

Psychische Belastung in der heutigen Arbeitswelt erkennen und gestalten

3/6

Einleitung

3/6.1

Die betriebliche Diskussion rund um das Thema „psychische Belastung“ ist nicht trivial. Die Schwierigkeit liegt vor allem darin, dass der Begriff im Kontext der Arbeitssicherheit und Wissenschaft eine andere Bedeutung besitzt als in der Alltagssprache. „Psychische Belastung“ als Fachbegriff ist weder positiv noch negativ zu interpretieren – er ist neutral. Durch ihn wird der Fakt verdeutlicht, dass arbeitende Menschen in der Arbeitssituation einer Belastung ausgesetzt sind, die auf sie ganzheitlich einwirkt. Die Belastung betrifft eben nicht nur den Körper, sondern wirkt sich auch auf das Denken, Fühlen und Handeln von Personen aus.

Alltagssprachlich wird das Thema jedoch meist mit Konflikten, Stress, psychisch auffälligen Verhaltensweisen, psychischen Störungen o. Ä. zusammengebracht. Personen werden beim Thema psychische Belastung emotional, manche Führungskräfte fühlen sich persönlich angegriffen und an den Pranger gestellt.

*Reizwort
„Psychische
Belastung“*

Aufgrund dieser Verquickung von Fach- und Alltagssprache ernten Akteurinnen und Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht selten verständnislose Blicke, wenn es um die Messung und Bewertung der psychischen Belastungssituation geht. Teilweise werden Aussagen getroffen wie „Das gibt es bei uns nicht“ oder „Bei uns sind doch alle ganz normal“. Die Refle-

xion der objektiven Einflussgrößen wird mit der Bewertung von Menschen und deren mentaler Verfassung fälschlicherweise gleichgesetzt.¹

*Belastung,
Beanspruchung
und Ressourcen*

Für die fachliche Auseinandersetzung mit psychischer Belastung ist eine tiefergehende Beschäftigung mit arbeitswissenschaftlichen Grundlagen unumgänglich. Denn es besteht kein einfacher kausaler linearer Zusammenhang zwischen der Belastung der Arbeitssituation, der daraus resultierenden Beanspruchung und deren Folgen für Mitarbeitende und Unternehmen. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die für die Diskussion wichtigsten Begriffe der Belastung, Beanspruchung und Ressourcen eingegangen. Um mögliche Ansatzpunkte im Umgang mit psychischer Belastung auf betrieblicher Ebene zu skizzieren, werden daran anschließend zentrale Gestaltungsfelder erläutert und beispielhafte Maßnahmen sowie Handlungsmöglichkeiten diskutiert.

¹ Liebrich, 2020.

Was ist psychische Belastung? – Definition und Herkunft

3/6.2

Der Begriff „Psychische Belastung“ ist fachlich klar definiert. In der internationalen Norm DIN EN ISO 100075-1 ist festgehalten: „Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“ Sie umfasst alles, was unser Denken, unsere Informationsverarbeitung und unsere Emotionen beeinflusst.

*Belastungen
sind objektiv*



Abb. 1: Quelle www.pexels.com

Diese Einflüsse sind unabhängig von Personen zu sehen, als objektive Faktoren, die in der (Arbeits-)Situation auftreten und die auf alle Menschen, die sich in ihr befinden, gleich einwirken. Beispiele sind die Arbeitsmenge und Arbeitsintensität, die klimatischen Verhältnisse am Arbeitsplatz ebenso wie Lärmaspekte oder eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Mit diesen objektiven Gegebenheiten müssen alle, die eine Tätigkeit an gleichen oder ähnlichen Arbeitsplätzen ausüben, umgehen.

Belastung vs. Beanspruchung

Im betrieblichen Alltag zeigt es sich teilweise als problematisch, dass, wie bereits erwähnt, der Begriff der „psychischen Belastung“ im alltäglichen Sprachgebrauch andere Bedeutungen und Interpretationen erfährt als in Arbeitswissenschaft und Arbeitsschutz. Zunächst ist die psychische Belastung neutral zu verstehen. Es handelt sich um eine Einwirkung von außen. Ob diese nun positive oder negative Folgen für den Menschen hat, kann ohne den Kontext nicht beurteilt werden. Da der Begriff in der Alltagssprache meist negativ interpretiert wird, ist eine neutrale Herangehensweise im betrieblichen Alltag meist nicht einfach. Es schwingt doch gleich etwas Schlechtes und Unerwünschtes mit. Ebenso zeigt die betriebliche Praxis, dass grundlegende wichtige Unterscheidungen zu vermeintlich ähnlichen Begriffen wie der „psychischen Beanspruchung“ oder gar der „psychischen Störung bzw. Erkrankung“ nicht getroffen werden. Dabei handelt es sich bei Ersterem um die Auswirkung der Belastung auf den Menschen und ist im Gegensatz zu dieser subjektiv. Bei der psychischen Beanspruchung geht es um die unmittelbare Auswirkung. Beispielweise sind die zu tätigenen Arbeitsaufträge (Belastung) für die ausführende Person überfordernd, unterfordernd oder gar eine positive Herausforderung (Beanspruchung).

Schwieriger wird es aber, wenn psychische Belastung und psychische Störungen bzw. Erkrankung als gleich oder wenigstens ähnlich interpretiert werden. Das eine meint Einflüsse, die von außen auf einen Menschen wirken, das andere ist ein diagnostizierbarer und behandlungsbedürftiger Zustand einer einzelnen Person, deren Denken, Fühlen und Verhalten deutlich von der gesellschaftlichen und medizinischen Norm abweicht. Es handelt sich um zwei Begriffe, die zunächst in der Alltagssprache ähnlich klingen und vermeintlich Ähnliches meinen, aber grundverschieden sind.

Psychische Belastung durch die Arbeitstätigkeit

3/6.3

Das Leben steckt voller Belastungen – egal, ob im beruflichen oder privaten Setting: Ständig werden Informationen durch Sinnesorgane aufgenommen, verarbeitet und wirken sich auf das Fühlen, Denken und Handeln von Menschen aus.

Im betrieblichen Kontext und vor allem bei der Frage der Gestaltung gesundheits- und menschengerechter Arbeitsbedingungen ist die Auseinandersetzung mit der Belastungssituation der unterschiedlichen Tätigkeiten zentral. Dabei ist die Arbeitssituation auf alle möglichen Gefahren und Gefährdungen hin zu überprüfen und zu bewerten – angefangen von mechanischen und elektrischen Gefährdungen, über Gefahrstoffe, Arbeitsumgebungsbedingungen bis hin zu der hier im Fokus stehenden psychischen Belastung. Dies bildet die Basis zu einer guten und gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung. Hier dient die im Arbeitsschutzgesetz verankerte Gefährdungsbeurteilung als das zentrale Instrument (siehe hierzu auch Kapitel 3/6.6).

Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung

Je nach Arbeitsplatz und -setting können diese Gefährdungen inhaltlich unterschiedlich ausgestaltet sein. Aus diesem Grunde sind die Betrachtung und Bewertung der Belastungssituation für einzelne Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen gesondert durchzuführen. Es ist nicht möglich, allgemeingültige Aussagen über unterschiedliche Tätigkeiten hinweg zu formulieren. Zu unterschiedlich können bspw. die Arbeitsdichte, die qualitative Arbeitsanforderung oder aber auch die klimatischen Bedingungen an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen sein.

Wesentliche Themenkomplexe

Auch wenn die Arbeitssituationen unterschiedlich sind und sich in der Praxis spezifische Gestaltungsschwerpunkte auf tun, können auf Basis des aktuellen Forschungsstandes insgesamt vier wesentliche Themenkomplexe im Kontext des Umgangs mit psychischer Belastung formuliert werden:

- 1) Arbeitsaufgabe
- 2) Arbeitsorganisation und Arbeitszeit
- 3) soziale Beziehungen sowie
- 4) Arbeitsumgebung

(vgl. Tabelle 1). Innerhalb dieser vier tätigkeitsübergreifenden Handlungsfelder lassen sich zentrale Gestaltungselemente identifizieren, die besondere Relevanz besitzen²: Handlungsspielraum im Bereich der Arbeitsaufgabe, Arbeitsintensität und die zeitliche Gestaltung im Kontext der Arbeitsorganisation sowie allgemein die soziale Unterstützung.

Bei der Betrachtung dieser vier relevanten Bereiche können mögliche Gefährdungen formuliert werden, die sich unabhängig von der Branche, der Größe oder der jeweiligen Tätigkeit manifestieren können (vgl. Tabelle 1). Eine Gefährdung im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe kann beispielsweise aufgrund unvollständiger Aufgaben, monotoner Tätigkeiten oder fehlender Qualifikation entstehen. Eine hohe Arbeitsdichte, häufige Unterbrechungen bei der Arbeit oder die Unsicherheit über Verantwortung und Zuständigkeiten sind in allen Unternehmen und Organisationen Belastungen aus der Arbeitssituation, die sich negativ auf die Mitarbeitenden auswirken können. Auch aus sozialen Beziehungen können Gefährdungen resultieren. Unter diese sind beispielweise mangelnde Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräften zu sub-

² Morschhäuser et al., 2014

summieren. Nicht zuletzt zeigen sich auch Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsumgebungsbedingungen und der psychischen Belastung. Bei starker Hitze oder lauter Lärmexposition können das Denken, Fühlen und Handeln von Personen beeinträchtigt werden.

<p>Arbeitsaufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • unvollständige (Teil-)Aufgaben • Monotonie • wenig Handlungsspielraum • emotionale Dissonanz • sozial isolierte Arbeit • fehlende Passung von Arbeitsanforderungen und Qualifikation der arbeitenden Person 	<p>Arbeitsorganisation und Arbeitszeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Arbeitsmenge und Aufgabenkomplexität bei unzureichenden Zeitressourcen • häufige Unterbrechungen und Störungen • unklare Kompetenzen und Zuständigkeiten • Überstunden, Pausenausfall
<p>Soziale Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • mangelnde soziale Unterstützung durch Kolleginnen, Kollegen und/oder Vorgesetzte • Konflikte und Streitigkeiten • Mobbing, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung 	<p>Arbeitsumgebung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lärm, Geräusche • ungünstige klimatische Bedingungen • fehlende Einflussmöglichkeiten auf Raumklima • unzureichende Beleuchtung und fehlende Einflussmöglichkeiten auf die Beleuchtung

Tab. 1: Gefährdungen durch Belastungen (Quelle: in Anlehnung an BAuA, 2021, S. 6)

Für die Arbeitsgestaltung und die Frage, wie diese Aspekte gut zu gestalten sind, ist neben der Auseinandersetzung mit den Gefährdungen auch die Betrachtung möglicher Ressourcen zielführend. Dies sei hier beispielhaft für die Bereiche „Arbeitsaufgabe“ und „soziale Unterstützung“ näher ausgeführt:

Arbeitsaufgabe

Bei der Arbeitsaufgabe gelten insbesondere der Tätigkeitsspielraum sowie Handlungs- und Entscheidungsspielraum als Schlüsselfaktoren einer menschen- und gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung. Sie können als Ressourcen verstanden werden, deren typische Wirkung mittlere positive Effekte auf die Motivation sowie die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten zur Folge haben. Wohingegen die Stressoren Emotionsarbeit, Störungen und Unterbrechungen sowie Arbeitsintensität als Gefährdungen verstanden werden können, die u. a. zu emotionaler Erschöpfung, Burn-out und sinkender Arbeitszufriedenheit führen.

Soziale Unterstützung

Die soziale Unterstützung wird, unter gewissen Bedingungen, ebenfalls als Ressource wahrgenommen. Sie trägt zu psychischer Gesundheit und Wohlbefinden bei – sowohl die von Vorgesetzten als auch Kolleginnen und Kollegen. Erstere besitzen in diesem Kontext eine besondere Rolle. Insbesondere ein aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führungsstil hängt positiv mit der psychischen Gesundheit von Mitarbeitenden zusammen. Die Effektgrößen bewegen sich bis zum mittleren Bereich. Dem Thema Führung und somit der Frage nach anerkennder und wertschätzender Führung kommt deshalb ein besonderer Stellenwert zu.

³ BAuA, 2017.

Aktuelle psychische Belastungen am Arbeitsplatz

3/6.3.1

Das Erleben und Arbeiten erwerbstätiger Personen hängen nicht nur von der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und der dort vorhandenen Belastung und Gefährdung ab, sondern auch von Entwicklungen, die außerhalb des Wirkungsbereichs von Unternehmen und Organisationen liegen. Gesellschaftliche, politische sowie infrastrukturelle Gegebenheiten und Entwicklungen sind ebenfalls als Belastungen zu verstehen, die auf den Menschen wirken – und das nicht nur im privaten Umfeld. Die genannten Themen machen vor den Toren der Arbeitswelt nicht Halt und wirken somit auch bei der Ausführung der beruflichen Tätigkeit bewusst oder unbewusst auf das persönliche Empfinden und Erleben.

