Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Trends und Lösungen

LASS MAL

Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer klagen über Stress im Job. Die Ursachen liegen teils in der Persönlichkeit, teils in gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen. Es wird Zeit für eine Unternehmenskultur nach den Prinzipien gesunder Führung.

Um den Krankenstand in Deutschland ist eine Debatte entbrannt. Dieser liegt derzeit auf einem Rekordniveau. Topmanager wie Mercedes-Benz-Chef Ola Källenius beklagen, es sei hierzulande zu einfach, sich krankzumelden (Heyser 2024). Sie implizieren, dass viele Menschen, die eigentlich gar nicht krank und schonungsbedürftig sind, lieber zu Hause bleiben, statt arbeiten zu gehen. Daran knüpfen Forderungen wie die von Allianz-Chef Oliver Bäte an: Er hatte vorgeschlagen, am ersten Tag der Krankmeldung keinen Lohn zu zahlen (Matthes / Blume 2025).

Andreas Storm, Vorstandschef der DAK-Gesundheit, sieht in den sprunghaft angestiegenen Krankmeldungen auch einen statistischen Effekt, verursacht durch die neue elektronische Erfassung der Krankschreibungen durch die Krankenkassen. Viele Krankschreibungen, die in der Vergangenheit zwar erfolgt, aber nicht an die Krankenkasse weitergegeben wurden, werden nun lückenlos erfasst. Laut DAK-Studie beträgt dieser Meldeeffekt, je nach Diagnose, 60 Prozent und mehr der zusätzlichen Fehltage. „Unsere Studie zeigt, dass weder die telefonische Krankschreibung noch das Blaumachen die wirklichen Gründe für den sprunghaften Anstieg sind. (…) Wir brauchen eine offene Debatte über die tatsächlichen Ursachen der Rekordkrankenstände und müssen die wachsende Misstrauenskultur in der Arbeitswelt eindämmen“, sagt Storm (DAK 2025).

Schaut man genauer auf die Beschwerden, aufgrund derer Menschen krankgeschrieben wurden, dann waren dies im dritten Quartal 2024 von Juli bis September vor allem Krank-

Angst vor Jobwechsel und tiefgreifende Veränderungen des Arbeitsumfelds sind häufige Stressfaktoren. Kommen private Schwierigkeiten hinzu, etwa Schulden oder Ehekrise, entsteht leicht eine Überforderungssituation.

heiten des Muskelskelettsystems, psychische Diagnosen sowie auf dem dritten Platz Erkrankungen der Atemwege (n-tv 2024). Dass psychische Erkrankungen eine so große Rolle spielen, lässt aufhorchen und ist Grund genug, genauer hinzuschauen, wie Arbeit, psychische Erkrankungen und gesundheitlich bedingte Ausfälle zusammenhängen. Eine Langzeitbetrachtung der DNLA macht eine klare Entwicklung sichtbar.

Stressbelastung messen – die Methode

Die DNLA GmbH (www.dnla.de) ist die Zentrale eines Netzwerks von Berater*innen, Trainer*innen, Coaches und HR-Spezialist*innen. Sie arbeiten für Unternehmen und Organisationen aus allen Branchen und begleiten Personalentwicklungs-, Führungskräfteentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprojekte. Dabei kommen die DNLA-Verfahren zum Einsatz – wissenschaftlich fundierte Instrumente zur Messung und Entwicklung verschiedener Soft Skills, vor allem aus den Bereichen der grundlegenden Sozialkompetenzen und der Management- und Führungskompetenzen, die wichtig sind für gutes und erfolgreiches Arbeiten. Teil der Datenerhebung ist immer auch die Messung der aktuellen Stressbelastung. Dafür wird das Vorliegen von besonders belastenden Umständen, bezogen auf die aktuelle Situation einschließlich der letzten sechs Monate, anonymisiert abgefragt. Die Daten beruhen auf freiwilligen Selbstauskünften – es gibt also keine Verpflichtung, besonders belastende Umstände auch wirklich zu nennen.

Da den Analysen und Entwicklungsprogrammen ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde liegt, werden neben besonderen Belastungen im beruflichen Bereich (z.B. durch hohe Arbeitsbelastung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Jobwechsel und Veränderungen im beruflichen Bereich) auch besondere Belastungen aus dem privaten Bereich wie finanzielle Probleme oder Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Familie und Beruf erhoben. Dies ist nur konsequent, da sich derartige Schwierigkeiten auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden auswirken. Die Teilnehmerangaben in diesem Bereich sind geschützt. Auch DNLA-Berater*innen und zertifizierte Partner*innen, etwa aus der HR-Abteilung eines Unternehmens, haben keine Möglichkeit, die Angaben der Teilnehmenden im Detail zu erfahren. Alles, was sichtbar wird, ist ein Gesamtindikator, der sich aus den einzelnen Angaben errechnet.

