komm mit mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

DGUV
Fachbereich Gesundheit im Betrieb
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

Fachbereich AKTUELL Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt

Psychische Belastung und Beanspruchung von Beschäftigten während der Coronavirus-Pandemie

FBGIB-005 Stand: 21.07.2020

Die vorliegende Handlungshilfe konkretisiert den SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und bezieht sich ausschließlich auf die aktuelle Situation der Coronavirus-Pandemie. Erforderliche Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit bleiben hiervon unberührt (z. B. Gefährdungsbeurteilung).

Diese Handlungshilfe möchte Arbeitgebende und Verantwortliche für Sicherheit und Gesundheit in den Betrieben dabei unterstützen, die psychische Belastung in allen Phasen der Coronavirus-Pandemie im Blick zu behalten.[1]

Inhaltsverzeichnis

1 Vor welchen psychischen Herausforderungen stehen Beschäftigte? 1

2 Wie kann die Arbeit gut gestaltet werden, damit die Gesundheit der Beschäftigten nicht gefährdet wird? 3

3 Langfristige negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten – was sollte berücksichtigt werden? 7

1 Vor welchen psychischen Herausforderungen stehen Beschäftigte?

Gute Arbeitsbedingungen angesichts der Coronavirus-Pandemie zu schaffen, stellt derzeit Arbeitgebende vor eine große Herausforderung. Viele Betriebe, Unternehmen oder Organisationen haben in kurzer Zeit Schutzmaßnahmen ergriffen, um eine weitere Verbreitung des Coronavirus zu verhindern. Gleichzeitig kommt in vielen Betrieben die Frage auf, wie über den Infektionsschutz hinaus die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten in dieser Krisensituation geschützt werden kann. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen hat dabei einen erheblichen Einfluss, wie gut die Beschäftigten mit den neuen Herausforderungen bei der Arbeit umgehen können.[2]

Die wesentlichen Merkmalsbereiche psychischer Belastungsfaktoren, die bei der Beurteilung und Gestaltung von Arbeitsplätzen herangezogen werden, können auch auf die besonderen Bedingungen

[1] Vier globale pandemische Phasen werden unterschieden: Interpandemische Phase, Alarm-Phase, Pandemische Phase und Übergangsphase. Demzufolge würden wir uns aktuell in einer Übergangsphase befinden.

[2] Der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard der Bundesregierung gibt dem Arbeitgeber Sicherheit bei der Auswahl und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zum betrieblichen Infektionsschutz, unter den besonderen organisatorischen Maßnahmen, in Punkt 14 wird auch die Gestaltung psychischer Belastung aufgeführt.

während der Coronavirus-Pandemie angewendet werden.[3] Die Beschäftigten müssen unter anderem mit psychischen Herausforderungen umgehen wie

- neue Arbeitsorganisation, aufgrund neuer Prioritäten und veränderter Arbeitsabläufe sowie möglicherweise veränderte Arbeits- und Erholzeiten,
- der emotionalen Inanspruchnahme durch die besonderen Bedürfnisse vieler Menschen in diesem Ausnahmezustand,
- die Umstellung auf das Arbeiten von zu Hause[4] und dem damit einhergehenden Verschwimmen von Arbeitszeit und privater Zeit,
- den veränderten Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten sowie sozialen Beziehungen bei der Arbeit,
- Arbeitsplatzunsicherheit oder Existenznöte u.a. aufgrund von Kurzarbeit,
- der immanenten eigenen Infektionsgefahr in der Arbeitsumgebung (Angst vor Infektion).

Beschäftigte können auf diese außergewöhnlichen Umstände sehr vielfältig und individuell[5] reagieren, wie nachfolgende Aufzählung möglicher Reaktionsformen zeigt[6]:

- körperlich
  - Sie erleben vermehrt körperliche Beschwerden z. B. Magen-Darm-Probleme, Kopfschmerzen, Atembeschwerden, usw.
  - Sie fühlen sich auch nach dem Schlaf oder nach freien Tagen müde und ausgelaugt.
  - Sie spüren bei körperlichen Anforderungen vermehrt Herzrasen und Schwitzen, ihr Blutdruck ist erhöht.

- kognitiv
  - Sie können gedanklich nicht von den Ereignissen des Arbeitstages abschalten.
  - Sie schätzen ihr eigenes Leistungsvermögen als zu gering ein.
  - Sie machen häufiger Flüchtigkeitsfehler, es fällt ihnen schwer sich zu konzentrieren.

- emotional
  - Sie fühlen sich ständig gehetzt, unter Druck und kommen nicht mehr zur Ruhe.
  - Sie fühlen sich gegenüber den Herausforderungen der Tätigkeit ohnmächtig.
  - Sie sind im Kontakt mit anderen Personen bei geringen Anlässen ungeduldig und reizbar.

- verhaltensbezogen
  - Sie lassen Erholungspausen ausfallen.
  - Sie zeigen einen übermäßigen, missbräuchlichen Konsum von Alkohol, Zigaretten, Medikamenten oder anderen Drogen.
  - Sie zeigen ein verändertes Essverhalten (geminderter / gesteigerter Appetit).

[3] Nachzulesen in den Broschüren der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) des Arbeitsprogramm „Psyche“:
- Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 3. Überarbeitete Auflage, 2017
- Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit, 2017
- Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, 2018

[4] Mobiles Arbeiten (z.B. Homeoffice) und Telearbeit kann zum Merkmalsbereich der GDA „Neue Formen der Arbeit“ gehören. Da zugehörige Gefährdungen und Schutzmaßnahmen Teilaspekte auch der anderen Belastungsfaktoren darstellen, wurden sie in der nachfolgenden Tabelle entsprechend den jeweiligen Belastungsfaktoren zugeordnet aufgeführt.

[5] Erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell DIN EN ISO 10075-1-3 (2018)

[6] Liste ist nicht abschließend, stellt lediglich eine Auswahl dar

Die nachfolgende Checkliste enthält eine Sammlung möglicher psychischer Gefährdungen und Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung, damit Beschäftigte auch in Krisenzeiten gesund bleiben. Die beschriebenen Herausforderungen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung machen eine Überprüfung und ggf. eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung auch im Hinblick auf psychische Gefährdungen erforderlich.

