

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen, Lösungen

Dr. Stephan List, Ravensburg

Handouts zum Referat

**Psychische Belastungen am Arbeitsplatz –
Ursachen, Folgen, Lösungen
Dr. Stephan List**

20. Tagesseminar
„Gesund:
Psychische Belastungen verpflichten
zur nachhaltigen Prävention“

Hüttlingen, 4. November 2014

557.000

Wenn wir heute in die Google-Suchmaschine die Suchworte „psychische Belastung“ eingeben, dann erhalten wir diese große Anzahl an Suchergebnissen.

Schlagwörter wie „psychische Belastung“, „Stress“, „Burnout“ werden in der Presse geradezu inflationär benutzt.

Tatsache ist, dass die Anzahl der psychischen Erkrankungen in Deutschland dramatisch zunimmt.

Über die Ursachen lässt sich trefflich streiten. Je nach Interessenlage präsentiert jede Gruppe ihre Lieblingslösung:

- Für die Arbeitgeber liegen die Ursachen im Freizeitverhalten und im zunehmenden Diagnostizieren der Ärzte.
- Für die Gewerkschaften sind die Arbeitsbedingungen das auslösende Übel.
- Die Politik neigt je nach Couleur mal der einen, mal der anderen Seite zu.

Gemeinsam ist allen Beteiligten eine gewisse Aufgeregtheit bei der Diskussion des Themas „Psychische Belastung am Arbeitsplatz“. Sie ist nicht immer zielführend.

Dieses Referat soll einen kleinen Beitrag zur Versachlichung der Debatte leisten und den Führungsverantwortlichen Ansatzpunkte zur Verbesserung aufzeigen.

Alles, was Recht ist: Psychische Belastung im Arbeitsschutz



Arbeitgeber kommen nicht darum herum, sich mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu beschäftigen. Dies ergibt sich aus einigen Rechtsquellen rund um die Arbeitssicherheit und den Arbeitsschutz, insbes. aus den Paragraphen §4-6 ArbSchG.

Aber nicht nur die Rechtssicherheit ist ein Argument dafür, psychische Belastungen systematisch zu bearbeiten:

1. Der betriebswirtschaftliche Nutzen

Ausfälle infolge psychischer Fehlbelastungen kosten eine Menge Geld. Sie wissen, da gibt es die Entgeltfortzahlung in den ersten sechs Wochen. Aber es entstehen indirekte Kosten sind zusätzliche Produktionskosten (Qualitäts- und Produktionsverluste), zusätzliche Personalkosten (Überstunden und Ersatzpersonal), Verwaltungskosten (Reorganisation, evtl. Beschaffung) u. v. m.

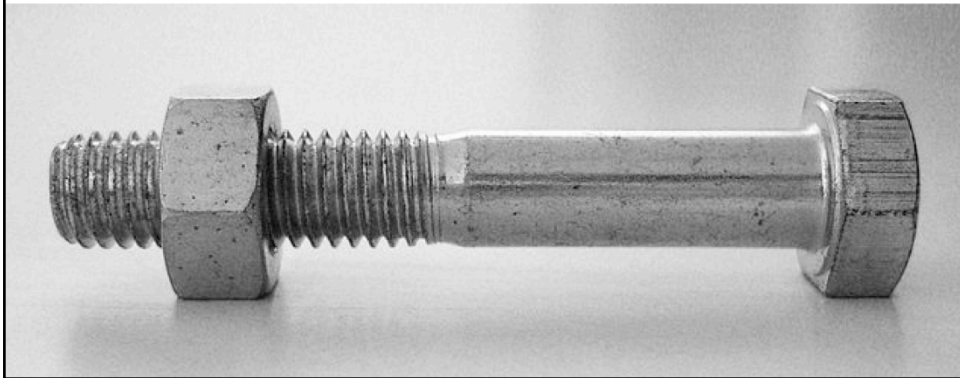
2. Die Optimierung von Abläufen und Organisation

Eine professionell durchgeführte Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen führt oft zur Entdeckung ungenutzter Potentiale.

