

UMSETZUNGSHILFE Nr. 44

Psychische Belastung verstehen

März 2014

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Erleben Sie ihre Arbeitswelt als immer schneller drehend, mit wenig Stabilität und geringerer Vorhersagbarkeit? Haben Sie das Gefühl, dass die Menge an Informationen dramatisch zugenommen hat?

Elektronische Medien und ständige Erreichbarkeit haben neue Erwartungen geweckt: Früher wurde die Antwort auf Briefpost binnen einer Woche erwartet – heute Dank E-Mail binnen einer Stunde.

Die technische Entwicklung und die damit verbundenen Erwartungen lassen sich nicht zurückdrehen. Wer in der Champions-League spielen will, muss sein Team befähigen, die höhere Belastung erfolgreich zu meistern.

Psychische Belastung verstehen

1. Wann fühlen wir uns psychisch belastet?
2. Was sind die häufigsten psychischen Belastungen?
3. Wie wirkt sich die psychische Belastung auf die Gesundheit aus?

Mit der Checkliste ab Seite 5 können Sie Schwerpunkte psychischer Belastung erkennen.

Was häufige und kritische psychische Belastungen sind und wann sie negativ auf die Gesundheit wirken, erfahren Sie in dieser Umsetzungshilfe. Die folgende Umsetzungshilfe Nr. 45 hilft Ihnen die Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken.

1. Wann fühlen wir uns psychisch belastet?

Nörzig hat einen Plan – nur, Kinder lassen sich nicht gerne verplanen. Sein Kleiner ist heute Morgen mit dem falschen Bein aufgestanden und kommt einfach nicht aus dem Tee. Normalerweise liefert Nörzig den Dreijährigen um 08:00 Uhr in der Kita ab. Heute verliert Nörzig den Kampf gegen die Uhr. Statt 08:00 Uhr ist es schon 08:20 Uhr. An normalen Tagen schafft er es in 20 Minuten zur Arbeit. Aber heute ist nicht „normal“ – sondern Wintereinbruch.

Die Straßen sind spiegelglatt, die Autofahrer übervorsichtig, die Fahrt durch die Stadt wird zum Geduldsspiel. Und um 09:00 Uhr wird der neue Großkunde an der Pforte stehen, um sich die Fertigung anzuschauen. Jetzt bloß nicht den neuen Kunden auf der Zielgeraden noch verärgern. Nörzigs Hoffnung wandelt sich mit jeder Rotphase in Enttäuschung. Er ist sich sicher, bis 9:00 Uhr schafft er es nie.

Wie hoch ist Nörzigs psychische Beanspruchung, der empfundene Druck? Dies hängt davon ab, welche Möglichkeiten er im Umgang mit der Situation hat. Welche Ressourcen hat Nörzig, um die Situation zu bewältigen?

Nörzig wird klar, dass er es heute nicht bis neun Uhr in die Firma schafft. Also ruft er seinen Chef an und teilt ihm mit, dass er nicht vor 09:30 Uhr da sein wird.

Stellen Sie sich die folgenden zwei Szenarien vor:

Szenario A: *Nörzigs Chef dreht durch und belehrt ihn, dass er in diesem Jahr bereits das zweite Mal zu spät zur Arbeit kommt. Die Kernzeit beginne um 09:00 Uhr, nicht 9:30 Uhr! Nörzig habe sicherzustellen, dass er um neun Uhr in der Firma ist. Nörzig versucht auf die Öffnungszeit des Kindergartens und die spiegelglatten Straßen zu verweisen. Der Versuch jedoch scheitert. Der Chef will keine Ausreden – Nörzig soll Gas geben und sich gefälligst um den Kunden kümmern.*

Szenario B: *Nörzigs Chef bietet an, den Kunden um neun Uhr zu empfangen und den Kollegen Brüggel zu bitten, mit dem Kunden die Werkführung zu beginnen. Dann könne Nörzig ab 10 Uhr die Firmenpräsentation halten. Der Chef bittet Nörzig ruhig und vorsichtig zu fahren und bei einer größeren Verspätung nochmals anzurufen.*

Wie wird sich der Nörzig im Szenario A und wie im Szenario B fühlen? Die Belastung: Kind kommt nicht aus dem Tee, Wintereinbruch, verstopfte Straßen und wichtiger Kunde um 09:00 Uhr an der Pforte, ist in beiden Situationen gleich.

Im Szenario A bekommt Nörzig keine Unterstützung. Er muss den wichtigen Kunden an der Pforte warten lassen. In Szenario B bekommt Nörzig soziale Unterstützung von seinem Chef und seinem Kollegen Brüggel. Er hat die Gewissheit, dass der wichtige Kunde betreut wird.

