

Regine Rundnagel

## Psychische Belastungen und Stress am Arbeitsplatz

### Wandel der Arbeitswelt lässt psychische Belastungen steigen

Die Arbeitswelt wird sich durch fortschreitende Digitalisierung, globale Arbeitsteilung und Ökonomisierung von immer mehr Prozessen im Unternehmen weiterhin erheblich verändern. Gravierende Umbrüche erfasst auch die Arbeit in Büros und auch die der Hochqualifizierten, Wissenschaftler sprechen von der „Industrialisierung der Kopfarbeit“.

### **Komplexer, schneller, dicht getaktet und grenzenlos**

Die psychischen Anforderungen bei der Arbeit werden weiter zunehmen: Arbeit ist komplexer geworden, die Anforderungen dichter, schneller und höher. Sozial kompetent, flexibel und mobil müssen Beschäftigte heute sein.

Projektarbeit, lean office, agiles Arbeiten, arbeiten in virtuellen ortsübergreifenden Teams, indirekter Steuerung mit Zielvorgaben, ständige Erreichbarkeit mit der Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, steigende Überstunden oder durchgetaktete Workflows sind im Bereich der Büroarbeit an der Tagesordnung, insbesondere in der IT- und Finanzbranche.

Schichtarbeit und Arbeit zu ungünstigen Arbeitszeiten sind zunehmend zu leisten im Gesundheits- und Sozialwesen, Logistik, Verkehr, Gastgewerbe und Produktion. Kennziffern stehen immer häufiger Mittelpunkt, nicht mehr die eigentlichen Werte des Berufs wie z.B. bei der Pflege von Menschen in Krankenhäusern. Neue Führungskonzepte bringen dem Einzelnen mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten, aber oft auch längere Arbeitszeiten und den Druck ständiger Bewährung, weil sonst die Vorgaben nicht erreichbar sind.

Der demografischen Wandel wird dafür sorgen, dass der Anteil der Älteren ab 45 in den Betrieb weiter zunimmt, momentan sind ca. 1/3 der Beschäftigten älter als 50 Jahre (Monitor BMAS 2017). Diese Gruppe wird bis zum 67. Lebensjahr arbeiten, also länger im Betrieb bleiben und muss die geänderten Bedingungen bewältigen.

Mehr Mobilität kann unter guten Umständen Vorteile haben, durch Arbeit im home office oder flexible Arbeitszeiten bei der Gestaltung der Vereinbarung von Beruf und Familie. Sabbatjahre, Elternzeit, Teilzeit mit Rückkehrrecht, Altersteilzeit und eine ganze Reihe von weiteren Veränderungen können die Lebensqualität verbessern und tragen zur Zufriedenheit bei. Sie konnten allerdings die gesellschaftlichen Folgen der steigenden psychischen Arbeitsbelastungen bisher nicht aufhalten, sie gleichen mangelhafte Arbeitsbedingungen nicht aus.

### Psychische Belastungen können positiv oder negativ wirken

Die internationale Norm DIN EN ISO 10075-1 definiert psychische Belastungen als die von außen auf die Psyche einwirkenden Faktoren. Diese werden in der Fachwelt neutral verstanden, als Anforderungen, die je nach dem positiv und gesundheitsfördernd oder negativ und auf Dauer krankmachend wirken können.

### **Quellen psychischer Belastungen umfassen die gesamten Arbeitsbedingungen**

Psychische Belastungen bei der Arbeit ergeben sich aus:

- **der Arbeitsaufgabe** (Art, Inhalte und Umfang der Tätigkeit)
- **der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit** (Arbeitsmenge, Abläufe)
- **den sozialen Komponenten im Betrieb**

- **der Arbeitsumgebung** (Licht, Lärm, Raumklima)
- **den Arbeitsmitteln (Maschinen, Software)**
- **der Arbeitsform** (hohe Mobilität, Befristung, Teilzeit, Arbeit auf Abruf, Leiharbeit)

## Psychische Beanspruchung – die Auswirkung auf den Einzelnen

Psychische Vorgänge im Menschen sind all diejenigen, die mit wahrnehmen, denken, erinnern, erleben, empfinden und sich verhalten zu tun haben. Wie sich psychische Belastungen auf den einzelnen Menschen in der jeweils aktuellen Situation unmittelbar auswirken, wird in der Norm DIN EN ISO 10075 als psychische Beanspruchung bezeichnet.

Eine psychische Überbelastung führt zu einer Fehlbeanspruchung. Überforderung versetzt die Betroffenen in einen Alarmzustand, in Stress. Es entsteht innere Anspannung, Angst, Nervosität und Erschöpfung. Unterforderung erzeugt Langeweile und Unlust. Die Norm beschreibt dazu Folgezustände: Stresszustand, psychische Ermüdung und ermüdungsähnliche Zustände, wie Monotonie und psychische Sättigung.

Diese direkten Auswirkungen der psychischen Anforderungen sind nicht ausschließlich auf die Stärke und Dauer der Belastungen zurückzuführen, sondern hängen auch von individuellen Faktoren wie Erfahrung, Selbstvertrauen oder Arbeitseinstellung ab und ebenso von den unterstützenden Faktoren (Ressourcen) zur Bewältigung der Anforderungen ab.

### Grundsätzliche Formen psychischer Fehlbeanspruchung nach Norm

#### 1. Folge von Überbelastung: Stress

Stress ist ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen (Arbeitsmenge, Arbeitsinhalt) und den individuellen Möglichkeiten (Leistungsfähigkeit und Zeit) sie zu bewältigen. Wird dieser Widerspruch als unangenehm, bedrohlich oder gefährlich erlebt, löst das negative Gefühle wie Angst, innere Anspannung, Hilflosigkeit usw. aus und verändert körperliche Abläufe. Der Mensch reagiert darauf mit einer durch das vegetative Nervensystem gesteuerten Veränderung der Körperfunktionen mit dem Ziel der Bereitstellung eines Höchstmaßes an Energie, je nachdem wie der auslösende Stressor und die individuellen Bewältigungsmöglichkeiten in der Stresssituation bewertet wird. Auch dann, wenn der Stress anregend erlebt wird, wird immer eine Erholungsphase benötigt.

#### 2. Folge von Überbelastung: psychische Ermüdung

Die psychische Ermüdung ist ein „Zustand der Erschöpfung, der nach längerer Tätigkeitsdauer oder erhöhter Aufgabenschwierigkeit entsteht, z.B. durch Informationsüberflutung.“ Fehler nehmen zu und die Qualität der Arbeit leidet darunter.

#### 3. Folgen von Unterforderung: ermüdungsähnliche Zustände

##### 3.1. Monotonie

Monotonie ist ein „Zustand der Langeweile, der durch Reizmangel ausgelöst wird und zur wellenförmigen Herabsetzung der Aktivierung.“ Er entsteht durch langandauernde, einförmige und sich wiederholende Arbeitsaufgaben. Monotonie geht häufig mit Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabfall und -schwankungen einher.

##### 3.2. Herabgesetzte Wachsamkeit (Vigilanz)

Sie tritt vorwiegend bei abwechslungsarmen Beobachtungstätigkeiten (z. B. Anlagenüberwachung) auf. Je länger diese Arbeit dauert und je seltener aktive Eingriffe verlangt werden, desto deutlicher entsteht dieser Zustand.

