



PRÄVENTION PSYCHISCHER BELASTUNGEN ALS SCHLÜSSEL ZUM ERHALT VON BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT.

Eingereicht von: Eike Windscheid, Hans-Böckler-Stiftung

Wenn es um den in vielen Branchen und Berufen bereits aktuell schon evidenten Fachkräftemangel geht, werden wieder Vorschläge diskutiert, die auf eine Verlängerung der (Lebens-)Arbeitszeit abzielen. Diese können für sich genommen jedoch nicht hinreichend sein, um Personallücken adäquat zu schließen. Wichtiger ist, dass mehr Menschen überhaupt bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters erwerbs- und leistungsfähig bleiben. Der Schlüssel hierzu ist eine bedarfsgerechte Prävention von (arbeitsbezogenen) Belastungen und Erkrankungen. Gleichwohl nicht vernachlässigt werden darf, dass physische Belastungen keineswegs erodiert sind, bestimmen einhergehend mit der Ausweitung des tertiären Sektors und der Zunahme komplexerer Dienstleistungs- und wissensbasierter Tätigkeiten zunehmend psychische Belastungen Diskussionen um gesunde Arbeit.

Arbeitsunfähigkeitszeiträume aufgrund psychischer Erkrankungen nehmen beständig zu und verursachen hohe Kosten nicht nur für Betriebe und Betroffene, sondern auch für öffentliche Kassen wie etwa Sozialversicherungsträger. Psychische Arbeitsbelastungen und arbeitsbedingte Stressoren stehen in Verdacht, diese Entwicklung zu fördern und mindestens für einen Teil der resultierenden psychischen Leiden verantwortlich zu sein. Hierzu gehören u. a.:

- eine hohe Arbeitsintensität aufgrund einer Ausdünnung von Personaldecken bei gleichzeitig erhöhtem Arbeitsaufkommen. Diese Belastungen verschärfen sich insbesondere in Arbeitstätigkeiten, in denen Zeit- und Termindruck verbreitet sind. Auch häufige Mehrarbeit ohne entsprechenden Ausgleich stellt einen großen Risikofaktor für psychische Überbeanspruchung dar. Das dadurch häufig ausgelöste Gefühl, der Arbeitsmenge nicht oder nicht mehr hinreichend gerecht werden zu können, ist ein Problem, das von vielen Beschäftigten berichtet wird. Eng verknüpft ist dieser Aspekt mit dem Phänomen des sogenannten „Technostress“, der eine Form von Arbeitsdruck beschreibt, ausgelöst durch die andauernde Verfügbarkeit von elektronischer bzw. mobiler Telekommunikation und einem damit verbundenen Gefühl der Pflicht zur ständigen Erreichbarkeit.
- Raumzeitliche Flexibilisierung von Tätigkeiten im Zuge von mobiler, Heim- und Telearbeit. Diese sollen einerseits in verbesserter Weise Work-Life-Balance ermöglichen und andererseits veränderten Erfordernissen an digitale Zusammenarbeit oder mobile Tätigkeiten, wie z. B. Kundenpräsentationen, Rechnung tragen. Psychische Belastungen können sich dann aus einer fehlenden Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben ergeben, wenn sich Arbeitstätigkeiten zunehmend in den privaten Lebensbereich verlagern. Zu



jeder Zeit und an jedem Ort tätig werden zu können, bringt zudem ein Gefühl eines ständigen Verfügbarkeitserfordernisses mit sich. Wie bei flexiblen Arbeitszeiten auch, bedarf es persönlicher Kompetenzen einer adäquaten Arbeits- und Aufgabenregulation, die Beschäftigte nicht immer vollständig besitzen können oder die einen hohen Abstimmungsaufwand bedingen. Zuvor durch „betriebliche Schutzwälle“ regulierte Arbeitsanforderungen, wie etwa Erreichbarkeit, verlagern sich so zunehmend in den individuellen Verantwortungsraum und müssen nicht nur gegenüber betrieblich Verantwortlichen, sondern auch sich selbst gegenüber legitimiert und vertreten werden.

