



**Fachtagung Arbeitsplanung und Prävention
18. April 2023, Mainz**

Dr. Christian Felten

„Gute Planung bedeutet gute Gestaltung der psychischen Belastung“



Inhalt:

- Was ist psychische Belastung/Stress – eine kurze Definition
- Ursachen psychischer Fehlbelastungen/Stress
- Folgen psychischer Fehlbelastungen
- Beurteilung der Arbeitsbedingungen/Gefährdungsbeurteilung
- Reduktion psychischer Fehlbelastungen/Stress bei der Arbeit





Was ist psychische Belastung/Stress – eine kurze Definition

- Die BAUA definiert psychische Belastung als “die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken”.
- Zunächst ist die psychische Belastung im Gegensatz zur Belastung im privaten Bereich nicht negativ formuliert (“psychischen Belastungen” gemäß DIN EN ISO 10075).
- Ob psychische Belastungen negative oder positive Auswirkungen haben, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wie stark und welcher Art die jeweilige Belastung ist, bestimmt die unmittelbaren sowie die langfristigen Folgen.





Psychische Belastung

Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen

Einflüsse aus der Arbeit

- Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- Soziale Beziehungen
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung



Stress

- Unter Stress wird die starke Beanspruchung eines Organismus durch innere oder äußere Reize verstanden.
- Aus biologischer Sicht sind Stressreaktionen entwicklungsgeschichtlich alte, stereotyp im Körper ablaufende Aktivierungsmuster, die dem Organismus Energiereserven für unmittelbare Kampf- und Fluchtreaktionen (Fight or flight) zur Verfügung stellen sollen.
- Die evolutionär betrachtet lebenswichtige Aktivierung des Organismus in Bedrohungssituationen ist heutzutage häufig mit **negativen** Auswirkungen für Körper und Psyche verbunden (**Psychische Fehlbelastung**).
- BZgA (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung)





Stressreaktionen - Warnsignale

Körperlich

- Herzklopfen
- Muskelverspannungen
- Rückenschmerzen
- Magenschmerzen
- Appetitlosigkeit
- Schlafstörungen

Kognitiv

- Grübeln
- Alpträume
- „Tunnelblick“
- Entscheidungsprobleme
- Konzentrationsschwäche
- Leistungsschwäche

Warnsignale

Emotional

- Nervosität
- Innere Unruhe
- „Dünnhäutigkeit“
- Angst / Panik
- Antriebslosigkeit
- Schnelle, scheinbar anlasslose Stimmungswechsel

Verhalten

- Aggression gegen andere
- Ungeduld
- Erhöhter Suchtmittelkonsum
- Weniger körperliche Aktivität
- Soziale Abschottung





Ursachen psychischer Fehlbelastungen bei der Arbeit

- steigender Zeitdruck
- Arbeitsverdichtung
- schnell wechselnde Organisationsstrukturen
- zunehmende Konkurrenz zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Mobbing
- fehlende materielle oder personelle Ressourcen
- unklare Aufgabenverteilung
- Überforderung
- Unterforderung (Boreout)





