

Psychische Belastung und Beanspruchung von Beschäftigten während der Coronavirus-Pandemie

Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt
Stand: 19.07.2022

Diese Handlungshilfe möchte Arbeitgebende und Verantwortliche für Sicherheit und Gesundheit im Gesundheitsdienst dabei unterstützen, die psychische Belastung in allen Phasen des dynamischen Infektionsgeschehens im Blick zu behalten.

Sie bezieht sich ausschließlich auf die aktuelle Situation des dynamischen Infektionsgeschehens von SARS-CoV-2¹. Erforderliche Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit bleiben hiervon unberührt (z. B. Gefährdungsbeurteilung).

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?.....	12

1 Vor welchen psychischen Herausforderungen stehen Beschäftigte?

Gute Arbeitsbedingungen in Hinblick auf das dynamische Infektionsgeschehen zu schaffen, stellt derzeit Arbeitgebende vor eine große Herausforderung. Viele Betriebe, Unternehmen oder Organisationen haben in kurzer Zeit Schutzmaßnahmen ergriffen, um eine weitere Verbreitung von SARS-CoV-2 zu verhindern. Gleichzeitig kommt in vielen Betrieben die Frage auf, wie die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten geschützt werden kann. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen hat dabei einen erheblichen Einfluss darauf, wie gut die Beschäftigten mit den neuen Herausforderungen bei der Arbeit umgehen können.

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

¹ Die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung ist am 26. Mai 2022 außer Kraft getreten. Verbindliche Vorgaben sind im Infektionsschutzgesetz für bestimmte Branchen und Tätigkeiten, insbesondere in den Bereichen medizinische Versorgung, Pflege und Betreuung vorhanden sowie in einzelnen Ländern bzw. Gebietskörperschaften. [1]

während des dynamischen Infektionsgeschehens angewendet werden.² Die Beschäftigten müssen unter anderem mit psychischen Herausforderungen umgehen, wie

- die Umstellung der Arbeitsorganisation je nach Infektionsgeschehen, aufgrund neuer Prioritäten und veränderter Arbeitsabläufe sowie möglicherweise veränderte Arbeits- und Erholzeiten,
- der emotionalen Inanspruchnahme durch die besonderen Bedürfnisse vieler Menschen in diesem Ausnahmezustand sowie die unterschiedliche Einschätzung der Gefährdungslage,
- die Umstellung des Arbeitsortes und der damit einhergehenden Koordination von Arbeitszeit und privater Zeit,
- den veränderten Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten sowie sozialen Beziehungen bei der Arbeit,
- der immanenten eigenen Infektionsgefahr in der Arbeitsumgebung (Angst vor Infektion) sowie die Befürchtung andere anzustecken.

Beschäftigte können auf diese außergewöhnlichen Umstände sehr vielfältig und individuell³ reagieren, wie nachfolgende Aufzählung möglicher Reaktionsformen zeigt⁴:

- 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).

Die nachfolgende Übersicht 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. Im Zuge dessen sollte eine transparente Kommunikation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung erfolgen und regelmäßige Feedback-Schleifen zu

² Nachzulesen in den Broschüren der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) des Arbeitsprogramms „Psyche“: [4] [5] [6]

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

⁴ Liste ist nicht abschließend, stellt lediglich eine Auswahl dar.

Umsetzungserfahrung der Beschäftigten eingeplant werden. Zudem ist es sinnvoll, die Unterstützung durch die betrieblichen Experten (Betriebsärztin/Betriebsarzt und Sicherheitsfachkraft) einzuholen.

