



**HK** Handelskammer  
Hamburg

**TIPPS**

## **PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT**

*Informationen für Unternehmen*





# **PSYCHISCHE BELASTUNGEN BEI DER ARBEIT**

*Informationen für Unternehmen*

Herausgeber:

Handelskammer Hamburg | Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg  
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg | Telefon 040 36138-138  
Fax 040 36138-401 | [service@hk24.de](mailto:service@hk24.de) | [www.hk24.de](http://www.hk24.de)

In Zusammenarbeit mit der Psychotherapeutenkammer Hamburg.



Bearbeitung:

Geschäftsbereich Branchen / Cluster / Vor Ort  
Anja Naumann  
Telefon 040 36138-954  
Fax 040 36138-649  
[service@hk24.de](mailto:service@hk24.de)

Fotos:

olly - Fotolia.com, Picture-Factory - Fotolia.com, pressmaster - Fotolia.com,  
Alexander Raths - Fotolia.com, VRD - Fotolia.com

Herstellung:

Druckerei Siepmann GmbH



Mai 2015 2. Auflage

## Vorwort

Viele Menschen setzt das hohe Tempo in der heutigen Arbeitswelt unter Druck. Die Aufgaben werden komplexer, Arbeitnehmer müssen immer flexibler sein und häufig mehr leisten. Auch die private Lebenswirklichkeit stellt wachsende Herausforderungen. Berufliche und private Sphäre wollen in Einklang gebracht werden. Die daraus resultierenden Stressfaktoren können auf Dauer krank machen. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden des Einzelnen.

Im Unternehmen kann eine hohe Stressbelastung dazu führen, dass die Qualität der Arbeit abnimmt und zuvor motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter durch Burn out, Depressionen oder andere psychische Erkrankungen für längere Zeit ausfallen. In den letzten Jahren ist die Zahl psychischer Erkrankungen in Deutschland stetig gestiegen, sie sind mittlerweile die zweithäufigste Ursache für Ausfälle im Arbeitsleben.

Aufgrund der Zunahme der Erkrankungen und der damit verbundenen Kosten, zum Beispiel durch hohe Fehlzeiten, wird es für Unternehmen immer wichtiger, arbeitsbedingte Belastungen der Mitarbeiter zu erkennen und Stressfaktoren zu reduzieren. Mit dieser Broschüre möchten wir Unternehmen

für das Thema psychische Gesundheit sensibilisieren und praktische Tipps geben, wie Arbeitgeber einen Beitrag leisten können, um die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.



Fritz Horst Melsheimer

Präses der

Handelskammer

Hamburg



Prof. Dr. Rainer Richter

Präsident der

Psychotherapeutenkammer

Hamburg



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Was sind psychische Belastungen und welche Folgen haben sie?</b>	6
<b>Warum sollte sich mein Unternehmen mit dem Thema befassen?</b>	7
<b>Welche Warnsignale gibt es bei Stress und Überlastung?</b>	9
<b>Wie lassen sich psychische Belastungen im Unternehmen messen?</b>	10
<b>Was sind wesentliche Belastungsfaktoren bei der Arbeit?</b>	11
<b>Welche Maßnahmen gibt es auf betrieblicher Ebene?</b>	13
<b>Welche Rolle spielen Führungskräfte?</b>	14
<b>Welche Maßnahme gibt es auf Mitarbeitererebene?</b>	15
<b>Wie lassen sich die Maßnahmen verbinden?</b>	16

## Was sind psychische Belastungen und welche Folgen haben sie?

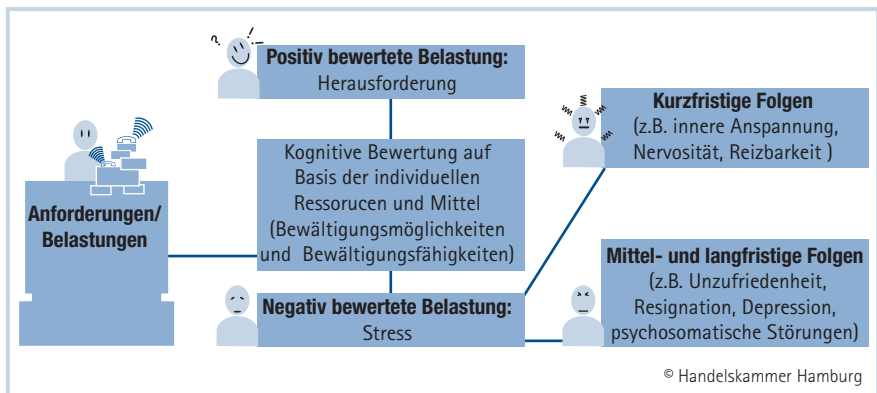
Die meisten Menschen sind im Arbeitsalltag vielen Belastungen ausgesetzt. Als Belastung werden dabei alle Faktoren verstanden, die bei der Arbeit auf den Menschen einwirken. Diese können zu Beanspruchung und Stress führen. Stress ist an sich keine Krankheit, sondern kann auch anregend und aktivierend wirken. In den meisten Fällen wird Stress von den Betroffenen jedoch als unangenehm und auf Dauer ungesund empfunden.

