

206-013

## DGUV Information 206-013



### **Stress, Mobbing & Co.**

Psychische Belastung im Arbeitsleben  
anhand ausgewählter Beispiele

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt  
Fachbereich Gesundheit im Betrieb der DGUV

Autorinnen und  
Autoren

Dr. Carola Ernst (UK NRW)  
Dr. Roland Portuné (DGUV)  
Eva Maria Straub (ehemals UK Hessen)  
Sonja Wittmann (UK Rheinland-Pfalz)

Ausgabe: Dezember 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Titelbild: © yanlev – stock.adobe.com

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) > Webcode: p206013

# Stress, Mobbing & Co.

Psychische Belastung im Arbeitsleben  
anhand ausgewählter Beispiele

---

## **Aktualisierungen zur letzten Ausgabe Mai 2015:**

Diese DGUV Information ist durch die Weiterentwicklung der Broschüre „Stress, Mobbing & Co.“, Prävention in NRW 13 (Mai 2015) entstanden. Aufgrund ihres Ursprungs enthält die DGUV Information hauptsächlich Beispiele aus dem Bereich der öffentlichen Hand. Diese Beispiele lassen sich auch auf andere Branchen übertragen.

---

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Welche Rolle spielt psychische Belastung im Arbeitsleben? .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Eine Art Navigationssystem – die „psychische Landschaft“ im Überblick .....</b>	<b>8</b>
<b>3 Psychische Gefährdung .....</b>	<b>10</b>
3.1 Mobbing .....	10
3.2 Gratifikationskrise .....	14
3.3 Selbstgefährdendes Verhalten .....	18
<b>4 Psychische Beanspruchungsfolgen .....</b>	<b>21</b>
4.1 Stress .....	21
4.2 Ermüdung und ermüdungsähnliche Zustände .....	26
4.3 Psychische Sättigung .....	30
4.4 Burnout .....	32
4.5 Sucht .....	36
4.6 Trauma .....	39

# 1 Welche Rolle spielt psychische Belastung im Arbeitsleben?

Stress, Mobbing & Co. – das hört man häufig. Aber psychische Belastung – was ist das eigentlich genau? Weil das Thema nicht so greifbar ist, spricht man manchmal auch von den sogenannten „weichen Faktoren“. Diese können jedoch durchaus harte und weitreichende Folgen nach sich ziehen – bis hin zu körperlichen und psychischen Erkrankungen. Neben Leid für die Betroffenen bedeutet dies für das Einzelunternehmen sowie für die Gesellschaft insgesamt Einschränkungen der Leistungsfähigkeit inklusive massiver finanzieller Belastungen.

Das Arbeitsschutzrecht trägt dieser Problematik Rechnung. Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit sind erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes – so bestimmt es das Arbeitsschutzgesetz. Zuständig ist der Arbeitgeber, der bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und den Maßnahmen für sichere und gesunde Arbeit psychische Faktoren mit zu berücksichtigen hat. Das Sozialgesetzbuch VII erteilt den Unfallversicherungsträgern den Auftrag, die versicherten Betriebe und Bildungseinrichtungen dabei zu unterstützen. In der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ (GDA) arbeiten die Unfallversicherungsträger und die staatlichen Arbeitsschutzbehörden zusammen, um das Thema positiv voranzubringen.

Begriffe wie Stress, Mobbing oder Burnout haben seit Jahren Hochkonjunktur – sie werden zum Teil beinahe inflationär, allerdings nicht immer korrekt, verwendet. Geeignete Lösungsansätze sind leider oft weniger bekannt. Was genau verbirgt sich hinter den genannten Schlagworten wie Stress, Mobbing oder Burnout? Oder was genau ist eine „Posttraumatische Belastungsstörung“ (PTBS)? Kann man überhaupt etwas dagegen tun? Welche Maßnahmen, welche Lösungsmöglichkeiten gibt es? Fragen, mit denen Führungskräfte, Personal-/Betriebsräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Sicherheitsbeauftragte und andere Personen, die sich im Unternehmen mit Sicherheit und Gesundheit befassen, zunehmend konfrontiert werden.

Die in dieser DGUV Information zusammengetragenen Fallbeispiele veranschaulichen problematische Aspekte psychischer Belastung und zeigen, dass es dabei sowohl um Menschen, als auch um die Qualität von Arbeit geht. Die jeweils bedeutsamen psychologischen Hintergründe werden kurz dargestellt und mögliche Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit aufgezeigt.

## **Arbeit macht gesund! Arbeit macht krank!**

In der Norm DIN EN ISO 10075-1 wird psychische Belastung definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen“. Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen spielen v.a. die negativ ausgeprägten „BELASTUNGSFAKTOREN“ wie z. B. Lärm, Zeitdruck, schlechter Informationsfluss, Konflikte oder hohe Arbeitsintensität eine Rolle.

**Psychische Belastung ist alltäglich. Das kann gut sein. Oder schlecht.**

Ein „Leben in der Hängematte“ ohne jegliche Anforderung ist nur für eine gewisse Zeit angenehm, dann brauchen wir auch wieder Betätigung, Anforderung und Belastung, um gesund, fit und zufrieden bleiben zu können. Lob, eine sinnvolle Arbeitsaufgabe und ein gutes Betriebsklima gehören dazu. Wie so oft kommt es auf das richtige Maß an. Aufnahme und Verarbeitung von Informationen – in der heutigen Arbeitswelt müssen in immer mehr Berufsfeldern vor allem Anforderungen an unser Wahrnehmen und Denken bewältigt werden. In vielen Berufen ist auch der direkte Umgang mit Emotionen unumgänglich. Und bei Arbeitsformen, in denen immer mehr Teamarbeit erforderlich ist, kann es immer wieder auch zu Spannungen unter den Kolleginnen und Kollegen kommen.

Von einigen Belastungsfaktoren ist mittlerweile sehr gut belegt, dass diese branchen- und tätigkeitsübergreifend einen direkten Einfluss auf die Gesundheit haben. Sie können damit auch als „Schlüsselfaktoren“ bezeichnet werden. Dabei handelt es sich um:

- die Arbeitsintensität
- die Gestaltung der Arbeitszeit
- den Handlungsspielraum
- die sozialen Beziehungen, insbesondere Führungsverhalten
- die Arbeitsumgebung, insbesondere Lärm

Wie Belastung wirkt, hängt auch mit den jeweils dort arbeitenden Menschen zusammen, die auf die Belastung reagieren, abhängig z. B. von ihren Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen oder auch Selbstvertrauen. Das kann von Mensch zu Mensch recht unterschiedlich sein. Was die Belastung im einzelnen Menschen auslöst, wird „Beanspruchung“ genannt.

In der Norm DIN EN ISO 10075-1 wird psychische Beanspruchung definiert als „die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinem aktuellen Zustand“. Der aktuelle Zustand kann z. B. durch Alter, Geschlecht, Fertigkeiten, Bewältigungsstrategien, Müdigkeit oder Stimmung beeinflusst sein.

Die Beanspruchung, die Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen, kann positiv oder negativ sein. Davon abhängig sind dann auch die weiteren Folgen – Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit oder „Stress, Mobbing & Co.“.

Generell gilt:

- Gut gestaltete Arbeit bringt ein Maß an Belastung mit sich, das gut zu bewältigen ist und wodurch die Gesundheit erhalten und gefördert wird.
- Schlecht gestaltete Arbeit bringt ein Maß an Belastung mit sich, das nicht gut zu bewältigen ist und wodurch die Gesundheit gefährdet wird.

Die vorliegende DGUV Information kümmert sich um Gestaltungsmöglichkeiten bei bestimmten Belastungsfaktoren und Beanspruchungsfolgen, die im Arbeitsleben häufig auftreten können. In dieser DGUV Information wird eine Auswahl von Gefährdungen und Folgen thematisiert.

Im Überblick sind das insbesondere:

- Mobbing (S. 9) als psychische Gefährdung. Daneben kann es zu Anerkennungskrisen oder auch sogenannten „Gratifikationskrisen“ (S. 12) kommen, wenn man zu wenig Wertschätzung und Anerkennung für die geleistete Arbeit erhält. Und schließlich bedeutet die „Interessierte Selbstgefährdung“ (S. 16), dass man als Beschäftigte oder Beschäftigter oftmals auch die eigene gesundheitliche Gefährdung bemerkt – diese aber in Kauf nimmt, um auf diese Weise etwas Bedeutsames („Interesse / Zuwendung / Beförderung“) zu erreichen.
- Stress (S. 19), Ermüdung und ermüdungsähnliche Zustände (S. 24), Burnout (S. 27), Sucht (S. 30) und Trauma (S. 32) als psychische Beanspruchungsfolgen.

Zu oft wollen wir erst dann etwas von diesen Problemen wissen, wenn sie überhaupt nicht mehr zu verdrängen sind. Dabei haben wir dann schon ein gehöriges Stück des Weges in die falsche Richtung zurückgelegt. Damit wir nicht erst am Ende der Straße merken, dass wir in die falsche Richtung geraten sind, lohnt es sich, vorher in die Karte zu schauen. Oder ein gutes „Navi“ zu benutzen.

## 2 Eine Art Navigationssystem – die „psychische Landschaft“ im Überblick

Im Alltag sind wir oft mit einem hilfreichen Navigationssystem unterwegs, in das wir Start und Ziel eingeben können. Auch für die „psychische Landschaft“ gibt es eine Art „Navigationssystem“: Das erweiterte Belastungs-Beanspruchungsmodell.

Belastung und Beanspruchung wurden bereits angesprochen – dazu noch zwei Beispiele aus anderen Lebensbereichen:

- Wollen wir erreichen, dass wir mehr Muskelkraft bekommen, so müssen wir uns gezielten Belastungen aussetzen, z. B. Krafttraining mithilfe von Hanteln. Um einen Kraftzuwachs zu erzielen, dürfen die Hanteln weder zu schwer noch zu leicht sein und auch die Belastungsdauer und die Übungsausführung muss genau passend sein. Dann führt die Belastung zur gewünschten Beanspruchung der Muskeln und in der Folge zu einem Kraftzuwachs. Ist die Belastung zu leicht, kommt kein Kraftgewinn zustande. Ist die Belastung zu schwer, kann man seinen Körper schädigen.
- Unsere Knochen brauchen die Belastung der Schwerkraft, die Anziehungskraft, die unsere Erde auf uns ausübt. Wird Menschen diese Belastung „weggenommen“, hat das negative Folgen für Knochen und Gesundheit. Bekannt ist dies z. B. von Astronautinnen und Astronauten, die längere Zeit im Bereich der Schwerelosigkeit keinen Belastungen mehr durch die Erdanziehungskraft ausgesetzt waren – mit negativen Folgen für die Gesundheit. Auch hier gilt natürlich umgekehrt, dass sich ein „Zuviel“ an Belastung durch schwerkraftähnliche Zustände negativ auf die Gesundheit auswirken kann.