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

Ein bearbeitbares pdf-Dokument dieser Übersicht steht für Betriebe als [Download](#) zur Verfügung. Die Risiken, die durch das dynamische Infektionsgeschehen weiterhin vorhanden 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 Betriebes, 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 ⁵
Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> Schwer planbare Arbeitssituationen, unvorhersehbare Ereignisse Keine Einflussnahme auf Infektionsschutzmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> 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 und ggf. auch Arbeitsorte festsetzen und ggf. anpassen Einflussnahme durch Beschäftigte anbieten z. B. durch freiwilliges Tragen von Masken, hybride Arbeitsformen, zeitversetztes Arbeiten
Information / Informationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> Ungünstiger Informationsfluss im Betrieb (zu viel, zu wenig, widersprüchlich) Unvollständige Informationsweitergabe innerhalb des Betriebes (z. B. Hygienestandards, Verfügbarkeit und Verwendung von PSA, Testkits, Umgang mit Personalausfall) Missverständliche und widersprüchliche Informationen zur aktuellen 	<ul style="list-style-type: none"> Klare Informationswege und -routinen, z. B. durch Festlegung von Informationskaskaden (z. B. Wer braucht welche Information? Wie erreichen die relevanten Informationen zeitnah die Beschäftigten? Wer gibt die Informationen zeitnah weiter?) Regelmäßige (virtuelle) Treffen, Team-Meetings vereinbaren (wechselseitiger Austausch) Prioritäten der Arbeitsinhalte grundsätzlich setzen und ggf. regelmäßig anpassen Widerspruchsfreie (abgestimmte), konkrete und verständliche Informationen formulieren und kontinuierlich zur Verfügung stellen (für mehr Handlungssicherheit z. B. Informationen

⁵ Die empfohlenen Schutzmaßnahmen schaffen mitunter für unterschiedliche Gefährdungen Abhilfe. Daher werden sie ggf. mehrmals in der Tabelle aufgeführt.

	<p>wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, zur Wirkung von SARS-CoV-2 sowie zur Lage des Infektionsgeschehens</p>	<p>des zuständigen Unfallversicherungsträgers (UVT) nutzen, des Bundesgesundheitsministeriums, des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung)</p>
<p>Verantwortung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Handlungsanweisungen, inwieweit Mitarbeitende (Führungskraft, Beschäftigte) für die Einhaltung von Schutzmaßnahmen, z. B. der Hygiene-, Lüftungs- und Abstandsregelungen sowie Testungsmöglichkeiten verantwortlich sind • Fehlende Entscheidung über den Einsatz von Personen aus Risikogruppen (ältere Mitarbeitende oder solche mit Vorerkrankungen) • Unklarer Prozess zur Rückkehr von Personal mit überstandener Covid-19-Erkrankung und Long-Covid • Unklarer Prozess bei Verdacht oder bei Erkältungssymptomen bzw. ungeklärten Symptomen (Husten, Niesen, Schnupfen, Allergien) 	<ul style="list-style-type: none"> • Festgelegte Zuständigkeiten für Führungskräfte und Mitarbeitende, was die Einhaltung der betrieblichen Schutzmaßnahmen betrifft • Sicherstellen, dass alle Beschäftigten ausreichende Qualifikation und Kompetenzen besitzen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden. (siehe auch Belastungsfaktor „Qualifikation“) • Beschäftigten die erforderliche Rückendeckung geben, wenn sie ihrer Verantwortung nachkommen oder freiwillige Schutzmaßnahmen ergreifen. • Krisen-Coaching für Führungskräfte und Personen in Verantwortung anbieten (Wie können Führungskräfte das Team und sich selbst in schwierigen Situationen stärken und leiten?), z. B. <ul style="list-style-type: none"> ○ Krisen-Coaching Angebote des zuständigen UVT nutzen oder ○ von externen Dienstleistern (Online-Trainings, E-Learning-Programme, etc.) • 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) • Das Betriebliche Eingliederungsmanagement sollte nach längerfristigen Abwesenheiten oder schwierigen Verläufen einbezogen werden (siehe FB GiB 006 „Betriebliches Eingliederungsmanagement in Zeiten der Corona-Pandemie“) • Einsatzplan und Empfehlungen bereithalten bei Verdachts- und Erkrankungsfällen von Covid-19, z. B. „Coronavirus SARS-CoV-2 Verdachts- / Erkrankungsfälle im Betrieb“, „10 Tipps zur betrieblichen Pandemieplanung“
<p>Qualifikation</p>	<p>Fehlende Qualifikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal, üblicherweise in anderen Bereichen eingesetzt • Auszubildende und Studierende • Betriebsfremdes Personal, z. B. Zeitarbeit- / 	<ul style="list-style-type: none"> • 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)