2 Wie kann die Arbeit gut gestaltet werden, damit die Gesundheit der Beschäftigten nicht gefährdet wird?

Ein bearbeitbares pdf-Dokument dieser Checkliste steht für Betriebe unter folgendem Link: https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche_dguv/fb-gib/psyche/200720_tabelle_gefaehrdungen_und_schutzmassnahmen_waehrend_der_coronavirus_pandemie.pdf als Download zur Verfügung. Die Risiken, die durch die Coronavirus-Pandemie entstanden sind, können eingeschätzt, Verantwortlichkeiten festgelegt und die Wirksamkeitskontrolle für den Betrieb individuell eingetragen werden. Die Auflistung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. In Abhängigkeit des jeweiligen Betriebs, des Arbeitsplatzes und der Tätigkeit sind andere darin nicht berücksichtigte Gefährdungen und / oder Schutzmaßnahmen denkbar. Die Belastungsfaktoren in der Tabelle sollen Arbeitgebenden und Verantwortlichen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit eine Orientierung geben, wie sie vorgehen können, um die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu schützen.

Belastungsfaktor	Gefährdung	Schutzmaßnahme[7]
Handlungsspielraum	• Schwer planbare Arbeitssituationen, unvorhersehbare Ereignisse	• Beschäftigte können in kritischen Situationen eigenständig und schnell im Team entscheiden • Rückendeckung / Rückversicherung durch die Führungsebene • Kurzfristige fachliche Abstimmungen erfolgen im Team mit den Führungskräften • Regelmäßige Möglichkeit zum kollegialen Austausch geben • Konstruktiver Umgang mit Fehlern (ohne Schuldzuweisungen) • Beschäftigte können selbständig Prioritäten der Arbeitsinhalte festsetzen und ggf. anpassen
Information / Informationsangebot	• Ungünstiger Informationsfluss im Betrieb (zu viel, zu wenig, widersprüchlich) • Unvollständige Informationsweitergabe innerhalb des Betriebs (z. B. Hygienestandards, Verfügbarkeit und Verwendung von PSA)	• Klare Informationswege und -routinen, z. B. durch Festlegung von Informationskaskaden (z. B. Wer braucht welche Information? Wie wird erreicht, dass die relevanten Informationen zeitnah die Beschäftigten erreichen? Wer gibt die Informationen zeitnah weiter?) • Beschäftigten kontinuierlich und gezielt transparente Informationen über die aktuelle Situation geben (seriöse Quellen nutzen wie z. B. Robert-Koch-Institut oder Informationen des Bundesgesundheitsministeriums sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales) • Regelmäßige (virtuelle) Treffen, Team-Meetings vereinbaren (wechselseitiger Austausch) • Prioritäten der Arbeitsinhalte grundsätzlich setzen und ggf. regelmäßig anpassen

7 Die empfohlenen Schutzmaßnahmen schaffen mitunter für unterschiedliche Gefährdungen Abhilfe. Daher werden sie ggf. mehrmals in der Tabelle aufgeführt.

	• Missverständliche und widersprüchliche Informationen zur aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, zur Wirkung von SARS-CoV-2 sowie zur Lage der Pandemie	• Widerspruchsfreie (abgestimmte), konkrete und verständliche Informationen formulieren (für mehr Handlungssicherheit z. B. Informationen des zuständigen Unfallversicherungsträgers nutzen oder der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung)
Verantwortung	• Fehlende Handlungsanweisungen, inwieweit Mitarbeitende (Führungskraft, Beschäftigte) für die Einhaltung der Hygiene- und Abstandsregelungen verantwortlich sind	• Festgelegte Zuständigkeiten für Führungskräfte und Mitarbeitende, was die Einhaltung von Hygiene- und Abstandsregeln betrifft • Sicherstellen, dass alle Beschäftigten ausreichende Qualifikation und Kompetenzen besitzen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden. (siehe auch Belastungsfaktor „Qualifizierung“) • Beschäftigten die erforderliche Rückendeckung geben, wenn sie ihrer Verantwortung nachkommen. • Krisen-Coaching für Führungskräfte und Personen in Verantwortung anbieten (Wie können Führungskräfte das Team und sich selbst im Ausnahmezustand stärken und leiten?), z. B. - Krisen-Coaching Angebote des zuständigen Unfallversicherungsträgers (UVT) nutzen oder - von externen Dienstleistern (Online-Trainings, E-Learning-Programme, etc.)
	• Fehlende Entscheidung über den Einsatz von Personen aus Risikogruppen (ältere Mitarbeitende oder solche mit Vorerkrankungen)	• Fürsorgepflicht wahrnehmen und wenn die Fürsorge nicht gewährleistet werden kann, Einbindung der übergeordneten Hierarchieebene • Klare Regeln über den Einsatz von Mitarbeitenden entsprechend ihrer Qualifikation und Kompetenzen sowie unter Berücksichtigung ihres gesundheitlichen Zustands (z. B. Zugehörigkeit zur Risikogruppe)
	• Unklarer Prozess zur Rückkehr von Personal mit überstandener Covid-19-Erkrankung • Unklarer Prozess bei Verdacht oder bei Erkältungssymptomen bzw. ungeklärten Symptomen (Husten, Niesen, Schnupfen, Allergien)	• Pandemieplan oder Einsatzplan bereithalten bei Verdachts- und Erkrankungsfällen von Covid-19, z. B. „Coronavirus SARS-CoV-2 Verdachts- / Erkrankungsfälle im Betrieb“, „10 Tipps zur betrieblichen Pandemieplanung“ • Das Betriebliche Eingliederungsmanagement sollte nach längerfristigen Abwesenheiten einbezogen werden.
Qualifikation	Fehlende Qualifikation: • Personal, üblicherweise in anderen Bereichen eingesetzt • Auszubildende und Studierende • Betriebsfremdes Personal, z. B. Zeitarbeit- / Leiharbeitnehmende (i. S. Arbeitnehmerüberlassung), ehrenamtliche Helferinnen und Helfer, die zur Verstärkung eingesetzt werden • Berufsfremde Gruppen (z. B. Bundesfreiwilligendienst, freiwillige Wehrdienstleistende, Freiwilliges soziales Jahr)	• Klare Festlegung, für welche Aufgaben welche Qualifikation notwendig ist bzw. unter welchen Voraussetzungen einzelne Aufgaben übernommen werden können • Sorgfältige und angemessene Ein- und Unterweisung in die neuen Aufgabenbereiche (z. B. ausreichend Zeit für Einweisung und Einarbeitung einplanen) • Wenn möglich Festlegung von Mentorinnen und Mentoren / Patenschaften • Berücksichtigung von Ängsten, Unsicherheiten und Überforderung durch Dozentinnen und Dozenten sowie Führungskräfte im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen • Bei unzureichender Qualifizierung die Anpassungsqualifizierungen für die Weiterbildung von Beschäftigten nutzen (u. a. Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit zu Lehrgangskosten und Arbeitsentgelt)