3. Eine positive Innen- und Außenwirkung

"Tue Gutes und rede darüber", heißt ein altes Sprichwort. Das gilt auch für den Umgang mit psychischen Belastungen. Prävention ist gut für das Image. Eine große Herausforderung steht vor der Tür: Der demographische Wandel. Es wird nicht mehr lange dauern, da bewerben sich die Firmen bei den Fachkräften und nicht umgekehrt. Da ist es von großem Vorteil, wenn es sich herumgesprochen hat, dass das Unternehmen die (psychische) Gesundheit der Mitarbeiter Ernst nimmt.

Wo sind die Stellschrauben?



Alle Beteiligten möchten, dass der Prozess so effizient wie möglich abläuft, denn im Idealfall sollen Mitarbeiter und der Betrieb gleichermaßen vom Arbeitsschutz profitieren.

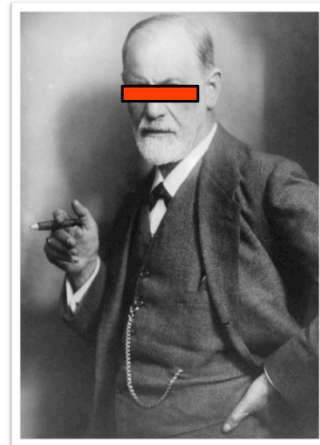
Die Kernfrage lautet: Welche Stellschrauben gibt es, um dieses Ziel zu erreichen?

Sie sind

Mitarbeiter, Betriebsrat,
Führungskraft, SiFa,
Betriebsarzt, aber

kein

Psychotherapeut!

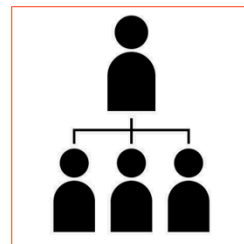


„Ich kann doch nicht alle meine Mitarbeiter auf die Couch legen“, hört man oft von Führungskräften, wenn man sie auf psychische Belastungen am Arbeitsplatz anspricht.

Auch die Mitarbeiter selbst scheuen oft aufgrund diffuser Ängste die Auseinandersetzung mit dem Thema. Die Skepsis gegenüber dem Ausdruck „psychisch“ mag da eine große Rolle spielen. Das Thema scheint nicht greifbar, von einer Messbarkeit ganz zu schweigen. In den Unternehmen herrscht große Unsicherheit, wie man mit dem Thema umgehen soll.

Zur Entwarnung: Die Beteiligten müssen keine Psychologen oder Psychotherapeuten sein, um die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erhalten. Alles, was sie dazu brauchen, sind die richtigen Werkzeuge, ein systematisches Vorgehen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Die Antwort in drei Schritten



Die Antwort auf diese Frage erfolgt in drei Schritten:

1. Um die gleiche Sprache zu sprechen, sollen zunächst einige grundlegende Begriffe geklärt werden. Mit Hilfe dieser Begriffe lässt sich ein Basismodell physischen und psychischen Belastung und Beanspruchung herleiten.
2. Das Basismodell hilft dabei, die entscheidenden Ansatzpunkte zur Vermeidung oder Verminderung von Fehlbelastungen zu erkennen.
3. Im letzten Schritt sollen am Beispiel der Mitarbeiterführung einige Aspekte und Handlungsweisen durch Praxisbeispiele beleuchtet werden.

Klären wichtiger Begriffe



In der Diskussion um psychische Belastungen am Arbeitsplatz herrscht nahezu babylonische Sprachverwirrung. Man ist sich oft nicht sicher, ob der eine versteht, was der andere meint. Begriffe wie Burnout, Stress, psychische Erkrankung werden ohne Erläuterung in einen Topf geworfen. Auch die Medien tragen wenig zu einer Klärung des Sachverhaltes bei.

Es ist daher hilfreich, gleich zu Anfang einige wichtige Begriffe zu definieren, um ein gemeinsames Verständnis für das Thema zu entwickeln. Dies trägt zur Versachlichung der Debatte bei und hilft, angemessene Lösungsstrategien zu entwickeln.

