



Starke Unternehmen – Seelisch gesund im Arbeitsleben

Ausgeglichen, widerstandsfähig und fit

AOK. Die Gesundheitskasse.

Arbeit als Ressource und Quelle von Gesundheit?

Als sinnvoll empfundene Arbeit hält gesund, das hat das Wissenschaftliche Institut der AOK (WiDO) bei einer Umfrage 2018 herausgefunden. Sie kann außer für finanzielle Absicherung auch für Selbstwertgefühl, Weiterentwicklung, Lebenszufriedenheit und soziale Zugehörigkeit sorgen. Durch Digitalisierung, Globalisierung und demografischen Wandel haben sich die Anforderungen an unser tägliches Tun verändert. Im Gegensatz zu früher – als die Arbeit zu einem Großteil körperlich war – gibt es viel mehr Faktoren, die auf unsere Psyche einwirken. Die Welt scheint sich immer schneller zu drehen und oft ist es eine Herausforderung, mit dieser rasanten Entwicklung mitzuhalten. In diesem Kontext ist die seelische Gesundheit der Beschäftigten von großem Potenzial.

Diese Broschüre vermittelt Grundkenntnisse, Praxistipps und Handlungshilfen rund um das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.

Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.

„Es ist unglaublich, wie viel Kraft die Seele dem Körper zu leihen vermag.“

Wilhelm von Humboldt



Inhalt

Psychische Gesundheit 04

**Psychische Belastungen
durch die Arbeit** 11

**Was müssen und können
Betriebe tun?** 22

Ausblick – neues Denken 33

Weitere Angebote Ihrer AOK 35

Psychische Gesundheit

Gesamtheit des menschlichen Fühlens, Empfindens und Denkens: So beschreibt der Duden den Begriff Psyche. Wir alle kennen Gefühle von Freude und Überraschung, Wut und Angst. Sie haben nicht nur Einfluss auf unsere Stimmung, sondern auch auf unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit.

Bereits 1947 hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) das „geistige Wohlbefinden“ als Teilvoraussetzung für Gesundheit benannt. Die WHO definiert psychische Gesundheit als „Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann“.

Was macht den Menschen gesund?

Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky begriff Gesundheit in seinem Modell der Salutogenese als dynamischen Prozess, in dem Ressourcen und Belastungsfaktoren in Wechselwirkung stehen.

Gesundheit zu fördern heißt, die individuellen Ressourcen zu stärken. Das gilt für Gesundheit im Allgemeinen und für psychische Gesundheit im Speziellen.

Gesundheit entsteht dann, wenn eine Person Folgendes erlebt:

- **Verstehbarkeit:** Situationen sind verständlich und logisch; Probleme können in einem größeren Zusammenhang gesehen werden.
- **Handhabbarkeit:** Situationen sind bewältigbar; Probleme können mit eigenen Ressourcen gelöst werden.
- **Sinnhaftigkeit:** Situationen fördern das eigene Engagement; Probleme bringen etwas Sinnvolles mit sich.



Salutogenese nach A. Antonovsky, 1979, erweitert durch C. Rasmussen

Nach der Selbstbestimmungstheorie der amerikanischen Forscher Richard Ryan und Edward Deci gibt es drei psychologische Grundbedürfnisse:

Kompetenz: Hinter dem Grundbedürfnis der Kompetenz verbirgt sich das Gefühl, effektiv auf eine Situation einwirken zu können, Probleme zu lösen und die gewünschten Resultate zu erzielen. Zur Kompetenz einer Person zählen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten wie

auch Aus- und Weiterbildungen im Beruf. Das Bedürfnis nach Kompetenz ist grundlegend für die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Techniken in allen Bereichen des Lebens. Je kompetenter eine Person ist, desto besser kann sie mit den verschiedensten Ereignissen in ihrem Privat- und Berufsleben umgehen.

Soziale Eingebundenheit: Menschen sind soziale Wesen, die nach Beziehungen streben. Sozial

eingebunden zu sein heißt, dass andere Menschen für einen selbst von Bedeutung sind, und auch, für andere Menschen bedeutend zu sein. Gerade im Berufsleben bietet soziale Eingebundenheit ein unterstützendes System: Im Kollegium kann man sich mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Autonomie: Das Bedürfnis nach Autonomie ist im Kontext der psychologischen Grundbedürfnisse mit einem Gefühl der Freiwilligkeit gleichzusetzen. Sehr autonom ist eine Person dann, wenn sie in einer Situation aus völlig freien Stücken und aus eigener Motivation heraus handelt und vielleicht sogar Freude dabei empfindet. Autonomie kann auch bedeuten, dass Anweisungen befolgt werden, wenn man den Sinn in den Regeln und deren Notwendigkeit erkennt.

