

# iga.Fakten<sup>10</sup>



## Psyche und Gesundheit im Erwerbsleben

.....

Hanka Bendig, Patricia Lück, Laura-Marie Mätschke, Hiltraut Paridon

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeiten gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung zusammen, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga ist eine Kooperation von BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

## Einleitung

Fragt man Beschäftigte, was ihnen bei ihrer Arbeit Freude bereitet, können folgende Antworten kommen: der Kontakt mit anderen Menschen, neue Dinge zu lernen oder auch das Gefühl, etwas Wertvolles zu leisten. Fragt man Beschäftigte, was sie bei ihrer Arbeit als belastend erleben, können folgende Antworten kommen: zu viel Arbeit, Stress, schlechte Arbeitsmittel, Lärm, Konflikte. Auffällig ist, dass im Vergleich zu vorherigen Jahrzehnten immer seltener Faktoren aufgeführt werden, die physisch auf unseren *Körper* wirken, wie z. B. schweres Heben und Tragen, Zugluft oder Hitze. Es werden häufiger Arbeitsbedingungen genannt, die auf unser Denken, unsere Gefühle, unsere Wahrnehmung, unser Empfinden – kurz gesagt auf unsere *Psyche* wirken. Dazu zählen z. B. Termindruck oder das Gefühl, nicht genug Wertschätzung zu erhalten. Viele dieser Arbeitsbedingungen lassen sich nicht mit klassischen Messgeräten, wie z. B. einem Schallpegelmesser, erfassen. Da diese Arbeitsbedingungen Vorgänge in uns auslösen, die sich in der Psyche abspielen, ist es auch schwieriger, Grenzwerte festzulegen, ab wann sie negativ auf unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden wirken.

Die psychischen Arbeitsanforderungen haben in vielen Betrieben an Bedeutung gewonnen und werden beispielsweise im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) bei Mitarbeiterbefragungen betrachtet. Seit 2013 wird die Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen auch per Gesetz gefordert: Betriebe müssen in den gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen nicht nur physikalische Faktoren, wie z. B. Lärm, sondern auch psychische Arbeitsanforderungen erfassen und Maßnahmen ableiten, um Gefährdungen abzubauen. Viele Betriebe haben die Bedeutung psychischer Aspekte bei der Arbeit erkannt und setzen sich mit dem Thema „Psyche und Arbeit“ auseinander.

Besonders im Alltagsverständnis gibt es jedoch einige Verwirrung in diesem Themengebiet. Denn wenn man sich damit genauer befassen möchte, beginnen die Schwierigkeiten schon bei den Begriffen: Ob Psyche, Stress, psychische Belastung, psychische Erkrankung – es gibt zahlreiche Definitionen, theoretische Modelle und Konzepte, die zunächst verwirren können. Beispielsweise wird der Begriff der Belastung in der arbeitswissenschaftlichen Forschung entgegen dem alltagssprachlichen Verständnis oftmals neutral und nicht negativ definiert. Das führt dazu, jedes Mal erläutern zu müssen, auf welche Definition man sich bezieht. Hinzu kommt, dass Be-

griffe wie psychische Belastung, Stress und psychische Krankheit häufig zusammen benannt werden, obwohl sie nicht so eindeutig miteinander zusammenhängen. So führt Stress z. B. nicht immer zur Depression, sondern kann auch Kopf- oder Rückenschmerz verursachen.



Gesundheit im Allgemeinen, besonders aber das Thema „Psychische Gesundheit“ und der Bezug zur Arbeitswelt gehören also zu einem komplexen Themenbereich, der viele Fragen aufwirft, beispielsweise:

- *Gesundheit – Krankheit*: Wann hört Gesundheit auf und wann fängt Krankheit an? Wann kann etwas gesundheitsbeeinträchtigend sein?
- *Privat – Arbeit*: Wie wirken sich Arbeitsbelastungen auf die private Lebenswelt aus und umgekehrt?
- *Körper – Psyche*: Wie stehen Körper und Psyche in Wechselwirkung?
- *Soziales – Person – Situation*: Wie wirken die soziale Umwelt (z. B. der Arbeitsplatz), persönliche Eigenschaften und konkrete Situationen auf unser Wohlbefinden?
- *Ressourcen – Risikofaktoren*: Wann kann etwas als Kraftquelle (Ressource) unsere Gesundheit fördern, und ab wann kann es als Risikofaktor unsere Gesundheit gefährden?
- *Wissenschaft – Praxis*: Welche Rolle spielen wissenschaftliche Erkenntnisse mit Blick auf die Praxis und umgekehrt?

Die Antworten auf diese Fragen können sehr unterschiedlich ausfallen, je nach Auffassung der Befragten. Denn die Vielschichtigkeit des Themas lässt unterschiedliche Erklärungen zu. Der Umgang mit dem Thema „Psyche“ im Er-

werbsleben birgt weitere Herausforderungen: Es ist noch immer mit Vorbehalten besetzt, insbesondere wenn es um psychische Erkrankungen geht.

## iga. Fakten 10 – mehr als eine Neuauflage der iga.Fakten 1

.....

Lange Zeit wurde das Thema „Psyche und Arbeit“ von der Warte der psychischen Erkrankungen aus betrachtet: Ausgehend von der zunehmenden Bedeutung psychischer Störungen wurden Faktoren beschrieben, die diese Erkrankungen verhindern helfen – so auch in der Vorgängerbroschüre iga.Fakten 1. Diese Faktoren, z. B. eine wertschätzende Kommunikation oder abwechslungsreiche

Arbeit, helfen aber nicht nur bei der Prävention psychischer Erkrankungen, sondern können auch körperliche Erkrankungen (z. B. Muskel- und Skeletterkrankungen) verhindern. Daher betrachtet die aktuelle Version der iga.Fakten, was auf unsere Psyche wirkt, und erläutert gesundheitsstärkende und -gefährdende Faktoren. Es werden einige wichtige Zahlen und Fakten, Modelle und Erkenntnisse dargestellt. Vor allem zeigt die Broschüre auf, wie die Arbeitswelt gestaltet werden kann, um Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten.

## Fakten für Deutschland

Repräsentative Befragungen wie das iga.Barometer 2013 (iga.Report 27, 2013) oder der Stressreport Deutschland der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2012) liefern zahlreiche Fakten darüber, welche psychischen Anforderungen die heutige Arbeitswelt mit sich bringt. Nachfolgend werden einige Ergebnisse aus den Studien zu Anforderungen und Ressourcen in der Arbeitswelt berichtet.

### (Wachsende) Arbeitsmenge, Unterbrechungen

.....

Quelle: iga.Barometer 2013

Zum Erledigen der Arbeit findet etwa die Hälfte der Befragten genug Zeit. Bei zwei Dritteln der Befragten ist keine oder nur zum Teil ausreichend Zeit vorhanden, um auf Ungeplantes, z. B. Unterbrechungen, reagieren zu können. 43 Prozent geben an, dass ihnen die Arbeitsmenge teilweise bis völlig über den Kopf wächst (vgl. Abbildung 1).



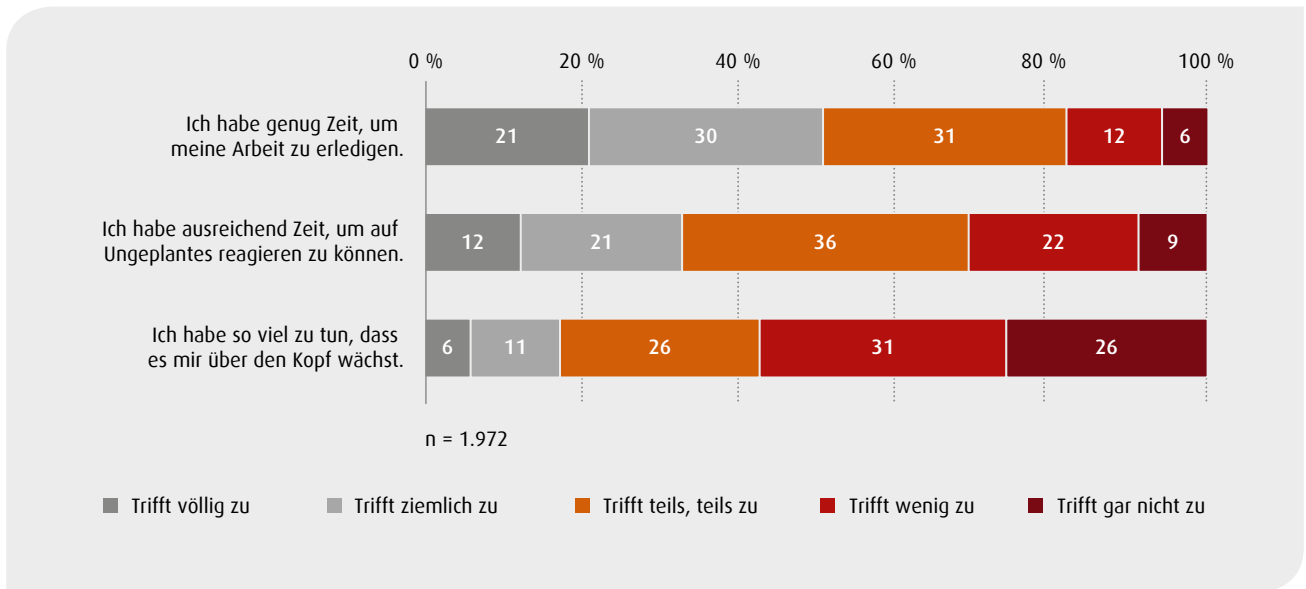


Abbildung 1: Prozentuale Antwortverteilung hinsichtlich der Arbeitsmenge (iga.Barometer 2013)

### Multitasking und Zeitdruck

Quelle: Stressreport Deutschland 2012

Als Belastungen geben Erwerbstätige vor allem das häufige Auftreten von starkem Termin- und Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen und Störungen, das gleichzeitige Be-

treuen verschiedenartiger Tätigkeiten/Multitasking sowie die Anforderung, sehr schnell arbeiten zu müssen, an. Auch monotone, also immer wiederkehrende Arbeitsvorgänge werden häufig angegeben (vgl. Abbildung 2). Im europäischen Vergleich der EU-27-Staaten zeigt sich, dass deutsche Beschäftigte häufiger Termindruck und hohes Arbeitstempo angeben, aber seltener Arbeitsunterbrechungen berichten.