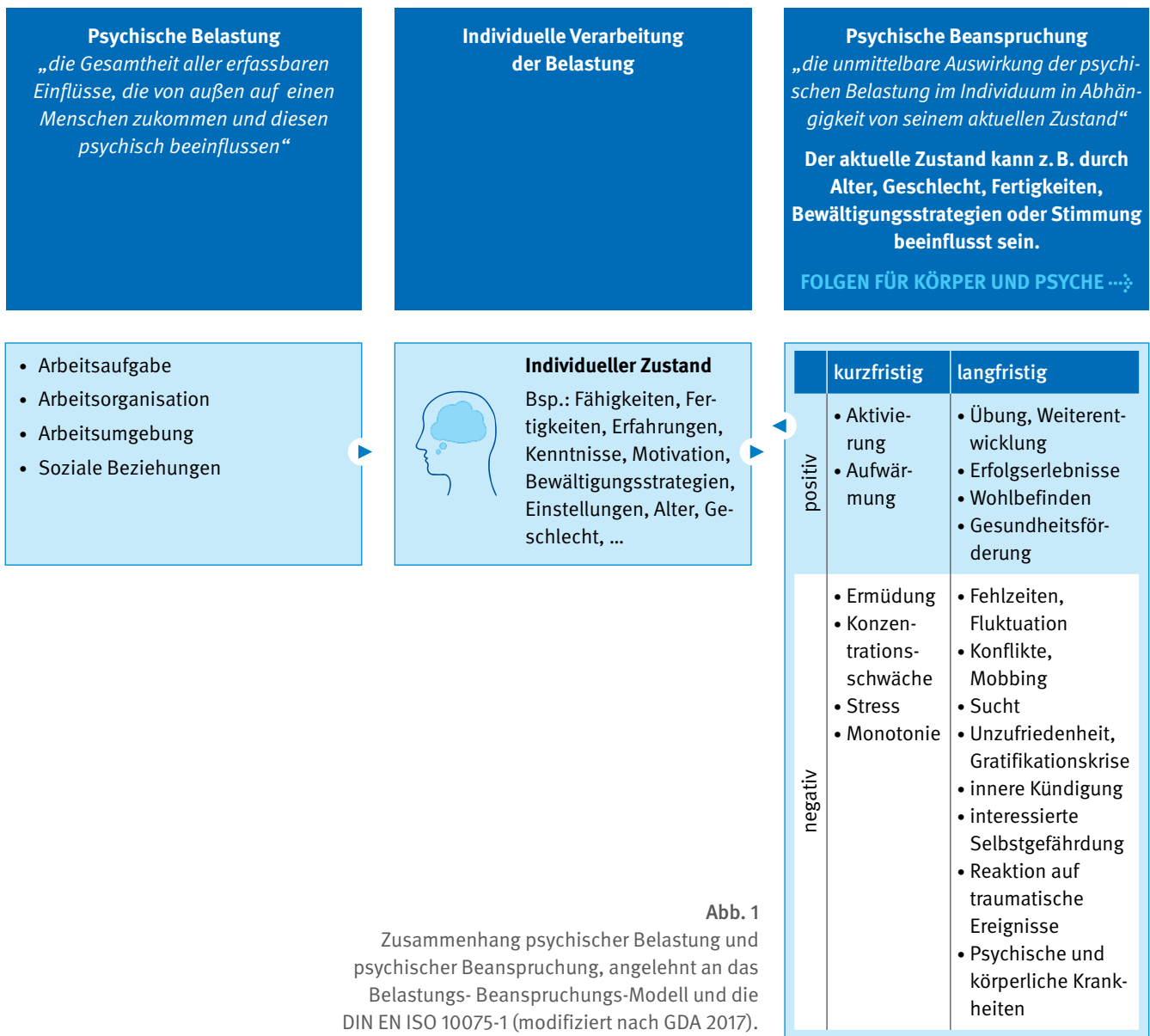
Zurück zum Hauptthema: Bei der psychischen Belastung geht es um die Arbeitsbedingungen. Z. B. wie viel muss ich arbeiten? Und wie schnell? Oder wie oft werde ich dabei unterbrochen oder gestört? Das macht etwas mit mir – es beansprucht mich. Und je nachdem, wie Belastung und Beanspruchung wirken, sind die Folgen positiv oder negativ.

Die folgende Abbildung zeigt das erweiterte Belastungs-Beanspruchungsmodell, unser „Navigationssystem“ für die „psychische Landschaft“. Belastung führt zu Beanspruchung, woraus positive oder negative Folgen resultieren können, und diese können kurzfristig entstehen oder auch mittel- und langfristig.

- Gut gestaltete Arbeit beansprucht mich so, dass positive Folgen resultieren. Kurzfristig kann das bedeuten, dass ich angeregt und aktiv bin und mir die Arbeit Spaß macht. Mittel- und langfristige Folgen können sein, dass ich regelmäßig meine Arbeit gut bewältige, Erfolgserlebnisse habe, Sinn in meiner Arbeit sehe und leistungsfähig und gesund bleibe.
- Schlecht gestaltete Arbeit z. B. mit Mängeln in der Arbeitsorganisation und daraus entstehenden Spannungen mit den Kolleginnen und Kollegen, beansprucht mich negativ. Dies beschreibt ein Beispiel psychischer Gefährdung. Kurz- und mittelfristig kommt es zu unkoordinierten Bearbeitungen, Doppelarbeiten, sozialen Spannungen oder unnötiger Rivalität. Werden solche Zustände auch langfristig nicht verbessert, können körperliche und psychische Erkrankungen resultieren.

Soweit ein stark vereinfachter Überblick – die folgende Abbildung zeigt unser „Navigationssystem“, bevor in der Folge dann einige Themen ausführlich beleuchtet werden.





**Abb. 1**  
Zusammenhang psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung, angelehnt an das Belastungs- Beanspruchungs-Modell und die DIN EN ISO 10075-1 (modifiziert nach GDA 2017).



**Literatur und weiterführende Informationen**

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG).

DIN EN ISO 10075-1: 2018-01, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1 Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017).

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2017). Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit.

Rau, R., Buyken, D. (2015). Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 59 (N.F. 33) 3, S. 113–129.

Rothe, I. Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B., Formazin, M. (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeit. BAUA Bericht. Projekt F 2353.

# 3 Psychische Gefährdung

## 3.1 Mobbing

### Was ist Mobbing?

Wird eine Person oder eine Gruppe am Arbeitsplatz von Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten systematisch belästigt, schikaniert, beleidigt, ausgegrenzt oder mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht, so spricht man von Mobbing. Dabei treten diese Handlungen absichtsvoll, häufig und wiederholt auf (z. B. mindestens einmal pro Woche) und erstrecken sich über einen längeren Zeitraum (mindestens ein halbes Jahr). Streit unter gleich starken Parteien oder *einmalig* vorkommende Ungerechtigkeiten, Krach oder Hänseleien werden nicht dem Mobbing zugeordnet.

Mobbinghandlungen sind vielfältig und können sich sowohl auf die Arbeitsebene als auch auf die soziale Ebene beziehen.

**Ein typischer Mobbingprozess verläuft in vier Phasen:**

#### 1. Phase – Unzureichende Konfliktbearbeitung

Ein Chef möchte einen Mitarbeiter loswerden, Konflikte werden geschürt.

#### 2. Phase – Der Psychoterror beginnt

Der ursprüngliche Konflikt gerät in den Hintergrund, stattdessen wird das Opfer Zielscheibe von Schikanen und Herabsetzungen.

#### 3. Phase – Der Fall eskaliert

Die gemobbte Person macht wegen des Stresses irgendwann wirklich jene Fehler, die ihr zu Beginn ungerechtfertigter Weise angelastet wurden. Sie wird stigmatisiert, gilt jetzt als ‚problematisch‘. Es folgen Abmahnung oder Versetzung.

#### 4. Phase – Das „Mobbing-Ziel“ ist erreicht

Die betroffene Person ist den Anforderungen dann nicht mehr gewachsen. Die Betroffene bzw. der Betroffene kündigt oder wird gekündigt.

Zurück bleiben Menschen mit einem vielschichtigen Störungsbild. Folgen können Depressionen, Ängste, Traumatisierungseffekte, Alkohol- oder Medikamentenabhängigkeit und Suizid sein.



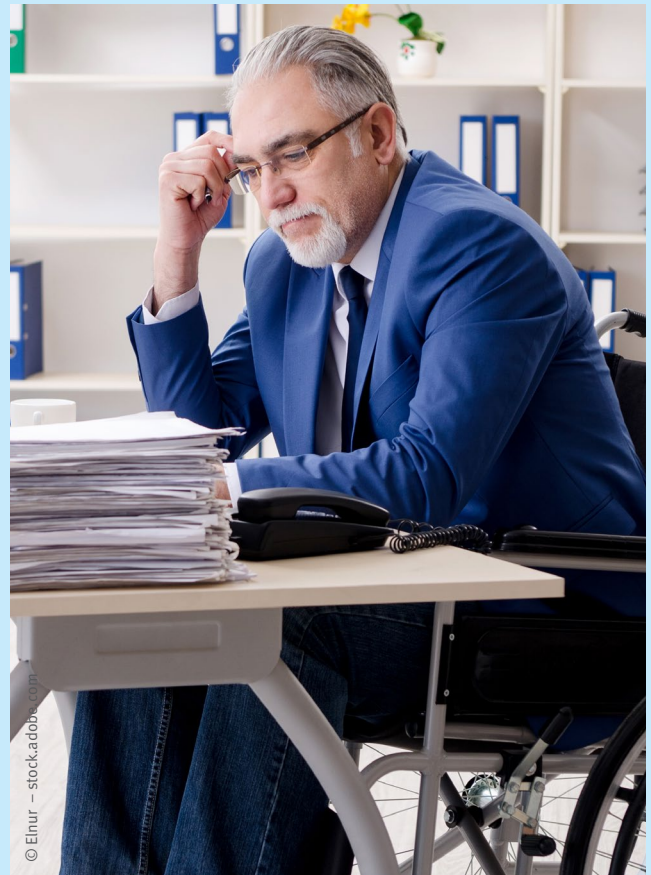
### Fallbeispiel

Eigentlich hatte sich **Herr Peter B.** (45 Jahre) auf seinen neuen Job als Sachbearbeiter im Bürgeramt der Stadt gefreut. Nach einem Jahr Arbeitslosigkeit war auch eine Vertretungsstelle sehr attraktiv für ihn. Er würde sein Bestes geben, sich engagieren und viel von dem, was er in der Weiterbildung gelernt hatte, einbringen. Aber welche Ernüchterung – sehr bald spürt er, dass sein Vorgesetzter ihn nicht leiden kann.

Warum nur teilt er immer nur ihm Arbeiten zu, die sonst niemand erledigen möchte? Und seine Kollegen? Was sollen immer wieder diese missgünstigen Blicke? Andauernd erwähnen sie, wie ihnen doch die ehemalige Stelleninhaberin fehlt und wie sehr sie sich auf deren Rückkehr freuen. Hinter seinem Rücken wird darüber geredet, Herr Peter B. wolle sich beim Abteilungsleiter einschmeicheln, um so eine feste Anstellung zu bekommen. Immer weniger Kollegen reden direkt mit ihm. „Ich werde wie Luft behandelt und demonstrativ gemieden“, klagt er seiner Frau.

Wenn Peter B. abends zu Bett geht, findet er keine Ruhe, weil er Angst hat vor dem nächsten Arbeitstag – vor der Unsicherheit – nicht zu wissen, was als nächstes passiert. Stechende Kopfschmerzen kommen immer häufiger – er geht zum Arzt, der ihn krank schreibt.

Seit fast einem Jahr wird Peter B. nun geschnitten – das Arbeitsklima ist für ihn unerträglich: „Wo ist nur meine Lebensfreude geblieben!?“ fragt er sich und kennt sich



selbst nicht mehr. Kann er die Situation noch ändern oder ist die Kündigung der einzige Ausweg, der ihm noch bleibt?

### Welche Maßnahmen helfen?

Die Hauptursachen des Mobbing liegen in der Organisation der Arbeit (Umstrukturierungsmaßnahmen, Stellenabbau, Leistungsdruck etc.), im Führungsverhalten der Vorgesetzten (diffuse Zuständigkeiten, Abwälzung von Verantwortung, mangelnde Transparenz bei Entscheidungen etc.) und in der besonderen Stellung der Betroffenen. So kann Mobbing vermieden werden:

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	klare Aufgaben und Rollenverteilung (z. B. durch Stellenbeschreibungen) sichern
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Transparenz in den Arbeitsabläufen (z. B. Prozessbeschreibungen) schaffen</li> <li>• Mentor/Mentorin oder „Paten/Patin“ zur Unterstützung bei der Integration in ein bestehendes Arbeitsteam benennen</li> <li>• Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Thema Mobbing schließen</li> <li>• eine interne oder externe Beratungsmöglichkeit sowie ein Beschwerdewesen einrichten</li> <li>• arbeitsvertragliche Regelungen zur Arbeitszeit bzw. die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes einhalten</li> <li>• angemessene Pausenzeiten ermöglichen</li> <li>• auf eine angemessene Arbeitsmenge achten</li> <li>• Arbeitszeit-/Schichtdienstregelungen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen (vorwärts rollierend mit Freizeittagen im Block) gestalten</li> <li>• Ausgleich von Mehrarbeit bzw. Überstunden durch Freizeit ermöglichen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für gleiche Ausstattung auf gleicher hierarchischer Ebene (z. B. Raumgestaltung, PC, Laptop, Mobiliar) sorgen</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte und Führungskräfte durch Information und Aufklärung über die Ursachen, die Entstehung und die Folgen von Mobbing sensibilisieren</li> <li>• klare und eindeutige Positionierung der Unternehmensleitung – nicht zuletzt auch im Bewusstsein möglicher negativer betriebswirtschaftlicher Konsequenzen – finden und kommunizieren</li> <li>• Regeln oder Vereinbarungen zum kollegialen Umgang miteinander formulieren</li> <li>• Konfliktlösekompetenz bei den Vorgesetzten (Vorbildfunktion) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Qualifizierung oder andere Sensibilisierungsmaßnahmen (z. B. Information, Unterweisung) erhöhen</li> <li>• regelmäßige Teamgespräche und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche installieren</li> </ul>

Falls dennoch Mobbing auftritt, sollten Betroffene versuchen, rechtzeitig aktiv zu werden und sich abzugrenzen, d. h. möglichst früh eine Aussprache fordern, den zugrundeliegenden Konflikt offenlegen und eine Lösung anbieten. Man kann sich Verbündete suchen und darüber reden. Auch interne Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, wie z. B. Betriebsärztin oder Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft, Interessenvertretung, Personalabteilung oder externe professionelle Beratungen, können unterstützend wirken. Möglicherweise gibt eine Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing Hinweise zum Vorgehen. Das regelmäßige Aufführen der konkreten Ereignisse in einem „Mobbing-Tagebuch“ ist sehr empfehlenswert – auch im Hinblick auf möglicherweise bevorstehende rechtlich-gerichtliche Auseinandersetzungen.