	• Nutzung neuer Medien, Kommunikationsmittel (z. B. Videokonferenzen, file sharing software bzw. platform, virtuelle Tafeln, etc.)	• Qualifizierung der Beschäftigten im Umgang mit (neuen) Kommunikationsmitteln sowie neuen Arbeitsformen (z. B. mobiles Arbeiten, virtuelles Arbeiten, virtuelles Führen) (siehe auch Belastungsfaktor „Kommunikation / Kooperation“)
Emotionale Inanspruchnahme	• Angst sich bei der Arbeit anzustecken (z. B. fehlende Mund-Nase-Bedeckung oder Mund-Nase-Schutz bzw. persönliche Schutzausrüstung (PSA)) • Fehlende Selbstwirksamkeit, eigene Ohnmacht, Gefühl von Unzulänglichkeit und Ungewissheit bzgl. der sich verändernden Situation • Umgang mit Personen, die die Sicherheitsmaßnahmen (z. B. ausreichend Abstand) nicht einhalten wollen / können • Auftreten von Gewalt und Belästigung (u. a. verbale oder physische Bedrohung, Beleidigung, Belästigung, auch Anfeindungen über social media) durch Kundinnen und Kunden sowie Kolleginnen und Kollegen als auch Führungskräften	• Sicherstellen, dass die Hierarchie der Maßnahmen zum Infektionsschutz eingehalten wird (siehe Arbeitsschutzstandard und branchenspezifische Konkretisierungen) • Führungskräfte kommunizieren den Umfang getroffener Schutzmaßnahmen, schaffen Transparenz an Stellen, wo dies noch nicht zufriedenstellend erfolgt ist • Regelmäßiges aktives kollegiales Gesprächsangebot, Teamgedanken und Zusammenhalt fördern, enttabuisieren der Ängste, Gefühle und Wertschätzung für erbrachte Leistung geben (Intervision / kollegiale Beratung – auch virtuell) • Einsatz von qualifizierten psychologischen Erstbetreuenden nach DGUV-Information 206-023 „Standards in der psychologischen Erstbetreuung“ initiieren • Liste mit Unterstützungsangeboten und Ansprechpersonen - intern und extern - zur Verfügung stellen • Extremereignisse dem zuständigen Unfallversicherungsträger melden • Angebote von psychosozialer Unterstützung z. B. Employee Assistance Program (EAP)[8] oder telefonischen Krisenberatung des zuständigen UVT nutzen • Beschäftigte vor Gewalteinwirkungen schützen, z. B. räumliche Trennung am Empfang. Weitere Empfehlungen und Beispiele können einer „Mediensammlung der Unfallversicherungsträger“ entnommen werden • Den Beschäftigten Musterantworten zur Verfügung stellen, gemeinsame Sprachregelungen treffen bei medialen Anfeindungen gegenüber Beschäftigten • Angebote zur Suchtprävention ausbauen und Gespräche mit auffälligen Beschäftigten suchen (DGUV-Information 206-009 „Suchtprävention in der Arbeitswelt“)
	• Einschränkungen hervorgerufen durch Hygiene und Abstandsregeln (z. B. Tragen von Mund-Nase-Schutz / Mund-Nase-Bedeckung, veränderte Laufwege) z. B. in der - Emotionswahrnehmung - Deutung von Mimik - Hören und Verstehen - Barrierefreiheit allgemein	• Thematisieren in regelmäßigen Gesprächen, häufiges Nachfragen und Konkretisierungen in Gesprächen einplanen und erbitten, um Verständnis werben • Umgang mit der Barrierefreiheit in den unterschiedlichen Bundesländern in Erfahrung bringen (siehe „Aktion Mensch“ oder Beratung durch ein Integrationsamt)
	• Auswirkungen veränderter Arbeits- und Lebensumstände durch - Ängste im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit wegen Kurzarbeit, Arbeitsplatzverlust	• Beschäftigten kontinuierlich und gezielt transparente Informationen über ihre aktuelle Beschäftigungssituation geben und das weitere Vorgehen besprechen • Führungskräfte nehmen Rücksicht auf die privaten Umstände, passen Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe an, z. B. Ziele und Aufgaben für Beschäftigte entsprechend

[8] Employee Assistance Programme (EAP) unterstützen Beschäftigte im Umgang mit persönlichen oder arbeitsbezogenen Problemen, um sie vor den negativen Auswirkungen auf Arbeitsleistung, Gesundheit und psychisches Wohlbefinden zu schützen. Angeboten werden sie von externen Unternehmen, deren Dienstleistung vom Arbeitgebenden eingekauft und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wird.