Im Szenario B hat der Nörzig Ressourcen um die Belastung zu puffern. Seine psychische Beanspruchung ist deshalb im Szenario B geringer als im Szenario A.

Die Beanspruchung hängt nicht an der objektiven vorhandenen Belastung, sondern am Zusammenspiel zwischen Belastung und den vorhandenen Mitteln zur Bewältigung (Ressourcen):

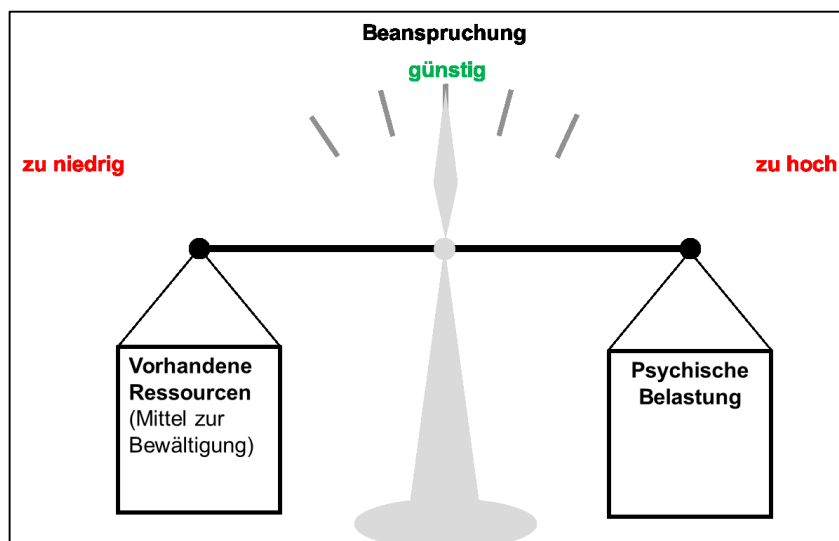


Abbildung 1: Modell der Belastung und Beanspruchung

Sind die vorhandenen Ressourcen zu gering (Szenario A), dann kippt das Pendel in Richtung psychischer Überforderung. Im Szenario B helfen die soziale Unterstützung des Chefs und des Kollegen die Beanspruchungs-Waage ausgeglichen zu halten.

2. Was sind die häufigsten psychischen Belastungen

Grundlage der folgenden Daten ist der im Februar 2013 erschienene Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua). Die baua hat hierzu über 20.000 Beschäftigte befragt. Die am häufigsten genannten psychischen Anforderungen waren:

1. Verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen (58% der Befragten)
2. Starker Termin- und Leistungsdruck (52%)
3. Ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge (50%)

Von den aus Sicht der Beschäftigten häufig auftretenden Anforderungen wirken die folgenden drei besonders belastend:

1. Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit (74% der Betroffenen)
2. Fehlende Information (73%)
3. Nicht rechtzeitige Information (65%)

3. Wie wirkt sich die psychische Belastung auf die Gesundheit aus?

Entscheidend ist nicht allein die Höhe der psychischen Belastung, sondern das Zusammenspiel aus Belastung und vorhandene Ressourcen (siehe obige Abbildung). Die Ergebnisse des Stressreports verdeutlichen dass:

- Von den Befragten mit schlechtem Gesundheitszustand sagten 31 Prozent, selten oder nie Unterstützung vom direkten Vorgesetzten zu erhalten. Befragten mit sehr gutem Gesundheitszustand sagten diese nur zu 13 Prozent.
- Von den Befragten mit schlechtem Gesundheitszustand sagten 23 Prozent, die eigene Arbeit nicht selbst planen und einteilen zu können. Befragte mit sehr gutem Gesundheitszustand sagten dies nur zu 11 Prozent.

Es ist nicht die hohe Belastung die zu Stress führt. Entscheidend sind Handlungsspielraum und Kontrollmöglichkeiten bezüglich der eigenen Tätigkeit und der Umfang sozialer Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte.

Während die Befragten bei der Umfrage zum Stressreport die soziale Unterstützung durch Kollegen als hoch bewerteten, fiel die Bewertung der sozialen Unterstützung durch die Vorgesetzten schlechter aus. 40 Prozent der Befragten meinten, dass sie nicht regelmäßig von ihrem Vorgesetzten unterstützt werden. Damit haben die Vorgesetzten in Deutschland von ihren Mitarbeitern im europäischen Vergleich die rote Laterne bekommen. In keinem EU-Land wurde die soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten schlechter bewertet.