Belastung - Beanspruchung



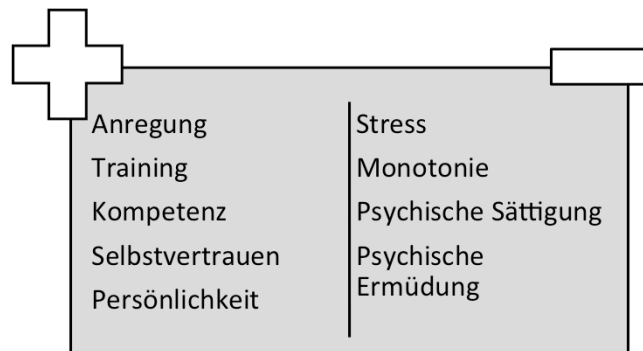
Im Arbeitsschutz unterscheiden wir die Begriffe „Belastung“ und „Beanspruchung“. Dies kommt auch in der entsprechenden DIN Norm DIN ISO 10075-1-2000 zum Ausdruck.

Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

Aus diesen Begriffen lässt sich das Belastung-Beanspruchung-Modell entwickeln.

Folgen von Beanspruchung



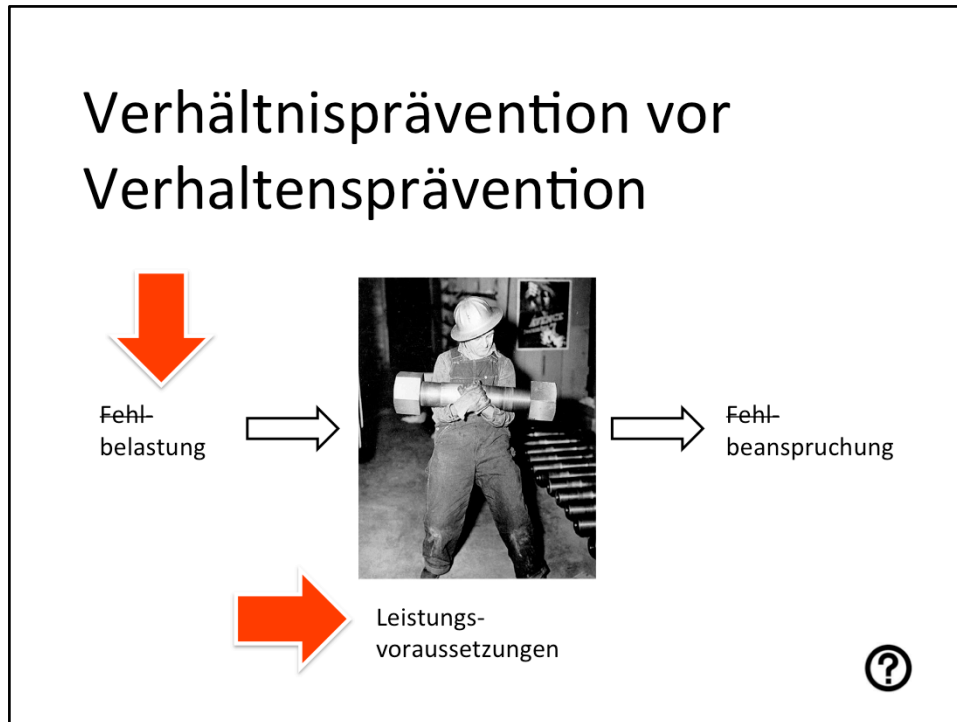
Auch wenn in der öffentlichen Diskussion Belastung bzw. Beanspruchung eher negativ besetzt sind, so sind sie zunächst einmal neutral zu betrachten.

Mitarbeiter sollen belastet werden, letztendlich werden sie dafür bezahlt. Beanspruchungen können auch positive Folgen haben, wie zum Beispiel Trainingseffekte oder Persönlichkeitsentwicklung.

Negative Folgen von Beanspruchung zeigt sich in Phänomenen wie Stress, Monotonie, psychischer Sättigung und Ermüdung.

Um die Ursachen negativer Belastung/Beanspruchung trennscharf zu beschreiben, benutzen viele Autoren daher auch die Begriffe „Fehlbelastung“ und „Fehlbeanspruchung“.

Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention



Mit Hilfe des Belastungs-Beanspruchungsmodells lassen sich unmittelbar zwei Ansätze identifizieren::

1. Man kann an den Belastungen ansetzen und die Fehlbelastungen vermeiden oder zumindest reduzieren. Hier erfolgt eine Veränderung der äußeren Einflüssen oder der Verhältnisse. Aus diesem Grund spricht man von der **Verhältnisprävention**.
2. Zum anderen kann man am Menschen ansetzen und die Leistungsvoraussetzungen verändern. Da sich dies in seinem Verhalten äußert, nennt man dies **Verhaltensprävention**.