### 3.3. Psychische Sättigung

Sie kennzeichnet einen „Zustand der unlustbetonter und ärgerbedingter Gereiztheit bei fehlender Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder unüberbrückbaren Diskrepanzen zwischen verschiedenen Aspekten des Tätigkeitsinhaltes oder der Ausführungsbedingungen und eigenen Zielen.“ Es herrscht das Gefühl des "Auf-der-Stelle-Tretens". Ärger, Überdruß sowie die Tendenz sich zurückzuziehen treten auf. Deutlicher Leistungsabfall ist die Folge.

(Quellen: DIN EN ISO 10075-1, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA Chef-Checklisten, Leitfaden der Europäische Kommission: Stress am Arbeitsplatz ein Leitfaden, hg. v. Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Referat D.6, 2000)

## Ein hohes Niveau der psychischen Belastungen ist weit verbreitet

Der Stressreport der Bundesregierung (Befragung von ca. 20.000 Beschäftigten) aus dem Jahr 2012 zeigte erstmals gesichert mit repräsentativen Daten das erhebliche Ausmaß der zentralen Stressfaktoren:

### Multitasking und Zeitdruck sind die häufigsten Stressfaktoren

#### Die häufigsten psychischen Belastungsfaktoren nach Stressreport 2012

- 58 % müssen häufig verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen
- 52 % stehen häufig unter starkem Termin und Leistungsdruck
- 50 % haben häufig ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge
- 44 % werden häufig bei der Arbeit gestört und unterbrochen
- 39 % müssen häufig sehr schnell arbeiten.

Weitere oft genannte psychische Belastungsfaktoren haben ihre Ursachen vor allem in der Organisation der Arbeit.

#### Weitere häufige psychische Belastungsfaktoren, die Stress auslösen können

##### Arbeitsaufgabe:

emotionale Inanspruchnahme durch Kunden, Patienten oder Klienten und in einigen Branchen auch Bedrohung durch Menschen, zerstückelte einfache Arbeitsaufgaben, fehlende Qualifikation, Informationsüberflutung, keine Handlungsspielräume

##### Arbeitsorganisation:

Zeitdruck, hohe Zielvorgaben, ständige Erreichbarkeit, hohe Arbeitsmenge durch geringe Personalkapazitäten, mangelhafte Abläufe, ständige Umorganisationen

##### Arbeitszeit:

Mehrarbeit und lange Arbeitszeiten, keine Möglichkeit für Pausen, Schichtarbeit

##### Soziale Beziehungen:

mangelhafter, destruktiver Führungsstil, keine Unterstützung von Kollegen/-innen

##### Arbeitsmittel:

störender Lärm und Gespräche von Nachbararbeitsplätzen in Büros, unbehagliches Raumklima, fehlendes Tageslicht

##### Arbeitsform:

Angst vor Arbeitsplatzverlust, prekäre Arbeitsbedingungen, beruflich bedingte hohe Mobilität

## Das Stressniveau steigt an

Während der Stressreport für 2012 noch von einem sich auf hohem Niveau eingependeltem Stressniveau ausging, lässt sich aus einer Studie der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2016 herauslesen, dass es weiter ansteigt. Für 61 % der Befragten ist es im Vergleich der Jahre vor 2010 angestiegen, über die Hälfte leiden stark unter Stress und 60 %. Sie berichten, dass die Arbeit in den letzten zwei Jahren anstrengender geworden ist, für die meisten ist das stark belastend. Kritisch empfinden bereits 25-30 % ihr psychisches Befinden, trotzdem sind es in dieser Studie 42 %, die ihre allgemeine Gesundheit als gut bewerten.

Am häufigsten tritt starker Termin- und Leistungsdruck auf in der IT-Branche und in den Branchen Verkehr, Logistik, Bau und im Gesundheits- und Sozialwesen. Stress bei der Arbeit hat in Büroberufen eher zugenommen als in anderen. Laut Stressreport der Bundesregierung von 2012 ist es die Finanzbranche, in der am häufigsten von einer Stresszunahme berichtete. Dazu passt, dass laut TK-Studie von 2016 das Stressniveau in Dienstleistungsbranche und im öffentlichen Dienst höher ist als in Produktionsbetrieben.

## Mittlere Altersgruppen, Führungskräfte und Frauen mehr betroffen

Am meisten betroffen von hohen psychischen Belastungen sind mittlere Altersgruppen, Ältere geben häufiger an, bis an die Leistungsgrenze zu arbeiten. In einer Befragung des BMAS aus dem Jahr 2014/2015 sind es bei Jüngeren 54 % und bei Älteren 62 %, die Termindruck und Multitasking angeben. Auch in dieser Befragung beurteilen alle Altersgruppen „ihre Arbeitsbedingungen als psychisch anstrengend“. (Monitor Sozialer Wandel 2017)

Psychische Belastungen werden häufiger von Führungskräften genannt als von Beschäftigten ohne Führungsaufgaben, am häufigsten von vollzeitarbeitenden weiblichen Führungskräften. Frauen nennen häufiger als Männer psychische Anforderungen, eine Erklärung sind die Unterschiede in den Berufen (Stressreport 2012).

## Ursachen von hohem Zeitdruck – zu viel Arbeit, zu wenig Personal

Auch der jährlich repräsentativ erhobene DGB Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2015 bestätigt diese Sachlage und zeigt die Ursachen auf: zu viele gleichzeitig zu bearbeitenden Vorgänge und Projekte, zu knappe Personalbemessung, ungeplante Zusatzaufgaben und zu knapp vorgegebenen Termine haben über die Hälfte der Befragten angegeben.

Dann wundert es nicht, dass Arbeitspausen für ca. ein Viertel der Beschäftigten wegfallen und ca. 1/3 der Vollzeitbeschäftigten überlange Arbeitszeiten angeben.

## Besondere Belastungen durch Interaktionsarbeit mit Kunden und Klienten

In Dienstleistungsbranchen ist die direkte Arbeit mit Kunden und Klienten oft ein großer Teil der täglichen Arbeitsaufgabe. Diese Arbeit mit Gefühlen (den eigenen und den Umgang mit den Gefühlen des Gegenüber) fordert psychisch. Auch der Umgang mit Leid und Problemen anderer gehört dazu. Zunehmen sind es Respektlosigkeit, verbale Drohungen und auch Gewalt, die in unterschiedlichen Berufen von Beschäftigten zu verkraften sind. Beschäftigte in diesen Berufen haben eine höhere Arbeitsintensität und oft sehr ungünstige Arbeitszeitlagen. (DGB Index Gute Arbeit 2018). Es ist ein Zusammenhang zwischen emotionaler Dissonanz (Widerspruch zwischen eigenen und zu zeigenden Emotionen) mit erhöhter Erschöpfung nachgewiesen. Frauen betrifft es häufiger, ca. 1/5 bis 1/3 der Beschäftigten ist betroffen, überdurchschnittlich im Gesundheitswesen, Gastgewerbe, Erziehung und Unterricht, Öffentliche Verwaltung und Handel. (BAuA 2017)

## Gesundheitsrisiken durch Dauerstress bei der Arbeit

Die akute Stressreaktion von Körper und Psyche löst eine ganze Reihe von Veränderungen aus, die ein Ziel haben: die Mobilisierung aller Kräfte - das war einmal überlebenswichtig.

