

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

MENSCHEN

PSYCHISCHE GESUNDHEIT BEI DER ARBEIT

Was die WHO-Leitlinien von 2022 an den Anfang stellen, wie viele Erwerbsfähige mit einer psychischen Störung leben, sechs Ansatzpunkte, wie stark die Belege sind, was das deutsche Gesetz verlangt, und eine Karte.



12 Mrd.

Arbeitstage gehen jedes Jahr durch Depressionen und Angststörungen verloren, was die Weltwirtschaft fast 1 Billion US-Dollar kostet.

WHO & ILO, 2022

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Vom Menschen zur Arbeit

SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Wie stark die Belege sind

SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE

Eine Belastung, eine Maßnahme

SEITE 08

NR. 75 · MENSCHEN

In dieser Ausgabe

Psychische Gesundheit bei der Arbeit wird oft als Sache des Einzelnen behandelt: eine App, ein Kurs, eine Hotline. Die WHO-Leitlinien von 2022 setzen anders an, bei Arbeitslast, Handlungsspielraum und dem Umgang miteinander. Diese Ausgabe fragt, was das für eine Führungskraft bedeutet.

Laut WHO hatten 2019 15 % der Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter eine psychische Störung; Depressionen und Angststörungen kosten jährlich rund 12 Milliarden Arbeitstage. Die Leitlinien empfehlen, psychosoziale Risiken in der Arbeit zu senken, und erstmals, Führungskräfte zu schulen. Für die Schulung sind die Belege am stärksten, für Änderungen der Arbeit sehr unsicher, wohl weil sie schwer zu untersuchen sind. Das deutsche Recht verlangt schon die Beurteilung psychischer Belastung. Kein medizinischer Rat.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Vom Menschen zur Arbeit

04 DIE ZAHLEN
Drei von zwanzig

05 DAS MODELL
Wo man ansetzt

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Wie stark die Belege sind

07 WIE MAN ES MISST
Was das deutsche Gesetz verlangt

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Eine Belastung, eine Maßnahme

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl

Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart

Wo die Redaktion deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis

Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Vom Menschen zur Arbeit

Am 28. September 2022 veröffentlichte die WHO ihre Leitlinien zur psychischen Gesundheit bei der Arbeit, zusammen mit einem Policy Brief, den sie mit der Internationalen Arbeitsorganisation verfasste. Sie setzen bei den Arbeitsbedingungen an.

Risiken bei der Arbeit, die die WHO nennt

1. zu hohe Arbeitslast oder Arbeitstempo, Personalmangel
2. wenig Einfluss auf Arbeitsgestaltung oder Arbeitsmenge
3. Gewalt, Belästigung oder Mobbing
4. Diskriminierung und Ausgrenzung
5. unsichere Arbeitsplätze

Die Mitteilung zur Veröffentlichung nannte, was neu war:

“Erstmals empfiehlt die WHO die Schulung von Führungskräften, damit sie belastende Arbeitsumfelder verhindern und auf Beschäftigte in Not reagieren können.”

UNSERE LESART

Arbeitslast, Spielraum und Verhalten entstehen bei der Arbeit, oft durch die Führungskraft. Dort setzt die WHO an.

Quellen: World Health Organization, 2022; World Health Organization & International Labour Organization, 2022; World Health Organization, 2024

Die Liste kürzt das WHO-Faktenblatt; Übersetzungen von uns. Burnout ist Nr. 29, psychologische Sicherheit Nr. 4. Die Ausgabe beschreibt Leitlinien und Belege, keinen medizinischen Rat.

DIE ZAHLEN

Drei von zwanzig

Der Weltbericht der WHO zur psychischen Gesundheit von 2022 schätzte, dass 2019 fast eine Milliarde Menschen mit einer psychischen Störung lebten und dass zu jedem Zeitpunkt fast 15 % der arbeitenden Bevölkerung weltweit eine haben.

ARBEITENDE BEVÖLKERUNG WELTWEIT, VON 20

**3 von 20**

haben eine psychische Störung
(≈ 15 %)

17 von 20

die übrigen

≈ 12 Mrd.

