



Psychische Aspekte steigender Arbeitsbelastung

Die Psyche als Arbeitsmittel
und Arbeitsgegenstand

6. Tag der Gesundheitsberufe

7. April 2016

BMfG

Peter Hoffmann
AK-Wien



wien.arbeiterkammer.at

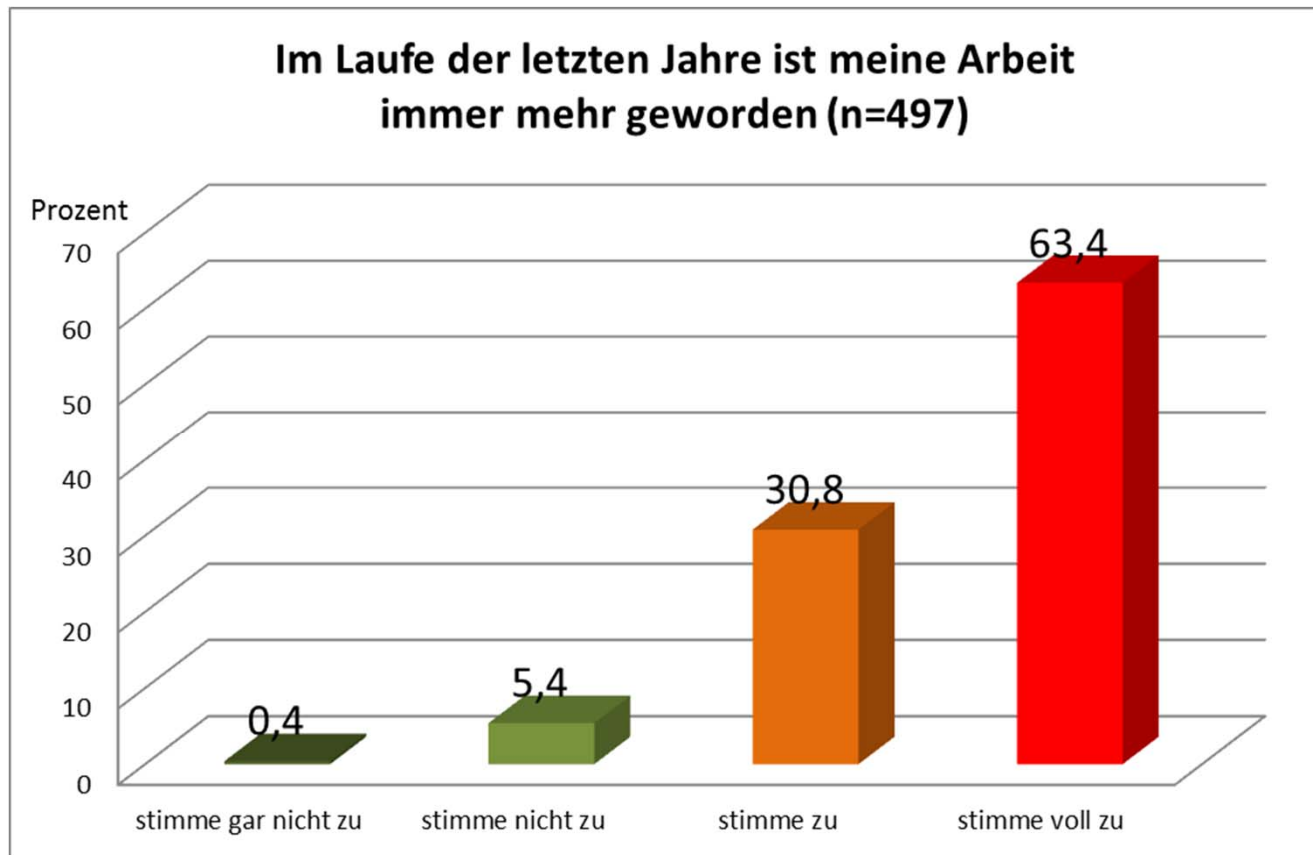


Ursachen zunehmender Anforderungen, steigender Belastungen

- **Veränderung der demographischen Entwicklungen;**
- **Steigender Einfluss der Finanz- und Kapitalmärkte im Gesundheitswesen (Fusionen, Börsengänge von Gesundheitsunternehmen);**
- **Einsatz neuer Technologien (z.B. e-Health, Digital Health, Robotics);**
- **Erhöhte Qualitäts- und Sicherheitsansprüche der PatientInnen, Angehörigen aber auch der Anbieter und Einrichtungsträger, Versicherungen;**
- **Veränderung bzw. Erhöhung des Umfangs und der Qualität der Gesundheits-, medizinischen und pflegerischen Leistungen, bei gleichzeitiger Veränderung bzw. Verknappung der Humanressourcen und finanziellen Ressourcen;**
- **Laufende Veränderungsprozesse im Gesundheitssystem und seinen Einrichtungen.**



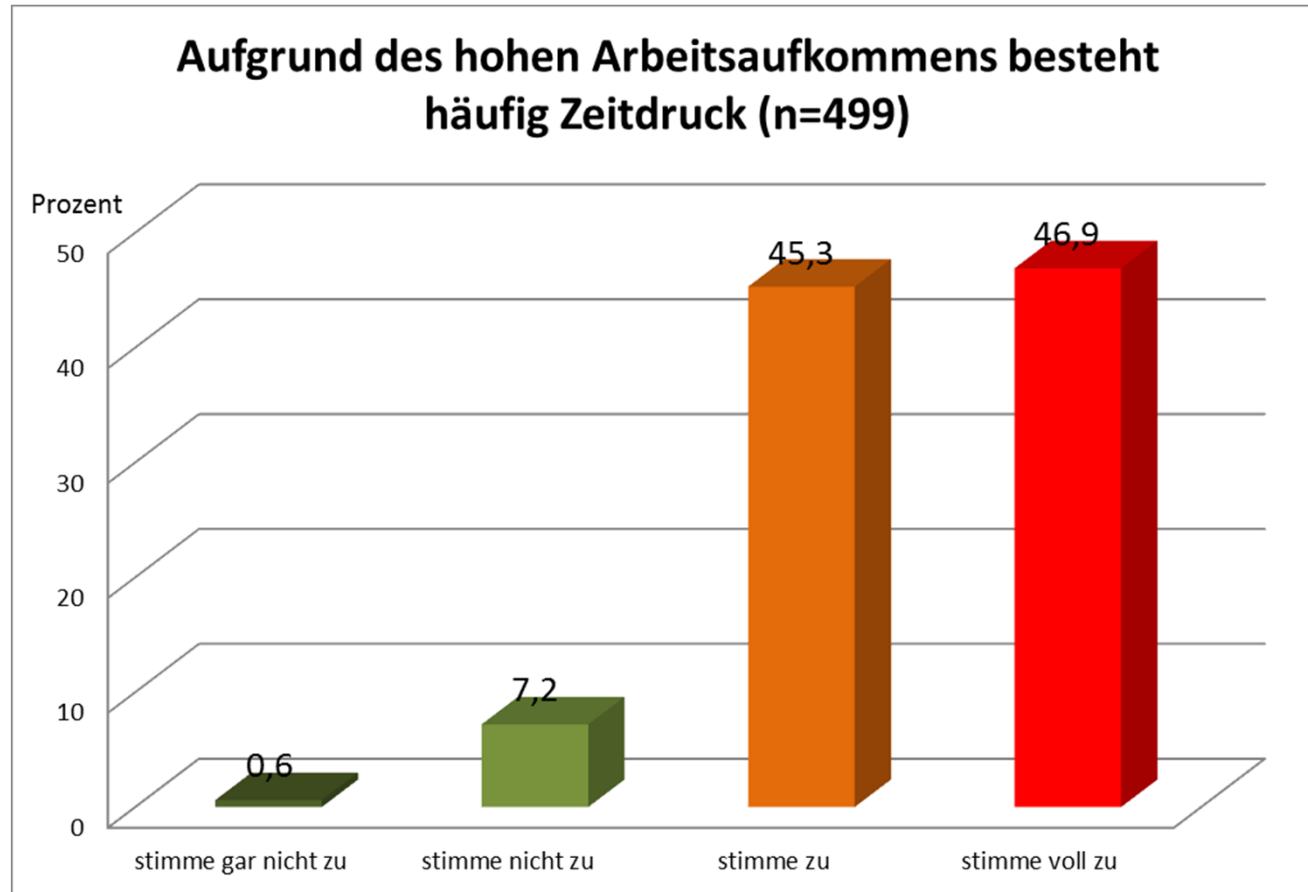
Zunehmende Anforderungen, steigende Belastungen



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens



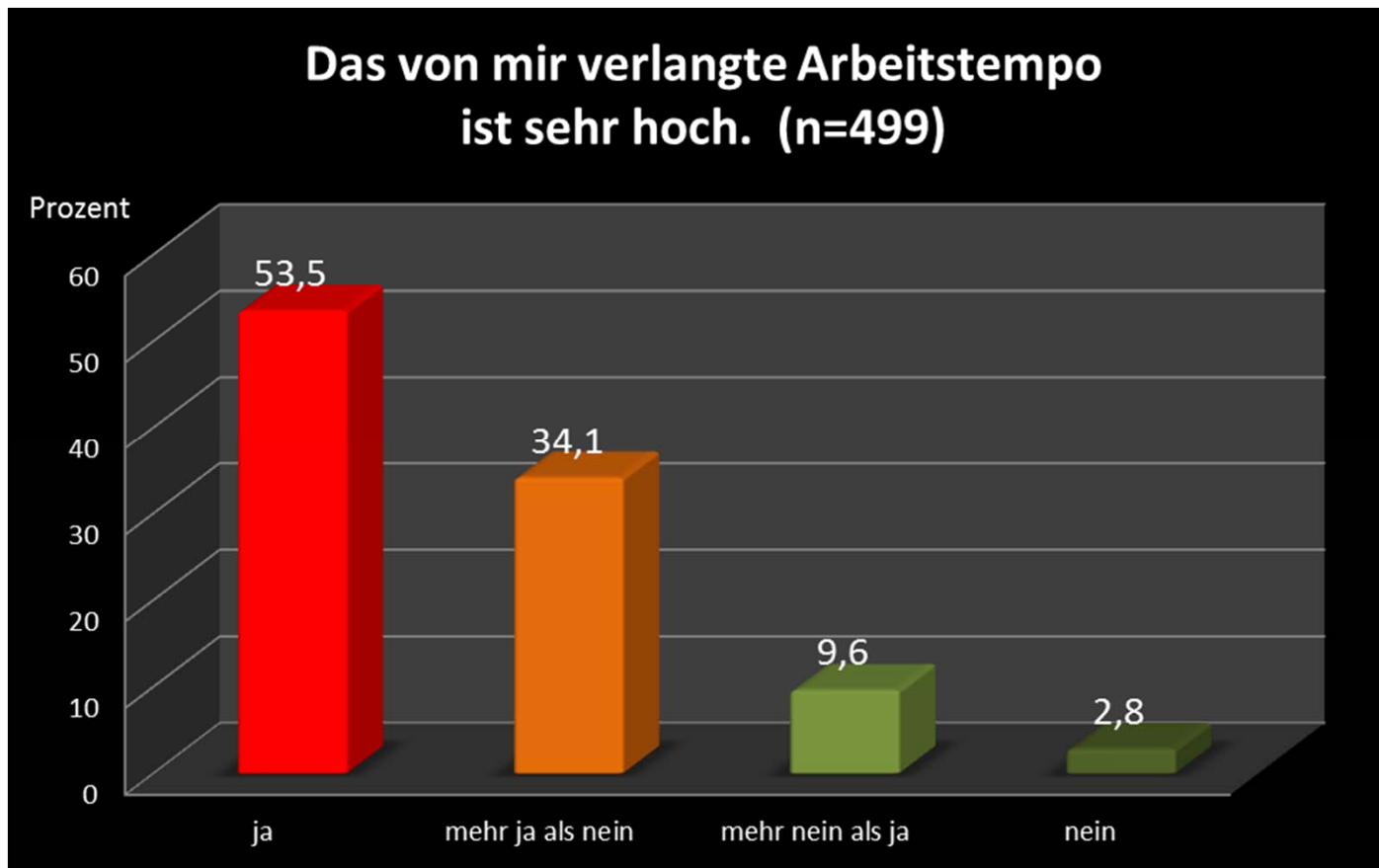
Zunehmende Anforderungen, steigende Belastungen