Stress: Anforderungs-Kontroll-Modell

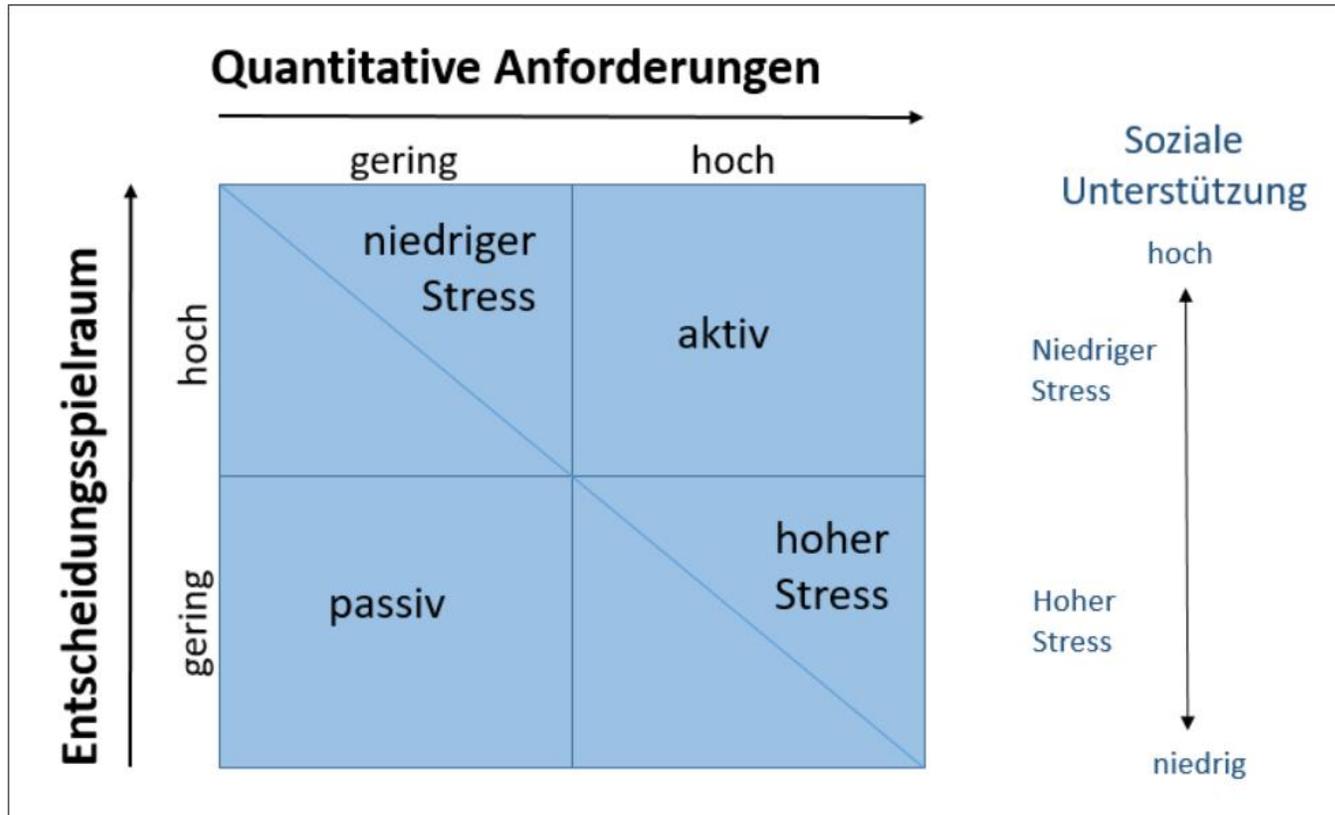


Abb. 2: Anforderungs-Kontroll-Modell (nach Karasek & Theorell 1990)

Stress in der Arbeitswelt entsteht bei fehlender Balance zwischen den Anforderungen einer Tätigkeit und den Kontrollmöglichkeiten, die eine Person hat:

- Je höher die Anforderungen und je geringer die Kontrollmöglichkeiten sind, desto größer ist der Stress.
- Mangelnder sozialer Rückhalt verschärft das stressbedingte Risiko zusätzlich.