Bei anhaltender Stressbelastung besteht die Gefahr, dass die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit sinkt und es zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bis hin zu Erkrankungen kommt. Beinahe jede der verbreiteten Zivilisationskrankheiten wie Herz-Kreislauf-Probleme, Diabetes, aber auch Substanzmiss-

brauch wird heute mit chronischem Stress in Verbindung gebracht. Stress kann zudem Auslöser psychischer Erkrankungen wie Depressionen sein.

Ob eine Situation bei einem Menschen eine Stressreaktion auslöst und damit als Stressor wirkt, hängt auch vom Menschen selbst ab. Stress entsteht nicht allein durch äußere Faktoren, sondern ist auch abhängig von der individuellen Beurteilung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten sowie den Bewältigungsmechanismen des Einzelnen. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen, zum Beispiel Perfektionismus oder ein geringes Selbstbewusstsein, wirken sich negativ auf das Belastungsempfinden aus.

**Die Reaktion auf Belastungen lässt sich folgendermaßen darstellen:**





## Warum sollte sich mein Unternehmen mit dem Thema befassen?

Belastungen und Stress aus dem Arbeitsumfeld können langfristig mit dazu beitragen, dass Mitarbeiter psychisch oder psychosomatisch erkranken. In Deutschland wird mittlerweile jeder dritte Mensch einmal im Leben psychisch krank.



Psychische Erkrankungen sind immer öfter Ursache für Ausfälle bei der Arbeit

Für Unternehmen hat dies enorme Auswirkungen:

- Psychische Erkrankungen sind mittlerweile die zweithäufigste Ursache für Ausfälle im Arbeitsleben.
- Durchschnittlich entfallen über 14 Prozent aller Arbeitsunfähigkeits-Tage auf psychische Störungen. Der Anteil der psychischen Störungen am Krankenstand hat sich damit in den letzten 30 Jahren verfünffacht.
- Fällt ein Mitarbeiter aufgrund einer psychischen Erkrankung aus, muss der Arbeitgeber durchschnittlich 39,5 Tage auf ihn verzichten. Zum Vergleich: Bei Herz-Kreislauferkrankungen beträgt die Krankheitsdauer durchschnittlich nur 22 Tage.
- Der Anteil der Frühverrentungen durch psychische Erkrankungen ist heute zweieinhalb Mal so hoch wie Mitte der neunziger Jahre.

Das wissenschaftliche Institut der AOK geht davon aus, dass im Mittel jährlich zwei Fehltag pro Mitarbeiter aufgrund psychischer Erkrankungen anfallen. Die Kosten für einen Fehltag werden von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin auf etwa 400 Euro geschätzt. Bei 100 Mitarbeitern entstehen damit allein durch psychische Erkrankungen jährlich Kosten von 80 000 Euro.



Ausfälle durch psychische Erkrankungen verursachen hohe Kosten für das Unternehmen

Nicht eingerechnet sind hierbei Kosten, die durch Mitarbeiter entstehen, die zwar nicht krankgeschrieben sind, die aufgrund einer Erkrankung jedoch eine hohe Fehlerrate und eine geringe Arbeitsproduktivität vorweisen.

Demgegenüber liegt das Kosten-Nutzen-Verhältnis präventiver Maßnahmen bei psychischer Erkrankungen bei 1:2,5 bis 1:10, das heißt für jeden investierten Euro liegt die Er-

sparnis für das Unternehmen bei bis zu 10 Euro.

Für Unternehmen lohnt es sich aus verschiedenen Gründen, in die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu investieren:

- Fehlzeiten und Arbeitsausfälle können verringert und damit Kosten gesenkt werden.
- Die Arbeitszufriedenheit steigt. Dies erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und wirkt sich auf die Mitarbeiterbindung und Fluktuation aus.
- Gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind motivierter und produktiver.
- Eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur wirkt sich positiv auf das Image des Unternehmens aus.