#### Literatur und weiterführende Informationen

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011).**  
 „Wenn aus Kollegen Feinde werden“. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2019).**  
 „Mobbing – Organisationshilfe zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“ (FBORG-003).

**Holzbecher, M; Meschkutat, B. (2002).** „Mobbing am Arbeitsplatz – Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien“. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (S. 49).

**Leymann, H. (2002).** „Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“. Reinbek: Rowohlt.

**Litzcke, S.; Schuh, H.; Pletke, M. (2013)** *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz: Umgang mit Leistungsdruck – Belastungen im Beruf meistern – Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

**Zuschlag, B. (2001).** „Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz“. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

### 3.2 Gratifikationskrise

#### Was ist eine Gratifikationskrise?

Gerade im Job ist es wichtig, dass sich der eigene Einsatz, das eigene Engagement und die Wertschätzung, die man dafür bekommt, im Gleichgewicht befinden. Wenn man das Gefühl hat, mehr zu geben als man bekommt, befindet man sich in einer sogenannten beruflichen Gratifikationskrise. Forschungsarbeiten zeigen, dass dies schwerwiegende gesundheitliche Konsequenzen haben kann.

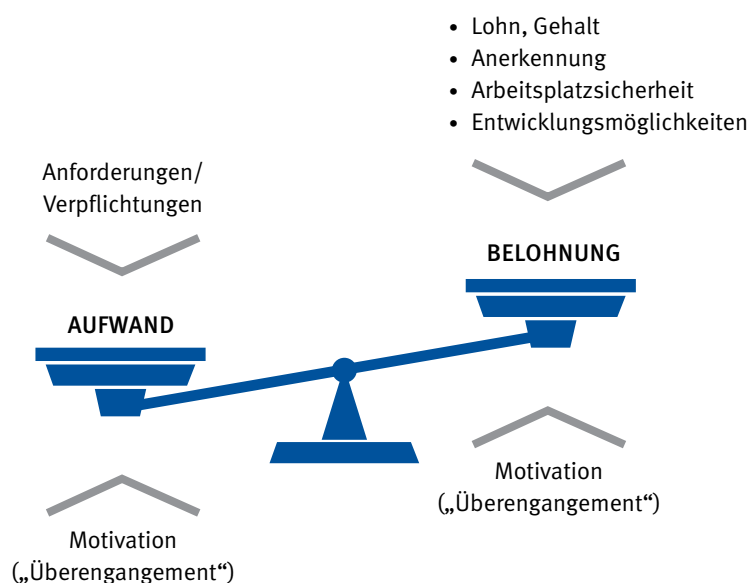
Man kann sich das Ganze als eine Art Waage vorstellen. In der einen Waagschale befinden sich die Aufwendungen, das was man in die Arbeit einbringt, z. B. Leistung, Zeit, Engagement, um die Anforderungen, z. B. Arbeitsmenge, Komplexität, Verantwortung, bewältigen zu können. In der anderen Waagschale werden die Belohnungen aufgewogen. Nach dem klassischen arbeitsvertraglichen Verhältnis ist das zunächst das Einkommen. Aber auch ein sicherer Arbeitsplatz, Anerkennung und Wertschätzung, Entwicklungs- und Aufstiegschancen sind eine Form der Belohnung (lateinisch: gratificatio) und wiegen nicht minder schwer. Hat man also das Gefühl, seine Arbeit wird angemessen entlohnt, geht das mit Zufriedenheit einher. Verschiebt sich das Gleichgewicht, wie in der Abbildung zu sehen, spricht man von einer beruflichen Gratifikationskrise, einem Ungleichgewicht zwischen Anstrengung (Effort) und Belohnung (Reward). Das Modell der Gratifikationskrise wird daher auch als „Effort-Reward-Imbalance-Modell“ bezeichnet.

V. a. Personen in sozialen Berufen (Lehrkräfte, Erzieherinnen und Erzieher, Pflegekräfte) scheinen überdurchschnittlich oft von einer Gratifikationskrise betroffen zu sein (Bödeker, W. & Dragano, N., 2005; Inge Schreyer, Martin Krause, Marion Brandl-Knefz und Oliver Nicko, 2015).

Das Risiko, sich in einer Gratifikationskrise wieder zu finden, ist höher, wenn der oder die Erwerbstätige eine erhöhte Verausgabungsbereitschaft (Overcommitment) mitbringt.

#### Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Entstehung von Stress bei Vorliegen eines Ungleichgewichts zwischen Anforderungen und Leistungen sowie Belohnungen und Gratifikationen.







### Fallbeispiel

Der gelernte Bürokaufmann **Frederik H.** (39 Jahre) ist mittlerweile seit 4 Jahren an seinem aktuellen Arbeitsplatz angestellt und hat immer sein Bestes gegeben, um auch seinen Kollegen einiges an Arbeit abzunehmen. Mittlerweile hat er knapp 90 Überstunden auf dem Konto und kommt einfach nicht dazu, sich seinen wohlverdienten Urlaub zu nehmen, während sich seine Arbeitskolleginnen und -kollegen damit gegenseitig abwechseln.



Er ist mit Abstand der fleißigste Angestellte und ist einer der wenigen Personen, die dafür sorgen, dass das Unternehmen am Ende des Jahres die nötigen Zahlen einfährt. Trotzdem hat er aber das Gefühl, dass dies keiner außer ihm so wahrnimmt. Grund dafür ist, dass mittlerweile niemand mehr auf ihn zu geht und ihn fragt, wie es ihm geht. Lediglich die Frage, ob er Ihnen die eine oder andere Aufgabe abnimmt, hört er immer wieder.

Sein Chef lobt ihn zwar und sieht ihn als wichtigen Mitarbeiter. Das hat Frederik H. zunächst motiviert und geschmeichelt. Mittlerweile hat er dabei jedoch ein ungutes Gefühl, weil jedes Lob vom Chef mit weiteren Aufträgen und mehr Arbeit verbunden ist („Herr H., Sie machen das so gut. Ich weiß, dass ich mich auf Sie verlassen kann, deswegen möchte ich, dass Sie das Projekt XY leiten.“) Auch vom Verdienst steht Frederik nicht anders da als seine Kolleginnen und Kollegen. Er ist mit diesem Umstand schon seit geraumer Zeit sehr unzufrieden und hat den Wunsch, dass sich dies in naher Zukunft ändern wird. „Entspann Dich! Du solltest allmählich wissen, dass es bei uns für gute Arbeit keine Anerkennung gibt!“ so die weit verbreitete Ansicht der Kolleginnen und Kollegen.

Im Fallbeispiel wird zwar ein Einzelfall beschrieben – in der Regel betreffen Gratifikationskrisen aber sehr viele Personen, bis hin zu gesamten Berufsgruppen.

Betroffene halten diesen Zustand über unterschiedlich lange Zeiträume aus. Dafür gibt es verschiedene Gründe, z. B. aufgrund fehlender Alternativen auf dem Arbeitsmarkt oder der Hoffnung auf Besserung, z. B. eine bevorstehende Beförderung. Aber auch Angst vor Veränderung und neuen Herausforderungen kann hemmend wirken.

Gratifikationskrisen können stark belasten. Gesundheitliche Einbußen sind dann nicht mehr fern. Studien ergaben, dass eine ausgeprägte und andauernde Gratifikationskrise mit einem erhöhten Erkrankungsrisiko, v. a. im mentalen Bereich, einhergeht und mit Burnout und Depression assoziiert ist (Haupt, Backé & Latza, 2016). Auch Zusammenhänge mit Herz-Kreislauf- sowie Muskel-Skelett-Erkrankungen sind bekannt. Außerdem verhalten sich Personen in der Gratifikationskrise meist weniger gesundheitsbewusst, was sich in erhöhtem Alkohol- und Nikotinkonsum und schlechterem Ernährungs- und Bewegungsverhalten äußern kann.

Fazit: „Vorenthaltene Anerkennung ist Körperverletzung!“ Dieses Schlagwort ist sicher plakativ zugespitzt, aber vor dem Hintergrund der beschriebenen Forschungsergebnisse auch nicht ganz falsch.

Dennoch: Nicht jede Person, die sich einer Gratifikationskrise gegenüber sieht, wird zwangsläufig krank. Studienergebnisse zeigen, dass Erzieherinnen und Erzieher in Kindertageseinrichtungen, die ihre Arbeitsbedingungen als gut einschätzen, sich trotz Gratifikationskrise zufriedener und weniger belastet fühlen als ihre Kolleginnen und Kollegen, die angaben, unter schlechteren Bedingungen zu arbeiten (Schreyer, Krause, Brandl-Knefz & Nicko, 2015).

### Welche Maßnahmen helfen?

In den Studien können drei Ansatzpunkte identifiziert werden, die positiv wirken:

- Wertschätzung und Respekt den Beschäftigten gegenüber;
- Mitspracherecht, die Anhörung der Argumente der Beschäftigten und die Möglichkeit, die Entscheidungen, die getroffen werden, beeinflussen zu können;
- Transparenz bei der Entscheidungsfindung.

Um Gratifikationskrisen abzuwenden, setzen wirksame Maßnahmen im Unternehmen auf der Führungsebene an. Insbesondere kommt dabei den direkten Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu. Denn diese können Anerkennung und Wertschätzung in der Kommunikation direkt vermitteln und Transparenz bei Entscheidungsfindungen geben. Sie können sich für eine angemessene Belohnung (auch finanziell) einsetzen, sowie Unterstützung und Feedback anbieten. Die Gesundheit der Beschäftigten sowie Gerechtigkeit im Umgang sollten strategische Unternehmensziele sein. (vgl. Haupt, Backé & Latza, 2016).

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anspruchsvolles, jedoch nicht überforderndes Arbeitsaufgabenprofil erstellen</li> <li>• hohen Grad an Autonomie bieten</li> <li>• Lern- und Entwicklungschancen bereithalten</li> <li>• Sinn in der Arbeitstätigkeit herausstellen</li> <li>• Weiterbildungsangebote unterbreiten</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sorgfältige Personaleinstellungspolitik implementieren</li> <li>• dem „Flurfunk“ durch Information und transparente Entscheidungsfindung vorbeugen</li> <li>• Arbeitsplatzsicherheit schaffen</li> <li>• leistungsgerechte Anreize (u. a. Bezahlung) schaffen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• angenehme Arbeitsumgebung gestalten</li> <li>• funktionierende und geeignete Arbeitsmittel zur Verfügung stellen</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertrauensvolles Klima in der Zusammenarbeit entwickeln</li> <li>• fairen Umgang unter den Mitarbeitenden fördern</li> <li>• wertschätzendes Führungshandeln vereinbaren</li> <li>• (Führungskräfte-)Trainings anbieten</li> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten schaffen</li> </ul>





© Wolfgang Bellwinkel – DGUV



### Literatur und weiterführende Informationen

**Bödeker, W. & Dragano, N. (2005).** *IGA-Report 7. Das IGA Barometer 2005. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zu beruflichen Handlungsspielräumen und zu Gratifikationskrisen.* Dresden: iga.