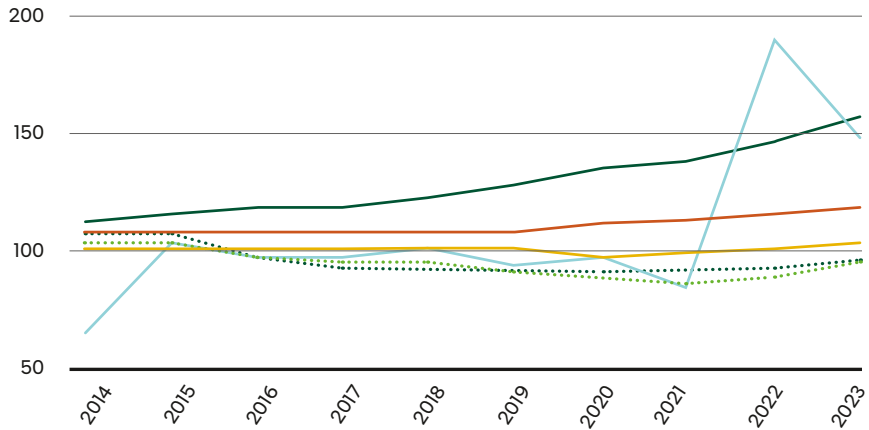
Die Erfüllung dieser Grundbedürfnisse stärkt das eigene Problemlöseverhalten und Durchhaltevermögen und führt schließlich zu Wohlbefinden und Gesundheit. Erleben die Beschäftigten sich selbst als kompetent, sozial eingebunden und selbstreguliert, fördert das ihre psychische Gesundheit.

Psychische Gesundheit und Arbeit

Das Thema psychische Gesundheit im Job fiel zuletzt vor allem durch Negativschlagzeilen auf: Die Zahlen für psychische Erkrankungen haben seit 2023 um 56,5 % zugenommen. Laut dem Fehlzeiten-Report des Wissenschaftlichen Instituts der Ortskrankenkassen (WIdO) traten

sie im Jahr 2023 bei 13,8 Fällen je 100 AOK-Mitgliedern auf. Diese Erkrankungen führen außerdem zu langen Ausfallzeiten. Während die Krankheitsdauer durchschnittlich bei 10,6 Tagen pro Fall lag, betrug sie bei psychischen Erkrankungen im Durchschnitt 28,1 Tage pro Fall.

Fälle der Arbeitsunfähigkeit (AU) in %



Psyche:	110,2	111,2	113,3	114,3	116,3	118,4	110,2	116,3	125,5	140,8
Herz/Kreislauf:	105,1	105,1	106,4	102,6	103,8	102,6	89,7	92,3	96,2	102,6
Atemwege:	85,3	102,5	98,2	97,8	103,5	95,5	80,4	71,2	169,6	161,8
Verdauung:	103,3	102,0	101,5	95,9	94,9	92,4	77,7	75,6	83,8	95,4
Muskel/Skelett:	105,1	103,6	104,8	102,7	103,0	103,0	97,0	103,9	112,7	121,4
Verletzungen:	100,0	98,2	97,0	93,9	94,5	90,9	105,5	105,5	95,1	96,3

- Psyche
- Atemwege
- Verletzungen
- Muskeln/Skelett
- Herz/Kreislauf
- Verdauung

Tage der Arbeitsunfähigkeit der
AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in
den Jahren 2014–2023

(Indexdarstellung: 2013 = 100 %).

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK
(WIdO), Fehlzeiten-Report 2024

Bereits 2010 berichtete das WIdO, dass die psychosozialen Belastungen in der Arbeitswelt zugenommen haben. Und steigende Belastungen führen zu einem Anstieg der psychischen Erkrankungen. Zum Teil lässt sich der Anstieg jedoch auch durch eine veränderte Haltung der Gesellschaft erklären: Psychische Erkrankungen sind heute weitaus weniger stigmatisiert als noch vor einigen Jahren, was sich auch in der Zahl der Diagnosen bemerkbar macht. Patientinnen und

Patienten sprechen ihre Schwierigkeiten offener an; Ärztinnen und Ärzte hinterfragen das Symptombild und erkennen ebenfalls zunehmend eine psychische Komponente.

Zunächst neutral zu betrachten: Belastungen und Beanspruchungen

Im Kontext Arbeitswelt fallen häufig die Begriffe Belastung und Beanspruchung. Beide Begriffe dienen dazu, die Situation in der Arbeitswelt und die Wirkung auf eine Person zu erklären. In Bezug auf die Arbeitswelt meint Belastung in der Regel „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, Arbeitsprogramm Psyche, 2017). Psychische Beanspruchung wiederum ist die unmittelbare Auswirkung der psy-

chischen Belastung auf die Person. Die Beanspruchung unterscheidet sich von Person zu Person je nach den eigenen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

Die Begriffe der Belastung und Beanspruchung sind also zunächst neutral zu verstehen. Beide können positive oder negative Auswirkungen auf uns haben. Erst wenn die Belastung langfristig für Über- oder Unterforderung sorgt, spricht man von Fehlbeanspruchung.



Und was sind psychische Erkrankungen?

Bei psychischen Erkrankungen sind die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen, Verhalten oder die sozialen Beziehungen einer Person krankhaft beeinträchtigt. Psychische Erkrankungen werden in Deutschland in der „Internationalen Klassifikation von Krankheiten“ (ICD-10) der WHO definiert. Dies ist eine Art Katalogsystem zur Diagnose körperlicher und psychischer Erkrankungen. An welcher Erkrankung jemand leidet und welche (fach-)ärztliche Diagnose gestellt wird, richtet sich nach der Art der aktuellen Symptome und Be-

schwerden. Diese können ganz unterschiedlich, sowohl körperlich als auch seelisch, sein. Laut der Bundespsychotherapeutenkammer leidet jede/jeder dritte Erwachsene im Laufe eines Jahres an einer psychischen Erkrankung.

Diese Unterscheidungen sind von großer Relevanz. Denn sie helfen zu verstehen, dass psychische Belastungen keinesfalls mit psychischen Erkrankungen gleichzusetzen sind und nicht unweigerlich und ausschließlich zu psychischen Erkrankungen führen.