Gesunde Mitarbeiter sind leistungsfähiger und motivierter

## Welche Warnsignale gibt es bei Stress und Überlastung?

Vorübergehende Stimmungstiefs sind den meisten Menschen bekannt. Auch im Arbeitsumfeld treten immer wieder vorübergehende Stimmungs- und Leistungsschwankungen auf. Dies ist in der Regel noch kein Anlass zur Sorge. Legt ein Mitarbeiter jedoch über einen längeren Zeitraum auffällige Veränderungen im Verhalten, in seinem Wesen und in seiner Arbeitsleistung an den Tag, ohne dass es hierfür einen erkennbaren Grund gibt, kann dies ein Hinweis auf eine Überlastung, chronischen Stress oder eine beginnende psychische Erkrankung sein. Mögliche Warnsignale sind:

### Veränderungen im sozialen Verhalten

- Zieht sich der Mitarbeiter von Kollegen und Vorgesetzten zurück oder vermeidet Kontakte zum Beispiel während der Pausen?
- Reagiert er empfindlicher auf Kritik als früher?
- Ist er in sich gekehrt und abwesend?
- Wirkt er ängstlich, überfordert, unentschlossen – oder fahrig und überdreht?

### Veränderungen in Leistungsbereitschaft und Qualität der Arbeit

- Kann der Mitarbeiter seine Arbeit nur noch mit Mühe verrichten? Hat seine Leistung abgenommen?
- Ist der Mitarbeiter oft müde, unkonzentriert oder auffällig langsam bei der Arbeit?
- Wirkt der Mitarbeiter oft so, als wäre ihm alles egal?
- Kommt er häufig ohne ersichtlichen Grund zu spät zur Arbeit?
- Steigt seine Fehlerquote und neigt er zu Flüchtigkeitsfehlern?

### Übergreifende Veränderungen

- Klagt der Mitarbeiter wiederholt über (auch unterschiedliche) körperliche Beschwerden? Ist er häufig kurzfristig krankgeschrieben?
- Vernachlässigt er seine Erscheinung oder seine Körperpflege? Wirkt er erschöpft?
- Sind auch nach Urlaub oder Wochenenden keine Besserungen erkennbar?
- Halten die Veränderungen länger als sechs Wochen an?

## Wie lassen sich psychische Belastungen im Unternehmen messen?

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtet Unternehmen grundsätzlich zu einer Gefährdungsbeurteilung, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten und zu verbessern. Diese ermöglicht es auch, psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und zu beurteilen. Darauf aufbauend lassen sich konkrete Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung ableiten.



Erster Schritt, um psychische Belastungen im Unternehmen zu reduzieren, ist eine Bestandsaufnahme

Eine Fehlzeitenanalyse und ein Gesundheitsbericht, der in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen erstellt wird, geben Aufschluss über Dauer, Häufigkeit und Art der Erkrankungen im Unternehmen. Darüber hinaus können die Daten mit Branchendaten oder Regionaldaten verglichen werden. Mit Hilfe weiterer Informationsquellen wie beispielsweise den Ergebnissen betriebs-

ärztlicher Untersuchungen oder Zahlen zur Fluktuation erhält das Unternehmen einen detaillierten Überblick über die Gesundheitssituation der Mitarbeiter.

Mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung können Informationen über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich verschiedenster Bereiche ihres Arbeitsalltags ermittelt werden. Sie gilt somit häufig als Basis für betriebliche Veränderungsprozesse. Einige Unternehmen haben zudem Gesundheitszirkel eingerichtet. Dies sind Arbeitskreise im Unternehmen, mit deren Hilfe Mitarbeiter aktiv in die Gesundheitsförderung einbezogen werden. Ziel ist die Analyse und Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen. Da die Beschäftigten direkt in den Prozess eingebunden sind, ist die Akzeptanz der entwickelten Lösungen meist hoch.

Mit Hilfe dieser Analyseinstrumente können die wesentlichen Belastungsfaktoren im Unternehmen identifiziert und entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung eingeführt werden.