### **Reaktion des Körpers bei Stress:**

steigender Puls und Blutdruck, mehr Sauerstoffaufnahme durch erweiterte Bronchien, Energie wird für die Skelettmuskeln bereitgestellt, durch Adrenalin wird die Herzleistung erhöht, Blutgefäße weiten sich, Blutgerinnung steigt, das Denk-/Erinnerungsvermögen wird verbessert, das Schmerzempfinden wird gesenkt, Pupillen weiten sich, Körpertemperatur steigt, die Immunabwehr wird reduziert, die Funktion von Magen, Darm und Blase wird gehemmt, die Produktion von Geschlechtshormonen gedrosselt.

Das alles hat über längere Zeit und ohne ausreichende Regenerationsphasen Folgen für Körper und Psyche.

### **Erschöpfung weit verbreitet**

Die Folge für den Einzelnen: 41 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind nach der Arbeit sehr häufig oder oft zu erschöpft, um sich noch um private oder familiäre Angelegenheiten zu kümmern. Nicht allein bei hoher Arbeitshetze, sondern auch bei häufiger herablassender Behandlung, bei Sorge um den Arbeitsplatz, bei häufigen Konflikten mit Kunden, ständiger Erreichbarkeit und bei Nacht und Schichtarbeit steigt das Ausmaß der Erschöpfung. (DGB Index 2017).

### **Dauerstress macht krank**

Es gilt als medizinisch gesichert, dass langandauernder Stress durch die veränderten Körperfunktionen und die erhöhten Konzentrationen von Stresshormonen schädigend auf das Herz-Kreislaufsystem und das Immunsystem wirkt. Adrenalin und Noradrenalin können zur Entwicklung eines dauerhaften Bluthochdrucks beitragen. Sogar die Funktionstüchtigkeit des Gehirns kann negativ beeinträchtigt werden. Das Stresshormon Cortisol spielt bei Gedächtnisstörungen und der Hemmung von Nervenwachstumsfaktoren eine Rolle.

### **Typische Erkrankungsfolgen von Dauerstress**

Häufige beeinträchtigende Beanspruchungen im Arbeitsprozess können langfristig zu gesundheitlichen Beschwerden und Krankheiten führen. Es besteht ein erhöhtes Risiko für

- Herz-Kreislauf-Erkrankungen wie Bluthochdruck, Schlaganfall
- Magen- und Darmerkrankungen
- Muskel- und Skeletterkrankungen, Rückenschmerzen
- psychische Befindlichkeitsstörungen wie Konzentrationsstörungen, Gedächtnisprobleme, Abgeschlagenheit, Nervosität, Schlafstörungen, Erschöpfung, Suchtverhalten
- psychische Erkrankungen (z.B. Depressionen, Angstzustände, Sucht, burnout-Syndrom)
- Hörsturz, Tinnitus
- erhöhte Infektanfälligkeit
- Kopfschmerz- und Migräneattacken

Von körperlicher und emotionaler Erschöpfung berichten am häufigsten Beschäftigte im Gesundheits-, Sozial- und Erziehungswesen, aber auch Dienstleistungs- und Fertigungsberufe.

### **Arbeitsbedingungen mit erhöhtem Erkrankungsrisiko**

Ein deutliches gesundheitliches Risiko besteht nachweislich (Angerer/Siegrist/Gündel 2014, Iga.report 32) bei sehr hoher Arbeitsintensität und sehr geringer Wertschätzung und Belohnung, bei hohem Ungerechtigkeitsempfinden und bei sozialer Unsicherheit.

#### **Ein erhöhtes Risiko für eine Erkrankung (psychisch, physisch) besteht bei**

- Erfahrung von betrieblichem Stellenabbau, betrieblicher Restrukturierung mit Statusverlust und Arbeitsplatzunsicherheit
- Gratifikationskrisen mit hohem Einsatz, hoher Verausgabung im Beruf und niedriger Belohnung (Wertschätzung, Lohn) – besonders in Berufen mit niedrigem Status
- objektiv festgestellter hoher Arbeitsintensität und Mangel an Belohnung
- erlebter mangelhafter Organisationsgerechtigkeit
- hoher Anforderung mit hohem Stressniveau und wenig Möglichkeiten des Handlungsspielraums/Kontrolle – insbesondere in Berufen mit niedrigem Status
- sehr hohe Arbeitsintensität, sehr starker Zeitdruck - insgesamt schlechte Bedingungen
- Unzufriedenheit mit dem psychosozialen Arbeitsklima, geringe soziale Unterstützung
- hohes Maß an Überstunden, lange Arbeitszeiten, Abend- und Nachtschichten
- bei Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitslosen
- aggressives Verhalten (Gewalt, Übergriffe, Mobbing)

Ist die Arbeitsintensität sehr hoch (Termindruck, Qualitätsanforderungen und hohe Arbeitsmenge), dann steigt das Risiko für Depressionen und Angststörungen. Fehlt dazu noch die soziale Unterstützung, dann steigt das Risiko weiter.

Ein eingeschränkter Handlungsspielraum erhöht das Risiko für eine Depression, auch für Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Bei einem hohen Maß an Überstunden ist das Risiko für Angst, Depression, Schlaflosigkeit nachgewiesen. Schichtarbeitenden haben häufiger Herz-Kreislauf-Erkrankungen, kardiovaskuläre Erkrankungen und Herzinfarkte. Beschäftigte die ständig mehr als 55 Stunden pro Woche arbeiten haben um 33 % erhöhtes Risiko für einen Schlaganfall (Arbeitszeitreport 2016).

Diejenigen, die in hohem Maße gesundheitliche Stressfolgen angeben, haben auch seltener unterstützende Faktoren bei der Arbeit. (Stressreport 2012)

Mittlerweile ist es eine gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis, dass psychische Fehlbelastungen bei der Arbeit krank machen können. Keiner kann mehr behaupten, Burnout wäre allein privat verursacht (siehe Fokus online 10.1.2013: Arbeitgeberpräsident Hundt: An Burn-out ist nicht der Job schuld).

### **Ressourcen bei der Arbeit wirken gesundheitsfördernd**

Verschiedene arbeitspsychologische und arbeitswissenschaftliche Theoriemodelle erklären den Zusammenhang von psychischer Belastung und Erkrankungsrisiko. Das arbeitswissenschaftli-

Das Belastung-Beanspruchung-Ressourcen-Modell (siehe Grafik unten) macht auf einfache Weise deutlich, dass nicht nur die stressenden Faktoren, sondern auch die unterstützenden Kraftquellen (Ressourcen) bei der Arbeit eine wichtige Bedeutung für die Gesundheit haben.