Die beste Gefährdung ist die, die gar nicht auftritt. Aus diesem Grund genießt Verhältnisprävention immer Vorrang vor der Verhaltensprävention. Im Arbeitsschutz findet dies in der Maßnahmenhierarchie seinen Ausdruck.

Die Ebene des Unternehmens

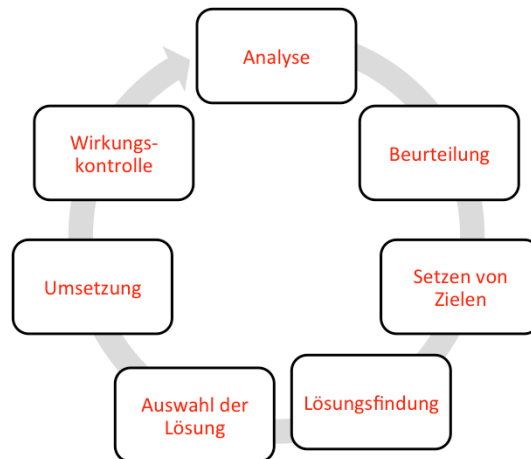


Das Belastungs-Beanspruchungsmodell und die Verhältnis- und Verhaltensprävention gelten für alle Bereiche des Arbeitsschutzes:

Diese Begriffe und Modelle gelten für den „klassischen“ Bereich der Gefährdungen genauso wie für die psychischen Belastungen bzw. Beanspruchungen. Insofern stellen die psychischen Belastungen zunächst keine Besonderheit dar.

Im folgenden soll aufgezeigt werden, was auf der Unternehmensebene getan werden kann, um die psychischen Fehlbelastungen bzw. Beanspruchungen zu minimieren oder sogar ganz zu beseitigen.

Der Handlungskreislauf

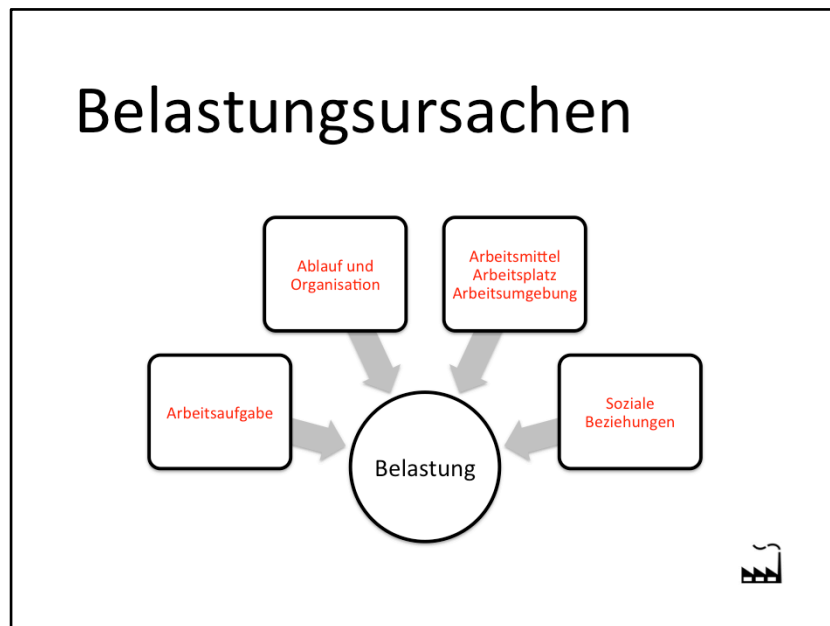


Im Arbeitsschutz werden Verbesserungsprojekte nach dem Handlungskreislauf bearbeitet.

In diesem Kreislauf, bestehend aus sieben Schritten, wird die systematische Vorgehensweise bei Verbesserungsprojekten im Arbeitsschutz dargestellt. Ähnliche Darstellungen sind auch aus anderen Bereichen, wie etwa dem Qualitätsmanagement, dem KVP oder dem Projektmanagement bekannt.

Die einzelnen Schritte bauen logisch aufeinander auf. Die Systematik besteht nicht zuletzt darin, die Reihenfolge konsequent einzuhalten.