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens



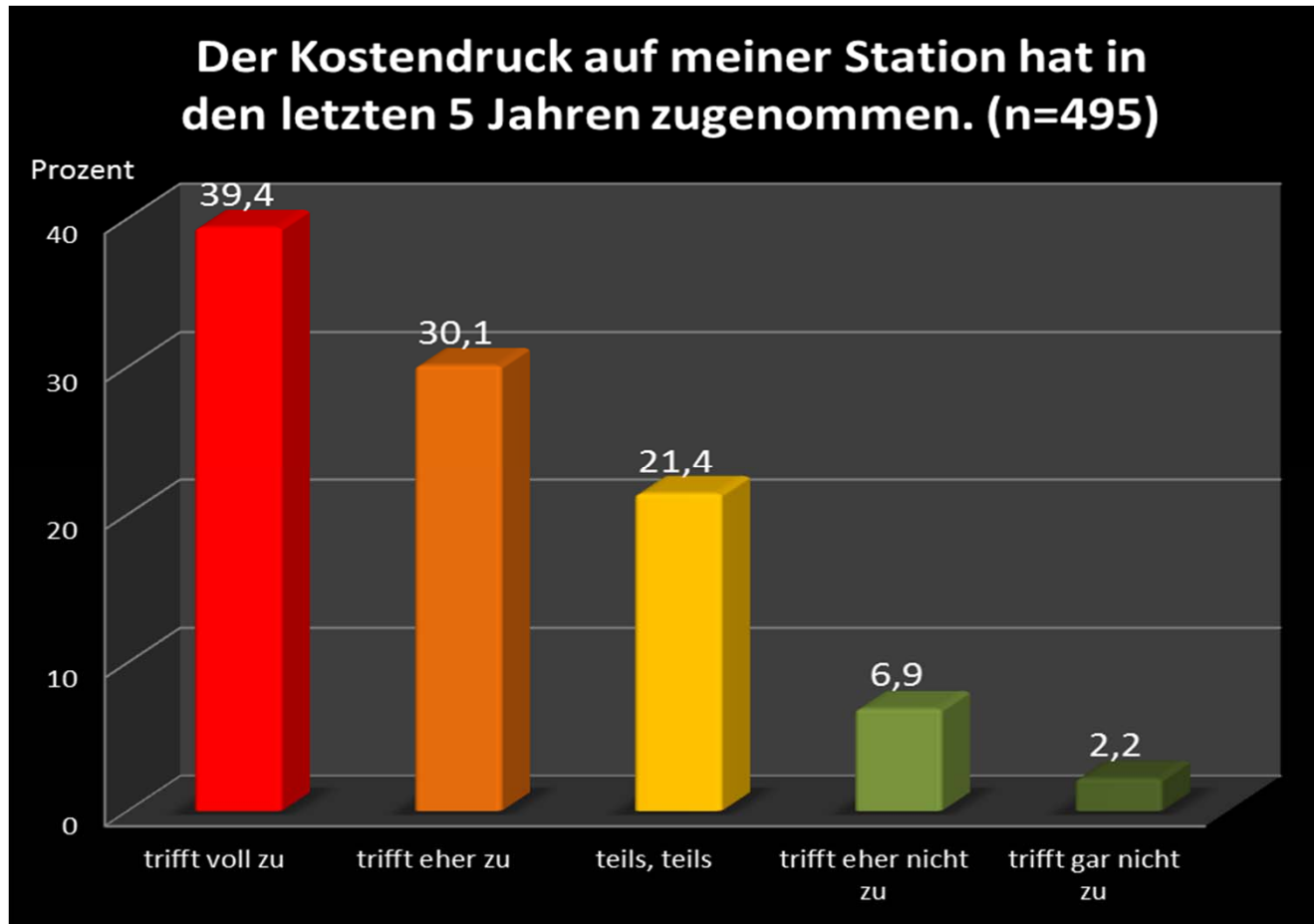
Steigende Belastungen, zunehmende Anforderungen



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens



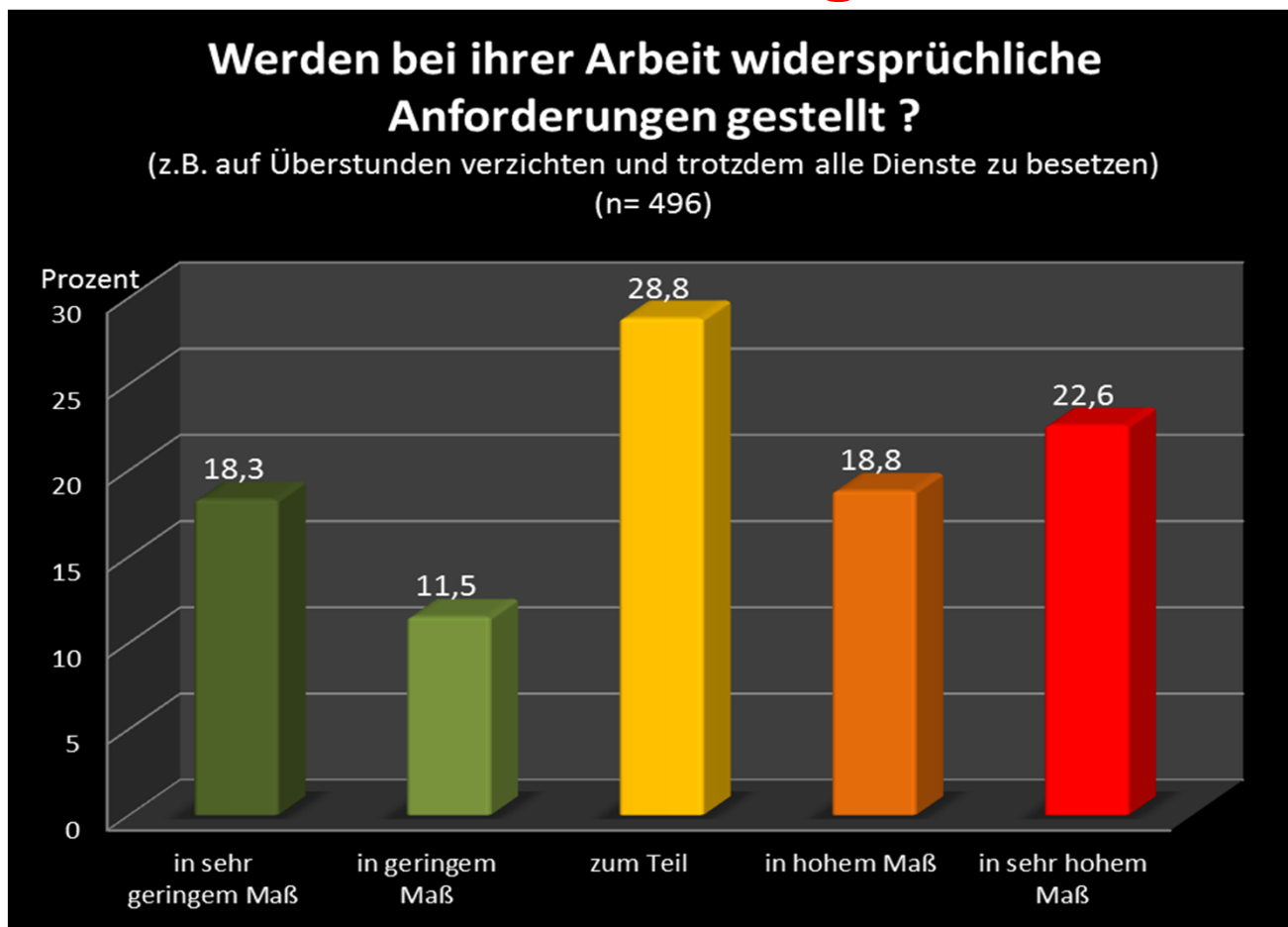
Zunehmende Anforderungen, steigende Belastungen



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens



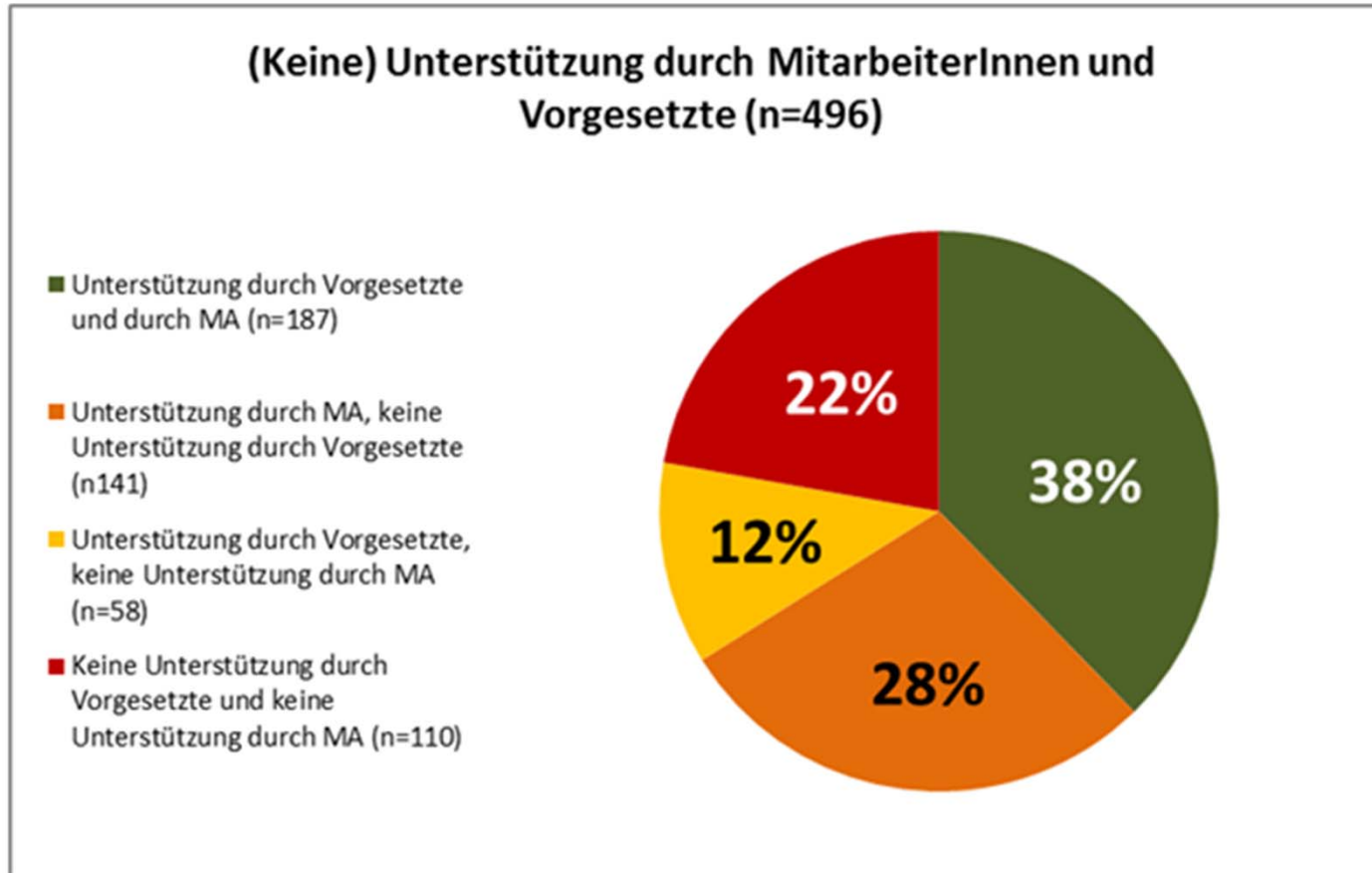
Steigende Belastungen, zunehmende Anforderungen



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens



Steigende Belastungen, zunehmende Anforderungen



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens





Das Arbeitsmittel Psyche

Arbeitsmittel die uns etwas wert sind und die wir sorgfältig warten

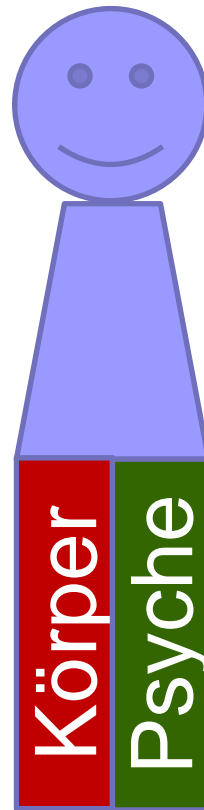




Was ist die Psyche ?