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2020).** *Stressreport Deutschland 2019 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden.* Dortmund/Berlin/Dresden.

**Haupt, C., Backé, E.-M. & Latza, U. (2016).** *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Gerechtigkeit und Belohnung. 1. Auflage.* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zuletzt abgerufen am 25.09.2019, unter: [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2d.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2d.html)

**Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017).** *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: wissenschaftliche Standortbestimmung: Forschung Projekt F 2353.* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Schreyer, I., Krause, M., Brandl-Knefz, M., Nicko, O. (2015).** Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und das Auftreten von beruflichen Gratifikationskrisen bei Kita-Mitarbeiter/innen in Deutschland. In: *Frühe Bildung, 4(2), S.71-82.*

**Siegrist, J. (2015).** *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen.* Elsevier Verlag, München.



### 3.3 Selbstgefährdendes Verhalten

#### Selbstgefährdendes Verhalten – was versteht man darunter?

Arbeiten: Wann man will und wo man will. Im Zuge der sich durch Digitalisierung und Flexibilisierung wandelnden Arbeitswelt zeigt sich zunehmend das Phänomen des selbstgefährdenden Verhaltens: Beschäftigte arbeiten am Feierabend oder im Urlaub weiter, verzichten auf Freizeit und Erholung oder gehen krank zur Arbeit – sogar gegen den ärztlichen Rat. Dies geschieht, ohne dass die Betroffenen dazu angewiesen oder aufgefordert werden. Man ist sich sogar bewusst, dass sich dieses Verhalten auf Dauer negativ auf die eigene Gesundheit auswirken kann. Problematisch ist nicht das singuläre Auftreten dieses Verhaltens, sondern die häufige und regelmäßige Selbstgefährdung. Krankheiten können chronisch werden und im Falle des Präsentismus – man ist krank und geht trotzdem zur Arbeit – besteht die Gefahr, bei Infektionskrankheiten die Kolleginnen und Kollegen anzustecken.

Darin wird die negative Seite für das Unternehmen oder die Verwaltung deutlich. Auf den ersten Blick scheint die Organisation von den „Mehrleistenden“ zu profitieren. Fakt ist jedoch, dass die Kosten überwiegen: die Beschäftigten sind in der Regel eingeschränkt leistungsfähig, Fehler und Unfälle sind wahrscheinlicher und perspektivisch gesehen droht die Gefahr der Langzeitarbeitsunfähigkeit.

Die Gründe für selbstgefährdendes Verhalten sind vielfältig. Man möchte nicht, dass die Arbeit liegen bleibt, man handelt aus Pflichtgefühl. Man möchte die Kolleginnen und Kollegen nicht im Stich lassen oder sich keinen Ärger mit ihnen einhandeln. Auch die Angst um den Arbeitsplatz kann ein Motiv sein. Positiv besetzte Auslöser können die Freude an bestimmten Tätigkeiten oder die damit verbundenen Erfolgserlebnisse sein. Solche Aufgaben behält man unter Umständen zusätzlich bei, selbst wenn sich Zuständigkeiten oder Positionen ändern.

Auch einzelne organisationale Merkmale wie Vertrauensarbeitszeit oder Telearbeit können selbstgefährdendes Verhalten begünstigen.

Vielleicht machen es aber einfach alle so und es ist Teil der Unternehmenskultur. Spezifische Unternehmenskulturen sind Nährboden für das Auftreten der sogenannten interessierten Selbstgefährdung. Dort wird die Leistung der Beschäftigten über quantifizierbare Ziele, Ertragsorientierung oder Benchmark-Systeme gesteuert. Die Beschäftigten agieren wie die Unternehmerin bzw. der Unternehmer selbst: man rechnet mit, inwiefern die eigene Arbeit zum Unternehmenserfolg beiträgt. Damit der Erfolg gewährleistet wird, nimmt man die Selbstgefährdung in Kauf.

Das selbstgefährdende Verhalten sollte in der Organisation als ein frühes Warnzeichen dafür erkannt werden, dass sich in der Konsequenz gravierende psychische Beanspruchungsfolgen wie Burnout oder Suchtverhalten entwickeln können. Führungskräfte sollten im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht ihre Mitarbeitenden darauf hin ansprechen, die Beweggründe für das Verhalten erkunden und gesundheitsgerechte Vereinbarungen treffen.



### Fallbeispiel:

**Jan K.** (31 Jahre) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am mikrobiologischen Institut an einer Universität. Zu seinen Aufgaben zählt neben der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Seminaren sowie Übungen ebenso die Prüfungsabnahme in schriftlicher und mündlicher Form am Ende jeden Semesters.

Zusätzlich kommen wöchentlich Termine für die Betreuung der Studierenden bei ihren Haus- und Abschlussarbeiten hinzu. Der Austausch mit den Studierenden macht ihm viel Spaß. Sein eigentlicher Fokus liegt jedoch auf seiner Promotion.

Damit er nicht zu viel Zeit verliert, arbeitet er bis tief abends alleine im Labor. Er nimmt das in Kauf, damit sein Ziel, den Dokortitel in angemessener Zeit zu erlangen, nicht gefährdet ist. Gerade in der Forschung läuft man sonst Gefahr von einer Publikation überrascht zu werden, welche die eigenen Forschungsergebnisse an Aktualität und Relevanz überholt. Sein Vertrag, der über Drittmittel finanziert ist, läuft noch ein Jahr, dann sollte auch aus finanziellen Gründen seine Promotion beendet sein.

Vor kurzem hatte ihn seine Doktormutter gebeten, ihre Vorlesungen und die Leitung einer Forschungsgruppe zu übernehmen, während sie im Ausland forscht. Jan K. hat



zuerst geschluckt, doch dann diese Aufgabe als Auszeichnung und neue Herausforderung gesehen. Zudem ist er sich sicher, dass diese zusätzliche Erfahrung seine späteren beruflichen Chancen erhöhen wird. Seine Promotionschrift und die dazu erforderlichen wissenschaftlichen Publikationen schreibt er ja schon länger hauptsächlich am Wochenende zu Hause, so wie alle anderen promovierenden im Fachbereich auch.

Eigentlich hatte er sich sehr auf den Sommerurlaub gefreut – endlich mal wieder Erholung! Aber nun sieht es so aus, dass auch diese drei Wochen komplett für die Arbeit gebraucht werden.

**Welche Maßnahmen helfen?**

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>entsprechend hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Ausführung der Arbeitsaufgaben einräumen, wenn unternehmerisches Denken und Handeln gefordert wird</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielvorgaben gesundheitsgerecht gestalten</li> <li>klare Arbeitszeit- und Pausenregelungen vereinbaren</li> <li>auf eine angemessene Arbeitsmenge achten</li> <li>Frühwarnsystem für Überlastungssituationen entwickeln</li> <li>Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten mit Sicherheits- und Gesundheitsaspekten verknüpfen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>technische Eingrenzung der Arbeitsmöglichkeiten einführen</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversität an Kompetenzen wertschätzen</li> <li>Vorbildfunktion als Führungskräfte verdeutlichen</li> <li>selbstgefährdendes Verhalten als frühes Warnzeichen erkennen und ansprechen</li> <li>Sicherheit und Gesundheit als Werte in der Unternehmenskultur etablieren und leben</li> </ul>



**Literatur und weiterführende Informationen**

**Badura, B. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert.** Springer Verlag, Berlin, 2017.

**Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J., Baeriswyl, S. (2012): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.** In Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Springer Verlag, Berlin.

**Initiative Gesundheit und Arbeit (2013): Iga.Fakten 6: Präsentismus: Verlust von Gesundheit und Produktivität.**

**Steinke, M.; Badura, B. (2011): Präsentismus – Ein Review zum Stand der Forschung.** Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin/Dortmund/Dresden.

**Verwaltungsberufsgenossenschaft (Hrsg.) (2018) VBG-Fachwissen: Führen durch Ziele. Chancen und Risiken indirekter Steuerung.**

# 4 Psychische Beanspruchungsfolgen



## 4.1 Stress

### Was ist Stress?

Beschäftigte sind in den letzten Jahren zunehmend Stress ausgesetzt. Der Begriff „Stress“ stammt ursprünglich u. a. aus der Materialforschung. Im Englischen bedeutet „stress“ Druck, Gewicht, Belastung oder auch Anspannung und Verzerrung von Metallen oder Glas. Dieser Begriff wurde bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts auf den Menschen übertragen. Aus der Sicht des Belastungs-Beanspruchungs-Modells entsprechen die Stressoren den Belastungsfaktoren und die Stressreaktion den Beanspruchungsfolgen. Beide Modelle korrespondieren daher gut, auch wenn sie unterschiedliche Aspekte stärker betonen.

Der Begriff der Stressreaktion ist in der Norm DIN EN ISO 10075-1 folgendermaßen definiert:

„Zustand im Menschen, der durch erhöhte psychische (einschließlich beider, kognitiver und emotionaler Komponenten) und/oder physische Aktivierung gekennzeichnet ist, die aus seiner negativen Beurteilung der auf diese Person einwirkenden psychischen Belastung als Bedrohung seiner Ziele und/oder Werte resultiert“ (DIN EN ISO 10075-1: 2018-01 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung –Teil 1 Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe).

„Wie funktioniert Stress?“ Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, Stress als einen Prozess zu verstehen. Das unten dargestellte Modell unterscheidet zwischen dem „Stressor“ (Belastungsfaktor, vgl. Abb. 1) als ein bestimmtes Umweltereignis (stressauslösende Bedingung oder „Belastung“ wie vorher definiert) und den „Stressreaktionen“ als Prozesse, die bei der betroffenen Person ablaufen. Diese Stressreaktionen können auf drei unterschiedlichen Ebenen auftreten (siehe Abb. Seite 23) und dabei sowohl eine Beeinträchtigung der Gesundheit als auch eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit für die Betroffenen darstellen.



Allgemein können Stressoren in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- **Stressoren, die sich aus der Organisation ergeben** (unklare oder widersprüchliche Anweisungen, mangelnde Mitwirkungsmöglichkeit ...)
- **Individuelle Stressoren** (Versagensängste, familiäre Probleme ...)
- **Soziale Stressoren** (Konkurrenz, mangelnde Anerkennung ...)
- **Leistungsstressoren** (Über-/Unterforderung, enge Zeit- und Terminvorgaben ...)
- **Physikalische Stressoren** (Lärm, Hitze ...)
- **Körperliche Stressoren** (Verletzungen, Hunger ...)



### Fallbeispiel

Nachdem **Nicola D.** (35 Jahre) ihre Tochter Jennifer zur Kita gebracht hat, hastet sie durch den Berufsverkehr zur Arbeit. Ein Blick zur Uhr – Herzrasen. Die Sitzung ist für 8 Uhr angesetzt. Schon jetzt hat sie den vorwurfsvollen Blick ihres Chefs vor Augen. Schließlich kann man von einer Referentin für Personalentwicklung doch erwarten, dass sie pünktlich und gut vorbereitet ist; eben mit gutem Beispiel voran geht.

