

Psychische Belastung am Arbeitsplatz als Herausforderung – insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe

Bernd Glazinski



White Paper Edititon 2026
im Auftrag der Dreeser & Partner GmbH

Abstract

Die moderne Arbeitswelt ist durch Globalisierung, zunehmende Dienstleistungsorientierung (Tertiärisierung), Arbeitsverdichtung und ständige Erreichbarkeit geprägt. Diese Transformationen führen zu einem signifikanten Anstieg psychischer Belastungen, die bereits einen erheblichen Anteil an den gesamtwirtschaftlichen Arbeitsunfähigkeitstagen ausmachen und immense gesundheitsökonomische Kosten verursachen. Da die Erwerbsarbeit eine zentrale psychosoziale Funktion einnimmt, wirkt sich das Arbeitsumfeld direkt auf das Selbstwertgefühl und die psychische Gesundheit der Beschäftigten aus. Die vorliegende Untersuchung analysiert die Entstehung und Manifestation arbeitsbezogener psychischer Belastungen unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Da Belastungsphänomene oft non-kausal und schleichend (gemäß dem Exponentialprinzip) verlaufen, werden sie in Organisationen häufig zu spät erkannt, was bis hin zu existenzbedrohenden Fluktuationswellen führen kann. Die Studie zeigt auf, dass isolierte Einzelmaßnahmen oder reaktiver Führungsdruck kontraproduktiv wirken. Stattdessen werden die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten als die entscheidenden unabhängigen Variablen identifiziert, welche die psychosoziale Gesundheit moderieren. Abschließend werden praxisnahe Präventions- und Interventionsstrategien im Rahmen eines strukturierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) für KMU diskutiert, um durch Sinnstiftung, Orientierung und dialogische Kommunikation organisationale Resilienz zu schaffen.

Inhaltsverzeichnis / Gliederung

1. Einleitung

- 1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas
- 1.2 Ökonomische und volkswirtschaftliche Relevanz psychischer Erkrankungen

2. Theoretischer Hintergrund: Transformation der Arbeitswelt und Psychosoziale Funktionen von Arbeit

- 2.1 Tertiärisierung, Globalisierung und Flexibilisierung
- 2.2 Zeitliche und psychosoziale Bedeutung von Erwerbsarbeit im Lebenskontext
- 2.3 Identitätsstiftung, Selbstwirksamkeit und Kompetenzerleben

3. Begrifflichkeiten und Systemische Komplexität psychischer Belastungen

- 3.1 Definition und Abgrenzung: Arbeitsbezogene vs. personenbezogene Belastungsphänomene
- 3.2 Das Exponentialprinzip und der „Booster Point“ bei der Belastungsmanifestation
- 3.3 Somatische und psychosomatische Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit

4. Analysefelder psychischer Belastung am Arbeitsplatz

- 4.1 Aufgaben- und tätigkeitsbezogene Faktoren (Stress, Über- und Unterforderung)
- 4.2 Umfeldfaktoren und Schnittstellen im organisationalen System
- 4.3 Sonderfall Emotionsarbeit in dienstleistungsorientierten Kontexten
- 4.4 Prozess-, Rollen- und Ambiguitätsanalysen im Wertschöpfungskontext

5. Moderierende Variablen: Führung, Unternehmenskultur und persönliche Disposition

- 5.1 Die dyadische Führungsbeziehung und dialogische Führungsanalyse

- 5.2 Das Kulturebenen-Modell nach Edgar Schein angewendet auf psychische Gesundheit
- 5.3 Das Zusammenspiel von individueller Disposition und organisationaler Struktur
- 5.4 Reaktiver Führungsdruck vs. wertschätzende Sensibilisierung

6. Besonderheiten und Herausforderungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

- 6.1 Ressourcenrestriktionen und Reifegrad von KMU-Strukturen
- 6.2 Bewältigung globaler und geopolitischer Krisen (Kriege, KI, Marktkomplexität)
- 6.3 Reduktion von Komplexität und Erzeugung von organisationaler Orientierung

7. Handlungsempfehlungen und Präventionsstrategien

- 7.1 Implementierung eines pragmatischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)
- 7.2 Kennzahlensteuerung: Fehlzeitenanalysen und Rückkehrgespräche
- 7.3 Primär- und Sekundärprävention (Gesundheitstage, Ernährung, Bewegungsimpulse)
- 7.4 Führungskräfteentwicklung, Coaching und kollegiale Unterstützungssysteme

8. Fazit und Ausblick

9. Literaturverzeichnis

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind mittlerweile als wesentlicher Aspekt sowohl der volkswirtschaftlichen als auch der unternehmerischen Belastung identifiziert und anerkannt. Im Rahmen der Globalisierung steigt zudem der Wettbewerbsdruck. Dies bringt in vielen Fällen gestiegene Anforderungen an Erreichbarkeit und Mobilität sowie eine erweiterte leistungsabhängige Gehaltsdifferenzierung mit sich. Insgesamt betrachtet führen diese Transformationen der modernen Arbeitswelt nicht selten zu einem erhöhten Stresserleben und wirken sich entsprechend auf die psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden dahingehend aus, dass die Entwicklung psychischer Störungen durch die Gesamtlage begünstigt wird; damit einher geht eben auch eine Steigerung der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Störungen.

