



PsyNeeds™

Was Menschen in der Arbeit wirklich brauchen, und was passiert, wenn es fehlt.

Dieses Whitepaper richtet sich an Menschen, die Verantwortung tragen für Teams, Prozesse oder Kultur. Es zeigt, wie psychische Belastungen im Betrieb verständlich gemacht, strukturiert betrachtet und wirksam bearbeitet werden können.

Jennifer Hildebrand

Psychologin (M. Sc.), Fachkraft für Arbeitssicherheit & Gründerin von PsyWorkSolutions

www.psyworksolutions.com

jennifer@psyworksolutions.com

Psychische Gesundheit im Betrieb - verständlich, strukturiert, machbar.

Psychische Belastungen sind kein Randthema mehr. Die öffentliche Aufmerksamkeit ist gestiegen, Beschäftigte benennen psychisch belastende Bedingungen deutlich häufiger als früher und Unternehmen erkennen zunehmend: Ohne psychologische Sicherheit kein nachhaltiger Unternehmenserfolg.¹

Auch der Gesetzgeber hat reagiert: Die Gefährdungsbeurteilung muss seit 2013 explizit auch psychische Belastungen berücksichtigen.² Damit ist klar: Psyche ist nicht Nebensache, sondern Pflichtaufgabe im Arbeitsschutz.

Doch genau hier beginnt das Problem: Viele Unternehmen wissen, dass sie etwas tun müssen, wissen aber nicht, wie.

Psychische Belastung entsteht nicht im luftleeren Raum, sie ist verflochten mit Organisation, Kommunikation, Verantwortung und Führung.

Deshalb betrachten wir in diesem Whitepaper kein Einzelphänomen, sondern ein Zusammenspiel von strukturellen Bedingungen, sozialen Dynamiken und individuellen Reaktionen. Die PsyNeeds™-Pyramide hilft, dieses System zu ordnen und gezielt zu beeinflussen.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBU Psyche) wirkt oft sperrig, unscharf, unübersichtlich. Wer ist zuständig? Welche Methode ist geeignet? Was ist „psychisch belastend“ und was Arbeitsalltag und was bringt jeder mit zur Arbeit?

Dieses Whitepaper richtet sich an Akteure, die Verantwortung tragen für Teams, Prozesse oder für die Kultur. Vielleicht sind Sie Führungskraft, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Mitglied des Betriebsrats oder einfach jemand, der spürt: „Hier haben wir einen blinden Fleck.“

Im Zentrum steht die PsyNeeds™-Pyramide, ein hierarchisches Strukturmodell psychologischer Grundbedingungen in der Arbeitswelt. Es ist inspiriert von der bekannten Bedürfnispyramide nach Maslow³, aber speziell für die Herausforderungen der GBU Psyche weiterentwickelt. Es hilft, psychische Belastungen sichtbar zu machen, besser einzuordnen und so zielgerichtet zu bearbeiten.

Ein verständlicher Ordnungsrahmen als Brücke zwischen Theorie und Praxis, zwischen gesetzlicher Pflicht und echter Wirkung.

¹ Vgl. Badura, B. et al. (2021). *Fehlzeiten-Report: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. Springer.

² ArbSchG § 5 Abs. 3 Nr. 6: „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ mit explizitem Verweis auf psychische Belastungen.

³ Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Die PsyNeeds™ Pyramide

Die PsyNeeds™-Pyramide stellt psychologische Grundbedingungen der Arbeit strukturiert dar. Die Basisebenen bilden die Voraussetzung für höhere Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Autonomie und Sinn. Die Pyramide ist kein starrer Aufstieg, sondern ein dynamisches System voll wechselseitiger Einflüsse.



Ebene 1: Verlässlichkeit & Sicherheit

Wenn Planbarkeit zum psychologischen Schutzfaktor wird

Maslow beschrieb Sicherheit (Arbeit, Wohnung, Familie, Gesundheit, etc.) einst als eines der elementarsten menschlichen Bedürfnisse, gleich nach den physiologischen Grundvoraussetzungen (Schlaf, Nahrung, etc.). Das gilt noch immer und die PsyNeeds™ Pyramide macht sich dies zu Nutze für den Kontext des Arbeitslebens: Heute geht es weniger um physische Bedrohung, dies zeigen auch die weiter rückläufigen Arbeits- und Wegunfallquoten⁴, sondern um strukturelle, kommunikative und organisationale Stabilität. Menschen brauchen in ihrer beruflichen Umgebung das Gefühl, dass Abläufe nachvollziehbar sind, Verantwortlichkeiten klar geregelt und Informationen verfügbar sind, wenn sie gebraucht werden. Erst dort, wo diese Grundordnung verlässlich ist, kann Vertrauen entstehen und mit Vertrauen beginnt psychologische Sicherheit. Psychologische Sicherheit beschreibt die gemeinsam geteilte Überzeugung, dass im Arbeitsumfeld keine negativen Konsequenzen drohen, wenn man sich zeigt, Fehler zugibt oder Fragen stellt⁵.

Diese Sicherheit ist eine Voraussetzung für Lernfähigkeit und Innovation, sie wächst aber nur dort, wo Strukturen, Kommunikation und Führung verlässlich sind.

In der betrieblichen Praxis zeigt sich dieses Bedürfnis auf viele Arten: Schichtpläne, die kurzfristig geändert werden, Informationsflüsse, die je nach Führungskraft variieren, oder unklare Zuständigkeiten bei Entscheidungen untergraben das Gefühl von Planbarkeit und Kontrolle. Die Forschung zeigt deutlich, dass mangelnde Vorhersehbarkeit und fehlende Einflussmöglichkeiten zentrale Belastungsfaktoren für Beschäftigte sind und sie erhöhen das Stresserleben, senken die Arbeitszufriedenheit und können langfristig zu psychosomatischen Beschwerden führen⁶. Diese Effekte treten nicht erst in Krisen auf, sondern beginnen im Alltäglichen: in inkonsistenter Kommunikation, widersprüchlichen Signalen oder ständig wechselnden Prioritäten.

„Verlässlichkeit“ im Arbeitsschutz bedeutet deshalb weit mehr als Regelwerken zu folgen. Sie umfasst auch die psychologische Ebene von Stabilität. Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBU Psyche) kann diese Dimension abbilden, indem sie prüft, wie konstant organisatorische Prozesse

⁴ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2024). Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten. Dortmund. ISBN 978-3-88261-763-4.