	<p>Leiharbeitnehmende (i. S. Arbeitnehmerüberlassung), ehrenamtliche Helferinnen und Helfer, die zur Verstärkung eingesetzt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berufsfremde Gruppen (z. B. Bundesfreiwilligendienst, freiwillige Wehrdienstleistende, Freiwilliges soziales Jahr) • Nutzung neuer Medien, Kommunikationsmittel (z. B. Videokonferenzen, file sharing software bzw. platform, virtuelle Tafeln, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn möglich, Festlegung von Mentorinnen und Mentoren / Patenschaften • Berücksichtigung von Ängsten, Unsicherheiten und Überforderung durch Dozentinnen und Dozenten sowie Führungskräften 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) • Qualifizierung der Beschäftigten im Umgang mit (neuen) Kommunikationsmitteln sowie neuen Arbeitsformen (z. B. mobiles Arbeiten, virtuelles Arbeiten, virtuelles Führen) (siehe auch Belastungsfaktor „Kommunikation / Kooperation“)
<p>Emotionale Inanspruchnahme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte aufgrund verschiedener Einschätzungen der Gefährdungslage • Angst sich bei der Arbeit anzustecken • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte aktiv aufgreifen und Lösungen suchen, ggf. externe Unterstützung einbeziehen • Weiterhin Schutzmaßnahmen anbieten • Regelmäßiges aktives kollegiales Gesprächsangebot, Teamgedanken und Zusammenhalt fördern, enttabuisieren der Ängste und Gefühle (Intervision / kollegiale Beratung – auch virtuell) • Wertschätzung für erbrachte Leistung geben • Führungskräfte kommunizieren den Umfang getroffener Schutzmaßnahmen, schaffen Transparenz an Stellen, wo dies noch nicht zufriedenstellend erfolgt ist • Einsatz von qualifizierten psychologischen Erstbetreuenden nach DGUV-Information 206-023 „Standards in der betrieblichen psychologischen Erstbetreuung (bpE) bei traumatischen Ereignissen“ initiieren • Liste mit Unterstützungsangeboten und Ansprechpersonen - intern und extern - zur Verfügung stellen • Extremereignisse demzuständigen UVT melden • Angebote von psychosozialer Unterstützung z. B. Employee Assistance Program (EAP)⁶ oder telefonischen Krisenberatung des zuständigen UVT nutzen • Aufklären über Nutzen und Notwendigkeit der Corona-Schutzimpfung • Beschäftigte vor Gewalteinwirkungen schützen, z. B. räumliche Trennung am Empfang. Weitere Empfehlungen und Beispiele können einer „Mediensammlung der Unfallversicherungsträger“ entnommen werden

⁶ 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.

	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkungen hervorgerufen durch das Tragen von Masken z. B. in der <ul style="list-style-type: none"> ○ Emotionswahrnehmung ○ Deutung von Mimik ○ Hören und Verstehen ○ Barrierefreiheit allgemein • Auswirkungen wechselnder Arbeits- und Lebensumstände durch <ul style="list-style-type: none"> ○ Ängste aufgrund von Arbeitsplatzunsicherheit ○ Doppelbelastung durch mobile Arbeit (z. B. Homeoffice, Telearbeit), schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. Kinderbetreuungsengpässe) ○ Soziale Isolierung durch Einzelarbeit und mobile Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • 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-Handlungsempfehlungen“) • 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) • Beschäftigten kontinuierlich und gezielt transparente Informationen über ihre aktuelle Beschäftigungssituation geben und das weitere Vorgehen besprechen • Rücksichtnahme der Führungskräfte auf die privaten Umstände, Anpassen der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe, z. B. entsprechende Priorisierung der Ziele und Aufgaben der Beschäftigten, siehe „Führen durch Ziele“ oder „Sicher und gesund führen in der Pandemiezeit“ • 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 (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 • 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“)
<p>Arbeitszeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Arbeitszeiten Überstunden / Mehrarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