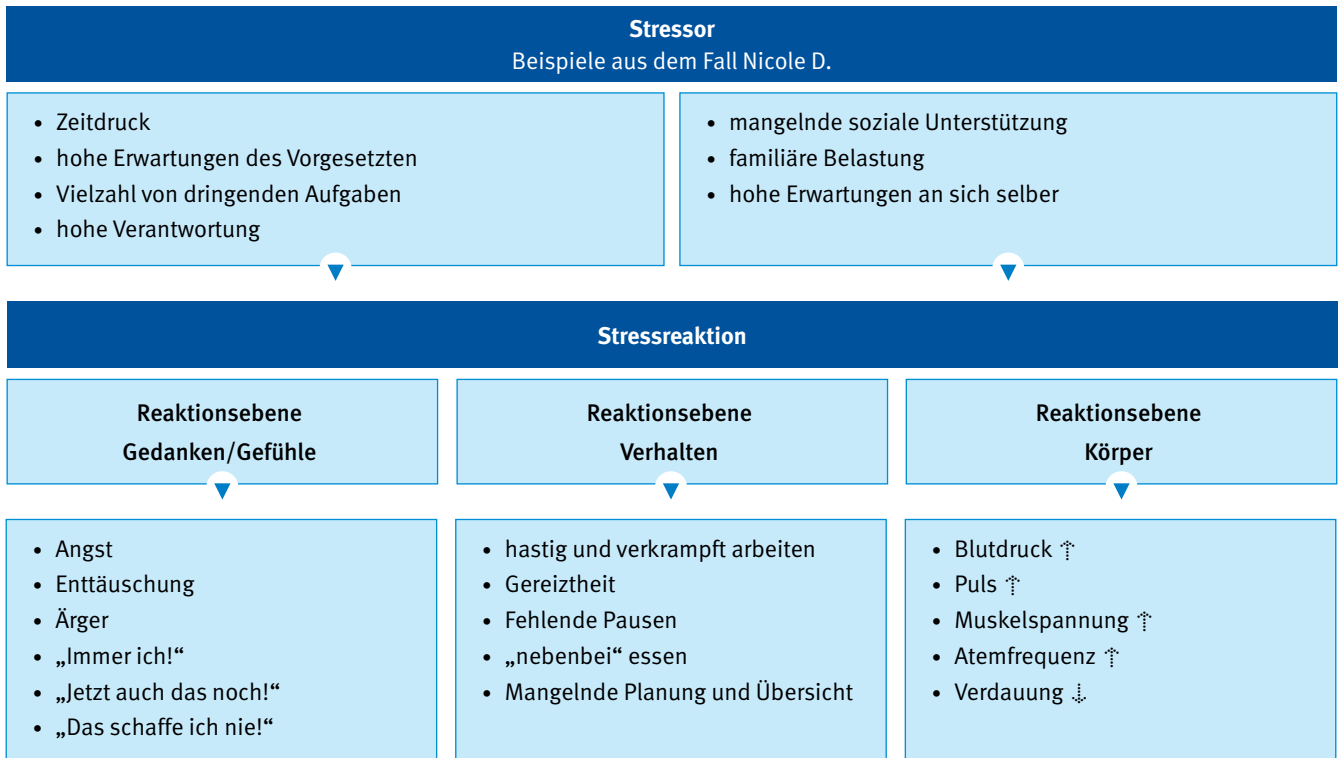
Aber die vielen unbearbeiteten Akten auf ihrem Schreibtisch ... die viele Post ... dauernd neue E-mails ... wichtige Besprechungen ... und jetzt auch noch die zusätzliche Verantwortung für die Personalauswahl. „Da können Sie ihre Fähigkeiten mal richtig unter Beweis stellen und sich Ihre ersten Sporen verdienen“, hatte ihr Chef gesagt. Die Erwartungen sind eben hoch an eine neue junge und gut ausgebildete Mitarbeiterin.

„Das schaffe ich schon“, hatte sie immer wieder zu sich selbst gesagt. Aber vor ein paar Tagen bat sie dann doch einen ihrer Kollegen um Unterstützung; der winkte grinsend ab: „Hier muss schon jeder selber seinen Mann stehen“. Manchmal glaubt sie, dem Druck nicht mehr Stand halten zu können. Dabei war sie doch fest davon überzeugt, dass gerade sie es schaffen würde, Familie, Haushalt und Beruf unter einen Hut zu bringen, als alleinerziehende Mutter trotzdem erfolgreich in ihrem



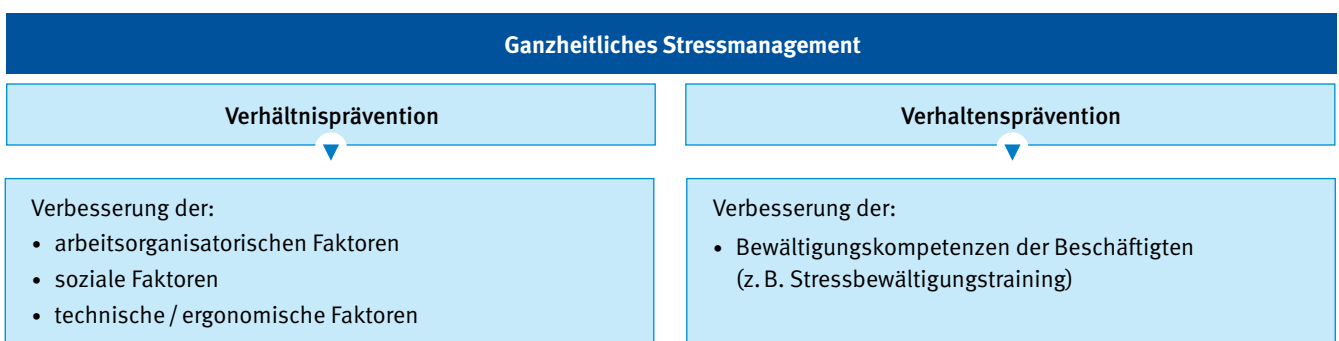
Job zu sein. Als sie nach einem langen und anstrengenden Tag endlich zu Hause ist, bringt sie ihre Tochter ins Bett – Zeit für Familie bleibt nicht mehr viel.

Auch sie selbst ist am Ende, völlig erschöpft. Aber einschlafen kann sie auch heute wieder nicht. Ihr Herz rast und dieser furchtbare Pfeifton im linken Ohr macht sie noch ganz verrückt. Ihr Arzt hatte ihr schon vor einigen Monaten geraten, kürzer zu treten. – Vielleicht ist der Preis, den sie zahlt, doch zu hoch ... ?



Generell ist zu beachten, dass Stress auch ein individuelles Phänomen ist. Die gleiche Situation kann von der einen Person als Stressor empfunden werden und Stressreaktionen auslösen, während eine andere Person die Situation neutral oder sogar als motivierend empfindet.

Richtig ist sicher, dass sich alle Beschäftigten um ihre Gesundheit im Sinne der Eigenverantwortung kümmern müssen. In Unternehmen wird jedoch oftmals der Umgang mit Stress vollständig auf die Beschäftigten verlagert – nach dem Motto: „Wer gestresst ist, muss halt an sich arbeiten!“. Diese Sicht greift jedoch zu kurz, da eine Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen an erster Stelle stehen muss. Für ein ganzheitliches Stressmanagement sollen zunächst die Möglichkeiten der Verhältnisprävention zur Verhütung und Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress ausgeschöpft werden. Zusätzlich sollen dann verhaltensbezogene Trainingsmaßnahmen zur Förderung der individuellen Bewältigungskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden.



**Welche Maßnahmen helfen?**

Vorgehensweisen zur Prävention oder zur Reduzierung von Stress sind abhängig von den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens auszuwählen. Daher ist es erforderlich, das Unternehmen als Ganzes zu betrachten und eine umfassende Beurteilung der Arbeitsbedingungen durchzuführen.

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal so auswählen, dass die Qualifikation der Beschäftigten mit den Anforderungen der Arbeitsaufgaben übereinstimmen</li> <li>• neue Beschäftigte umfassend einarbeiten</li> <li>• Arbeitsaufgaben effektiv verteilen</li> <li>• Bildungsbedarfsanalysen durchführen und Aus- und Fortbildungsveranstaltungen anbieten</li> <li>• Aufgaben ganzheitlich gestalten (planende, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten)</li> <li>• Schwierigkeitsgrad von Aufgaben den Fähigkeiten der Beschäftigten anpassen</li> <li>• angemessen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Erfüllung der Aufgaben einräumen (mindestens die Beeinflussung der zeitlichen und inhaltlichen Abfolge der Aufgaben ermöglichen)</li> <li>• für Aufgabenerledigung notwendige Informationen zur Verfügung stellen</li> <li>• betriebliche Ziele und Vorgehensweisen kommunizieren</li> <li>• Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klären</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf eine möglichst gleichmäßige Verteilung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsvolumen achten</li> <li>• Pufferzeiten einplanen</li> <li>• Absprachen treffen und Besprechungstermine vereinbaren, um häufige Unterbrechungen und Störungen zu vermeiden</li> <li>• angemessene Pausenzeiten ermöglichen</li> <li>• auf eine angemessene Arbeitsmenge achten</li> <li>• Arbeitszeit- / Schichtdienstregelungen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen (vorwärts rollierend mit Freizeittagen im Block) gestalten</li> <li>• Ausgleich von Mehrarbeit bzw. Überstunden durch Freizeit ermöglichen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technische Hilfsmittel und Maschinen zur Verfügung stellen, um körperliche Anstrengung zu reduzieren</li> <li>• „klassische Belastungsfaktoren“ wie Lärm, ungünstiges Raumklima oder Beleuchtung, Umgang mit gefährdenden biologischen und chemischen Arbeitsstoffen vermeiden</li> <li>• Rückzugsorte zur Erholung schaffen (z. B. Pausenräume)</li> <li>• Möglichkeiten für konzentriertes Arbeiten bereitstellen</li> <li>• Bewegungspausen ermöglichen (kleine Sportgeräte bereitstellen oder betriebliche Fitnessprogramme anbieten)</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation, Partizipation und offene Kommunikation fördern (Transparenz – es ist wichtig, dass die Beschäftigten wissen, woran sie sind)</li> <li>• Feedback geben und nehmen</li> <li>• eine Kultur sozialer Unterstützung sowohl durch Kolleginnen und Kollegen als auch durch Führungskräfte entwickeln</li> <li>• Pausenkultur entwickeln (z. B. Störungen in der Pause sind tabu)</li> <li>• Vorbildfunktion von Führungskräften verdeutlichen</li> </ul>



Wenn im Rahmen der Verhältnisprävention auf arbeitsorganisatorischer, sozialer und technischer Ebene alle erforderlichen Rahmenbedingungen zur Gestaltung eines „stressfreien Arbeitssystems“ geschaffen sind, können diese durch Maßnahmen zur individuellen Stressprävention und -bewältigung sinnvoll zu einem ganzheitlichen Stressmanagement ergänzt werden.

Dazu existieren eine Reihe von psychologischen Konzepten, die an den drei Reaktionsebenen „Gedanken und Gefühle“, „Verhalten“ und „Körper“ ansetzen, auf die sich Stressoren auswirken (siehe Abbildung Seite 23). Bewährt haben sich dabei insbesondere Stressbewältigungstrainings mit Problemlösetechniken und Entspannungstechniken.



Bei den genannten Ansätzen steht zum einen die Förderung der individuellen Bewältigungskompetenzen und zum anderen die Schaffung eines Gleichgewichts zwischen Belastung und Entspannung im Vordergrund. Wissenschaftlich sehr gut bestätigt sind insbesondere Stressbewältigungstrainings mit einem sogenannten „kognitiv-verhaltenstherapeutischen Ansatz“ (z. B. nach Kaluza 2007).



### Literatur und weiterführende Informationen

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2020) Stressreport Deutschland 2019 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden.** Dortmund/Berlin/Dresden.

**DIN EN ISO 10075-1: 2018-01, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1 Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017).**

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2015) Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Beschäftigte.**

**Kaluza, G. (2007).** „Gelassen und sicher im Stress“. Heidelberg: Springer.

**Kleinschmidt, C. (2015) Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte.** Hrsg. Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin.

**Richter, P.; Hacker, W. (2008).** „Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben“. Heidelberg: Asanger.

## 4.2 Ermüdung und ermüdungsähnliche Zustände

### Was ist Ermüdung?

Jeder Mensch weiß, wie es sich anfühlt, wenn man müde ist. Man muss gähnen, fühlt sich schläfrig, man kann die Augen kaum aufhalten. Es kostet vermehrt Anstrengung, sich auf die eigentliche Aufgabe zu konzentrieren, die Leistung und die Reaktionsfähigkeit nehmen ab, Fehler dagegen häufen sich. Dabei können Zustände entstehen, in denen ein fehlerfreies und sicheres Weiterarbeiten kaum mehr möglich ist. Der sogenannte „Sekundenschlaf“ ist ein Phänomen, das insbesondere im Straßenverkehr bereits sehr viele schwere und tödliche Unfälle verursacht hat.

Um wieder wach und aufmerksam zu werden, helfen bereits einfache Maßnahmen, die sich stark unterscheiden: in einem Fall hilft es, eine Pause zu machen, sich bewusst zu erholen und genügend zu schlafen. Im anderen Fall muss man gezielt etwas Anderes tun, sich aktiv mit etwas Anderem beschäftigen, um sich gewissermaßen geistig zu erholen.

Welche Maßnahme hilft, hängt von den Entstehungsbedingungen der Müdigkeitszustände ab. In der Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1“ sind verschiedene Müdigkeitszustände, deren Entstehung sowie die möglichen Maßnahmen definiert und beschrieben.