Psychische Belastungen durch die Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat in einer repräsentativen Umfrage bereits 2012 verdeutlicht, welche Faktoren der modernen Arbeitswelt als negativ erlebt werden. Immer dabei: Multitasking, starker Termin- und Leistungsdruck, häufige Arbeitsunterbrechungen, hohe Arbeitsmenge und die Herausforderung, die beruflichen Anforderungen mit dem Privatleben zu vereinbaren.

Die Bereiche, aus denen sich am Arbeitsplatz psychische Belastungen ergeben können, unterteilen sich in fünf Themen (siehe Seite 12–13). Diese hat die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) in ihren Empfehlungen für die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen benannt. Die so genannte GB-PSY ist eine arbeitschutzrechtliche Verpflichtung.

Weitere Einflussfaktoren außerhalb der Arbeitswelt

Neben den fünf Bereichen, die im Arbeitsleben ganz unterschiedlich

Einfluss auf die psychische Gesundheit nehmen, gibt es noch weitere Faktoren. So genannte Care-Arbeit leisten alle, die zu Hause für Familienangehörige sorgen. Ob das die Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen ist: Auch diese Tätigkeiten können anstrengend sein und zu Fehlbeanspruchungen führen. Dazu kommen evtl. noch schwierige Lebenssituationen wie finanzielle Probleme, beengte Wohnformen, Konflikte in Familie oder Partnerschaft, Krankheit in der Familie oder andere Schicksalsschläge.

Belastungsbereich	Merkmale, die zu Fehlbelastung führen können
Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgab	<p>Vollständigkeit der Aufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nur vorbereitende, ausführende oder kontrollierende Handlungen <p>Variabilität und Handlungsspielräume</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kein Einfluss auf Arbeitsinhalt, -pensum, -verfahren • Kein Abwechslungsreichtum der Aufgabe • Häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten • Mehrere gleichzeitige Tätigkeiten <p>Informationsangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu viele oder zu geringe Reize, Reize ungünstig dargeboten oder lückenhaft <p>Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unklare Kompetenzen oder Verantwortlichkeiten <p>Qualifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation • Unzureichende Einweisung <p>Emotionale Inanspruchnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konfrontation mit Tod, Krankheit oder Gewalt • Permanentes Zeigen von geforderten Emotionen, unabhängig von eigenem Empfinden • Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen
Arbeitsumgebung (physikalisch, sozial)	<p>Physikalische, chemische und biologische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lärm • Schlechte Beleuchtung • Gefahrstoffe <p>Ergonomische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Räumliche Enge, ungünstige Arbeitsräume • Ungünstige ergonomische Gestaltung von Signalen und Hinweisen

Belastungsbereich	Merkmale, die zu Fehlbelastung führen können
Arbeitsmittel	<p>Arbeitsmittel und persönliche Schutzausrüstung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes oder mangelhaft gestaltetes Werkzeug • Ungünstige Belastung durch Verwendung persönlicher Schutzausrüstung
Arbeitsorganisation/ Arbeitsablauf	<p>Arbeitsintensität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und -komplexität im Ungleichgewicht zur verfügbaren Zeit <p>Störungen und Unterbrechungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Häufige oder langedauernde Unterbrechungen der Arbeit • Fehlende Nachvollziehbarkeit der Abläufe <p>Kommunikation und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Möglichkeiten zu fachlichem Austausch, Zusammenarbeit und Unterstützung <p>Kompetenzen und Zuständigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unklare Kompetenzen oder Verantwortungsbereiche • Widersprüchliche Arbeitsanforderungen
Soziale Beziehungen	<p>Kollegium</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu geringe oder zu hohe Zahl sozialer Kontakte • Häufige Streitigkeiten und Konflikte sowie sozialer Druck • Fehlende soziale Unterstützung <p>Vorgesetzte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine Qualifizierung als Führungskraft • Fehlendes Feedback sowie fehlende Führung und Anerkennung der erbrachten Leistung
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zu lange Arbeitszeiten • Unzureichende Pausen und Ruhezeiten • Ungünstig gestaltete Schichtarbeit • Mangelnde Planbarkeit von Arbeitszeit

GDA Psyche: Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis, 2022

Ressourcen als Schutz

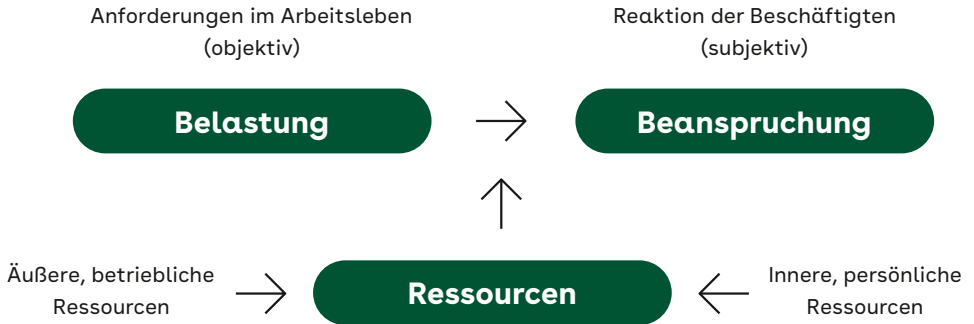
Wie nun der einzelne Mensch auf die unterschiedlichen Belastungsfaktoren reagiert, hängt von seinen Voraussetzungen ab, z.B. von den eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Einstellungen sowie von Alter und Geschlecht. Die GDA Psyche fasst zusammen: Entscheidend für den Grad der Beanspruchung sind auch die Ressourcen der/des Einzelnen. Die Zusammenhänge zwischen Belastung, Beanspruchung und Ressourcen fasst das Belastungs-Beanspruchungs-Modell zusammen (siehe Abbildung). Drei Arten von Ressourcen unterstützen uns im Umgang mit Belastungen und bei der Bewältigung von Fehlbeanspruchung:

a) Organisatorische Ressourcen: Hierzu zählen alle Faktoren, die die Organisation, also das Arbeitsumfeld, betreffen: Arbeitszeit, Arbeitsort, Ausstattung, Abläufe, Tätigkeitsfelder und Handlungsspielräume. Gibt es z.B. Technik, die das Arbeitsleben erleichtert? Sind die Arbeitsabläufe stimmig? Sind alle Beschäftigten gemäß ihrer Qualifikation gut eingesetzt?

b) Persönliche Ressourcen: Hierzu gehört alles, was für Individualität sorgt und bei Belastungen helfen kann, z.B. Erfahrungen, auf die wir zurückgreifen können, persönliche Stärken, Aus- und Weiterbildung. Kreativ und wissbegierig zu sein, gute Ideen zu haben oder kritikfähig zu sein – das sind Ressourcen, die sowohl im Privat- als auch im Berufsleben weiterhelfen.

c) Soziale Ressourcen: Sie sind das Netz, das den einzelnen Menschen auffängt, wenn er einmal überlastet ist. Soziale Ressourcen werden durch freundliche und hilfsbereite Menschen im Kollegium, aber natürlich auch durch Familie, Partner oder Partnerin, Kinder, Freunde oder Freundinnen, Nachbarn und Nachbarinnen oder Verwandte gebildet.

Belastungs-Beanspruchungs-Modell



Belastungs-Beanspruchungs-Modell nach J. Prümper, 2008



Vielfältige Belastungen, vielfältige Folgen

Aus psychischen Belastungen können sich verschiedene Folgen ergeben. Manche Menschen sehen darin interessante Herausforderungen, die positiv anregen und zur Weiterentwicklung beitragen. Ist das der Fall, wirken solche Belastungen positiv und können Wohlbefinden und Gesundheit stärken. Wenn von psychischen Fehlbelastungen und ihren Langzeitfolgen die Rede ist, fällt häufig der Begriff Stress. Doch was genau ist darunter zu verstehen?

Stress und seine Auswirkungen

Stress spielt eine große Rolle, wenn es um psychische Gesundheit geht. Hans Selye, der 1936 die Grundlagen der Stresslehre begründete, definiert Stress so: „Stress ist die Summe aller Adaptationsvorgänge und Reaktionen körperlicher wie psychischer Art, mit denen ein Lebewesen auf seine Umwelt und die von innen und außen kommenden Anforderungen reagiert.“

Stress ist also erst einmal eine Reaktion unseres Organismus, die nicht nur sinnvoll, sondern auch

überlebenswichtig ist. Im Vergleich zur heutigen Zivilisation sahen sich unsere Vorfahren regelmäßig lebensbedrohlichen Situationen ausgesetzt, beispielsweise durch gefährliche Tiere oder andere Feinde.

Die dadurch hervorgerufene Stressreaktion im Organismus versetzte sie in die Lage, solche Herausforderungen besser zu meistern: Die Ausschüttung der Stresshormone Adrenalin und Kortisol sowie die Bereitstellung von Energie durch den Anstieg des Fett- und Blutzuckerspiegels lassen den Körper schnell und richtig reagieren. Reflexartig greift der Organismus zum überlebenswichtigen Schritt: Flucht oder Kampf. War die Gefahr gebannt, konnte sich der Organismus ausruhen und regenerieren. Im Organismus spielt sich seit jeher dasselbe Szenario ab, auch wenn wir uns mittlerweile durch ganz andere Dinge gestresst fühlen.

Die Unterschiedlichkeit der Menschen mit ihren Belastungsfaktoren, Voraussetzungen und Ressourcen sollten Führungskräfte sowie Akteurinnen und Akteure des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Blick haben. Was Betriebe hier tun können, lesen Sie auf Seite 22.



Kurz erklärt: Resilienz

Die Ressourcen einer Person speisen das Immunsystem der Seele, auch Resilienz genannt. Resilienten Menschen gelingt es trotz schwieriger Bedingungen und unterschiedlicher Belastungen, bedeutungsvolle Lebensziele zu verfolgen und gesund zu bleiben. Die seeli-

sche Gesundheit von Beschäftigten zu fördern heißt vor allem, in Ressourcen zu investieren. Welche Möglichkeiten Unternehmen haben, um Ressourcen und Resilienz der Belegschaft zu stärken, lesen Sie im nächsten Kapitel.

Stressempfinden ist individuell

Ob eine Situation als „stressig“ und herausfordernd erlebt wird, bewertet das Gehirn aufgrund von Erfahrungen, die im Laufe des Lebens gemacht werden. Nicht alle Menschen empfinden dieselben Anforderungen als Stress.

Wie Stress bewältigt wird, zeigt das Stressmodell nach Richard Lazarus und Susan Folkman (siehe rechts).