Arbeitstage pro Jahr durch
Depressionen und
Angststörungen verloren

≈ 1 Bio. \$

jährliche Kosten für die
Weltwirtschaft

35 %

der Länder meldeten
nationale Programme zur
Förderung psychischer
Gesundheit bei der Arbeit

UNSERE LESART

In einem Team von zwanzig sind drei Menschen mit einer psychischen Störung der Durchschnitt, kein Ausnahmefall.

Quellen: World Health Organization, 2022; World Health Organization & International Labour Organization, 2022

Weltweite Schätzungen, keine Zählungen. Eine Störung ist eine Diagnose, nicht der Stress einer harten Woche. Tage, Kosten und 35 % wie von WHO und ILO 2022 angegeben; das WHO-Faktenblatt von 2026 nennt 16 % für 2023.

DAS MODELL

Wo man ansetzt

Die Leitlinien empfehlen Maßnahmen in diesen Bereichen. Sie reichen von der Arbeit selbst über die Menschen, die sie führen, bis zu Beschäftigten mit einer psychischen Erkrankung.

01	Organisatorische Maßnahmen	senken psychosoziale Risiken wie Mobbing oder geringen Spielraum
02	Schulung von Führungskräften	Wissen, Haltung, Fertigkeiten; Führungskräfte werden keine Therapeuten
03	Schulung der Beschäftigten	Wissen und Bewusstsein über psychische Gesundheit
04	Individuelle Maßnahmen	psychosoziale Angebote oder Bewegung, als Teil eines größeren Programms
05	Rückkehr an die Arbeit	arbeitsbezogene Hilfe wie stufenweise Rückkehr, mit klinischer Behandlung
06	Zugang zu Arbeit	unterstützte Beschäftigung bei schweren Erkrankungen

UNSERE LESART

Hilfe für den Einzelnen steht auf der Liste, aber als ein Teil. Sie ersetzt nicht, die Arbeit zu ändern, die alle belastet.

Quellen: World Health Organization, 2022; Aiysha Malik, José Luis Ayuso-Mateos, Gergő Baranyi, Corrado Barbui, Graham Thornicroft, Mark van Ommeren & Aemal Akhtar, World Psychiatry 22(2), 2023; World Health Organization, 2024

Zeilen gekürzt nach den Leitlinien und Malik et al. (2023). Die Leitlinien empfehlen auch angemessene Vorkehrungen wie flexible Zeiten oder mehr Zeit für Aufgaben. Zum Screening Beschäftigter gab die WHO keine Empfehlung.

Mehr im Essay

Führung ohne Titel

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Wie stark die Belege sind

Mit der GRADE-Methode bewertet die WHO jede Empfehlung zweimal: wie stark sie ist und wie sicher die Evidenz dahinter.

01	Schulung von Führungskräften	starke Empfehlung, mittlere Sicherheit
02	Organisatorische Maßnahmen für alle	„können erwogen werden“: bedingt, sehr geringe Sicherheit
03	Schulung der Beschäftigten	bedingt, sehr geringe Sicherheit
04	Allgemeines Führungstraining	keine Empfehlung: keine klare Wirkung auf Gesundheit
05	Screening der Beschäftigten	keine Empfehlung: Nutzen gegenüber Schaden unklar

UNSERE LESART

Schwache Belege für Änderungen der Arbeit beweisen nicht, dass sie scheitern. Solche Änderungen sind schwer zu untersuchen, und das Gesetz wartet nicht auf Studien.

Quellen: World Health Organization, 2022; Aiysha Malik, José Luis Ayuso-Mateos, Gergő Baranyi, Corrado Barbui, Graham Thornicroft, Mark van Ommeren & Aemal Akhtar, World Psychiatry 22(2), 2023

Geringe Sicherheit heißt: Weitere Forschung kann die Schätzung ändern. Malik et al. (2023) führen die schwache Evidenz darauf zurück, dass komplexe Maßnahmen schwer zu bewerten sind. Die Bewertungen stehen so in den Leitlinien.