	- Doppelbelastung durch mobile Arbeit (z. B. Homeoffice, Telearbeit), schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. keine Betreuung der Kinder) - Soziale Isolierung durch Einzelarbeit und mobile Arbeit	priorisieren, siehe „Führen durch Ziele“ (VBG) oder „Sicher und gesund führen in der Pandemiezeit“ (UK NRW), • Flexibilisierung der Arbeitszeiten, z. B. frühere oder spätere Arbeitszeiten ermöglichen • Absprachen zu begrenzter Erreichbarkeit treffen zum Schutz des Privatlebens, diese im Team kommunizieren und einhalten (siehe Angebote der „kommmitmensch“-Kampagne oder des zuständigen UVT, wie z. B. „Tipps zur psychischen Gesundheit im Homeoffice“, „7 Tipps, um die psychische Gesundheit im Homeoffice zu stärken“) • Regelmäßige Pausen in virtueller Kommunikation einplanen, zwischendurch gemeinsame Bewegungsübungen durchführen (z. B. „Homeoffice: So bleiben Telefonkonferenzen entspannt“) • Virtuelle „Teeküchen“-Gespräche in der Mittagspause organisieren oder am Anfang von virtueller Kommunikation „Small Talk“ einplanen • Qualifizierung der Beschäftigten im Umgang mit (neuen) Kommunikationsmitteln sowie neuen Arbeitsformen planen (z. B. mobiles Arbeiten) (siehe auch Belastungsfaktor „Qualifikation“)
Arbeitszeit	• Lange Arbeitszeiten • Überstunden / Mehrarbeit	• Arbeit so organisieren, dass die reguläre Arbeitszeit eingehalten wird • Weitere Beschäftigte befristet einstellen, um schnell Abhilfe zu schaffen • Pausensystem optimieren, z. B. - Regelmäßige Pausen sicherstellen durch Festlegung von Pausengruppen, die einander wechselseitig vertreten - Kurzpausen (von ca. 3 - 5 Minuten Dauer) - mehr Pausen einrichten (auch bei Personalknappheit) - eigenverantwortliche Pausengestaltung, wenn möglich • Freizeitausgleich in ruhigeren Zeiten ermöglichen
	• Schichtarbeit	• Bei Einführung von Schichtarbeit (z. B. im Rahmen der Risikominderung bei Pandemien) werden die Beschäftigten bei der Erstellung / Auswahl des Schichtsystems beteiligt, z. B. bei der Einführung von Schichtdienst im Büro werden persönliche Belange / Umstände der Beschäftigten (z. B. Kinderbetreuung) berücksichtigt
	• Arbeit auf Abruf	• Regelungen treffen für Arbeit auf Abruf, freie Zeiten festlegen und einhalten, damit Freizeit und Erholung planbar wird / bleibt
	• Kurzarbeit	• Hintergründe zur Entscheidung Kurzarbeit transparent machen, Existenzängste thematisieren, Perspektiven aufzeigen und gemeinsames Ziel hervorheben (siehe auch Schutzmaßnahmen unter „Emotionale Inanspruchnahme“ sowie Informationen zum Kurzarbeitergeld des BMAS)
	• Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit bzw. erweiterter Erreichbarkeit bei der Arbeit	• Absprachen zu festen Zeiten der Erreichbarkeit treffen zum Schutz des Privatlebens, genügend Erholungspausen einbauen, diese im Team kommunizieren und einhalten (siehe „Erweiterte Erreichbarkeit“ der VBG) • Bei Anzeichen „ständiger Erreichbarkeit“ Einzelgespräche führen bzw. im Team ansprechen

		• Siehe auch Belastungsfaktoren „Emotionale Inanspruchnahme“, „Arbeitsablauf“, „Kommunikation / Kooperation“
Arbeitsablauf	• Unsicherheit, Widerstände und Konflikte bezogen auf veränderte (neue) Arbeitsabläufe (Handlungsunsicherheit)	• Veränderungen der Arbeitsabläufe möglichst eindeutig und klar entscheiden, Hintergründe und Ziele transparent machen (z. B. gesetzliche Vorgaben, Einhaltung von Sicherheitsabständen) • Beschäftigte in die Umgestaltung der Arbeitsabläufe möglichst frühzeitig einbeziehen und das „Wie“ der Umsetzung gemeinsam abstimmen • Feedback-Schleifen zu Umsetzungserfahrungen mit den veränderten Arbeitsabläufen einführen, wechselseitigen Austausch ermöglichen, gemeinsames Verständnis entwickeln (z. B. geschützte Ausprobierräume oder -zeiten einplanen)
	• Negative Auswirkungen von veränderten Arbeitsabläufen (Zeitdruck, Unterbrechungen, Mehrarbeit, ineffektive bzw. ungewohnte Arbeitsabläufe oder fehlende technische Ausstattung)	• Beschäftigte in die Planung von Arbeitsabläufen einbeziehen, die durch Hygiene- und Abstandsregeln zustande kommen (z. B. Festlegung von Arbeitstempo, Reihenfolge der Bearbeitung, Pauseneinteilung) • Organisation so gestalten, dass bei - Zeitdruck (z. B. wenn in der Umstellungsphase Fehler auftreten) - häufigen Unterbrechungen des normalen Arbeitsablaufes (z. B. wenn ungestörtes Arbeiten erforderlich, aber nicht möglich ist) - funktionsunfähigen Arbeitsmitteln (z. B. fehlende oder ungenügende technische Ausstattung) Hilfe angefordert werden kann (z. B. Springersystem organisieren, Telefonbereitschaft, IT-Support) • Wartezeitregelungen für Kundinnen und Kunden einführen (z. B. Online-Anmeldung) • Pausensystem optimieren, z. B. - Regelmäßige Pausen sicherstellen durch Festlegung von Pausengruppen, die einander wechselseitig vertreten - Kurzpausen (von ca. 3 - 5 Minuten Dauer) - mehr Pausen einrichten (auch bei Personalknappheit) - eigenverantwortliche Pausengestaltung, wenn möglich • siehe auch Praxishilfe Sicherheit & Gesundheit in Veränderungsprozessen der „kommmitmensch“-Kampagne)
	• Fehlende Zeit für den sicheren Umgang mit PSA bzw. mit Mund-Nase-Bedeckungen, Hygienemaßnahmen oder anderen Schutzmaßnahmen	• Eigenschutz auch in Stresssituationen priorisieren (z. B. Hygienemaßnahmen, PSA)
	• Leerlauf durch wegfallende Aufgaben	• Übertragung von anderen Aufgaben z. B. Erledigung von Aufgaben, die schon lange geplant waren, vorbereitende Tätigkeiten, Internetauftritt überarbeiten oder entwickeln • Weiterbildung, Anpassungsqualifizierung (siehe auch Belastungsfaktor „Qualifikation“)
Kommunikation / Kooperation	• Keine klar definierten Verantwortungs- und Aufgabenbereiche	• Klare Aufgaben, abgegrenzte Verantwortungsbereiche, klare Zuständigkeitsregelungen für die Krisensituation formulieren und kommunizieren • Klare und definierte Kommunikationsstrukturen schaffen (z. B. Dienstbesprechungen, Dienstübergabe, Mitarbeitergespräche)