Anhand der Schritte „Analyse“ und „Beurteilung“ soll erläutert werden, warum dies so wichtig ist.



Die Arbeitspsychologen sind sich einig, dass sich psychische Belastungen und damit leider auch mitunter Fehlbelastungen aus folgenden Quellen stammt (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

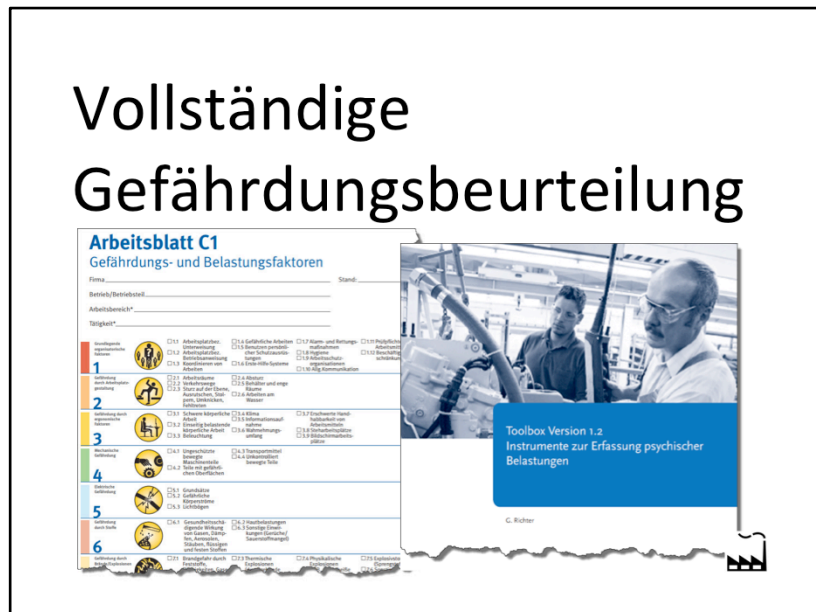
1. **Arbeitsaufgabe**, z. B. Aufmerksamkeit, Abwechslung, Arbeitsmenge, Handlungsspielräume, Verantwortung, Vorhersehbarkeit
2. **Arbeitsablauf und –organisation**, z. B. Dauer der Tätigkeit, Zeitvorgabe, Störungen, Pausen, Team- und Einzelarbeit
3. **Arbeitsmittel, Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung**, z. B. Licht, Klima, Lärm, Farbe, Usability bei Software
4. **Soziale Beziehungen**, z. B. Zusammenarbeit und Gruppendynamik, Feedback, Führungsstil, Verhältnis zum Vorgesetzten.

Die Frage ist nun: Gibt es Fehlbelastungen und wenn ja, welche sind das und wo treten Sie auf?

Wenn diese Frage nicht schlüssig beantwortet und mit Zahlen, Daten, Fakten belegt werden kann, ist die Gefahr groß, mit den falschen Maßnahmen am falschen Ort zur falschen Zeit anzusetzen. Im besten Fall erfolgt eine Verbesserung durch Zufall, im ungünstigen Fall bleiben die Maßnahmen wirkungslos oder ziehen sogar eine Verschlechterung nach sich. In beiden Fällen ist dann viel Geld verbrannt worden.

Daher gilt die Regel: Keine Maßnahme ohne Diagnose!

Vollständige Gefährdungsbeurteilung



Bei der Diagnose ist im Arbeitsschutz das Mittel der Wahl die „Vollständige Gefährdungsbeurteilung“.

Zu einer Gefährdungsbeurteilung sind die Unternehmen ohnehin verpflichtet. Das sollte aber nicht nur als lästige Pflichtübung aufgefasst werden. Wird sie richtig und vollständig durchgeführt, dann profitieren alle Beteiligten, Unternehmen und Mitarbeiter in gleicher Weise.

Gute Erfahrung gibt es mit einer Vorgehensweise in zwei Stufen:

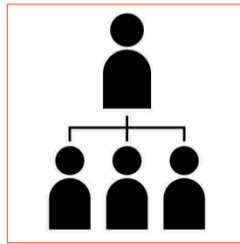
1. Durchführung der Beurteilung für die „klassischen“ Gefährdungsfaktoren. So erkennen Sie Handlungsbedarf v. a. im Bereich der Arbeitsumgebung
2. Durchführung eine Gefährdungsbeurteilung für die psychischen Gefährdungsfaktoren.