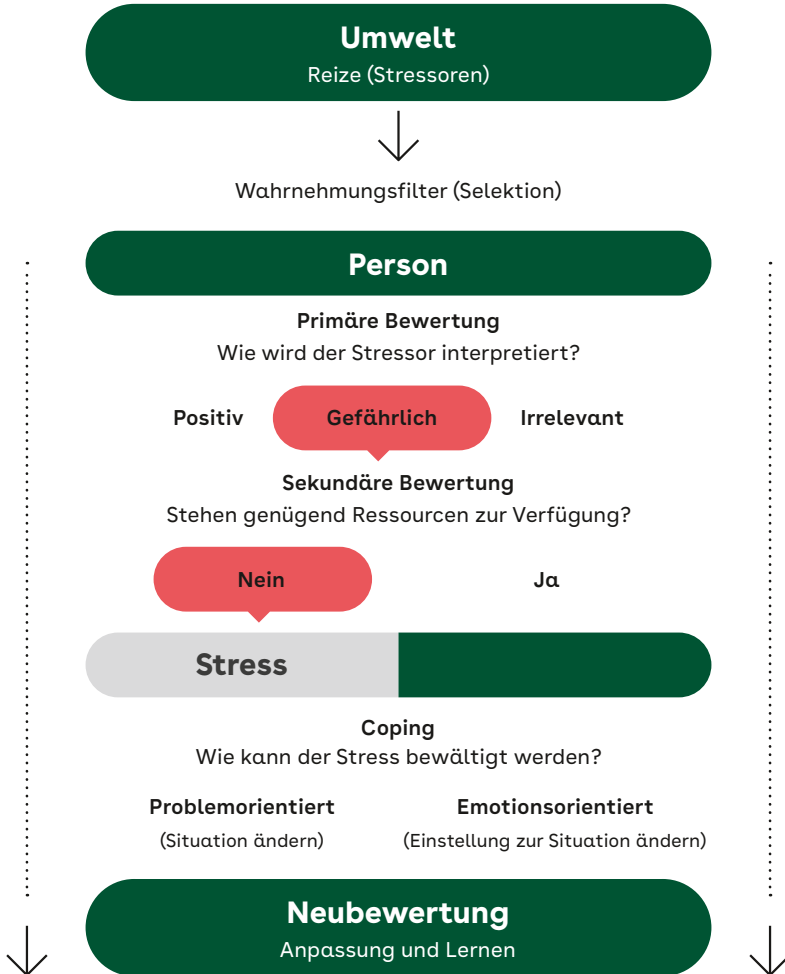
Die äußeren Reize (Stressoren), die auf uns einwirken, sind für uns entweder irrelevant, positiv oder ge-

fährlich. Erst wenn ein Stressor als gefährlich interpretiert wird und die Ressourcen nicht ausreichen, erlebt eine Person Stress.

Die Stressbewältigung kann auf zwei Wegen erfolgen: Entweder muss die Situation geändert werden oder die eigene Einstellung zur Situation. Stressbewältigung kann einen Lerneffekt haben. In ähnlichen Situationen können wir in Zukunft auf bereits bewährte Bewältigungsstrategien zurückgreifen.



Stressmodell



Stressbewältigung und Coping, modifiziert nach R. Lazarus und S. Folkman, 1984

Warum kann Stress auch krank machen?

Obwohl die moderne Arbeitswelt kaum von lebensbedrohlichen Faktoren geprägt ist, fühlen sich viele Menschen durch die täglichen Anforderungen gestresst. Denn der Körper unterscheidet nicht zwischen überfülltem E-Mail-Postfach und Säbelzahn tiger. Er macht sich also für den Kampf oder die Flucht bereit, obwohl gar keine Lebensgefahr besteht.

Bis zu einem gewissen Grad ist das normal und sinnvoll, solange der Stress bewältigt wird und der Körper danach regenerieren kann. Doch Bewältigung und Regeneration sind in der modernen Arbeitswelt kaum mehr möglich. Erhöhtes Arbeitsaufkommen, Zeitdruck, Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen oder Kolleginnen sind Stressoren, die längerfristig bestehen und negative Stressgefühle hervorrufen. Wenn der Organismus sich ständig in Alarmbereitschaft befindet und Stresshormone produziert, können sich körperliche und seelische Beschwerden entwickeln.

Anzeichen von Stress sind innere Unruhe, Nervosität oder Angstgefühle. Auch im Verhalten kann sich ein lang andauerndes erhöhtes Stressempfinden bemerkbar

machen: Die gestresste Person zieht sich zurück, ist reizbar und aggressiv oder niedergeschlagen. Hinzu kommt, dass wir verlernt haben, nach getaner Arbeit zu regenerieren. Hoch gestressten Menschen ist es auch in ihrer Freizeit kaum möglich, das System „herunterzufahren“. Obwohl der Organismus eigentlich auf den Wechsel von Anspannung und Entspannung ausgelegt ist, ist es dem hoch gestressten Menschen kaum möglich zu regenerieren. Dies zeigt sich häufig in inneren Unruhezuständen und Schlaflosigkeit.

Stressreaktionen können sich in vielfältigen körperlichen Symptomen zeigen: Oft sind Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Rückenschmerzen, Muskelverspannungen, Verdauungsprobleme, Gedächtnisstörungen und Störungen des Immunsystems stressbedingt.



Und Burnout? Was ist das?

Die WHO hält Stress für die gesundheitliche Bedrohung schlechthin des 21. Jahrhunderts. Obwohl Burnout keine Krankheitsdiagnose ist, hat sich der Begriff etabliert. Man spricht von Burnout, wenn es um starke geistige und körperliche Erschöpfung geht. Diese tritt nicht plötzlich ein. Daher ist es wichtig, erste Anzeichen früh zu erkennen, z.B. den Zwang, sich zu beweisen, verstärkten Einsatz oder die Vernachlässigung eigener Bedürfnisse.

