

Psychische Belastungen bei der Arbeit aus Arbeitgebersicht

Dipl.-Ing. Norbert Breutmann

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Abteilung Soziale Sicherheit / Leiter Arbeitswissenschaft

87. Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium

Institut ASER

15. Januar 2013, Wuppertal

Übersicht

- Chancen und Grenzen der Prävention durch Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- Moderne Arbeitsformen erfordern mehr Eigenverantwortung
- Trends in der Diagnosegruppe „Psychische Störung“ und bei den Rentenzugängen
- Erfolgsversprechende Handlungsoptionen – Versorgungsoptimierung
- Fazit

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen

iga-Fakten 1: „Psychische Gesundheit im Erwerbsleben“
(BKK, DGUV, AOK, vdek die Ersatzkassen – Text verkürzt)

Psychische Störungen sind das **Ergebnis** der **Wechselwirkung**

- von **belastenden Ereignissen** oder
- von **belastenden Lebenssituationen** und einer bestimmten **individuellen „Verletzlichkeit“**

Einflussfaktoren:

- 1. Persönliche Bewältigungsmöglichkeiten,**
- 2. Sozialer Rückhalt** im privaten, gesellschaftlichen und **betrieblichen Kontext.**

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen

Grundlegende Veränderungen in der Wirtschaft

- Strukturwandel; Globalisierung; **Dynamik der Veränderungen/Komplexität**
- Zentral: **Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes oder Angst vor größeren Veränderungen** mit Zweifel an die eigene **Anpassungsfähigkeit (Verunsicherung)**

Herr Dr. Franke, Siemens AG, Interview gegenüber VDBW:

Da **Unternehmen** weiter **rationalisieren** müssen, führt dies durch **Arbeitsverdichtung** zu einer **Zunahme vor allem von psychosomatischen Erkrankungen**.

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen

- 1. Belastungsverdichtung** durch Leistungsanforderungen, Informationsüberflutung, seelische Verletzungen sowie Konsumverführungen – Anteile aus Privatleben und Arbeit
- 2. Reduktion der sozialen Beziehungen** qualitativ als auch quantitativ auf ein Minimum

Die Folge ist verminderte Lebensbewältigungskompetenz:

Zitat: „Viele Menschen haben keine ausreichende eigene Kompetenz, ihr Leben zu gestalten, psychosoziale Problemlagen zu lösen und erfüllende soziale Beziehungen einzugehen“.

Diese Entwicklung wird als allgemein und grundlegend der modernen Gesellschaft beschrieben, für die kein bestimmter Sektor allein verantwortlich ist.

Fokus Artikel Aufruf der Leiter psychosomatischer Kliniken

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen

Ergebnisse einer Expertenbefragung (Therapeuten) im Rahmen eines ausgezeichneten Firmenprojektes der e-on Energie

Vortrag Dr. Uwe Nickel, Tanja Hahn, 23. Februar 2010,

Einfluss verschiedener Lebensbereiche auf die psychische Gesundheit – nach Relevanz sortiert

- 41 % Merkmale der Person
- **25 % Arbeitsbedingungen**
- 22 % Familie und Freunde
- 12 % Freizeitgestaltung

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen

Salutogenese – Wie wichtig ist Arbeit für den Menschen?

Arbeit ermöglicht als wesentliche soziale Kategorie die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

Manifeste Funktionen der Arbeit (Sicherung von Lebensunterhalt)

Latente Funktionen der Arbeit:

- Anerkennung
- Sinnstiftung
- Zeitstruktur
- Soziale Kontakte
- Übergeordnete Ziele
- Identitätsbildung

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen

Motivation: „Psychische Gesundheit“ zu fördern

Unternehmen:

- Fürsorge für Mitarbeiter
- Fehlzeiten und Verlust durch Frühverrentung bewährter Mitarbeiter verhindern
- Produktivitätsverluste vermeiden
- Unternehmensattraktivität erhöhen

Mitarbeiter:

- Eigene Gesundheit und Wohlbefinden
- Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern

Produktionsrisiko Psyche

- **Mangelhafte psychische Gesundheit** führt zu **krankheitsbedingten Fehlzeiten**.
- Bis zu **20 – 40 % Leistungsminderung** bei Mitarbeitern mit Störungen, die **noch gar nicht behandelt werden** (auch Kurzerkrankungen).
- **Krankschreibungen aufgrund körperlicher Diagnosen (z. B. unspezifische Rückenschmerzen)** sind um **Faktor 3 erhöht**, wenn der Patient zusätzlich psychische Diagnosen aufweist (TK Gesundheitsreport 2008).
- **Störung innerbetrieblicher Abläufe**; Gefahr von Fehlhandlungen und Unfällen – Nährboden für schlechtes Betriebsklima – kann auch Auslöser für Mobbing sein.