Quelle: BZgA, 2022



Folgen psychischer Fehlbelastungen

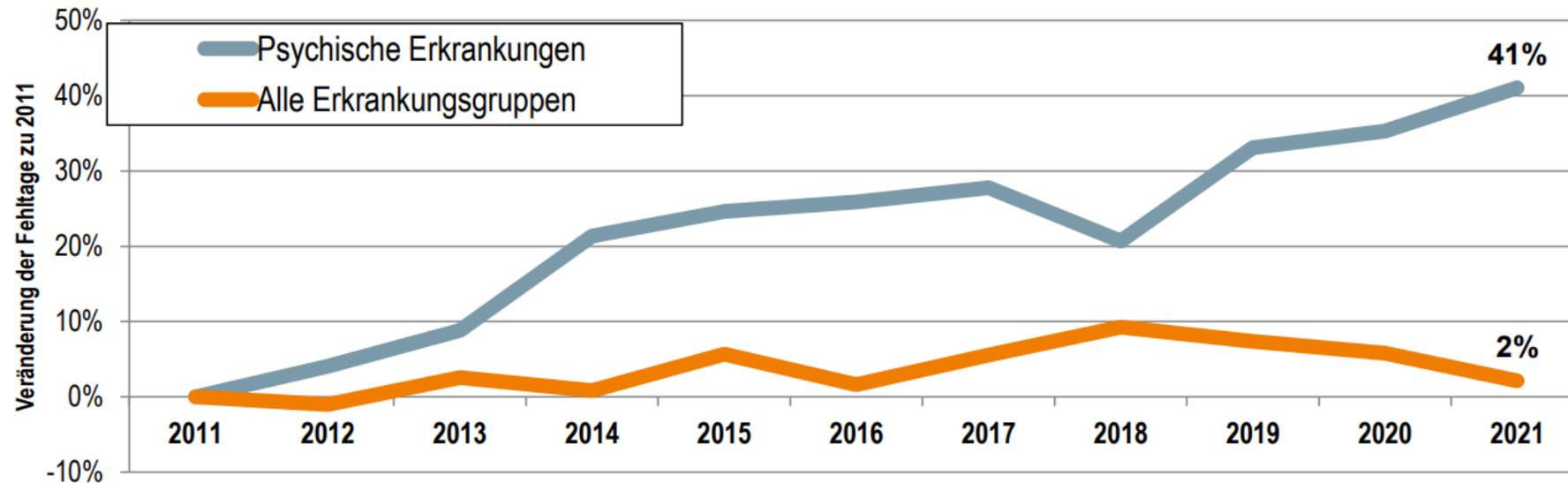
| Kurzfristige Folgen | Mittel- bis langfristige Folgen | Folgen bezüglich der Bewältigung von Arbeitsaufgaben |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Ermüdung, Monotonie, Sättigung• Gefühle der inneren Anspannung• Konzentrationsprobleme• Nervosität, Angst• Reizbarkeit• Ärger und Wut | <ul style="list-style-type: none">• Ängstlichkeit• Unzufriedenheit• Resignation• Depression• Allgemeine Beeinträchtigung des Wohlbefindens• Einschlafschwierigkeiten• Kritisches Gesundheitsverhalten• Psychosomatische Erkrankungen | <ul style="list-style-type: none">• Leistungsschwankungen• Abnahme der Qualität der Arbeitsverrichtung• Kurzsichtige Entscheidungen• Verschlechterung der sensumotorischen Koordination• Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen• Rückzugsverhalten• Zunahme von Fehlzeiten |



Quelle: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention
Dr. Peter Stadler, Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit



Anstieg der Fehltage: Psychische Erkrankungen im Vergleich zu den Fehltagen insgesamt



- Die Zunahme der Fehltage wegen psychischer Erkrankungen ist seit Jahren sehr auffällig.
- Im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen der vergangenen Jahre gibt es keine Entwicklung, die gravierender wäre.
- Von 2011 bis 2021 nahm die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen um 41 Prozent zu.
- Im gleichen Zeitraum lässt sich beim Krankenstand insgesamt kein vergleichbarer Aufwärtstrend beobachten.