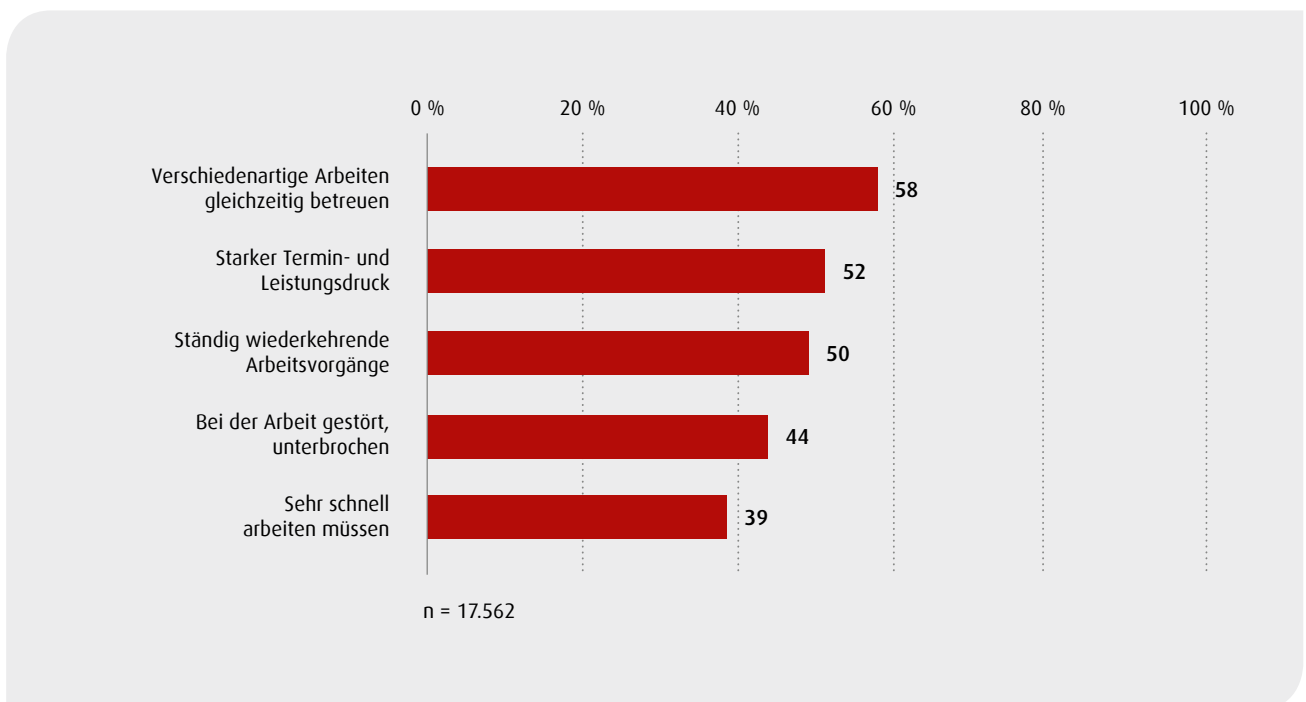


Abbildung 2: Prozentuale Antwortverteilung der fünf von abhängig Beschäftigten am häufigsten genannten Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation (Stressreport Deutschland 2012)

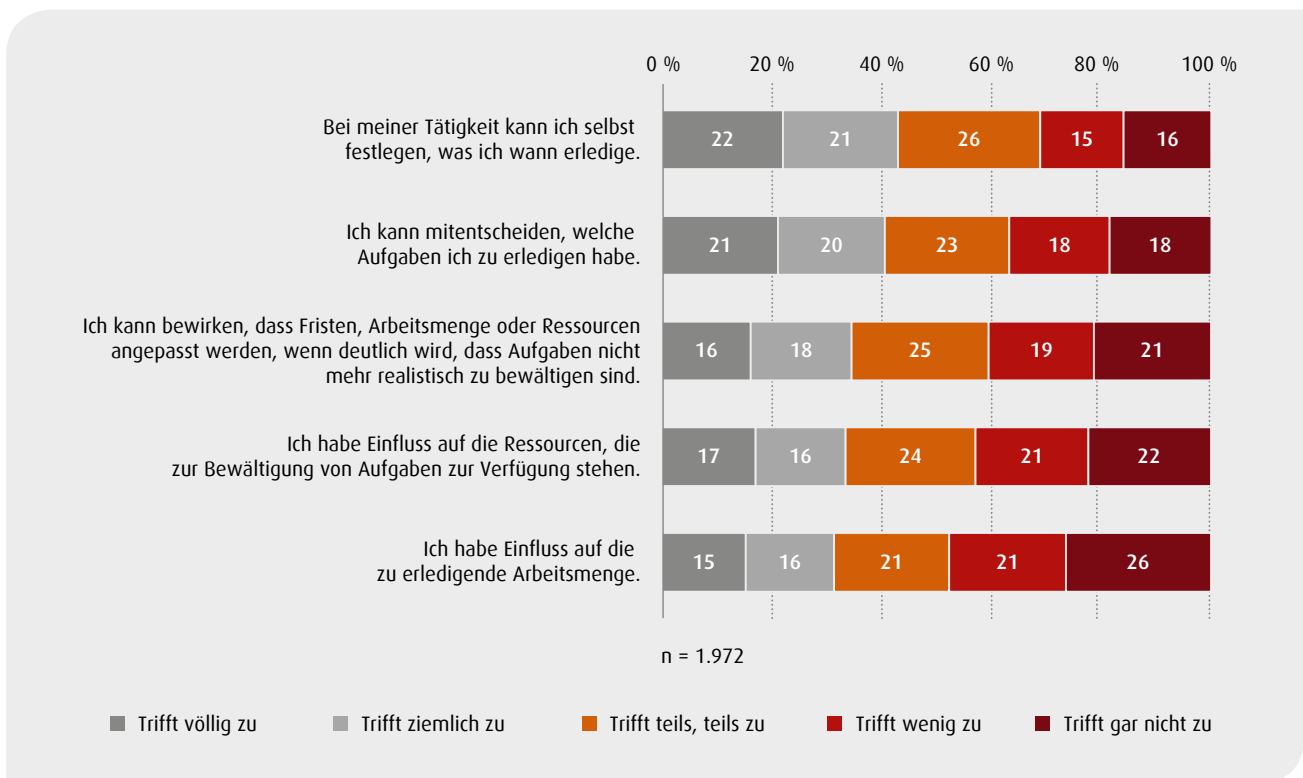


Abbildung 3: Prozentuale Antwortverteilung hinsichtlich der Spielräume bei der Arbeitserledigung (iga.Barometer 2013)

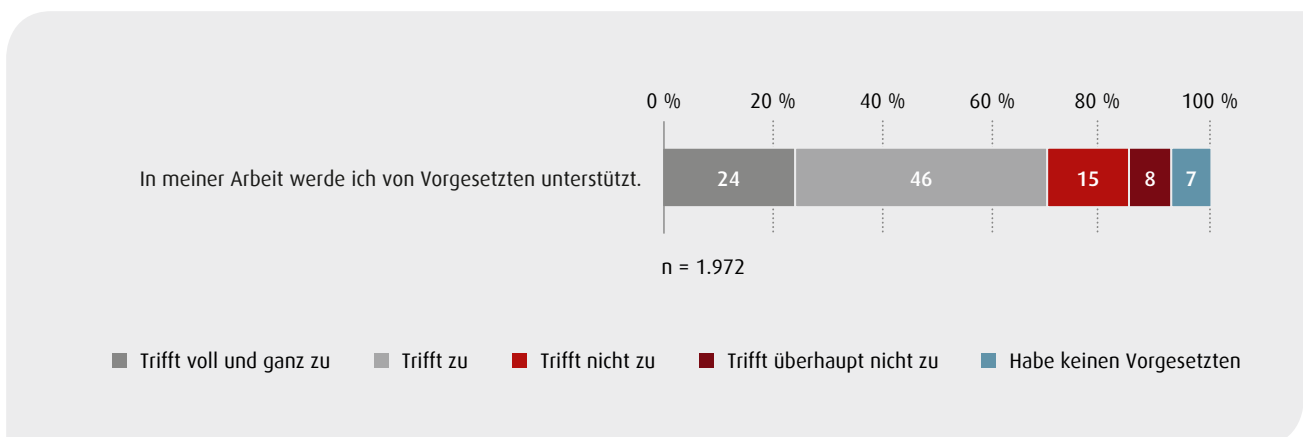


Abbildung 4: Prozentuale Antwortverteilung auf die Aussage „In meiner Arbeit werde ich von Vorgesetzten unterstützt.“ (iga.Barometer 2013)

## Handlungsspielraum

Quelle: iga.Barometer 2013

Die Ergebnisse des iga.Barometers zeigen, dass nur etwa ein Drittel der Beschäftigten Einfluss auf Arbeitsmenge und zur Verfügung gestellte Ressourcen nehmen kann. Etwas größer ist der Handlungsspielraum bei der Reihenfolge der Tätigkeiten (vgl. Abbildung 3).

## Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte/ gesundheitsgerechte Führung

Quelle: iga.Barometer 2013

Die Ergebnisse des iga.Barometers zeigen, dass etwa 70 Prozent der Befragten von Vorgesetzten unterstützt werden. 23 Prozent der Befragten geben an, von ihren Vorgesetzten in der Arbeit keine Unterstützung zu erhalten (vgl. Abbildung 4).

## Trends in der Arbeitswelt

.....

Befragungen wie der Stressreport oder das iga.Barometer erfassen die subjektive Bewertung bekannter Phänomene. Jedoch zeigen sich durch die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung in der heutigen Arbeitswelt, die Abnahme der Industriearbeit zugunsten verstärkter Dienstleistungsarbeit sowie hohe Anforderungen an die Lern- und Wissenskultur neue Entwicklungen, die in verschiedenen iga.Arbeiten erforscht werden. Eine psychische Anforderung ist z. B. der Umgang mit digitalen Medien und der ständigen Erreichbarkeit

Beschäftigter für die Arbeit. Handlungsspielräume müssen im Kontext moderner Managementkonzepte (Führen mit Zielen) bezogen auf die interessierte Selbstgefährdung neu bewertet werden. Aber auch das mobile Arbeiten in allen Lebenslagen erfordert ein Umdenken weg vom klassischen Arbeitsplatz und -schutz hin zu neuen Ansätzen in der betrieblichen Gesundheitsförderung und bei den Arbeitsschutzrichtlinien (z. B. Bildschirmarbeit, Pausen- und Erholungszeiten).

---

**WEITERE INFORMATIONEN** und Veröffentlichungen zu den Themen finden Sie unter [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
.....



## Psychische Arbeitsanforderungen und Gesundheit

Leben und Arbeit stellen täglich Anforderungen an uns bzw. unsere Psyche. Anforderungen aktivieren unseren Organismus. Sie stellen zunächst Herausforderungen dar, mit denen wir in unserem Alltag umgehen müssen, und führen idealerweise zu einer Weiterentwicklung der Persönlichkeit und Kompetenzen. Herausforderungen in der Arbeit tragen wesentlich zur Zufriedenheit bei und stellen sogar eine wichtige Kraftquelle (Res-

source) für den Menschen dar. Es gibt jedoch Arbeitsbedingungen, die negative Auswirkungen auf unsere Gesundheit haben können.

Obwohl sich die hier vorgestellten Modelle in ihren Ansätzen unterscheiden, so lässt sich doch eine Gemeinsamkeit feststellen: Psychische Anforderungen, wie z. B. die Arbeitsintensität,

sind nicht per se schlecht oder gut, es kommt auf die Ausgestaltung an.

Welche Ausprägung der unterschiedlichen Merkmale genau angemessen ist, variiert von Person zu Person. Hierauf haben z. B. die Qualifikation der jeweiligen Person, ihre Arbeitseinstellung oder ihre Neigung für bestimmte Aufgaben Einfluss. So kommunizieren manche Menschen einfach lieber als andere und erleben die entsprechende Anforderung auch als weniger belastend, und für manche Personen ist ein großer Handlungsspielraum besonders wichtig, während andere lieber etwas weniger entscheiden möchten.



## Modelle und Theorien zu psychischen Belastungen

Verschiedene Modelle befassen sich mit diesen komplexen Zusammenhängen. Es gibt Theorien, die Verhalten allgemein beschreiben, und andere, die sich auf spezifische Zusammenhänge in der Arbeitswelt beziehen. Alle Modelle haben ihre Berechtigungen und werden im Folgenden in ihren Grundprinzipien erläutert:

### 1. Belastungs-Beanspruchungs-Modell

(Rohmert & Rutenfranz, 1975)

Nach diesem Modell wird Belastung neutral verstanden und umfasst all das, was von außen auf den Menschen psychisch einwirkt. Das, was die Belastung bei einem Menschen auslöst, wird als Beanspruchung definiert. Abhängig von den persönlichen Leistungsvoraussetzungen (Bewältigungsstrategien, Fähigkeiten, Einstellungen ...) können diese Beanspruchungen positive oder negative Folgen haben, die sich kurzfristig und langfristig äußern können. Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell stellt die theoretische Grundlage für die Definition von psychischer Belastung in der Norm DIN EN ISO 10075 dar.

### 2. Anforderungs-Kontroll-Modell

(Job-Demand-Control-Model, Karasek, 1979)

Zwei Arbeitsfaktoren stehen im Zentrum dieses Modells: Arbeitsanforderungen und Handlungsspielraum. Je nach Ausprägung dieser Faktoren können unterschiedliche Folgen resultieren. Sind die Arbeitsanforderungen hoch und

besteht gleichzeitig großer Handlungsspielraum, so ist die Arbeitstätigkeit aktivierend. Negative Folgen entstehen dann, wenn hohe Arbeitsanforderungen gestellt werden und gleichzeitig der Handlungsspielraum gering ist.

### 3. Modell der beruflichen Gratifikationskrisen

(Effort-Reward-Imbalance-Model, Siegrist, 1996)

Nach diesem Modell resultieren negative Folgen, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Leistung und Belohnung (Gratifikation) wahrgenommen wird. Wenn eine Person viel leistet, dafür aber wenig belohnt wird, übersteigen die Kosten die Gewinne. Belohnung wird dabei in diesem Modell sehr weit gefasst: Die monetäre Entlohnung kann dazu ebenso zählen wie die Wertschätzung von Vorgesetzten bzw. Kollegen und Kolleginnen oder Beförderungen sowie Arbeitsplatzsicherheit.

### 4. Das transaktionale Stressmodell

(Lazarus, 1974)

Dieses Modell ist keine arbeitspsychologische, sondern eine allgemeine Stresstheorie, die auch in der Arbeitswelt Gültigkeit hat. Kennzeichnend ist hier, dass die Stressreaktion davon abhängt, wie eine Person die Situation (Stressor) subjektiv bewertet. Erst wenn die Situation als bedrohlich und die Bewältigungsmöglichkeiten als nicht ausreichend bewertet werden, tritt eine Stressreaktion auf. Gesundheitliche Beeinträchtigungen entstehen erst bei lang andauernder Einwirkung eines Stressors. Dieses Modell erklärt die unterschiedlichen Reaktionen und Auswirkungen gleicher Bedingungen auf verschiedene Personen.

## Was hält gesund?

Eine zentrale Frage in der Arbeitswelt ist, was Menschen gesund erhält. Dazu gehören zum einen Bedingungen, die der Gesundheit nicht schaden, also nicht krank machen (Schädigungsfreiheit). Darüber hinaus geht es aber auch um förderliche Faktoren. Neben der Gesundheit erhalten sie Fähigkeiten und Kompetenzen aufrecht bzw. bauen diese aus und fördern damit die Persönlichkeit. Es geht also nicht nur um den Abbau von Gefährdungen, sondern auch um Wohlbefinden, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Zufriedenheit im Arbeitsleben.

In diesem Zusammenhang spielen die sogenannten Ressourcen, die die Gesundheit stärken und sogar vor schlechten Einflüssen schützen können, eine wichtige Rolle. Hier versucht man demnach nicht, die Ursachen für eine Erkrankung zu identifizieren und zu verhindern, sondern man konzentriert sich auf Faktoren, die einen positiven Einfluss auf Wohlbefinden und Zufriedenheit haben. Sie wirken einerseits durch eine Stärkung z. B. des Immunsystems und andererseits als Puffer bei bestehenden Überlastungen positiv auf die Gesundheit.

In der arbeitspsychologischen Forschung werden drei Formen von Ressourcen unterschieden, die positiv mit Gesundheit, Motivation und Wohlbefinden von Beschäftigten zusammenhängen und auch die Leistung positiv beeinflussen können.

Dies sind:

1. **organisatorische Ressourcen**, also äußere Rahmenbedingungen wie angemessene Arbeitszeiten oder Bezahlung, aber auch Handlungs- und Entscheidungsspielräume
2. **soziale Ressourcen**, beispielsweise Unterstützung im Arbeitsteam oder durch Vorgesetzte
3. **personale Ressourcen**, also innere Quellen wie Kompetenzen, aber auch Selbstwertgefühl, Emotionssteuerung, Beziehungs- und Konfliktfähigkeit etc.

### Ressourcen können Belastungen abfedern: Stressfaktoren und Ressourcen wirken zusammen

Ähnliche Stressbelastungen können sich unterschiedlich auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken. Das liegt auch an dem mildernden Einfluss der Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung.