*Einwirkungen
von außerhalb*

Aktuelle politische, gesellschaftliche, ökologische und gesundheitliche Entwicklungen, wie die Auswirkungen der Corona-Pandemie, die Folgen des Krieges in der Ukraine oder die sich stetig verschärfende Klimakrise, beeinflussen die Arbeitswelt und sorgen für stetige und anhaltende Veränderungen. So hat u. a. die Digitalisierung durch die pandemische Situation und die Maßnahmen des Gesundheitsschutzes einen beachtlichen Aufschwung erfahren. Mobiles Arbeiten gehört mittlerweile fast selbstverständlich und in nahezu allen Branchen fest in das Bild der Arbeitslandschaft. Die Zusammenarbeit findet überwiegend im virtuellen Raum statt, Kommunikation ist auf vielen verschiedenen Kanälen möglich, Führung wird indirekter. Zu den positiven Aspekten, die die Virtualisierung mit sich bringt, kommen teilweise neue Strukturen und Verantwortlichkeiten hinzu, bekannte Abläufe wurden und werden geändert und die zukünftigen Entwicklungen des Tätigkeitsfelds, der eigenen

*Krieg, Klima,
Pandemie:
aktuelle
Belastungs-
faktoren*

Abteilung, des Unternehmens oder der Branche sind von großer Unsicherheit geprägt. Diese Aspekte werden als Belastungen wahrgenommen und können bei Mitarbeitenden negative Folgen wie Stresserleben bis hin zu Ängsten auslösen. Ist der Arbeitsplatz in gesundheitlicher Hinsicht sicher? Welche Regeln gelten? Welche (medialen und methodischen) Kompetenzen brauche ich jetzt akut, morgen und in Zukunft? Die politische Lage und das Kriegsgeschehen in der Ukraine schüren zudem weitere Sorgen, auch unter finanziellen Gesichtspunkten.⁴ Fehlende Vorhersehbarkeit, Planbarkeit und Transparenz beschränken tendenziell die Bereitschaft zu Entscheidungen und die Investitionen – sowohl im unternehmerischen als auch im privaten Bereich. In Bezug auf ökologische Aspekte gibt es bereits viele Bemühungen. Gleichzeitig sehen viele, dass diese nicht ausreichen. Die Endlichkeit lebenswichtiger Ressourcen wird im öffentlichen Raum stets präsent gehalten. Individuelle Meinungen, Werte und Haltungen, wissenschaftliche Erkenntnisse sowie unternehmerische und wirtschaftliche Interessen prallen in diesem Diskurs aufeinander. Was ist wichtig? Was ist notwendig? Was ist möglich? Mitten in diesem Konglomerat flankiert von den Anforderungen aus der Arbeitswelt steht nun der arbeitende Mensch.

Krankenstand auf Höchststand

Häufige und starke Belastungen erhöhen auf Dauer die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese negativ auf Menschen auswirken. Dies scheint aktuell aufgrund der eben beschriebenen Situation in besonderem Maße der Fall zu sein. Wirft man einen Blick auf den Durchschnittswert des Krankenstandes im Jahr 2022, ist dieser mit (vorläufig) 5,35 % der höchste im Erhebungszeitraum seit 1991.⁵ Schon allein diese Situation weist auf einen hohen Handlungsbedarf hin. Dieser resultiert, neben den organisationalen Auswirkungen eines hohen Krankenstandes, zum einen aus dem

⁴ Hans-Böckler-Stiftung, 2022.

⁵ Bundesministerium für Gesundheit, 2022.

Leidensdruck der arbeitsunfähigen Personen, der besonders häufig und/oder langfristig besteht. Zum anderen verstärkt sich die Belastungssituation der Kolleginnen und Kollegen, die die Arbeit der erkrankten Person auffangen und ggf. Mehrarbeit leisten müssen. Die Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) pro Versichertem aufgrund psychischer Erkrankungen sind im Jahr 2021 ebenfalls auf einen neuen Höchststand gestiegen. Gemäß Deutschlands größter Krankenkasse, der Techniker, entfallen ein Fünftel aller AU-Tage auf Diagnosen von psychischen und Verhaltensstörungen.⁶

Die Ursachen für Arbeitsunfähigkeit können vielfältig sein. Häufig lässt sich nicht nur eine einzige Ursache ausmachen, es ist vielmehr das Zusammenspiel aus mehreren Faktoren, welches das Ausmaß der Beanspruchung bestimmt (siehe auch Kapitel 3/6.4). Ein in diesem Kontext häufig formuliertes Phänomen ist die „Arbeitsverdichtung“. Im alltäglichen Sprachgebrauch ist es mit negativen Folgen für Gesundheit, Wohlbefinden und Leistung assoziiert. Arbeitsverdichtung meint, dass sich Beschäftigte immer häufiger mit einer großen Arbeitsmenge bei gleichzeitig hohem Zeitdruck konfrontiert sehen. Als Fachausdruck ist die Bestimmung des Begriffsverständnisses nicht ganz so einfach und klar, eine allumfassende Definition steht aus. Den Ursprung hat der Begriff aus der Diskussion um die Ursachen und Auswirkungen der digitalen Transformation. Es umfasst sechs verschiedene Facetten: Gleichzeitigkeit, Arbeitsspitzen, Interdependenz (Abhängigkeiten), Unterbrechungen, Unklarheit und erweitere Erreichbarkeit.⁷ „Arbeitsverdichtung“ beschreibt also nichts anderes als ein Zusammenspiel aus mehreren Belastungen, die gleichzeitig auftreten. Für die betriebliche Praxis ist diese detailliertere Differenzierung nicht nur wissenschaftliche Spielerei, sondern kann wichtige Hinweise auf mögliche Gestal-

*Arbeits-
verdichtung*

⁶ Techniker Krankenkasse, 2022.

⁷ Soucek & Voss 2022.

tungsaspekte liefern. Sie ermöglicht es, die Situation am Arbeitsplatz spezifisch zu betrachten und zu bewerten, um anschließend gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der Belastungssituation bzw. zum Aufbau von Ressourcen zu generieren.

*Transparenz
in der
Kommunikation*

In Anbetracht der vorangegangenen Erkenntnisse stellt sich die Frage, ob und wie Unternehmen und Organisationen Belastungen, die außerhalb des unternehmerischen Wirkungsbereichs liegen, bei Fragen der Arbeitsgestaltung berücksichtigen müssen und können. Wichtig in diesem Zusammenhang wäre bspw. eine transparente Gestaltung des Informations- und Kommunikationsflusses sowie die Schaffung von Dialogräumen, um Unsicherheiten und Unplanbarkeit in den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu begegnen. Mit einer transparenten Kommunikation lassen sich Belastungen minimieren. Nicht darauf zu reagieren kann zu einer Erhöhung der Belastung und somit zu einer negativen Entwicklung der Beanspruchungssituation und deren Folgen bei Beschäftigten führen. Nähere Erläuterungen zu den Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsansätzen sind in Kapitel 3/6.6 aufgeführt.