Sie ist Bestandteil des kybernetischen Systems
Mensch

- Bewegungs- und Stützapparat
- Verdauungssystem
- Herz-Kreislaufsystem
-
-

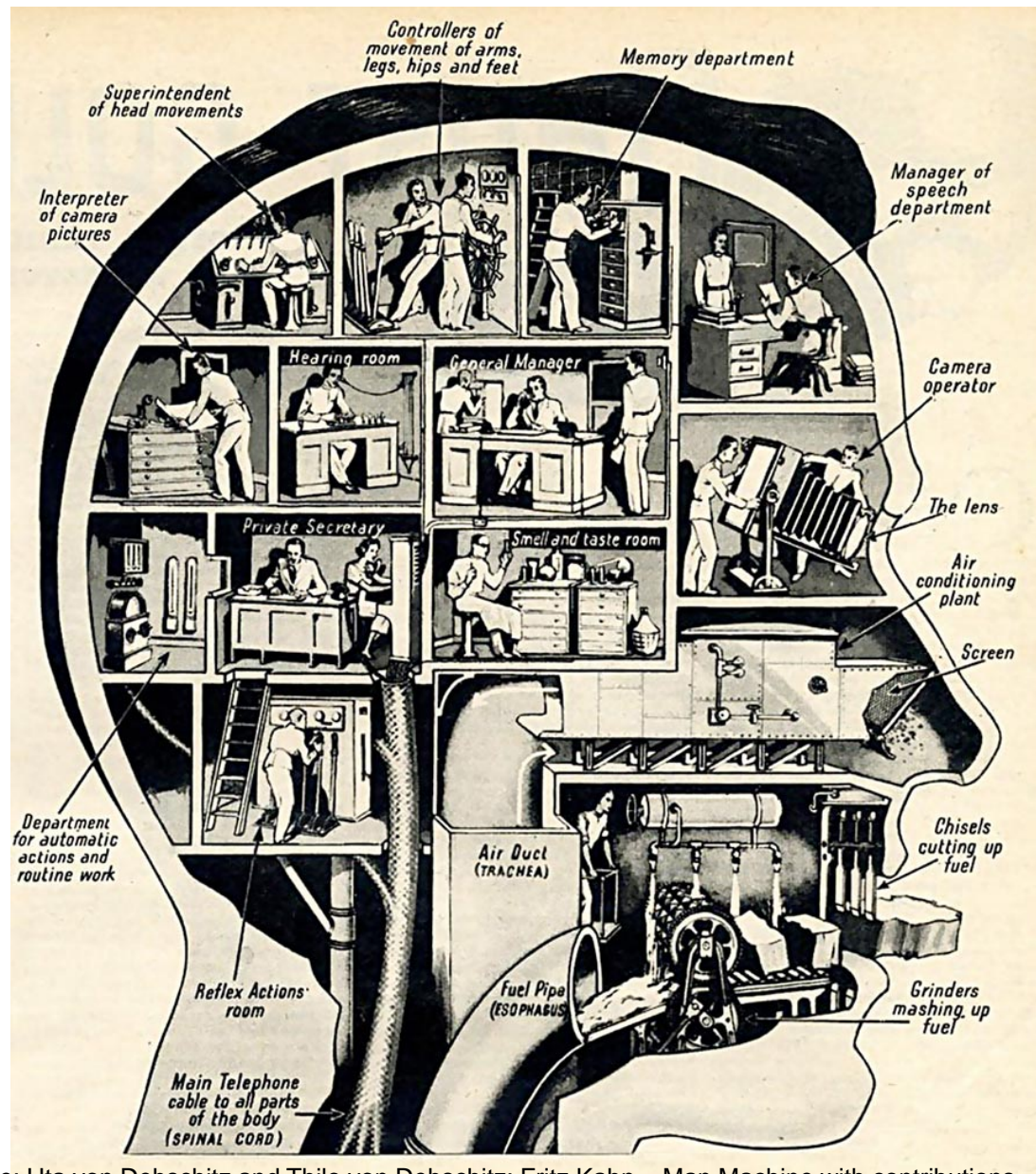


Ist das die Psyche ?

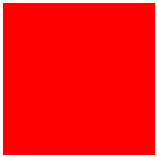


3 Säulen des „Psychischen Apparates“





Quelle: Uta von Debschitz and Thilo von Debschitz: Fritz Kahn – Man Machine with contributions by Cornelius Borck and Miriam Eilers SpringerWienNewYork, Wien 2009



Quelle: Uta von Debschitz and Thilo von Debschitz: Fritz Kahn – Man Machine with contributions by Cornelius Borck and Miriam Eilers SpringerWienNewYork, Wien 2009





Psyche als Arbeitsmittel



© dipego - Fotolia.com

Seite der Bildquelle: <http://manager-blog.com/>



k7626368 www.fotosearch.com



Persönlichkeit als Kompass

Unsere Werte, Einstellungen etc., also unsere Persönlichkeit, ist der Kompass nach dem wir unser Handeln ausrichten bzw. unser Psychischer Stützapparat, der uns einen aufrechten Gang (Selbstbewußtsein) im (Arbeits-)Leben ermöglicht.

Verbogenes Wertesystem durch problematische Firmenwerte/-kultur bzw. Firmenprodukte

Man übernimmt z.B. Einstellungen die den eigenen eher nicht entsprechen.

Man handelt gegen seine Prinzipien.

Man bezieht keine eigene Position.

Man hat Angst den Arbeitsplatz zu verlieren

Oder man wird aus der (Abteilungs)Gemeinschaft ausgeschlossen

Oder man wird nicht gefördert von den Vorgesetzten



Zerstörtes Selbstwertgefühl durch z.B. Mobbing, Beleidigungen, etc.

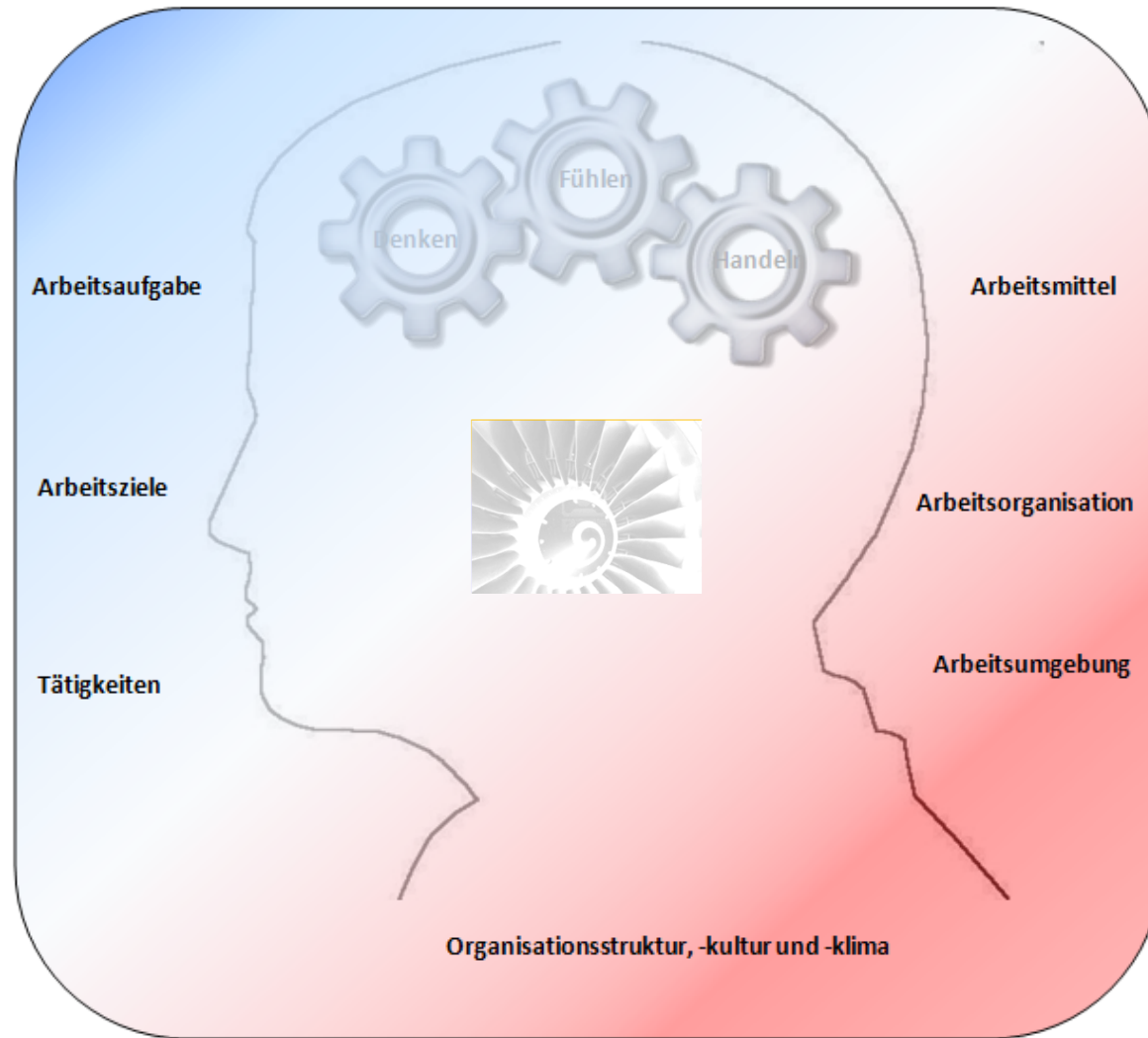
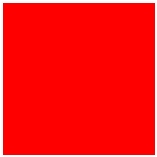


**Viele Informationen, Eindrücke mental verarbeiten,
Infos bewerten, speichern, weitere Schlüsse
ziehen, etc.**

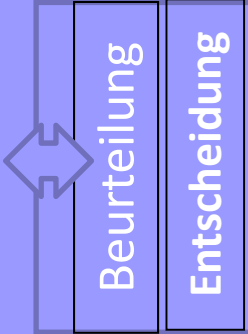
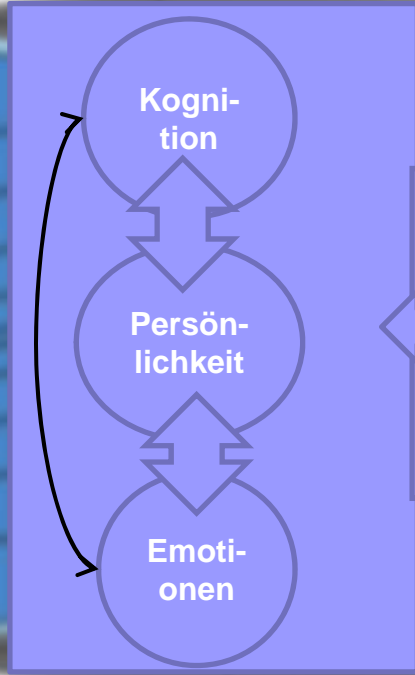


Emotionen und Gefühle sind das „Schmiermittel“ der Psyche bzw. der Tätigkeitsregulation; sie fördern oder blockieren unsere Handeln und Denken.