	• Entfallende soziale Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräften (z. B. wegen sozialer Distanz am Arbeitsplatz, isolierter Einzelarbeitsplatz) - keine oder geringe Möglichkeit der sozialen Unterstützung untereinander - Einsamkeit (z. B. soziale Isolierung)	• Als Führungskraft Austausch und Kollegialität stärken, Ängste und Unsicherheiten offen ansprechen, Individualität berücksichtigen (unterschiedliche Reaktionen auf gleiche Situation) und gezielt alle Beschäftigte regelmäßig kontaktieren, z. B. - zu definierten Zeiten (vor Beginn oder am Ende der Tätigkeit) oder - durch Telefon- und Videokonferenz im Team oder in Einzelgesprächen (siehe auch Belastungsfaktor „Emotionale Inanspruchnahme“) • Hinweise aus der Belegschaft zu Problemen in der Kommunikation / Kooperation ernst nehmen und Verbesserungswünsche von Beschäftigten einbeziehen • Wertschätzung statt Herabwürdigung der Beteiligten (z. B. um Hilfe zu bitten ist kein Zeichen der Schwäche, sondern menschlich und verantwortungsbewusst gegenüber anderen)
	• Kommunikationsmittel fehlen (z. B. keine Software für Telefon- oder Videokonferenzen) oder können von Beschäftigten noch nicht angewendet werden • Zunahme virtueller Kommunikation im Büro bzw. mobiles Arbeiten (z. B. Homeoffice, Telearbeit)	• Funktionsfähige Kommunikationsmittel in ausreichendem Maß zur Verfügung stellen (z. B. Kapazität Internetleitung, Programme für Videokonferenzen), Anwendungsregeln kommunizieren • Qualifizierung der Beschäftigten im Umgang mit (neuen) Kommunikationsmitteln sowie neuen Arbeitsformen (z. B. mobiles Arbeiten) (siehe Belastungsfaktor „Qualifikation“) • Anforderungen virtueller Kommunikation bei der Terminplanung berücksichtigen z. B. regelmäßige Pausen während und zwischen verschiedenen virtuellen Gesprächen einplanen (siehe auch „kommmitmensch“-Kampagne „Homeoffice: So bleiben Sie gesund“)
Kolleginnen und Kollegen	• Fehlende soziale Unterstützung und Kollegialität aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen (z. B. soziale Distanzierung, neue Kommunikationsmittel, Hygiene- und Abstandsregeln)	• Kommunikation untereinander zu jeder Zeit aufrechterhalten und fördern • Achtsamer und wertschätzender Umgang im Team, Diversität berücksichtigen und ernst nehmen • Gegenseitige Unterstützung fördern – Kolleginnen und Kollegen mit konkreten Anzeichen einer Überlastung ansprechen (z. B. Pause vorschlagen, auf Unterstützungsangebote aufmerksam machen) • Kolleginnen und Kollegen reagieren auf kritische Verhaltensweisen und greifen ein, machen Auffälligkeiten angemessen zum Thema • Vermeiden und Ächten von Lästereien, Mobbing, Schuldzuweisungen und Herabwürdigungen der Beteiligten • Einschaltung der Interessenvertretungen z. B. in Konfliktsituationen • Wenn möglich Moderatorinnen und Moderatoren (bei Sprachbarrieren ggf. Dolmetscherinnen und Dolmetscher) benennen, die u. a. in Konfliktsituationen vermitteln können • Siehe auch Links unter Belastungsfaktor „Emotionale Inanspruchnahme“

Vorgesetzte	• Fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall • Fehlendes Feedback oder Anerkennung für erbrachte Leistungen	• Gesprächskreise / Problemlösegruppen oder Einzelgespräche organisieren (z. B. kollegiale Beratung, hierarchieübergreifende Führungstreffen) • Ermutigung, Emotionen und Ängste zulassen - individuelle Reaktionen und Strategien thematisieren, gegenseitiges Verständnis und Unterstützung fördern, die Bedeutung des Vertrauens und Zusammenhalts in Krisensituationen hervorheben • Aufmerksame Beobachtung, um Isolierung und Rückzug von Kolleginnen und Kollegen frühzeitig zu erkennen • Einfühlsame, aber eindeutige und klare Sprache • Grundsätzliche Bestätigung der fachlichen Kompetenz und Bestärkung des Selbstwertgefühls von Beschäftigten • Vorbildliches Auftreten von Führungskräften (z. B. bezüglich persönlicher Schutzausrüstungen, Umgang mit eigener Gesundheit)
	• Keine Qualifizierung der Führungskräfte im Umgang mit Krisensituationen und Führung auf Distanz	• Führungskräfte nehmen Unterstützungsangebote zum Umgang mit der Krisensituation in Anspruch (siehe auch Links unter Belastungsfaktoren „Verantwortung“, „Emotionale Inanspruchnahme“) • Führungskräfte nutzen Angebote der Unfallversicherungsträger z. B. „Gut führen aus der Ferne“ der „kommmitmensch“-Kampagne
Biologische Faktoren	• Immanente Infektionsgefahr für sich selbst und Kontaktpersonen	• Transparente Kommunikation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung bzw. Risikobewertung durch den Arbeitgebenden unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und Einbeziehung der Expertinnen und Experten für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und ggf. dem zuständigen Gesundheitsamt • Unterweisung der Beschäftigten entsprechend den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung (Betriebsanweisung) (siehe auch Angebote des zuständigen UVT) • Hinweise aus der Belegschaft ernst nehmen und Möglichkeiten der Umsetzung prüfen z. B. Verbesserungsvorschläge • Berücksichtigung der Ängste der Beschäftigten vor Infektion (Austausch zur aktuellen Situation und Umgang damit): - Kollegialen Austausch ermöglichen. - Auffanggespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten durchführen.
Physische Faktoren	• Ungünstige ergonomische Gestaltung - durch Tragen von Mund-Nase-Schutz oder Mund-Nase-Bedeckung über langen Zeitraum - durch Hygiene und Abstandsregeln (z. B. Verständigung durch Trennwände an Kassenarbeitsplätzen) - bei mobilem Arbeiten (z.B. Homeoffice) und Telearbeit	• Tragen nur bei direktem Kontakt, wenn der Mindestabstand nicht eingehalten werden kann, um ständigen Mund-Nasen-Schutz oder Mund-Nase-Bedeckung zu vermeiden • Festlegen welche Tätigkeiten welche Schutzmaßnahmen erfordern • Regelmäßiger Aufgabenwechsel bzw. Rotation der Tätigkeiten zwischen verschiedenen Personen, ggf. Übertragung anderer gleichwertiger Aufgaben • Bei angezeigten gesundheitlichen Beschwerden alternative Schutzmaßnahmen ermitteln und nutzen, z. B. Einsatz von Gesichtsschutzschilden[9] • Störgeräusche soweit wie möglich ausschalten, z. B. an Kassenarbeitsplätzen Musik im Hintergrund eliminieren

[9] Gesichtsschutzschilder gewährleisten lediglich den persönlichen Schutz des Trägers. Es ist nicht nachgewiesen, dass sie auch dazu geeignet sind Fremde zu schützen.