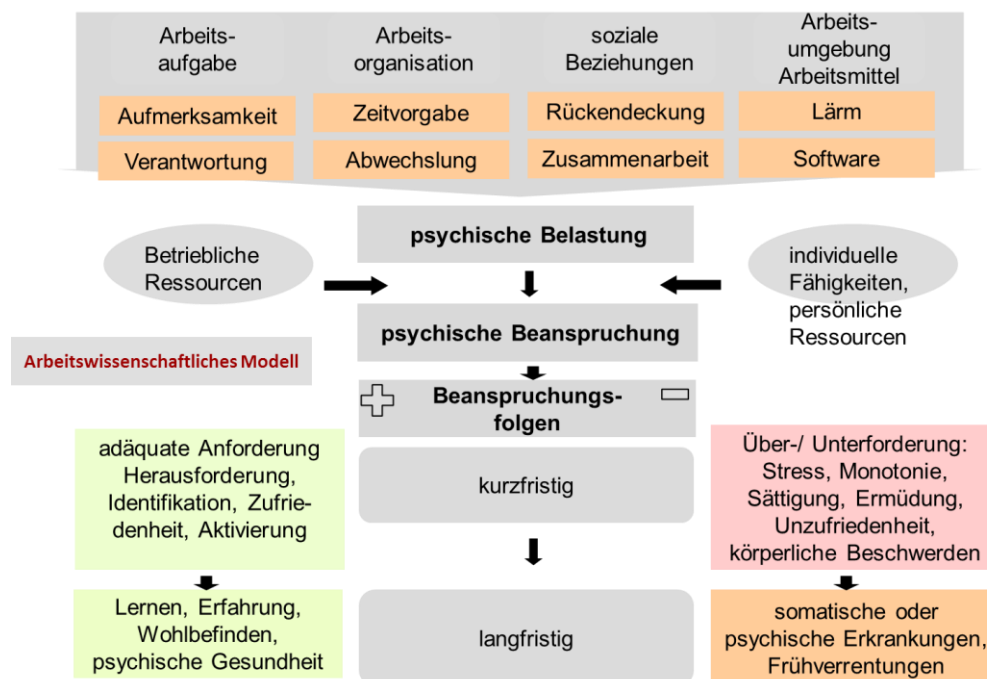
### Auf die Balance kommt es an

Beschäftigte können die psychischen Anforderungen in ihrer Arbeitssituation als anregend empfinden, weil sie abwechslungsreich ist, sie Erfolgserlebnisse haben, sich weiterentwickeln können und Unterstützung erfahren, wenn es mal schwierig wird. Auch Sinnstiftung, Anerkennung und Kontakte bei der Arbeit können für psychisches Wohlbefinden sorgen.

Je nachdem, wie psychische Belastungen bewältigt werden können, zu welcher Beanspruchung der Mensch kommt, können positive oder negative Folgen auftreten. Belastungen können anregen und trainieren, sie können auch überfordern und auf Dauer krank machen. Wenn die Anforderungen weder zu hoch noch zu niedrig liegen, und wenn die Ressourcen gut ausgebaut sind, dann ist eine optimale Arbeitssituation gegeben.

Das arbeitswissenschaftliche Modell „Belastungen-Beanspruchung-Ressourcen“ ist ein Erklärungsmodell des Zusammenhangs Arbeit und Gesundheit. Ressourcen wirken gesundheitsförderlich, denn sie erleichtern die Bewältigung von hohen Arbeitsanforderungen, stärken das Selbstwertgefühl und die Handlungskompetenzen und fördern die Entwicklung der Persönlichkeit. Sie können die Wirkung von Stressfaktoren abpuffern und mildern.

Gesundheitsförderliche Ressourcen wie soziale Unterstützung und andere gehören zu den Anforderungen der menschengerechten Arbeit. Menschengerechte Arbeit ist sicher, erträglich, sozial zumutbar und ermöglicht die Entwicklung der Persönlichkeit. Das Arbeitsschutzgesetz fordert sie als Aufgabe des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.



Grafik 1: **Belastungs-Beanspruchungs-Ressourcen-Modell – Schema des Zusammenhangs von psychischen Arbeitsanforderungen = Belastungen, den Ressourcen und möglichen Folgen.** Nach Wittmann 2008, Gestaltung R. Rundnagel.

## Die wichtigsten Kraftquellen/gesundheitsförderlichen Ressourcen bei der Arbeit

- Tätigkeitsspielraum – Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- ganzheitlicher Zuschnitt der Arbeit, nicht nur ausschnittshafte Teilaufgaben
- soziale Rückendeckung durch Kollegen und Kolleginnen
- Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten
- Körperliche und geistige Abwechslung
- sinnvolle Arbeit
- und eine wertschätzende Führungsqualität

## Wohlbefinden fördert Gesundheit

Auf das psychische Wohlbefinden bei der Arbeit haben Gemeinschaftsgefühl und die Kollegialität, die Unterstützung durch Vorgesetzte und die empfundene Fairness einen besonders großen positiven Einfluss. Emotionale Anforderungen in der Arbeit mit Kunden oder Patienten und die fehlende Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben werden dagegen als die größten Belastungen genannt, die das psychische Wohlbefinden negativ beeinträchtigen. (Monitor Psychische Gesundheit 2017)

Wohlbefinden ist zentral für die Gesunderhaltung und lässt sich aus einem umfassenden Verständnis von Gesundheit und Gesundheitsschutz ableiten. Es geht um mehr als nur die Verhinderung körperlicher Erkrankungen; es geht um ausgewogene psychische Anforderungen, um langfristige Leistungsfähigkeit bis zur Rente und um Freude an der Arbeit.

In einer wissenschaftlichen Standortbestimmung hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Jahr 2017 die aktuelle gesundheitswissenschaftliche Forschung bewertet und als Ergebnis die große Bedeutung der Ressourcen für die Gesunderhaltung herausgestellt, hier insbesondere den Tätigkeitsspielraum – also das selbstbestimmte Arbeiten –, was erheblich zu Wohlbefinden, mehr Motivation, Arbeitszufriedenheit, ja auch Arbeitsleistung beiträgt. Ebenso ist es ein aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führungsstil, der deutlich die psychische Gesundheit fördert. Auch die Spitzeninstitutionen des staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Arbeitsschutzes betonen die Bedeutung dieser Faktoren, sie werden zu den branchen- und tätigkeitsübergreifenden Schlüsselfaktoren des psychischen Belastungsgeschehens bei der Arbeit gezählt (vgl. GDA 2017).

## Zwei Drittel hat gute Ressourcen – nur nicht bei der Führungsqualität

Die Erwerbstätigenbefragung der Kooperationsinitiative von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften (iga.Barometer 2016) bringt Einblicke in die betriebliche Wirklichkeit, über ein Drittel der befragten Beschäftigten haben keine oder zu geringe Ressourcen:

### Die größten Mängel an Ressourcen bei der Arbeit

- 33 % können nicht selbst entscheiden, wie die Aufgaben erledigt werden
- 32 % haben keine Möglichkeit bei der Arbeit Neues dazu zu lernen
- 32 % haben keine Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen
- 40 % sagen, dass die Arbeit ihnen keine Anerkennung bringt
- 45 % haben keine Unterstützung durch die Führungskraft
- 63 % erleben, dass die Führungskraft nicht darauf achtet, wie belastet sie sind
- 33 % fühlen sich im Betrieb nicht mit Respekt behandelt
- 30 % fühlen sich nicht fair behandelt
- 63 % sagen, dass sich ihr Unternehmen nicht um ihre Gesundheit kümmert



Fehlende Ressourcen können zu Stressfaktoren werden: destruktiver Führungsstil, mangelnde Unterstützung, Diskriminierung oder strikte Vorgaben. Eines der Folgen von zu viel Belastung und zu wenig Unterstützung: innere Kündigung. Ungefähr ein Drittel würde seine Stelle sofort wechseln.