Belastungen, Anforderungen
aus dem Arbeitsumfeld, der
Organisation und der
Arbeitsaufgabe



Eintrittsdiffusor Mantelstrom Brennkammer Lußstrahl mit Abgas

Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes
Technische Ressourcen Arbeitsmittel
Layout des Arbeitsumfelds
Lärm, Hitze, Staub

Organisations- und Entscheidungsstruktur
Unternehmenskultur
Personalressourcen
Soziale Ressourcen
Arbeitsklima
Zeitressourcen

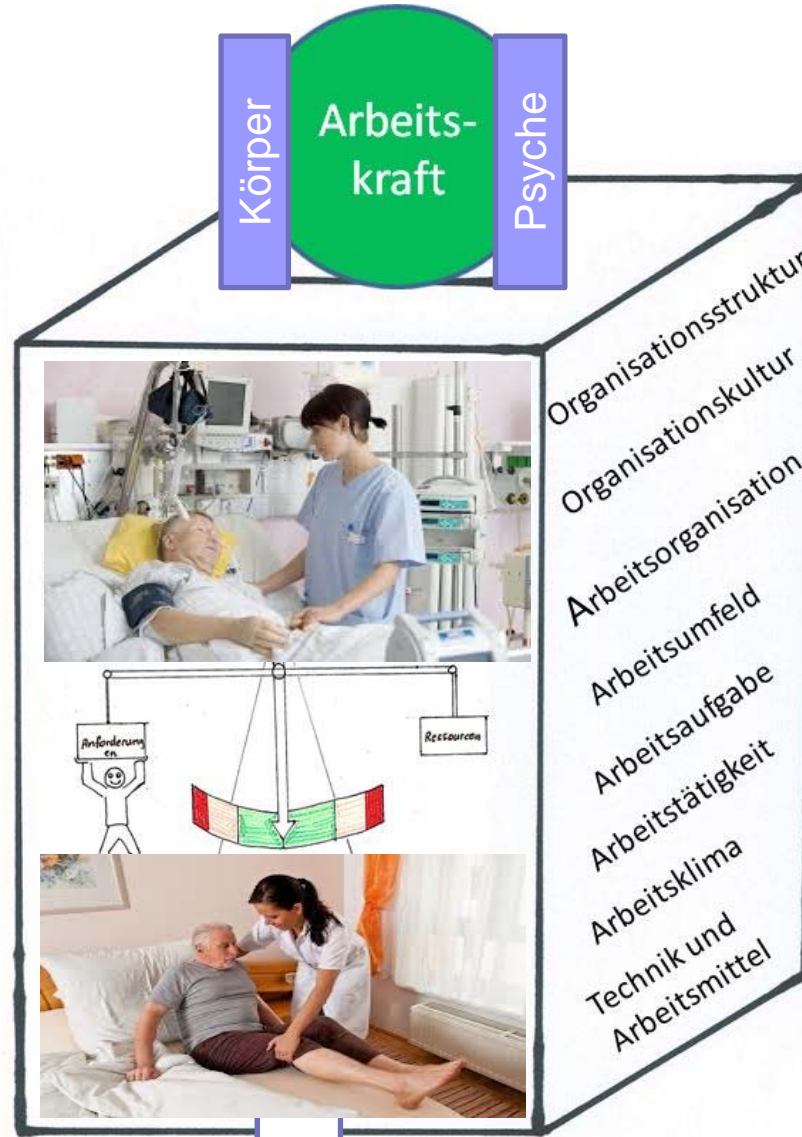
Übernehmen orientieren entwerfen von entscheiden entschließen kontrollieren
Aktionsprogrammen

**Psychische Tätigkeitsregulation
mit kybernetischem Systemcharakter**





Arbeit als
 Mühsal
 Plackerei
 Last
 Selbstfremdung



Arbeit als
 Lebenserfüllung
 Bereicherung
 Herausforderung
 Selbstverwirklichung





Psyche als Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand

Die Gesellschaft hat sich von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft entwickelt: Dabei ist **die Psyche Arbeitsmittel (Produktivkraft) und Arbeitsgegenstand zugleich.**

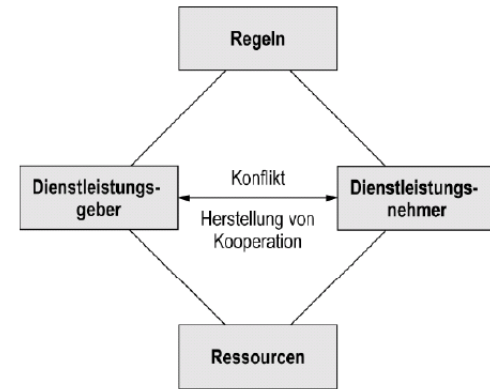
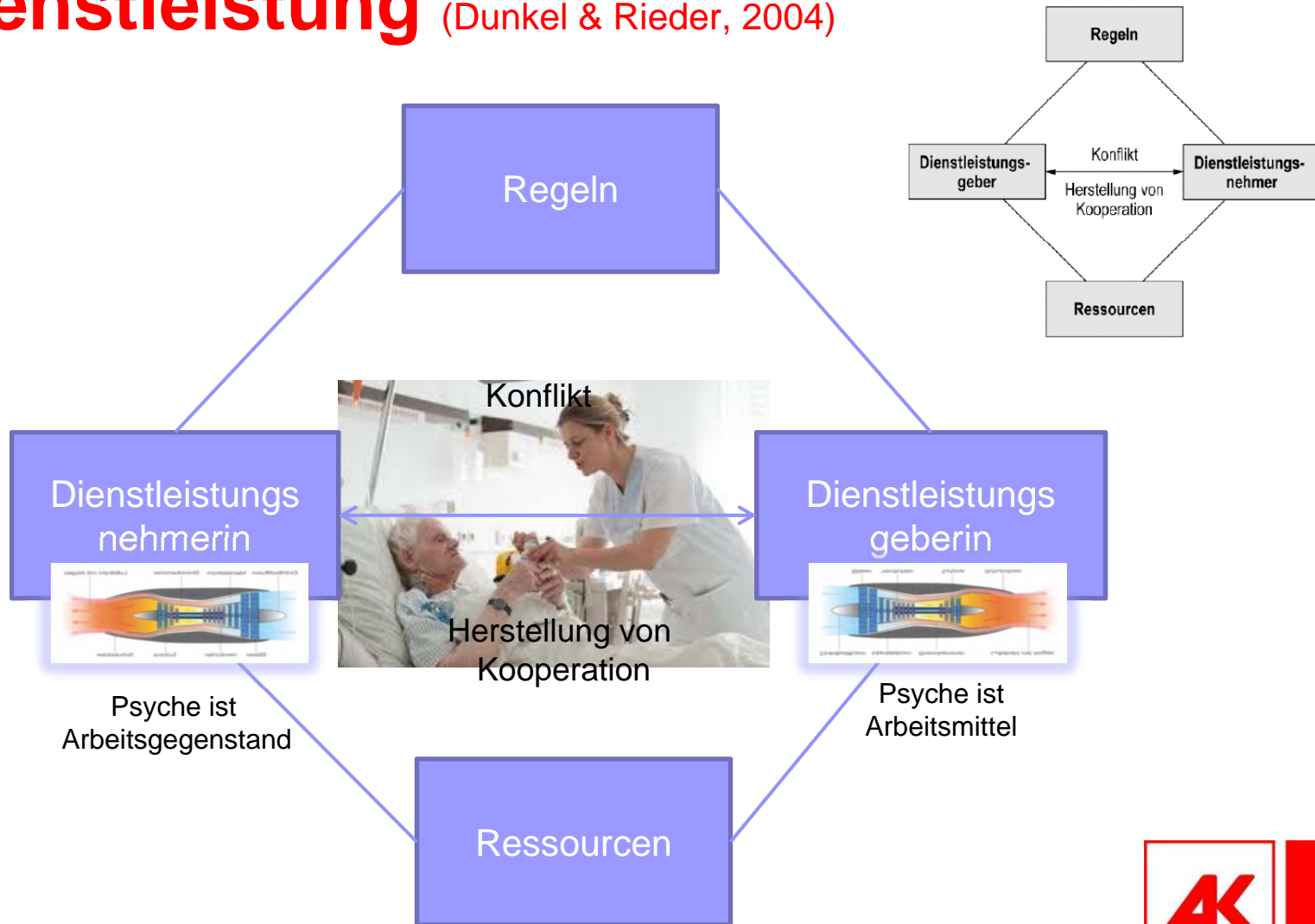


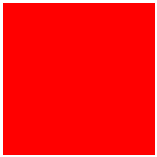


Dienstleistungsarbeit als dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeit

In der dialogisch-interaktiven Arbeitstätigkeit ist der **Arbeitsgegenstand eine Person**, die **sozialen, psychischen und biologischen Gesetzmäßigkeiten** unterliegen. (Hacker, 2009)

Kooperation und Konkurrenz in der Dienstleistung (Dunkel & Rieder, 2004)





Arbeitsgegenstand Psyche

Mensch

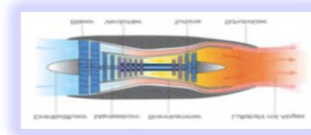
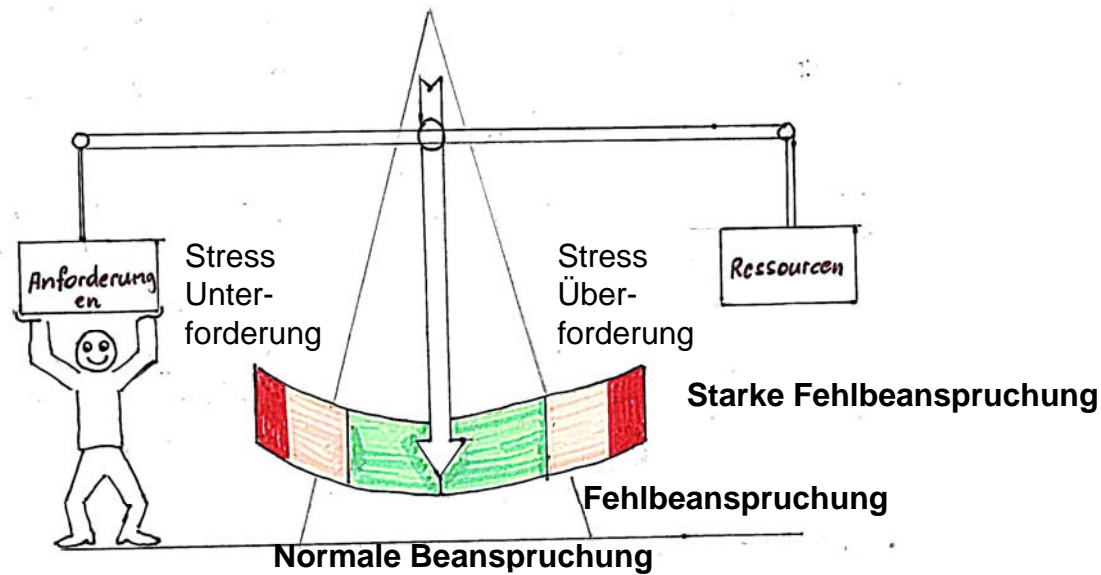
Arbeitsgegenstand Körper