1.2 Ökonomische und volkswirtschaftliche Relevanz psychischer Erkrankungen

Im Jahr 2021 waren ca. 17,7 % der bei den Krankenkassen gebildeten Arbeitsunfähigkeitstage auf psychische und Verhaltensstörungen zurückzuführen. Dies bedeutet den zweithöchsten Anteil nach Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes, wodurch extreme gesundheitsökonomische Kosten entstehen.

2. Theoretischer Hintergrund: Transformation der Arbeitswelt und Psychosoziale Funktionen von Arbeit

2.1 Tertiärisierung, Globalisierung und Flexibilisierung

Anerkanntermaßen gehört dies kontextuell betrachtet in den Bereich der Tertiärisierung, also der Zunahme von Beschäftigten im Dienstleistungssektor und der damit verbundenen psychologischen Anforderungen an Beschäftigte im Gesamtarbeitsmarkt, beispielsweise unter anderem durch die Flexibilisierung der Arbeit und die Arbeitsverdichtung.

2.2 Zeitliche und psychosoziale Bedeutung von Erwerbsarbeit im Lebenskontext

Allein der zeitliche Anteil der Arbeit am eigenen Leben bedeutet einen wesentlichen Einflussfaktor auf das Gesamtfinden der Persönlichkeit. Bei einer Fünf-Tage-Woche verbringen Arbeitnehmende, die in Vollzeit tätig sind, circa ein Drittel und mehr (rechnet man Wegezeiten und pausen mit ein) des Tages mit der Erledigung von beruflichen Tätigkeiten. Damit befindet sich nach den Ergebnissen einer repräsentativen Befragung der Konrad-Adenauer-Stiftung die Kategorie Beruf und

Arbeit mit 42 % auf einem als sehr wichtig eingeschätzten Lebensbereich und erzielt Werte auf ähnlichem Niveau wie die Bedeutsamkeit von Freunden und Bekannten mit 45 % und auch die Freizeit und Erholung mit 46 %. Dabei ist immer auch in Betracht zu ziehen, dass Arbeit neben der Funktion der Einkommenssicherung eben allein schon durch den erheblichen zeitlichen Anteil am Gesamtleben einer erwachsenen Person in der Regel eine wesentliche psychosoziale Funktion ausübt. Neben der Strukturierung durch die Arbeitszeiten eröffnet der Arbeitsplatz, konstruktiv betrachtet, auch den Kontakt zu anderen Menschen und den Ausbau kooperativer Fähigkeiten.

2.3 Identitätsstiftung, Selbstwirksamkeit und Kompetenzerleben

Der Arbeitsplatz ist ein Feld, das soziale Anerkennung bereitstellen kann. Die Möglichkeit, sich in der Arbeit zu bewähren, eigene Fähigkeiten weiterzuentwickeln und Fertigkeiten hinzuzuerwerben, kann auch zu einem Kompetenzerleben führen, das die Selbstwirksamkeit im Erleben der Arbeitnehmenden positiv beeinflusst. Hierzu gehören auch die aktive Einnahme einer beruflichen Rolle zur Herausbildung der persönlichen Identität sowie die damit verbundene mögliche Steigerung des Selbstwertgefühls. Neben diesen generellen Aspekten der erst einmal sehr plausibel erscheinenden psychischen Wirkungspotenziale von Arbeit auf das Erleben der einzelnen Arbeitnehmenden soll das Augenmerk auf die Möglichkeiten der Beeinflussung dieser Perzeptionsfelder gerichtet werden, wie sie im Kontext insbesondere von kleinen und mittelständischen Unternehmen möglich und als Herausforderung an die Organisation und die Führungskräfte zu identifizieren sind.