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen

Pflicht: Arbeitsgestaltung – Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG

Generelle psychische Belastung aus der Arbeitsgestaltung, Arbeitsaufgabe und Organisation der Arbeit

Ziel: Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz

Vorgehensweise:

rein tätigkeitsbezogen

- auf die Belastungspotenziale ausgelegt
- berücksichtigt die menschengerechte Gestaltung der Arbeit
- untersucht Tätigkeit im Hinblick auf die psychische Belastung

Problem fehlende Handlungssicherheit

- Erkenntnisstand unzureichend, z. B. vernetzte kognitive Anforderungen; Informationsmengensteuerung
- Vorgehensweisen sind umstritten

NAK/GDA-Programme - Staat, Länder und DGUV bedingt Sozialpartner

- Grobkonzept des Ziels ab 2013 fertiggestellt:
„Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen“ – weniger als psychische Gesundheit im Betrieb

- Die Hauptprobleme mit Instrumenten GB und BGF:
- Unzureichend entwickeltes gemeinsames Grundverständnis;
- fehlende Handlungssicherheit der Akteure
werden in den beschriebenen Arbeitspaketen berücksichtigt

Lernender Prozess - Beginn ohne Voraussetzungen voll zu erfüllen

- Die Programmgestaltung muss attraktiv sein, da die meisten vorzunehmenden Maßnahmen, besonders die mit den Kooperationspartnern Krankenkassen, zur freiwilligen „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ gehören.

GDA-Ziel „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung 2013-2018“

- Umstrittener Zeitplan der Umsetzung
- Auftaktveranstaltung mit der Ministerin am 29. Januar 2013
- Betriebliche Umsetzung bisher vorgesehen - nicht vor 2015

- Probleme: Flächendeckende Schulung aller Beteiligten, vor allem des Aufsichtspersonals
- Was ist mit den SIFAs?, BDA wird aktiv (VDSI)!,
ifaa eingebunden in erstes GDA-Konzept
Problem regionale Strukturen des VDSI
- Politik möchte schnelle Umsetzung, um dem Druck der DGB „Anti-Stress-Verordnung“ zu begegnen
- Zentrale Bedeutung bei der GDA-Zielumsetzung hat die Aufsichtstätigkeit und die Beratung zu dem Thema

Psychische Belastungen aufgabenbezogen für GB

- **Psychomental:** Mensch-Maschine-Schnittstelle; Softwareergonomie; Schnittstelle - Ablenkung von Hauptfunktion durch zu hohen Detaillierungsgrad

- Umfeld: Umgebungsbedingungen z. B. Lärm, Kälte

- **Psychoemotional:** z. B. Pflegebereich, **fehlende Abgrenzung** zu Patientenleid – Gestaltung: Schulung; soziale Unterstützung

Unangenehmer Kundenkontakt, Call Center - Beschwerden;
Personenkontrolle Stadion, Schaffner/Kontrolleure im ÖNPV

Gestaltung: Zeitbegrenzung - Training - Regeln für Kundenverkehr

Auch „Emotionale Dissonanz“ Freundlichkeit im spannungsgeladenen Kontakt;

Z. B. Vertrieb: Produkte, von denen man nicht überzeugt ist

Sondersituationen „**Restrukturierung**“

Frage nach Sinnhaftigkeit einer GB für den Prozess, der sich dynamisch ändert

Psychische Belastungen aufgabenbezogen GB Grenzen Mensch-Mensch-Schnittstelle

- **Psychosoziale Belastungen** in der GB
- Sehr umstritten, wieweit bei der GB/Aufsicht diese PB erfassbar sind
- Teambildung und -funktion sowie Führungsverhalten eher schwierig; sollte besser bei Gefährdungsbeurteilung unberücksichtigt bleiben
- Diese Belastungen erschließen sich kaum der Aufsicht bei Begehung, „Momentaufnahme“
- Es sei denn, Einzelgespräche werden entsprechend stark gewertet
- Gefahr: Verfälschtes Bild !!!
- Thema eher unter Unternehmenskultur und Gesundheitsförderung unterbringen und gestalten