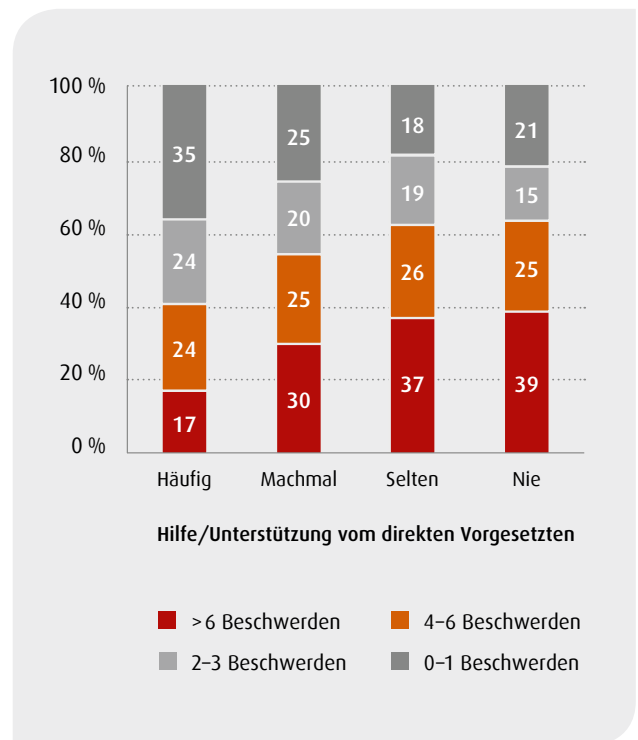


Abbildung 5: Prozentuale Verteilung der Anzahl von Beschwerden in Abhängigkeit vom Ausmaß der Hilfe/Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (Stressreport Deutschland 2012)



Im Stressreport Deutschland der BAuA wird 2012 ein deutlicher Einfluss von Ressourcen auf die Gesundheit der Beschäftigten aufgezeigt. Je häufiger direkte Vorgesetzte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen bzw. sie unterstützen, umso weniger gesundheitliche Beschwerden erleben diese (vgl. Abbildung 5). Dass fehlende Ressourcen mit ei-

nem eher schlechten Gesundheitszustand einhergehen, zeigt sich neben der sozialen Unterstützung auch beim Handlungsspielraum. Die Hälfte der Personen, die keinen Einfluss auf ihre Arbeitsmenge haben, gibt einen weniger guten bzw. schlechten Gesundheitszustand an.

## Was hält Menschen gesund? – Das Modell der Salutogenese

Ein Modell, das die Entstehung und den Erhalt von Gesundheit beschreibt und nicht die Entstehung von Krankheit, ist das Salutogenesemodell von Antonovsky (Franke, 1997). Ein zentrales Konzept dieses Modells ist das Kohärenzgefühl. Dieses Konzept beschreibt ein grundlegendes Vertrauen in die Fähigkeit, Anforderungen meistern zu können. Dazu gehören verschiedene Faktoren:

- **Verstehbarkeit** erfasst die Fähigkeit, Zusammenhänge herzustellen zwischen den Anforderungen, die die Arbeit bereithält, und sie grundsätzlich verstehen zu können („Die Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen“).
- **Handhabbarkeit** beschreibt die Fähigkeit, mit Anforderungen umzugehen („Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten. Meine Arbeit kann ich so organisieren, wie ich es für richtig halte“).

→ **Sinnhaftigkeit** beschreibt die Überzeugung, dass die eigenen Handlungen, aber auch die eigene Tätigkeit einen Sinn haben („Ich habe das Gefühl, mit meiner Arbeit etwas Sinnvolles zu tun. Ich bin von unseren Produkten/Dienstleistungen überzeugt“).

Überträgt man diesen Ansatz auf die Arbeitswelt, heißt das, dass Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse nachvollziehbar und verstehbar gestaltet sein sollten. Der Erwerb und die regelmäßige Aktualisierung von Kompetenzen und Fähigkeiten sind wichtig, damit die Arbeit handhabbar ist. Der Sinn der Arbeit und des Produkts bzw. der Dienstleistung sollte für alle Beschäftigten klar umrissen sein. Ein ausgeprägter Kohärenzsinn stärkt die Bewältigungsmöglichkeiten eines Menschen und damit auch die Fähigkeit, mit Anforderungen und Belastungen umzugehen.

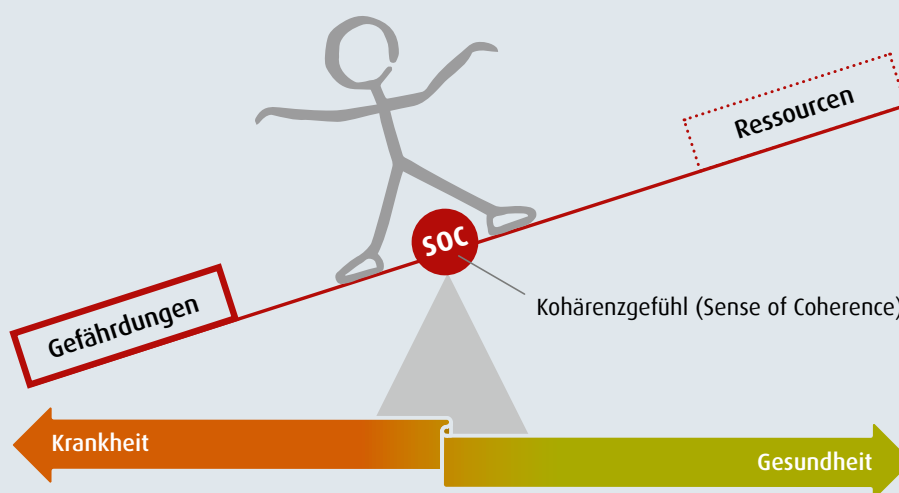


Abbildung 6: Modell der Salutogenese (Darstellung nach Wüstner, 2014, S. 35)

Folgende Arbeitsbedingungen werden im Allgemeinen als Ressourcen angesehen:

- **Handlungsspielraum:** Grundsätzlich tut es uns Menschen gut, die Art und Weise unserer Arbeitsausführung beeinflussen zu können. Hierzu gehört es beispielsweise, selbst entscheiden zu können, ob wir erst Aufgabe A oder erst Aufgabe B bearbeiten. Es kann aber auch ein Zuviel an Handlungsspielraum geben. In diesem Fall spricht man von Optionsstress: Vor lauter Möglichkeiten weiß man nicht mehr, was man überhaupt machen soll. Ist der Handlungsspielraum angemessen, so ist dies eine Ressource für uns Menschen.
- **Soziale Unterstützung:** Hilfe und Zuwendung von anderen Menschen kann es eigentlich nicht genug geben. Wenn andere Personen uns unterstützen, tut uns dies gut und motiviert uns für unsere Arbeit.
- **Anerkennung, Wertschätzung:** Auch hiervon kann es eigentlich nicht genug geben. Wichtig dabei ist, dass die Wertschätzung ernst gemeint ist und die Anerkennung sich auf konkrete Sachverhalte bezieht.
- **Passung von Qualifikation und Arbeitsanforderungen (quantitativ und qualitativ):** Wichtig ist, dass Anforderungen und Fähigkeiten zueinander passen. Auf der einen Seite führen Anforderungen, für die wir

nicht ausgebildet sind oder die mengenmäßig zu viel sind, zu Überforderung. Auf der anderen Seite führt ein Zuwenig zu Unterforderung und Langeweile. Passen Qualifikation und Anforderungen zusammen, so ist dies eine Ressource, die uns motiviert und gesund erhält.

- **Anforderungsvielfalt und Fähigkeitsnutzung:** Wenn die Tätigkeit unterschiedliche Anforderungen an uns stellt, so wirkt dies Monotonie und Langeweile entgegen. Unterschiedliche Anforderungen führen dazu, dass unterschiedliche Fähigkeiten genutzt werden können und möglicherweise die Fähigkeiten weiterentwickelt werden. Auch hier kann es allerdings ein Zuviel geben. Wenn die Anforderungen permanent wechseln und somit eine ständige Umstellung darauf erforderlich ist, kostet uns dies viel Kraft. Eine angemessene Anforderungsvielfalt und damit verbundene Fähigkeitsnutzung stellt eine Ressource dar, die gut für die Erhaltung der Gesundheit ist.
- **Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten:** Da Menschen soziale Wesen sind, tut es uns gut, uns mit anderen Menschen auszutauschen und zusammenzuarbeiten. Es kann allerdings auch hier sein, dass ein Zuviel an Kommunikation oder Kooperation zu Überforderung führt. Prinzipiell gilt aber die Möglichkeit, sich mit anderen auszutauschen, als wichtige Ressource.

## Risikofaktoren für die Gesundheit

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass das *Fehlen* von Ressourcen einen Risikofaktor darstellt. Geringer Handlungsspielraum, mangelnde soziale Unterstützung, geringe Wertschätzung und fehlende Anerkennung können nachweislich die Gesundheit gefährden.

Darüber hinaus konnten inzwischen Arbeitsbedingungen identifiziert werden, deren *Anwesenheit* eine Gesundheitsgefahr darstellt (iga.Report 31):

- **Hohe Arbeitsintensität:** Die Arbeitsintensität sagt etwas darüber aus, wie viel Arbeit in welcher Qualität und in welcher Zeit eine Person leisten muss. Abhängig davon, wie diese Faktoren ausgeprägt sind, wird die Arbeitsintensität unterschiedlich hoch ausgeprägt sein. Stehen z. B. geforderte Qualität einer Aufgabe und zur Verfügung stehende Zeit in einem Missverhältnis, ist die Arbeitsintensität hoch und Zeit- oder Termindruck können das Ergebnis sein.