3. Begrifflichkeiten und Systemische Komplexität psychischer Belastungen

3.1 Definition und Abgrenzung: Arbeitsbezogene vs. personenbezogene Belastungsphänomene

Für die hier vorliegende Untersuchung soll eine Eingrenzung auf arbeitsbezogene Themen und Belastungsphänomene im Kontext der psychischen Belastung vorgenommen werden. Berücksichtigt werden hier weniger beispielsweise primär personenbezogene Diagnosen wie schwere Depressionen, Essstörungen oder schwere Phobien. Dass diese persönlichen Belastungsstörungen auch im Kontext von Arbeit sichtbar werden und gegebenenfalls durch eine Verstärkung erhalten bleiben, ist unstrittig, soll aber hier nicht der primäre Zugang zum Thema sein. Vielmehr beschäftigt sich diese Studie mit der Frage, wie das Arbeitsumfeld und die Arbeit selber sowie der Kontext der Arbeit im sozialen Geflecht des Unternehmens und der Unternehmenskultur und insbesondere auch der Führung moderierend auf die psychische Belastung und auch Gesundheit der Arbeitnehmenden, sowohl positiv wie auch negativ, Einfluss nehmen können. Damit wird die Person der Arbeitnehmenden in den Mittelpunkt gestellt. Nicht alle Mitarbeitenden reagieren gleichermaßen auf ähnliche Belastungsstrukturen innerhalb des Arbeitsplatzes. Somit ergibt sich eine strukturelle Komplexität der Konstellation.

3.2 Das Exponentialprinzip und der „Booster Point“ bei der Belastungsmanifestation

Festzustellen ist, dass in der Regel die Phänomene, die durch psychische Belastung am Arbeitsplatz entstehen, oder aber auch die positiven Effekte, in ihrer Wirkung meist nicht direkt monokausal wahrnehmbar sind. Sie zeigen sich indirekt und werden häufig von den Betroffenen und Beteiligten erst spät und realistischerweise oftmals zu spät gesehen. Je länger diese schleichenden Prozesse unbemerkt sich entwickeln können, umso risikoreicher werden sie. Denn das Thema der Wirksamkeit psychischer Belastung am Arbeitsplatz folgt, wie alle komplexen Phänomene, dem Exponentialprinzip. Dies bedeutet, dass ganz lange nur wenig Sichtbarkeit zu erkennen ist, obgleich bereits wesentliche und manchmal nach gerade irreversible Veränderungen bei den Mitarbeitern individuell oder aber im gesamten Team stattfinden. Das Exponentialprinzip bedeutet dann auch, dass wenn ein gewisser Punkt – der sogenannte Booster Point – überschritten worden ist, die Phänomene schlagartig sichtbar werden, eine sehr große Wirksamkeit entfalten und gewissermaßen so erodieren, dass sie oftmals mit normalen Maßnahmen nicht mehr zu halten sind. Dies äußert sich dann beispielsweise in einer sprunghaft ansteigenden Fluktuationsquote, die letztendlich mit die höchste Form des ökonomischen Schadens bedeutet. Gerade für kleinere und mittlere Betriebe stellen diese Auswirkungen existenzbedrohende Folgen dar.

3.3 Somatische und psychosomatische Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit

Es handelt sich dabei in der Regel um mittelbare Effekte, die eben nicht unmittelbar direkt sichtbar sind und sich somit auch ökonomisch nur in Teilen direkt quantifizieren lassen. Zu unterscheiden sind dabei zum einen die direkten psychischen Beeinträchtigungen, die sich auf das psychische Befinden auswirken und auch gegebenenfalls so manifest auswirken, dass sie tatsächlich als Erkrankung sichtbar werden, und sogenannte psychosomatische Beschwerden, die sich in der Regel vermittelt über zunächst niederschwellige somatische Einschränkungen und Belastungsphänomene ankündigen und zeigen. Beide Beeinträchtigungen führen in der Regel zu einer Leistungsminderung, die wiederum den Output der Organisation signifikant beeinflussen kann. Grundsätzlich ist hier anzumerken, dass all das, was für psychische Beeinträchtigungen im eher negativen Sinne gilt, natürlich auch positiv zur Wirkung kommen kann: nämlich dann, wenn es gelingt, die Aspekte in der systemischen Gesamtstruktur so zu adressieren, dass die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit gestärkt werden. Dann liegen hier wichtige ökonomische Potenziale im Sinne einer kollektiven Leistungssteigerung in einer Organisation.