	<ul style="list-style-type: none"> • Schichtarbeit • Arbeit auf Abruf • Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit bzw. erweiterter Erreichbarkeit bei der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kurzpausen (von ca. 3 - 5 Minuten Dauer) ○ mehr Pausen einrichten (auch bei Personalknappheit) ○ eigenverantwortliche Pausengestaltung, wenn möglich • Freizeitausgleich in ruhigeren Zeiten ermöglichen • Beschäftigte bei der Einführung von Schichtarbeit beteiligen, persönliche Belange berücksichtigen (z. B. Kinderbetreuung) • Regelungen treffen für Arbeit auf Abruf, freie Zeiten festlegen und einhalten, damit Freizeit und Erholung planbar wird / bleibt • Absprachen zu festen Zeiten der Erreichbarkeit treffen zum Schutz des Privatlebens, genügend Erholungspausen einbauen, diese im Team kommunizieren und einhalten (siehe „Erweiterte Erreichbarkeit“) • Bei Anzeichen „ständiger Erreichbarkeit“ Einzelgespräche führen bzw. im Team ansprechen • Siehe auch Belastungsfaktoren „Emotionale Inanspruchnahme“, „Arbeitsablauf“, „Kommunikation / Kooperation“
<p>Arbeitsablauf</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit, Widerstände und Konflikte bezogen auf veränderte (neue) Arbeitsabläufe (Handlungsunsicherheit) • Negative Auswirkungen von wechselnden Arbeitsabläufen (Zeitdruck, Unterbrechungen, Mehrarbeit, ineffektive bzw. ungewohnte Arbeitsabläufe oder fehlende technische Ausstattung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen der Arbeitsabläufe möglichst eindeutig und klar entscheiden, Hintergründe und Ziele transparent machen (z. B. hinsichtlich betrieblicher Schutzmaßnahmen) • 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) • Beschäftigte in die Planung von Arbeitsabläufen einbeziehen • Organisation so gestalten, dass bei <ul style="list-style-type: none"> ○ 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.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Zeit für Testungen • Leerlauf durch wegfallende Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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 DGUV Information 206-053 „Sicherheit & Gesundheit – in Veränderungsprozessen“ • Zeit für Testungen im Arbeitslauf einplanen (wenn Arbeitgeber zu Testungen verpflichtet, ist diese Zeit Arbeitszeit) • 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“)
<p>Kommunikation / Kooperation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klar definierten Verantwortungs- und Aufgabenbereiche, z. B. wegen wegfallender gesetzlicher Regelungen • Entfallende soziale Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräften (z. B. durch wechselnde Präsenz- und Homeofficezeiten) • Kommunikationsmittel fehlen (z. B. keine Software für Telefon- oder Videokonferenzen) oder können von Beschäftigten noch nicht angewendet werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Aufgaben, abgegrenzte Verantwortungsbereiche, klare Zuständigkeitsregelungen formulieren und kommunizieren • Klare und definierte Kommunikationsstrukturen schaffen (z. B. Dienstbesprechungen, Dienstübergabe, Mitarbeitergespräche) • 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. <ul style="list-style-type: none"> ○ 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) • 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

	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit virtueller Kommunikation im Büro bzw. mobiles Arbeiten (z. B. Homeoffice, Telearbeit) 	<p>neuen Arbeitsformen (z. B. mobiles Arbeiten) (siehe Belastungsfaktor „Qualifikation“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen virtueller Kommunikation bei der Terminplanung berücksichtigen z. B. regelmäßige Pausen während und zwischen verschiedenen virtuellen Gesprächen einplanen (siehe "CHECK-UP Online-Veranstaltungen: Planung, Durchführung, Nachbereitung - Langversion")
<p>Kolleginnen und Kollegen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende soziale Unterstützung und Kollegialität z. B. aufgrund von unterschiedlichen Einschätzungen der Gefährdungslage, betrieblichen Schutzmaßnahmen oder dem Wechsel zwischen Homeoffice und Präsenz 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 motivieren, auf kritische Verhaltensweisen zu reagieren und einzugreifen, Auffälligkeiten angemessen thematisieren • 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 Verlinkungen unter Belastungsfaktor „Emotionale Inanspruchnahme“
<p>Vorgesetzte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall • Fehlendes Feedback oder Anerkennung für erbrachte Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 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)