Positiv ist: der überwiegende Teil der Beschäftigten verfügt über unterstützende Faktoren – mal abgesehen vom Führungsverhalten. Sie haben Spaß bei der Arbeit und für sie hat Arbeit einen hohen Stellenwert (über 70 %, iga.Barometer 2016). Deutlich fordern die Autoren, dass an der Führungsqualität noch vieles zu verbessern ist.

Am häufigsten werden unterstützende Ressourcen wie Handlungsspielraum und soziale Unterstützung in Dienstleistungsberufen angegeben, von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, Unternehmensberatern, von Verwaltungs- und Büroberufen und Dienstleistungskaufleuten. (Stressreport 2012)

Handlungsspielräume sind für Beschäftigte mit Zielvereinbarungen, home office und Vertrauensarbeitszeit nicht mehr die positive Kraftquelle, wie sie die Arbeitspsychologie generell betont. Für Berufe unter Taktvorgaben wie in der Produktion ist das anders. Bei hohen Freiheitsgraden mit ergebnisorientierter Führung besteht immer eine große Gefahr der „Selbstaussbeutung“.

### **Gute Unternehmenskultur senkt Krankentage**

Wer im Betrieb an Entscheidungen und Veränderungen beteiligt wird, wer Lob für gute Arbeit erfährt, freiwillige soziale Leistung des Unternehmens erhält und erlebt, dass das Unternehmen hinter einem steht - der fühlt sich psychisch wohl und die Zufriedenheit ist höher.

Diese Kennzeichen einer guten Unternehmenskultur hat die AOK in einer Studie aus dem Jahr 2016 abgefragt. Es wird darin bestätigt, dass bei einer schlechten Unternehmenskultur die psychischen und psychischen gesundheitlichen Beschwerden und auch der Krankenstand deutlich höher liegen als bei einer guten Unternehmenskultur. Gute Unternehmenskultur rechnet sich.

Gemeinschaftsgefühl, Fairness und Gerechtigkeit, Anerkennung, sinnvolle Arbeit, Transparenz und Beteiligung, gute Führung, vor allem soziale Unterstützung sowie Angebote zur Weiterbildung und betrieblichen Gesundheitsförderung stärken bei der Bewältigung von psychischen Belastungen. Zufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen und Leistungsmotivation steigen.

### **Gesundheitlichen Folgen nehmen zu – trotzdem: die Mehrheit fühlt sich psychisch gesund**

Psychische Belastungen sind weit verbreitet, das Stressniveau steigt. Psychische Erkrankungen sind damit nicht automatisch verbunden, wie die Auflistung der typischen Stressfolgeerkrankungen oben zeigt.

### **Steigender Anteil psychischer Erkrankungen**

Auffällig ist allerdings der seit einigen Jahren stetig und deutlich steigende Anteil psychischen Erkrankungen an allen Krankheitsarten. Das weisen die Statistiken der gesetzlichen Krankenkassen aus. Der Anstieg der psychischen Erkrankungen hat – so die weitgehend einhellige Meinung der Gesundheitswissenschaftler - eine wichtige Ursache in den veränderten Arbeitsanforderungen, neben grundsätzlich immer auch vorhandenen persönlichen Lebenskrisen und individuellen Dispositionen.

Die psychischen Erkrankungen machen bei den Versicherten der Betriebskrankenkassen (BKK) im Jahr 2016 16,3 % aller Krankheitstage aus und stehen damit mittlerweile auf Platz 2 nach den Muskel-Skelett-Erkrankungen (Bundesverband der Betriebskrankenkassen, BKK Gesundheitsreport 2017); in der Gesamtstatistik aller gesetzlichen Krankenkassen sind es 12,6 % (SUGA 2017) aller Krankheitstage.

Frauen nennen negative Stressfolgen häufiger als Männer, sie äußern Gesundheitsbeschwerden häufiger und anders als Männer und sie haben folglich auch häufiger psychische Erkrankungen. (Stressreport 2012, DAK Gesundheitsreport 2016) Typisch weibliche Berufe, die Verantwortung für Kinder und ihre häufigeren Arztbesuche sind einige Erklärungsursachen für diesen Unterschied.

Als besonders gefährdete Berufe für eine psychische Erkrankung wie Burnout gelten solche, in denen mit hoher emotionaler Inanspruchnahme im Umgang mit Menschen und unter hohem Zeitdruck gearbeitet wird: Berufe im Telefonmarketing (Call Center), in der Alten- und Krankenpflege, in Rettungsdiensten. Das gilt auch für Führungskräfte. (AOK 2016, statista)

### **Wenig Fälle und lange Ausfallzeiten**

Auf die einzelnen Krankheitsfälle bezogen ist der deutliche Anstieg der psychischen Erkrankungen allerdings nicht ganz so dramatisch. Für die Betriebskrankenkassen (BKK) heißt das konkret, dass bei nur 5,8 % aller ihrer Mitglieder (ohne Rentner) im Jahr 2016 eine psychische Diagnose mit AU-Bescheinigung vorlag, am häufigsten sind dabei die Depression und Angststörungen.

Für ein Unternehmen verursacht diese Entwicklung doch erheblichen Schaden. Da psychische Erkrankungen die meisten Ausfalltage haben (BKK 2016 = im Durchschnitt 38 Tage), führen sie mit zu hohen Krankenstände im Betrieb, auch bei wenigen Fällen. Die Bundesregierung schätzt den Verlust an Bruttowertschöpfung von 87 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen wegen psychischer Erkrankungen auf 16,8 Mio EURo (Monitor Psychische Gesundheit 2017). Andere Erkrankungen, die von psychischer Überbelastung verursacht werden, kommen hinzu.

Will man diese Zahlen beurteilen, so ist auch zu bedenken, dass viele krank zur Arbeit gehen und nicht zum Arzt. Das Phänomen des „Präsentismus“ ist weit verbreitet, es ist häufiger bei hohen psychischen Belastungen und bei Angst vom Arbeitsplatzverlust.

Die Folgekosten für den Betrieb sind neben dem Ausfall einer qualifizierten Kraft und den Kosten der Lohnfortzahlung: die eingeschränkte Leistungsfähigkeit und Kreativität durch die Stressfolgen, wie z.B. Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Schlafstörungen oder Konzentrationsprobleme. Damit sinkt die Arbeitsproduktivität und die Arbeitsqualität. Fluktuation, Kosten für Ersatzkräfte und Einarbeitung, Unzufriedenheit der Belegschaft wegen schlechter Arbeitsbedingungen sowie ein schlechtes Betriebsklima kommen hinzu.

Psychische Erkrankungen stehen als Ursache an erster Stelle aller Frühverrentungen, 2015 waren es 43 % (Monitor Psychische Gesundheit 2017) aller Frühverrentungen. Diese Fälle tauchen dann in der Krankheitsstatistik der Betriebe nicht mehr auf.