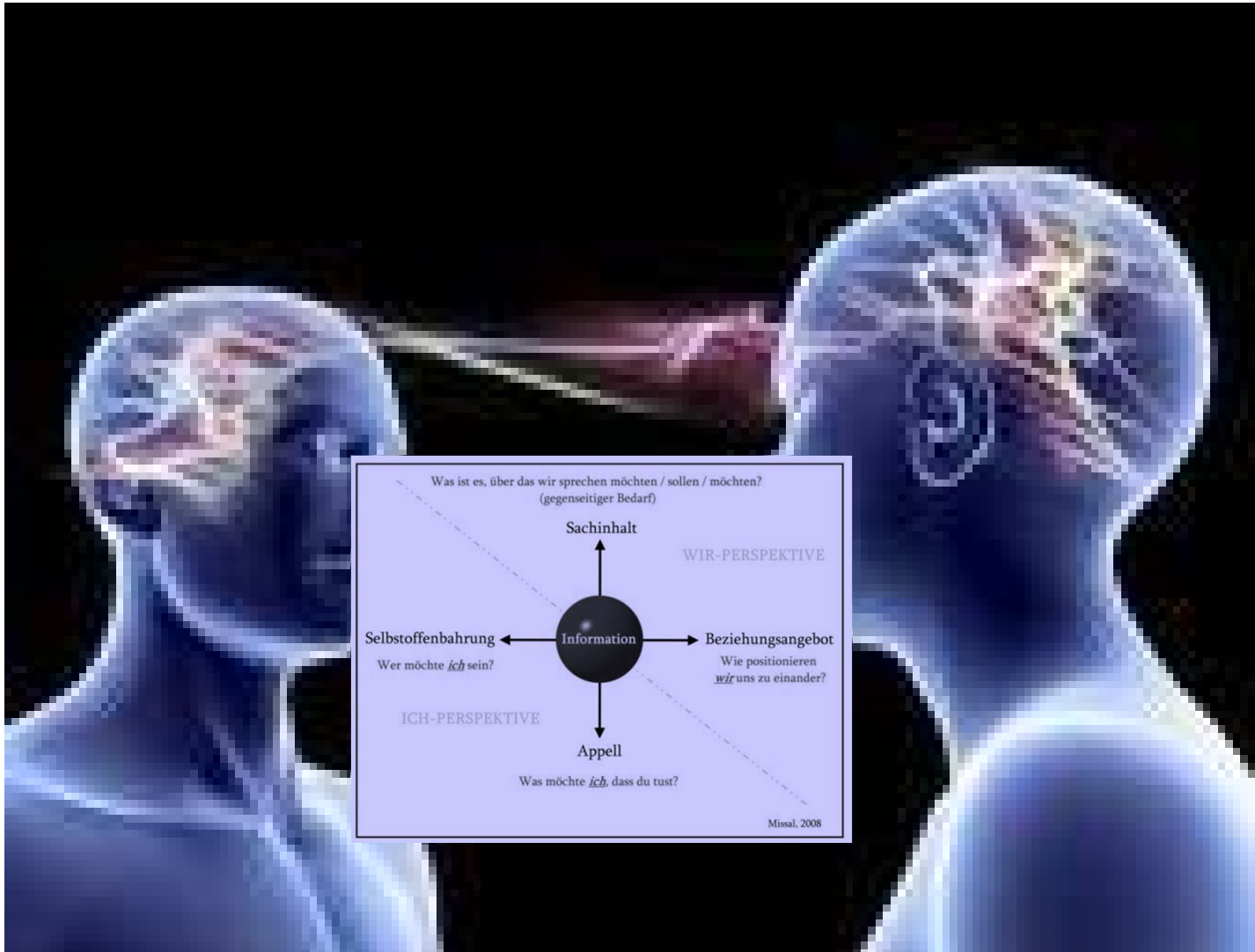


Arbeitsmittel Psyche

Mensch

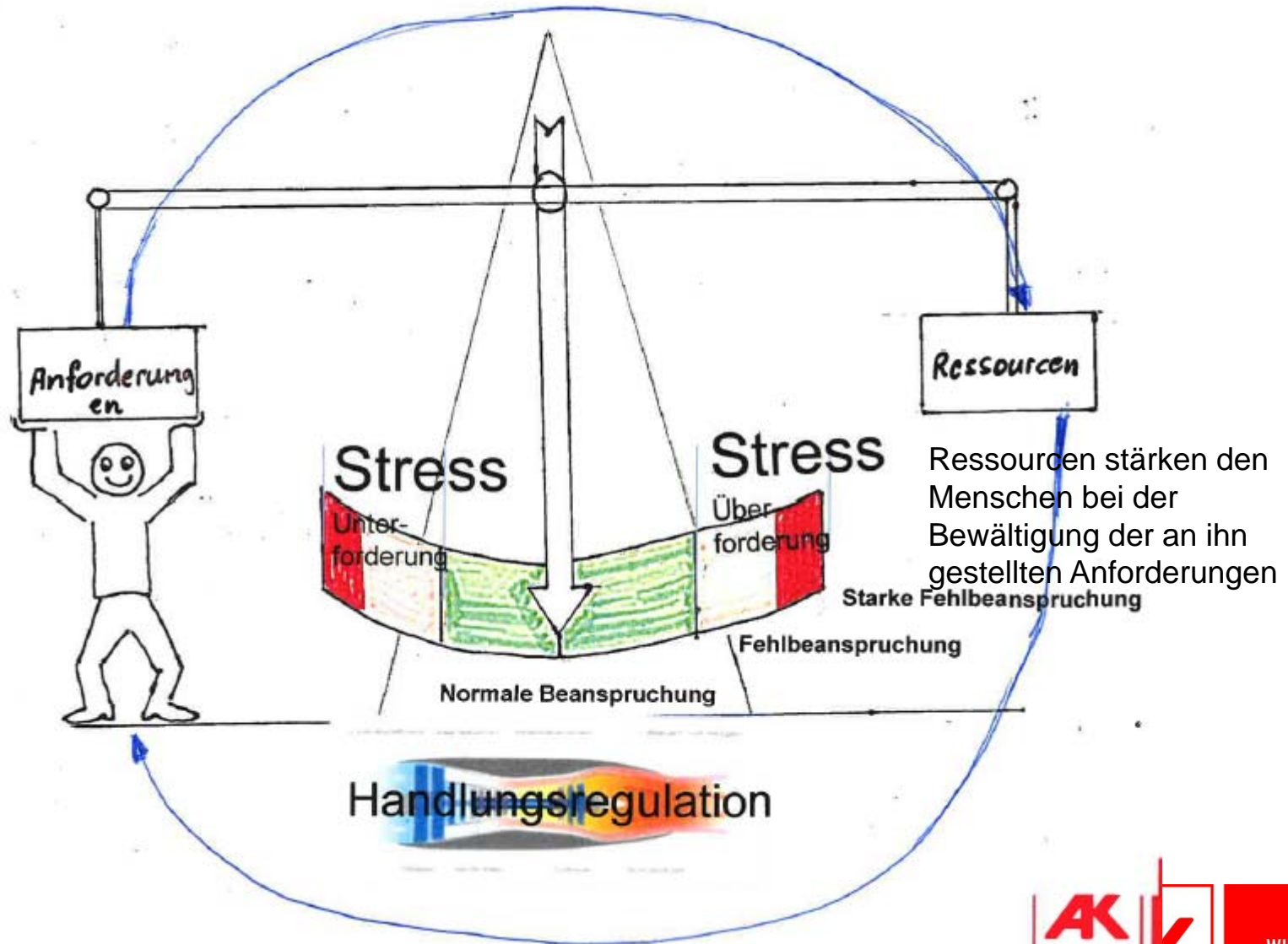
Arbeitsmittel Körper





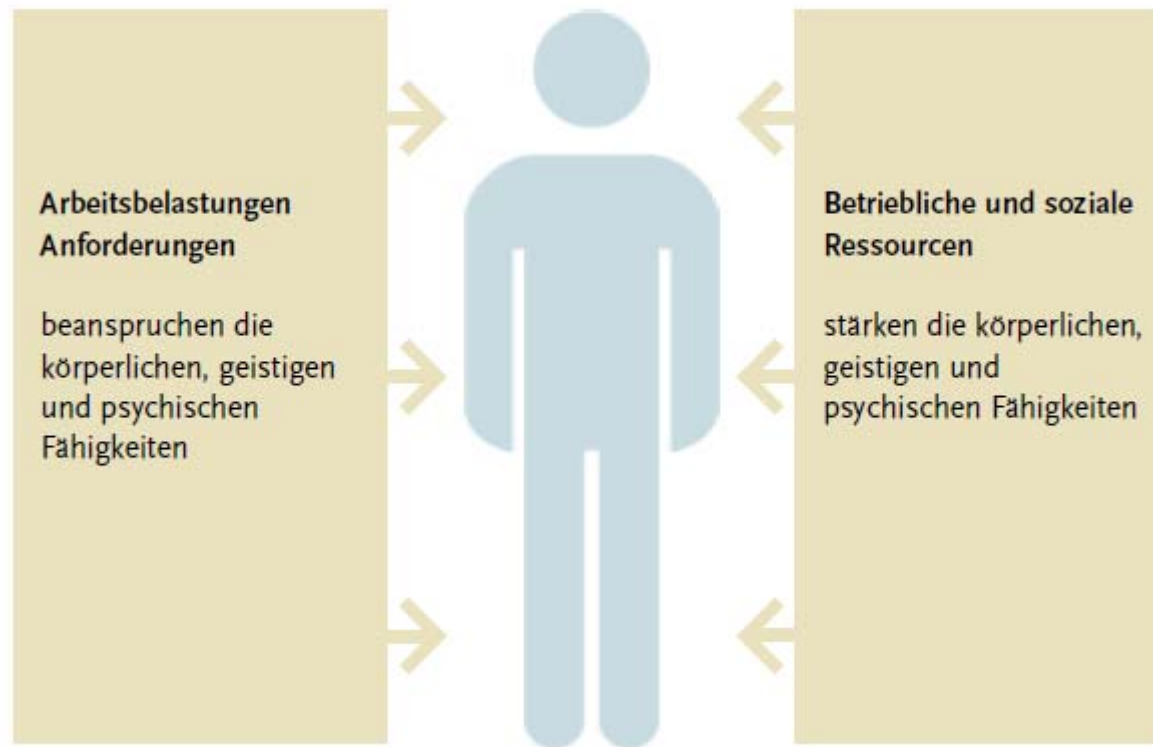
Anforderungen – Ressourcen – Psychische Handlungsregulation

Anforderungen fördern die Ressourcen des Menschen und der Organisation



Ressourcen stärken den Menschen bei der Bewältigung der an ihn gestellten Anforderungen