Übrigens: Auch das Gegenteil von Burnout kann Krankheitssymptome hervorrufen. Dauerhafte Langeweile und Unterforderung am Arbeitsplatz können zu einem so genannten Boreout führen. Dies kommt vor, hat aber im öffentlichen Diskurs nicht so eine hohe Prägnanz wie das Burnout.

Was müssen und können Betriebe tun?

Unternehmen können nicht nur die körperliche, sondern auch die psychische Gesundheit stärken und fördern. Hierzu braucht es ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Das kann erfolgreich gelingen, wenn es von der Unternehmensleitung gewollt und passend zum Unternehmen konzipiert ist.

BGM als Erfolgsfaktor für psychische Gesundheit

Ein sinnvolles BGM ist immer ganzheitlich und bezieht neben der Förderung eines gesunden Lebensstils der Beschäftigten stets auch die betrieblichen Strukturen – also die Verhältnisse – mit ein. Man spricht daher von Verhältnisprävention, wenn Bedingungen wie Organisation und Führung genauso in den Blick genommen werden wie gesunde Verpflegung oder Suchtprävention. Darüber hinaus spielen Faktoren wie Fehlzeitenmanagement, Demografie und soziales Miteinander ebenfalls eine Rolle. BGM beinhaltet vier Bausteine: Arbeitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement,

Betriebliche Gesundheitsförderung und medizinische Leistungen zur Prävention. In jedem der Bausteine kann die psychische Gesundheit Berücksichtigung finden. Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften ist dies für Arbeitgeber sogar verpflichtend.

Die AOK unterstützt und begleitet Unternehmen bei einem erfolgreichen und nachhaltigen BGM. Innerhalb von Gesundheitsförderungsprozessen steht sie mit Analysen (z. B. Mitarbeitendenbefragungen), Beratungsleistungen und Maßnahmenumsetzung zur Seite.



Arbeitsschutz: rechtliche Verpflichtung im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes

Es ist Pflicht eines jeden Unternehmens, sämtliche Tätigkeiten nach möglichen Gefährdungen zu beurteilen und dabei zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Im Jahr 2013 hat der Gesetzgeber die Berücksichtigung der psychischen Belastungen mit in das Arbeitsschutzgesetz aufgenommen (§ 5 ArbSchG). Gleichmaßen sind die Beschäftigten verpflichtet, sich an die Maßnahmen und Bestimmungen des Betriebs zu halten.

Die GDA Psyche beschreibt die Gefährdungsbeurteilung als ein Instrument zur Prävention von Unfällen und Gesundheitsgefahren bei der Arbeit und zum Gestalten von menschengerechter Arbeit. Dabei empfiehlt sie eine ganzheitliche Strategie zur Beurteilung aller Belastungen und den Blick auf bereits vorhandene Strukturen sowie die Vernetzung mit wichtigen Beteiligten und Gremien, z. B. Arbeitssicherheitsausschuss oder BGM.

Das Unternehmen unterliegt einer Pflicht zur Dokumentation, aus der die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung, die festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und

das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sein müssen (§ 6 ArbSchG). Die GDA empfiehlt zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB-PSY) die folgenden Schritte:

- A Festlegen von Tätigkeiten und Bereichen**
- B Ermittlung der psychischen Belastungen**
- C Beurteilung der psychischen Belastungen**
- D Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen**
- E Wirksamkeitskontrolle**
- F Aktualisierung/Fortschreibung**
- G Dokumentation**

Die obersten Landesbehörden kontrollieren, inwieweit Unternehmen ihrer Pflicht nachkommen, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen. Sie beauftragen Behörden, z. B. das Gewerbeaufsichtsamt oder das Landesamt für Arbeitssicherheit und Gesundheit.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Das BEM gehört ebenfalls zu den gesetzlichen Verpflichtungen eines jeden Arbeitgebers (§ 167 Abs. 2 SGB IX). Alle Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres in Summe länger als 6 Wochen – am Stück oder wiederholt – arbeitsunfähig erkrankt sind, haben ein Recht auf das Angebot des BEM. Ob sie von ihrem Recht Gebrauch machen, entscheiden die Beschäftigten selbst.

Wenn die Beschäftigten Vertrauen in das BEM-Verfahren haben, berichten sie ehrlich über belastende Arbeits- und Lebenssituationen. Zu einem vorbildlichen BEM gehören gut ausgebildete Akteurinnen und Akteure, die über Kenntnisse von professioneller Gesprächsführung sowie von Maßnahmen und Leistungen der Rehabilitationsträger verfügen.

Aus der Praxis:

Um hilfreiche und passende Maßnahmen gemeinsam mit der BEM-berechtigten Person zu planen, bietet sich als Orientierung das TOP-Prinzip an:

Technisch: Gibt es evtl. technische Hilfsmittel oder käuflich zu erwerbende Dinge, die die psychische Fehlbeanspruchung lindern?

Organisatorisch: Kann an der Organisation der Arbeit etwas geändert werden (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsort, Führungskraft, Qualifikation usw.)?

Persönlich: Was können Beschäftigte selbst tun (Angebote der Verhaltensprävention sowie von Beratungsstellen, Fachärztinnen und Fachärzten wahrnehmen oder Rehabilitationsleistungen beantragen)?

Übrigens: Diese Orientierung kommt aus dem Arbeitsschutz und ist auch für weitere verhältnisbedingte Maßnahmen hilfreich, z.B. für die GB-PSY.