		(siehe auch weitere Empfehlungen „Das Corona-Virus: Schutzmaßnahmen für Beschäftigte an Kassenarbeitsplätzen im Handel“) • Mehr Zeit einplanen für Arbeitsvorgänge, die mit Mund-Nase-Schutz bzw. Mund-Nase-Bedeckung erfolgen z. B. weil Verständigung länger dauert (siehe auch Belastungsfaktor „Arbeitszeit“) • Empfehlungen zur Gestaltung gesunder Arbeitsumgebungen und -bedingungen beim Mobilen Arbeiten (Homeoffice) nutzen, z. B. Angebote der - „kommmitmensch“- Kampagne oder - des zuständigen UVT aufrufen (siehe Beispiele unter Belastungsfaktor „Emotionale Inanspruchnahme“ sowie weitere „How to homeoffice“ (VBG), „FAQ – Was ist an Büroarbeitsplätzen zu beachten?“ (BGHW)
Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	• Fehlende Hinweise zum Abstandhalten im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen oder Kundinnen und Kunden	• Transparente Kommunikation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung bzw. Risikobewertung durch den Arbeitgebenden unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und Einbeziehung der Expertinnen und Experten für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und ggf. dem zuständigen Gesundheitsamt • Unterweisung der Beschäftigten entsprechend den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung (Betriebsanweisung)
	• Arbeitsplatzgestaltung nicht zur Kontaktreduzierung geeignet (z. B. räumliche Enge bzw. Arbeiten in geschlossenen Räumen mit mehreren Personen)	• Abstandsregeln einplanen und Arbeitsplatzgestaltung, siehe auch Belastungsfaktoren „Arbeitsablauf“ „Emotionale Inanspruchnahme, u. a. - Ängste und Unsicherheiten der Beschäftigten bei Nicht-Umsetzung und Nicht-Einhaltung der Maßnahmen berücksichtigen - Hinweise aus der Belegschaft ernst nehmen und Möglichkeiten der Umsetzung prüfen z. B. Verbesserungsvorschläge - Feedback-Schleifen zu Umsetzungserfahrung einplanen, Störungen und Probleme bei der Abstandhaltung ansprechen, Lösungen entwickeln und laufend verbessern z. B. diagonales Sitzen im Fahrzeug ermöglichen bei gemeinsamen Fahrten im Team
	• Umgestaltete Arbeitsplätze zur Kontaktreduzierung (z. B. räumliche Enge bei Umsetzung von Einzelarbeitsplätzen, veränderte Laufwege)	• Arbeitsabläufe anpassen z. B. - mehr Zeit für die Erledigung von Aufgaben vorsehen - mehr Kurzpausen bei beengten Arbeitsplätzen einplanen
	• Überforderung der Aufmerksamkeitsleistungen durch Umstellung der Besprechungen, Schulungen etc. von Präsenz- auf digitale Veranstaltungen (z. B. Telefonkonferenzen, Online-Seminare)	• Bei der Planung der Veranstaltung berücksichtigen, dass digitale Veranstaltungen die Konzentration und Aufmerksamkeit stärker fordern als Präsenzveranstaltungen (z.B. weniger Inhalte pro Zeiteinheit vorsehen, Veranstaltungen auf mehrere Module aufteilen, mehr Pausen einplanen, Material zur Vorbereitung auf die Veranstaltungen vorab zur Verfügung stellen).
Arbeitsmittel	• Fehlende oder nicht transparente Entscheidung, wie bei knappen Arbeitsmitteln gearbeitet wird, z. B. bei nicht ausreichenden Mund-Nase-Bedeckungen, Mund-Nase-Schutz oder PSA	• Transparente Kommunikation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung bzw. Risikobewertung durch den Arbeitgebenden unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und Einbeziehung des Hygienefachpersonals, der Expertinnen und Experten für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und ggf. dem zuständigen Gesundheitsamt

	• Unsicherheit, Sorgen und Ängste bei Unterversorgung mit Mund-Nase-Bedeckung, Mund-Nase-Schutz, PSA und Desinfektionsmitteln	• Übersicht der erforderlichen Arbeitsmittel anlegen und die Bestände regelmäßig prüfen, damit keine Verknappung eintritt • Bei einer aktuellen Unterversorgung mit Schutzmitteln eine gemeinsame Lösung im Team mit Expertinnen und Experten sowie Entscheidern finden, gemeinsames Verhalten abstimmen – transparente Absprachen • Strategien für einen Ressourcen-schonenden Einsatz von Mund-Nase-Bedeckungen oder Mund-Nase-Schutz bzw. persönlicher Schutzausrüstung entwickeln (siehe auch Belastungsfaktor „Physische Faktoren“)
	• Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice ohne geeignete Arbeitsmittel (z. B. Laptop, Handy, Hard- und Software, Internetleitungen etc.) • Keine Trennung von Arbeit und Privatleben, z. B. Nutzung privater Geräte im Homeoffice (z. B. privater Telefonanschluss, privater E-Mail-Account) für dienstliche Zwecke	• Geeignete Kommunikationsmittel in ausreichendem Maß zur Verfügung stellen (z. B. Kapazität Internetleitung, Programme für Videokonferenzen), Anwendungsregeln kommunizieren (siehe auch Belastungsfaktoren „Emotionale Inanspruchnahme“, „Kommunikation/Kooperation“, „Physische Faktoren“) • Qualifizierung der Beschäftigten im Umgang mit (neuen) Kommunikationsmitteln (siehe auch Belastungsfaktor „Qualifizierung“) • Beschäftigte mit unzureichenden Arbeitsmitteln priorisiert aus dem mobilen Arbeiten (z.B. Homeoffice, Telearbeit) an den Arbeitsplatz zurückkehren lassen • Sensiblen Umgang mit privaten Daten vorgeben (z. B. private Telefonnummern), Alternativen ausschöpfen, um Nutzung privater Anschlüsse zu umgehen (z. B. Bereitstellung eines Diensthandys) • Bei Nutzung privater Anschlüsse genaue Absprachen treffen, wann, zu welchem Zweck und in welchem Umfang diese genutzt werden (z. B. keine Anrufe außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit)

Tabelle 1: Gefährdungen und Schutzmaßnahmen während der Coronavirus-Pandemie

3 Langfristige negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten – was sollte berücksichtigt werden?

Die Corona-Pandemie als solche (und die damit verbundenen fehlenden Ressourcen und Einschränkungen) können aufgrund vielfältiger privater wie beruflicher Herausforderungen die körperliche und psychische Gesundheit von Beschäftigten gefährden. Neben den körperlichen Gefahren (z.B. Infektion) sollten langfristige negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit im Blick behalten werden. Die Gefahr psychischer Störungen wie Angststörungen, posttraumatische Belastungsstörungen, Schlafstörungen, depressive Verstimmungen oder andere Anpassungsstörungen zu entwickeln erhöht sich je länger dieser Ausnahmezustand anhält.