Die Berücksichtigung von Stress und besonderen Belastungen bei der Betrachtung der aktuellen Ausprägung von grundlegenden Sozialkompetenzen sowie von Management- und Führungsfähigkeiten dient dazu, die persönliche und berufliche Situation der Teilnehmenden richtig und fair einzuschätzen und ihnen gerecht zu werden. Alle Daten stammen aus Kundenprojekten, die mindestens seit den Jahren 2018/2019 laufen und heute noch aktiv sind. Für jede Gruppe liegen immer mindestens 30 Datensätze oder mehr zur Untersuchung vor.

Als Vergleichszeitraum zu den aktuellen Daten aus den Jahren 2023/2024 wurden die Jahre 2018/2019 gewählt, um die Coronapandemie auszuklammern und um zu vermeiden, dass Sondereffekte aus diesen Jahren das Ergebnis der Untersuchung beeinflussen. Die Datenauswahl berücksichtigt Daten aus unterschiedlichen Branchen und aus unterschiedlichen Personengruppen. Von Mitarbeitenden und Auszubildenden über Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte bis hin zu Selbstständigen sind verschiedene Personengruppen repräsentiert.

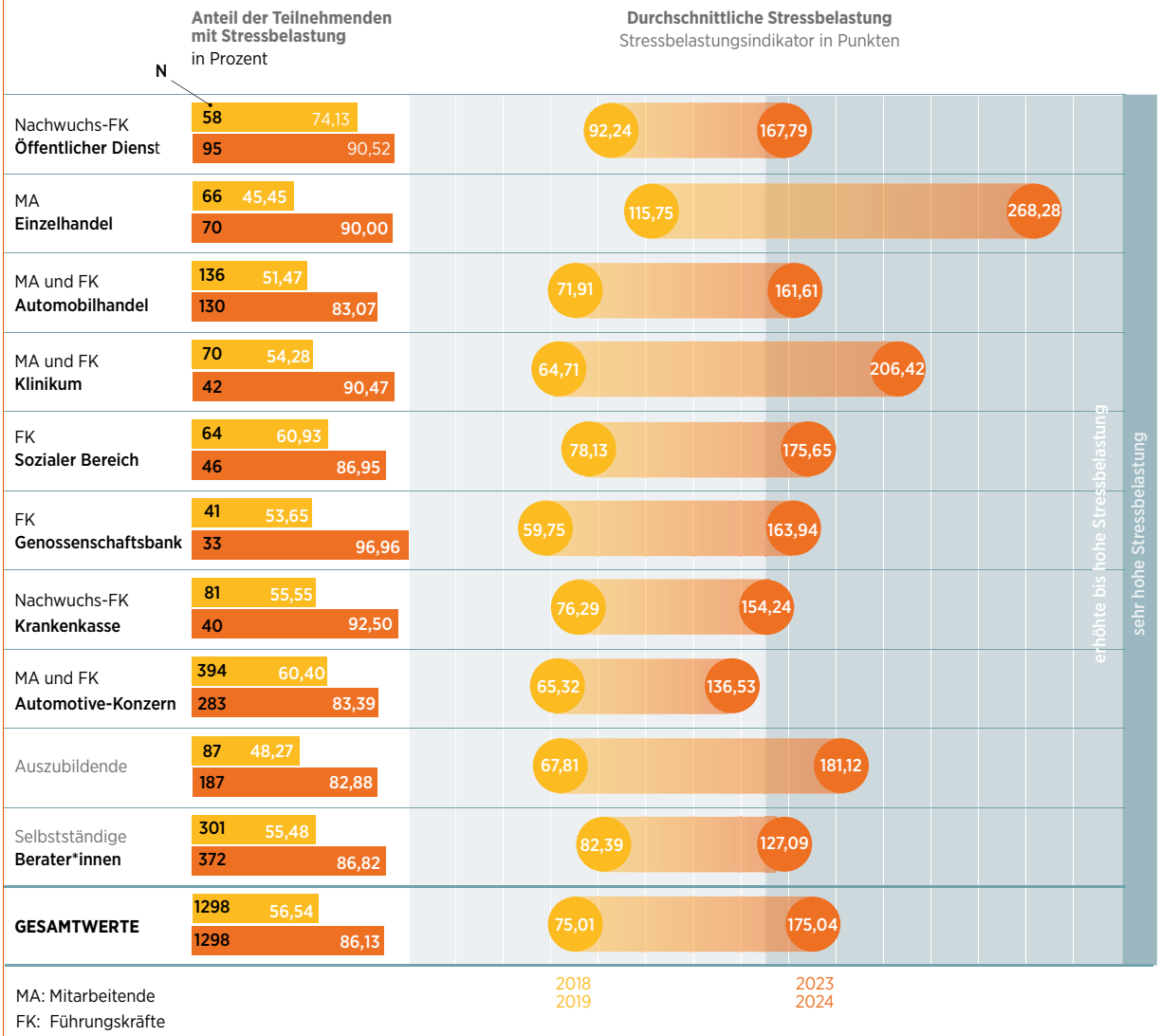
Der Druck wächst

Alle Daten zeigen ein klares Bild: Die Stressbelastung hat im untersuchten Zeitraum deutlich zugenommen. Das gilt für alle Branchen, unabhängig vom Unternehmenstyp und der Unternehmensgröße. Auch die berufliche Ebene macht keinen grundlegenden Unterschied: Die Zunahme der Stressbelastung betrifft Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte ebenso wie Mitarbeitende und Auszubildende. Bei Selbstständigen zeigt sich der gleiche Trend (Abb.).

In allen Gruppen ist der Anteil derjenigen, die angaben, dass bei ihnen derzeit besondere belastende Faktoren vorliegen, deutlich gestiegen. Dieser Anstieg ist in manchen Gruppen so deutlich, dass sich hier der Anteil der Personen, die Stressbelastungsfaktoren angeben, praktisch verdoppelt hat (von gut 45 % auf 90 %). Zusammengerechnet

TEXT
Markus Gaugler