4. Analysefelder psychischer Belastung am Arbeitsplatz

4.1 Aufgaben- und tätigkeitsbezogene Faktoren (Stress, Über- und Unterforderung)

Zum einen geht es um die Analyse der Arbeit an sich und die Fragestellung, inwieweit die Arbeit selbst eine psychische Belastung impliziert. Dies sind zum einen durch die Arbeit selbstbedingte Phänomene wie beispielsweise hohe zeitliche Stressbelastung, starker terminlicher Druck und hohe konzentrationale Anforderungen. Hinzu kommt ein hohes Maß an zeitlicher Belastung, sei es durch extrem lange Arbeitszeiten, die eine hohe Aufmerksamkeitsspanne erfordern, oder aber auch durch die Arbeit in internationalen Kontexten über verschiedene Zeitzonen hinweg. Neben diesen externen Faktoren stehen auch die Themen, die die Mitarbeitenden selbst in ihrem Verhältnis zur Arbeit betreffen: Wie beispielsweise wird die Arbeit im Verhältnis zur eigenen Kompetenz erlebt? Bei subjektiv wahrgenommener, fehlender Kompetenz kann es häufig zu Stress und Überforderung kommen. Gleichzeitig kann es aber auch bei subjektiv wahrgenommener Unterforderung zu sogenannten „Boreout“-Phänomenen kommen, die dazu führen, dass die Mitarbeiter sich nicht ausreichend aktiviert fühlen. Gleichzeitig kann es sein, dass Mitarbeiter im Rahmen ihrer intrinsischen Motivation eine mögliche Störung haben, die es ihnen nicht erlaubt, die Arbeit selbst als grundsätzlich positiv zu erleben. Dies kann insbesondere nach Reorganisationen, Neuverteilung von Aufgaben oder strategischen Neuausrichtungen der Fall sein, wenn sich Mitarbeitende in veränderten und möglicherweise sehr anderen Arbeitskontexten wiederfinden, als sie das originär beim Eintritt bezweckt haben.

4.2 Umfeldfaktoren und Schnittstellen im organisationalen System

Der zweite Aspekt, den es zu analysieren gilt, ist der gesamte Bereich der Umfeldfaktoren. Hierbei geht es um die Arbeitsplatzgestaltung und die Arbeitsplatsumgebung, sowohl in physischer Hinsicht als auch in sozial-kollegialer Hinsicht und bezogen auf sämtliche Schnittstellen, mit denen Mitarbeitende in ihrer Arbeit zu tun haben. Hierzu gehören beispielsweise auch Kunden, indirekte Kollegen, Lieferanten oder andere Stakeholder des systemischen Kontextes. Die Sichtbarkeit von derartigen psychischen Belastungsphänomenen am Arbeitsplatz ist graduell. Oftmals treten die ersten Belastungserscheinungen auf, ohne dass sie von der Organisation entsprechend wahrgenommen werden. Hierzu gehört die Reduktion von Output im Sinne von Ineffizienz oder fehlender quantitativer wie qualitativer Leistungsfähigkeit. Häufige Gespräche mit Kollegen über die Situation am Arbeitsplatz (kollegiales Jammern), die Vermeidung von bestimmten Arbeits- und Aufgabensituationen und die Substituierung von eigentlich wesentlichen Tätigkeiten durch entsprechende Alibi-Aktivitäten oder Blindarbeiten sind typische Indikatoren. In der Summe betrachtet handelt es sich dabei um eine Organisation, die nicht stringent auf das eigentliche Organisationsziel hin ausgerichtet ist, sondern zu Aussackungen tendiert, die der eigentlichen Wertschöpfung nicht Rechnung tragen.

4.3 Sonderfall Emotionsarbeit in dienstleistungsorientierten Kontexten

Als ein Sonderfall psychischer Belastung soll hier kurz auf das Thema der Emotionsarbeit eingegangen werden. Emotionsarbeit bedeutet, dass in einem hohen Maße wiederkehrende und zuweilen auch standardisierte Interaktionen von Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung erfordert werden, die nicht in einem ausgeglichenen Verhältnis zur Möglichkeit, die eigene Emotionalität zu äußern, stehen. Diese Emotionsarbeit ist beispielsweise häufig zu finden in Tätigkeiten mit starker Vertriebsorientierung, in Pflege- und Unterstützungsbereichen, aber auch in Servicegebieten wie Gastronomie und Hotellerie.