- **Lange Arbeitszeiten, viele Überstunden:** Es gibt Nachweise aus zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen, dass lange Arbeitszeiten und viele Überstunden zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen und zu psychischen Beeinträchtigungen führen. Es gibt auch Hinweise darauf, dass es einen Zusammenhang mit weiteren Erkrankungen wie Depression und Diabetes gibt.
- **Ungünstig gestaltete Schichtarbeit:** Die Existenz der zahlreichen Schichtsysteme mit ihren verschiedenen Arbeitszeitlängen und unterschiedlichen Arbeitszeitlagen erschwert eine einheitliche Bewertung. Schichtarbeit über einen langen Zeitraum, insbesondere aber (Dauer-)Nachtschicht ist als Risikofaktor für die Gesundheit identifiziert.
- **Rollenstress:** Mit Rollenstress wird in der Arbeitswissenschaft eine Situation bezeichnet, in der z. B. die Erwartungen an die „Rolle“ einer Person nicht klar definiert sind (Rollenambiguität). Darüber hinaus kann Rollenstress auch dann entstehen, wenn eine Person verschiedene



Rollen einnimmt und diese im Konflikt zueinander stehen (Rollenkonflikte). Eine solche Situation ist denkbar, wenn z. B. die Abteilungsleitung einerseits Druck auf ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausübt/ausüben muss, weil ein wichtiger Kunde enge Termine setzt, während sie andererseits ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Fürsorgepflicht vor Überforderung schützen möchte. Dass eine solche tagtäglich erlebte Unsicherheit zulasten der Ressourcen geht, konnte wissenschaftlich nachgewiesen werden.

→ **Aggressives Verhalten am Arbeitsplatz (Gewalt/Mobbing):** Aggressives Verhalten kann bei Konflikten am Arbeitsplatz auftreten. Gewalt am Arbeitsplatz tritt vorwiegend in Form von Bedrohungen, Belästigungen und Beleidigungen auf, sie äußert sich aber auch in tätlichen Angriffen. Ausgehen kann sie von Externen, z. B. Kundinnen und Kunden, Patienten und Patientinnen, oder intern von Vorgesetzten oder Kolleginnen bzw. Kollegen. Eine besondere Form aggressiven Verhaltens ist die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

Mobbing ist eine konfliktvolle Kommunikation am Arbeitsplatz – unter Kolleginnen und Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten –, bei der eine Person von einer oder mehreren Personen systematisch, oft (mindestens einmal pro Woche) und während längerer Zeit (mindestens sechs Monate) direkt oder indirekt angegriffen wird. Ziel ist es, die Person aus dem Arbeitsverhältnis auszustoßen.

→ **Hohe Arbeitsplatzunsicherheit:** Grundsätzlich kann Arbeit eine protektive und gesundheitsförderliche Wirkung haben, da sie u. a. dem Tag eine Struktur gibt, für soziale Einbindung sorgen kann und nicht zuletzt die individuelle materielle Lebensgrundlage sichert. Wenn der Erhalt der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes unsicher ist, kann sich dies negativ auf die Gesundheit auswirken. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Arbeitsplatzunsicherheit einen bedeutsamen Risikofaktor darstellt.

Es ist wenig überraschend, aber dennoch zu betonen, dass besonders die Kombination von fehlenden Ressourcen und vorhandenen Risikofaktoren schädlich für die körperliche und psychische Gesundheit sein kann (z. B. Job-Strain, also die Kombination von geringem Handlungsspielraum und hoher Arbeitsintensität; vgl. iga.Report 31, S. 30).

Es mag auch noch weitere Faktoren geben, die ein Risiko darstellen können. Allerdings sind diese Faktoren noch nicht hinreichend untersucht, sodass die Belege noch nicht ausreichen, um von einer potenziellen Gesundheitsgefahr zu sprechen. Hierzu zählen z. B. ständige Erreichbarkeit oder Multitasking, also die gleichzeitige Bearbeitung von mehreren Aufgaben.

## Folgen von Fehlbelastung

Mangelnde Ressourcen und schlecht gestaltete Arbeitsmerkmale können sich negativ auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken. Was wissen wir über die möglichen Folgen solcher Fehlbelastungen? Bei welchen Folgen können wir davon ausgehen, dass sie auf die Arbeitsbedingungen zurückgeführt werden können?

Folgen chronischer Stress- bzw. Fehlbelastungen zeigen sich nicht sofort in Erkrankungen, sondern äußern sich zunächst in einer Reihe von gesundheitlichen Beschwerden. Sie können Warnsignale für die Entwicklung von Krankheiten darstellen:

- **körperlich:** chronische Erschöpfung, Magenschmerzen, Schlafstörungen, geschwächtes Immunsystem u. a.
- **emotional:** Unruhe, Angst u. a.
- **kognitiv:** Grübeln, Konzentrationsschwierigkeiten u. a.
- **im Verhalten:** gesteigerter Alkoholkonsum, nervöses, aggressives Verhalten, weniger Sport u. a. (vgl. iga.Report 32 sowie Kaluza, 2015)



Warnsignale können hilfreich für frühzeitige Interventionen zum Abbau eines erhöhten Stressaufkommens sein.

Bei folgenden Erkrankungen gibt es bereits deutliche wissenschaftliche Belege dafür, dass sie durch psychische Fehlbelastungen bei der Arbeit (mit-)verursacht werden können:

- Beschwerden des Muskel-Skelett-Systems
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Depression
- Angst

Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe weiterer Aspekte, bei denen negative Effekte möglich sind. Hierzu gehören beispielsweise Motivationsverluste, geringere Leistung, höhere Fluktuation, sicherheitswidriges Verhalten und Unfälle oder auch Konflikte im Privatleben. Bisher weiß man, dass es Zusammenhänge gibt, nicht aber, was Ursache und was Folge ist (Henne-Ei-Problem). Möglich ist, dass andere Aspekte sozusagen zwischengeschaltet sind: Beispielsweise kann eine psychische Fehlbelastung dazu führen, dass man schlechter schläft, der Schlafmangel das Immunsystem schwächt, man sich erschöpft fühlt und sich dann krankmeldet.

Festzuhalten ist, dass mögliche Folgen psychischer Fehlbelastungen vielfältiger Natur sein können. Psychische Erkrankungen stellen nur eine Kategorie dieser Folgen dar.

### Was heißt eigentlich gesund, ab wann ist man krank?

.....

Schlecht gestaltete Arbeitsbedingungen können zu negativen gesundheitlichen Folgen führen. Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit beeinträchtigen bzw. gefährden können, werden als Risikofaktoren eingestuft und sollten abgebaut bzw. vermieden werden. Ab wann aber kann man sagen, dass die Gesundheit beeinträchtigt ist? Dass eine Antwort hierauf gar nicht so einfach ist, zeigen die folgenden Fragen.

Ist eine Person nicht gesund, wenn

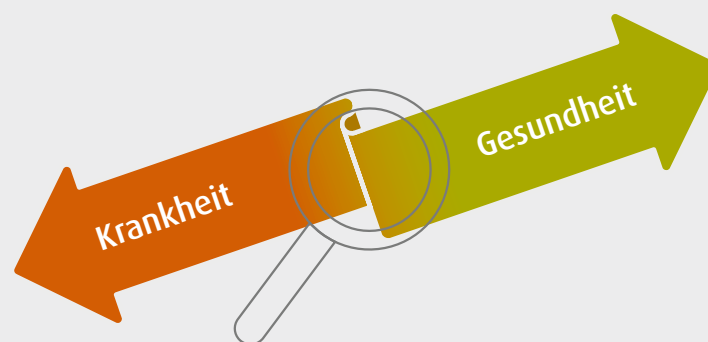
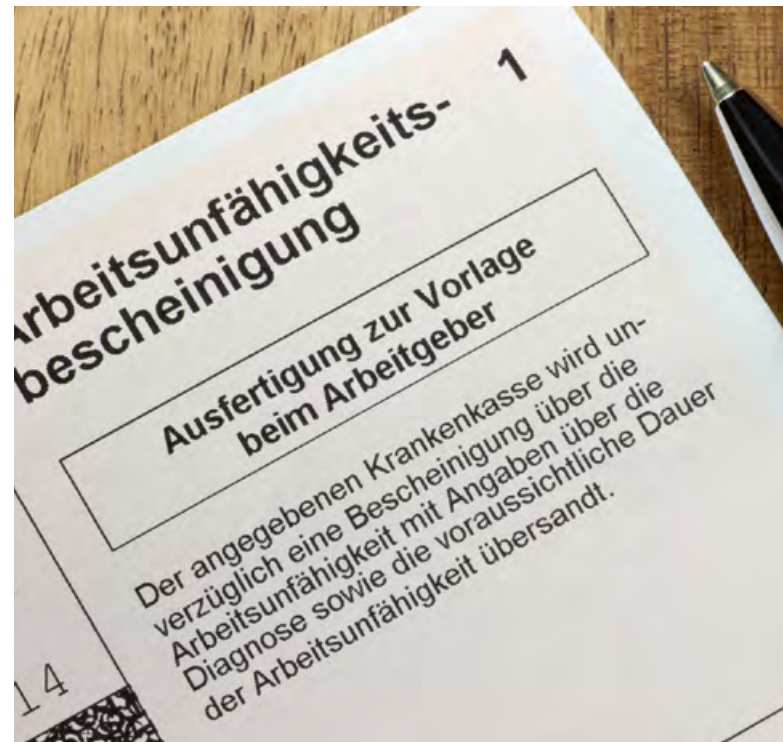
- ... ihr Wohlbefinden eingeschränkt ist (z. B. bei Arbeitsunzufriedenheit)?
- ... sie eine Ärztin oder einen Arzt aufsucht, ohne dass dort eine Diagnose vergeben wird?