⁵ Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

⁶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). *Psychosocial Risk Management in Company Practice*. Dortmund / Berlin: BAuA, 2022.

sind. Etwa ob Planungsänderungen transparent kommuniziert, Entscheidungen begründet und Rückmeldungen zeitnah erfolgen. Die DGUV und BAuA verweisen zunehmend darauf, dass fehlende Klarheit in Strukturen und Zuständigkeiten selbst ein Belastungsfaktor ist⁷. Damit wird Verlässlichkeit zu einem zentralen Prüfpunkt im Arbeitsschutzsystem: Sie ist kein weiches Thema, sondern ein Risikofaktor, der gemessen, bewertet und gestaltet werden kann. Während Arbeitssicherheit vor allem darauf zielt, physische Gefährdungen zu vermeiden, zielt psychische Sicherheit auf Stabilität im Erleben. Beides sind Grundbedürfnisse, das eine schützt den Körper, das andere die Orientierung. In modernen Arbeitssystemen bedingen sie sich gegenseitig: Wer sich physisch sicher fühlt, aber täglich organisatorische Unklarheit erlebt, bleibt psychisch unsicher. Umgekehrt braucht psychische Sicherheit die strukturelle Basis klarer Arbeitsbedingungen.

Die gesetzlichen Rahmenwerke kennen das Prinzip längst. Sie benennen die gleichen Belastungskategorien, wenn auch unter anderem Namen. In der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) etwa wird „Organisation“ als zentraler Einflussbereich auf psychische Belastungen definiert⁸. Auch die ISO 45003 verweist auf Faktoren wie

Planbarkeit, Rollenklarheit und Informationsfluss⁹. Das bedeutet: Verlässlichkeit ist kein weicher Begriff, sondern ein Bestandteil betrieblicher Gefährdungsbeurteilungen. Die PsyNeeds™-Pyramide greift diese Logik auf, übersetzt sie aber in eine verständliche Sprache, damit Führung, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Beschäftigte dasselbe meinen, wenn sie über Belastung sprechen.

Eine besondere Rolle spielt die Kommunikation. In Zeiten wirtschaftlicher und geopolitischer Unsicherheit und insbesondere in Transformationsphasen, in denen Unternehmen digitale Systeme, Automatisierung oder KI-Anwendungen einführen, wird das Bedürfnis nach Transparenz noch wichtiger. Beschäftigte müssen verstehen können, welche Technologien eingeführt werden, warum sie eingesetzt werden und wie sie ihre eigene Arbeit verändern. Fehlende Nachvollziehbarkeit führt zu Verunsicherung: Wenn Entscheidungen als „Black Box“ erlebt werden, sinkt nicht nur das Vertrauen in Führung, sondern auch in die Organisation selbst. Studien zur Einführung von KI-basierten Systemen zeigen, dass wahrgenommene Intransparenz und Kontrollverlust signifikant mit psychischer Belastung korrelieren¹⁰.

⁷ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV). Information 206-026: Psychische Belastung (Empfehlungen zur Beurteilung psychischer Belastung). Berlin: DGUV, August 2019

⁸ Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA). Arbeitsprogramm „Psyche“: Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen. Berlin: GDA-Portal, laufend aktualisiert.

⁹ International Organization for Standardization (ISO). ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work -Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO, Juni 2021.

¹⁰ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV). Information 206-013: Stress, Mobbing & Co. – Psychische Belastung im Arbeitsleben anhand ausgewählter Beispiele. Berlin: DGUV, Dezember 2022.

Auch Ordnung und Sauberkeit, klassische Arbeitsschutzthemen, haben hier psychologische Bedeutung. Eine strukturierte, gepflegte Arbeitsumgebung signalisiert Berechenbarkeit und Fürsorge. Unordnung vermittelt unterschwellig, dass Prozesse aus dem Ruder laufen. Die BAuA betont in diesem Zusammenhang, dass räumliche und organisatorische Klarheit das Erleben von Kontrolle und Kompetenz stärkt¹¹. Wo hingegen ständige Unterbrechungen, unklare Informationskanäle oder Sprachbarrieren den Arbeitsfluss stören, entsteht kein Gefühl von Sicherheit, sondern von Dauerstress.

Wichtig ist dabei, zwischen dem Individuum und den betrieblichen Bedingungen zu unterscheiden. Wenn Mitarbeitende Unruhe, Misstrauen oder Nervosität zeigen, ist das selten Ausdruck persönlicher Schwäche, meist spiegelt es ein System, das instabil wirkt. Psychische Belastung im Arbeitskontext entsteht nicht im Kopf einzelner, sondern in den Strukturen, die Orientierung oder Halt geben oder eben nicht.

Verlässlichkeit und Sicherheit sind somit keine abstrakten Werte, sondern das Fundament einer gesunden Organisation. Sie bilden die Basis, auf der Fairness, Zugehörigkeit, Autonomie und Sinn überhaupt wirksam werden können. Wo sie fehlen, greifen die höheren Ebenen ins Leere und das ganze

System beginnt zu kippen. Doch wo sie gepflegt, sichtbar gemacht und durch Kommunikation gestützt werden, entsteht die Grundlage für Vertrauen, Leistungsfähigkeit und nachhaltige psychische Gesundheit.

Wie lassen sich Verlässlichkeit und Sicherheit messen?

Verlässlichkeit und Sicherheit entsteht dort, wo vorhersagbar agiert wird, Kommunikation nachvollziehbar ist und Entscheidungen transparent getroffen werden. Diese Begriffe sind für die betriebliche Praxis aber immer noch zu abstrakt und echte Handlungen ableiten zu können.

Was hinter den Begriffen steckt, lässt sich beobachten, bewerten und auch objektiv messen.

Wichtiger als Zahlen sind dabei Indikatoren, die zeigen, ob ein System verlässlich funktioniert oder Zufälligkeit regiert. Im Folgenden finden sich ein paar Leitfragen, die die betrieblichen Akteure nutzen können, um konkrete Handlungsfelder abzuleiten.

Vorab ein wichtiger Hinweis: Die untenstehenden Fragen sind Impulse. Versuchen Sie nicht diese Fragen wie eine Checkliste abzuarbeiten, dafür sind die Themenfelder zu breit.

¹¹ Beck, D., Taskan, E., Elskamp, E., Gold, M., ... (u. a.). Consideration of psychosocial factors in risk assessment. Dortmund/Berlin: BAuA & GDA Psyche 3, Juni 2022.

Nehmen Sie sich eine Leitfrage heraus, die am stärksten mit ihrer betrieblichen Perspektive resoniert und bearbeiten Sie diese in der Tiefe mit den zuständigen betrieblichen Akteuren.

- Wie oft werden Arbeitszeiten, Schichtpläne oder Zuständigkeiten kurzfristig geändert und wie frühzeitig wird darüber informiert?
- Wie schnell erhalten Beschäftigte Rückmeldung auf Anfragen zu Personal- oder Organisationsfragen (z. B. Urlaub, Versetzung, Weiterbildung)?
- Wie konsistent sind die Informationskanäle? Erhalten alle dieselben Informationen, auch bei Sprach- oder Schichtgrenzen?
- Wie wird die Einführung neuer Technologien, insbesondere KI-basierter Systeme, begleitet, werden Funktionsweise, Ziele und Auswirkungen erklärt?
- Wie stabil und gepflegt wirkt die Arbeitsumgebung? Signalisiert sie Ordnung, Sorgfalt und Struktur oder Chaos und Überforderung?