Quelle: Daten der DAK-Gesundheit 2011-2021





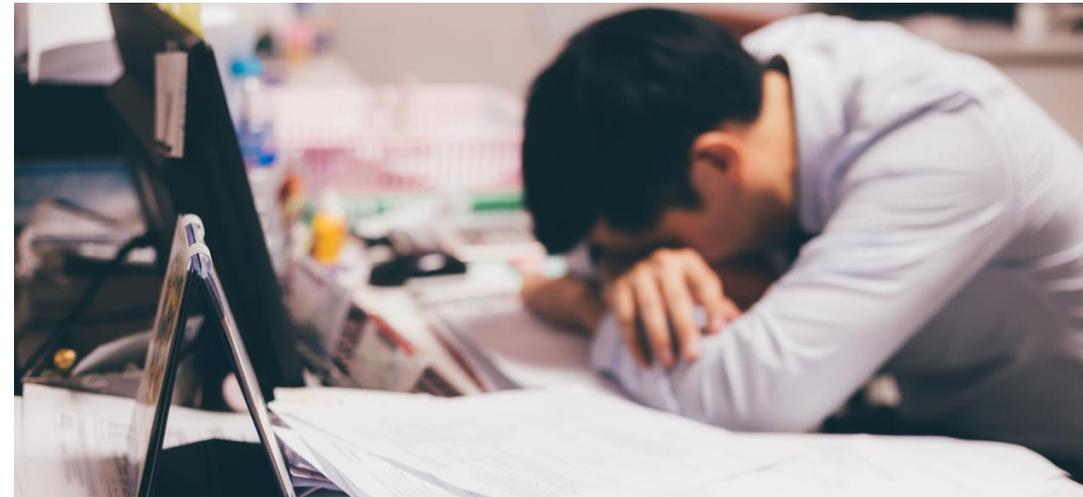
Zahlen zu psychischen Erkrankungen

Der Arbeitsausfall wegen psychischer Erkrankungen erreichte 2021 einen neuen Höchststand.

Das Niveau lag mit 276 Fehltagen je 100 Versicherte um 41 Prozent über dem von vor zehn Jahren.

Ein psychischer Krankenschreibungsfall dauerte im vergangenen Jahr durchschnittlich 39,2 Tage.

Quelle: DAK-Psychreport 2022





Psychische Fehlbelastungen im Job

Anteil der befragten Berufstätigen, die folgende Stressfaktoren als belastend empfinden.

zu viel Arbeit

64 %

Termindruck/Hetze

59 %

Unterbrechungen

52 %

mangelnde Anerkennung

39 %

Informationsüberflutung/E-Mails

39 %

ungenauere Anweisungen

38 %

ungerechte Bezahlung

37 %

Quelle: TK Stresstudie 2016



Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Die Gefährdungsbeurteilung ist ein Prozess, in dem auf Grundlage einer Beurteilung der mit der Arbeit verbundenen Gefährdung erforderliche Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten systematisch ermittelt, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. **Zweck der Gefährdungsbeurteilung ist es, Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst geringgehalten wird (§ 4 ArbSchG).**





Beurteilung der Arbeitsbedingungen

| Arbeitsorganisation | Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist |
|------------------------------|--|
| Arbeitsintensität | <ul style="list-style-type: none">• Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und -komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck) |
| Störungen, Unterbrechungen | <ul style="list-style-type: none">• häufige oder langandauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeit• fehlende Nachvollziehbarkeit der Arbeitsabläufe |
| Kommunikation, Kooperation | <ul style="list-style-type: none">• unzureichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung (z. B. Einzelarbeitsplatz, bei mobilem Arbeiten, Homeoffice) |
| Kompetenzen, Zuständigkeiten | <ul style="list-style-type: none">• unklare Kompetenzen (i. S. von Berechtigungen, Befugnissen), Verantwortungsbereiche und Rollen• fehlende oder zu eng begrenzte Zuständigkeiten/Befugnisse• widersprüchliche Arbeitsanforderungen |

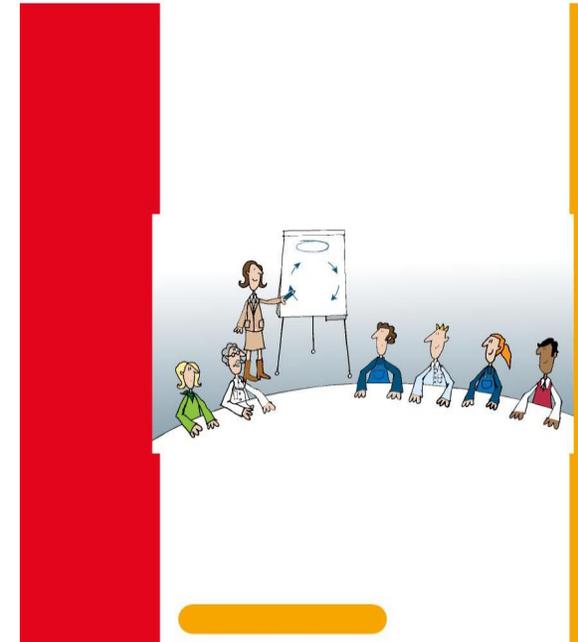




Arbeitszeit:

Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist

- über 8 Stunden täglich, insbesondere bei
 - Exposition mit Gefährdungen, für die Grenzwerte definiert wurden (z. B. Lärm, Gefahrstoffe)
 - langandauernd hohen Anforderungen an die Konzentration (z. B. bei der Überwachung von Maschinen)
 - hoher Taktbindung
 - erhöhter physischer Belastung (z. B. durch Lastenhandhabung, Zwangshaltung, Hitze/Kälte)
 - hoher Interaktionsdichte (z. B. mit Kunden/innen, Patienten/innen, Klienten/innen, Schülern/innen, Lieferanten/innen)
- über 10 Stunden täglich
- über 40 Stunden bei 5 Arbeitstagen pro Woche bzw. über 48 Stunden bei 6 Arbeitstagen pro Woche





Beurteilung der Arbeitsbedingungen

| | |
|-------------------------------|---|
| Lage, Schichtarbeit | <ul style="list-style-type: none">• Arbeit an Sonn- und Feiertagen• Nachtarbeit• ungünstig gestaltete Schichtarbeit und Dienstpläne (z. B. geteilte Schichten) |
| Vorhersehbarkeit, Planbarkeit | <ul style="list-style-type: none">• mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit (z. B. kurzfristig erforderliche Überstunden durch Vertretung, Termindruck)• unzureichende Einflussmöglichkeit auf Dauer, Lage oder Flexibilität der Arbeitszeit (z. B. Arbeit auf Abruf) |
| Pausen, Erholungszeiten | <ul style="list-style-type: none">• unzureichendes Pausenregime (bezogen auf die Lage der Pausen, deren Verkürzung oder Ausfall)• Verkürzung der Ruhezeit (unter 11 Stunden)• erweiterte berufsbezogene Erreichbarkeit (z. B. Rufbereitschaft, mobile Arbeit/Homeoffice) |





Reduktion psychischer Fehlbelastungen bei der Arbeit

Mit guter Arbeitsplanung und klaren Strukturen lassen sich psychische Belastungen vermeiden!

Eine gute Zeitplanung kann helfen, Aufgaben effizienter zu erledigen und Druck abzubauen!

Quelle: INQA/PsychGA





Reduktion psychischer Fehlbelastungen bei der Arbeit

Grundsätzlich sind mehrere Ansätze möglich.

Einer davon sind Maßnahmen belastungsoptimierter und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.

Hierunter fallen die vollständigen Arbeitstätigkeiten. Diese beinhalten neben dem Ausführen der Tätigkeit auch:

- Vorbereitungsfunktionen (das Aufstellen von Zielen, das Entwickeln von Vorgehensweisen, das Auswählen zweckmäßiger Vorgehensvarianten),
- Organisationsfunktionen (das Abstimmen der Aufgaben mit anderen Menschen) und
- Kontrollfunktionen, durch die der Arbeitende Rückmeldungen über das Erreichen seiner Ziele erhält.

Quelle: Hacker, W. (1998b). Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten.





Reduktion psychischer Fehlbelastungen bei der Arbeit

Arbeit klug planen & Strukturen schaffen:

Unklare Abläufe, steile Hierarchien, bürokratische Strukturen eliminieren durch die richtigen Fragen:

- Wie können Arbeitsabläufe verbessert, Zeitspielräume geschaffen und Schnittstellen optimiert werden?
- Wo kommt es gehäuft zu Arbeitsunterbrechungen und Multitasking – und was kann dagegen getan werden?
- Wie kann die Qualität der Arbeit verbessert, wie können Tätigkeiten abwechslungsreich gestaltet und wo können Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden?
- Verbindlich festgelegte Kompetenzen, Tätigkeitsbeschreibungen und Abläufe im Unternehmen schaffen Verlässlichkeit und ermöglichen den Mitarbeitern ein sicheres Arbeitsumfeld.