4.4 Prozess-, Rollen- und Ambiguitätsanalysen im Wertschöpfungskontext

Bei der Analyse von Belastungen kann neben der Arbeitsplatzbewertung auch eine prozessuale Analyse stattfinden und eine Überprüfung der prozessualen Einbindung der Arbeitstätigkeit in den Wertschöpfungsgesamtkontext vorgenommen werden. Dabei steht im Vordergrund, was von wem, an wen und in welcher Form erhalten beziehungsweise weitergeleitet wird. Ein hohes Maß an Belastung entsteht im psychischen Bereich immer dann, wenn diese Fragen nicht eindeutig beantwortet werden können. Hierzu gehört auch eine entsprechende Rollenanalyse bzw. Rollenklärung der Mitarbeitenden. Rollenkonflikte im Sinne von unterschiedlichen Rollenanforderungen an den Mitarbeitenden als Rollenträger können immer auch entsprechende psychische Belastungen zeitigen. Hierzu gehört auch die Problematik der Rollenambiguität, die nichts anderes aussagt, als dass Rollen unklar beschrieben sind und damit Mitarbeitende nicht genau im Bilde sind darüber, was die Zielstellung ihrer Aufgabe ist. Ein wesentlicher Aspekt ist zudem die soziale Interaktion: Durch eine individuelle Leistungsminderung entsteht auf der anderen Seite eine erhöhte Leistungsanforderung an die Kolleginnen und Kollegen, um die Fehlleistung der betroffenen Personen aufzufangen. Sollte sich die Stimmung in einem Team generalisieren, wird es zu dauerhaften Leistungsminderungen kommen und am Ende ein erheblicher wirtschaftlicher Schaden entstehen.

5. Moderierende Variablen: Führung, Unternehmenskultur und persönliche Disposition

5.1 Die dyadische Führungsbeziehung und dialogische Führungsanalyse

Die Rollenanalyse leitet über zur Führungsanalyse, die sich damit beschäftigt, wie Führung für die einzelnen Mitarbeitenden praktiziert wird. Dabei bezieht sich Führung dezidiert auf das dyadische Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und insbesondere den Bereich der Aufgabendelegation und der Delegation von Verantwortungen und Kompetenzen. Hierzu gehört auch der zentrale Bereich der Ergebnissicherung bzw. Kontrolle, verbunden mit konstruktivem Feedback und der Möglichkeit, sich auszutauschen beziehungsweise der Möglichkeit der Mitarbeitenden, Stellung zur Führungsarbeit der jeweiligen Führungskraft zu nehmen. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt, wie die Mitarbeitenden ihre Führung erleben, wie sie durch welche Führungsphilosophie und Haltung geführt werden, und inwieweit sie eine konstruktive Wirksamkeit erleben, die sie bei ihrer Arbeit tatsächlich unterstützt.

5.2 Das Kulturebenen-Modell nach Edgar Schein angewendet auf psychische Gesundheit

Führung ist dabei untrennbar verbunden mit der Unternehmenskultur, die es ebenfalls zu analysieren gilt. Eine Analyse der Unternehmenskultur bietet sich immer an in einer entsprechenden Konkretisierung, beispielsweise nach dem Modell von Schein in der Aufgliederung von Basisannahmen und Wahrheiten, offiziellen Normen und Werten und gelebten Handlungsweisen einer Unternehmenskultur. Selbst wenn es keine offizielle Unternehmenskultur gibt, so gibt es in jeder Organisation eine gelebte Kultur, die in der Regel den Gesamthandlungsrahmen der beteiligten Akteure entsprechend prägt. Unternehmenskultur stellt die Plattform aller Aktivitäten dar; ohne sie werden Unterstützungsmaßnahmen keinen sinnstiftenden Kontext erhalten und mehr oder weniger verpuffen.

5.3 Das Zusammenspiel von individueller Disposition und organisationaler Struktur

In einem zweiten Schritt ist dann die differenzierte und individuelle Deskription und Allokation der Belastungssituation zu reflektieren. Hier tritt dann auch die persönliche Disposition der Mitarbeitenden auf den Plan. Die unterschiedlichen Strategien, die Menschen mitbringen, um mit Situationen fertig zu werden beziehungsweise sich mit Einflüssen auseinanderzusetzen, beeinflussen wesentlich die Frage, ob und in welchem Ausmaße Personen psychische Beeinträchtigungen erleben. Sollten in einem Aufgabenbereich mehrere Personen zugleich oder nacheinander an signifikanten psychischen Belastungen leiden, so ist eine differenzierte Analyse notwendig. Für Einzelfälle, in denen Belastungssituationen pathologisch erlebt werden, gilt es, die persönliche Disposition in die Gesamtbetrachtung zu integrieren. Grundsätzlich ist es immer Auftrag einer Unternehmenskultur und damit auch der Führung, Orientierung zu geben und damit den Mitarbeitenden Sicherheit in ihrer Tätigkeit zu vermitteln. In vielen Fällen gehen psychische Belastungen nämlich zurück auf eine erlebte, subjektive Unsicherheit, die sie in ihrem Handeln und der Selbstwirksamkeit beeinträchtigt und langfristig zu einer Verhaltensreduzierung führt.