### **Mehrheit fühlt sich psychisch gesund**

Es wäre falsch, Arbeit nur als Überlastung und als Gesundheitsrisiko zu sehen. Insgesamt hatten von den Mitgliedern der BKK im Jahr 2016 immerhin 41 % keine einzige Krankschreibung.

Ein Drittel der Erwerbsbevölkerung stimmt der Aussage zu, dass ihre Arbeit sie gesund hält, etwas über die Hälfte können Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren. 55 % freut sich morgens auf die Arbeit, 74 % macht sie Spaß. (iga.barometer 2016) Für die meisten gibt es

ein kollegiales Miteinander und damit eine gute soziale Unterstützung bei der Arbeit (80 % laut Stressreport 2012, etwas geringer nach iga.barometer 2016).

Dreiviertel der Beschäftigten schätzt seine psychische Gesundheit gut ein, das gilt für Männer Frauen, Junge und Ältere, kleine und große Betriebe, die verschiedenen Branchen und Voll- oder Teilzeitbeschäftigung in ähnlicher Weise. (Monitor Sozialer Wandel 2017).

Zu bedenken ist dabei, dass der Anteil derjenigen die krank zur Arbeit gehen, ein niedriger Krankenstand, heißt eben auch nicht, dass die Beschäftigten durchgehend „gesund“ sind.

## Betriebliche Strategien gegen Dauerstress

Die Aufgabe des Gesundheitsschutzes in den Betrieben ist es, durch eine gute, menschengerechte Arbeitsgestaltung arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden und die Gesundheit der Beschäftigten über ihr Berufsleben hinweg zu erhalten. So fordert es der Gesetzgeber. Beides, die Vermeidung von überhöhten psychischen Belastungen und Stressfaktoren und die Sicherung unterstützender Kraftquellen sind dabei zu berücksichtigen.

### Gesetzlich geforderte Aufgaben im Betrieb zur Prävention von Dauerstress nutzen

Die vorhandene Organisation und vorgeschriebene Aufgaben können dazu genutzt werden. Das sind Information und Aufklärung, Ermittlung von Belastungsfaktoren, die Gestaltung guter Arbeitsstandards, Beratungsangebote und Vorsorgeangebote:

- **jährliche Unterweisung:** gesundheitsgefährdende psychische Belastungsfaktoren, Wirkung von Stress, Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und gesundheitsgerechtes Verhalten
- **Gefährdungsbeurteilung:** systematische Ermittlung der psychischen Belastungsfaktoren und Beurteilung ihres Risikopotentials, zielgerichtete Ableitung von Entlastungsmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle
- **Angebot arbeitsmedizinischer Vorsorge** – Wunschvorsorge: individuelle Beratung durch den Betriebsarzt zu psychischen Belastungsthemen
- **kollektive arbeitsmedizinische Beratung** – zu Stress und Gesundheit durch den Betriebsarzt in der Betriebsöffentlichkeit, durch Aktionen
- **Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen** und Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen: Einbezug der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Beratung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit und den Betriebsarzt – Priorität Verhältnisprävention
- **Gestaltung guter Arbeitszeitbedingungen** unter Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- **Eingliederung Erkrankter** – Betriebliches Eingliederungsmanagement für psychisch Erkrankte, individuelle Beratung und Maßnahmengestaltung
- **Qualifizierung der Führungskräfte** zu gesunder Führung
- **Altersgerechte Arbeitsgestaltung**

Gute Arbeitsgestaltung hat als zentrale Voraussetzung eine Beurteilung der gegebenen Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung). Dann können Maßnahmen entwickelt werden, z.B. die folgenden:

#### **Beispiele für wirksame betriebliche Maßnahmen gegen Dauerstress - Verhältnisprävention:**

- **ausreichend Personal**  
Personalbemessung und Kapazitätsplanung, Organisation von Springern, Prioritäten setzen bei Personalausfall, Zeitspielräume bei Projektplanungen einkalkulieren  
systematische Personalrekrutierung, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung
- **störungsfreien Arbeitsbedingungen**  
Arbeitsumgebung gesundheitsgerecht gestalten z. B. durch Lärminderung, ständige Arbeitsunterbrechungen beseitigen (z. B. durch Festlegung störungsfreier Arbeitszeiten)
- **gesicherte Regeneration**  
für regelmäßige Pausensorgen, Pausenaktionen, Unterstützung durch die Führungskräfte als Vorbild, abschalten des Mailservers am Wochenende, geregelter Umgang mit Überstunden durch passende und funktionierende Arbeitszeitmodelle
- **Arbeitsaufgaben und Qualifikation verbessern**  
Handlungsspielräume erweitern, Abwechslung einbauen, Tätigkeitsmischung/Rotation betriebliche Weiterbildungszeiten sichern und für ausreichende Qualifikation sorgen  
Beschäftigte entsprechend ihrer Qualifikation einsetzen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung schaffen
- **Arbeitsdruck mindern**  
geordnete Verfahren zu Verhandlung von Leistungs- und Zielvorgaben
- **Führungsqualität und Unternehmenskultur entwickeln**  
konstruktive Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit geben durch Vorgesetzte  
Kommunikation, Kooperation und Information im Unternehmen weiterentwickeln  
Betriebsklima pflegen durch Gemeinschaftsaktionen
- **Beschäftigungssicherheit stärken**

Ergänzt sollten sie durch Gesundheitsförderungsangebote, die zwar nicht vorgeschrieben sind, aber doch als Verhaltensprävention zur Stärkung der einzelnen Person beitragen: psychosoziale Einzelberatung, Mobbingberatung, Konfliktberatung, Mediation von Teams, Supervision von Einzelnen und Teams, Coaching von Führungskräften, Suchtberatung, Antistresskurse, Bewegungsangebote.

Arbeitgeber, die sich um Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und die Förderung ihrer Mitarbeiter kümmern, die Mitarbeiterbefragungen durchführen, um Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Gesundheitsförderungsangebote (Gesundheitstage, Betriebssport, Beratungsangebote) machen, verbessern die Arbeitszufriedenheit und das Engagement ihrer Mitarbeiter nachhaltig (Monitor Sozialer Wandel).

## Handlungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte

Die Gefährdungsbeurteilung kann für Betriebs- und Personalräte der Zugang für betriebliche Strategien gegen psychische Überlastungen am Arbeitsplatz sein. Der Betriebsrat hat hier ein Mitbestimmungsrecht beim Verfahren und kann darauf drängen, dass psychische Faktoren vollständig berücksichtigt werden und sich für wirksame Verbesserungsmaßnahmen einsetzen.

Die Rechtsprechung hat das Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte bei der Gefährdungsbeurteilung gestärkt, im Personalvertretungsbereich hängt es von der jeweiligen Formulierung der Mitbestimmungsrechte ab. Bei der Festlegung der Maßnahmen des Gesundheitsschutzes haben Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen immer das Recht mitzubestimmen.