	<ul style="list-style-type: none"> • Überforderung der Führungskräfte im Umgang mit der Krisensituation • Keine Qualifizierung der Führungskräfte im Umgang mit hybriden Lösungen, Wechsel von Präsenz und Homeoffice sowie Führung auf Distanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Regelungen zum Umgang mit Krisensituationen entwickeln und ggf. anpassen, den Führungskräfte kommunizieren, um deren Handlungssicherheit zu erhöhen • Führungskräfte nehmen Unterstützungsangebote zum Umgang mit neuen Arbeitsmodellen (wie hybriden Möglichkeiten und wechselnden Arbeitsorten) in Anspruch (siehe auch Links unter Belastungsfaktoren „Verantwortung“, „Emotionale Inanspruchnahme“) • Führungskräfte nutzen Angebote des zuständigen UVT
Biologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Immanente Infektionsgefahr für sich selbst und Kontaktpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Kommunikation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung bzw. Risikobewertung durch den Arbeitgebenden unter Berücksichtigung der regionalen Infektionsgefahr 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): <ul style="list-style-type: none"> ○ Kollegialen Austausch ermöglichen ○ Auffanggespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten durchführen
Physische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Ungünstige ergonomische Gestaltung <ul style="list-style-type: none"> ○ durch Tragen von Masken über langen Zeitraum ○ durch weitere betriebliche Schutzmaßnahmen (z. B. Verständigung durch Trennwände an Kassenarbeitsplätzen) ○ bei mobilem Arbeiten (z. B. Homeoffice) und Telearbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tragezeiten von Masken regulieren, indem Tragepausen ermöglicht werden und/oder weitere Schutzmaßnahmen getroffen werden (DGUV-Regel 112-190 „Benutzung von Atemschutzgeräten“) • Festlegen, in welchen Arbeitsbereichen bzw. bei welchen Tätigkeiten welche Schutzmaßnahmen erforderlich sind • Regelmäßiger Aufgabenwechsel bzw. Rotation der Tätigkeiten zwischen verschiedenen Personen, ggf. Übertragung anderer gleichwertiger Aufgaben • Bei angezeigten gesundheitlichen Beschwerden alternative Schutzmaßnahmen ermitteln und nutzen • Störgeräusche soweit wie möglich ausschalten, z. B. an Kassenarbeitsplätzen Musik im Hintergrund eliminieren • Empfehlungen zur Gestaltung gesunder Arbeitsumgebungen und -bedingungen beim Mobilien Arbeiten (Homeoffice) nutzen, z. B.