Auch nach überwundener Pandemie ist es möglich, dass Beschäftigte oben beschriebene Symptome psychischer Störungen zeigen, da es schwerfallen kann sich von der Krisensituation zu lösen. Häufig "funktionieren" Beschäftigte in Krisensituationen oder außergewöhnlichen Belastungssituationen gut. Die Reaktion auf das Erlebte kann später auftreten. Das ist ganz normal nach einer außergewöhnlich belastenden Erfahrung. Daher sollen Arbeitgebende und betriebliche Verantwortliche für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit während und nach der Corona-Krise aufmerksam bleiben und ein systematisches Vorgehen (bei entsprechenden Anzeichen) für den Umgang mit Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit bzw. der Entwicklung von psychischen Störungen bereithalten.

Um die Beschäftigten zu stärken (in Bezug auf ihre Widerstandfähigkeit / Resilienz) und sie auch vor der Entwicklung von psychischen Störungen und körperlichen Erkrankungen (z. B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen) zu schützen, ist es notwendig, das eigene Handeln mit der aktuellen Situation in Einklang zu bringen. In der Auseinandersetzung mit Belastungsfaktoren bleiben Personen eher gesund, wenn sie ihre Arbeitssituation als verstehbar, handhabbar und sinnvoll begreifen (Kohärenzgefühl). Damit ein solches Kohärenzgefühl bei den Beschäftigten entstehen kann, ist es wichtig, dass die Führungskräfte selbst die drei Aspekte Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit für sich reflektiert haben und positiv beantworten können. Gleichzeitig sollen die Führungskräfte auch die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass sich ein Kohärenzgefühl bei den Beschäftigten einstellen kann. Das nachfolgende Bild 1 gibt eine sehr gute Übersicht dazu, welche Ressourcen gefördert werden können, die für diese Komponenten entscheidend sind (Strametz et al., 2020; Wu et al., 2020):

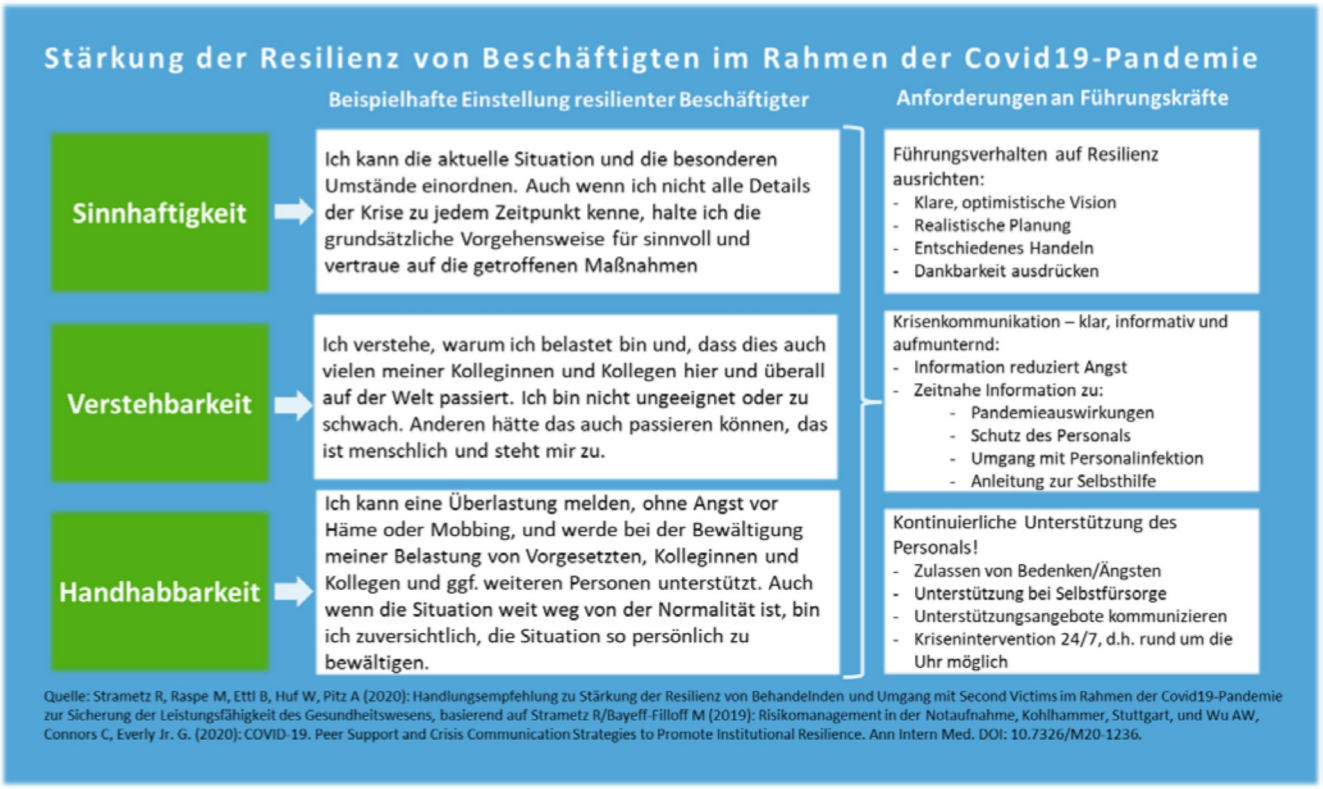

Bild 1: Stärkung der Resilienz von Beschäftigten im Rahmen der Covid19-Pandemie.

