mehr planen. Und so richtig Zeit zum Ausruhen bleibt auch nicht. Mein Überstundenkonto hat konstant den Pegel von +106 Stunden. Wir sind einfach zu wenige Pflegekräfte, um die anfallenden Aufgaben bewältigen zu können und arbeiten daher täglich länger. Konflikte mit meiner Frau wegen meiner miesen Laune und meiner ständigen Müdigkeit haben stark zugenommen. Ich mache immer häufiger Fehler und reagiere langsamer. Das macht das Arbeiten noch anstrengender und das Familienleben auch. Ich sehne mich nach Ruhe.“*

Lösungsansatz:

Beim jährlichen Mitarbeitergespräch teilte Martin S. seine Problemlage mit. Gemeinsam mit der Pflegedienstleitung wurde nach Lösungen gesucht. Dabei wurden seine Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt. Seit dem Gespräch erfährt Martin S. nun zwei Wochen im Voraus seinen Schichtplan. Beim Schichtsystem wird nun auch darauf geachtet, dass die Schichten vorwärts rotieren, z. B. von einer Frühschicht zur Spätschicht oder von einer Spätschicht zur Nachtschicht. Auch

wird nun dafür gesorgt, dass Freizeit zusammenhängend am Wochenende gegeben wird, statt nur an einem einzelnen Tag in der Woche. Durch diese kleinen Veränderungen kann sich Martin S. besser ausruhen, hat wieder die Möglichkeit, seine Zeit mit der Familie und Freundinnen und Freunden zu verbringen und an gesellschaftlichen Aktivitäten teilzunehmen. Die gesteigerte Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit von Martin S. ist der Pflegedienstleitung sofort aufgefallen.

## Belastungsfaktor: Hohe Arbeitsplatzunsicherheit

Wenig überraschend sind die Ergebnisse zum Zusammenhang von Arbeitsplatzunsicherheit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Danach steigt mit sinkender Arbeitsplatzsicherheit das Risiko für die Beschäftigten, mit psychischen Beeinträchtigungen wie Angst, Depression oder Stresserleben konfrontiert zu werden. Auch gilt: Je größer die subjektiv erlebte Arbeitsplatzunsicherheit ist, desto ausgeprägter sind die Symptome psychischer Erkrankungen. Darüber hinaus steigt nach dem aktuellen Kenntnisstand bei Arbeitsplatzunsicherheit auch das Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen.

Beispiel Marina I., Mitarbeiterin in der Gastronomie

*„Seit fünf Jahren arbeite ich in einer alteingesessenen Gaststätte als Service-Mitarbeiterin. Mein Job macht mir eigentlich sehr viel Spaß, viel Trubel und der Kontakt zu verschiedenen Leuten, das ist genau mein Ding. Doch seit über einem Jahr läuft der Laden immer schlechter. Das Umfeld hat sich sehr verändert, junge Leute sind hergezogen und neue Kneipen und Restaurants haben in der Nähe aufgemacht, mit denen wir nicht mithalten können. Der Chef möchte sein Angebot nicht anpassen und auch nicht renovieren oder so. Unsere Kundschaft wird aber immer weniger und ich fürchte, dass bald keiner mehr kommt und wir ganz zumachen müssen. Ich will meinen Chef nicht hängen lassen, aber meine Sorge, dass ich bald gar keinen Job mehr habe, wächst von Tag zu Tag. Meine Miete muss ja bezahlt werden, und meine zwei Kinder haben auch Wünsche. Im Urlaub waren wir in den letzten Jahren gar nicht mehr. Die Sorge um unsere Existenz bereitet mir zunehmend schlaflose Nächte, ständig dreht sich das Gedankenkarussell.“*

Lösungsansatz:

Marina I. hat einer Bekannten, die in einer PR-Agentur arbeitet, von ihren Sorgen erzählt. Gemeinsam ist es ihnen gelungen, den Inhaber der Gaststätte davon zu überzeugen, sich durch kleine Änderungen am Unternehmenskonzept dem neuen Publikum in der Gegend zu öffnen. Die traditionelle Küche wurde beibehalten und besonders betont sowie mehr Wert auf Frische und Qualität gelegt. Das Interieur ist im wahrsten Sinne des Wortes entstaubt und durch hochwertige „alte Schätzchen“ vom Flohmarkt ergänzt worden. Mit Öffnung des Lokals zur Straße, einem freundlicheren Eingangsbereich und Anzeigen in der alternativen Stadtteilzeitung ist es gelungen, neues Publikum anzuziehen und zu halten. Eine Bewerbung bei einer Fernsehreihe um eine Beratung durch einen Chefkoch läuft, aber Marina I. hofft, dass diese gar nicht mehr nötig sein wird. Mittlerweile kann sie wieder besser schlafen.