Medizinische Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung (SGB VI)

Nicht gesetzlich verpflichtend, aber dennoch sinnvoll ist die Unterstützung von Beschäftigten anhand von Präventionsleistungen oder medizinischer Rehabilitation, die durch die Deutsche Rentenversicherung angeboten wird. Damit Erkrankungen gar nicht erst entstehen oder Gesundheit wiedererlangt wird, sollten sich Unternehmen bzgl. dieser Maßnahmen offen zeigen. Detaillierte Beratungen führt die Deutsche Rentenversicherung auch für Arbeitgeber durch.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Ein weiterer Teilbereich des BGM ist die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Darunter sind Maßnahmen zu verstehen, die im Unternehmen der Gesundheit der Beschäftigten zugutekommen sollen. Dabei zielen die Maßnahmen entweder auf das gesundheitsförderliche Verhalten der Person selbst ab (Verhaltensprävention) oder auf eine gesunde Arbeitsumgebung (Verhältnisprävention). Wenn von psychischer Gesundheit die Rede

ist, sollten mit Hilfe verschiedener Maßnahmen die psychologischen Grundbedürfnisse erhalten und gestärkt werden.

Verhaltensprävention

Unternehmen können innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit verhaltenspräventive Angebote etablieren oder fördern. Diese können als **Präventionskurse** gemäß § 20 SGB V zur Förderung von Stressbewältigungskompetenzen und Entspannung ablaufen. Neben den altbewährten Methoden der Bewegung und Entspannung, wie Yoga oder Autogenes Training, ist insbesondere das Erlernen von **multimodaler Stresskompetenz** höchst erfolgreich. Das Konzept nach Gert Kaluza fragt nach Stressoren („Was stresst mich?“), nach körperlichen und psychischen Stressreaktionen („Was passiert, wenn ich im Stress bin?“) und persönlichen Stressverstärkern („Wie mache ich mir womöglich selbst das Leben schwer?“).



Ebenso vermittelt es drei Ebenen der Stressbewältigung:

- 1 Instrumentell (Zeit- und Selbstmanagementkompetenzen, Arbeits- und Lebensorganisation)
- 2 Kognitiv (persönliche Motive, Werthaltungen und Einstellungen sich selbst und anderen gegenüber)
- 3 Palliativ-regenerativ (Entspannungsfähigkeit, Erholung, Regeneration)

Ein **Gesundheitstag** zum Thema psychische Gesundheit kann dabei helfen, Beschäftigte zu sensibilisieren und erste Informationen zu vermitteln. In der Regel wird eine solche Veranstaltung an 1 bis 2 Tagen durchgeführt und kann im Unternehmen zielgruppengerecht konzipiert werden (z.B. psychische Gesundheit für Männer oder Frauen, für ältere oder jüngere Beschäftigte, in Verwaltungsberufen usw.).

Aus der Praxis:

Im Rahmen von Präventionskursen fördern gesetzliche Krankenversicherungen Programme zur Stressbewältigung, Bewegung und Entspannung. Diese sind online in der Kursdatenbank der AOK zu finden.

Die Anbieter dieser Kurse müssen strenge Qualitätskriterien

erfüllen, um das Zertifikat „Deutscher Standard Prävention“ zu erhalten. Es gibt sowohl mehrwöchige Kurse (ca. 8–12 Termine à 60–90 Minuten) als auch Kompaktangebote (1 bis 2 Tage). Zudem besteht die Möglichkeit, nach Zielgruppe und Durchführungsort zu suchen. Es lohnt sich, die Kursdatenbank der AOK einmal zu durchstöbern.

Verhältnisprävention

Im Optimalfall gestalten Unternehmen Arbeit und Umfeld so, dass eine Fehlbeanspruchung gar nicht erst aufkommt. Grundlegend hierfür ist eine entsprechende Unternehmenskultur, die die Bedeutung von Gesundheit erkennt und transparent in den Vordergrund stellt. Auf verhältnispräventiver Ebene können Betriebe psychische Gesundheit fördern mit:

- **Handlungsspielraum:** Eigene Entscheidungen treffen zu können und Verantwortung zu übernehmen, stärkt das Selbstvertrauen der Beschäftigten, ihre Motivation und Gesundheit. Dabei kann der Handlungsspielraum auf unterschiedlichen Ebenen erweitert werden, z. B. bei der Wahl der Werkzeuge, der Reihenfolge der Aufgaben und dem Setzen der Pausenzeiten.
- **Arbeitsintensität:** Alle haben mal viel zu tun, das bringt die Arbeit mit sich. Jedoch sollten das Arbeitspensum und die dafür zur Verfügung stehende Zeit auf Dauer angemessen gestaltet sein, um die Motivation und Leistungsfähigkeit der Belegschaft aufrechtzuerhalten.
- **Arbeitszeit:** Für die Regelung der Arbeitszeit gibt es gesetzliche Vorgaben (Arbeitszeitgesetz), die von Unternehmen eingehalten werden müssen. Mindeststandards wie diese sollen gewährleisten, dass Beschäftigte sich ausreichend erholen und ein soziales und kulturelles Leben außerhalb der Arbeit führen können. Es sollte möglich sein, Mehrarbeit in Form von Überstunden durch Freizeit auszugleichen. Besondere Arbeitszeiten haben Beschäftigte im Schichtbetrieb. Zur gesunden Gestaltung von Schichtarbeit und -planung bietet die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Leitfäden an.
- **Gutes Miteinander:** Wer am Arbeitsplatz Kollegialität und eine gute Führung erfährt, kommt gerne zur Arbeit. Dazu zählen ein wertschätzender Umgang, ein offenes Ohr zu haben und tatkräftig mit anzupacken, wenn Unterstützung nötig ist – das sollte unter Kollegen und Kolleginnen möglich sein und von der Führungsebene vorgelebt werden.