### Psychische Ermüdung

Bei **psychischer Ermüdung** handelt es sich um eine „vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und physischen Funktionstüchtigkeit, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung abhängt“ (vgl. DIN EN ISO 10075-1). Das heißt, die Arbeitssituation ist beispielsweise geprägt von einer hohen Arbeitsmenge, der Notwendigkeit sich über lange Zeit hinweg stark zu konzentrieren oder verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Erholen kann man sich von psychischer Ermüdung am besten durch eine zeitliche Unterbrechung der Tätigkeit, sprich das Durchführen von Pausen.



### Fallbeispiel

Als Chirurgin im Krankenhaus hat **Dr. Jutta S.** (41 Jahre) ein anspruchsvolles Programm abzuleisten. Mehrere schwierige Operationen hintereinander sind dabei keine Seltenheit. Die Verantwortung, die sie zu tragen hat, wiegt schwer, da jeder Fehler schlimme Folgen haben kann. Höchste Konzentration ist für sie deswegen eine absolute Selbstverständlichkeit. Wenn nur die Schichtplangestaltung des Krankenhauses sie nicht noch zusätzlich belasten würde! Häufig schleppt sich Jutta S. nach der Arbeit völlig erschöpft nach Hause. Oft hat sie das Gefühl, dass die Freizeitintervalle viel zu kurz sind, um sich vollständig erholen zu können. Und die Pausen während der Arbeitszeit? Da kann man teilweise froh sein, wenn die Zeit ausreicht,

genügend Kaffee trinken zu können, um das starke Müdigkeitsempfinden zu bezwingen, um noch diese Operation durchzustehen und dann noch die nächste und dann ...



© Mikhailovskiy - stock.adobe.com

Bei ausreichenden Erholungsmöglichkeiten muss sich psychische Ermüdung per se nicht negativ auswirken. Es handelt sich dann um einen normalen Ermüdungsprozess, der im Laufe der Zeit bei Arbeitstätigkeiten auftritt und durch angemessene Erholung („Regeneration“) wieder ausgeglichen werden kann. Erst durch fehlende oder ungenügende Erholungsmöglichkeiten kann psychische Ermüdung auch langfristig negative Auswirkungen mit sich bringen. Viele Menschen versuchen dann, Ermüdungssymptome durch den Konsum von Anregungsmitteln zu bekämpfen. Übermäßiger Kaffeegenuss, stimulierende Arzneimittel oder Drogen können zwar kurz- und mittelfristig zu Leistungssteigerungen, auf Dauer jedoch zu Erschöpfungs- und Depressionszuständen führen. Ein paradox anmutender Effekt chronischer psychischer Ermüdung sind außerdem Ein- und Durchschlafstörungen. Es entsteht so ein Teufelskreis, der einer natürlichen Regeneration entgegensteht.

### Welche Maßnahmen helfen?

Um psychischer Ermüdung entgegen zu wirken, ist es das Ziel von Maßnahmen die Intensität der Arbeitsbelastung zu reduzieren und ausreichend Zeit für Erholung und Regeneration zu ermöglichen.

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben und Informationen angemessen und eindeutig bereitstellen</li> <li>• Redundanzen, wenn möglich vermeiden</li> <li>• bei komplexen Aufgaben evtl. Entscheidungsunterstützungssysteme bereitstellen</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeitsvertragliche Regelungen der Arbeitszeit bzw. die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes einhalten</li> <li>• angemessene Pausenzeiten ermöglichen</li> <li>• auf eine angemessene Arbeitsmenge achten</li> <li>• Arbeitszeit- / Schichtdienstregelungen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen (vorwärts rollierend mit Freizeittagen im Block) gestalten</li> <li>• Ausgleich von Mehrarbeit bzw. Überstunden durch Freizeit ermöglichen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückzugsorte zur Erholung schaffen (z. B. Pausenräume)</li> <li>• Möglichkeiten für konzentriertes Arbeiten bereitstellen</li> <li>• Bewegungspausen ermöglichen (kleine Sportgeräte bereitstellen oder betriebliche Fitnessprogramme anbieten)</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pausenkultur entwickeln (z. B. Störungen in der Pause sind tabu)</li> <li>• Vorbildfunktion von Führungskräften bei der Pausengestaltung verdeutlichen</li> </ul>

### Ermüdungsähnliche Zustände

**Ermüdungsähnliche Zustände** treten bei Menschen in **abwechslungsarmen** Situationen auf. Das heißt die Arbeitssituation ist beispielsweise von der Erledigung einer einzigen sich immer wiederholenden Aufgabe bestimmt oder Ereignisse, die ein Handeln erfordern, kommen während der Tätigkeit nur selten vor. Als Folge treten häufig Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabnahme und -schwankungen, verminderte Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit sowie Abnahme der Herzschlagfrequenz auf. Die gute Nachricht ist, dass diese Folgen nach einem Wechsel der Arbeitsaufgabe und / oder der Umgebung bzw. der äußeren Situation schnell wieder verschwinden. Die Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1“ zählt zu den ermüdungsähnlichen Zuständen die herabgesetzte Wachsamkeit und Monotonie.

### Was ist herabgesetzte Wachsamkeit?

Herabgesetzte Wachsamkeit ist nach der DIN-Norm ein „Zustand mit herabgesetzter Aktivierung und Erkennungsleistung, der häufig mit abwechslungsarmen Beobachtungstätigkeiten verbunden ist.“ Typische Arbeitssituationen sind dabei Überwachungs- und Kontrollaufgaben bei Radarüberwachungen, Instrumententafeln oder Monitoring-Systemen.

### Was ist Monotonie?

Der Monotoniezustand ist nach der DIN-Norm ein „langsam entstehender Zustand herabgesetzter Aktivierung [...] oftmals verbunden mit oder gefördert durch lang andauernde, gleichförmige, sich wiederholende Tätigkeiten bei der Aufgabenerledigung.“

Typische Tätigkeiten können beispielsweise Montagearbeiten und Dateneingaben sein. Die Monotonie entwickelt sich langsamer als die herabgesetzte Wachsamkeit. Eine Regeneration von diesem Zustand tritt nicht notwendigerweise nach einer Veränderung des Umfelds oder der Tätigkeit auf. Daher kann es sein, dass eine längere Regenerationszeit notwendig ist.



### Fallbeispiel

**Erna J.** (45 Jahre) steht am Band – wie jeden Werktag seit vielen Jahren führt sie immer wieder dieselben Handgriffe aus. Die gleichförmigen Geräusche der Maschinen, das stets gleichbleibende, scheinbar ewig wiederkehrende Bild des Bandes gleiten in ihrer Wahrnehmung zu einer seltsamen Mischung zusammen, fast wie ein Brei, in dem sie irgendwie festzustecken scheint. Wenn sie doch die Augen einfach schließen könnte, abschweifen in Gedanken – aber schon kommt der nächste Handgriff, schon kommt die nächste Bewegung, die Hinsehen und Zufassen erfordert.

Man muss ja froh sein, dass man einen Job hat – die meisten der früheren Kolleginnen und Kollegen sind inzwischen arbeitslos. Und trotzdem – manchmal kommt sie dann wieder, diese Wut – Wut über das Band, über die Maschinen, über den Takt, der einem diesen fremden Rhythmus aufzwingt und einen trotzdem niemals von der Stelle kommen lässt.



© Syda Productions – stock.adobe.com

### Welche Maßnahmen helfen?

Ermüdungsähnliche Zustände stehen in Zusammenhang mit abwechslungsarmen Arbeitssituationen. Daher sollen Gegenmaßnahmen für Abwechslung und Anregung sorgen.

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsinhalte durch neue Aufgaben erweitern (Job Enlargement) oder durch anspruchsvollere Aufgaben ggf. mit mehr Verantwortung anreichern (Job Enrichment)</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>mehr Abwechslung in die Tätigkeiten bringen (z. B. durch Job Rotation)</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsumgebung ansprechend gestalten (z. B. durch Farbgebung, Raumklima, Beleuchtung)</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern (z. B. Qualitätszirkel)</li> </ul>

### 4.3 Psychische Sättigung

#### Was ist psychische Sättigung?

Auch die psychische Sättigung zählt zu den ermüdungsähnlichen Zuständen. Allerdings gibt es zu den Phänomenen der Monotonie und herabgesetzten Wachsamkeit einen deutlichen Unterschied. Ärger und die Tendenz, sich von der Aufgabe zurückzuziehen sind zusätzliche Symptome zum Müdigkeitsempfinden oder Leistungsabfall, wie es sich auch im Beispiel der Erna J. darstellt. Wenn sich die Tätigkeit oder Situation immer wiederholt, kann man das Gefühl bekommen, auf der Stelle zu treten oder nicht weiter zu kommen. Schließlich lehnt man die Aufgabe emotional stark ab und fühlt sich innerlich nervös und unruhig. Folglich ist psychische Sättigung im Gegensatz zu Monotonie und herabgesetzter Wachsamkeit durch ein unverändertes oder sogar gesteigertes Niveau der Aktivierung gekennzeichnet.

#### Welche Maßnahmen helfen?

Neben der Schaffung von Abwechslung und Anregung muss bei psychischer Sättigung der negative emotionale Aspekt aufgefangen werden: Ärger, Verdruss und das Gefühl der Sinnlosigkeit des eigenen Tuns.

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn der eigenen Tätigkeit im Gesamtzusammenhang verdeutlichen</li> <li>• Arbeitsinhalte erweitern (Job Enlargement) oder anreichern (Job Enrichment)</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur Rückmeldung über die geleistete eigene Arbeit ausbauen</li> <li>• Transparenz über weiteren Verlauf der Auftrags erledigung herstellen</li> <li>• mehr Abwechslung in die Tätigkeiten bringen (z. B. durch Job Rotation)</li> <li>• zeitliche Freiheitsgrade schaffen (Entscheidungsspielräume)</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückzugsorte zur Erholung bereitstellen (z. B. sonnengeflutete Pausenräume)</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern (z. B. Qualitätszirkel)</li> <li>• die Beschäftigten und ihre geleistete Arbeit durch das Unternehmen wertschätzen</li> <li>• Wir-Gefühl entwickeln</li> </ul>



---

### Literatur und weiterführende Informationen

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010):** *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten.*

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2019).** *Leben mit Schichtarbeit – Tipps für Beschäftigte (DGUV Information 206-027).*

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2018).** *Schichtarbeit – (k)ein Problem?! Eine Orientierungshilfe für die Prävention (DGUV Information 206-024).*

**DIN EN ISO 10075-1: 2018-01,** *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1 Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017).*

**DIN EN ISO 10075-2: 2000-06,** *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:1996).*

**Grönemeyer, H. (2002).** (Hrsg.). *Mensch. Der Weg.* Bochum.

**Paridon, H.; Lazar, N. (2017):** *Regeneration, Erholung, Pausengestaltung – alte Rezepte für moderne Arbeitswelten? iga.Report 34.*



## 4.4 Burnout

### Was ist Burnout?

In manchen Büros hängen Postkarten mit Sprüchen, wie „Burnout ist was für Anfänger. Ich habe bereits Fuck Off.“ oder „Better burn out than just fade away“.

Doch mit Burnout ist nicht zu spaßen. Hinter dem häufig inflationär verwendeten Begriff „Burnout“ verbirgt sich eine ernsthafte Problematik. Er beschreibt einen Zustand geistiger, emotionaler und körperlicher Erschöpfung. Eine distanzierte Einstellung zur eigenen Arbeit und wahrgenommene reduzierte Leistungsfähigkeit gehen damit einher.

**Erschöpfung** stellt das Hauptmerkmal des Burnout-Syndroms dar. Kennzeichnend ist die körperliche und emotionale Erschöpfung, verbunden mit dem Gefühl, die Kraftreserven aufgebraucht zu haben – eben ausgebrannt zu sein. Betroffene berichten von anhaltender Überforderung, Reizbarkeit, Anspannung, Antriebsschwäche und Energiemangel. Des Weiteren kann die **Distanzierung** von der eigenen Arbeitstätigkeit und -inhalten beobachtet werden. Bei Tätigkeiten mit Kontakt zu Kundinnen und Kunden oder Patientinnen und Patienten (z. B. Krankenpflege, Call-Center-Tätigkeit, Gastronomie, Lehrkräfte) äußert sich diese Distanzierung (auch Depersonalisierung genannt) in gefühllosen, abgestumpften und zynischen Reaktionen auf andere Menschen (z. B. die „Bauchspeicheldrüse in Zimmer 387“).