## Belastungsfaktor: Destruktiver Führungsstil

Destruktives, „krank machendes“ Führungsverhalten kann z. B. bedeuten, dass Vorgesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht informieren, sie im Unklaren über Anforderungen und Aufgaben lassen, ohne hinreichende Gründe Kritik äußern, nicht grüßen, sie öffentlich herabsetzen oder sogar beschimpfen. Destruktives Führungsverhalten kann bewusst als Machtinstrument eingesetzt werden. Oft sind aber auch die Führungskräfte selbst Opfer von krank machendem Führungsverhalten. Erlebten Stress, den Druck von Vorgesetzten oder fehlende Wertschätzung reichen sie an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter.

Für die Beschäftigten hat dies weitreichende Folgen für ihr Selbstwertgefühl und Wohlbefinden. Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass destruktives Führungsverhalten psychische Folgen wie Stress, körperliche Beschwerden bis hin zum Burnout haben kann.

### Beispiel Fabian S., Anwendungsentwickler

*„Ich arbeite seit über einem Jahr in einem Start-up. Ich bin Teil eines zehnköpfigen Teams, und wir arbeiten an einer Anwendung für Online-Shoppingportale. Bis vor einem halben Jahr waren wir noch wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sind aufgrund der Nachfrage im letzten halben Jahr schnell gewachsen und nun hat das Unternehmen über 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Meine damalige Kollegin ist daraufhin Teamleiterin geworden und seitdem meine Chefin. Vorher bin ich mit ihr sehr gut ausgekommen, fachlich schätze ich sie sehr, und wir haben abends ab und zu auch etwas zusammen unternommen. Heute sieht es anders aus. Sie wertet häufig meine Arbeit vor anderen ab, verhält sich seitdem mir und meinen Kolleginnen und Kollegen gegenüber sehr arrogant. Sie kontrolliert permanent unsere Arbeit und tritt in Besprechungen sehr dominant und unterdrückend auf. Hinzu kommt, dass sie uns Zielvorgaben macht, die wir fast gar nicht einhalten können. Ich habe das Gefühl, dass meine Kreativität und meine Ideen keinen Platz mehr finden. Andererseits erhöht sich der Leistungsdruck bei uns allen. Komisch ist nur, dass sie sich zu ihrer Chefin eher unterwürfig verhält und ich auch den Eindruck habe, dass sie mit dem Druck nicht klarkommt. Auf jeden Fall ist das Klima in der Abteilung stark gesunken. Nachts grübele ich und kann kaum schlafen, sodass ich körperlich gefühlt am Ende bin.“*

### Lösungsansatz:

Nachdem der Fertigstellungstermin der entwickelten Anwendung für das Shoppingportal mehrfach verschoben werden musste und die Anwendung viele Fehler aufwies, veranstaltete die Unternehmenschefin einen Teamworkshop, um zu erfahren, was dahintersteckt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten die negative Veränderung im Team offen thematisieren und diskutieren. Seitdem gibt es auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgestaltete Führungsrichtlinien. Eine jährliche Mitarbeiterbefragung wird erarbeitet. Zudem wurden die Führungskräfte zum mitarbeiterorientierten Führen geschult.

## Was bedeutet das für die Praxis?

Wenn Arbeit schlecht gestaltet ist, d. h. eine kritische Ausprägung psychischer Belastung vorliegt, kann sie körperliche und psychische Beeinträchtigungen bis hin zu Erkrankungen verursachen. Neben dem persönlichen Leid für die Betroffenen, bedeuten schlecht gestaltete Arbeitsbedingungen auch wirtschaftliche Einbußen für ein Unternehmen. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit liegt daher sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.

Von den beschriebenen kritischen Ausprägungen sind nicht wenige Beschäftigte unmittelbar betroffen. So liegt die festgestellte Häufigkeit von potenziell krank machenden psychosozialen Arbeitsbedingungen bei rund 20 bis 30 Prozent, wie verschiedene, im Rahmen eines weiteren Gutachtens untersuchte Studien belegen (Angerer, 2014). Das bedeutet, dass rund jede bzw. jeder vierte Beschäftigte ein erhöhtes Krankheitsrisiko für Depressionen, Angststörungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen und kardiovaskuläre Erkrankungen trägt. Zu beachten ist dabei, dass mitunter mehrere psychische Belastungsfaktoren gleichzeitig auftreten, z. B. Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen, was in den Studien in der Regel nicht berücksichtigt wird. Insofern ist es möglich, dass die wirklichen Erkrankungsrisiken unterschätzt werden.

Diese insgesamt gewachsene Bedeutung von psychischer Belastung in der Arbeitswelt ist dem Gesetzgeber nicht entgangen. Deshalb sind 2013 die schon seit 1996 bestehenden gesetzlichen Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes weiter konkretisiert worden. Damit haben Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Aufgabe, auch psychische Gefährdungen zu ermitteln und zu beurteilen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Prävention festzulegen und durchzuführen.