Wie Sie als Vorgesetzter psychische Beanspruchung reduzieren können, lesen Sie in der nächsten Umsetzungshilfe. Nutzen Sie die angefügte Checkliste, um psychische Belastung an Ihren Arbeitsplätzen abschätzen können.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Briegert, E. (2013): Wie lässt sich schlechte Laune am Fließband verarbeiten?

<http://umsetzungsblog.de/2013/03/13/wie-lasst-sich-schlechte-laune-am-fliesband-verarbeiten/> (Status 23.03.2013)

Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012, Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=4

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA): Psychische Belastung – Gefahren erkennen & beseitigen.

http://www.auva.at/mediaDB/MMDB118587_E14.pdf

Checkliste Psychische Belastung – Gefahren erkennen & beseitigen

Die nachfolgende Checkliste wurde von der österreichischen Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA)¹ entwickelt. Diese Checkliste gibt Ihnen einen schnellen Überblick über vorhandene psychische Belastung. Diese Checkliste kann sowohl als Fragebogen von den Betroffenen als auch als Checkliste von Vorgesetzten verwendet werden.

Was trifft für Ihre Arbeit und Ihren Arbeitsplatz eher zu?

I Arbeits-Umfeld	
1	<input type="radio"/> Das Arbeitsumfeld (Klimaverhältnisse, Geräuschpegel, Lichtverhältnisse) ist unangenehm. <input type="radio"/> Das Arbeitsumfeld (Klimaverhältnisse, Geräuschpegel, Lichtverhältnisse) ist angenehm.
2	<input type="radio"/> Es wird mit gefährlichen oder belastenden Werkzeugen, Maschinen oder anderen Arbeitsmitteln gearbeitet. <input type="radio"/> Es gibt wenig Gefahren oder Belastungen durch Werkzeuge, Maschinen oder andere Arbeitsmittel
3	<input type="radio"/> Es gibt Gefahren durch Stäube, Dämpfe, Gase, Chemikalien oder Strahlungen <input type="radio"/> Es gibt wenige Gefahren durch Stäube, Dämpfe, Gase, Chemikalien oder Strahlungen.
4	<input type="radio"/> Es gibt ein Verletzungs- oder Unfallrisiko. <input type="radio"/> Es gibt kaum ein Verletzungs- oder Unfallrisiko

II Arbeits-Anforderungen	
5	<input type="radio"/> Es muss körperlich meist schwer gearbeitet werden. <input type="radio"/> Es muss körperlich meist nicht schwer gearbeitet werden.
6	<input type="radio"/> Die Körperhaltungen und Bewegungsabläufe sind häufig belastend. <input type="radio"/> Die Körperhaltungen und Bewegungsabläufe sind nicht belastend.
7	<input type="radio"/> Die Arbeitstätigkeiten bestehen aus wenigen Minuten dauernden und immer gleichartigen Verrichtungen. <input type="radio"/> Die Arbeitstätigkeiten bestehen nicht aus wenigen Minuten dauernden und immer gleichartigen Verrichtungen
8	<input type="radio"/> Die Arbeit erfordert ständig ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Konzentration. <input type="radio"/> Die Arbeit ermöglicht ausreichend geistige Erholung.
9	<input type="radio"/> Die Arbeit ist gefühlsmäßig (z.B. durch Kunden- umgang) oft anstrengend. <input type="radio"/> Die Arbeit ist gefühlsmäßig (z.B. durch Kunden- umgang) nicht anstrengend.
10	<input type="radio"/> Die Arbeit ist monoton (eintönig). <input type="radio"/> Die Arbeit ist nicht monoton (eintönig).
11	<input type="radio"/> Die Arbeit ist anspruchslos und stellt keine hohen Anforderungen. <input type="radio"/> Die Arbeit ist anspruchsvoll und herausfordernd.

III Organisation	
12	<input type="radio"/> Es gibt öfter Probleme mit nicht vorhandenen oder nichtfunktionierenden Arbeitsmitteln <input type="radio"/> Die notwendigen Arbeitsmittel sind vorhanden und funktionieren einwandfrei.
13	<input type="radio"/> Die für die Arbeit notwendigen Informationen oder Unterlagen sind oft nicht ausreichend <input type="radio"/> Die für die Arbeit notwendigen Informationen und Unterlagen sind in der Regel verfügbar.
14	<input type="radio"/> Arbeitsaufgaben sind oft unklar oder widersprüchlich. <input type="radio"/> Arbeitsaufgaben sind in der Regel klar definiert und ohne Widerspruch.
15	<input type="radio"/> Es gibt häufige Unterbrechungen und Störungen der Arbeit. <input type="radio"/> Die Arbeit verläuft in der Regel störungsfrei und ohne Unterbrechung.
16	<input type="radio"/> Die Arbeitsaufgaben sind oft nicht vorhersagbar oder planbar. <input type="radio"/> Die Arbeitsaufgaben sind in der Regel vorhersehbar und planbar.
17	<input type="radio"/> Die Einführung in neue Aufgaben erfolgt oft nicht rechtzeitig und ausreichend. <input type="radio"/> Die Einführung in neue Aufgaben erfolgt rechtzeitig und ausreichend.
18	<input type="radio"/> Die Arbeitszeiten sind ungünstig (z.B. viele Überstunden, oft Wochenendarbeit) <input type="radio"/> Die Arbeitszeiten sind günstig.
19	<input type="radio"/> Es herrscht häufig Zeit- und Termindruck. <input type="radio"/> Es herrscht in der Regel kein Zeit- und Termindruck.
20	<input type="radio"/> Der Erhalt des Arbeitsplatzes ist längerfristig nicht gesichert. <input type="radio"/> Der Erhalt des Arbeitsplatzes ist längerfristig gesichert.