- ... bei ihr eine Krankheit diagnostiziert wurde, sie aber durch Medikamente arbeitsfähig ist?
- ... eine Diagnose die Lebensqualität einschränkt oder beeinträchtigt?
- ... sie einen Unfall erleidet und behindert ist?

Wann Krankheit beginnt oder Gesundheit endet, unterliegt unterschiedlichen Perspektiven. Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert den Gesundheitsbegriff weit über Symptomfreiheit hinausgehend als allgemeines Wohlbefinden („mehr als das Fehlen von Krankheit“). Ein Arbeitgeber definiert eine Arbeitsunfähigkeitsdiagnose als Krankheit. Chronisch Erkrankte können bei guter Behandlung jedoch durchaus arbeitsfähig und motiviert im Arbeitsleben stehen.

Da die Grenzen zwischen Gesundheit und Krankheit fließend sind, ist es auch schwierig, Grenzen festzulegen, ab wann eine Gefährdung der Gesundheit vorliegt. In der Arbeitswissenschaft wird allgemein davon ausgegangen, dass eine Arbeitsbedingung als potenziell gesundheitsgefährdend bewertet und als Risikofaktor eingestuft wird, wenn sie mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zu einer diagnostizierten Erkrankung führt. In der Gesundheitsförderung setzt man schon vor der Ausbildung einer Krankheit an. Als mögliche Kriterien für

einen Handlungsbedarf werden hier Beeinträchtigungen des Wohlbefindens oder die Herabsetzung von Motivation und Leistungsbereitschaft herangezogen (vgl. Abbildung 7).



#### Indikatoren für Krankheit oder Gesundheit:

- Symptomfreiheit?
- Leistungsbereitschaft?
- Arbeits- oder Beschäftigungsfähigkeit?
- Gesundheitliche Beeinträchtigung?
- Behandlungsbedürftigkeit?

Abbildung 7: Gesundheit und Krankheit als Kontinuum

## Psychische Erkrankungen und Frühberentungen

Im Zeitraum von 2000 bis 2012 nahm der Anteil an den Arbeitsunfähigkeitsfällen, der durch psychische Erkrankungen verursacht wurde, von durchschnittlich 3,3 Prozent (2000) auf 5,2 Prozent (2012) zu (vgl. Abbildung 8).

Mittlerweile wird kontrovers diskutiert, ob die über Jahre festzustellende Zunahme an psychischen Erkrankungen in Arbeitsunfähigkeitsdaten auf einen realen Anstieg dieser Erkrankungsfälle oder auf eine erhöhte Sensibilisierung bei Ärzten und Betroffenen zurückzuführen ist. Eine eindeutige Antwort auf die Frage gibt es zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht. Dennoch spielen psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt durch die mit ihnen einhergehenden langen Ausfallzeiten eine bedeutende Rolle für den störungsfreien betrieblichen Ablauf.

Fakt bleibt, dass psychische Erkrankungen, allen voran Depressionen, beträchtliche Produktionsausfallkosten durch die lange Krankheitsdauer verursachen.

2014 erfolgte jede zweite Frühberentung bei Frauen aufgrund psychischer Erkrankungen. Psychische Störungen sind sowohl bei Männern mit 36,8 Prozent als auch bei Frauen mit 49,5 Prozent die häufigste Ursache für einen frühzeitigen Renteneintritt. Mit großem Abstand folgen auf dem zweiten Platz die Krankheiten des Kreislaufsystems mit 13,5 Prozent bei Männern bzw. Krankheiten von Skelett/Muskeln/Bindegewebe mit 13,1 Prozent bei Frauen (vgl. Abbildungen 9 und 10). Das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei psychisch bedingten Frühberentungen lag 2012 bei 49 Jahren. Im Vergleich dazu liegt das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei körperlich bedingten Frühberentungen bei 52 Jahren.

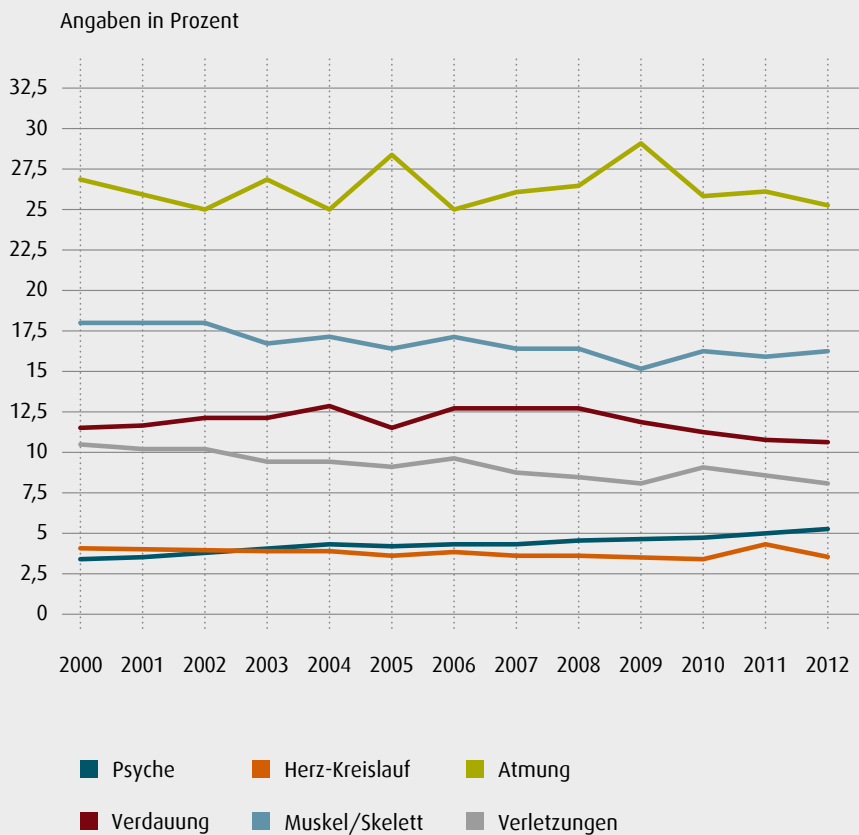


Abbildung 8: Arbeitsunfähigkeitsfälle, Anteile der wichtigsten Erkrankungen 2000–2012 (Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer (BPTK), 2013)

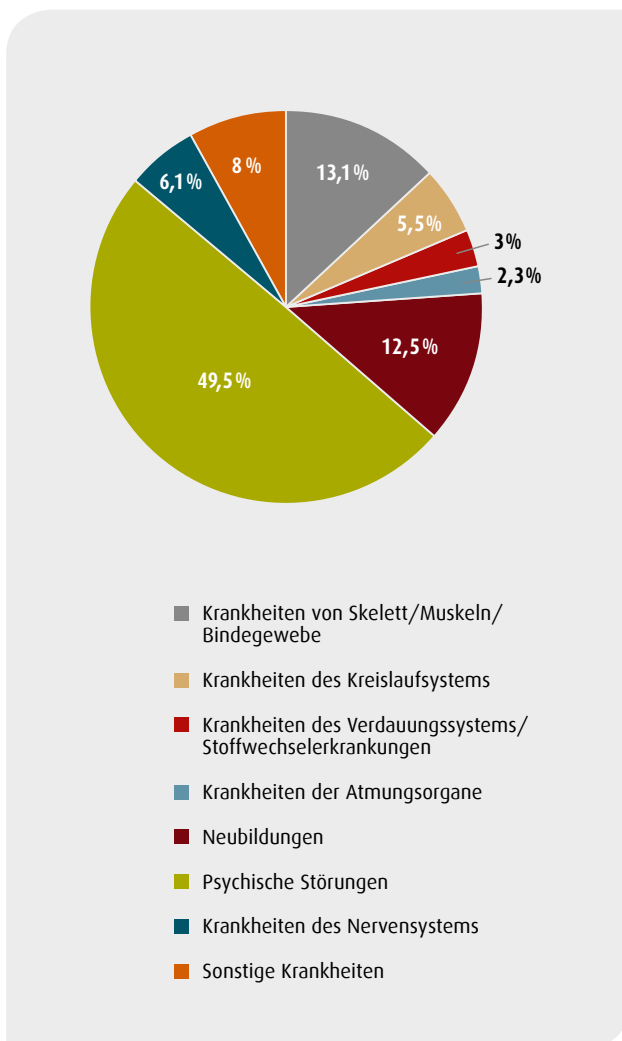


Abbildung 9: Rentenzugänge 2014 wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach Diagnosegruppen, Frauenanteil in Prozent (Quelle: Statistik der Deutschen Rentenversicherung, 2015)