Die reduzierte Leistungsfähigkeit als drittes Burnout-Merkmal ist durch ein Gefühl der Inkompetenz sowie einen Mangel an Leistung und Produktivität gekennzeichnet. Zunehmende Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung und den Arbeitsbedingungen ist die Folge. Dies führt dazu, dass sowohl der Beruf als auch die eigene Person infrage gestellt werden.

Oft wird eine Entwicklung von anfänglichem Idealismus über Ernüchterung bis hin zu ausgeprägtem Zynismus beobachtet. Das bedeutet, dass Burnout verschiedene Phasen hat, die man gerade im Anfangsstadium oft verkennt, da das erhöhte Engagement sowohl von den Beschäftigten als auch von den Führungskräften als positiv empfunden wird. Wenn dann die erhöhte Leistungsbereitschaft kippt, wird es immer schwerer mit ausschließlich betrieblichen Maßnahmen präventiv entgegen zu wirken. Wird zu lange gewartet, lässt sich betrieblich so gut wie nichts mehr tun – betroffene Personen sind dann auf psychotherapeutische Hilfe angewiesen.

Nach der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN) handelt es sich bei Burnout um eine Vorstufe verschiedener Folgekrankheiten, wie z. B. Depressionen, Angststörungen, Suchterkrankungen, Tinnitus und Hypertonie.

Bedingt wird Burnout durch monatelang andauernde Überforderung, die sich aus der Kombination von Arbeitsplatzfaktoren (z. B. hohe Arbeitsmenge, mangelnde Anerkennung durch Vorgesetzte, ständige Erreichbarkeit) und individuellen Faktoren (z. B. überhöhter Leistungsanspruch, Perfektionismus, mangelnde Erholung) ergibt.



In einer repräsentativen Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2016) von über 4.500 Beschäftigten berichten 10 % der Männer und 11% der Frauen von einem Burnout-Syndrom sowie 7 % der Männer und 9 % der Frauen von einer depressiven Symptomatik. Mit steigender Arbeitsanforderung nimmt dieser Anteil, einhergehend mit Einschränkungen in der Funktions- und Arbeitsfähigkeit, noch zu.

Zudem denken Beschäftigte mit Burnout und depressiver Symptomatik vermehrt an einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben.



### Fallbeispiel

Für die Altenpflegerin **Sandra L.** (47 Jahre) war es immer eine Selbstverständlichkeit gewesen, alles zum Wohle der von ihr betreuten Menschen zu tun, sich in ihrem Beruf stets tausendprozentig einzusetzen. Sicher, die Bezahlung könnte besser sein und Anerkennung ihrer aufopfernden Arbeit durch die Heimleitung war praktisch nicht vorhanden. Doch Frau L. dachte oft: „Sind dankbare Gesichter oder ein freundlicher Händedruck der armen alten Leute nicht viel mehr wert als Geld und Lob?“

Sandra L. war schon immer ein Typ gewesen, der sich für andere einsetzte, „unsere Idealistin“ hatte ihr Bruder immer gesagt. Auch wenn es manchmal sehr anstrengend war – sie tat alles, um zu helfen. Und trotzdem – irgendwie schien alles nicht genug zu sein, immer noch mehr schien gefordert zu werden. Und noch mehr versuchte sie, den Erwartungen gerecht zu werden, auch dann noch, als aus Rationalisierungsgründen die Zeit immer knapper wurde. Bis sie merkte, wie sie innerlich einen immer stärkeren Widerwillen entwickelte und sie sich immer mehr überwinden musste. Bis sie selbst erschrak, wie sie den alten Menschen erst mit immer stärkerer Gleichgültigkeit und schließlich mit Verachtung entgegentrat. Bis sie das Gefühl hatte: Es geht nicht mehr...



© Alexander Raths – stock.adobe.com

**Welche Maßnahmen helfen?**

Der Burnout-Prozess kann sich im Verlauf über mehrere Jahre hinziehen. Im Interesse aller Beteiligten sollte es jedoch erst gar nicht so weit kommen. Präventive betriebliche, aber auch individuelle Maßnahmen sind in jedem Fall vorzuziehen und lohnen sich langfristig nicht nur für den Betroffenen, sondern auch für die Organisation. Je früher eingegriffen wird, desto besser.

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf gerechte Verteilung der Arbeitsaufgaben achten („Überflieger“ erden!)</li> <li>• zeitliche und inhaltliche Tätigkeitsspielräume ermöglichen, um den Kreislauf von Überforderung und Erschöpfung zu durchbrechen</li> <li>• Aus- und Weiterbildung anbieten und fördern</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für eine ausreichende Personalbesetzung und ausreichendes Zeitbudget sorgen</li> <li>• auf eine angemessene Arbeitsmenge achten</li> <li>• Arbeitszeit- / Schichtdienstregelungen, die für Partnerbeziehungen, familiäre Aktivitäten sowie Hobbies und Interessen ausreichend Raum belassen (z. B. Regeln zur Erreichbarkeit und Pausenregelungen)</li> <li>• Teamarbeit ermöglichen</li> <li>• Rollenbild und Qualitätsanforderungen klären</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückzugsorte schaffen (z. B. Pausenräume)</li> <li>• Möglichkeiten für konzentriertes Arbeiten bereitstellen</li> <li>• geeignete Arbeitsmittel zur Verfügung stellen und angenehme Arbeitsumgebung gestalten</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeitsbezogenes Betreuungssystem einrichten, z. B. Supervision, Gruppendiskussionen, Kollegiale Beratung</li> <li>• soziale Unterstützung und ein gutes Teamklima fördern</li> <li>• wertschätzendes Führungsverhalten stärken</li> <li>• Führungskräfte und Beschäftigte sensibilisieren z. B. Burnout als Unterweisungsthema</li> </ul>



© djonimo- stock.adobe.com



### Literatur und weiterführende Informationen

**Burisch, M.** (2010). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*. Springer. Heidelberg.

**Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (2012).** *Positionspapier der DGPPN zum Thema Burnout*. Berlin: Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN).

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2020).** *Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten – Handlungsleitfaden für Führungskräfte*. (DGUV Information 206-030)

**DIN EN ISO 10075-1: 2018-01,** *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1 Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017)*.

**Leppin, A.** (2006). *Burnout: Konzept, Verbreitung, Ursachen und Prävention*. In B. Badura, H. Schellschmidt, & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten* (S. 99–109). Berlin: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-540-34368-4\_6.

**Rose, U., Müller, G., Burr, H., Schulz, A., & Freude, G.** (2016). *Arbeit und mentale Gesundheit: Ergebnisse aus einer Repräsentativerhebung der Erwerbstätigen in Deutschland*. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**World Health Organization (WHO) (2021).** *ICD-11 Mortality and Morbidity Statistics*. Verfügbar unter: <https://icd.who.int> (Zugriff am 21.10.2021).

## 4.5 Sucht

### Was ist Sucht?

Sucht im engeren Sinn lässt sich als ein zwanghaft gewordener Missbrauch von Rauschmitteln (Alkoholismus, Drogenabhängigkeit, Arzneimittelsucht) bezeichnen. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat zur Definition der vorliegenden Problematik Abstand vom englischen Begriff „addiction“, also Sucht genommen und diesen durch „dependence“, also Abhängigkeit ersetzt. Im deutschen Sprachgebrauch finden jedoch weiterhin beide Begriffe Verwendung. Mit „Abhängigkeit“ werden dann oft eher die pharmakologischen Aspekte und mit „Sucht“ die psychischen und sozialen Begleit- und Folgeerscheinungen beschrieben.

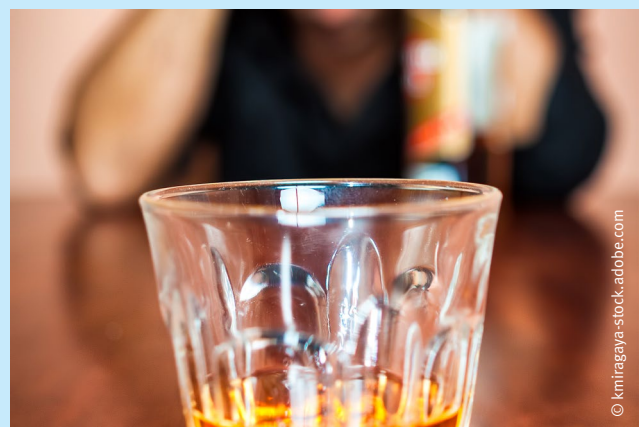
Anfangs steht oft das Erleben erwünschter psychischer Sonderzustände oder die Erleichterung bzw. Beseitigung von seelischen oder körperlichen Beanspruchung im Mittelpunkt. Im Stadium der Abhängigkeit führt der fehlende Konsum des Suchtmittels zu Entzugserscheinungen, die sich z. B. in Form von Angstzuständen, innerer Unruhe und einer Vielzahl körperlicher Symptome äußern können. So wird das Suchtmittel (z. B. Alkohol, Droge oder Medikament) zum absoluten Lebensmittelpunkt des Betroffenen. Das Tückische an der Suchtproblematik ist auch, dass zum einen der Missbrauch beispielsweise mancher Drogen oder Medikamente im Berufsleben für eine gewisse Zeit leistungssteigernd wirken kann. Zum anderen sind Übergänge zwischen Einstieg, Gewöhnung und Abhängigkeit oftmals fließend und werden von Außenstehenden und auch vom Betroffenen selbst nicht wahrgenommen oder nicht richtig eingeschätzt. Der fortschreitende körperliche, psychische und soziale Verfall der Betroffenen ist der Preis, den jedes Jahr Tausende von Menschen allein in Deutschland zu entrichten haben. Aktuelle Zahlen veröffentlicht die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) jährlich.



### Fallbeispiel

Früher war es für **Hans M.** (51 Jahre) selbstverständlich, Alkohol nur am Abend zu konsumieren. „Job ist Job und Schnaps ist Schnaps“ hatte er gerne gesagt. Beliebt war er, gern gesehener Gast, der beim geselligen Zusammensein lustig und unterhaltsam war; immer lustiger und unterhaltsamer, je länger der Abend dauerte. Lange Jahre ging alles gut. Hans M. hatte alles im Griff. Merkte gar nicht so recht, wie er sich mehr und mehr verstrickte, dachte nicht groß darüber nach, dass der Alkohol nach und nach alle Lebensbereiche durchdrang. Es klappte doch alles. Heimliches Trinken auf der Kantoilette machte ihn locker – entspannt genug, jede Form von Stress zu bewältigen. Zwischenzeitlich hatte er zwar noch versucht, den Tag auch ohne Alkohol zu überstehen – nach einer solchen Phase „ohne“ trank er dafür aber abends umso mehr – auch allein – und dann irgendwann auch morgens. Seine Frau hatte mehrfach

versucht, ihn vom Trinken abzubringen. Sie wollte ihm helfen, ihn unterstützen, stand ihm zur Seite, zeigte Verständnis, hatte Geduld, entschuldigte, kaschierte. Er würde aufhören versprach er. Wieder und wieder ...