Wenn die Beeinträchtigungen psychischer Gesundheit anhalten, sollten Betriebe die Möglichkeit für ihre Beschäftigte schaffen, diese Gefühle offen ansprechen zu dürfen und Unterstützung zu erhalten (Strametz et al., 2020; s. Bild 2). So könnten beispielsweise psychologische Erstbetreuende oder die Führungskräfte unterstützend eingreifen. Ferner sollte professionelle Hilfe zur Krisenintervention in Anspruch genommen werden, wie z. B. Angebote zur psychosozialen Unterstützung, wo Betroffene direkte und professionelle Unterstützung erhalten sowie bei Bedarf an Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten übermittelt werden. Wenn keine solche psychosoziale Unterstützung durch die Einrichtung selbst oder ein an den Beschäftigten zur Verfügung gestelltes Employee Assistance Programme (EAP) möglich ist, sollten weitere professionelle Netzwerke kontaktiert werden, wie beispielsweise die Seelsorge, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter oder externe Kriseninterventionsteams.

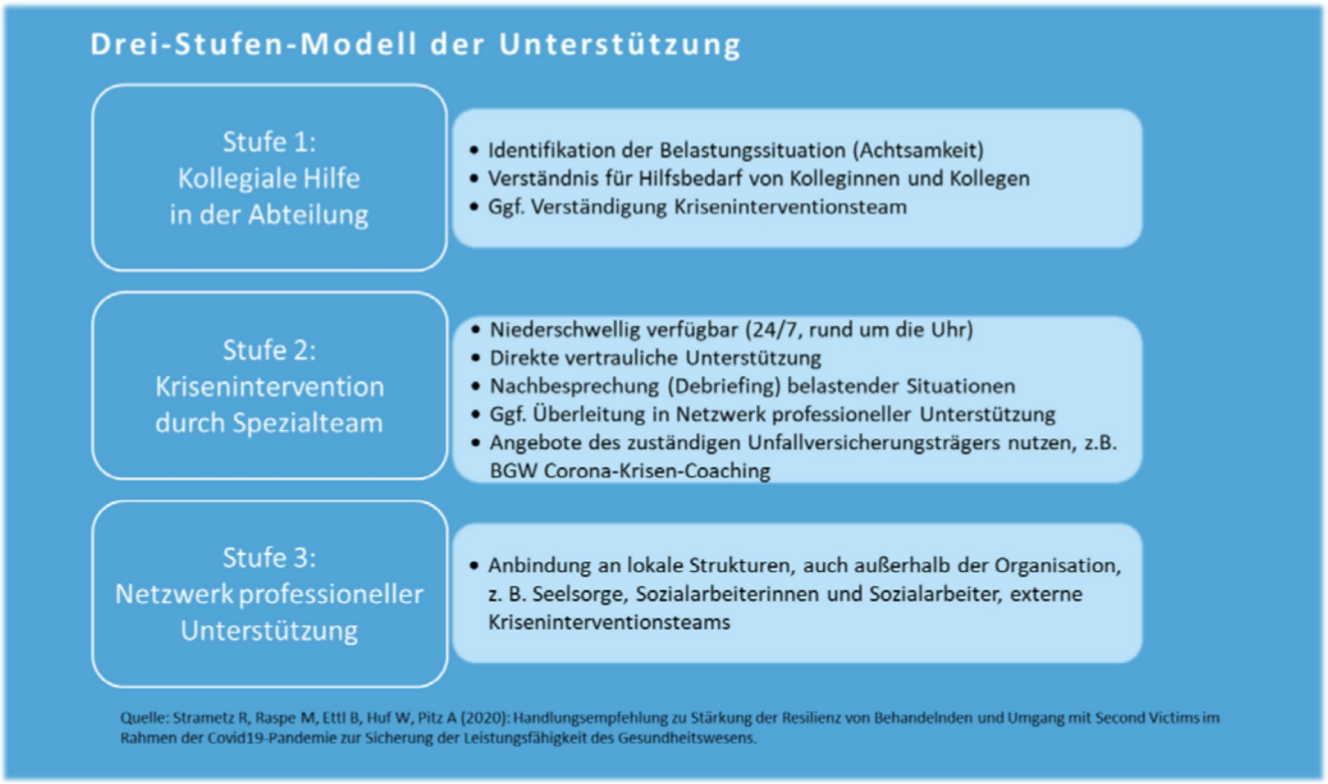

Bild 2: Drei-Stufen-Modell der Unterstützung

Quellen:

[1] Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 3. Überarbeitete Auflage, 2017, Link: https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuere-empfehlung-gefaehrdungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile&v=16

[2] Nationaler Pandemieplan Teil I – Strukturen und Maßnahmen, Robert Koch-Institut, Berlin 2017, Link: https://edoc.rki.de/bitstream/handle/176904/187/28Zz7BQWW2582iZMQ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[3] Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit, 2017, Link: https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/psychische-arbeitsbelastung-und-gesundheit.pdf?__blob=publicationFile&v=4

[4] SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard der Bundesregierung, Link: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Schwerpunkte/sars-cov-2-arbeitsschutzstandard.pdf?__blob=publicationFile&v=4

[5] Strametz R, Raspe M, Ettl B, Huf W, Pitz A (2020): Handlungsempfehlung zu Stärkung der Resilienz von Behandelnden und Umgang mit Second Victims im Rahmen der Covid-19-Pandemie zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des Gesundheitswesens. Aktionsbündnis Patientensicherheit, Plattform Patientensicherheit [Hrsg.]. DOI: 10.21960/202003 Link: https://www.aps-ev.de/wp-content/uploads/2020/05/20200414-HE-Second-Victim_web.pdf

[6] Wu AW, Connors C, Everly Jr. G. (2020): COVID-19. Peer Support and Crisis Communication Strategies to Promote Institutional Resilience. Ann Intern Med. DOI: 10.7326/M20-1236

Herausgeber

Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
Fax: 030 13001-9876
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“
im Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“
der DGUV > www.dguv.de Webcode: d139911

Autorinnen (in alphabetischer Reihenfolge):

Elisa Bradtke (VBG)
Dr. Carola Ernst (UK NRW)
Dr. Sabine Gregersen (BGW)
Hannah Huxholl (DGUV)
Kathrin Schwarzmann (BGHW)
Esin Taşkan-Karamürsel (BGRCI)
Alexandra Theiler (UK BW)