BAuA-Handbuch „Gefährdungsbeurteilung bei psychischer Belastung“

Ziel: Veröffentlichung 2. Hälfte des Jahres

Bisher Erfassungsinstrumente in der BAuA-Toolbox – Wenig praxistauglich und verwirrend

Inhalte des Handbuchs:

- Ermittlung betrieblicher Erfahrungen und Beschreibungen von Praxisbeispielen
- Erarbeitung von Empfehlungen für erfolgsversprechende Vorgehensweisen
- Beschreibung von Methoden und ausgewählten Analyseinstrumenten
- Bestimmung von weiterem Forschungs- und Entwicklungsbedarf zur Thematik

BAuA-Handbuch „Gefährdungsbeurteilung bei psychischer Belastung“

Im Handbuch sollen keine Instrumente genannt werden sondern nur Analyseinstrumente exemplarisch vorgestellt werden die...

- sich in der betrieblichen Praxis für die Zwecke der GB bei psychischer Belastungen bewährt haben (betriebliche Relevanz)
 - sich als praktikabel erwiesen haben, um erforderliche Maßnahmen festzustellen
 - das Spektrum der Möglichkeiten der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung anschaulich machen
1. Verschiedene Methoden zur Erfassung PB verschiedene Analysetiefen
 2. Verschiedene Umfänge und Schwerpunkte bei Belastungsfaktoren
 3. Verschiedene Beurteilungsmethoden

Wann wird eine psychische Belastung zur Gefährdung ?

Probleme: fehlende Grenzwerte, aber auch die Frage der Messbarkeit
Praktisch bewährte Wege

- **Bewertung im Vergleich (Abt., Branche/Betriebe, Berufsgruppen)**
- **Beurteilung durch geschulte Experten anhand von Checklisten**
- **Verfahrensdefinierte Schwellenwerte und Ampelsysteme**
- **Identifikation kritischer Merkmalskombinationen**
- **Berechnung von Korrelationen zwischen Belastung, Beanspruchung, gesundheitliche Beschwerden**
- **Diskussion und Bewertung der erfassten Belastungen z. B. in Workshops (unter Einbeziehung der Beschäftigten und Führungskräfte) oder in der Steuergruppe ggf. unterstützt durch externe Experten**

Wann wird eine psychische Belastung zur Gefährdung ?

Von der BAuA wird diskutiert:

Nutzung von Indikatoren, d. h. Beurteilung der Folgen z. B.

- Gesundheit; Beanspruchungsfolgen/psychosomatische Beschwerden, Burnout/psychische Erkrankungen, Sucht
- Sicherheit: Unfälle/Beinahunfälle, Umgehung von AS-Vorschriften
- Personalmanagement, Fluktuation, Mobbing/Streitigkeiten und Konflikte

BDA-Position hierzu sehr kritisch:

Burnout-Diagnostik sehr umstritten

Psychische Störungen sind stark persönlichkeitsabhängig und selten Indiz für schlechte Arbeitsgestaltung

Konflikte und Mobbingempfinden hat dazu einen starken

Persönlichkeitsbezug (Mitarbeiter mit leichten Persönlichkeitsstörungen)

BAuA-Handbuch „Gefährdungsbeurteilung bei psychischer Belastung“

Festlegen von Tätigkeiten

§ 5 Abs 2 ArbSchG:

Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

GB bezieht sich auf eine **Tätigkeit** oder einen Arbeitsplatz im Betrieb

Festlegung der Tätigkeiten wesentlicher Teil der Gefährdungsbeurteilung !!!!

Andere Lesart/Betonung:

GB bezieht sich auf die **Arbeitsbedingungen im Betrieb !**

Berücksichtigung aller relevanten Tätigkeiten und/oder Arbeitsplätze

Dieses Verständnis unterstützt Mitarbeiterbefragungen als Erfassung

Ableitung von Maßnahmen sollte möglich sein – die möglichst dann auch in kritischen Bereichen wirken

Betriebliche Prävention – Chancen und Grenzen ***Kür: Gesundheitsförderung/Gesundheitsmanagement***

Angebote: Stressbewältigung, Resilienz u.a.m., auch Sport, Gesundheitszirkel, gesundes Führen

Wirkungsweise – Orientierung von BGM:

- Individuen- und Organisationsbezogen
- berücksichtigt die Wahrnehmung der Beschäftigten
- berücksichtigt individuelle psychische Prozesse („Burnout“)

Ziel: Unternehmenskultur positiv gestalten, Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit aktiv wahrnehmen

„Vertrautheit mit dem Unternehmen herstellen und erhalten“

Was können Unternehmen tun?