Projektmanager,
DNLA GmbH, Emsdetten
gaugler@dnla.de

Stressbelastung: Alle sind betroffen



MA: Mitarbeitende
FK: Führungskräfte

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Eine Untersuchung zeigt, dass sich seit 2018 die Stressbelastung verdoppelt bis verdreifacht hat.

Egal ob in Unternehmen, Behörden oder sozialen Einrichtungen: Ausfälle durch Krankheit erhöhen den Druck auf diejenigen, die noch gesund sind und die liegenbleibende Arbeit auffangen müssen. Der allgemeine Personalmangel verschärft das Problem.

ist der Anteil der Teilnehmenden mit Stressbelastung von insgesamt 56,54 Prozent in den Jahren 2018/2029 auf 86,13 Prozent in den Jahren 2023/2024 gestiegen. Der Anteil der Teilnehmenden mit Stressbelastung liegt nun in allen Gruppen bei über 80 Prozent bis über 90 Prozent.

Betrachtet man die durchschnittliche Stressbelastung, zeigt sich ein ähnliches Bild: Der Stressbelastungsindikator wies bei allen Teilnehmenden in den Jahren 2018/2019 im Schnitt einen Wert von 75,01 auf. In den Jahren 2023/2024 lag dieser Wert mit 175,04 mehr als doppelt so hoch. Nur in zwei Gruppen fällt der Anstieg nicht ganz so hoch aus. In anderen Gruppen ist er dafür umso krasser: Bei den Auszubildenden hat sich der Wert von durchschnittlich 76,81 auf durchschnittlich 181,12 fast verdreifacht; ähnlich sieht es bei den Mitarbeitenden und Führungskräften in Kliniken eines Klinikverbunds aus. Hier nahmen die Werte von durchschnittlich 64,71 auf durchschnittlich 206,42 Punkte zu.

Einordnung der Befunde

Ab einem Stressbelastungsindikator von 150 bis 200 Punkten gehen wir von einer erhöhten bis hohen Stressbelastung aus. Ab einem Wert von 300 bis 350 Punkten erwarten wir eine sehr hohe Stressbelastung. Bei einer Stressbelastung auf diesem Niveau ist es sehr wahrscheinlich, dass diese die Leistungsfähigkeit und / oder die Leistungsbereitschaft der Betroffenen im beruflichen Bereich deutlich negativ beeinflusst.