© kmiragaya-stock.adobe.com

### Welche Maßnahmen helfen?

Im Fallbeispiel von Hans M. ist angedeutet, dass Angehörige oft versuchen durch Entschuldigen, Verdecken oder Nachsichtigkeit dem Betroffenen zu helfen. Auch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen können in diese Falle geraten, die als „Co-Abhängigkeit“ bezeichnet wird. Diese Versuche, dem Abhängigen zu helfen, führen eher zu einer Stabilisierung des Systems, und verhindern somit eine konstruktive Entwicklung. Folgende Maßnahmen sind daher sinnvoller:

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsaufgabe hinsichtlich kritischer Belastungsfaktoren (z. B. emotionale Inanspruchnahme, fehlende Sinnhaftigkeit, zu hohe Verantwortung, unzureichende Qualifikation) beurteilen</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>auf eine angemessene Arbeitsmenge achten</li> <li>Arbeitszeit-/Schichtdienstregelungen überprüfen</li> <li>Dienst- und Betriebsvereinbarungen zur Suchtproblematik, die Hilfs- und Präventionsmaßnahmen, aber auch entsprechende Sanktionen eindeutig festlegen</li> <li>Suchtbeauftragte installieren und qualifizieren</li> <li>Personal- bzw. Betriebsrat entsprechend schulen</li> <li>Aufklärungs- und Sensibilisierungsprogramme, die bereits im Vorfeld ansetzen und somit präventiv die Suchtgefährdung eindämmen, aufsetzen</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräften ihre besondere Verantwortung bewußt machen und sensibilisieren, bei Auffälligkeiten – auch und gerade bei leistungsfähigen Beschäftigten – das Gespräch zu suchen</li> <li>Vertrauen schaffen, signalisieren, dass man helfen will und nicht die Entlassung angestrebt wird</li> <li>konkrete Hilfsangebote nennen, z. B. die Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt oder externe Beratungsstellen</li> <li>mögliche Konsequenzen aufzeigen und diese dann stufenweise umsetzen, falls Vereinbarungen bzw. Auflagen durch die Abhängigen nicht eingehalten werden</li> <li>schrittweiser Aufbau des sogenannten „konstruktiven Leidensdrucks“, der den Abhängigen spürbar verdeutlicht, dass sie etwas ändern müssen</li> </ul>





### Literatur und weiterführende Informationen

BG Verkehr (Hrsg.) (2014). *Alkohol in der Arbeitswelt – Rechtssicher handeln im Akutfall – Informationen für Führungskräfte.*

Cosmar, M.; Jahn, F. (2016). *Hirndoping am Arbeitsplatz – Einflussfaktoren und Präventionsmöglichkeiten für Unternehmen. Iga.Wegweiser.*

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2019) *Suchtprävention in der Arbeitswelt – Handlungsempfehlungen. (DGUV Information 206-009).*

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) e.V. (2018). *Jahrbuch Sucht 2018.*

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) e.V. (2014). *Alkohol am Arbeitsplatz – Die Auswirkungen von Alkoholkonsum (Factsheet).*

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) e.V. und Barmer (Hrsg.) (2019) *Alkohol am Arbeitsplatz – Eine Praxishilfe für Führungskräfte.*

Deutscher Verkehrssicherheitsrat DVR (8. Auflage, 2016): *Suchtprobleme im Betrieb.*

Rösner, N. (2015). *Alkohol am Arbeitsplatz – Klare Regeln helfen. DGUV faktor arbeitsschutz 1/2015, S. 6–8.*

## 4.6 Trauma

### Was ist Trauma?

Traumatische Ereignisse sind plötzlich auftretende Extremsituationen. Sie sind gekennzeichnet durch die Konfrontation mit tatsächlichem oder drohendem Tod, ernsthafter Verletzung oder Gefahr für die eigene oder fremde körperliche Unversehrtheit.

Traumatische Ereignisse sind z. B. ein Überfall, eine Geiselnahme, eine massive Bedrohungssituation, Gewalterleben durch physische oder sexuelle Übergriffe, schwerwiegende Unfälle.

Eine Reihe von Berufsgruppen ist in besonderer Weise gefährdet, im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeiten mit potenziell traumatisierenden Situationen konfrontiert zu werden. Dazu zählen beispielsweise Polizei und Feuerwehr, Rettungsdienst und Intensivpflege, aber auch andere Berufsgruppen wie Lokführerinnen und Lokführer, die u. U. Suizide miterleben müssen, Beschäftigte im Straßenbetriebsdienst, die mit schweren Unfällen konfrontiert werden oder Bankangestellte, die Opfer von Überfällen werden.

Die Reaktionen auf solche Ereignisse sind vielfältig. Nach dem Erleben einer sehr belastenden Situation kann zunächst eine akute Belastungsreaktion auftreten. Als typische Symptomatik wird ein vielschichtiges und gewöhnlich wechselndes Bild genannt, in dem nach einem anfänglichen Gefühl des Betäubtseins depressive, ängstliche, ärgerliche und verzweifelte Empfindungen erlebt werden. Im Verhalten treten Schwankungen zwischen Überaktivität und Rückzug auf. Die Symptome klingen in der Regel nach 24 bis 48 Stunden wieder ab. Eine solche Reaktion ist eine normale Reaktion auf ein unnormales Ereignis. Jeder Mensch benötigt Zeit, ein erlebtes außergewöhnliches Ereignis zu verarbeiten.

Sollten die Symptome sich jedoch verschlimmern oder nach einiger Zeit noch keine Besserung eingetreten sein, können sie sich in einer psychischen Erkrankung in Form von Traumafolgestörungen manifestieren. Damit sind Anpassungsstörungen, Depressionen und Angststörungen sowie Alkohol- und Drogenmissbrauch bis hin zur Abhängigkeit gemeint. Nicht zwangsläufig, aber in einigen Fällen kann sich eine posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) entwickeln.

Die Diagnosekriterien für eine PTBS werden im international anerkannten Diagnosekatalog ICD-11 mit dem Diagnoseschlüssel 6B40 beschrieben: Zu den Hauptkriterien für die Diagnose gehören unter anderem das ständige, unkontrollierbare Wiedererleben des traumatischen Ereignisses in Form von Alpträumen oder Flashbacks, die durch kleinste Reize, die der traumatischen Situation ähneln, hervorgerufen werden. Daher versuchen die Betroffenen Erinnerungen an die traumatische Situation zu vermeiden. Weitere Symptome wie emotionale Taubheit und vegetative Übererregung können sich in Schreckhaftigkeit, Konzentrationsproblemen, Reizbarkeit und extremen Stimmungsschwankungen äußern.

Die PTBS ist eine schwerwiegende und behandlungsbedürftige Erkrankung, bei der psychotherapeutische Interventionen möglichst frühzeitig in die Wege geleitet werden sollten.



## Fallbeispiel

**Sven O.** (43 Jahre) ist im Rettungsdienst tätig. Immer wieder extrem belastende Situationen, Einsätze auf Autobahnen, viele schwere Unfällen hat er erlebt; vor Schmerzen verzweifelt schreiende Menschen, denen er geholfen hatte, manchmal mit mehr, manchmal mit weniger Erfolg.

Er hat die Bilder und Eindrücke mitgenommen nach Hause – und dann irgendwie doch innerlich bewältigt, verarbeitet. „Der Job ist hart, aber wir sind die Guten“ hatte er oft zu jüngeren Kollegen gesagt, die ihre ersten Schwerverletzten betreut hatten ...

Bis dann dieser 17. November kam – ein schwerer Unfall auf der A3, mehrere Schwerverletzte, Sterbende ... diese Augen würde er nie mehr vergessen ... Kinderaugen, deren Blicke sich tief in seine Seele brennen ... Kinderhände ... Schreie ... auch Wochen später noch läuft die gespenstische Szene immer wieder wie ein Film

vor seinem inneren Auge ab ... der Vater, der sein totes Kind im Arm hält, trägt, und wie in Zeitlupe auf der Unfallstelle umherläuft ... eine gedehnte Zwischenwelt aus Blech, Blut und Rauch ... auch jetzt noch, viele Monate später, sind diese Bilder für Sven O. so deutlich und nah wie an diesem 17. November ...



© Christian Schwier – stock.adobe.com



© matortion-stock.adobe.com

Jede Person, die ein traumatisches Ereignis erlebt, sollte eine Unfallmeldung, ggf. Unfallanzeige beim zuständigen Unfallversicherungsträger stellen, auch wenn keine offensichtliche körperliche Verletzung vorliegt. Der Unfallversicherungsträger steuert dann das weitere Vorgehen z. B. im Hinblick auf eine notfallpsychologische Betreuung. Notfallpsychologische Betreuung lohnt sich, um das Ausmaß negativer Folgen möglichst gering zu halten. Nach dem Psychotherapeutenverfahren erhalten Betroffene von ihrer zuständigen Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse schnell und unkompliziert Hilfe in Form von probatorischen Sitzungen bei ausgewählten Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten. Besteht die Notwendigkeit und wird ein entsprechender Antrag vom Unfallversicherungsträger bewilligt, ist eine Weiterbehandlung möglich.



### Welche Maßnahmen helfen?

Für Berufsgruppen, die in besonderer Weise Extremsituationen ausgesetzt sind, haben Arbeitgeber die Verpflichtung, mithilfe geeigneter Maßnahmen die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu schützen.

Gestaltungsbereich	Mögliche Schutzmaßnahmen
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte qualifizieren und informieren</li> <li>• Unterweisung zu Verhalten in Notfällen durchführen</li> <li>• zum Thema sensibilisieren</li> <li>• über Bewältigung schwieriger und bedrohlicher Situationen informieren</li> <li>• Übungen und Simulationen von Extremereignissen konzipieren und anbieten</li> <li>• Umsetzung von Notfallplänen, Rettungsketten, Kommunikationswegen üben</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf die Organisation zugeschnittenes Konzept erstellen, das Regelungen für die Vorbereitung, Begleitung und Nachsorge von Extrembelastungen sowie technische, organisatorische und persönliche Präventionsmaßnahmen beschreibt</li> <li>• Einzelarbeitsplätzen vermeiden bzw. ausreichendes Personal zur Verfügung stellen</li> <li>• eindeutige Zuständigkeitsregelungen und Absprachen treffen</li> <li>• geeignete Schutzausrüstung zur Verfügung stellen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauliche Maßnahmen zur Vermeidung von Gewaltereignissen in der öffentlichen Verwaltung, z. B. Notausgänge, Schutzwände, Sicherheitsglas, ausreichende Beleuchtung, gut einsehbare Arbeitsbereiche prüfen und veranlassen</li> <li>• technische Maßnahmen, z. B. Zugangskontrollen, Notrufsysteme umsetzen</li> <li>• geeignete und funktionierende Arbeitsmittel bereitstellen, um zusätzlichen Stress zu vermeiden</li> <li>• Unfallstellen zum eigenen Schutz absichern</li> </ul>
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen / Kollegen in Notsituationen (z. B. ausgebildete betriebliche psychologische Erstbetreuende)</li> </ul>



### Literatur und weiterführende Informationen

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2017).** Handlungsanleitung der gesetzlichen Unfallversicherungsträger zum Psychotherapeutenverfahren (in der Fassung vom 01.01.2017).

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2017).** Prävention von und Umgang mit Übergriffen auf Einsatzkräfte der Rettungsdienste und der Feuerwehr. (DGUV Information 205-027).

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2015).** Gut vorbereitet für den Ernstfall! Mit traumatischen Ereignissen im Betrieb umgehen. (DGUV Information 206-017)

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2015).** Alles für den Kunden? Arbeitsbelastungen und Bedrohungen an Arbeitsplätzen mit Kundenkontakt. (DGUV Information 206-015)

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2017).** Standards in der betrieblichen psychologischen Erstbetreuung (bpE) bei traumatischen Ereignissen. (DGUV Information 206-023)

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2018).** Prävention von Gewalt und Aggression gegen Beschäftigte im Gesundheitsdienst und in der Wohlfahrtspflege – Eine Handlungshilfe für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. (DGUV Information 207-025)

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2017).** Traumatische Ereignisse – Prävention und Rehabilitation. (DGUV Information 306-001)

**Päßler, K., & Trommer, U. (2010).** Gewaltprävention – ein Thema für öffentliche Verwaltungen?! „Das Aachener Modell“ Reduzierung von Bedrohungen und Übergriffen an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr. Düsseldorf: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen.

**Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ (Stand März 2018).** Mediensammlung zum Thema Psychotrauma.

**Schöllgen, I., & Schulz, I.A. (2016).** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt Traumatische Belastungen. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**World Health Organization (WHO) (2021).** ICD-11 Mortality and Morbidity Statistics. Verfügbar unter: <https://icd.who.int> (Zugriff am 21.10.2021)



**Berufsgenossenschaft  
Energie Textil Elektro  
Medienerzeugnisse**

Gustav-Heinemann-Ufer 130  
50968 Köln  
Tel.: 0221 3778-0  
Fax: 0221 3778-1199  
[www.bgetem.de](http://www.bgetem.de)

**Bestellungen:**

Hauptverwaltung Köln  
[www.bgetem.de](http://www.bgetem.de), Webcode: 11205644  
Telefon: 02 21 37 78-10 20  
Telefax: 02 21 37 78-10 21  
E-Mail: [versand@bgetem.de](mailto:versand@bgetem.de)