Ebene 2: Gerechtigkeit & Fairness

Warum Gleichbehandlung klare Regeln braucht

Gerechtigkeit ist kein Gefühl, sondern ein Organisationsprinzip. Sie entscheidet darüber, ob Menschen im Unternehmen Entscheidungen akzeptieren, Verantwortung übernehmen und sich mit ihrer Arbeit identifizieren können. Wo Gerechtigkeit fehlt, entstehen psychische Belastungen. Nicht, weil Beschäftigte „empfindlich“ sind, sondern weil sie Unklarheit, Ungleichheit oder Willkür als Kontrollverlust erleben¹². Forschung zeigt seit Jahrzehnten: Wahrgenommene Fairness ist einer der stärksten Prädiktoren für Zufriedenheit, Vertrauen und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz¹³.

In vielen Betrieben wird Fairness jedoch als gegeben betrachtet, solange sich niemand beschwert oder die Regelwerke formal Gleichbehandlung versprechen. Doch Gleichheit auf dem Papier bedeutet noch keine Gerechtigkeit in der Praxis. Entscheidungen, Arbeitslast oder Zugänge zu Chancen verlaufen oft unausgesprochen ungleich und genau dort entsteht das Risiko. Die Arbeitspsychologie

unterscheidet drei Ebenen, auf denen Menschen Fairness im Betrieb erleben und an denen Organisationen handeln können¹⁴:

Distributive Gerechtigkeit: Sie beschreibt, wie Ressourcen, Aufgaben oder Anerkennung verteilt werden. Wenn Mitarbeitende dauerhaft mehr Verantwortung tragen, weil sie „verlässlich“ sind, oder wenn Urlaubszeiten während der Schulferien automatisch an Eltern vergeben werden, geraten andere, etwa Patchworkfamilien oder PartnerInnen mit ferienabhängigen Berufen, regelmäßig ins Hintertreffen. Das Gefühl, dass Engagement oder Rücksichtnahme nicht zählen, untergräbt Motivation und Zugehörigkeit.

Prozedurale Gerechtigkeit: Sie bezieht sich auf die Verfahren, nach denen Entscheidungen getroffen werden. Sind die Regeln klar? Sind die Kriterien nachvollziehbar? Werden sie auf alle gleich angewendet? Wo Entscheidungen inoffiziell, informell oder widersprüchlich getroffen werden, entsteht Unsicherheit. Genau hier greifen die Richtlinien der GDA und der ISO 45003: fehlende Transparenz und unklare Prozesse gelten als psychosoziale Risikofaktoren, die im Rahmen der GBU Psyche berücksichtigt werden sollten^{15 16}.

¹² Greenberg, J. (1987). *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

¹³ Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

¹⁴ Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications.

¹⁵ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2023). Information 206-026: Psychische Belastung – Empfehlungen zur Beurteilung psychischer Belastung. Berlin.

¹⁶ International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 45003:2021 – Occupational Health and Safety Management — Psychological Health and Safety at Work — Guidelines for Managing Psychosocial Risks. Genf: ISO.

Interaktionale Gerechtigkeit: Sie betrifft die Art, wie Menschen behandelt werden: respektvoll, informiert, einbezogen. Fairer Umgang bedeutet nicht, dass alle gleich sprechen oder denken, sondern dass sie gehört werden. Kommunikation in einfacher Sprache oder in mehreren Sprachen ist kein Zeichen von Simplifizierung, sondern von Respekt. Sie stellt sicher, dass alle verstehen können, was sie betrifft.

Gerechtigkeit zeigt sich daran, wie gut Organisationen mit Unterschiedlichkeit umgehen. Vielfalt ist kein Ideal, sondern ein Prüfstein: Wie gerecht funktionieren Strukturen, wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Fähigkeiten oder Lebensentwürfen darin agieren?

Laut BAuA (2023) sind rund 47 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland Frauen, aber über 70 Prozent der Teilzeitbeschäftigten. Nur etwa 5 Prozent der Beschäftigten haben eine anerkannte Behinderung, und etwa ein Viertel stammt aus Familien mit Migrationsgeschichte¹⁷. Diese Zahlen zeigen: formale Gleichstellung garantiert keine gleichwertige Teilhabe.

Ein gerechter Betrieb erkennt Barrieren, bauliche, organisatorische und kulturelle. Dazu gehören barrierefreie Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitmodelle, anonymisierte

Bewerbungsverfahren oder auch klare Ansprechstrukturen für Beschäftigte mit besonderen Bedarfen. Studien belegen, dass diverse Teams resilienter, kreativer und langfristig erfolgreicher sind¹⁸. Und zwar nicht, weil Vielfalt „modern“ ist, sondern weil sie systemische Einseitigkeit verhindert und Lernfähigkeit erhöht.

Fairness ist kein individuelles Verhalten, sondern eine Systemleistung. Führungskräfte gestalten den Alltag, aber Organisationen müssen die Rahmenbedingungen schaffen. Klare Regeln, transparente Verfahren, nachvollziehbare Kommunikation. Dazu braucht es mehr als den Arbeitsschutz allein:

Personalabteilung, Betriebsrat, Gleichstellungs- und Inklusionsbeauftragte, interne Kommunikation und Führung usw. sollten gemeinsam eine betriebliche Gerechtigkeitsarchitektur entwickeln. Fairness ist dabei mehr als soziale Harmonie. Sie ist ein Risikofaktor im Sinne der GBU Psyche: Wird sie verletzt, entstehen Frustration, Rückzug oder Konflikte. Wird sie gestärkt, wachsen Vertrauen, Bindung und Kooperation. Auf betrieblicher Ebene lässt sich Gerechtigkeit systematisch stärken, wenn Organisationen drei Mechanismen beachten: Transparenz, Teilhabe und Konsistenz.

¹⁷ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2023). Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten. Dortmund.

¹⁸ Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2020). Diversity Wins – How Inclusion Matters. McKinsey & Company.

Transparenz heißt, dass Entscheidungen und Kriterien sichtbar gemacht werden, von der Urlaubsvergabe bis zur Beförderung. Dazu gehört, Gründe offen zu benennen und Informationswege nachvollziehbar zu halten.

Teilhabe bedeutet, Mitarbeitende frühzeitig einzubeziehen, etwa durch Beteiligung an Verbesserungsprozessen, Feedbackschleifen oder klare Mitsprache in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBU Psyche). Forschung belegt, dass wahrgenommene Beteiligung einer der stärksten Treiber organisationaler Fairness ist¹⁹.

Konsistenz meint, dass Regeln stabil bleiben und für alle gelten. Wenn Ausnahmen gemacht werden, sollten sie begründet und dokumentiert sein. So entsteht Verlässlichkeit, die psychologische Grundlage für Gerechtigkeit.