5.4 Reaktiver Führungsdruck vs. wertschätzende Sensibilisierung

Oftmals gehen Belastungsphänomene einher mit einem erhöhten Druck seitens der Vorgesetzten, der als eine reaktive Komponente auf das gezeigte Verhalten zu verstehen ist. Diese reaktive Form von Druck allerdings ist kontraproduktiv, da sie naturgemäß keine Lösungsoptionen inkludiert, sondern das System in sich eigentlich nur verstärkt und damit die Phänomene verschlimmert. Wann immer es zu ersten Symptomen kommt, gilt es für die Vorgesetzten, mit einer erheblichen Sensibilität auf diese Themen zuzugehen. Dies bedeutet nicht, diese Symptome gutzuheißen oder zu entschuldigen. Vielmehr bedeutet es, diese Symptome zu adressieren und nach den Ursachen für dieses Verhalten im konkreten Dialog mit den Mitarbeitenden zu fragen – und zwar nicht in einem vorwurfsvollen oder anklagenden Gestus, sondern in Form einer tatsächlich konstruktiven Klärung. Denn nur dann, wenn die Ursachen eines Symptoms behoben werden können, kann das Symptom vermieden werden.

6. Besonderheiten und Herausforderungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

6.1 Ressourcenrestriktionen und Reifegrad von KMU-Strukturen

Gerade im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen wird das Thema Gesundheit oftmals nicht ausreichend priorisiert und in seiner Bedeutung zu wenig wertgeschätzt. Je unreifer Unternehmen sind, umso weniger klar sind sie in ihrer Strukturierung, umso weniger Orientierung können sie geben und umso weniger tragen sie konkret zu einer Reduktion der Komplexität bei. Deshalb ist es insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen geraten, sich der Diskussion der eigenen Reife des Unternehmens zu stellen, an der eigenen Kultur zu arbeiten und diese Aspekte in die Arbeit der Führungskräfte zu übertragen. Hierzu ist seitens der Inhaber oder der Geschäftsführungen die Adressierung von Führungskräfteentwicklung als einer strategischen Herausforderung von zentraler Bedeutung. Damit ergibt sich aber auch, dass Themen wie der Umgang mit Hierarchie, die Gestaltung und Flexibilisierung von Arbeitszeit sowie Einkommensmodelle nicht isoliert betrachtet werden können. Sie alleine sind nie der eigentliche Grund für Ausfälle; sie sind immer die abhängigen Variablen der unabhängigen Variablen von Unternehmenskultur und Führung. Wenn Hierarchie notwendig ist, weil sie aus dem Prozess und der Strategie kommt, wird sie verstehbar und akzeptierbar.

6.2 Bewältigung globaler und geopolitischer Krisen

Die bereits eingangs beschriebene Gesamtlage einer steigenden Komplexität des Arbeitsumfeldes und einer an sich zu einem Overload neigenden Gesamtstruktur unserer zugänglichen Informationssysteme stellen eine Vielzahl von Reizen dar. Dies führt im beruflichen wie privaten Umfeld dazu, dass ein erhöhtes Stresserleben ausgelöst wird und sich eine generalisierte Unsicherheit zeigt. Die aktuelle Gesamtlage sowohl wirtschaftlich als auch geopolitisch ist dazu angetan, viele Menschen zu verunsichern. Die drei „K's“ wie Kriege, Krisen, Klima wirken insbesondere bei jüngeren Leuten eher destabilisierend und verunsichernd. Hier entstehen offene Ängste bezogen auf künftige Entwicklungen und das Erleben von fehlenden Kompetenzen, sich mit ihnen adäquat auseinanderzusetzen. Allein die Wahrnehmung zum Beispiel möglicher Ängste vor dem Verlust des Arbeitsplatzes durch innovative Konzepte wie beispielsweise künstliche Intelligenz oder veränderte Marktbedingungen im Sinne von globaler Konkurrenz stellt eine Möglichkeit dar, die Mitarbeitenden mental wieder an das Unternehmen zu binden.

6.3 Reduktion von Komplexität und Erzeugung von organisationaler Orientierung

Ein Unternehmen kann natürlich nicht dazu da sein, generelle Lebensängste der Mitarbeitenden oder globale Krisen zu verhindern. Wohl aber ist ein Unternehmen allein schon aufgrund der zeitlichen Präsenz immer auch ein Ort, auf den diese Ängste übertragen werden. Die Herausforderung für Führung und Unternehmenskultur ist es in diesem Zusammenhang, die überbordende Fülle von Informationen im Sinne einer sich verstärkenden Komplexität immer wieder bezogen auf die eigene Strategie zu reduzieren und somit Orientierung zu schaffen. Diese

Orientierung ist genauso bei mittleren und kleinen Unternehmen notwendig, die sich in ihrem kleineren Marktumfeld zu behaupten haben. Dabei geht es darum, dass alle Mitarbeitenden wissen: Warum sind wir hier und warum tun wir die Dinge so, wie wir sie tun? Es geht letztendlich um die Ausrichtung und Sinnstiftung der Organisation, die es zu vermitteln gilt. Wird diese Vermittlung aktiv kommuniziert oder gemeinsam entwickelt, ist ein wesentlicher Teil der Führungsarbeit bereits positiv geleistet.