WIE MAN ES MISST

Was das deutsche Gesetz verlangt

Das Arbeitsschutzgesetz nennt psychische Belastungen bei der Arbeit als eine Quelle von Gefährdungen für die Gefährdungsbeurteilung des Arbeitgebers (§ 5 Abs. 3 Nr. 6). Zusammen gelesen, vier Schritte:

1

Beurteilen (§ 5)

welche Gefährdungen die Arbeit mit sich bringt, je nach Tätigkeit; bei gleichartigen Bedingungen genügt eine Beurteilung

2

An der Quelle handeln (§ 4)

Arbeit so gestalten, dass physische und psychische Gesundheit geschont werden; individuelle Maßnahmen sind nachrangig

3

Prüfen (§ 3)

ob die Maßnahmen wirken, und sie anpassen, wenn sich etwas ändert

4

Dokumentieren (§ 6)

Ergebnis der Beurteilung, Maßnahmen und Ergebnis ihrer Überprüfung

UNSERE LESART

Gesetz und WHO weisen in dieselbe Richtung: erst die Arbeit, dann der Mensch. Ein Fragebogen ist noch keine Beurteilung; Maßnahmen und Überprüfung gehören dazu.

Quelle: Federal Republic of Germany, Bundesgesetzblatt I 1996 p. 1246, 2025

Unsere Zusammenfassung der §§ 3–6, keine Rechtsberatung. Eine Methode schreibt das Gesetz nicht vor. Das albanische Recht haben wir nicht geprüft.

WERKZEUG DER AUSGABE

Eine Belastung, eine Maßnahme

Eine Karte pro Aufgabe oder Team. Sie fragt nach der Arbeit, nicht nach der Gesundheit: was belastet, woher, was sich an der Quelle ändert, wann man prüft. Five Whys hilft bei Zeile drei.

01 Aufgabe oder Team wo, welche Schicht, wie viele Menschen

02 Die Belastung Menge oder Tempo, Spielraum, Besetzung, Verhalten, Unsicherheit: was, wie oft

03 Woher sie kommt nach dem Warum fragen, bis man bei der Arbeit ankommt

04 Maßnahme an der Quelle was sich an der Arbeit ändert, vor Schulung oder Einzelhilfe

05 Wer und bis wann eine Person, ein Datum; das Team fragen, was es ändern würde

06 Prüfen und festhalten ist die Belastung gesunken; wo steht es

Quellen: World Health Organization, 2022; Federal Republic of Germany, Bundesgesetzblatt I 1996 p. 1246, 2025

Praxisvorschlag der Redaktion, nach der Reihenfolge der WHO und §§ 3–6 ArbSchG. Keine Diagnose; ersetzt weder die Gefährdungsbeurteilung noch ärztliche Hilfe.

Tool öffnen: 5 Whys

stivencatalyst.com/de/tools/five-whys/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

WHO guidelines on mental health at work

World Health Organization, 2022

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>**WHO and ILO call for new measures to tackle mental health issues at work (news release, 28 September 2022)**

World Health Organization & International Labour Organization, 2022

<https://www.who.int/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>**Mental health at work (fact sheet)**

World Health Organization, 2024

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>**World mental health report: Transforming mental health for all**

World Health Organization, 2022

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>**Mental health at work: WHO guidelines**

Aiysha Malik, José Luis Ayuso-Mateos, Gergő Baranyi, Corrado Barbui, Graham Thornicroft, Mark van Ommeren & Aemal Akhtar, World Psychiatry 22(2), 2023

<https://doi.org/10.1002/wps.21094>**Arbeitsschutzgesetz (Occupational Safety and Health Act), §§ 3–6, as last amended on 22 December 2025**

Federal Republic of Germany, Bundesgesetzblatt I 1996 p. 1246, 2025

<https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/>

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und genaue Bedeutung geprüft. Wo die Seite des Herausgebers nicht erreichbar war, wurde sie an unabhängigen Zusammenfassungen geprüft und mit „über“ markiert. Die Deutung der Redaktion ist als „Unsere Lesart“ markiert. Zahlen, die sich nicht bestätigen ließen, stehen nicht in der Ausgabe.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html