Quelle: Qualität der Arbeit verbessern, INQUA 11



Ressourcen zur Bewältigung psychischer Belastungen

individuelle Ressourcen	äußere Ressourcen
Berufliche und soziale Handlungskompetenz <ul style="list-style-type: none"> – Wissen – Erfahrungen – Fertigkeiten – Fähigkeiten 	Organisationale Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> – Wissen und Informationen über Ziele und Rahmenbedingungen – Handlungs- und Entscheidungsspielräume – Materielle und immaterielle Gratifikationen – Sozial anerkannter Status – Entfaltungsmöglichkeiten – Formelle Unterstützung (Qualifizierung, Personalentwicklung) – Gestaltungs- und Beteiligungschancen – Zeitsouveränität – Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten
Überzeugungen und Einstellungen <ul style="list-style-type: none"> – Wahrnehmungs- und Deutungsmuster – Selbstsicherheit (Sicherheit, Anforderungen bewältigen zu können) – Motivation 	
Körperliche und gesundheitliche Faktoren <ul style="list-style-type: none"> – Kondition – Konstitution – Genetische Disposition – Gesundheit 	Soziale Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> – Soziale und emotionale Unterstützung – Kollegialität – Solidarität

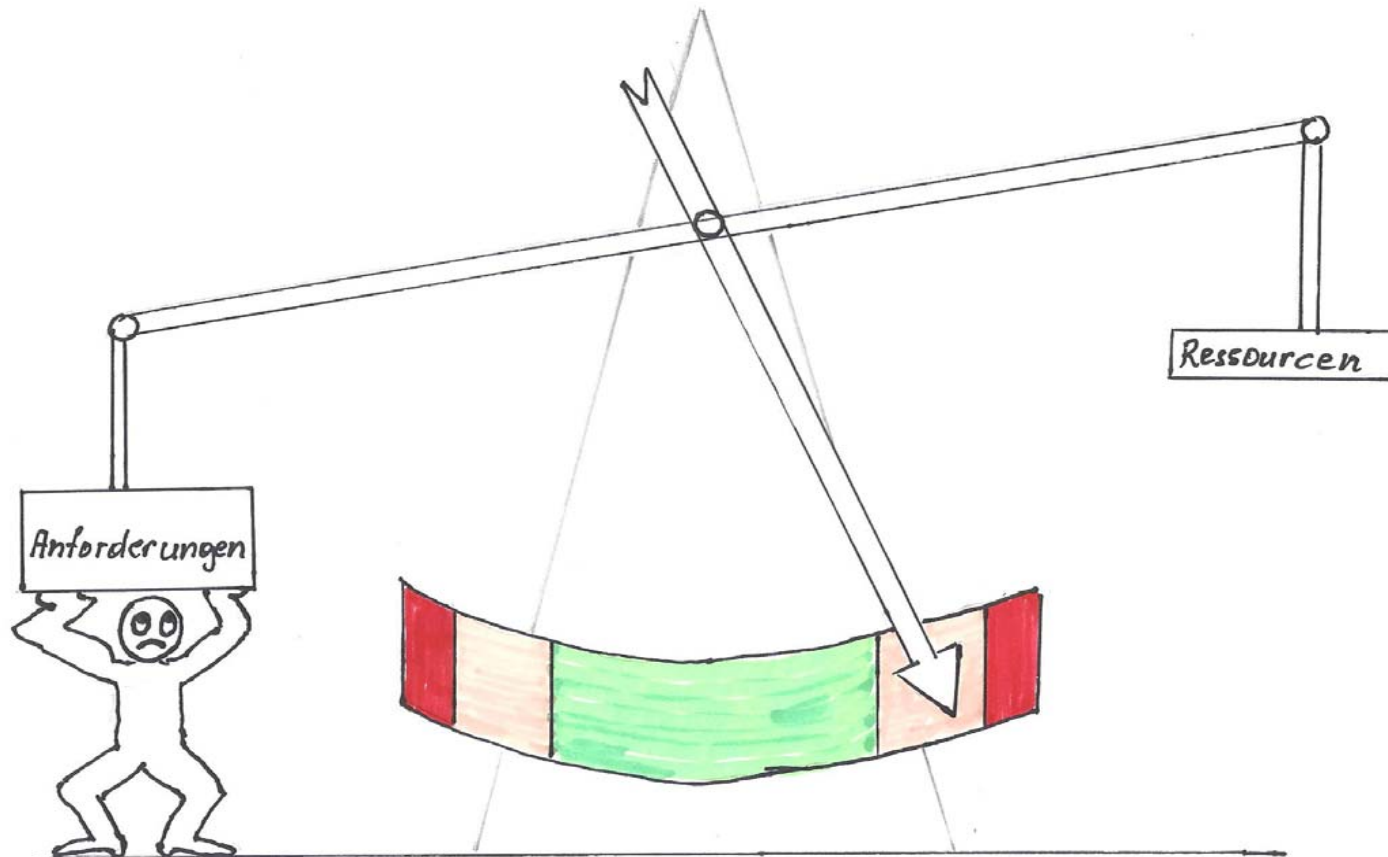
Nach U. Pröll, G. Dude 2003

Quelle: Qualität der Arbeit verbessern, INQUA 11



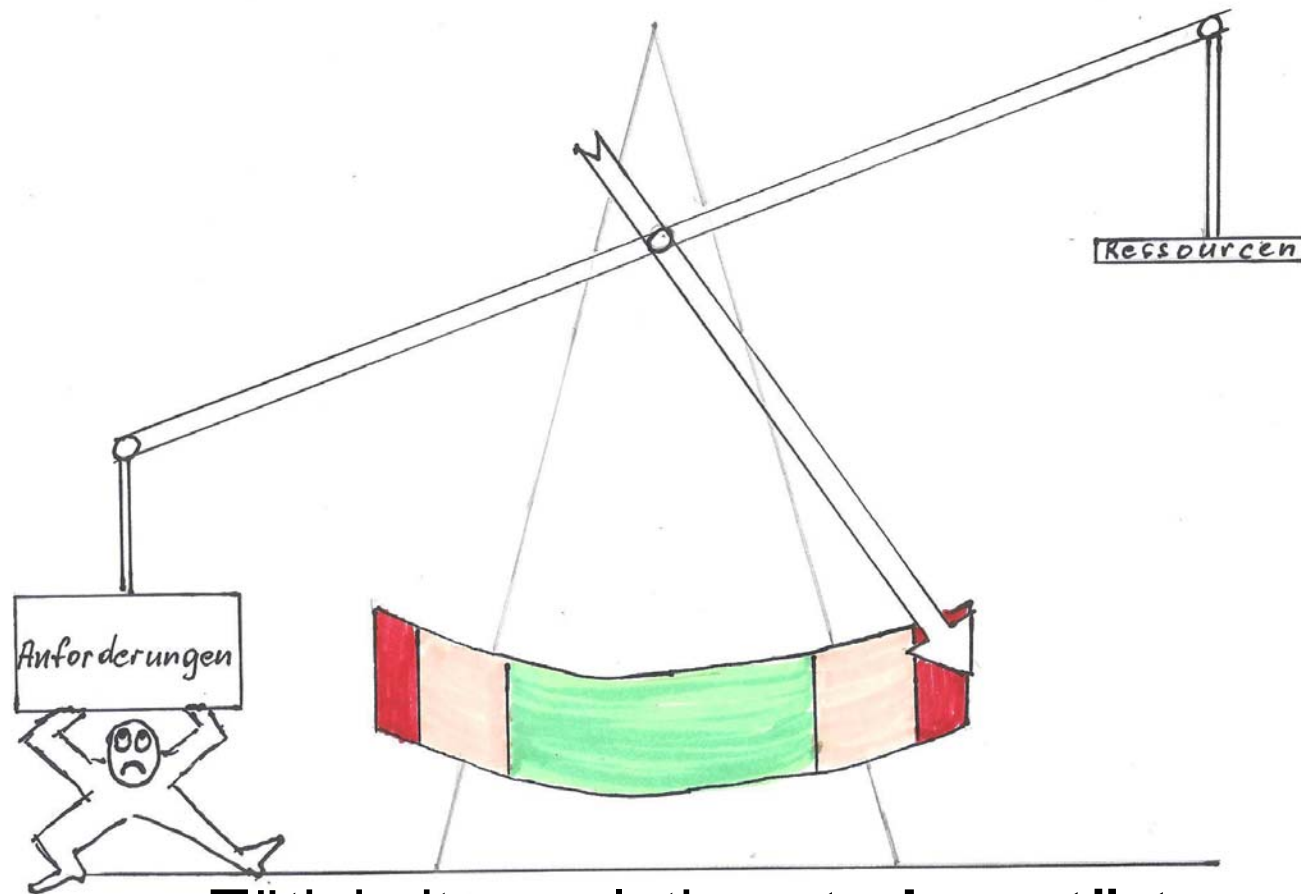
wien.arbeiterkammer.at

Fehlbeanspruchung: Überforderung



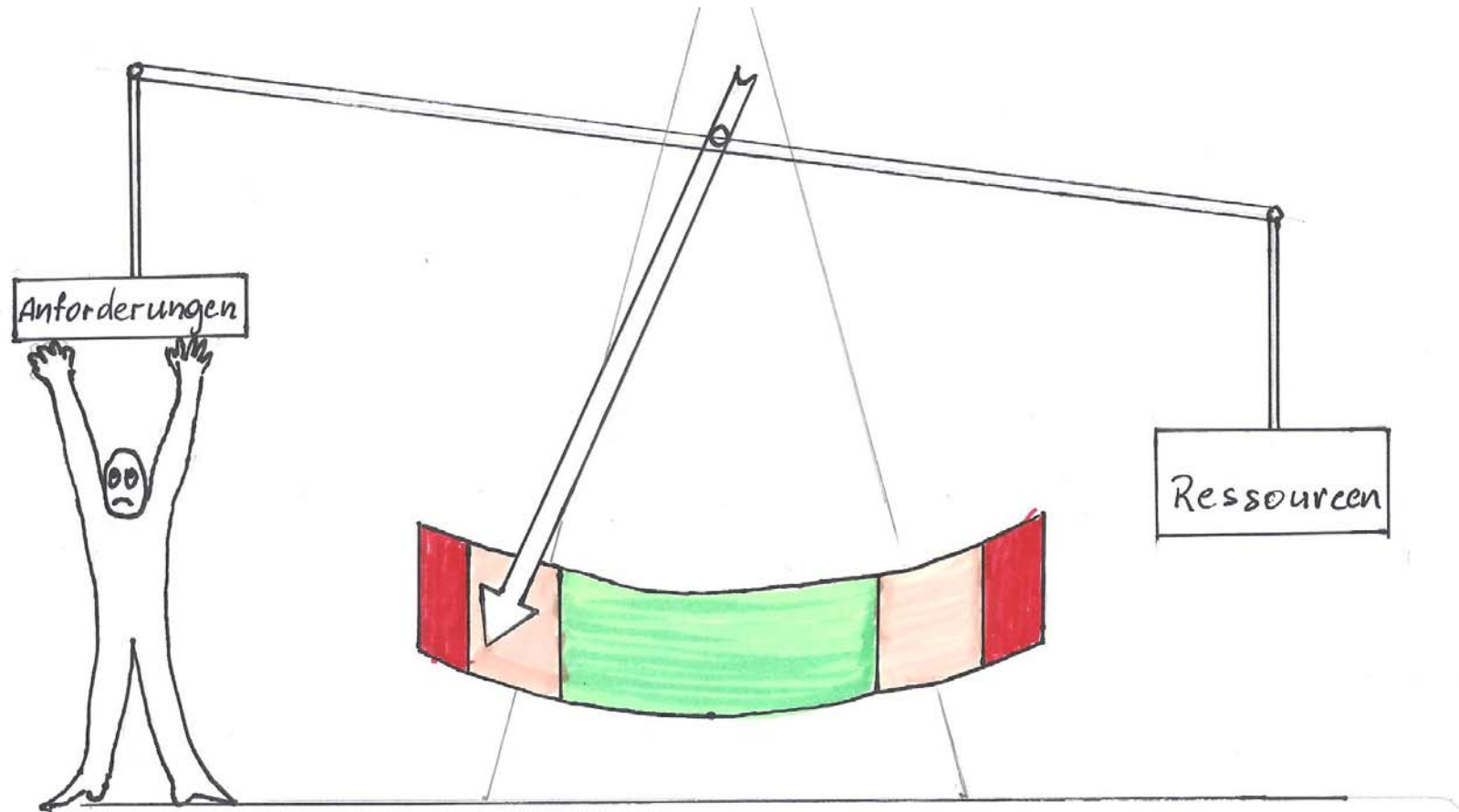
Tätigkeitsregulation **gestört**

Starke Fehlbeanspruchung: Starke Überforderung



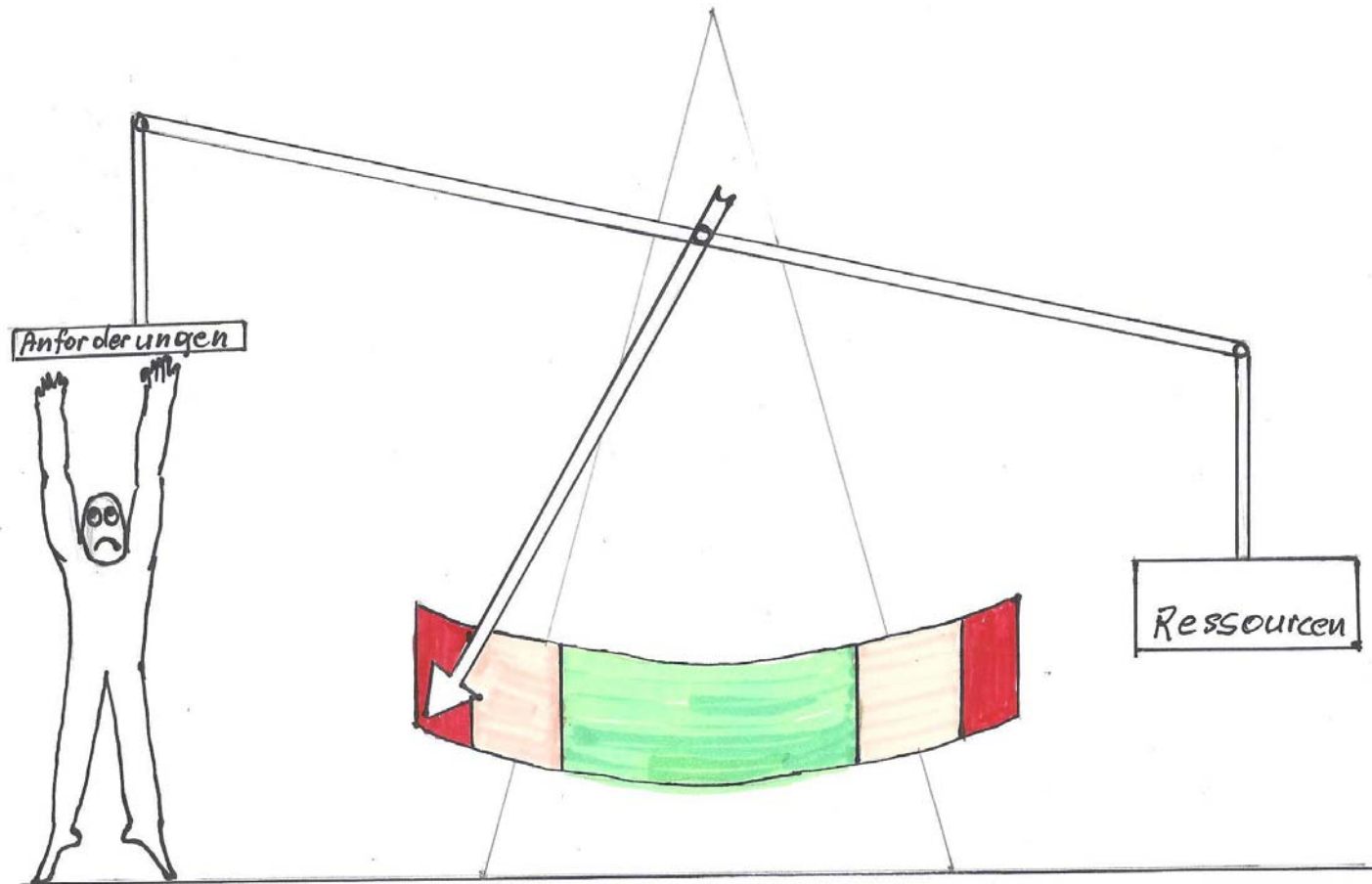
Tätigkeitsregulation stark gestört

Fehlbeanspruchung: Unterforderung



Tätigkeitsregulation **gestört**

Starke Fehlbeanspruchung: Starke Unterforderung



Tätigkeitsregulation stark gestört



WIEN

wien.arbeiterkammer.at



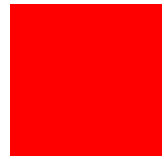
Fehlbeanspruchung

(nach Hacker und Richter, 1980)

„Von Hacker und Richter (1980) wurde daher der Begriff der **Fehlbeanspruchung** geprägt. Darunter ist die **negative Form der Beanspruchung** zu verstehen, die **keine Lernprozesse auslöst bzw. Ressourcen mobilisiert**, sondern vielmehr die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden mindert.