Wirkung von Arbeit auf den Menschen – Beanspruchung

3/6.4

Das Konzept der Beanspruchung ist mit dem der Belastung sehr stark verknüpft, verdient allerdings eine besondere Betrachtung – geht es doch inhaltlich darum, wie die Belastungssituation auf Menschen wirkt und welche Folgen sie nach sich zieht. Wie bereits gezeigt, sind unter dem Terminus der psychischen Belastung die Einflüsse von außen zusammengefasst, die auf den arbeitenden Menschen einwirken. Diese sind per se weder positiv noch negativ, sondern als neutral zu verstehen. Ob psychische Belastungen anregend (positiv) oder beeinträchtigend (negativ) wirken, hängt in entscheidendem Maße von der Dauer, Stärke und dem Verlauf ab sowie der Auswirkung auf den individuellen Menschen mit all seinen spezifischen Voraussetzungen. Relevant im Hinblick auf die Wirkung psychischer Belastung sind hierbei die mentalen Voraussetzungen, wie z. B. Fähigkeiten, Erfahrungen und Bewältigungsstrategien, sowie andere Aspekte, wie z. B. der allgemeine Gesundheitszustand oder die aktuelle körperliche wie seelische gesundheitliche Verfassung und Ausgangslage. Eine positive Beanspruchung zeichnet sich kurzfristig bspw. durch Aufwärmung und Aktivierung aus, vergleichbar auch mit Übung und Lernen. Schon kurz nach Beginn der Arbeitsaufnahme kann die Bewältigung von Aufgaben leichter fallen und unter weniger Anstrengung erfolgen. Langfristige Folgen einer solchen positiven Beanspruchung können die Entwicklung von Kompetenzen sein sowie der Erhalt und die Förderung von Gesundheit und Motivation.¹

*Positive
Beanspruchung*

Negative Beanspruchung, d. h. Fehlbeanspruchung, kann kurzfristig hingegen zu psychischer Ermüdung,

*Negative
Beanspruchung*

¹ GDA, 2022.

ermüdungsähnlichen Zuständen und Stress führen. Psychische Ermüdung meint hierbei die vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Leistungsfähigkeit, welche mit höherer Fehleranfälligkeit einhergeht. Gegenmaßnahmen zur Erholung von psychischer Ermüdung beinhalten bspw. eine gute Pausengestaltung. Ermüdungsähnliche Zustände beschreiben abwechslungsarme Situationen, welche zu Schläfrigkeit, Leistungsabnahme sowie der Verminderung der Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit führen. Monotonie und herabgesetzte Wachsamkeit sind Formen dieser ermüdungsähnlichen Zustände. Auch „psychische Sättigung“ fällt hierunter. Diese unterscheidet sich jedoch im Gegensatz zu Monotonie und herabgesetzter Wachsamkeit darin, dass sie eine stark affektbetonte Ablehnung einer sich wiederholenden Tätigkeit oder Situation mit sich bringt. Nervosität und das Gefühl des fehlenden Fortschritts sind Merkmale dieser Fehlbeanspruchung. Zuletzt kann daraus auch Stress resultieren, jener als unangenehm empfundene Zustand, in dem arbeitende Personen das Gefühl haben, ihre Aufgabe nicht bewältigen zu können (z. B. aufgrund fehlender Ressourcen). Stress führt u. a. zu Anspannung, innerer Unruhe sowie Konzentrationsstörungen. Weitere mögliche kurzfristige Reaktionen finden sich in Tabelle 2 zusammengefasst dargestellt.

Ebene	Kurzfristige Reaktionen
physiologisch, somatisch	<ul style="list-style-type: none"> • erhöhte Herzfrequenz • Blutdrucksteigerung • Adrenalinausschüttung • Kortisol etc.
psychisches Erleben	<ul style="list-style-type: none"> • Anspannung • Frustration • Ärger • Ermüdung
individuelles Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • schwankende Leistung • nachlassende Konzentration • Fehler • schlechtere Koordination
Verhalten in der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte • Streit • Aggressionen gegen andere • Rückzug

Tab. 2: Klassifikation möglicher Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen (in Anlehnung an Kaufmann, Pornschlegel & Udris, 1982)

Neben diesen in Tabelle 2 aufgeführten kurzfristigen, aktuellen Reaktionen können aus ungünstig gestalteten Arbeitssituationen auch mittel- und langfristige negative Reaktionen erwachsen, die die Gefahr einer Chronifizierung mit sich bringen. Fehlbeanspruchungen, die Menschen in der Arbeitssituation über- oder unterfordern, haben auf Dauer schwerwiegende Folgen für die Gesundheit. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Stoffwechselerkrankungen oder Depressionen können langfristige Folgen der Fehlbeanspruchung sein². Aber auch erhöhtes Suchtverhalten (z. B. Nikotin, Alkohol oder Tabletten) sowie erhöhte Fehlzeiten können Folgen unzureichend gestalteter Arbeitsbedingungen sein. Jedoch manifestieren sich die Effekte einer ungünstig gestalteten Belastungs-Beanspruchungssitua-

² GDA, 2022.

tion nicht nur auf individueller Ebene. Auch auf organisationaler Ebene lassen sich deutliche Auswirkungen beobachten.

Auswirkungen von schlechten Arbeitsbedingungen auf Unternehmen

3/6.5

Vielfältige Folgen

Psychische Beeinträchtigungen haben Folgen für Unternehmen und Organisationen. Diagnosen in der Gruppe der psychischen und Verhaltensstörungen nach ICD 10 verursachten 2020 Produktionsausfallkosten von 14,6 Mrd. Euro und einen Ausfall an Bruttowertschöpfung von 24,3 Mrd. Euro. Nur noch Muskel-Skelett-Erkrankungen übertreffen diese Werte.¹ Dies bedeutet nicht nur für die gesamte Volkswirtschaft einen enormen Druck, sondern auch für die einzelnen Unternehmen. Krankheitsfälle in Unternehmen haben je nach Dauer vielfältige Folgen: Der Personalbedarf ist schwieriger zu planen, das Gehalt muss zunächst fortgezahlt werden, die anwesenden Beschäftigten müssen ggf. Mehrarbeit leisten, um den Ausfall der arbeitsunfähigen Person auszugleichen. Dabei kann es zu Verzögerungen bei Terminen kommen und infolgedessen zu Unzufriedenheit von Kunden. Dies kann auf lange Sicht die Wettbewerbsfähigkeit mindern. Des Weiteren sind Produktionsausfälle, steigende Unfallversicherungs- und Ausgleichzahlungsprämien, unbesetzte Arbeitsplätze sowie der Verlust von Fachpersonal durch Fluktuation und Frühverrentung mögliche Folgen.² Neben diesen recht nüchternen Aspekten darf auch der menschliche Blickwinkel nicht fehlen. Ausfallzeiten bedeuten für den Einzelnen meist einen gewissen Leidensdruck. Auf Dauer kann sich dieser auf die Motivation niederschlagen oder Zweifel an der eigenen Kompetenz hervorbringen, vor allem, wenn das Gefühl entsteht, nach häufiger oder langer Arbeitsunfähigkeit von aktuellen Entwicklungen und Veränderungen abgehängt zu werden.