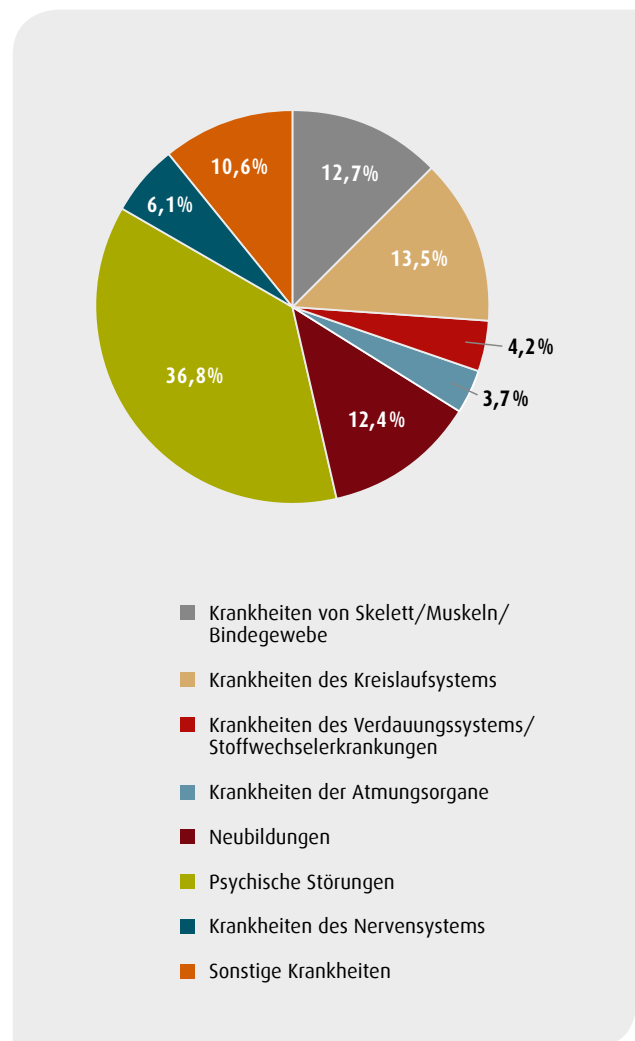


Abbildung 10: Rentenzugänge 2014 wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach Diagnosegruppen, Männeranteil in Prozent (Quelle: Statistik der Deutschen Rentenversicherung, 2015)

## Wechselwirkung von Körper und Psyche

In dem vom römischen Dichter Juvenal vor fast 2000 Jahren verfassten Spruch „**Mens sana in corpore sano**“ (In einem gesunden Körper ist ein gesunder Geist) steckt viel Wahrheit. Dass das körperliche und das seelische Befinden eng miteinander zusammenhängen, findet immer mehr Beachtung bei der Diagnose und Therapie. Es gibt Betroffene, die zunächst nur körperliche Symptome (z. B. Schmerzen) aufzeigen, für die sich jedoch keine ausreichende organische Erklärung finden lässt. Diese sogenannten somatoformen Störungen rufen bei

den Betroffenen bedeutsame Beeinträchtigungen und Leiden hervor. Bekannt ist auch, dass körperliche Erkrankungen, wie z. B. eine schwere Krebserkrankung, zu Depressionen oder Angststörungen führen können. Psychische Störungen können als Nebenwirkung bei körperlichen Erkrankungen und körperliche Beeinträchtigungen wiederum als Folge einer psychischen Erkrankung auftreten. Zudem ist bekannt, dass durch andauernde psychische Belastung und die damit verbundene andauernde Hormonausschüttung bestimmte Organe im Körper dauerbeansprucht werden. Dies kann zu körperlichen Erkrankungen, wie beispielsweise Herz-Kreislauf-Erkrankungen, führen.

## Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitskontext

Folgen von psychischen Fehlbelastungen lassen sich durch diverse betriebliche Maßnahmen vermeiden. Um diese Chance wahrzunehmen, sollten Betriebe auch ihre Ressourcen in den Blick nehmen. Der iga.Report 28 hat den wissenschaftlichen Erkenntnisstand zu Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention erhoben. In einer umfangreichen Literaturschau werden entsprechende Interventionen zusammengefasst.

Demnach sind folgende Faktoren zentral für den Erfolg von Maßnahmen (vgl. iga.Report 28, S.68 f):

- 1. Bedarfsanalyse:** Grundvoraussetzungen jeder Präventionsstrategie sind eine gründliche Analyse zur genauen Erfassung des Bedarfs für die Planung und Durchführung von Maßnahmen, die Benennung von Zielen sowie die regelmäßige Überprüfung, inwieweit die Ziele erreicht werden, und die Optimierung des Vorgehens.
- 2. Partizipation:** Um die Gesundheit von Beschäftigten zu sichern und zu fördern, ist es besonders wichtig, sie frühzeitig in geplante Maßnahmen und Änderungsprozesse einzubinden.
- 3. Kombination von Verhältnis- und Verhaltensprävention:** Generell ist die Kombination mehrerer Maßnahmen – sowohl auf organisatorischer Ebene als auch

im Bereich der individuellen Verhaltensänderung von Beschäftigten – wesentlich für die Gesunderhaltung der Beschäftigten.

Auf jeden dieser Faktoren wird nun nachfolgend näher eingegangen.

### Erfolgsfaktor Bedarfsanalyse

Die Grundlage jeder betrieblichen Gesundheitsförderung ist eine detaillierte Erhebung der betrieblichen Situation (Tätigkeit, Arbeitsplatz, Organisation). Diese Erhebung kann mittels einer Befragung von Beschäftigten und Führungskräften erfolgen, die auf einer subjektiven Einschätzung der Tätigkeit, des Arbeitsplatzes und der Organisation basiert. Hinzu kommen Beobachtungsverfahren, Gruppeninterviews wie Arbeitssituationserfassungen sowie andere Daten aus Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsanalysen, Betriebsbegehungen durch Expertinnen bzw. Experten, Krankenstands- oder Altersstrukturanalysen u. a.

In dieser Analysephase werden die betrieblichen Bedarfe erhoben und intensiv in den dafür gegründeten Gremien diskutiert und priorisiert. Es werden konkrete Ansatzpunkte für die Gestaltung der Arbeit, der Organisation und der Arbeitsplätze

#### Beispiel:

.....

Ein IT-Unternehmen hat für seine Beschäftigten schon ein großes Angebot an Betriebssport und Pausenaktivitäten. Es möchte sich vor allem positiv mit dem Thema Gesundheit auseinandersetzen und die Ressourcen seiner Beschäftigten stärken. Zum Einsatz kommt daher eine Mitarbeiterbefragung zur Salutogenese, die einen Schwerpunkt auf die Aspekte organisationaler und sozialer Ressourcen der Arbeit legt und Arbeitsfreude, Engagement und Sinnhaftigkeit der Arbeit erfasst. Die Ergebnisse werden in den einzelnen Teams vorgestellt und besprochen. Vorschläge

für Maßnahmen werden gemeinsam erarbeitet und in einem großen Meeting allen vorgestellt.

Es stellt sich heraus, dass vor allem die Teamarbeit in Bezug auf die kreativen Arbeiten ein relevanter Faktor für Arbeitsfreude und -zufriedenheit ist. Kolleginnen und Kollegen, die noch nicht so lange im Betrieb sind, profitieren deutlich weniger von dieser Ressource. Um Arbeitsfreude und Arbeitszufriedenheit noch weiter zu fördern, werden daher regelmäßige Teamtrainings angeboten und ein Patensystem für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt, das „Neuen“ den Einstieg in die Teamarbeit erleichtern soll.



ermittelt und passgenaue Maßnahmen geplant. Die planvolle Umsetzung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmenpakets ist Ziel eines jeden BGF-Prozesses. Wichtig ist, bereits hier alle Beteiligten in Veränderungsprozesse im Unternehmen einzubeziehen. Denn nur, wenn alle in einem Boot sind, kann ein solcher Prozess gelingen.



## Erfolgsfaktor Partizipation

Die kontinuierliche Beteiligung von Beschäftigten gewährleistet, dass Maßnahmen die Zielgruppe auch erreichen und von ihr angenommen werden (Akzeptanz). Beschäftigte sollten daher frühzeitig informiert und in die Planung von Maßnahmen einbezogen werden. Dies kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen: Bereits einzelne Informationsveranstaltungen zum Vorhaben und Vorgehen in der betrieblichen Gesundheitsförderung führen zu einer Motivation der Belegschaft. Die regelmäßige Information und Kommunikation über die Vorhaben sollten jedoch auch vorgesehen sein.

Vor allem aber in der Analysephase sind Beschäftigte als Experten bzw. Expertinnen für ihren Arbeitsplatz gefragt, ihre betriebliche Situation zu beurteilen und zu optimieren. In Gruppeninterviews wie der Arbeitssituationserfassung oder in Gesundheitszirkeln gestalten sie maßgeblich die Verbesserungsprozesse mit ihren Vorschlägen mit. Insbesondere durch die Verpflichtung zu hoher Transparenz in Bezug auf die Umsetzung dieser Vorschläge werden die Teilnehmenden immer wieder in der Wichtigkeit ihrer Rolle bestärkt und zu weiterer Partizipation aufgefordert.

Partizipation ist ein Zeichen der Wertschätzung und erhöht die Akzeptanz für Veränderungsprozesse.

### Beispiel:

.....

In einer Mitarbeiterbefragung im Unternehmen „Muster“ geben die Beschäftigten in der Abteilung „Produktion“ überdurchschnittlich häufig an, dass ein sehr hoher Termin- und Zeitdruck herrscht. Der Krankenstand ist über die Jahre kontinuierlich angestiegen, Nervosität, Kopfschmerzen und Schlafstörungen werden signifikant häufiger angegeben als in anderen Bereichen. Eine erste Maßnahme könnte folgendermaßen aussehen: Die Abteilung „Produktion“ wählt Delegierte aus ihren Reihen, die in einem Gesundheitszirkel die Ursachen für diese Fehlbelastung und die Konsequenzen auf ihre Gesundheit erarbei-

ten und gemeinsam Verbesserungsvorschläge entwickeln (z. B. Material-Lieferengpässe beseitigen, Termine besser abstimmen, Springer für ausgefallene Kollegen und Kolleginnen einsetzen). Die direkte Führungskraft unterstützt die Arbeit im Zirkel und sorgt für eine zügige Realisierung der meisten Vorschläge. In einem Steuerkreis werden weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Teamentwicklung geplant. Es gibt einen regelmäßigen Austausch über den aktuellen Stand der Maßnahmen und mögliche Hürden bei der Umsetzung. Die Kommunikation in der Abteilung wird verbessert, die soziale Unterstützung (als Ressource) gestärkt. In einer Nachbefragung zeigt sich ein deutlicher Rückgang sowohl der Beschwerden als auch des Belastungsfaktors Zeitdruck.