Zugleich sind die dargestellten kritischen Ausprägungen auch für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bzw. die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) wichtig. So haben die hier aufgeführten psychischen Arbeitsbelastungsfaktoren mit Ausnahme von Mobbing und Arbeitsplatzunsicherheit eines gemeinsam: Sie sind im Sinne der DIN-ISO zunächst einmal neutral, also weder positiv noch negativ für die Gesundheit. Problematisch für die Gesundheit wird es erst dann, wenn psychische Belastungen – wie oben beschrieben – kritisch ausgeprägt sind: Wenn der Handlungsspielraum nicht optimal ist und die Arbeitszeiten zu lang sind, wenn die soziale Unterstützung zu gering ist und die Qualifikation nicht ausreicht, wenn Zeitdruck und Arbeitsintensität zu hoch sind, dann wird es den wissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge irgendwann problematisch für die Gesundheit.

Damit ist auch schon die wichtigste und wirksamste Präventionsmöglichkeit angesprochen: Es gilt, Arbeit so zu gestalten, dass problematische Ausprägungen der genannten psychischen Arbeitsfaktoren beseitigt bzw. auf ein angemessenes Maß reduziert werden. Denn, das ist die wesentliche Erkenntnis: Die im Zusammenhang mit den hier betrachteten psychischen Arbeitsbelastungsfaktoren stehenden Erkrankungen sind zum Teil vermeidbar. Dazu bedarf es „nur“ der Beachtung und Umsetzung einer gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Insofern eröffnen sich hier viele Handlungsfelder für eine sinnvolle und wirksame Prävention von körperlichen und psychischen Gesundheitsproblemen in der Arbeitswelt.



## So lassen sich negative Folgen psychischer Belastungen vermeiden

- **Handlungsspielraum bei der Arbeit einräumen**  
Beschäftigte, die bei ihrer Arbeit eigene Entscheidungen treffen können, z. B. selbst Arbeitsmittel und Arbeitsweise wählen oder wenigstens die Reihenfolge der Aufgaben und Pausenintervalle bestimmen, sind nachweislich motivierter und gesünder.
- **Arbeitsintensität angemessen gestalten**  
Beschäftigte, bei denen das Arbeitspensum und die dafür zur Verfügung stehende Zeit ausgewogen sind, sind auf lange Sicht motivierter, produktiver und psychisch gesünder.
- **Kollegialität und gute Führung sowie wertschätzendes Miteinander im Unternehmen fördern**  
Kaum etwas ist für psychisches Wohlbefinden und Gesundheit so wichtig, wie soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte.
- **Arbeitszeit ergonomisch gestalten**  
Mindestens sollten die zeitlichen Regeln dem Arbeitszeitgesetz entsprechen. Für eine gute Work-Life-Balance sind angemessene Arbeitszeiten wichtig, die die ausreichende Erholung von einem Tag auf den anderen sowie ein soziales und kulturelles Leben neben der Arbeit erlauben. Anfallende Überstunden sollten deshalb zeitnah und mit Freizeit ausgeglichen werden. Schichtarbeit sollte nach den aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet werden. Schichtpläne sollten möglichst eingehalten werden, damit das soziale Leben planbar bleibt.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen binden**  
Subjektiv empfundene Arbeitsplatzunsicherheit sorgt für Stress an Leib und Seele. Zwar liegt hier nicht alles im Entscheidungsspielraum der Unternehmen. Aber jedes Unternehmen kann eine Vertrauens- und Wertschätzungskultur anstreben, anstatt eine „Hire and fire“-Mentalität zu leben.
- **Fortbildung und Qualifizierung im Unternehmen gezielt managen**  
Nur wer ausreichend für seine Rolle, übertragene Aufgaben, seine Position und Funktion qualifiziert ist, kann davon nicht überfordert werden und stattdessen selbstbewusst und stressfrei agieren.
- **Konflikt- und Kommunikationskultur im Unternehmen etablieren**  
Konflikte am Arbeitsplatz sind normal, müssen aber mit Blick auf die Prävention von Mobbing gelöst werden. Dafür sind eine gute Kommunikationskultur sowie festgelegte Spielregeln hilfreich.

## Literatur

Angerer, Peter; Siegrist, Karin; Gündel, Harald: Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Erkrankungsrisiken: Wissenschaftliches Gutachten (Expertise) im Auftrag des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, in: Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung, Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Dortmund 2014

Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Nationale Arbeitsschutzkonferenz/Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.), Berlin 2012

Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2012

Rau, Renate: Psychische Arbeitsbelastungen – Risiko für Gesundheitsbeeinträchtigungen, Bericht zum Iga-Projekt „Identifizierung von Risikobereichen für psychische Belastungen“, o. O., 2015

Rothe, I.; Adolph, L.; Beermann, B.; Schütte, M.; Windel, A.; Grewer, A.; Lenhardt, U.; Michel, J.; Thomson, B.; Formazin, M.: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung., 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017. ISBN: 978-3-88261-225-7, Seiten 260, Projektnummer: F 2353, Papier, PDF-Datei, DOI: 10.21934/baua:bericht20170421



Mensch und Arbeit. Im Einklang.