Ansprechbarkeit im Unternehmen für Mitarbeiter in Krisen

Großbetriebe: Strukturen wie Sozialberatung und Betriebsärzte, Expertensprechstunden, EAP, Vernetzung mit Fachärzten und Einrichtungen an Standorten

KMU: Offene Kommunikation – vornehmlich durch Vorgesetzte geprägt, beginnende Vernetzung zu regionalen Kompetenzträgern und Einrichtungen des Gesundheitswesens

Handwerk: Private Beziehung zu den Mitarbeitern sichern, psychische „Robustheit“ und ausgeglichenes Sozialklima herstellen

Gemeinsame Erklärung von BDA und VDBW vom 9. Februar 2012

Inhalte:

- Multikausale Verursachung von psychischen Störungen
- Positiver Einfluss von Arbeit auf die psychische Gesundheit
- Aber auch Bekenntnis zur Überprüfung der Arbeitsprozesse im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nach geltendem Arbeitsschutzgesetz auf psychische Belastung
- Einsatz möglichst objektiver Belastungserhebungsverfahren mit klaren Hinweisen auf Änderungspotentiale in der Arbeitsgestaltung

Gemeinsame Erklärung von BDA und VDBW vom 9. Februar 2012

Folgeaktivitäten:

- Breite Informationskampagne innerhalb der Mitglieder des VDBW
- Spielraum für mehr Beratungsleistung durch DGUV-Vorschrift 2 gegeben
- Jeder Betriebsarzt muss über ausreichende Kompetenzen zur psychischen Gesundheit und zu der Belastungsermittlung verfügen. Der Ist-Zustand muss in der Fläche deutlich verbessert werden.
- Vier Regionalkonferenzen zum Thema „Psyche“ Unterstützung durch die BDA

Trend psychische Gesundheit Beschäftigter und Auswirkungen

BKK Gesundheitsreport 2012 – Branchen/Tätigkeitsunterschiede

Krankheitsart „Psychische Störungen“

Berufsgruppe	AU-Tage je 100 beschäftigte Mitglieder:	Besonderheiten offene Fragestellungen
Helfer in der Krankenpflege	377/332 (2011)	Hoher Frauenanteil; emotionale Belastungen
Eisenbahnbetriebsregler, -schaffner	303/261	Schwieriger Kundenkontakt, Emotionen, Verantwortung, Störungen, Nachtarbeit
Elektroteilemontierer	260/247	Hoher Frauenanteil; Monotonie, Unsicherheit
Wächter, Aufseher	329/237	Emotionale Belastung; Verantwortung
Naturwissenschaftler	61	Überstunden und „Entgrenzung“ häufig
Apotheker	58	Überstunden und Verantwortung häufig
Ingenieure Masch. Fahrz.	82	Überstunden und „Entgrenzung“ häufig
Augenoptiker	124	Überstunden und Verantwortung häufig
Datenverarbeitungsfachleute	143/119	Moderne Arbeitsformen, „Entgrenzung“, Störungen, Zeitdruck

Moderne Arbeitsformen erfordern mehr Eigenverantwortung

- Neue Arbeitsformen, geprägt durch die Attribute Komplexität und Dynamik mit einem hohen Maß an Flexibilität.
- Umfragen belegen, dass hoch flexible Arbeitsformen Bestandteil und Basis des gewünschten Lebensmodells sind.
- Verwischte Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sind ausdrücklich gewünscht.
- Zur Beschleunigung der Lebensverhältnisse kommt noch die Flexibilisierung dazu.
- Davon sind Beruf und Freizeit im gleichen Maße betroffen.

Moderne Arbeitsformen erfordern mehr Eigenverantwortung

- Mobilität und Beschleunigung trifft im gleichen Maße auch die Freizeit/das Freizeitverhalten.
- Ziel: Balance zwischen Phasen der Anspannung und der Entspannung in beiden Bereichen; Abwechslung schaffen.
- Ungestörte konzentrierte Arbeit und ungestörte Entspannung ohne Kommunikation. Standby von iPhone und Facebook sowie Blackberry wirken gleich – permanente INFO-Erwartung – Neugier.
- Erforderlich ist ein hohes Maß an Eigenverantwortung für das zum großen Teil selbstbestimmte oder maßgeblich mitbestimmte Belastungsniveau.