		<ul style="list-style-type: none"> ○ FBVW-402 „Arbeiten im Homeoffice - nicht nur in der Zeit der SARS-CoV-2-Epidemie“ ○ „How to homeoffice“ ○ „FAQ – Was ist an Büroarbeitsplätzen zu beachten?“
<p>Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende betriebliche technisch-bauliche Schutzmaßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung aufgrund von z. B. räumlicher Enge, nicht zur Kontaktreduzierung geeigneter Tätigkeit • Fehlende Hinweise zu betrieblichen Infektionsschutzmaßnahmen • Umgestaltete Arbeitsplätze zur Kontaktreduzierung (z. B. räumliche Enge bei Umsetzung von Einzelarbeitsplätzen, veränderte Laufwege) • Überforderung der Konzentrationsleistungen durch Umstellung der Besprechungen, Schulungen etc. von Präsenz- auf digitale Veranstaltungen (z. B. Telefonkonferenzen, Online-Seminare) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfen, welche organisatorischen und persönlichen Schutzmaßnahmen ersatzweise zu ergreifen sind, z. B. Lüftungsintervalle, feste Teams bilden, Masken tragen • Betriebsanweisungen zu betrieblichen Infektionsschutzmaßnahmen vorhalten • Optische Hinweise z. B. Beschilderung anbringen, Sichtbarmachen von Abständen und Laufwegen • Arbeitsabläufe anpassen z. B. <ul style="list-style-type: none"> ○ mehr Zeit für die Erledigung von Aufgaben vorsehen ○ mehr Kurzpausen bei beengten Arbeitsplätzen einplanen • 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) • Siehe Methodeneinsatz in Online-Veranstaltungen, Check-up Online-Veranstaltungen: Planung, Durchführung, Nachbereitung (Langversion, Kurzversion), Praxishilfe „Zoom-Fatigue“, Check-up „Zoom-Fatigue“
<p>Arbeitsmittel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterversorgung von Arbeitsmitteln zum Infektionsschutz (z. B. Mund-Nase-Schutz, Testkits, PSA, Desinfektionsmittel) • Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice ohne geeignete Arbeitsmittel (z. B. Laptop, Handy, Hard- und Software, Internetleitungen etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Kommunikation zum Umgang mit knappen Arbeitsmitteln • 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 • Geeignete Kommunikationsmittel in ausreichendem Maß zur Verfügung stellen (z. B. Kapazität Internetleitung, Programme für Videokonferenzen), Anwendungsregeln kommunizieren (siehe auch Belastungsfaktoren „Emotionale

	<ul style="list-style-type: none"> Keine Trennung von Arbeit und Privatleben, z. B. Nutzung privater Geräte im Homeoffice (z. B. privater Telefonanschluss, privater E-Mail-Account) für dienstliche Zwecke 	<p>Inanspruchnahme“, „Kommunikation/Kooperation“, „Physische Faktoren“)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 in Hinblick auf das dynamische Infektionsgeschehen von SARS-CoV-2

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) kann 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, posttraumatischer Belastungsstörungen, Schlafstörungen, depressiver Verstimmungen oder andere Anpassungsstörungen zu entwickeln, erhöht sich, je länger dieser Ausnahmezustand anhält.

Nach einer Corona-Infektion sind gesundheitliche Langzeitfolgen keine Seltenheit. Starke Erschöpfung, Konzentrations- und Gedächtnisprobleme, Kurzatmigkeit, psychische Beschwerden, wie depressive Verstimmungen und Ängstlichkeit können Symptome sein bis hin zu einem chronischen Erschöpfungssyndrom (Fatigue). Die Beschwerden können entweder nach einer Erkrankung an COVID-19 weiter andauern oder in den Wochen und Monaten danach auftreten. Bei diesem Krankheitsbild spricht man von Long Covid⁷. Nach einer längeren Arbeitsunfähigkeit kann im Rahmen eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) eine stufenweise Wiedereingliederung den Weg zurück in den Job erleichtern.

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 sollten Arbeitgebende und betriebliche Verantwortliche für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit während und nach der Krise aufmerksam

⁷ Weitere Informationen der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) finden Sie unter: <https://www.longcovid-info.de/>.

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 Widerstandsfähigkeit / 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 sollten 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 [1] [2]:

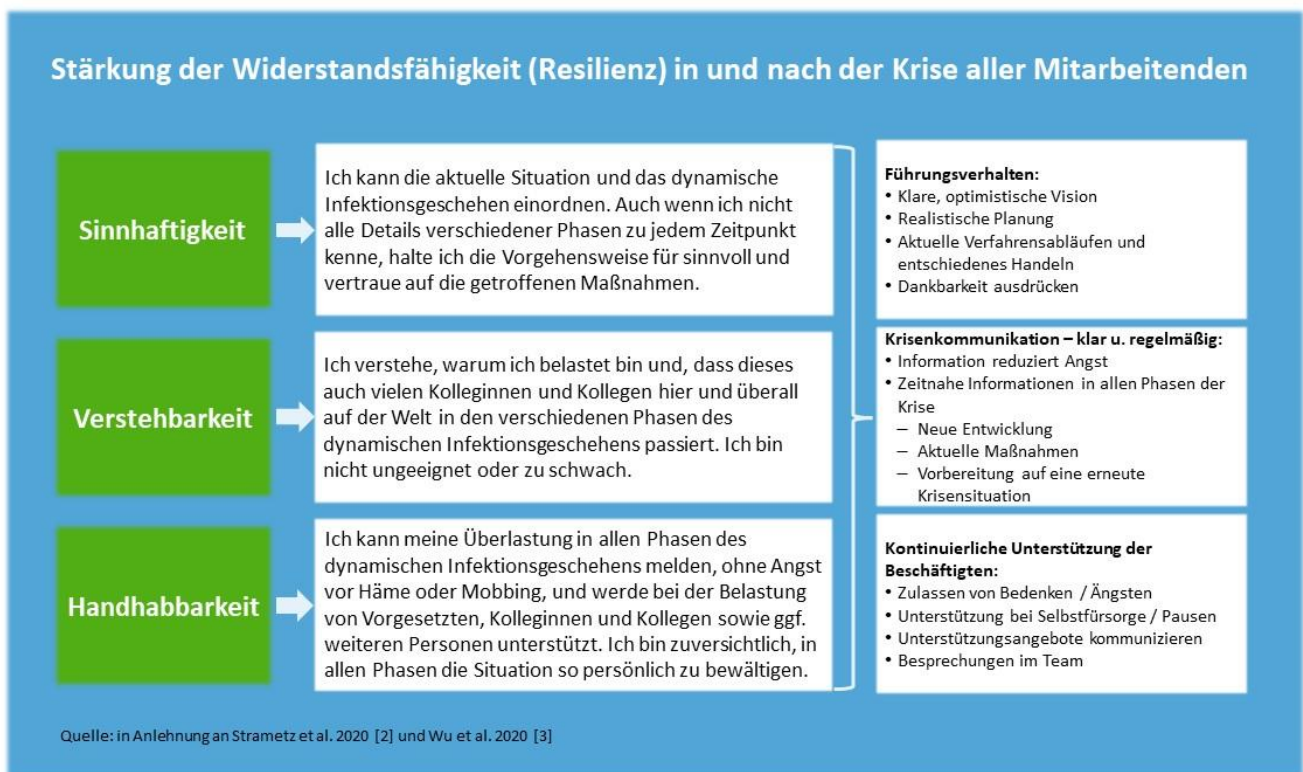


Abbildung 1– Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) in und nach der Krise aller Mitarbeitenden

Wenn die Beeinträchtigungen psychischer Gesundheit anhalten, sollten Arbeitgebende und Führungskräfte in Betrieben die Möglichkeit für ihre Beschäftigten schaffen, diese Gefühle offen ansprechen zu dürfen und Unterstützung zu erhalten (s. Bild 2) [1]. So könnten beispielsweise betriebliche 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 die 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.