Beanspruchung verstehen Hacker und Richter (1980) demgegenüber als eine positive, aktivierende Größe“

(Demerouti, E., 2012)



Fehlbeanspruchung

- **Es gelingt dem arbeitenden Menschen nicht mehr, die Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen alleine herzustellen indem er die Anforderungen reduziert oder die Ressourcen erhöht. (P. Hoffmann, 2012)**
- **Es handelt sich dabei um eine Regulationsüberforderung; d.h. die Regulationsanforderungen sind zu hoch (nach Semmer 1984)**





Folgen einer Unausgewogenheit von Anforderungen/Stressoren und Ressourcen

Folgen einer psychischen Fehlbeanspruchung



Folgen einer gestörten psychischen Handlungsregulation

- + Arbeitsziele werden nur teilweise oder gar nicht erreicht;*
- + Aus der Arbeit resultierende psychische Anforderungen werden nur teilweise oder gar nicht erfüllt;*
- + Fehler und Unfälle*

Persönlichkeit

- Motivation nimmt ab
- Einstellung zu bestimmten Aufgaben verändern sich negativ
- Selbstwertgefühl nimmt ab
- Entscheidungsfreudigkeit nimmt ab

Auf Kognitiver Ebene

- Negativer Lerneffekt
- Informationen werden schlecht verarbeitet und falsche Schlüsse gezogen
- Erfahrungswissen kann nicht aufgerufen werden oder eingesetzt werden

Auf Gefühlsebene und emotionaler Ebene

- Angst
- Ärger
- Emotionale Erschöpfung/psychische Ermüdung
- Unlust
- Stress, Psychische Sättigung, Monotonieerleben
- Depersonalisation/Zynismus



Folgen einer nicht gestörten psychischen Handlungsregulation

- + Arbeitsziele wurden vollständig erreicht (z.B. bezüglich Qualität, Pünktlichkeit)
- + Aus der Arbeit resultierende psychische Anforderungen wurden umfassend erfüllt (z.B. hohe Kreativität, Einsatz von Erfahrungswissen, rasches entschiedenes Handeln)
- + Fehler und Unfälle wurden vermieden

Persönlichkeit:

- Motivation weitere Herausforderungen anzunehmen nimmt zu bzw. bleibt aufrecht;
- Verhalten in Entscheidungssituation wird bestärkt;
- Positive Einstellungen zur Aufgabenerfüllung werden gefördert;

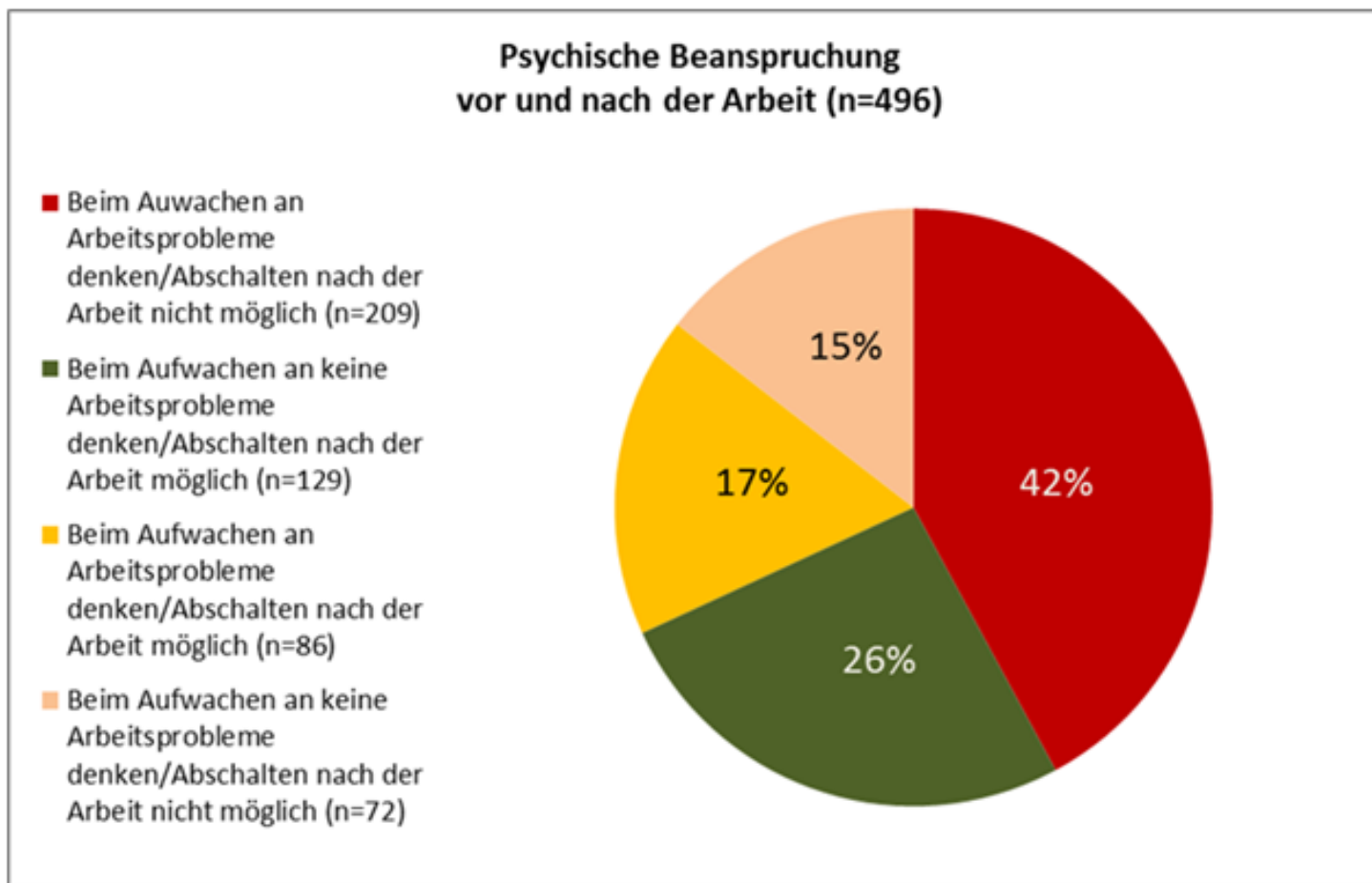
Auf kognitiver Ebene

- Erhöhter Lern- und Trainingseffekt
- Neue Denk- und Lösungsprozesse können entstehen
- Informationen werden rasch verarbeitet, kombiniert und führen zu schnellen Entscheidungen