## Was sind wesentliche Belastungsfaktoren bei der Arbeit?

Die in der Arbeitswelt häufig zu Stress führenden Faktoren lassen sich in fünf Bereiche einteilen:

### Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung

- Lärm, Beleuchtung, Temperatur
- Unterbrechungen, Störungen
- mangelnde ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

### Arbeitsorganisation

- Prekäre Beschäftigungsverhältnisse
- Schicht-, Nachtarbeit
- wechselnde/ lange Arbeitszeiten, häufige Überstunden
- Zeit-/ Termindruck

### Betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

- Arbeitsplatzunsicherheit
- Geringer beruflicher Status

### Arbeitsinhalt

- Über- oder Unterqualifikation
- Unklare Aufgabenverteilung und / oder Zielsetzung
- Geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Hohe Arbeitsdichte
- Hohe Anforderungen
- Zeit- und Leistungsdruck

### Soziale Beziehungen und Führungsverhalten

- Unfaire Behandlung
- Negatives Betriebsklima
- Konflikte, Mobbing
- Mangelnde Anerkennung
- Wenig soziale Unterstützung durch Vorgesetzte
- Autoritärer statt mitarbeiterorientierter Führungsstil
- Mangelnde Kommunikation und Information

Der Stressreport 2012 geht der Frage nach, in welchem Umfang Beschäftigte in Deutschland derzeit psychischen Anforderungen und psychischer Belastung bei der Arbeit ausgesetzt sind.

Rund 20.000 Erwerbstätige wurden zu den Ursachen psychischer Belastungen befragt. Vor allem die Arbeitsmerkmale ‚verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen‘, ‚starker Termin- und Leistungsdruck‘, ‚ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge‘, ‚Störungen und Unterbrechungen‘ sowie ‚sehr schnell arbeiten müssen‘ führen nach Angabe der Teilnehmer zu einer hohen Belastung und können langfristige Stressfolgen auslösen.

Darüber hinaus können sich Belastungen aus dem privaten Umfeld auch auf die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit auswirken. Hierzu zählen beispielsweise fehlende oder gestörte soziale Beziehungen, finanzielle Probleme oder auch die Doppelbelastung durch die Kindererziehung oder Pflege von Angehörigen und Arbeit.

Um psychische Belastungen der Mitarbeiter zu verringern und eine anhaltende Überbeanspruchung zu vermeiden, sind im Unternehmen zwei Ansatzpunkte möglich:

### Maßnahmen auf betrieblicher Ebene:

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter durch den Abbau von Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz. Ziel ist es, ein möglichst gesundes und gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu schaffen. (Verhältnisprävention).

### Maßnahmen auf Mitarbeitererebene:

Positive Beeinflussung des individuellen Verhaltens der Mitarbeiter bei Stress und deren Bewältigungsstrategien. Ziel ist es, Belastungen, sowohl aus dem privaten Umfeld als auch aus dem Arbeitsumfeld, abzubauen und Ressourcen zu stärken (Verhaltensprävention).

## Welche Maßnahmen gibt es auf betrieblicher Ebene?

Bei auf betrieblicher Ebene angesiedelten Maßnahmen geht es darum, die Rahmenbedingungen für den Einzelnen zu verbessern. Durch strukturelle Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation und -inhalte kann ein langfristig anhaltender Effekt erzielt werden. Maßnahmen auf betrieblicher Ebene können unter anderem sein:

### Belastungsfaktoren reduzieren

- Betriebsvereinbarungen zu Sucht, Mobbing usw. schließen
- Flexible Arbeitszeitmodelle einführen
- Work-Life-Balance-Programme, Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleisten
- Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation optimieren
- Arbeitsinhalte mitarbeiterfreundlich gestalten

### Beratungs- und Unterstützungsangebote für Mitarbeiter

- Betriebliche Ansprechpartner benennen
- Anlaufstelle für psychisch belastete Mitarbeiter im Unternehmen schaffen
- Externe Unterstützung anbieten, zum Beispiel Employee Assistance-Programme, Sozialberater
- Webportale zur Information der Mitarbeiter über Maßnahmen und Programme, die zur Steigerung des psychischen Wohlergehens durchgeführt werden

### Psychische Gesundheit in die Unternehmenskultur integrieren

- Die Förderung psychischer Gesundheit und des Wohlbefindens als Teil der Unternehmenskultur etablieren
- Aufbau einer Führungskultur, die sich an den Mitarbeitern orientiert
- Psychische Erkrankungen durch Information und Aufklärung enttabuisieren

## Welche Rolle spielen Führungskräfte?

Eine zentrale Rolle bei betrieblichen Prozessen spielen die Führungskräfte im Unternehmen. Ihre Unterstützung ist ein wesentlicher Faktor, um die Akzeptanz betrieblicher Maßnahmen zu sichern.