Ein wachsendes Forschungsfeld untersucht, wie sich diese Prinzipien praktisch umsetzen lassen. Eine Metaanalyse der Universität Zürich (2022) zeigt, dass Fairness-Trainings für Führungskräfte zu einer deutlichen Verbesserung in der Wahrnehmung von organisationaler Gerechtigkeit führen²⁰. Ergänzend betonen BAuA und DGUV, dass die Integration von Fairness-Kriterien in interne Audits, Mitarbeiterbefragungen oder Review-

Prozesse hilft, psychische Belastungsfaktoren früh zu erkennen und strukturell zu bearbeiten²¹.

Erlebte Gerechtigkeit lässt sich also fördern, nicht nur durch zusätzliche Programme, sondern durch eine konsequente Anwendung dessen, was ohnehin betriebliche Kernaufgabe ist: klare Strukturen, nachvollziehbare Kommunikation und Verlässlichkeit in der Umsetzung.

Impuls statt Checkliste

Gerechtigkeit, Fairness und Vielfalt sind kein „Extra“, sondern Ausdruck guter Organisation. Klar geregelte Verfahren machen Gleichbehandlung leicht, inoffizielle Netzwerke und persönliche Bevorzugung machen sie schwer. In Zeiten, in denen qualifiziertes Personal knapp und Erwartungen an Transparenz hoch sind, kann sich kein Betrieb mehr leisten, auf „Bauchgefühl“ zu setzen. Fair zu sein heißt nicht, allen alles gleich zu geben, sondern nachvollziehbar zu handeln. Und das ist letztlich einfacher, menschlicher und effizienter als jedes Vetternsystem

¹⁹ Spreitzer, G., & Mishra, A. K. (2002). To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707–729.

²⁰ Universität Zürich Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie (2022). *Organizational Justice Interventions: Meta-Analysis of Leadership Training Outcomes*. Zürich.

²¹ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2023). *Information 206-026: Psychische Belastung – Empfehlungen zur Beurteilung psychischer Belastung*. Berlin.

Ebene 3: Zugehörigkeit & Wertschätzung

Wenn Arbeit Vertrauen schafft

Zugehörigkeit ist kein Gruppengefühl, sondern das Resultat verlässlicher sozialer Strukturen. Menschen erleben sich als Teil eines Systems, wenn sie spüren, dass ihr Beitrag zählt, ihre Sicherheit ernst genommen wird und ihre Stimme gehört wird. Wertschätzung ist in diesem Sinne keine emotionale Geste, sondern eine organisatorische Haltung. Sie zeigt sich darin, wie Unternehmen Verantwortung wahrnehmen und wie konsequent sie ihrer Fürsorgepflicht nachkommen.

In der Arbeitspsychologie gilt das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit als einer der drei Grundpfeiler menschlicher Motivation. Beschäftigte, die sich zugehörig fühlen, zeigen mehr Bindung, weniger Fehlzeiten und ein deutlich höheres Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein²². In Organisationen, in denen dagegen Distanz, Misstrauen oder Gleichgültigkeit herrschen, steigt die Wahrscheinlichkeit für psychische Belastungen und sicherheitsrelevante Fehler²³.

Zugehörigkeit entsteht im Betrieb dort, wo Menschen das Gefühl haben, einbezogen und informiert zu sein. Gute Unterweisungen sind

ein Beispiel: Wenn Sicherheitsunterweisungen aktuell, praxisnah und dialogisch gestaltet sind, vermitteln sie Respekt und Ernsthaftigkeit. Werden dieselben Unterweisungen dagegen mit veralteten Folien, monoton vorgetragen und ohne Bezug zum Arbeitsalltag „abgearbeitet“, entsteht der gegenteilige Effekt: Desinteresse wird als Missachtung gelesen.

Dasselbe gilt für betriebliche Fürsorge insgesamt: Wenn persönliche Schutzausrüstung rechtzeitig bereitgestellt wird, technische Mängel zügig behoben werden oder ergonomische Anpassungen selbstverständlich sind, wirkt das wie eine ständige Rückmeldung: „Du bist uns wichtig.“ Wertschätzung zeigt sich also nicht nur im Gespräch, sondern sehr direkt wahrnehmbar im Zustand der Arbeitsumgebung.

Fehlt diese Wahrnehmung, entstehen typische Belastungsanzeichen: Rückzug aus freiwilligen Aktivitäten, zynische Kommentare über „die da oben“, sinkende Beteiligung an Sicherheitsaktionen oder Verbesserungsprozessen. In der GDA-Systematik werden solche Signale als Hinweise auf mangelnde soziale Unterstützung und

²² Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

²³ Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and Engagement: Organizational Causes and Consequences. In: *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*. Wiley.

gestörte Kommunikationsstrukturen beschrieben²⁴. Auch die ISO

45003 nennt unklare Kommunikation, fehlendes Feedback und soziale Isolation als psychosoziale Risikofaktoren²⁵.

Führungskräfte und Organisationen können Zugehörigkeit aktiv fördern, wenn sie drei psychologische Prinzipien beachten: Aufmerksamkeit, Einbindung und Resonanz.

Aufmerksamkeit bedeutet, wahrzunehmen, was Menschen wirklich tun und benötigen, nicht nur, was sie liefern. Regelmäßige Rückmeldungen, Sicherheitsbegehungen mit echtem Interesse und individuelle Gespräche signalisieren: Es wird hingesehen.

Einbindung heißt, Mitarbeitende in Entscheidungen und Verbesserungsprozesse einzubeziehen insbesondere dort, wo sie selbst Risiken tragen. Studien zeigen, dass Beteiligung an Sicherheits- und Gesundheitsprogrammen die Identifikation mit dem Betrieb signifikant stärkt²⁶.

Resonanz schließlich entsteht, wenn Rückmeldungen auf offene Ohren stoßen. Wenn Hinweise, Ideen oder Kritik ernst genommen werden auch dann, wenn sie unbequem sind. Psychologische Sicherheit

basiert genau darauf: der Überzeugung, dass man sich äußern kann, ohne negative Folgen zu riskieren²⁷.

Zugehörigkeit braucht also keine großen Gesten, sondern alltägliche Mechanismen der Rückkopplung. Dazu zählen regelmäßige Sicherheitsrunden, Feedbackschleifen, transparente Kommunikationskanäle und sichtbare Reaktionen auf Rückmeldungen. Auch soziale Formate etwa gesponsorte Teamtage, Betriebsausflüge oder kleine Anerkennungsrituale haben hier ihren Platz, solange sie authentisch sind und nicht als Kompensation für strukturelle Defizite dienen.

²⁴ Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (2023). *Arbeitsprogramm Psyche – Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen*. Berlin.

²⁵ International Organization for Standardization (ISO) (2021). *ISO 45003:2021 – Occupational Health and Safety Management – Psychological Health and Safety at Work Guidelines for Managing Psychosocial Risks*. Genf: ISO.