Für beide Stufen gibt es ein Fülle von Handlungsanleitungen. Sie finden diese auf dem Portal gefaehrungsbeurteilung.de oder auf der Internetpräsenz Ihrer BG. Für die psychische Gefährdungsbeurteilung empfiehlt sich die Toolbox der BAuA mit über 100 Verfahren zur Ermittlung psychischer Belastungen bzw. Beanspruchungen.

Der wichtigste Ansprechpartner für Unternehmer und Führungskräfte ist die Sicherheitsfachkraft. Sie hat die Aufgabe, die Unternehmer fachgerecht zu beraten.

Sind die Gefährdungen analysiert, können Verbesserungsziele definiert, umgesetzt

Die individuelle Ebene



Wie bereits weiter oben ausgeführt, können die sozialen Beziehungen Quellen psychischer Belastung sein.

Zu den sozialen Beziehungen gehören unter anderem

- Das Verhältnis zum Vorgesetzten
- Der Führungsstil
- Die innerbetriebliche Kommunikation einschließlich Leistungsbeurteilung und Feedback
- Gruppenverhalten und Zusammenarbeit

Im folgenden sollen drei wichtige Handlungsfelder für Führungskräfte mit Beispielen aus der Praxis erläutert werden:

:

1. Arbeitsgestaltung
2. Personalentwicklung
3. Führungsverhalten

Handlungsfeld Arbeitsgestaltung – Vollständige Tätigkeiten



Handlungsfeld „Arbeitsgestaltung“

Arbeitspsychologen sprechen bei der Arbeitsgestaltung von „vollständigen“ Tätigkeiten. Viele Studien zeigen, dass diese vollständigen Tätigkeiten gesundheitsfördernde Wirkung haben.

Um als vollständig zu gelten, müssen die Tätigkeiten o. a. Merkmale aufweisen. Schon bei der Definition der Aufgaben und der Übertragung auf die Mitarbeiter durch Delegation können Sie auf das Vorhandensein der Merkmale achten.

Beispiel Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten:

Mitarbeiter sollten ihr Erfahrungswissen stetig erweitern können. „Fördern durch Fordern“, heißt das in der Führungspraxis. Die Aufgaben können durchaus herausfordernd und anspruchsvoll sein. Vertrauen heißt auch, dem Mitarbeiter etwas zuzutrauen. Erfolge stärken das Selbstvertrauen und die Arbeitszufriedenheit. Die Kunst besteht darin, das richtige Maß zwischen Über- und Unterforderung zu finden. Aus diesem Grund ist Zielvereinbarung und Feedback so wichtig.

Führung erfolgt durch Kommunikation, das zeigt sich auch hier.

Handlungsfeld Personalentwicklung

– Die Mitarbeiter befähigen



Erfolgreiche Prävention besteht nicht zuletzt auch darin, die Ressourcen der Mitarbeiter aufzubauen. Durch Ausbau der Qualifikation werden Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesteigert, Verschwendung reduziert. Davon profitieren Mitarbeiter und Betrieb gleichermaßen.

Beispiel Software

Es ist oft erschreckend, zu beobachten, wie niedrig der Kenntnisstand der Mitarbeiter in der Bedienung von Standardsoftware ist. Beispiel ist MS Outlook, das gewinnbringend zur Organisation der eigenen Aufgaben eingesetzt werden kann. Zur sinnvollen Bedienung sind jedoch Grundkenntnisse in der Methodik der Selbstorganisation und der Programmphilosophie erforderlich. Leider ist dies oft nicht der Fall. Somit wird den Mitarbeitern nicht nur ein wertvolles Werkzeug zur Arbeitserleichterung vorenthalten, sondern auch viel Geld für Softwarelizenzen regelrecht verschwendet.

Beispiel Besprechungen

Viele Mitarbeiter beklagen sich über die Häufigkeit und die Dauer von Besprechungen. Sie sind notwendig und zielführend, aber nur wenn sie effektiv und effizient durchgeführt werden. Wie das geht, kann man lernen. Allerdings muss man dann auch die Chance bekommen, das Gelernte umzusetzen und zu üben. Die Rahmenbedingungen setzt die Führungskraft.