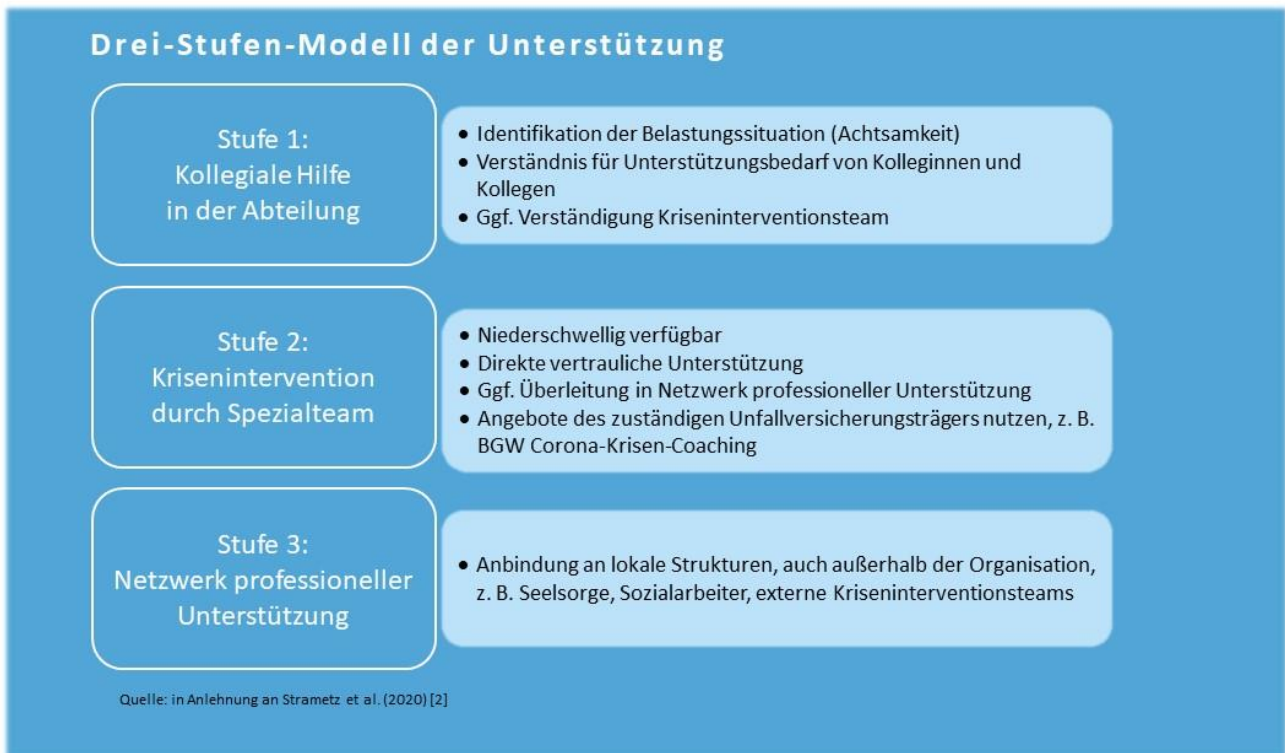


Abbildung 2– Drei-Stufen-Modell der Unterstützung

Literaturverzeichnis

- [1] „BMAS FAQ: Betrieblicher Infektionsschutz“, [Online]. Available: <https://www.bmas.de/DE/Corona/Fragen-und-Antworten/Fragen-und-Antworten-ASVO/faq-corona-asvo.html>

- [2] 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

- [3] A. W. Wu, C. Connors und G. S. Everly Jr, „COVID-19: Peer Support and Crisis Communication Strategies to Promote Institutional Resilience,“ *Ann Intern Med*, Bd. 12, pp. 822-823, 2020.

- [4] Robert-Koch-Institut, „Nationaler Pandemieplan Teil I - Strukturen und Maßnahmen,“ 2017. [Online]. Available: <https://edoc.rki.de/bitstream/handle/176904/187/28Zz7BQWW2582iZMQ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- [5] Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche, Hrsg., Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Berlin: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, 2017 (3., überarbeitete Auflage).

- [6] Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche, Hrsg., Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit, Berlin: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, 2017.

- [7] Geschäftsstelle d. Nat. Arbeitsschutzkonferenz, Hrsg., Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, 2018.

Bildnachweis

Abbildung 1– Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) in und nach der Krise aller Mitarbeitenden 13

Abbildung 2– Drei-Stufen-Modell der Unterstützung 14

Tabellennachweis

Tabelle 1: Gefährdungen und Schutzmaßnahmen in Hinblick auf das dynamische Infektionsgeschehen von SARS-CoV-2 12

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

Die Fachbereiche der DGUV werden von den Unfallkassen, den branchenbezogenen Berufsgenossenschaften sowie dem Spitzenverband DGUV selbst getragen. Für den Fachbereich Gesundheit im Betrieb ist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. federführend zuständig und damit auf Bundesebene erster Ansprechpartner in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit für Fragen zu diesem Gebiet.

An der Erarbeitung dieser Fachbereich AKTUELL haben mitgewirkt:

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