²⁶ Nielsen, K., & Randall, R. (2012). *The Importance of Employee Participation and Perceptions of Changes in Procedures in a Health and Safety Intervention*. *Work & Stress*, 26(2), 91–111.

²⁷ Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Fazit: Zugehörigkeit wächst aus Beteiligung

Zugehörigkeit und Wertschätzung lassen sich nicht verordnen. Sie entstehen dort, wo Menschen Raum bekommen, sich einzubringen und wo dieses Einbringen sichtbar gemacht und wertgeschätzt wird. Nur was mir gehört, darauf passe ich auf. Und nur wo Beteiligung möglich ist, entsteht Bindung.

Organisationen können dafür den Rahmen schaffen: Budgets, Ziele, Freiräume. Doch der eigentliche Impuls kommt von den Menschen selbst: von Ideen, Initiativen und kleinen Gesten. Wenn jemand Kuchen mitbringt, ein Sportevent organisiert oder eine Verbesserungsidee teilt, ist das bereits gelebte Zugehörigkeit. Unternehmen, die solche Aktivitäten offen begrüßen und nähren, legen den Grundstein für eine Kultur, die wachsen kann.

Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBU Psyche) bietet hier einen formellen, aber wirksamen Startpunkt. Sie zwingt dazu, schrittweise und systematisch vorzugehen, wie bei technischen Anlagen auch: Punkt für Punkt, Ursache für Ursache. Das wirkt anfangs mühsam, führt aber zu nachhaltigen Ergebnissen. Wichtig ist, dass Organisationen die Langfristigkeit solcher Prozesse verstehen. Psychologische Wirkungen sind träge Systeme, sie brauchen Kontinuität, bis sich ein „Wirkspiegel“ aufbaut.

Deshalb gilt: Weniger ist mehr. Es geht nicht darum, alles gleichzeitig zu verändern, sondern kleine, stabile Fortschritte zu erzeugen. Ein klarer Indikator, eine konsequente Maßnahme, eine verlässliche Reaktion. Das genügt, um Wirkung entstehen zu lassen.

Wer Verantwortung ernst nimmt, braucht dafür keine großen Programme, sondern eine funktionierende Team-DNA. Das beginnt mit einfachen Dingen: einem Einkaufsgutschein für den begeisterten Hobby-Bäcker, der die Schicht versorgt, oder einer konstant gepflegten Excel-Tabelle als Meldesystem für Sicherheitsbedenken. Nicht die Größe der Maßnahme zählt, sondern ihre Beständigkeit. So wird Zugehörigkeit zum Ergebnis gelebter Beteiligung und Wertschätzung zu einer alltäglichen Form von Sicherheit.

Ebene 4: Autonomie & Kompetenz

Wenn Vertrauen Wirksamkeit schafft

Autonomie in der Arbeit bedeutet Handlungsspielraum innerhalb klarer Rahmenbedingungen. Sie beschreibt, in welchem Maß Beschäftigte Entscheidungen treffen, Abläufe gestalten und eigene Lösungen entwickeln können. Kompetenzerleben entsteht, wenn diese Spielräume genutzt werden dürfen und die nötigen Fähigkeiten, Informationen und Rückmeldungen vorhanden sind. Zusammen bilden sie eines der zentralen Systeme psychischer Stabilität im Betrieb, also ein Gleichgewicht aus Verantwortung, Befähigung und Vertrauen.

In der Arbeitspsychologie gilt wahrgenommene Selbstbestimmung seit Langem als Kernfaktor gesunder Motivation. Menschen, die erleben, dass sie etwas bewirken, zeigen mehr Engagement, Lernfreude und Durchhaltevermögen. Fehlt dieses Erleben, kippt Motivation in Resignation. Studien zeigen, dass fehlende Handlungsspielräume, übermäßige Kontrolle oder unklare Zuständigkeiten zu einem deutlichen Anstieg psychosomatischer Beschwerden und Burn-out-Symptome führen²⁸.

Gerade im Arbeitsschutz ist das Verhältnis von Freiheit und Kontrolle besonders sensibel. Vorschriften, Normen und Sicherheitsvorgaben sind notwendig, doch wenn sie nur als Pflichterfüllung verstanden werden, blockieren sie Eigenverantwortung. Ein überreguliertes System erzeugt Formalismus: Beschäftigte halten Regeln ein, ohne sich mit ihrer Bedeutung zu verbinden. Organisationen, die Autonomie ernst nehmen, setzen auf Vertrauen durch Klarheit: Zuständigkeiten sind eindeutig, Entscheidungen nachvollziehbar, und innerhalb des Rahmens dürfen Menschen selbst gestalten.

Typische Fehlsteuerung: Mitarbeitende identifizieren Sicherheitsmängel, melden sie aber nicht, weil sie annehmen, „das bringt sowieso nichts“ oder „dafür bin ich nicht zuständig“. Diese Haltung ist kein Desinteresse, sondern Ausdruck erlernter Ohnmacht, ein klassisches Autonomie-Defizit. Genauso lähmend wirkt, wenn Fachkräfte zwar an Fortbildungen teilnehmen, ihre neuen Kompetenzen im Betrieb aber nicht umsetzen können. Kompetenz, die nicht genutzt wird, verliert ihre Wirksamkeit.

Kompetenz entsteht im Tun. Organisationen können sie nur halten, wenn sie Rückkopplung ermöglichen, also Strukturen, in denen Wissen eingebracht, erprobt und sichtbar wird. Das

²⁸ BAuA (2023). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Organisations- und Sozialfaktoren*. Dortmund.

kann bedeuten, dass Weiterbildung mit einer klaren Zielvereinbarung verknüpft wird („Was wollen wir daraus umsetzen?“), oder dass Mitarbeitende, die Schulungen besucht haben, kurze Impulssessions für KollegInnen gestalten. So wird Lernen Teil der Kultur, nicht ein isoliertes Ereignis.

Führungskräfte spielen dabei eine Doppelrolle: Sie müssen Rahmenbedingungen definieren, aber auch Freiräume sichtbar machen. Viele Organisationen haben zwar offiziell flache Hierarchien, aber in der Praxis bleibt unklar, wer was entscheiden darf. Autonomie braucht deshalb Orientierung: *Wie weit darf ich gehen? Wann hole ich Rückmeldung? Wann treffe ich selbst Entscheidungen?* Studien aus der Organisationspsychologie zeigen, dass wahrgenommene Entscheidungsfreiheit nur dann positive Effekte hat, wenn sie begleitet wird durch transparente Ziele und Rückmeldung²⁹.

Fazit - Wenn Autonomie sichtbar wird

Autonomie und Kompetenz sind keine abstrakten Werte, sondern alltägliche Erfahrungen. Sie zeigen sich in Momenten, in denen Menschen entscheiden dürfen, ob sie handeln, mitdenken oder sich zurückziehen. Im betrieblichen Alltag liegen diese Momente oft im Verborgenen. Zwischen Erfahrung und Regel, Verantwortung und Freiraum. Genau dort entscheidet sich, ob Wissen wirksam wird oder versiegt.