Ein Anteil von durchschnittlich 86,13 Prozent aller Teilnehmenden in verschiedenen Branchen und Berufsgruppen, die von Stressbelastung betroffen sind, deutet angesichts einer Stichprobe mit insgesamt 1298 Personen darauf hin, dass Stressbelastung zu einem allgemeinen Phänomen geworden ist. Stressbelastungswerte von durchschnittlich 175,04 Stresspunkten zeigen außerdem, dass das Problem dringlich ist. Bei der Einordnung der Ergebnisse muss man sich zunächst vor Augen halten, dass keines der untersuchten Personalentwicklungsprojekte initiiert wurde, um Stressbelastung gezielt zu untersuchen oder zu bekämpfen. Der Anlass waren vielmehr ganz normale Führungskräfteentwicklungs- und Personalentwicklungsprogramme und die Standortbestimmung und Begleitung von Auszubildenden und Selbstständigen auf ihrem beruflichen Weg. Die Daten kommen also nicht dadurch zustande, dass hier gezielt mit ohnehin schon auffällig „gestressten" Personen gearbeitet wurde, die genau aus diesem Grunde Coachings und andere Maßnahmen erhalten haben. Selbst wenn es so wäre, würde das immer noch nicht den krassen Anstieg der verschiedenen Werte erklären.

Gründe für die wachsende Stressbelastung

Unsere Befunde hier decken sich mit anderen Untersuchungen und Quellen. Es gibt verschiedene Faktoren, die zu der beobachteten Entwicklung beigetragen haben dürften:

\ **Verdichtung der Arbeit, Informationsmenge:** Durch Digitalisierung und moderne Medien wurde und wird unsere Arbeit in den letzten Jahren immer weiter verdichtet. Die Informationsmenge, die wir an einem ganz normalen Tag bei der Arbeit, aber auch im privaten Bereich aufnehmen, nimmt stetig zu. Personalabbau, Umstrukturierungen, Flexibilisierung und Digitalisierung haben in vielen Betrieben dazu geführt, dass die gleiche Arbeit von immer weniger Personen in immer kürzerer Zeit gemacht werden muss. Die so entstehende Arbeitsintensität und der steigende Arbeitsdruck können mittel- und langfristig zu schwerwiegenden gesundheitlichen Problemen führen (Hensiek 2022).

\ **Fachkräftemangel, Unterbesetzung:** Egal ob in Kliniken, Behörden, sozialen Einrichtungen oder Unternehmen: Es fehlt massiv an Fachkräften. Wenn dann – auch aufgrund von hoher Stressbelastung – Kolleg*innen längere Zeit erkrankt ausfallen, erhöht das wiederum den Druck auf diejenigen, die noch gesund sind und die verbliebene Arbeit auffangen müssen.

\ **Wirtschaftliche Lage, wirtschaftlicher Druck:** Viele Arbeitgeber stehen wirtschaftlich unter Druck – und den geben sie an die Führungskräfte und diese an die Beschäftigten weiter. Auch in den Fällen, in denen nicht direkt Druck ausgeübt wird, wirkt sich die Angst vor Arbeitsplatzverlust und wirtschaftlichem Abstieg auf das Niveau der Stressbelastung aus.

\ **Leistungsstreben, Perfektionismus:** Nicht nur die Arbeitsbedingungen, die wirtschaftliche Lage und der Fachkräftemangel führen zu immer mehr Stress. Auch die eigenen Erwartungen spielen eine Rolle. Eine im Juli 2024 veröffentlichte Umfrage der Kaufmännischen Krankenkasse (KKH) zeigt, dass 86 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland

Kultur und Führung sind entscheidende Hebel, um psychischen Belastungen vorzubeugen. Deshalb sollten Vorgesetzte befähigt werden, mitarbeiterorientiert zu handeln.

unter Stress im Job leiden (Deutschlandfunk Kultur 2024). Der Hauptgrund dafür ist der eigene Anspruch, Aufgaben perfekt zu erledigen. Dieser Hang zum Perfektionismus hat über die letzten Jahre ebenfalls zugenommen. Das lässt sich zum Beispiel durch Untersuchungen bei Studierenden belegen (Sonnenmoser 2022). Die Wissenschaftler sehen auch gesamtgesellschaftliche Ursachen für zunehmenden Perfektionismus, etwa Neokapitalismus, wachsende ökonomische Ungleichheit, Konkurrenzkampf und Globalisierung.