Führungskräfte haben durch ihr Verhalten und ihren Führungsstil zudem einen wesentlichen Anteil an der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Merkmale eines gesundheitsorientierten Führungsstils sind beispielsweise Wertschätzung, Fairness, Berechenbarkeit und Transparenz. Führungskräfte sind zudem Vorbild für die Mitarbeiter wenn es um ein gesundheitsbewusstes Verhalten geht. Ansatzpunkte für Führungskräfte sind insbesondere:

### Vorbildfunktion wahrnehmen

- Verhalten in Bezug auf den Umgang mit der eigenen Gesundheit anpassen
- Seminare zur gesunden Mitarbeiterführung besuchen

### Einen partizipativen Führungsstil pflegen

- Mitarbeiter an Veränderungsprozessen beteiligen und frühzeitig informieren
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter vergrößern
- Weiterbildung und Qualifizierung ermöglichen

### Mitarbeiterorientiert kommunizieren

- Entscheidungen und Informationsfluss transparent machen
- Aufgaben, Zuständigkeiten und Anforderungen klar kommunizieren
- Individuelle Leistungsrückmeldungen geben
- Wertschätzung und Anerkennung für geleistete Arbeit geben
- Emotionalen Rückhalt bieten, Mitarbeiter sozial unterstützen



## Welche Maßnahmen gibt es auf Mitarbeitererebene?

Personenbezogene Maßnahmen fördern gesundheitsrelevante Verhaltensweisen der Mitarbeiter und ermöglichen ihnen, ungünstige Arbeitssituationen und Stress besser zu bewältigen.

Ein erster Schritt ist es, die Mitarbeiter über entsprechende Verhaltensweisen und Bewältigungsstrategien zu informieren und zu schulen. Informationsmaterialien und Broschüren geben einen ersten Überblick über Risikofaktoren und Symptome psychischer Belastungen und Erkrankungen und sensibilisieren dadurch für die Problematik (Informationsmaterial dazu siehe Linksammlung). Auch Gesundheitstage und Informationsveranstaltungen im Unternehmen tragen zur Aufklärung bei.

Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern inzwischen mit Kursen oder Seminaren die Möglichkeit, gesundheitsrelevante Verhaltensweisen zu erlernen sowie ungünstige Arbeitssituationen und Stress besser zu bewältigen.

Diese Kurse können auf drei Handlungsfeldern angesiedelt sein:

### Stressfaktoren verringern

- Zeitmanagement
- Selbstmanagement
- Konfliktmanagement
- sozialkommunikative Kompetenzen
- Sachkompetenz

### Abbau von Stress erlernen

- Aktive und passive Entspannungstechniken zum Beispiel Meditation, autogenes Training
- Sportangebote zum Beispiel Laufgruppen oder Ermäßigungen im Fitnessstudio

### Eigene Einstellung verändern

- Achtsamkeitstraining
- Seminare zu positivem Denken und positiver Selbstbeeinflussung
- Selbstwertentwicklung

Stresspräventions- oder Stressbewältigungsseminare thematisieren in der Regel alle drei Handlungsfelder. Außerdem können gezielt einzelne Schwerpunkte gesetzt werden.

## Wie lassen sich die Maßnahmen verbinden?

Um einen möglichst großen Effekt im Unternehmen zu erzielen, empfiehlt es sich Maßnahmen auf Mitarbeiterebene und betriebliche Maßnahmen zu kombinieren. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM verbindet die Ziele und Einzelmaßnahmen der Gesundheitsförderung in einer sinnvollen und effektiven Struktur und macht die Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit messbar. Im Rahmen eines BGM kann das Thema psychische Gesundheit fest in die Zielsetzung, die Prioritäten und Verantwortlichkeiten des Unternehmens verankert werden.

Die gesetzlichen Krankenkassen können Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements finanziell fördern (nach § 20 SGB V). Bei einer frühzeitigen Einbindung erhalten Unternehmen zudem Unterstützung bei der Planung von Maßnahmen und Projekten. Als ersten Ansprechpartner empfiehlt sich die Krankenkasse, bei der die meisten Beschäftigten versichert sind. Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements können zudem steuerlich abgesetzt werden. Für jedes Unternehmen gilt ein Maximalbetrag von 500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

### Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements



INFORMATIONEN UND LINKSAMMLUNG

[www.hk24.de/psychische-Gesundheit](http://www.hk24.de/psychische-Gesundheit)

Weitere Informationen und die Broschüre zum Download finden Sie im Netz.