- **Kommunikation:** An jedem Arbeitsplatz, in jedem Berufsfeld kann es einmal zu Konflikten kommen, ob im Kollegium oder zwischen Beschäftigten und Führungskraft. Festgelegte Spielregeln ermöglichen ein gutes Miteinander und verhindern Mobbing. Daher sollte eine Konflikt- und Kommunikationskultur etabliert werden, die fair ist und alle involviert.
- **Qualifizierungsmanagement:** Kompetenz zu erleben, stärkt die psychische Gesundheit. Fortbildungen stellen sicher, dass Beschäftigte für ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche gut qualifiziert sind. So kommen sie mit den Anforderungen ihres Arbeitslebens gut zurecht und starten selbstbewusst in jeden Arbeitstag.

- **Demografiemanagement:** Konzepte für alters- und altersgerechtes Arbeiten ermöglichen das frühzeitige Erkennen oder die Vermeidung von Fehlbeanspruchungen. Zu beachten sind dabei die besonderen Belastungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Methoden zum Wissenstransfer zwischen Alt und Jung (z.B. Tandemmodelle).
- **Vielfalt:** Ein Unternehmen sorgt für Zufriedenheit und Wohlfühlen, wenn es für Vielfalt steht. Transparentes Diversity-Management nimmt dabei Rücksicht auf die Unterschiedlichkeit von Alter, Geschlecht, physischen Fähigkeiten, sexueller Orientierung, Religion und Weltanschauung sowie ethnischer Zugehörigkeit.

Mit Methode und System zu einem gesunden Führungsverhalten

Die AOK unterstützt Führungskräfte mit dem kostenfreien Online-Programm „Gesund führen“ dabei, ein gesundheitsorientiertes Führungsverhalten zu entwickeln und die eigene innere Balance zu stärken. Folgende Inhalte sind Bestandteil des Programms:

- Emotionale und tatkräftige Unterstützung
- Belastungen erkennen
- Ressourcen stärken
- Aktives Zuhören

- Wertschätzung und Feedback
- Arbeitsgestaltung
- Eigenes Stressmanagement der Führungskraft und Vorbildwirkung
- Lebensbalance der Führungskraft

aok-gesundfuehren.de



Ausblick – neues Denken

Psychische Gesundheit muss mehr in den Fokus rücken. Wenn Fachkräfte und Mitarbeitende langfristig gesund bleiben und gebunden werden sollen, müssen Unternehmen umdenken.

Solange Unternehmensleitung und Führungskräfte hinsichtlich psychischer Erkrankungen nicht mehr Akzeptanz zeigen, werden Betroffene davon absehen, innerbetrieblich das Gespräch zu suchen. Im Unternehmen sollten nicht nur Kenntnisse über psychische Gesundheit vorliegen. Darüber hinaus sollte ein sensibler Umgang mit Erkrankun-

gen gepflegt und der Fokus darauf gelegt werden, Fehlbeanspruchungen frühzeitig zu erkennen. Die Frage, die sich jedes Unternehmen stellen sollte, lautet: „Was brauchen unsere Beschäftigten, damit sie gerne zur Arbeit kommen?“ Denn: „Gerne kommen“ impliziert zum Großteil psychische Gesundheit.

Aus der Praxis:

Mitarbeiterzufriedenheit, Zugehörigkeit und Selbstwirksamkeit – Unternehmen gehen auf unterschiedliche Weise mit diesen Themen um und nutzen verschiedene Maßnahmen, etwa:

- Innovative Führungsmethoden (z.B. Objectives and Key Results) und kreative Prozesse für die Lösungsfindung (z.B. Design Thinking)
- Mittagsspaziergang mit der Geschäftsführung
- 10 Minuten Business-Yoga
- Kaffee-Bar als sozialer Treffpunkt
- Projekte zu Männer- und Frauengesundheit zur Stärkung des Diversity-Gedankens



Weitere Angebote Ihrer AOK

Ihre AOK hält weitere Angebote für Sie bereit:

- Wir beraten und begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie bedarfsgerecht und mit speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z.B. den interaktiven Online-Programmen zu aktuellen Themen.

Ausführliche Informationen finden Sie unter aok.de/fk/bgf oder bei Ihrer AOK vor Ort.

Impressum

Herausgeber

AOK. Die Gesundheitskasse.

Konzeption, Redaktion, Gestaltung

AOK Medien GmbH

Lilienthalstr. 1-3

53424 Remagen

Telefon: 02642 931-0

Telefax: 02642 931-130

Niederlassung Berlin:

Rosenthaler Straße 31

10178 Berlin

Telefon: 030 22011-0

mailto: info@aok-medien.de

Internet: aok-medien.de

Geschäftsführer:

Frank Schmidt, Thomas Reiner

Art.-Nr.

9361125

Stand

Januar 2026

Fotos

AOK Medien GmbH,

Getty Images

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck sowie Verbreitung jeglicher Art, auch auszugsweise, nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung.

Weitere Informationen finden Sie unter [aok.de/fk/bgf](https://www.aok.de/fk/bgf)