¹ http://www.auva.at/mediaDB/MMDB118587_E14.pdf

IV Rückmeldung und Verantwortung		
21	<input type="radio"/> Es fehlen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.	<input type="radio"/> Es gibt Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
22	<input type="radio"/> Gute Arbeitsleistungen werden selten anerkannt.	<input type="radio"/> Gute Arbeitsleistungen werden anerkannt.
23	<input type="radio"/> Es fehlen Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit.	<input type="radio"/> Es gibt regelmäßig Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit.
24	<input type="radio"/> Es fehlen ausreichende Informationen über betriebliche Angelegenheiten.	<input type="radio"/> Es gibt ausreichende Informationen über betriebliche Angelegenheiten.
25	<input type="radio"/> Zuständigkeiten und Rollen sind unklar.	<input type="radio"/> Zuständigkeiten und Rollen sind klar.

V Freiheitsgrade		
26	<input type="radio"/> Es gibt unangenehme Überwachungs- und Kontrollmechanismen.	<input type="radio"/> Es gibt keine unangenehmen Überwachungs- und Kontrollmechanismen.
27	<input type="radio"/> Es gibt keine Möglichkeiten, Vorschläge und Ideen einzubringen.	<input type="radio"/> Es gibt Möglichkeiten, Vorschläge und Ideen einzubringen.
28	<input type="radio"/> Probleme können in der Regel nicht besprochen werden.	<input type="radio"/> Probleme können in der Regel besprochen werden.
29	<input type="radio"/> Die Arbeit ist abwechslungsarm und einseitig.	<input type="radio"/> Die Arbeit ist abwechslungsreich und vielseitig.
30	<input type="radio"/> Die Tätigkeit lässt wenig Spielräume und Selbstbestimmung zu (z.B. Zeiteinteilung, Einteilung der Arbeitsschritte, Wahl der Arbeitsmittel).	<input type="radio"/> Die Tätigkeit lässt genügend Spielräume und Selbstbestimmung zu (z.B. Zeiteinteilung, Einteilung der Arbeitsschritte, Wahl der Arbeitsmittel)
31	<input type="radio"/> Das Arbeitstempo bzw. der Arbeitstakt ist streng vorgegeben.	<input type="radio"/> Das Arbeitstempo bzw. der Arbeitstakt ist nicht streng vorgegeben.

VI Sozialklima		
32	<input type="radio"/> Es gibt Diskriminierungen und Benachteiligungen (z.B. wegen Alter, Geschlecht, Nationalität, Behinderung, sexuelle Belästigung)	<input type="radio"/> Es gibt keine Diskriminierungen und Benachteiligungen (z.B. wegen Alter, Geschlecht, Nationalität, Behinderung, sexuelle Belästigung)
33	<input type="radio"/> Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ist gespannt.	<input type="radio"/> Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ist angenehm.
34	<input type="radio"/> Die Stimmung zwischen den Beschäftigten ist gereizt.	<input type="radio"/> Die Stimmung zwischen den Beschäftigten ist gut.
35	<input type="radio"/> Ich werde von meinen Vorgesetzten nicht unterstützt.	<input type="radio"/> Ich werde von meinen Vorgesetzten unterstützt.
36	<input type="radio"/> Unter den Kollegen gibt es wenig gegenseitige Unterstützung.	<input type="radio"/> Unter den Kollegen gibt es gegenseitige Unterstützung.
37	<input type="radio"/> Im Allgemeinen fehlt die Möglichkeit, mit den Kollegen und Vorgesetzten Problemlösungen zu erarbeiten.	<input type="radio"/> Im Allgemeinen besteht die Möglichkeit, mit den Kollegen und Vorgesetzten Problemlösungen zu erarbeiten.

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie unsere offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Unsere Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie einfach eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, 76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com