



# **Psychische Belastungen in der Arbeitswelt 4.0**

Entstehung – Vorbeugung – Maßnahmen

Von  
Stefan Poppelreuter  
und  
Katja Mierke

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie unter**

[ESV.info/978 3 503 18137 7](http://www.esv.info/9783503181377)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 18137 7

eBook: ISBN 978 3 503 18138 4

Alle Rechte vorbehalten.

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

## Vorwort

Veränderung ist eines der Schlagworte unserer Zeit. Aber schon der griechische Philosoph Heraklit verglich das Sein mit einem Fluss und stellte ca. 500 vor Christus fest: „Alles fließt“, d. h. „*Alles bewegt sich fort und nichts bleibt.*“ Dieser Fluss wandelt sich beständig, indem das Wasser in ihm sich austauscht. Und doch ist es letztlich derselbe Fluss im selben Flussbett, obwohl keiner zweimal in denselben Fluss steigen kann.

Wenn man nun etwas weniger philosophisch definieren möchte, was Veränderung bedeutet, so kann man sagen, dass eine Veränderung einen Übergang kennzeichnet. Ein solcher Übergang ist mit einem vorübergehenden Verlust an Vertrautheit, Sicherheit und Vorhersagbarkeit verbunden, und mit neuen Perspektiven, Innovationspotenzial, der Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten. Veränderung kann sich zeigen zum Beispiel in Form von

- einer *Evolution* – wir wohnen nicht mehr in Höhlen, sondern leben und arbeiten in Gebäuden, die über hundert Meter hoch sind. Wir gehen aufrecht, haben Kulturen und komplexe Werkzeuge und Technologien entwickelt, auch das sind Ergebnisse der Evolution.
- Veränderung kann auch die Form einer *Revolution* haben – man denke da nur an die Französische Revolution als Meilenstein für die Verbreitung der liberal-egalitären Werte des Humanismus und der allgemeinen Menschenrechte.
- Auch *Innovation* ist eine Form der Veränderung: Wir geben keine Rauchzeichen mehr, um miteinander auf weiten Strecken zu kommunizieren, sondern telefonieren – inklusive Facetime – jederzeit und in praktisch jeden Winkel der Erde.
- Genauso gut kann sich Veränderung in Form einer *Modifikation* zeigen, man vergleiche die ersten Fahrräder mit einem modernen Rennrad oder Mountainbike.

Betrachtet man die moderne Arbeitswelt und vergleicht sie mit ihren Vorgängern in vergangenen Dekaden, Jahrhunderten und sogar Jahrtausenden, so erscheint es als ob man Äpfel mit Birnen vergleicht. Zu viel hat sich verändert, insbesondere technologisch, aber auch ökonomisch, politisch, gesellschaftlich, sozial. Und dennoch gab es schon immer Gefahren und Risiken am Arbeitsplatz, war Arbeit mit physischen und psychischen Anforderungen verbunden, litten Menschen unter den Folgen von Beanspruchungen und Beschwerden ihrer Arbeit. In der modernen Arbeitswelt haben sich – zumindest in den entwickelten Nationen – physikalische Risiken und Belastungen am

Arbeitsplatz reduziert, auch wenn es hier immer noch zu Verbesserungen und Erleichterungen kommen kann. Dennoch bleibt die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage ebenso wie der Beeinträchtigungen von Arbeitsqualität und Leistung hoch. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass in den letzten Jahren vor allem die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zugenommen und sich auch qualitativ verändert haben.

Daher erschien es uns lohnenswert, nicht noch eine fünfte Auflage unseres Buches „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ zu schreiben, sondern ganz im Sinne des „alles fließt“ die Arbeitswelt 4.0 und die daraus erwachsenden psychischen Belastungen und Beanspruchungen genauer zu beleuchten und ein neues Werk zusammenzustellen. Weil aber in den allermeisten Fällen Neues auf etwas Altem und Bewährtem fußt, finden sich im vorliegenden Buch auch Erkenntnisse wieder, die bereits in den Vorgängerwerken nachzulesen waren. Und wie schrieb Karl Wenchel, der Autor der allerersten Auflage des Buches „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“, auf der unsere weiteren Überarbeitungen aufbauten, in seinem Vorwort vor 18 Jahren?

*„Dennoch dürfen psychische Belastungen nicht als alleinige Erscheinungen der heutigen Zeit missverstanden werden. Sie gab es früher, ebenso wie es sie in Zukunft geben wird. Sie gehören zu unserem Leben dazu. Per se sind sie auch nicht zwangsläufig als negativ einzustufen, sondern können unter bestimmten Umständen schädigend wirken, ebenso wie sie in Form von Anregungseffekten auch leistungsfördernden und salutogenen Charakter annehmen können. Es gilt, das eine vom anderen zu unterscheiden.“*

„Alles fließt“ – und dennoch bleibt manches wie es ist, in der Antike, im Mittelalter, in der Neuzeit und auch in Zukunft. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit waren und sind zentrale Themen und sie werden es bleiben, auch in der Arbeitswelt 4.0.