Die folgenden Beispiele stammen aus unterschiedlichen Branchen und zeigen typische Situationen, in denen Organisationen unbeabsichtigt Autonomie begrenzen oder sie gezielt ermöglichen. Autonomie entsteht, wenn Handlungsspielräume genutzt und Kompetenz ernst genommen wird und sie bleibt stabil, wenn Struktur Vertrauen nicht ersetzt, sondern trägt.

²⁹ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- „Der Kranführer“: Autonomie ohne Kompetenz

In einem Logistikbetrieb bemerkt ein erfahrener Kranführer, dass die automatische Lastüberwachung gelegentlich Fehlwerte anzeigt. Er kennt die Anlage seit Jahren, entscheidet aus Erfahrung, dass die Abweichung unkritisch ist und arbeitet weiter. Ein neuer Kollege, frisch geschult, meldet den Vorfall. Die Reaktion der Leitung: zusätzliche Kontrollschritte, mehr Dokumentation. Das Ergebnis: Der erfahrene Mitarbeiter zieht sich zurück, der neue traut sich gar nichts mehr. Die Maßnahme erhöht die Kontrolle, senkt aber die Eigenverantwortung. Erst als die Fachkraft für Arbeitssicherheit vorschlägt, die beiden gemeinsam in die Gefährdungsbeurteilung einzubinden, entsteht ein neues Muster: Wissen und Regelkenntnis ergänzen sich. Ein typisches Dilemma: Autonomie ohne Kompetenz führt zu Risiko, Kompetenz ohne Handlungsspielraum zu Frustration. Erst ihr Zusammenspiel erzeugt Sicherheit.

- „Das Wartungsteam“: Kompetenz im Leerlauf

In einem mittelständischen Produktionsbetrieb absolvieren die Instandhalter regelmäßige Schulungen zu neuer Maschinensoftware. Nach jedem Lehrgang kehren sie mit Ideen zurück, aber keiner fragt sie nach ihren Erkenntnissen. Die Programmierung bleibt zentral bei der Technikabteilung, die KollegInnen an der Linie dürfen nichts ändern.

Nach zwei Jahren ist das Fortbildungsbudget aufgebraucht, die Motivation im Keller. Ein Audit deckt auf: 80 % der geschulten Funktionen werden im Alltag gar nicht genutzt.

Das Unternehmen ändert daraufhin eine Kleinigkeit: Jede Schulung wird mit einer konkreten Umsetzungsabsicht verknüpft. Ein Punkt auf der Agenda lautet jetzt: „Was haben wir gelernt, das wir umsetzen können?“. Die Änderung kostet nichts, bringt aber Bewegung. Mitarbeitende berichten, dass sie zum ersten Mal das Gefühl haben, ihre Kompetenz zählt.

- „Die Fachkraft für Arbeitssicherheit“: Zwischen Verantwortung und Machtlosigkeit

In vielen Betrieben erleben Fachkräfte für Arbeitssicherheit das gleiche Paradox: Sie tragen Verantwortung, aber keine echte Entscheidungskompetenz. Sie erkennen Risiken, beraten, dokumentieren, aber entscheiden dürfen andere. Eine Fachkraft schildert, dass sie regelmäßig dieselben Mängel anspricht, aber erst reagiert wird, wenn ein Unfall passiert. Ihre Autonomie endet dort, wo Verantwortung wirklich beginnt. Der Betrieb ändert später die Prozessstruktur: Empfehlungen der Sifa müssen nun schriftlich begründet abgelehnt werden, wenn sie nicht umgesetzt werden. Plötzlich verschiebt sich die Wahrnehmung: Aus einer beratenden Rolle wird eine gestaltende. Autonomie bekommt Gewicht, weil sie sichtbar gemacht wird.

Ebene 5: Sinn & Identifikation

Arbeit darf bedeutsam sein – oder auch nicht

Sinn in der Arbeit ist kein Luxus und kein spirituelles Ideal, sondern eine Frage der Passung zwischen Menschen, Aufgabe und Organisation. Er entsteht, wenn Handeln nachvollziehbar, Wirkung erkennbar und Werte erlebbar sind. Aber Sinn muss kein Dauerzustand sein und ist schon gar keine elementare Bedingung für psychische Gesundheit bei der Erwerbstätigkeit. Viele Menschen gehen schlicht arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Das ist kein Mangel, sondern ein legitimes Motiv. Wer seine Tätigkeit als Erwerbsarbeit versteht, hat das gleiche Anrecht auf Wertschätzung und Sicherheit.

Organisationen können Sinn nicht verordnen, aber sie können Rahmen schaffen, in denen Bedeutung möglich wird. Das gelingt dann, wenn Unternehmenswerte nicht als Leitbild an der Wand hängen, sondern als Entscheidungskriterien in Meetings, Budgets und Projekten sichtbar werden. Wenn „Sicherheit“ zu den zentralen Unternehmenswerten zählt, aber Investitionen in Maschinen, Unterweisungen oder Modernisierung regelmäßig verschoben

werden, verliert der Begriff seine Glaubwürdigkeit. Werte, die nicht gelebt werden, verwandeln sich in Belastungsfaktoren: Beschäftigte erleben kognitive Dissonanz, ein Widerspruch zwischen Anspruch und Realität, der Vertrauen zerstört und Zynismus fördert³⁰.

Gerade in Krisenzeiten zeigt sich, ob Sinn tragfähig ist. Wenn wirtschaftliche Unsicherheit oder Restrukturierungen das Vertrauen erschüttern, brauchen Menschen Orientierung: Warum tun wir, was wir tun? Wohin entwickeln wir uns? Fehlende Antworten auf diese Fragen zählen laut ISO 45003 und GDA Psyche zu den relevanten psychosozialen Risikofaktoren^{31 32}. Organisationen, die hier transparent kommunizieren, schaffen Stabilität, sogar wenn sie keine einfachen Lösungen anbieten können.

Aktuelle Studien belegen, dass jüngere Beschäftigte Sinn und Werte stärker in ihre Berufswahl einbeziehen als frühere Generationen³³. Sie erwarten nicht nur Sicherheit, sondern Kohärenz, also dass Organisation und Aufgabe zusammenpassen. Für Unternehmen bedeutet das, Sinn nicht als „Employer-Branding-Thema“ zu behandeln, sondern als Bestandteil betrieblicher Realität: Wer Sinn verspricht, muss Entscheidungen danach ausrichten. Sinn entsteht überall dort,

³⁰ Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). *Burnout and Engagement: Organizational Causes and Consequences*. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*. Wiley.

³¹ International Organization for Standardization (ISO) (2021). *ISO 45003:2021 – Occupational Health and Safety Management; Psychological Health and Safety at Work; Guidelines for Managing Psychosocial Risks*. Genf: ISO.

³² Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (2023). *Arbeitsprogramm Psyche – Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen*. Berlin.