## Erfolgsfaktor Kombination von Verhältnis- und Verhaltensprävention

---

Es gibt verschiedene Ebenen, auf denen Betriebe ansetzen können, um die Gesundheit der Beschäftigten zu sichern und zu fördern: die Ebene der Organisation und Arbeitsumgebung sowie die Ebene der Person und ihres Verhaltens. Wichtig ist eine Verzahnung von Maßnahmen der beiden Ebenen.



**Maßnahmen auf Organisationsebene** setzen an der Ausgestaltung der Umgebung an, d. h. an den Verhältnissen. Daher spricht man von Verhältnisprävention. Um die Gesundheit von Beschäftigten zu fördern und zu sichern, können Betriebe zum einen helfen, *Risikofaktoren* zu vermeiden. Zu diesen Risikofaktoren gehören z. B. ständige Unterbrechungen der Arbeit. Zum anderen können Betriebe auch organisationale *Ressour-*

*cen* weiter *ausbauen*. Eine mögliche Ressource ist z. B. die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen. Sind Anforderungen angemessen gestaltet, trägt der Betrieb dazu bei, die psychische Gesundheit seiner Beschäftigten zu sichern und zu fördern.

Eine besondere Bedeutung kommt in der Verhältnisprävention einer *gesundheitsgerechten Führung* zu. Durch sie können psychische Risikofaktoren vermieden oder abgebaut werden: Führungskräfte gestalten die Rahmenbedingungen der Arbeit maßgeblich, stehen im direkten Austausch mit den Beschäftigten und fungieren nicht zuletzt mit ihrem eigenen Gesundheitsverhalten auch als Vorbild. So haben sie direkten Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten.

Interventionen auf der **Ebene der einzelnen Person** (Individualebene) setzen am persönlichen Verhalten von Beschäftigten an. Hierbei handelt es sich um die sogenannte Verhaltensprävention. Es geht also darum, das Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsgerecht zu gestalten, aber auch einen gesunden Lebensstil zu unterstützen. Individuelle Ressourcen sind wichtig, um die eigene Widerstandsfähigkeit und somit die eigene Gesundheit zu stärken, sodass Beschäftigte gegen gesundheitliche Beschwerden und Erkrankungen gewappnet sind.

Es gibt ein großes Portfolio an Maßnahmen, die sich im betrieblichen Kontext gut umsetzen lassen und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen positiv unterstützen können. Am erfolgreichsten sind Maßnahmen, die Verhältnis- und Verhaltensprävention miteinander in einem Thema kombinieren.

### Beispiel:

.....

Beschäftigte im Unternehmen „Verwaltung“ berichten im Rahmen eines Gruppeninterviews (Arbeitssituationserfassung) von großen Rückständen in der Bearbeitung. Aufträge bleiben durch zahlreiche Unterbrechungen und wenig ungestörte Zeiten zur Fallbearbeitung liegen. Einige Kolleginnen und Kollegen fühlen sich gestresst, es kommt zu Konflikten untereinander. Durch die fehlende Wiederbesetzung frei gewordener Stellen in jüngster Zeit wächst die Belastung weiter. Klagen über Erschöpfung bis hin zu Ausfällen nehmen zu. Die Unterbrechungen der Arbeit

entstehen vor allem durch unregelmäßige Telefondienste, schlechte Software, die zu Programmabbrüchen führt, sowie fehlendes Personal.

Das Unternehmen erarbeitet einen Maßnahmenkatalog: Eine verbesserte Software wird eingeführt und ein Einführungsseminar zur Arbeit mit dieser angeboten. Die Kolleginnen und Kollegen vereinbaren miteinander und reihum Telefondienste, um für störungsfreie Arbeitszeiten zu sorgen. Die Führungskraft setzt sich für eine befristete personelle Unterstützung ein, um die Rückstände aufzuarbeiten, bis die Stellenbesetzung geregelt ist.

## Fazit

Das Thema „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ ist nicht nur für Betriebe relevant. Es ist von gesellschaftlicher und auch politischer Bedeutung. Dennoch bleibt das innerbetriebliche Engagement zur Verhütung und Verminderung arbeitsbedingter psychischer Risikofaktoren das wichtigste Element zum Schutz und Erhalt der Gesundheit im Erwerbsleben. Die zunehmende Anzahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Änderung der Arbeitswelt z. B. durch Flexibilisierung, Globalisierung und Digitalisierung machen es erforderlich, dass der Erhalt der Gesundheit von Beschäftigten ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur wird – schon allein aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit.

Diese iga.Fakten versuchen, wichtige Fragen zum Thema „Psyche und Gesundheit im Erwerbsleben“ aufzugreifen. Zudem werden die verschiedenen Begriffe von psychisch belastet bis zu psychisch erkrankt erläutert und Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebe aufgezeigt.

Folgendes lässt sich festhalten: Psychische (Fehl-)Belastungen sind hohe Anforderungen an unsere mentalen und geistigen Fähigkeiten. Sie machen aber nicht unweigerlich krank. Mögliche Fehlbelastungen sind z. B. Zeitdruck oder die Anforderung, viele Arbeiten gleichzeitig erledigen zu müssen. Auch wenn man in der Arbeit ständig unterbrochen wird, werden die mentalen Fähigkeiten beansprucht. Diese Einflüsse wirken also auf unser Denken, unsere Konzentration, unser emotionales, aber auch unser körperliches Befinden.

Was hilft, sind Schutzfaktoren, sogenannte Ressourcen. Dazu zählt gut gestaltete Arbeit. Sie kann zu Zufriedenheit und Gesundheit beitragen. Gute Arbeitsbedingungen sind eine wichtige Kraftquelle für den Menschen. Hierzu gehören:

- Handlungsspielraum
- soziale Unterstützung
- Anerkennung
- Wertschätzung
- Passung von Qualifikationen und Arbeitsanforderungen
- Anforderungsvielfalt und die Nutzung vorhandener Fähigkeiten
- Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten

Es gibt jedoch auch Arbeitsbedingungen, die zu negativen gesundheitlichen Folgen führen können. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass das *Fehlen* von Ressourcen einen Risikofaktor darstellt: Geringer Handlungsspielraum, mangelnde soziale Unterstützung, geringe Wertschätzung und fehlende Anerkennung können nachweislich die Gesundheit gefährden.

Darüber hinaus konnten psychische Arbeitsbedingungen identifiziert werden, deren *Anwesenheit* eine Gesundheitsgefahr darstellt, wie beispielsweise hohe Arbeitsintensität, lange Arbeitszeiten und Überstunden, ungünstig gestaltete Schichtarbeit oder Arbeitsplatzunsicherheit (iga.Report 31).

Die Auswirkungen dieses Arbeitsstresses führen zu negativen Reaktionen, beispielsweise zu geringerer Schlafqualität oder schlechterem allgemeinen Wohlbefinden, aber auch zu Muskel-Skelett-Beschwerden (iga.Report 32).

Allerdings ist hinsichtlich psychischer Belastungen nicht immer eindeutig abgrenzbar, wann eine Belastung zur Gesundheitsgefahr wird. Die Grenzen zwischen Gesundheit und Krankheit sind fließend. Ab wann eine Person arbeitsunfähig ist, ist auch von der individuellen Disposition und Einstellung abhängig. Auf jeden Fall stehen das körperliche und das seelische Befinden in enger Wechselwirkung zueinander, so dass das Wohlbefinden und die Gesundheit ganzheitlich betrachtet werden sollten. Hinsichtlich der Präventionsarbeit in den Betrieben ist eine Kombination verhältnis- und verhaltenspräventiver Maßnahmen zu empfehlen. Ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse trägt zur Gesunderhaltung der Beschäftigten bei, was sich letztendlich auch positiv auf die Gesellschaft als Ganzes auswirkt.

### FAZIT

.....  
Ressource oder Risiko?

Es hängt von der Gestaltung ab.  
.....

# IMPRESSUM



---

## Herausgeber

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)  
Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

iga ist eine Kooperation von

- ➔ BKK Dachverband e. V. (BKK DV)  
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- ➔ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)  
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- ➔ AOK-Bundesverband GbR (AOK-BV)  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- ➔ Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

## Autorinnen

Hanka Bendig, Patricia Lück, Laura-Marie Mätschke,  
Hiltraut Paridon

## Verlegende Stelle

Zukunft der Arbeit GmbH  
Königsbrücker Landstr. 2, 01109 Dresden

## Layout

ART ARMINUM  
Wiener Straße 82, 01219 Dresden

## Druck

Neue Druckhaus Dresden GmbH  
Bärensteiner Str. 30, 01277 Dresden

## Bilder

Fotolia (mbolina - S. 1; Sergey Nivens - S. 2; photonewman - S. 3;  
Syda Productions - S. 6; contrastwerkstatt - S. 7, S. 17; dvoevnore -  
S. 8; Anatoly Tiplashin - S. 11; forestpath - S. 12; Björn Wylezich -  
S. 13; rupbilder - S. 18)

iga.Fakten 10

1. Auflage November 2016

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

iga.Fakten können in kleiner Stückzahl kostenlos  
über [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de) bezogen werden.  
Hinweise zur Literatur sind online erhältlich.

.....