Ein herzlicher Dank gebührt unseren vier anonymen Interviewpartnern, die mit offenen Einblicken in ihr reales Arbeits(er)leben sehr zur Anschaulichkeit einiger Themen dieses Buches beigetragen haben. Ronja van Amern danken wir für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung des Stichwortverzeichnisses. Nicht zuletzt danken wir dem Erich Schmidt Verlag, insbesondere Herrn Jörg Engelbrecht, für die allzeit hilfreiche und professionelle Begleitung bei der Erstellung dieses Werkes, inklusive Verständnis und Entgegenkommen bei einmal mehr verschobenen Deadlines.

Bonn, im Juli 2018

Stefan Poppelreuter und Katja Mierke

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1 Einführung</b> .....	9
1.1 Begriffsbestimmung psychische Belastungen .....	9
1.1.1 Stress und psychische Belastung – Qualität und Quantität .....	9
1.1.2 Die psychische Belastung in der Gesetzgebung .....	11
1.1.3 Psychische Belastung und Beanspruchung .....	12
1.2 Kurzer historischer Abriss zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit .....	17
1.2.1 Antike .....	17
1.2.2 Mittelalter .....	17
1.2.3 Neuzeit .....	18
1.3 Allgemeine Stressmodelle .....	22
1.3.1 Reaktionsorientierte und stimulusorientierte Ansätze .....	23
1.3.2 Das transaktionale Stressmodell .....	27
1.3.3 Strategien der Stressbewältigung .....	29
1.3.4 Verhaltens- und Verhältnisprävention .....	31
<b>2 Neue Belastungsfaktoren und Formen psychischer Belastungen</b> .....	33
2.1 Arbeitsmittel und -umgebung .....	33
2.1.1 Psychische Belastungen und Beanspruchungen durch neue Technologien .....	35
2.1.2 Psychische Belastungen und Beanspruchungen durch neue Raumkonzepte .....	37
2.2 Arbeitsvolumen und Arbeitsinhalt .....	42
2.2.1 Verdichtung des Arbeitsaufkommens .....	42
2.2.2 Verdichtung von Arbeitsanforderungen und Verantwortung .....	47
2.3 Arbeitsorganisation .....	53
2.3.1 Dokumentation, Controlling, QM und Co. .....	54
2.3.2 Job Enrichment, Job Enlargement, Zielvereinbarungen und vermehrter Gesprächs- und Meetingbedarf .....	57
2.3.3 Mobilitätsanforderungen, Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Entgrenzung von Arbeit und Freizeit .....	67
2.3.4 Umgang mit permanentem Change und wachsender Unsicherheit .....	72
2.4 Intrapersonale Folgen dieser Rahmenbedingungen .....	80
2.4.1 Exzessives Arbeiten, gestörte Work-Life-Balance .....	80
2.4.2 Präsentismus und Burnout .....	105
2.4.3 Derailment, Frühverrentung, Suizid .....	123

2.5	Interpersonale Folgen dieser Rahmenbedingungen .....	133
2.5.1	Entstehung von Konflikten und Konfliktarten .....	134
2.5.2	Handhabung von Konflikten .....	138
2.5.3	Mobbing und sexuelle Belästigung als extreme Formen fehlgeleiteter Konflikt-handhabung .....	142
2.5.4	Veränderte interpersonale Anforderungen als neuer Belastungsfaktor .....	153
<b>3</b>	<b>Ganzheitliche Ansätze für Prävention und Intervention .....</b>	<b>155</b>
3.1	Möglichkeiten der Erfassung psychischer Belastungsfaktoren .....	155
3.1.1	Ziele und Methoden der psychischen Gefährdungsbeurteilung .....	155
3.1.2	Ein Praxisbeispiel: Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Logistikbereich .....	157
3.2	Prävention und Intervention auf Organisationsebene .....	167
3.2.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	167
3.2.2	Betriebliche Gesundheitsförderung .....	173
3.2.3	Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	176
3.2.4	Gesundheitszirkel .....	184
3.2.5	Wandel der Unternehmenskultur im Gesundheitsbereich – Change Management .....	189
3.3	Prävention und Intervention auf Führungsebene .....	200
3.3.1	Ursachen von De-Motivation .....	201
3.3.2	Motivierend führen und kommunizieren .....	204
3.4	Prävention und Intervention auf individueller Ebene .....	207
3.4.1	Resilienz .....	208
3.4.2	Zeitgestaltung und Zeitmanagement .....	210
3.5	Neue Lern- und Vermittlungsformen .....	214
<b>4</b>	<b>Grenzen und Ausblick .....</b>	<b>219</b>
4.1	Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Verantwortung auf allen Ebenen .....	219
4.2	Wirksamkeitsevaluation von Maßnahmen in der Arbeitswelt 4.0 .....	223
4.3	Arbeitswelt 4.0 – Wie geht es weiter? .....	226
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>231</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>249</b>
	<b>Die Autoren .....</b>	<b>257</b>