³³ Deloitte (2023). *Global Millennial and Gen Z Survey 2023 – The Cost of Living Crisis and Other Global Challenges*. London.

wo Ziele verständlich, Zusammenhänge klar und Handlungen begründet sind.

- Für die Organisation heißt das: Entscheidungen erklären, auch wenn sie unpopulär sind.
- Erfolge gemeinsam sichtbar machen, um Wirkung zu zeigen.
- Widersprüche benennen, bevor sie zu Misstrauen werden.
- Werte in Zielvereinbarungen und Audits prüfen – nicht nur in Imagebroschüren.

Berufsstolz und Identifikation sind keine Relikte vergangener Generationen, sie haben nur ihre Form verändert. Während früher Loyalität oft über Jahrzehnte mit einem einzelnen Unternehmen verbunden war, richtet sich Identifikation heute stärker auf Teams, Aufgaben oder geteilte Werte. Studien zeigen, dass Bindung und Stolz nach wie vor bestehen, sie zeigen sich jedoch weniger in lebenslanger Betriebszugehörigkeit als in Engagement für Kolleginnen, Projekte oder Themen³⁴. Der berufliche Ethos ist also nicht verschwunden, sondern dynamischer geworden. Viele Beschäftigte empfinden Stolz, wenn sie Teil eines funktionierenden Systems sind, wenn sie gute Arbeit leisten oder wenn sie KollegInnen unterstützen können. In der Forschung wird dies als kollektive Identifikation bezeichnet, ein

Gefühl gemeinsamer Verantwortung und wechselseitiger Loyalität³⁵.

Auch äußere Faktoren können Identifikation fördern. Moderne, gut gestaltete persönliche Schutzausrüstung (PSA), gepflegte Arbeitsplätze oder zeitgemäße Kommunikation vermitteln Wertschätzung und Professionalität. Organisationen, die in diese Details investieren, stärken nicht nur Sicherheit, sondern auch Selbstwert. Ebenso entscheidend ist die Wertepassung: Menschen identifizieren sich eher mit einem Unternehmen, dessen Handeln mit ihren eigenen Überzeugungen übereinstimmt. Wenn ein Betrieb etwa Nachhaltigkeit, Fairness oder Qualität glaubwürdig lebt, spiegelt sich das in der Bindung seiner Beschäftigten wider. Identifikation entsteht also an der Schnittstelle von persönlicher Haltung und organisationaler Authentizität. Vollständige Identifikation kann niemand erwarten, doch wo Unternehmen ihre Werte ernst nehmen, faire Rahmen schaffen und Stolz auf gute Arbeit ermöglichen, entsteht ein Klima, das Bindung fördert.

³⁴ Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report 2023; The Voice of the World's Employees*. Washington, D.C.

³⁵ Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Ellemers, N. (2014). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. Psychology Press.

Fazit – Sinn darf Nice-to-Have sein

Nicht jede Arbeit muss sinnstiftend sein. Es genügt, wenn sie verständlich, fair und verlässlich ist. Ein Mitarbeiter am Fließband, der Tag für Tag denselben Handgriff ausführt, kann Stabilität aus Routine ziehen und das ist psychologisch genauso wertvoll wie der Sinn, den jemand in der Pflege oder Bildung erlebt. Wichtig ist, dass Organisationen diese Unterschiedlichkeit respektieren und niemandem eine Sinnsuche aufzwingen. Sinn ist ein Angebot, kein Maßstab. Er wächst dort, wo Unternehmen ehrlich kommunizieren, wofür sie stehen und wo Mitarbeitende erleben, dass ihr Beitrag wahrgenommen wird.

Wenn Sicherheit gelebt, Fairness erkennbar, Zugehörigkeit spürbar und Autonomie möglich ist, entsteht Sinn fast von selbst. Und selbst wenn nicht: Eine Organisation, die diese Basis pflegt, schafft psychische Stabilität und das ist in unsicheren Zeiten vielleicht das Wichtigste.

Zusammenfassung & Handlungsempfehlung

Von der Theorie in die Praxis

Die PsyNeeds™-Pyramide ist kein zusätzliches System, sondern eine Orientierungshilfe: Sie übersetzt psychologische Grundbedürfnisse in eine betriebliche Sprache. Wo die GBU Psyche beschreibt, was zu beurteilen ist, zeigt PsyNeeds™, wo Belastungen konkret entstehen und wie sie sich strukturieren lassen. Damit wird ein abstraktes Thema greifbar, nachvollziehbar und anschlussfähig für alle, die Verantwortung für Sicherheit, Gesundheit und Organisation tragen. Diese Perspektive hilft, psychische Belastungen rechtzeitig zu erkennen, bevor Symptome sichtbar werden. Sie schafft Anschluss an bestehende Instrumente wie die Handlungshilfen der DGUV, das GDA-Arbeitsprogramm Psyche oder Workshop-Tools wie psyBel der BG RCI.

Die fünf Ebenen der Pyramide (Verlässlichkeit & Sicherheit, Gerechtigkeit & Fairness, Zugehörigkeit & Wertschätzung, Autonomie & Kompetenz und Sinn & Identifikation) beschreiben systematisch, worauf Menschen angewiesen sind, um sich im Arbeitskontext stabil, wirksam und eingebunden zu fühlen. Je klarer diese Bedingungen gestaltet werden, desto verlässlicher wirken auch Prävention und Arbeitsschutz. Die PsyNeeds™-Pyramide funktioniert, wie ihr psychologisches Vorbild von Maslow von unten nach oben. Auch wenn sich die Ebenen gegenseitig beeinflussen, bleibt die Basis entscheidend: Je stabiler die unteren Schichten, desto tragfähiger sind die oberen. Dort, wo Sicherheit und Struktur fehlen, können Fairness, Zugehörigkeit oder Sinn kaum wirken.

Die sechs GDA-Gestaltungsfelder (Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung, neue Arbeitsformen und Führung) finden auf unterschiedlichen Ebenen der Pyramide ihre Entsprechung. Während *Verlässlichkeit & Sicherheit* vor allem die Organisation und Umgebung betrifft, knüpfen *Gerechtigkeit & Fairness* und *Zugehörigkeit & Wertschätzung* an Führung und soziale Beziehungen an. *Autonomie & Kompetenz* und *Sinn & Identifikation* erweitern die Perspektive um individuelle Handlungsspielräume und kulturelle Werte. Ziel ist nicht, etwas Neues zu erfinden, sondern das, was es gibt, besser zu verstehen und wirksamer zu nutzen.

- Klein anfangen, aber systematisch vorgehen.

Wählen Sie eine Ebene, die greifbar ist und mit der Wahrnehmung Ihres Betriebs resoniert, zum Beispiel Sicherheit in der Kommunikation oder Fairness bei der Aufgabenverteilung.