- Selbststeuerung von Arbeit. Hiermit gemeint ist die systematische Erzeugung eines Missverhältnisses zwischen Anforderungen und Ressourcen durch das direkte Durchreichen von Marktanforderungen an Beschäftigte und eine damit verknüpfte „indirekte“ Leistungssteuerung, etwa über Kennzahlensysteme. Beschäftigten wird dabei ein größeres Maß an Handlungsspielräumen übertragen. Psychische Erschöpfung ist dabei nicht immer das Resultat einer zu hohen Leistungsverausgabung, etwa im Sinne einer Arbeitssucht. Vielmehr scheitern Beschäftigte daran, dass sie keinen oder nur geringen Einfluss auf betriebliche Steuerungsmechanismen und Ressourcen, wie etwa Zeit, Geld, Personal etc., sowie die Regulation äußerer Anforderungen, wie etwa Kundenwünsche, besitzen. Insofern bestehen psychisch belastende Widersprüche zwischen gewährter Autonomie und tatsächlich regulierbaren Anforderungen sowie zwischen selbstgesteuertem Handeln und dessen Dokumentation und Kommunikation zum Nachweis erbrachter Leistungen. Formen indirekter Steuerung, wie etwa über Zielvereinbarungen, gewinnen flächendeckend an Verbreitung.
- Arbeitsvertragliche Rahmenbedingungen. Dazu gehören insbesondere an Verbreitung gewinnende atypische Beschäftigungsformen, wie z. B. befristete Beschäftigung, Teilzeit- oder Leiharbeit, die etwa im Gegensatz zu einer unbefristeten Vollzeitbeschäftigung mit einer geringeren Integration in betriebliche Arbeitssettings sowie einer verminderten sozialen Sicherung einhergehen. Dies führt nicht nur zu häufiger berichteten Ängsten und Sorgen Betroffener um Arbeitsplatzsicherheit und gesicherte Erwerbsteilhabe. Atypisch Beschäftigte berichten auch häufiger von gesundheitlichen Beeinträchtigungen, geringerer Arbeitsmotivation sowie verminderter Produktivität in der Arbeit. Als Randbelegschaften sind atypisch Beschäftigte im Gegensatz zu betriebswichtigen Kernbelegschaften zudem häufig auch von betrieblichen Maßnahmen der psychischen Gesunderhaltung ausgeklammert oder werden von diesen nur unzureichend erreicht. In vielen Berufen liegen entsprechende Belastungskonstellationen vor, oftmals ergänzt um weitere physische oder emotionale Belastungen, wie etwa in sozial- und gesundheitsnahen Dienstleitungen oder der Interaktions-



bzw. Care-Arbeit. Der Schlüssel zum Erhalt von Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit liegt auf bedarfsgerechter und an den Arbeitsverhältnissen und -anforderungen dieser Berufe ausgerichteter Präventionskonzepte. Deren Aufbau und Umsetzung kann nur in Allianz unterschiedlicher Akteure gelingen, insbesondere Betriebe, Sozialpartner, Aufsichtsbehörden und Sozialversicherungsträger. Die arbeitsbezogene Prävention psychischer Belastungen und daraus möglicher resultierender Fehlbeanspruchungen ist jedoch voraussetzungsvolles Unterfangen, was u. a. folgende Aspekte illustrieren:

- Psychische Belastungen lassen sich typischerweise nicht oder nur sehr beschränkt standardisiert und objektiv sowie eindeutig und zuverlässig erfassen. Ob, und dass psychische Gefährdungspotenziale am Arbeitsplatz adäquat abgeschätzt werden können, lässt sich häufig nur auf der Basis von aufwändigen subjektiven Verfahren, wie etwa Beschäftigtenbefragungen, moderierten Workshops oder subjektiven Arbeitsanalysen, bewerkstelligen. Diese müssen demnach Teil von Gefährdungsbeurteilungen sein, deren Umsetzungsgrad allerdings nach wie vor gering ist.
- Aus Gefährdungsbeurteilungen hervorgehende Maßnahmen der Verhaltensprävention müssen verknüpft werden mit salutogenen Maßnahmen, die stärker individuelle Verhaltensprävention akzentuieren und das Ressourcenmanagement von Beschäftigten adressieren. Ziel ist die Bildung von persönlichen Ressourcen, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern. Hierzu gehören u. a. die Förderung persönlicher Widerstandsfähigkeit bzw. Resilienz, Selbstwirksamkeit oder Kontrollüberzeugungen. Es darf aber nicht zu einer Überbetonung der individuellen Widerstandsfähigkeit kommen. So wird zwar beispielsweise „Nein-Sagen“ trainiert, jedoch bilden fehlende Vertrauensverhältnisse am Arbeitsplatz oft eine Barriere dafür, Aufgaben und Anfragen tatsächlich abzulehnen. Fehlen eine entsprechende Vertrauenskultur und psychische Gesundheitsaufmerksamkeit im Betrieb, so ist das Anzeigen und offene Thematisieren von potenziellen psychischen Risiken am Arbeitsplatz gefährdet, etwa aufgrund antizipierter Diskriminierung.
- Auch sind Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung im Allgemeinen sehr selektiv; sie werden häufig nur von Beschäftigten wahrgenommen, die ohnehin eine größere Offenheit demgegenüber sowie ein ohnehin erhöhtes Gesundheitsbewusstsein zeigen. Im Sinne des Gemeinwohls bedarf es hier einer größeren Sensibilisierung und Ansprache aller Beschäftigten. Denn gerade bei psychischer Gesundheit bzw. psychischer Belastung, die stärker mit sozialen



Zuschreibung und Tabuisierung belegt ist, wird eine Inanspruchnahme häufig durch die Antizipation blockiert, man könne als bedürftig gelten. Zudem sind entsprechende Angebote oft zeitlich und terminlich beschränkt und können nicht von allen Beschäftigten wahrgenommen werden. Besonders hoch psychisch belastete und häufiger prekär beschäftigte Randbelegschaften werden so gegenüber betriebswichtigen (und zumeist höherqualifizierten) Beschäftigten mit ohnehin größeren Jobsicherheiten und Handlungsspielräumen in der Arbeit benachteiligt. Insgesamt zeigt sich: die betriebliche Praxis der Prävention, die zentral ist für den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit in Belegschaften, ist noch zu wenig professionalisiert und unsystematisch aufgestellt. Es bedarf daher einer stärkeren Unterstützung bei der Umsetzung der sozialpolitisch bedeutsamen Aufgabe der Prävention, insbesondere in Form von externer Beratung und Überwachung (z. B. durch Unfallversicherungsträger) sowie einer stärkeren Einbindung in (regionale) Präventions- und Versorgungsnetzwerke. Da sich Erkrankungen und damit auch krankheitsbedingte Arbeitsausfälle auch durch stark professionalisierte und vernetzte Strukturen nicht immer abschließend vorab vermeiden lassen, wird auch die Dimension tertiärer Prävention wichtiger. Diese beinhaltet die Aufgabe, im bereits eingetretenen Krankheitsfall rehabilitative Maßnahmen zu ergreifen und größere Krankheitsfolgen, erneuten Rückfall sowie eine Erkrankungsintensivierung zu vermeiden. Hierunter fällt auch, eine gesundheitsgerechte Rückkehr an den Arbeitsplatz zu organisieren (Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM). Wenn es um das Gewinnen und Halten von Fachpersonal geht, gewinnt damit auch die betriebliche Wiedereingliederung von Rückkehrenden aus psychischer Erkrankung künftig weiter an Bedeutung.