¹ BAuA, 2022.

² BAuA, 2010.

*Betriebliches
Eingliederungs-
management
(BEM)*

Die meisten Menschen im Erwerbsalter verbringen einen Großteil ihrer Zeit in ihrer Arbeitstätigkeit. Es liegt also nahe, die Belastungen am Arbeitsplatz sowie die Folgen dieser Belastungen, d. h. die Beanspruchung in den Blick zu nehmen. So können etwaige negative Beanspruchungsfolgen, welche Arbeitsunfähigkeiten verursachen können, bestenfalls beseitigt, wenn nicht, wenigstens reduziert werden. Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) gibt es hierbei verschiedene Wege. Zum einen schreibt das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtende Instrumente zum Schutz der körperlichen und psychischen Gesundheit vor. Hierzu zählt die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG, welche im nächsten Abschnitt näher erläutert wird. Zum anderen gehören aber auch die Betriebliche Wiedereingliederung nach längerer Arbeitsunfähigkeit sowie die Gesundheitsförderung dazu. Hier denken viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber „Dafür haben wir kein Geld“ oder „Wir sind hier auf der Arbeit und nicht auf dem Ponyhof“.

Tatsächlich erweisen sich Investitionen in die Gesundheit der Beschäftigten – und das über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus – als gewinnbringend. Die Zahlen geben Verfechterinnen und Verfechter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bzw. des Arbeitsschutzes Recht: Einer Studie der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS), der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Berufsgenossenschaft Energie, Textil, Elektro, Medienerzeugnisse (BG ETEM) zufolge zahlt sich der Nutzen von Investitionen in den Arbeits- und Gesundheitsschutz mehr als doppelt so hoch wieder aus wie die Kosten der betrieblichen Präventionsarbeit. Somit hat die Studie, an der sich rund 300 Unternehmen aus 16 Ländern beteiligt haben, einen durchschnittlichen Return on Prevention (RoP) von 2,2 ermittelt.³

³ DGUV, 2013.

Entsprechend liegt es auf der Hand, dass Unternehmen einen großen Nutzen daraus ziehen, gemäß Arbeitsschutzgesetz die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung durchzuführen. Einschlägige Publikationen aus Wissenschaft und Praxis sehen vor allem zwei bedeutende Aspekte. Zum einen kann die psychische Belastung bei der Arbeit Gefährdungen durch die körperliche Belastung und/oder auch im Umgang mit Arbeitsmitteln, Gefahr- oder Biostoffen erhöhen. Bspw. ist unter Zeit- und Leistungsdruck bei der Tätigkeit mit Biostoffen von einer erhöhten Gefährdung auszugehen. Ebenso, wenn diese Tätigkeit häufig unterbrochen und gestört wird. Psychische Belastung potenziert die Gefährdung. Nicht ohne Grund wird daher in der Biostoffverordnung explizit gefordert, bei der Gefährdungsbeurteilung der Tätigkeit mit Biostoffen auch „Belastungs- und Expositionssituationen, einschließlich psychischer Belastung“ (§ 4 BioStoffV) zu berücksichtigen.⁴ Neben der Verstärkung anderer Gefährdungen kann aber die psychische Belastung selbst gesundheitsbeeinträchtigende Folgen nach sich ziehen, bspw. bei unzureichenden Tätigkeitsspielräumen, bei Missverhältnissen von Arbeitsmenge und -zeit, bei destruktivem Führungsverhalten oder bei überlangen Arbeitszeiten (siehe Kapitel 3/6.4). Daher ist es erforderlich, in der Gefährdungsbeurteilung auch Gefährdungen durch die psychische Belastung selbst zu ermitteln und so weit wie möglich zu minimieren.⁵

*Nutzbringende
Gefährdungs-
beurteilung*

⁴ Kittelmann et al. (2021).

⁵ Kittelmann et al. (2021).

Gestaltung von menschen- und gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen

3/6.6

Wissenschaftlich sind die Zusammenhänge zwischen psychischer Belastung und Beeinträchtigungen hinsichtlich körperlicher und psychischer Gesundheit gut belegt.¹ Potenzielle Gefährdungen können, wie bereits erwähnt, aus den Arbeitsinhalten, der Arbeitsorganisation, sozialen Beziehungen bei der Arbeit, den Bedingungen der Arbeitsumgebung sowie neuen Arbeitsformen, z. B. Mobilität oder hybride Arbeitsformen, resultieren.² Diese Merkmalsbereiche umfassen mehrere Belastungsfaktoren. Da die Arbeitswelt jedoch einem ständigen Wandel unterworfen ist und sich somit auch bedeutsame psychische Belastungsfaktoren verändern können – bspw. durch die Auswirkungen der digitalen Transformation –, sind auch wissenschaftliche Erkenntnisse nicht in Stein gemeißelt. Von daher sind die aufgelisteten Belastungsfaktoren und Merkmalsausprägungen als derzeit exemplarisch zu verstehen.³ Eine besondere Bedeutung bei der Gestaltung einer gesundheitsförderlichen und menschengerechten psychischen Belastungssituation nimmt die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz ein. Durch diesen systematischen, strukturierten Prozess ist es möglich, die spezifische psychische Belastungssituation der unterschiedlichen Arbeitssituationen im Unternehmen zu erkennen, diese zu bewerten und Maßnahmen abzuleiten, die die Situation und somit die Gefahren und Gefährdungen, die aufgrund psychischer Belastung für die Mitarbeitenden resultiert, minimieren.

*Belastungen
erkennen,
bewerten,
Maßnahmen
ableiten*

¹ BAuA, 2017.

² GDA, 2017.

³ Morschhäuser et al., 2014.