- Eine kleine, konsequente Veränderung wirkt stärker als ein großes Konzept ohne Umsetzung.
Psychische Gesundheit ist keine Aufgabe einzelner Personen, sondern ein Querschnittsthema. Arbeitsschutz, HR, Führung und Betriebsrat etc. sollten gemeinsame Prozesse etablieren, auch für Rückmeldungen und Evaluation.

- Nutzen Sie bestehende Strukturen.

Integrieren Sie psychische Belastungen in bestehende Audits, Unterweisungen oder Sicherheitsgespräche. Wo Arbeitsschutz bereits gelebt wird, kann auch psychische Sicherheit verankert werden – mit denselben Prinzipien von Verlässlichkeit und Prävention.

- Transparenz schaffen und kommunizieren.

Beschäftigte sollten wissen, warum Maßnahmen getroffen werden und welche Wirkung sie haben. Kommunikation ist dabei kein Extra, sondern Teil der Maßnahme selbst, denn sie erzeugt Vertrauen und Sichtbarkeit.

- Wirkung beobachten, nicht nur Dokumentation.

Die GBU Psyche lebt von Wiederholung. Ergebnisse sollten regelmäßig überprüft werden, nicht nur formell, sondern inhaltlich: Was hat sich verändert? Wo zeigt sich Wirkung im Alltag? Sind unsere gewählten Indikatoren noch angemessen?

- Haltung entwickeln statt Checklisten abarbeiten.

Der entscheidende Schritt ist kulturell: Psychische Gesundheit ist kein Projekt, sondern ein Teil von Führung, Organisation und Miteinander.



Appendix A – Glossar zentraler Begriffe

Arbeitsschutz	Gesamtheit aller Maßnahmen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten sichern und fördern. Umfasst technische, organisatorische und personenbezogene Aspekte, einschließlich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBU Psyche)	Verfahren nach § 5 ArbSchG, mit dem psychische Belastungen am Arbeitsplatz ermittelt und bewertet werden. Ziel ist nicht die Beurteilung individueller Befindlichkeiten, sondern die Gestaltung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen.
Psychische Belastung	Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf eine Person einwirken und psychisch relevant sind, neutral betrachtet, weder positiv noch negativ. Erst wenn Belastungen überfordern oder dauerhaft bestehen, werden sie zur Beanspruchung bzw. zum Risiko.
Psychologische Sicherheit	Geteiltes Vertrauen innerhalb eines Teams oder einer Organisation, dass man sich offen äußern, Fragen stellen und Fehler ansprechen kann, ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Sie gilt als Grundlage für Lernfähigkeit, Innovation und Kooperation.
Selbstwirksamkeit	Erleben der eigenen Kompetenz, Herausforderungen durch eigenes Handeln bewältigen zu können. Ein zentraler Schutzfaktor für Motivation und psychische Gesundheit.
Autonomie	Grad an Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum im Arbeitskontext. Autonomie stärkt Verantwortung und Engagement, braucht jedoch klare Rahmenbedingungen, um Orientierung zu sichern.
Kompetenz	Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Umfasst Wissen, Fertigkeiten und Erfahrung. Kompetenzerleben entsteht, wenn vorhandenes Können angewendet und anerkannt wird.
Wertschätzung	Anerkennung der Person und ihrer Arbeit. Zeigt sich durch respektvolle Kommunikation, ehrliches Feedback und sichtbares Interesse an der Leistung und dem Wohlbefinden von Beschäftigten.
Zugehörigkeit	Erleben, Teil einer Gemeinschaft oder eines Teams zu sein. Entsteht durch Einbindung, gegenseitige Unterstützung und geteilte Verantwortung.

PsyNeeds™ – Ein Strukturmodell für psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Fairness / Gerechtigkeit	Wahrgenommene Angemessenheit von Entscheidungen, Verfahren und sozialem Umgang. Bezieht sich auf Verteilung, Prozesse und Kommunikation innerhalb des Unternehmens.
Sinn / Identifikation	Erleben von Bedeutung und Passung zwischen eigenen Überzeugungen und dem Handeln der Organisation. Entsteht durch nachvollziehbare Ziele, gelebte Werte und authentische Kommunikation.
PsyNeeds™-Pyramide	Modell zur Strukturierung psychischer Grundbedingungen in der Arbeitswelt. Die fünf Ebenen – Sicherheit, Fairness, Zugehörigkeit, Autonomie und Sinn – verdeutlichen, dass psychische Gesundheit aufeinander aufbaut und systemisch gestaltet werden kann.
Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA)	Kooperationsrahmen von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern zur Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes in Deutschland. Dient als Grundlage für die GBU Psyche und benennt zentrale Gestaltungsfelder psychischer Belastung.
ISO 45003	Internationale Leitlinie zur Förderung psychischer Gesundheit im Rahmen des Arbeitsschutzmanagements (Ergänzung zu ISO 45001). Gibt Empfehlungen zur systematischen Berücksichtigung psychosozialer Risiken.

Appendix B – Literaturverzeichnis

ArbSchG § 5 Abs. 3 Nr. 6: „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ mit explizitem Verweis auf psychische Belastungen.

Badura, B. et al. (2021). Fehlzeiten-Report: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Springer.

BAuA (2023). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Organisations- und Sozialfaktoren. Dortmund.

Beck, D., Taskan, E., Elskamp, E., Gold, M., ... (u. a.). Consideration of psychosocial factors in risk assessment. Dortmund/Berlin: BAuA & GDA Psyche 3, Juni 2022.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2024). Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten. Dortmund. ISBN 978-3-88261-763-4.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Psychosocial Risk Management in Company Practice. Dortmund / Berlin: BAuA, 2022.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2023). Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten. Dortmund.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Deloitte (2023). Global Millennial and Gen Z Survey 2023 – The Cost of Living Crisis and Other Global Challenges. London.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV). Information 206-013: Stress, Mobbing & Co. – Psychische Belastung im Arbeitsleben anhand ausgewählter Beispiele. Berlin: DGUV, Dezember 2022.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV). Information 206-026: Psychische Belastung (Empfehlungen zur Beurteilung psychischer Belastung). Berlin: DGUV, August 2019

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications.

Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report 2023; The Voice of the World’s Employees*. Washington, D.C.

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA). Arbeitsprogramm „Psyche“: Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen. Berlin: GDA-Portal, laufend aktualisiert.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Ellemers, N. (2014). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. Psychology Press.

PsyNeeds™ – Ein Strukturmodell für psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2020). Diversity Wins – How Inclusion Matters. McKinsey & Company.

International Organization for Standardization (ISO). ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work -Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO, Juni 2021.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and Engagement: Organizational Causes and Consequences. In: The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health. Wiley.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The Importance of Employee Participation and Perceptions of Changes in Procedures in a Health and Safety Intervention. Work & Stress, 26(2), 91–111.

Spreitzer, G., & Mishra, A. K. (2002). To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 707–729.

Universität Zürich Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie (2022). Organizational Justice Interventions: Meta-Analysis of Leadership Training Outcomes. Zürich.