7. Handlungsempfehlungen und Präventionsstrategien

7.1 Implementierung eines pragmatischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

Ebenso wie sich die Ursachenfelder über unterschiedliche Bereiche erstrecken, so sind auch die möglichen Maßnahmen nicht wirklich eindeutig trennscharf voneinander abzuheben. Zunächst einmal liegt es nahe, das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zu thematisieren. Das BGM steht für eine vom Unternehmen aus initiierte Aufmerksamkeits- und Achtsamkeitsstrategie bezogen auf die Gesunderhaltung im Sinne von Vermeidung und Prävention von Erkrankungen. BGM umfasst zunächst einmal die Aufmerksamkeit für das Thema Gesundheit und dessen Thematisierung im intraorganisationalen Handeln aller Akteure, was unabhängig von allen Außeneinwirkungen Sicherheit schafft.

7.2 Kennzahlensteuerung: Fehlzeitenanalysen und Rückkehrgespräche

Eine einfache Analyse der Abwesenheitstage und damit der Fehlzeitenquote kann hier schon helfen. Oftmals wissen Geschäftsführer auch in kleineren Einheiten mit weniger als 50 Mitarbeitern nicht genau darüber Bescheid, wann welche Mitarbeiter krank sind und wie hoch die Krankenquote tatsächlich ist. Hier bieten sich betriebswirtschaftliche Potenziale in der Vermeidung von Prozessbeeinträchtigungen und Output-Reduktion. Dazu gehört beispielsweise auch die Vermeidung von Präsentismus, also der Anwesenheit von Mitarbeitenden in dem Augenblick, in dem sie krank sind. Gleichzeitig geht es darum, wenn Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfallen, Rückkehrergespräche zu führen und im Rahmen dieser Gespräche zu analysieren, welchen Beitrag das Unternehmen dazu leisten kann, dass mögliche Fehlzeiten zukünftig nicht mehr auftreten, um auf die Arbeitsbedingungen hinzuwirken. Geht man dazu über, die Fehlzeitenstatistiken tatsächlich konstruktiv zu nutzen und mögliche Belastungsspitzen anhand der Fehlzeiten zu identifizieren, lassen sich viele sehr pragmatische Wege finden.

7.3 Primär- und Sekundärprävention (Gesundheitstage, Ernährung, Bewegungsimpulse)

Des Weiteren können entsprechende Präventionsstrategien im Unternehmen eingeführt werden, wie beispielsweise Gesundheitstage einmal jährlich, an denen umfänglich Grunduntersuchungen (freiwillig) durchgeführt werden können. Oftmals kann in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen ein Programm zusammengestellt werden, das spezifisch auf die Risikofelder eingeht. Gleichzeitig kann die Förderung gesunder Ernährung sowie kurze Pausen und Bewegung unterstützt werden durch die Bereitstellung von Gutscheinen für Fitnessstudios, gemeinsame sportliche Aktivitäten wie Firmenläufe, aber auch so einfache Dinge wie ein Tischkicker im

Pausenraum. Dies führt dazu, dass eine Lockerung des Arbeitsalltages auftritt, ohne den Arbeitsumfang auszulösen, da sich diese Aktivitäten im Laufe der Zeit einbalancieren und wirksame Impulse setzen, um die Aufmerksamkeit wieder zu steigern oder Verspannungen vorzubeugen. Das Bewusstmachen von klassischen Krankheitsrisiken wie Übergewicht, Diabetes oder Erkrankungen des Skelettsapparates tragen hier wesentlich zum Erfolg bei.