Quelle: INQA/PsychGA





Reduktion psychischer Fehlbelastungen bei der Arbeit

- **Arbeitsabläufe sind gut gestaltet und geplant, wenn**
 - Ressourcen zur Verfügung stehen (z. B. Zeit, Qualifikation, Sachmittel, Informationen).
 - sie nachvollziehbar und bekannt sind.
 - sie in Rücksprache mit den Beschäftigten angepasst und verbessert werden.
 - auch der Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen und Verzögerungen eingeplant wird.
 - genügend Zeitpuffer bei Vorgabezeiten festgelegt sind.
 - ausreichend Möglichkeiten zur Abstimmung und Zusammenarbeit vorhanden sind.
 - Beschäftigte klar definierte Aufgaben, Kompetenzen haben.
- sich Beschäftigte konzentriert und störungsfrei ihren originären Arbeitsaufgaben zuwenden können. Quelle: INQA/PsychGA





Reduktion psychischer Fehlbelastungen bei der Arbeit

Um der immer größer werdenden Arbeitsverdichtung entgegenzuwirken, sind vor allem die **Führungskräfte** gefragt:

Probleme erkennen

Projekte und Arbeitsabläufe klug planen

störungsfreie Zeiten einplanen

„E-Mail-Terror“ vermeiden

Meetings minimieren

richtig Pause machen

Mitarbeiter gezielt stärken

Erfolgserebnisse schaffen

Wertschätzungskultur leben

Fortbildung fördern

Quelle: INQA/PsychGA





Wie können Beschäftigte vorbeugen?

- Stopp sagen
- **Ordnung und Struktur schaffen**
- Pausen machen
- Erwartungshaltung ändern
- Sport treiben
- Darüber sprechen
- Persönliche Beziehungen pflegen
- Gesundheitsangebote nutzen
- Professionelle Hilfe nutzen

Quelle: INQA/PsychGA





Planung und Selbstmanagement im Arbeitsalltag – ALPEN



Aufgaben aufschreiben



Länge einschätzen



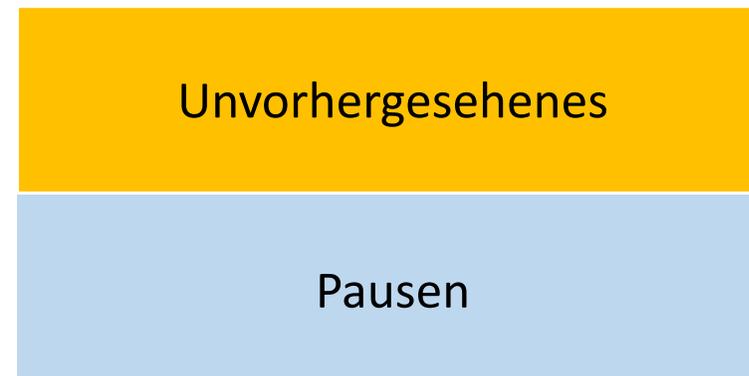
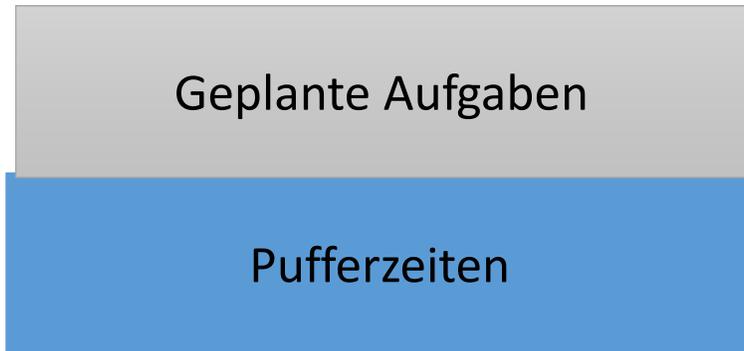
Pufferzeit einplanen