Für den organisationalen Umgang mit psychischer Belastung, und somit auch für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, spricht die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin folgende⁴ vier Empfehlungen aus:

- 1) **Beteiligungs- und verständnisorientierte Prozesse:**
Für viele relevante psychosoziale Risiken (bspw. destruktive Führung, zu hohe Arbeitsintensität) ist ein einfacher Soll-Ist-Abgleich schwierig, da keine allgemeinverbindlichen Messstandards und Schutzvorgaben existieren. Aus diesem Grund ist es vonnöten, sich auf betrieblicher Ebene mit dem Thema auseinanderzusetzen und sich über Gefährdungen durch psychische Belastung und die Möglichkeiten ihrer Vermeidung zu verständigen. An diesem Dialog sollten die betrieblichen Sozialpartnerinnen und -partner, Expertinnen und Experten sowie direkt betroffene Beschäftigte und Führungskräfte aktiv beteiligt sein. Die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung kann als ein Prozess betrachtet werden, in die den Problemsichten und Interessen aller eingebracht und verhandelt werden.⁵

- 2) **Präventions- und gestaltungsorientierte Prozesse:**
Ein bedeutender Punkt für den Umgang mit psychischer Belastung ist, was auf betrieblicher Ebene bereits getan wird bzw. getan werden muss, um kritische Belastungsausprägungen (z. B. vermehrte Überstunden, zu hohe Arbeitsintensität, destruktives Führungsverhalten) zu beseitigen bzw. nach der TOP-Regel (siehe weiter unten) zu minimieren. Für die Ausgestaltung der Gefährdungsbeurteilung sollte – vor allem in Bezug auf die Auseinandersetzung mit psychischer Belastung – auf Verfahren, die Verständigungs- und Gestaltungsprozess ermög-

⁴ Kittelmann et al. (2021).

⁵ Beck, 2019

lichen und unterstützen, zurückgegriffen werden. Dabei ist es zielführend, die Gestaltung psychischer Belastung in den Mittelpunkt des Prozesses zu rücken und nicht auf der Diskussion des „Messens und Beurteilens“ zu verharren. So empfehlen sich vor allem Instrumente, die einen evidenzbasierten betrieblichen Dialog ermöglichen. Somit kann die Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit des Prozesses bei allen Beteiligten positiv beeinflusst werden.

3) Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einbeziehen:

Häufig zeigt es sich, dass vor allem Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastung zu beteiligen und verantwortlich sind. Aus diesem Grund ist es unumgänglich, diese am Prozess aktiv zu beteiligen. Arbeitsschutzexpertinnen und -experten sowie Arbeitsmediziner/-innen können Impulse der Gestaltung geben – primäre Gestaltungsakteurinnen und -akteure sind Führungskräfte und Mitarbeitende. Um diese in dieser Rolle zu stärken, sollten – neben Sensibilisierung und Qualifizierung – auch ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugestanden werden.

4) Aktive Gefährdungsvermeidung in allen Gestaltungskontexten fördern:

Dies meint eine Verstetigung der Minimierung psychischer Belastung als Teil des „normalen Arbeitsalltags“. Dazu gehört eine systematische und zielgerichtete Integration der Thematik in alle Bereiche, z. B. bei der Gestaltung der Arbeitszeit und der Leistungs politik ebenso wie bei Personalentscheidungen oder Weiterbildung.

Die Vielfalt an Belastungsfaktoren legt die Frage nahe, welche nun tatsächlich die für die Tätigkeitsgruppe

relevanten Aspekte sind, die bei der Gefährdungsbeurteilung Berücksichtigung finden sollten. Hier lässt sich keine eindeutige Antwort finden, da jede Tätigkeit und jede Arbeitssituation ihre eigenen Schwerpunkte und Belastungssituation aufweist. Tätigkeitsübergreifend sollte somit ein Blick auf die im Kapitel 3/6.3 benannten Handlungsaspekte geworfen werden.

*Gefahren an
Quelle erkennen*

Bevor nun in den folgenden Unterpunkten näher auf beispielhafte Gestaltungsmöglichkeiten eingegangen wird, ist grundsätzlich für alle Maßnahmen zu konstatieren, dass im Sinne des Arbeitsschutzes alle Gefahren immer an ihrer Quelle beseitigt werden müssen – dies gilt auch im Kontext der Gefahren und Gefährdungen, die aus der psychischen Belastung am Arbeitsplatz resultieren. Ist dies nicht möglich, gilt das sog. „TOP“-Prinzip. Diese Maßnahmenhierarchie verdeutlicht, dass zuerst auf technische Maßnahmen, wenn möglich, zurückgegriffen werden sollte. Ist dies nicht möglich, sind organisatorische Maßnahmen zu erwägen. An letzter Stelle dieser Hierarchie stehen persönliche Maßnahmen, bspw. der Einsatz einer persönlichen Schutzausrüstung (PSA), wie z. B. ein Gehörschutz als individueller Beitrag zu Lärminderung.

Im Folgenden finden sich Beispiele für Ansatzpunkte und Maßnahmen in den bereits skizzierten Handlungsfeldern. Diese sind als Impulse zu verstehen und zeigen einen kleinen, ausgewählten Einblick in bedeutende Aspekte der Maßnahmengestaltung zur Reduzierung der psychischen Belastung.⁶

⁶ Kittelmann et al. (2021).

Arbeitsaufgaben

3/6.6.1

Bezüglich der Arbeitsaufgaben lässt sich eine klare Handlungsempfehlung aussprechen: Unvollständige bzw. stark zergliederte, partialisierte Tätigkeiten sind zu vermeiden. Ziel ist eine möglichst ganzheitliche Tätigkeit, die neben vor- und nachbereitenden Aufgaben auch organisierende und kontrollierende Aufgaben umfassen (horizontale bzw. sequenzielle Vollständigkeit). Zudem ist es zuträglich, wenn neben einfachen automatisierten Bewertungsprozessen auch problem-lösende und kreative Denkprozesse in der Arbeitstätigkeit gefragt sind (vertikale bzw. hierarchische Vollständigkeit). Diese Vollständigkeit ist Teil einer menschengerechten Arbeitsgestaltung und wirkt sich positiv auf das Motivationspotenzial der Arbeitstätigkeit aus.