\ **Offenerer Umgang mit dem Thema Stress:** Auch früher gab es schon Menschen, die sich darüber definiert haben, lange und hart zu arbeiten. Man war stolz auf eine 50- oder 60-Stundenwoche. Abgesehen von solcher Angeberei haben es aber die meisten eher vermieden, offen über Belastungen, Stress und persönliche Probleme zu sprechen. Das gesellschaftliche Klima hat sich in diesem Punkt gründlich gewandelt. Immer mehr prominente Musiker*innen, Schauspieler*innen und Sportler*innen bekennen sich zu Depressionen und psychischen Problemen (Scharpf 2023). Auch in unserer täglichen Arbeit in der Beratung erleben wir es viel häufiger als früher, dass die Teilnehmenden über Belastungen und Probleme sprechen. Ein Teil des Anstiegs, der in den Daten zur psychischen Stressbelastung sichtbar wird, dürfte also darauf zurückzuführen sein, dass die Teilnehmenden an den DNLA-Potenzialanalysen insgesamt offener mit Problemen umgehen und eher bereit sind, diese auch im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme oder eines Coachings zur Sprache zu bringen.

Fazit

Das Problem der stark gestiegenen beruflichen Stressbelastung hat mehrere Ursachen. Dementsprechend werden auch verschiedene Strategien und Lösungsbausteine genutzt werden müssen, um es in den Griff zu bekommen. Das betrifft einmal die Art, wie wir unsere Arbeitswelt, unsere Wirtschaft und unseren Alltag organisieren. Der erste Schritt zur Verbesserung der Situation betrifft die Sensibilisierung, auch seitens der Betriebe, sowie ein verbessertes Monitoring: Beispielsweise sollten Psychische Gefährdungsbeurteilungen und die Bewertung der Arbeitsintensität Teil einer Gefährdungsbeurteilung in jedem Betrieb sein (Hensiek 2022). Die bestehenden gesetzlichen Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung und auch die Art, wie sie umgesetzt werden, werden dabei noch von vielen Fachleuten als unzureichend kritisiert.

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt für Verbesserungen betrifft die Kultur und die Art der Führung in den Unternehmen: Führungskräfte müssen geschult und befähigt werden, mitarbeiterorientierter und besser zu führen – auch im Interesse der Unternehmen selbst, die, wie eingangs erwähnt, über hohe Krankenstände und die damit verbundenen Kosten klagen. Mitarbeiterführung nach den Prinzipien gesunder Führung bedeutet mehr Einbeziehung und Wertschätzung, Fairness, eine positivere Fehlerkultur, ein stärkeres Miteinander und gegenseitige Unterstützung – oder einfacher ausgedrückt – mehr Menschlichkeit am Arbeitsplatz (AOK o.J.). Wenn es gelingt, in den Unternehmen umfassend eine solche Kultur zu etablieren, kann dies ein „Gamechanger" beim Thema berufliche Stressbelastung sein. Davon würden nicht nur die Mitarbeitenden und deren Gesundheit profitieren, sondern auch die Unternehmen und deren wirtschaftlicher Erfolg.

Literatur

AOK (o.J.): Gesund führen – Tipps für Führungskräfte; www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/gesund-fuehren/gesund-fuehren-tipps-fuer-fuehrungskraefte/

DAK (2025): DAK-Analyse zeigt Ursachen für Rekordkrankenstand; www.dak.de/presse/bundesthemen/politik-unternehmensnachrichten/dak-analyse-zeigt-ursachen-fuer-rekordkrankenstand-_88050

Deutschlandfunk Kultur (2024): Perfektionismus im Job. Wenn der eigene Ehrgeiz zum Verhängnis wird; www.deutschlandfunkkultur.de/perfektionismus-im-job-psychische-belastung-burnout-depression-100.html

Hensiek, J. (2022): Arbeitsverdichtung: Die gesundheitlichen Folgen werden sichtbar; www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/arbeitsverdichtung-gesundheitlichen-folgen-sichtbar_94_576756.html

Heyser, L. (2024): Mercedes-Benz-Chef Källenius findet das Krankmelden zu einfach; www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/stuttgart/mercedes-chef-kaellenius-kritik-krankmeldungen-100.html

Matthes, S. / Blume, J. (2025): Oliver Bäte für Lohnstreichung am ersten Krankheitstag; www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherer/allianz-ceo-oliver-baete-fuer-lohnstreichung-am-ersten-krankheitstag-01/100098096.html

n-tv (2024): Fehlzeiten auf Rekordniveau. Diese Faktoren tragen zum hohen Krankenstand in Deutschland bei; www.n-tv.de/panorama/Diese-Faktoren-tragen-zum-hohen-Krankenstand-in-Deutschland-bei-article25316541.html

Scharpf, S. (2023): 13 Sportstars, die sich für Mental Health einsetzen; www.ispo.com/people/athletes-mental-health-issues

Sonnenmoser, M. (2022): Gesellschaft und Psyche: Der Drang zur Optimierung; www.aerzteblatt.de/archiv/226477/Gesellschaft-und-Psyche-Der-Drang-zur-Optimierung