## Rechtsquellen

### Gesetze und Verordnungen

- Arbeitsschutzgesetz
  - § 3 Grundpflichten des Arbeitgebers
  - § 4 Allgemeine Grundsätze,
  - § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen
  - § 11 Arbeitsmedizinische Vorsorge
  - § 12 Unterweisung
- Arbeitsstättenverordnung
  - § 3 Gefährdungsbeurteilung
  - § 6 Unterweisung der Beschäftigten
- Betriebssicherheitsverordnung
  - § 3 Gefährdungsbeurteilung
- Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge
  - § 5a Wunschvorsorge
- Sozialgesetzbuch IX Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
  - § 167 Prävention

### Staatliche Technische Regeln

- Technische Regel für Arbeitsstätten ASR V3 Gefährdungsbeurteilung
- Technische Regel für Arbeitsstätten ASR A3.7 Lärm

### DGUV Vorschriften, Regeln und Informationen

- DGUV Vorschrift 1: Grundsätze der Prävention
- DGUV Regel 100-001: Grundsätze der Prävention (Auslegung), § 3 "Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Dokumentation, Auskunftspflichten"
- DGUV Regel 115-402: Branche Call Center.  
Deutsche gesetzliche Unfallversicherung 2017

- DGUV-Information 215-410: Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung (bisher BGI 650)
- DGUV Information 206-003: Aktiv Ressourcen nutzen: Vom richtigen Umgang mit Stress Orientierung, Beispiele, Empfehlungen für Unternehmen  
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft 2009
- DGUV Information 206-015: Alles für den Kunden. Arbeitsbelastungen und Bedrohungen an Arbeitsplätzen mit Kundenkontakt.  
Deutsche gesetzliche Unfallversicherung 2013
- DGUV Information 206-017: Gut vorbereitet für den Ernstfall! Mit traumatischen Ereignissen im Betrieb umgehen. Hrsg. v. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2015
- DGUV Information 206-018: Trauma – Psyche – Job. Ein Leitfaden für Aufsichtspersonen.  
Hrsg. v. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) 2015.

## Normen

- DIN ISO EN 9241: Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten (Ergonomie der Mensch-System-Interaktion)
  - Teil 2: Anforderungen an die Arbeitsaufgaben - Leitsätze.
- DIN ISO EN 10075: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung
  - Teil 1 2018-01 Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe
  - Teil 2 Gestaltungsgrundsätze
  - Teil 3 Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung
- DIN EN ISO 6385:2016-12: Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen

## Links

**Web-Portal des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales:** [www.psyga.info](http://www.psyga.info):  
Informationen und Handlungshilfen zu psychischen Belastungen, Stress und psychischen Erkrankungen.

**Web-Portal der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie GDA:** [www.gda-Psyche.de](http://www.gda-Psyche.de)

**Web-Portal der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz:**

Anleitung zum Umgang mit Stress und psychosozialen Risiken.

<http://equides.osha.europa.eu/stress/DE-DE/>

## Empirische Studien/Datenquellen

Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.):

**DGB-Index Gute Arbeit. Report 2018 - Schwerpunkt: Interaktionsarbeit**  
Berlin 2018

Fraunhofer IAO (Hrsg.):

**Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt.**  
Stuttgart 2018

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.):

**Monitor: Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung.**

Berlin 2017

Initiative Neue Qualität der Arbeit/c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):

**Monitor: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Aktuelle Erkenntnisse zu betrieblichen und individuellen Einflussfaktoren nach Einschätzung der Beschäftigten.**

Dortmund 2017

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.):

**Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung**

Dortmund/Berlin/Dresden 2017

Brodersen, S./Lück, P.:

**iga.Barometer 2016. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit.**

iga.Report 36, hg. von Initiative Gesundheit und Arbeit, Berlin 2017

Paridon, H.:

**Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Eine Literaturanalyse zu Zusammenhängen mit Gesundheit und Leistung.**

hg. v. IGA, Initiative Gesundheit und Arbeit, Berlin 2016

Rau, R:

**Risikobereiche für psychische Belastungen.**

iga.Report 31, hg. von Initiative Gesundheit und Arbeit, Berlin 2015

Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.):

**DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2017.**

**Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen.**

**Mit dem Themenschwerpunkt: Arbeit, Familie, private Interessen - wodurch die Vereinbarkeit behindert wird und wie sie zu fördern ist.**

Berlin 2017

Knieps, Frank/ Pfaff, Holger (Hrsg.):

**BKK Gesundheitsreport 2017. Digitale Arbeit- digitale Gesundheit.**

Essen, Bundesverband der Betriebskrankenkassen 2017

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):

**Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - Berichtsjahr 2016. Unfallverhütungsbericht Arbeit**

Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017

DAK-Gesundheit (Hrsg.):

**DAK Gesundheitsreport 2016. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunkt: Gender und Gesundheit.**

Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung (Band 13), Hamburg 2016

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):

**Arbeitszeitreport 2016**

Dortmund/Berlin/Dresden 2016

Badura/Ducki/Schröder/Klose/Meyer (Hrsg.):

**Fehlzeitenreport 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen.**

Berlin 2016, AOK Bundesverband

Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.):

**Arbeitshetze und Arbeitsintensivierung bei digitaler Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen.**

Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit Berlin 2016

**Arbeiten trotz Krankheit. Wie verbreitet ist Präsentismus in Deutschland?**

DGB Index kompakt Berlin 2016

Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.):

**DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2015.**

**Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profilvermerkmale der Arbeitshetze.**

Berlin 2015

Angerer/Siegrist/Gündel:

**Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Erkrankungsrisiken, in: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW: Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung.**

transfer 4, 2014

Lohmann-Haislah, A.:

**Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden.**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 1. Auflage, Dortmund 2012

DGB Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.):

**Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage der Gute DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2011 zum Thema »Arbeitshetze Arbeitsintensivierung Entgrenzung«.**

Berlin März 2012

## Literatur und Anleitungen

Gewerkschaft ver.di (Hrsg.):

**Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden. Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit.**

**Gewalt bei der Arbeit! Besondere Gefährdung für Beschäftigte, die mit Menschen arbeiten. Gewalt am Arbeitsplatz – Ein wachsendes Problem**

Berlin o.J. unter: [www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)

Gewerkschaft ver.di (Hrsg.):

**Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP.**

Berlin 2018, unter: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de>

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (Hrsg.):

**VBG Fachwissen: Gesundheit im Büro. Fragen und Antworten.**

Hamburg Verwaltungs-Berufsgenossenschaft 2018

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie GDA:

**Empfehlung zur Qualifizierung betrieblicher Akteure für die Umsetzung der Gefähr-**



## **ungungsbeurteilung psychischer Belastungen**

3. Auflage 2017

GDA Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie/c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.):

### **Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit.**

Broschüre mit Handlungsanleitungen, Berlin 2017

GDA Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie/c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.):

### **Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**

3. überarbeitete Auflage 2017

BG Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege (Hrsg.):

### **Psychische Gesundheit im Fokus BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung in Kliniken**

www.bgw.de 2017

BG Handel und Warenlogistik (Hrsg.):

### **PegA-Praxishilfen: Psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung für den Einzelhandel**

(erarbeitet von Gesellschaft für gute Arbeit, TU Dresden, BAuA, HDE, ver.di u.a.), BGHW 2017

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias /Langes, Barbara / Lühr, Thomas:

### **»Lean« und »agil« im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten.**

Bielefeld (transcript) 2016

Nielbock, Sonja/Gümbel, Michael:

### **Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht. Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.**

2. überarbeitete Auflage, Berlin 2013

IG Metall (Hrsg.):

### **Gesundheitliche Auswirkungen psychischer Arbeitsbelastungen. Neue Befunde.**

Frankfurt 2017

IGA Initiative Gesundheit & Arbeit (Hrsg.)