*Ziel:
ganzheitliche
Tätigkeit*

Bei der Gestaltung von Arbeitsaufgaben ist zudem auf hinreichende Handlungs- und Tätigkeitsspielräume zu achten. Diese können Beschäftigte unterstützen, ihre Arbeits- und Pausenzeiten, das Arbeitstempo, die Arbeitsmittel und -abläufe sowie die Arbeitsziele und -menge so beeinflussen zu können, dass sie ihre Aufgaben effektiv und gesundheitsverträglich erledigen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Aufgabenvielfalt. So kann bspw. durch systematische Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel (job rotation) monotonen Arbeitsbedingungen entgegengewirkt werden. Aber auch andere Methoden der motivationsfördernden Arbeitsgestaltung, wie die Aufgabenerweiterung (job enlargement) oder die Aufgabenanreicherung (job enrichment) sind in diesem Kontext zu nennen. Diese Konzepte tragen dazu bei, ermüdungsähnliche Beanspruchungszustände und damit Fehlbeanspruchungen zu vermeiden. Die Gestaltung vollständiger und vielfältiger Aufgaben kann einen wesentlichen Beitrag

Aufgabenvielfalt

zur gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeitssituationen beitragen und somit Fehlbeanspruchungen minimieren.

3/6.6.2 **Arbeitsorganisation und Arbeitszeit**

Angemessene Zeiträume

Die Frage nach der guten Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit zielt auf die Aspekte Arbeitsabläufe, Arbeitsverteilung sowie die zeitliche Planung im Unternehmen ab. Im Rahmen der bereits erwähnten DIN EN ISO 10075 wird in diesem Kontext bspw. auf die Planung angemessener Zeiträume für die Erledigung der Arbeitsaufgaben oder die Möglichkeit, sich fokussiert einer Arbeitsaufgabe zuwenden zu können, abgestellt. Direkte Einflussgrößen zur Minimierung der psychischen Belastung in diesem Bereich ergeben sich aus der Arbeitsintensität, sprich dem Verhältnis der Menge der Arbeitsaufgaben bzw. ihrer Schwierigkeit zu der zur Verfügung stehenden Zeit. Diese gilt es, kritisch zu reflektieren. Ebenso sollte die Bemessung des Personals in regelmäßigen Abständen kritisch hinterfragt werden. Aber nicht nur die Anzahl der Personen ist eine wichtige Stellgröße – auch die Verteilung der Arbeit auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Menge der Aufgaben kann hier große Wirkung zeigen.

Vermeiden von Störungen

Neben dem zentralen Aspekt der Arbeitsintensität lassen sich noch weitere, wichtige Gestaltungsparameter nennen. Die Vermeidung von Arbeitsunterbrechungen und Störungen bspw. ist ein wesentlicher Bestandteil einer gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsorganisation. Auch wenn sich diese realistischerweise nicht ganz vermeiden lassen, kann trotzdem hier arbeitsorganisatorisch entgegengewirkt werden, z. B. durch die Einrichtung von Sprechzeiten oder störungsfreien Zeitfenstern.

Soziale Beziehungen

3/6.6.3

Auch im Hinblick auf die soziale Beziehung lassen sich Handlungsempfehlungen formulieren. Denn die Art und die Häufigkeit von Interaktionen können ebenfalls so gestaltet sein, dass die Wahrscheinlichkeit einer Fehlbelastung minimiert wird. Dabei sollten nicht nur die Kontakte innerhalb des Unternehmens, z. B. mit Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräften, in das Blickfeld der Gestaltung rücken. Auch Kontakte mit Kunden, Lieferanten, Klienten etc. tragen zur Belastungssituation bei. In diesem Kontext lassen sich ebenfalls wichtige Ansatzpunkte formulieren, um Fehlbeanspruchungen entgegenzuwirken und die psychische Belastungssituation verträglicher zu gestalten.

Auf betrieblicher Ebene sollte ein systematisches Konfliktmanagement implementiert werden, das im Falle von Konflikten klare Ansprechpersonen und Verantwortliche sowie Handlungssystematiken formuliert. Auch Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Themen wie dem Umgang mit Mobbing etc. sind in diesem Kontext zielführend.

*Systematisches
Konflikt-
management*

Um präventiv zu handeln, können bspw. durch wertschätzende Kommunikationsregeln, Leitlinien zur Zusammenarbeit etc. Regeln der gemeinsamen Kooperation geschaffen werden.

Darüber hinaus unterstützen klare Aufgaben- und Rollenzuweisungen eine gute Zusammenarbeit und somit die sozialen Beziehungen im Unternehmen. Wenn alle wissen, wo die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortungen in der Abteilung bzw. im Unternehmen liegen, wirkt dies potenziellen Konflikten durch Unsicherheiten, langwierigen Verantwortungsklärunen und Doppelarbeiten entgegenwirken. Ebenso unterstützen

*Wertschätzende
Führungskultur*

systematische, regelmäßige und wertschätzende Feedbackmöglichkeiten, z. B. in Teambesprechungen oder bereichsübergreifenden Austauschformaten, für mehr Transparenz und Möglichkeiten der gemeinsamen Abstimmung der Zusammenarbeit. Allgemein zeigt es sich, dass die Schaffung von Dialogräumen, in denen ein gemeinsamer Austausch möglich ist, sich positiv auf die sozialen Beziehungen auswirkt und diese somit mehr als Ressource denn als Belastung wahrgenommen wird. Um dies zu ermöglichen, sollten zeitliche und räumliche Ressourcen, die die Ablauf- und Aufbauorganisation berücksichtigen, in die Planung mit einfließen.

In Bezug auf die Gestaltung und Unterstützung sozialer Beziehung bietet sich Führungskräften ein großer Handlungsspielraum. Diese besitzen durch ihre Position einen großen Einfluss bei der Gestaltung der Arbeitssituation. Dies gilt für die Gestaltung der Arbeitsaufgaben ebenso wie den Einfluss auf die beziehungsorientierten Aspekte. So ist es unerlässlich, Führungskräfte für dieses Thema zu sensibilisieren, denn vielen ist das wahre Ausmaß ihres Einflusses auf die sozialen Beziehungen nicht bewusst. Die Schaffung einer wertschätzenden und anerkennenden Führungskultur, die von allen gelebt wird, sollte das Ziel sein. Um Führungskräfte dabei zu unterstützen, ist es bspw. ratsam, gemeinsame Führungsleitlinien zu erstellen, die die Themen „Anerkennung, Wertschätzung und Partizipation“ beinhalten. Um diese dem eigenen Handeln zugrunde legen zu können, sind regelmäßige und flächendeckende Schulungen, bestenfalls gepaart mit der Möglichkeit der kollegialen Beratung bzw. Supervisionsmöglichkeiten, zielführend.

Konfliktlösung

Auf der individuellen Ebene der Mitarbeitenden ist es für die Minimierung der Belastungssituation, die aus sozialen Beziehungen erwachsen kann, ebenfalls ratsam, systematisch zu sensibilisieren und zu schulen. Dies sollte Themengebiete wie Ursachen von Konflik-

ten, Strategien der Konfliktlösung sowie Bewältigungsmöglichkeiten bei belastenden sozialen Situationen mit beinhalten.