Gestaltung moderner Arbeit

Stellgrößen:

Zusammenarbeit, Prozessorganisation, Einsatzsteuerung

- Rekrutierung und Personalentwicklung: Fähigkeit zur Selbsteinschätzung
- Gestaltung der Prozesse der Verständigung zwischen den Mitarbeitern, den Teams und den Führungsstrukturen
- Projektarbeit: Ziele an veränderte Rahmenbedingungen anpassen – Nachsteuerungsmöglichkeiten
- Regelmäßiger Austausch der Teams über die Leistungssituation im Verhältnis zu den Ressourcen
- Regelmäßige persönliche Meetings der Teams und Face-to-Face-Gespräche
- Verortung im Unternehmen, soziale Unterstützung, regelmäßige informelle Gespräche mit Kollegen

Trend psychische Gesundheit Beschäftigter und Auswirkungen

Entwicklung der Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit
RV gesamt

Jahr	Insgesamt	Psychische Störungen
1993	269.178	41.409
2003 +10	174.176	50.804
2008 +15	161.265	57.411
2010 +17	180.752	70.946
	- 32,9 %	+ 71,3 %

Krankenbehandlung, Wartezeiten auf Therapiebeginn

Psychotherapieplatz in Niedersachsen: 27 Wochen

- Lange Wartezeiten sind Belastung für Patienten
- Mit zunehmender Dauer der Wartezeit steigt der Anteil derjenigen, die eine Behandlung gar nicht erst beginnen
- Bereits nach zweimonatiger Wartezeit nahmen 30 % der Patienten mit Angststörungen keine Therapie mehr auf
- Gefahr der Chronifizierung
- Lange Wartezeiten erhöhen den Anteil stationärer Rehabilitationsbehandlungen

Fazit: Ein Großteil der AU-Zeiten sind Wartezeiten ohne Therapie!!!!

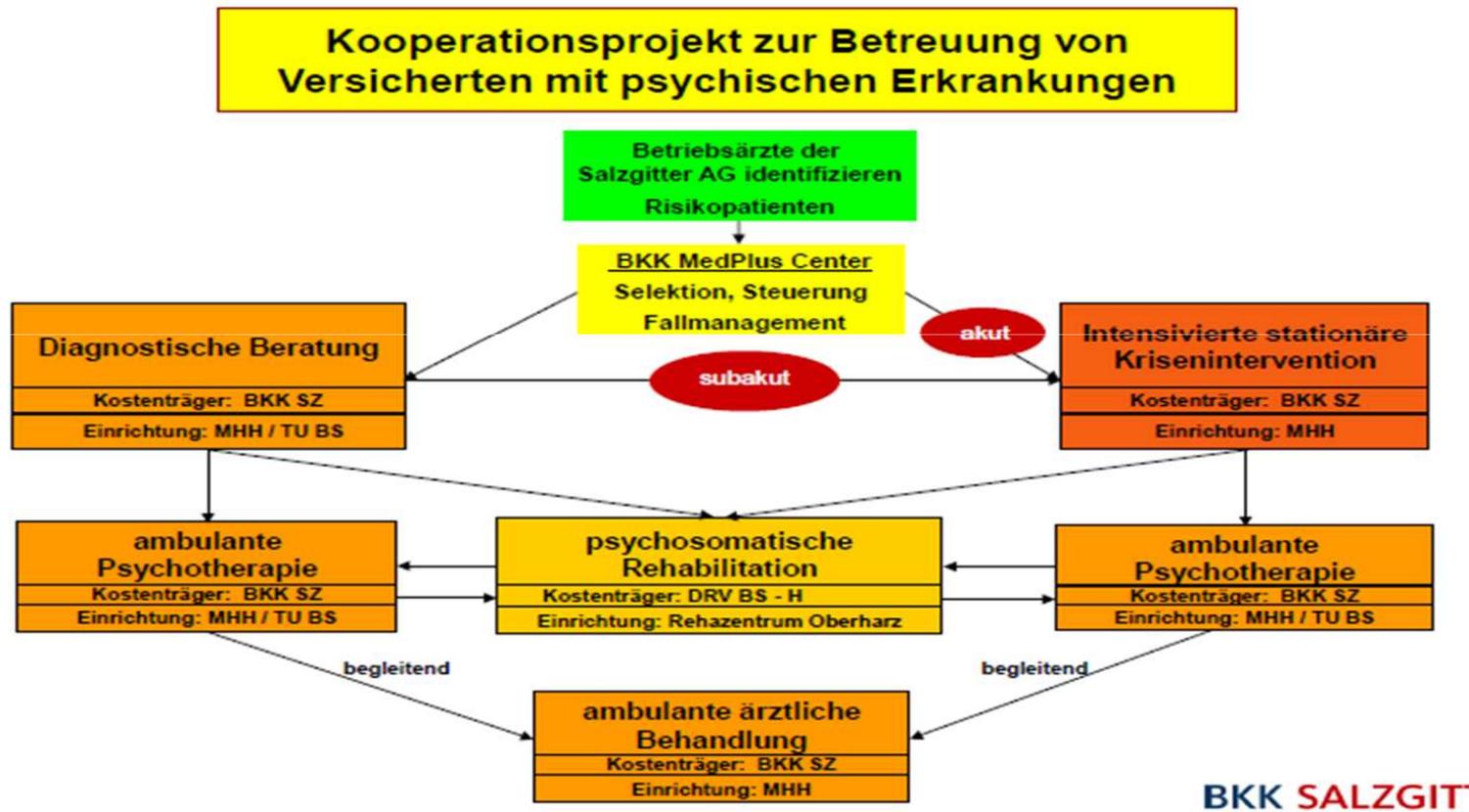
Was kann bei der Versorgung getan werden, um den Trend umzukehren?