Handlungsfeld Führungsverhalten – Führen auf Augenhöhe



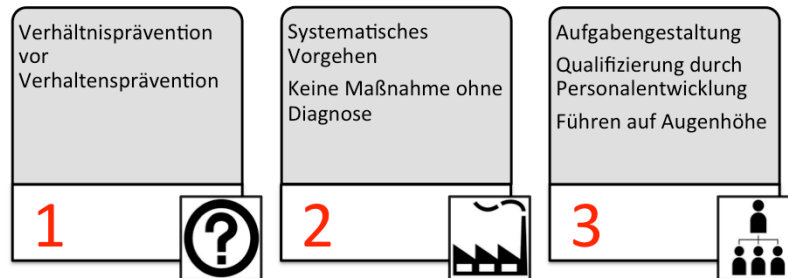
Immer wieder werden von Führungskräften Beispiele aus der Kindererziehung zitiert. Das mag manchmal verständlich sein, dennoch hinkt dieser Vergleich. Mitarbeiter sind Erwachsene und keine Kinder, und somit sollten sie auch als Partner auf gleicher Augenhöhe behandelt werden. Probleme sollten dort gelöst werden, wo sie auftreten. Unsere Mitarbeiter sind Fachleute auf ihrem Gebiet und an ihrem Arbeitsplatz. Deshalb sollten sie so weit wie möglich in die Lösung von betrieblichen Fragestellungen miteinbezogen werden.

Alle Seiten profitieren davon:

- Das Unternehmen bekommt wahrscheinlich eine gute Lösung, da alle relevanten Informationen mit einfließen konnten
- Die Führungskräfte bekommen Unterstützung und werden entlastet
- Die Mitarbeiter werden eingebunden und fühlen sich wertgeschätzt

Ein Satz aus der Organisationsentwicklung mag alt sein, ist aber immer noch gültig:
Machen Sie Betroffene zu Beteiligten!

Die Kernaussagen




In der Zusammenfassung noch einmal die Kernaussagen des Referats:

Auch für psychische Belastungen gilt:
Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention

Wichtig ist ein systematisches Vorgehen. Ein Modell für dieses Vorgehen ist der Handlungskreislauf aus dem Arbeitsschutz.
Es gilt der Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose.

Aufbau der Ressourcen der Mitarbeiter durch geeignete Gestaltung der Aufgaben, gezielte Personalentwicklung und aktive Mitwirkung durch Führung auf Augenhöhe.

A grayscale portrait of Dr. Stephan List, a man with glasses, smiling slightly. The text is overlaid on the left side of the image.

Ich freue mich
auf Ihre Fragen!

Dr. Stephan List
Rabenweg 13
88213 Ravensburg
www.drlist.de
www.toolblog.de
www.arbeitstattstress.de

Weitere Informationen:

- Blog Arbeit Statt Stress (www.arbeitstattstress.de)
- Blog Toolblog (www.toolblog.de)
- ArbSchG
- GUV-I 8628: Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch
- BAuA: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben
- INQA: Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
- psyGA: Praxisordner
- Literaturübersicht auf Arbeit Statt Stress

Kontaktdaten:

Dr. Stephan List
Rabenweg 13
88213 Ravensburg

Tel.: (0751) 79200
info@drlist.de

Bildnachweis

Folie	Autor	Quelle
1	O5com	flickr: http://www.flickr.com/photos/o5com/4951026891/
3	Southernfried	morgueFile: http://morguefile.com/archive/display/93433
4	Beth Kanter (cambodia4kidsorg)	flickr: http://www.flickr.com/photos/cambodia4kidsorg/4451502862/
5	Pavel Krok	Wikimedia: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bolt-with-nut.jpg
17	Ariel da Silva Parreira (arinas74)	stock.xchng: http://www.sxc.hu/photo/1208422
17	Timothy Vollmer (tvoll)	flickr: http://www.flickr.com/photos/sixteenmilesofstream/2737377166/
18	o5com	flickr: http://www.flickr.com/photos/o5com/4926088644/

Copyright-Vermerk

Diese Präsentation steht unter einer [Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Unported Lizenz](#).