7.4 Führungskräfteentwicklung, Coaching und kollegiale Unterstützungssysteme

Führung stellt einen wesentlichen Aspekt der Gesundheitsprävention dar, da sie die Führungsverantwortung inkludiert: Dies bedeutet die Fürsorge für die Gesundheit der Mitarbeitenden, insbesondere im Sinne einer Sensibilität für aufkommende Belastungssyndrome und im Sinne einer aktiven Belastungssteuerung. Dies verlangt eine Ausjustierung der Arbeitsanforderungen in Kommunikation mit den Mitarbeitenden bezogen auf ihr persönliches Leistungsprofil und ihre biografische Situation, indem man ganz bewusst auch persönliche Lebenssituationen (wie z. B. häusliche Pflege) integriert. Der Führungsaufwand ist in dem Augenblick, in dem tatsächlich aktiv Führung betrieben wird, nicht signifikant höher als ohnehin. Die Phänomene der psychischen Belastung sind im Wesentlichen Phänomene des Erlebens, welche nur durch Kommunikation zugänglich gemacht werden können. Im Dialog mit den Teams lassen sich Arbeitsspitzenbelastungen identifizieren und Situationen aufzeigen, mit denen ein Teil der Teammitglieder besser umgeht als andere, sodass sich wechselseitig kollegiale Unterstützung gegeben werden kann. Zudem sind Weiterbildungsmaßnahmen wirksame Instrumente: Dabei geht es nicht nur um Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch um Coaching-Angebote bezogen auf die eigentliche Arbeit, um Kompetenzen zu entwickeln, die aufgabenbezogen mehr Sicherheit verleihen.

8. Fazit und Ausblick

Abschließend kann festgestellt werden, dass psychische Belastungen am Arbeitsplatz – jenseits starker persönlicher Dispositionen – die Folgen von komplexen Einwirkungen aus der Interaktion der Faktoren des Arbeitsplatzes, der Kultur, des sozialen Umfeldes und der Führung sind. Deshalb gilt es insgesamt sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Mitarbeitenden und der Kollegen, die Aufmerksamkeit zu schärfen, die Sensibilität zu erhöhen und eine Kultur zu schaffen, diese Themen zu adressieren und in einem gemeinsamen Dialog konstruktiv aufzugreifen.

Dabei gehen Diskussion und Prävention der Risiken miteinander einher und die den Risiken gewährte Achtsamkeit strahlt signifikant auf die positive Wirksamkeit von Maßnahmen aus. Die der Führungsaufgabe und -rolle immanent zugrunde liegende Fürsorgeverpflichtung für die Mitarbeitenden bedeutet somit jenseits aller juristischen Anforderungen der psychischen Gefährdungsprävention und Belastungssteuerung eine Aufgabe und in immer komplexer werdenden Zeiten Herausforderung sui generis, der es sich aus Sicht der Unternehmen aktiv zu stellen gilt. Investition in Führung und Kultur erhalten so einen nicht nur ökonomisch relevanten Wert sondern auch eine ethische Obliegenheit, die das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen signifikant prägt.

9. Literaturverzeichnis

1. **Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M.** (Hrsg.). (2022). *Fehlzeiten-Report 2022: Arbeit und Gesundheit in Zeiten des Wandels – Psychische Belastungen verstehen und reduzieren*. Springer-Verlag.
2. **Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M.** (Hrsg.). (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt: Ein Handbuch*. Hogrefe.
3. **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).** (2022). *Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten*. Dortmund: BAuA.
4. **Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB).** (2023). *DGB-Index Gute Arbeit: Report 2022 – Psychische Belastung am Arbeitsplatz und die Rolle der Führung*. Berlin.
5. **Ducki, A.** (2014). *Gute Arbeit – gesunde Arbeit: Psychische Belastungen abbauen, Ressourcen stärken*. Bund-Verlag.
6. **Glaser, J., & Höge, T.** (2020). *Determinanten und Konsequenzen von psychischen Belastungen und Ressourcen in der modernen Arbeitswelt*. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74(2), 112–125.
7. **Hochschild, A. R.** (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (3. Aufl.). University of California Press.
8. **Kaluza, G.** (2018). *Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch – Strategien für den Alltag*. Springer-Verlag.
9. **Kauffeld, S.** (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Springer.
10. **Matusiewicz, D., & Kaiser, L.** (Hrsg.). (2024). *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Konzepte, Best Practices und Trends*. Medhochzwei Verlag.
11. **Pfaff, H., Badura, B., & Meier, T.** (2021). *Führung und Gesundheit: Wie Manager die psychische Resilienz im Unternehmen stärken*. Schäffer-Poeschel.
12. **Schein, E. H., & Schein, P.** (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5. Aufl.). Jossey-Bass.
13. **Ulich, E., & Wülser, M.** (2018). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
14. **Zapf, D.** (2002). *Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations*. Human Resource Management Review, 12(2), 237–268.
15. **Zimber, A.** (2019). *Psychische Belastungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU): Gefährdungsbeurteilung und Präventionsansätze*. Praxis der Arbeitspsychologie, 18(3), 145–158.

Kurzprofil Bernd Glazinski

Prof. Dr. phil. Dipl.Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier in Deutschland und Westafrika. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit 2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes /UAC ebd.. Autor von Fachbüchern und Publikationen zum Themenfeld Mensch und Organisation. Aktuell tätig als Vorstand und Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis Consulting AG und Sprecher des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH.

Kontakt: bernd.glazinski@ttc-ag.de / mobil: 0049 15257240282