- Vermeidung unkoordinierter Maßnahmen von GKV, DRV und Betrieb
- Integration der gemeinsamen Ressourcen
- Verzahnung der sich ergänzenden externen und internen Expertise
- Verbesserte Früherkennung und Diagnostik
- Vermeidung eines „Entgleitens“ der Mitarbeiter, eng begleitende Führung – Werksarzt – EAP
- Betonung des Tätigkeitsbezugs der Therapie- und Rehabilitationsmaßnahmen
- Aufbau einer übergreifenden Patientenführung (case management)

Damit wird erreicht:

- Erhebliche Beschleunigung der Patientenversorgung
- Optimierung des Informationsflusses zwischen Reha-Trägern und Betrieb

Salzgittermodell – Integriertes Versorgungskonzept – BKK Salzgitter



Rehabilitation und Methoden der ambulanten Nachsorge

- Berufs- und arbeitsplatzbezogene Therapie- und Beratungsangebote
- Vernetzung mit Betriebsarzt, Hausarzt und Psychotherapeuten, ambulante Nachsorge
- Lösungsorientierte Beratung bei Arbeitsplatzproblemen
- Motivierung und Unterstützung der Versicherten bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz – Unterstützung Arbeitsumfeld
- Gruppenangebote, Nachsorge im Auge behalten – Abbrüche vermeiden
- Persönliche und telefonische Einzelbetreuung

Fazit

„Psychische Gesundheit im Unternehmen“ kann positiv beeinflusst werden

- **Sowohl die Arbeitsaufgaben als auch die Arbeitsorganisation sind mit Bedacht auf die psychischen Einflüsse hin zu gestalten (Handlungssicherheit muss erreicht werden; Ursache – Wirkung).**
- **Freiwillige betriebliche Gesundheitsförderung ergänzt die Arbeitsgestaltung und fördert die psychische Gesundheit.**
- **Strukturen wie Sozialberatung, EAP und regionale Vernetzung mit „Expertiseträgern“ wirken positiv auf die psychische Gesundheit**

Fazit: Gute Gestaltung moderner „entgrenzter“ Arbeit ist möglich

Neue flexible Arbeitsformen können menschengerecht im Sinne des Arbeitsschutzes gestaltet werden!

Erforderlich sind hierfür:

- **Stör- und veränderungsrobuste Arbeitsorganisationen**, schnelle Anpassungsfähigkeiten
- **gesundheitskompetente Mitarbeiter** mit einem hohen Maß an Selbststeuerungsvermögen
- **Sensible Personalführung**
- **Sicherung der sozialen Unterstützung** und das **Wirken von Führung** durch persönliche Kontakte im Unternehmen

***Fazit: Krankenbehandlung und erfolgreiche Reintegration
Beschäftigungsfähigkeit gemeinsam erhalten***

- Eine **bessere Abstimmung in der Versorgung** von Erkrankten verringert die AU-Zeit deutlich und erhöht den Therapieerfolg.
- Eine **arbeitsbezogene Rehabilitation**, ein case-management und eine Begleitung nach der Reha verstetigt Rehabilitationserfolge im BEM – schnelle positive Wirkung möglich!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29, 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

T +49 30 2033-0

F +49 30 2033-2105

bda@arbeitgeber.de

www.arbeitgeber.de