Entscheidungen priorisieren

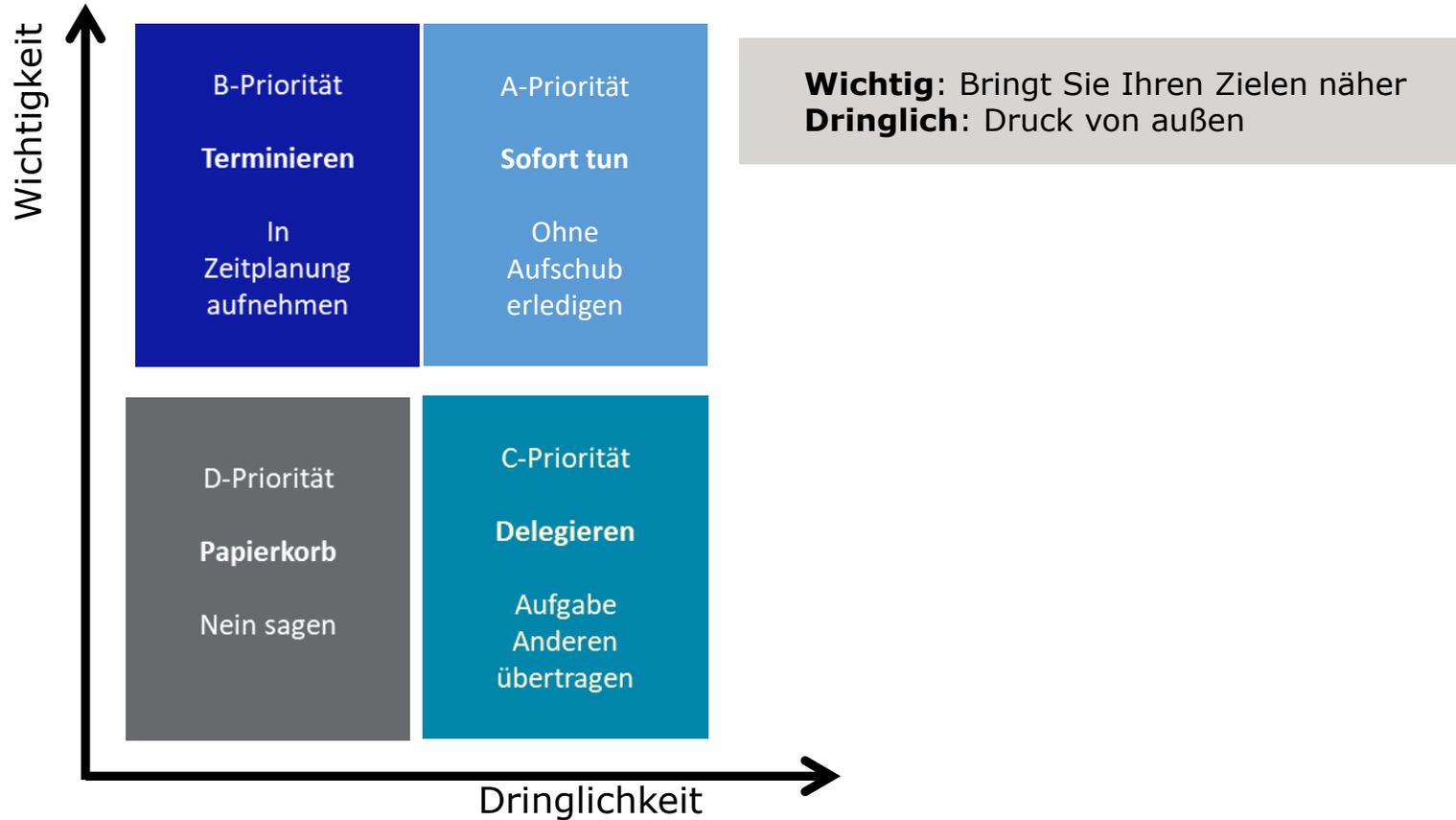


Nachkontrollieren





Selbstmanagement im Arbeitsalltag – Das Eisenhower Prinzip





Gern vertiefen wir gemeinsam mit Ihnen das Thema bei folgenden Veranstaltungen:



19.09.2023

online-Veranstaltung: „Die Basi im Dialog“: Psychische Fehlbelastungen und Prävention , Infos auf www.basi.de



A+A Kongress vom 24.10 bis 27.10.2023



Fachtagung Arbeitsschutz und Prävention

Herzlichen Dank fürs Zuhören!

Die Geschäftsstelle der Basi

**Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und
Gesundheit bei der Arbeit**

ist immer für Sie da:

Basi e. V.

Alte Heerstraße 111

53757 Sankt Augustin

Tel. 02241/231-6000

E-Mail info@basi.de