### **Regeneration, Erholung, Pausengestaltung – alte Rezepte für moderne Arbeitswelten?**

iga.Report 34, [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) 2017

ver.di Bildung und Beratung gGmbH (Hrsg.):

### **Die Überlastungsanzeige im Bereich der Pflege und sozialen Dienstleistungen.**

ver.di Bildung und Beratung gGmbH, 3. Auflage 2017

IGA Initiative Gesundheit & Arbeit (Hrsg.)

### **Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten**

iga.Report 23, Teil 2 [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) 2016

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/inqa (Hrsg.):

### **Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Sektor.**

psyGA-Praxisordner, Dortmund 2016, download unter <http://psyga.info.de>

### **Unfallkasse NRW:**

#### **Stressbewältigung als Führungsaufgabe.**

Düsseldorf 2015

Windemuth, Prof. Dr. Dirk/ Jung, Dr. Detlev/Petermann, Olaf ( Hrsg.):  
**Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf - vorbeugen - erkennen - handeln.**

Wiesbaden (Universum Verlag) 2. Auflage 2014

IGA Initiative Gesundheit & Arbeit (Hrsg.)  
**Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit.**

iga.Report 25, [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) 2013

IGA Initiative Gesundheit & Arbeit (Hrsg.)  
**Psychische Gesundheit im Erwerbsleben.**

IGA-Fakten 1, 2013, download unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA (Hrsg.):  
**INQA-Check „Personalführung“. Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel.**

[www.inqa.de](http://www.inqa.de) 2013

IGA Initiative Gesundheit & Arbeit (Hrsg.)  
**Präsentismus. Verlust von Gesundheit und Produktivität.**

IGA-Fakten 6, 2013, download unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

BMA, BDA, DGB:

**Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.**

5. September 2013

Bundesrat: Verordnungsantrag der Länder Hamburg, Brandenburg, Bremen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein

**Entwurf einer Verordnung zum Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastung bei der Arbeit.**

Drucksache 315/13, beschlossen am 3.5.2013

X. Weißbecker-Klaus:

**Multitasking und Auswirkungen auf die Fehlerverarbeitung. Psychophysiologische Untersuchung zur Analyse von Informationsverarbeitungsprozessen**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 1. Auflage, Dortmund 2014.

DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.):

**Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen - Tipps zum Einstieg.**

Berlin 2013, download unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Wanek, Volker:

**Arbeitsstressmodelle auf dem Prüfstand: Erklären sie den Anstieg an psychischer Morbidität bei Beschäftigten?**

In: Schröder, Lothar/ Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Antistress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt Bund-Verlag 2013

Siegrist, Johannes:

**Gesundheitsgefährdender Arbeitsstress? Antworten der Wissenschaft.**

In: Schröder, Lothar/ Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Antistress-Initiativen. Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt Bund-Verlag 2013

Lothar Schröder / Hans-Jürgen Urban (Hrsg.):

**Gute Arbeit: Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft.**

Frankfurt, Bund-Verlag 2013

DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.):

**Leitfaden für Betriebsärzte und Personalverantwortliche zu psychischer Gesundheit im Betrieb.**

2. aktualisierte Auflage April 2013

TBS NRW (Hrsg.):

**Psychische Belastungen - Schritt für Schritt zum Erfolg: Wie Interessenvertretungen das Thema "psychische Belastungen" im Betrieb aufgreifen können.**

Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik Heft 77, Dortmund 2013

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/inqa (Hrsg.):

**Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte.**

Berlin 2013, download unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/inqa (Hrsg.):

**Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte des Handels und der Warenlogistik.**

psyGA-Praxisordner, Dortmund 2013, download unter <http://psyga.info.de>

Siemens, Stephan/ Frenzel, Martina:

**Burnout - eine Folge der neuen Organisation der Arbeit. Ein Leitfaden zum Verständnis für Interessenvertretungen und Beschäftigte.**

hg. v. Arbeit und Leben - DGB/VHS Herford, (AJZ Druck und Verlag GmbH) 2012

Dr. Backé/Prof. Dr. Latza:

**Zu viel Druck geht zu Herzen. Stress am Arbeitsplatz und seine Auswirkungen auf Herz und Gefäße.**

in: baa: Aktuell 2.12. Schwerpunkt: Psychische Belastung. download unter: [www.baa.de](http://www.baa.de)

IG Metall (Hrsg.):

**Anti-Stress-Paket.**

IG Metall Frankfurt 2012. USB-Stick mit Materialien zu psychischen Belastungen, Stress-Bürometer, Arbeitszeit-TÜV. Bestellen unter [www.igmetall.de/shop](http://www.igmetall.de/shop)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/inqa (Hrsg.):

**Kein Stress mit dem Stress. Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement**

Berlin 2012, download unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Inqa (Hrsg.):

**Kein Stress mit dem Stress. Selbsteinschätzung für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit.**

Berlin 2012, download unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BKK Bundesverband/inqa (Hrsg.):

**Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Beschäftigte.**

Dortmund 2011, download unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de), [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de) und [www.bkk.de](http://www.bkk.de)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BKK Bundesverband/inqa (Hrsg.):

**Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte.**

Dortmund 2011, download unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de), [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de) und [www.bkk.de](http://www.bkk.de)

ver.di (Hrsg.):

**Überlastung richtig anzeigen. Handlungshilfe für betriebliche Interessenvertretungen**

**gen.**

Gewerkschaft ver.di Berlin 2011, Bezug [www.verdi.de](http://www.verdi.de)

Dr. Richter/ Prof. Dr. Schütte:

**Psychische Belastung - was tun? Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention.**

in: baua: Aktuell 2.12. Schwerpunkt: Psychische Belastung

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.):

**Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlungen.**

Ausschuss für Arbeitsmedizin, Bonn 2011

Kamp, Lothar/ Pickshaus, Klaus (Hrsg.):

**Regelungslücke psychische Belastungen schließen.**

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf und IG Metall, Frankfurt 2011

Angelika Wagner-Link:

**Der Stress. Stressoren erkennen. Belastungen vermeiden. Stress bewältigen.**

hg. von Techniker-Krankenkasse

Hamburg 21. Auflage 2011, Bezug: Techniker Krankenkasse

Kölbach, Dr. Margrit /Zapf, Prof. Dr. Dieter :

**Psychische Belastungen in der Arbeitswelt - von Stress, Mobbing, Angst und Burn-out.**

hg. v. TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

5. Auflage Mainz 2010, bestellen bei [www.tbs-rheinlandpfalz.de](http://www.tbs-rheinlandpfalz.de) unter Publikationen

Oppolzer, Prof. Dr. A.:

**Psychische Belastungen in der Arbeitswelt**

hg. v. Berufsgenossenschaft Handel und Warendistribution, Mannheim 3. Auflage 2009

Matyssek, A.K.:

**Führung und Gesundheit. Ein Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb.**

bestellen unter: [www.do-care-shop.de](http://www.do-care-shop.de), 2009

---

**Stand der Bearbeitung: 2019**