Im Hinblick auf die Vermeidung von kritischen sozialen Interaktionen mit unternehmensexternen Personen (Kundinnen/kunden, Lieferantinnen/Lieferanten) sind ebenfalls unterschiedliche Ansatzpunkte möglich. Angefangen von geeigneten baulichen Maßnahmen, die eine ausreichende Distanz ermöglichen, über Alarmsysteme (z. B. Notfallsignale oder Alarmierungsmöglichkeiten) bis hin zu Schulungen im Umgang mit solchen Gefahrensituationen. Eine klare Positionierung zum Thema Gewalt und Übergriffe vonseiten des Arbeitgebers unterstützt diese beispielhaft genannten verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen.

Arbeitsumgebung

3/6.6.4

Die Bedingungen, die in verschiedenen Arbeitsumgebungen existieren, wirken auf den ganzen Menschen – und so auch auf seine psychische Verfassung. Im Hinblick auf die Minimierung von hinderlichen Faktoren aus der Arbeitsumgebung sind jene Maßnahmen, wie sie im Rahmen einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung erfasst und gestaltet werden, zu bedenken.

Hierzu zählen bspw. physikalische Parameter wie Klima und Beleuchtung. Diese können einerseits selbst eine Gefahrenquelle sein, andererseits wirken sie als Belastung auf die mentale und kognitive Leistungsfähigkeit ein und können negative Auswirkungen nach sich ziehen. Bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung der physikalischen Parameter nach der oben erwähnten TOP-Regel sind – lässt sich die Gefahr nicht beseitigen – zuerst technische Maßnahmen umzusetzen.

*Klima und
Beleuchtung*

Für den Bereich des Klimas beinhaltet dies Ansatzpunkte in der Gebäudegestaltung, die Planung der Luftführung sowie die Klimatisierung der Räume. Im Kontext der Beleuchtung sei auch auf die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) verwiesen, die die Anforderungen an die Beleuchtung von Arbeitsstätten fest schreibt: Arbeitsstätten, Pausen- und Bereitschaftsräume, Kantinen sowie Unterkünfte müssen möglichst ausreichend Tageslicht erhalten und mit einer Sichtverbindung nach außen ausgestattet sein. Erst dann sind arbeitsorganisatorische Maßnahmen und letztendlich persönliche Schutzmaßnahmen in Erwägung zu ziehen. Aber auch weitere Gestaltungsdimensionen wie die ergonomische Gestaltung der Arbeitsstätte oder eine nutzergerechte Gestaltung von Mensch-Maschinen-Schnittstellen können hier unter Tabelle 2 subsummiert werden.

Fazit

3/6.7



Abb. 2: Quelle www.pexel.com

Psychische Belastung ist allgegenwärtig, egal, wo und wie gearbeitet und gelebt wird. Diese objektiven Einwirkungen von außen wirken auf Menschen in vielfältiger Weise.

Um negative Auswirkungen der psychischen Belastung zu minimieren und die Arbeitssituation gesundheits- und menschengerecht zu gestalten, ist es unumgänglich, sich mit den Ursachen, Auswirkungen und Gestaltungsmöglichkeiten der psychischen Belastungssituation auseinanderzusetzen.

Vor allem aufgrund der eindeutigen Zusammenhänge zwischen schlecht gestalteten Arbeitssituationen und der Gesundheit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden sind die Beachtung und Gestaltung psychischer Belastungsfaktoren ein originäres Handlungsfeld der Gefährdungsbeurteilung und somit des Arbeitsschutzes.

Die Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung ist dabei nicht trivial. Sie stellt die betrieblichen Akteurinnen und Akteure vor viele Herausforderungen, die auf betrieblicher Ebene im gemeinsamen Dialog unter Berücksichtigung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse angegangen werden müssen.

Die psychische Belastung ist allgegenwärtig. Wir können sie nicht wegdiskutieren. Dies zu tun wäre auch nicht zielführend. Wir sollten sie nutzen, um Arbeitsbedingungen menschen- und gesundheitsgerechter zu gestalten. Darin liegt das große Potenzial der Arbeitsgestaltung.

Literatur

Beck, D. (2019). Psychische Belastung als Gegenstand des Arbeitsschutzes – typische Herausforderungen in der betrieblichen Praxis. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*; 28 (2), S. 125–147.

Beck, D. & Lenhardt, U. (2019). Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: findings from a company survey in Germany. in: *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Volume 92, Ausgabe 3/2019. S. 435–451, Projektnummer: F 2358, DOI: 10.1007/s00420-019-01416-5

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2010). *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten*. Dortmund: BAuA.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2014). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2014.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: BAuA.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2022). Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2020. Dortmund: BAuA.

Bundesministerium für Gesundheit (2022) https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/Statistiken/GKV/Mitglieder_Versicherte/Januar_bis_Oktober_2022_bf.pdf

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (2013): DGUV Report 1/2013. Berechnung des internationalen „Return on Prevention“ für Unternehmen: Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Berlin: DGUV.

DIN EN ISO 10075-1:2018-01 (2018). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017); Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2017.

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2017). Arbeitsschutz in der Praxis – Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit. GDA-Arbeitsprogramm Psyche /Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Berlin. https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/psychische-arbeitsbelastung-und-gesundheit.pdf?__blob=publicationFile&v=4.

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2022). Psychische Arbeitsbelastungen im Kontext der Ukraine-Krise. Befunde der HBS-Erwerbspersonenbefragung 2022. Düsseldorf: HBS.

Kaufmann, I., Pornschlegel, H., & Udris, I. (1982). Arbeitsbelastung und Beanspruchung. In L. Zimmermann (Hrsg.), *Belastungen und Stress bei der Arbeit* (S. 13–48). Reinbek: Rowohlt.

Kittelmann, M., Adolph, L., Michel, A., Packroff, R., Schütte, M. & Sommer, S. (Hrsg.) (2021). *Handbuch Gefährdungsbeurteilung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Liebrich, A. (2020). Psychische Belastung: Das gibt es bei uns nicht – oder doch? ARP – Arbeitsschutz in Recht und Praxis, S. 74-77.

Morschhäuser, M., Beck, D. & Lohmann-Haislah, A. (2014). Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 19–44.

Soucek, R. & Voss, A. S. (2022). Arbeitsverdichtung – wissenschaftliche Erschließung eines (un)bekannten Konstrukts. *DGUV forum*, 7–8/2022, S. 9–12.