Auf Gefühls- und Emotionsebene

- Freude
- Erhöhtes Selbstwertgefühl
- Gefühl leistungsfähig zu sein
- Optimismus

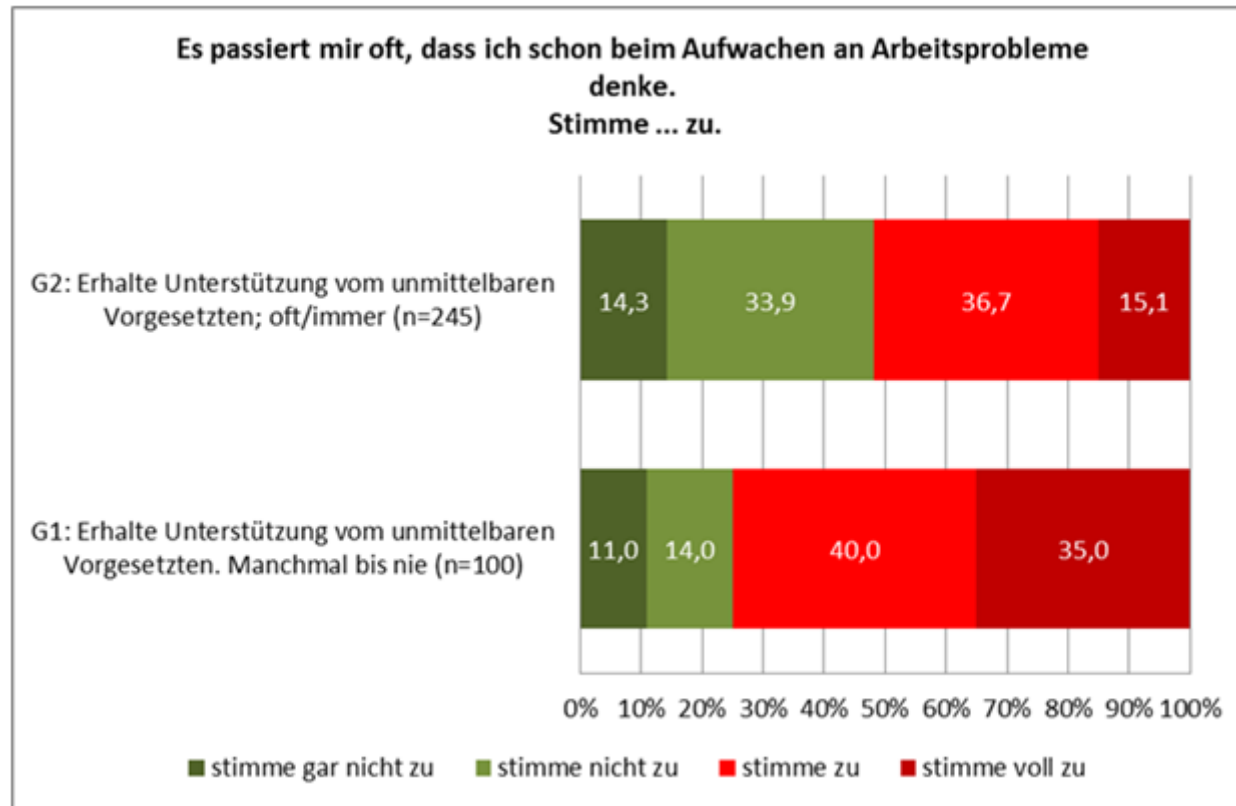
Emotionale Irritation



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens



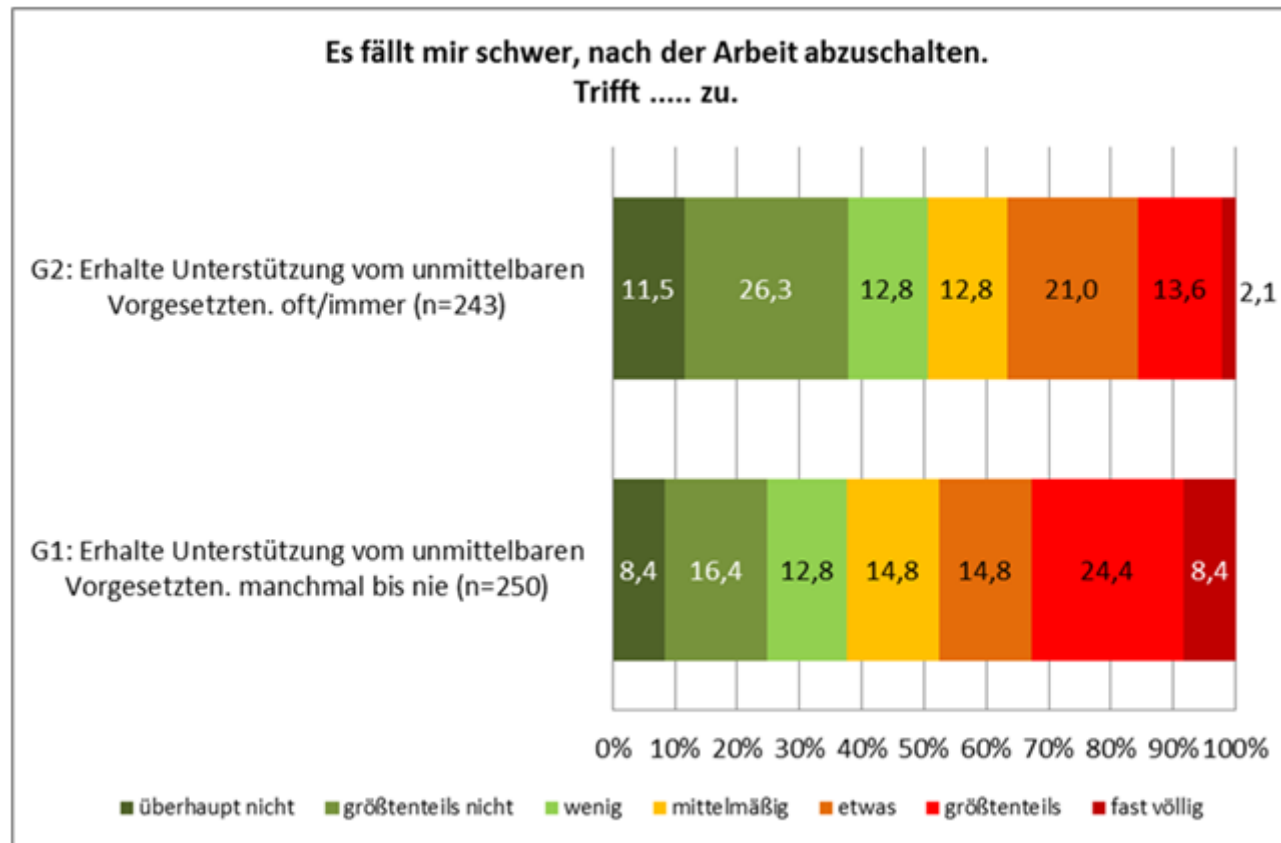
Auswirkung psychosozialer (Nicht)Unterstützung durch Vorgesetzte und MitarbeiterInnen auf die „emotionale Irritation“ der Führungskräfte



Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens

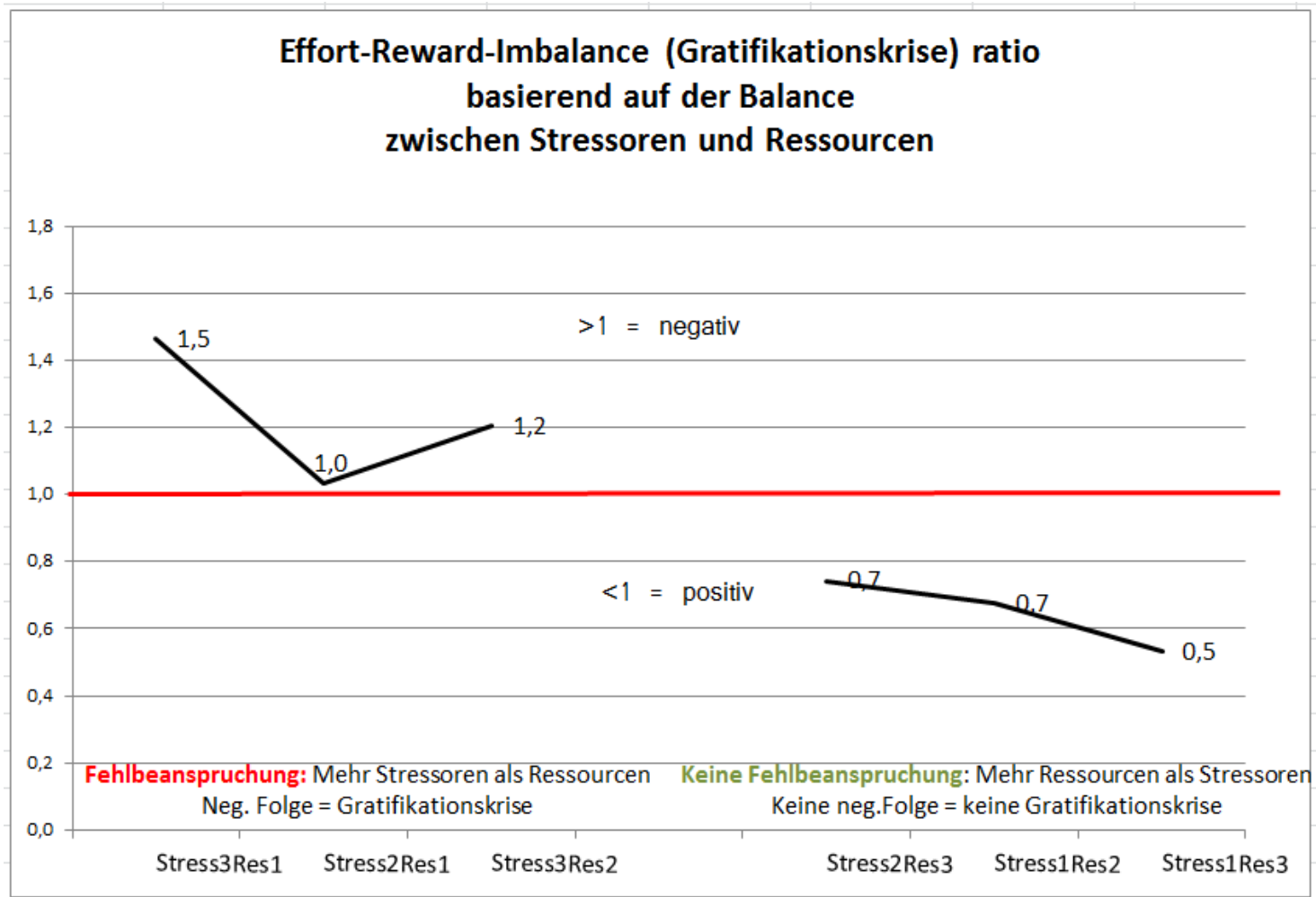


Auswirkung der psychosozialen (Nicht) Unterstützung durch Vorgesetzte und MitarbeiterInnen auf die „emotionale Irritation“ der Führungskräfte



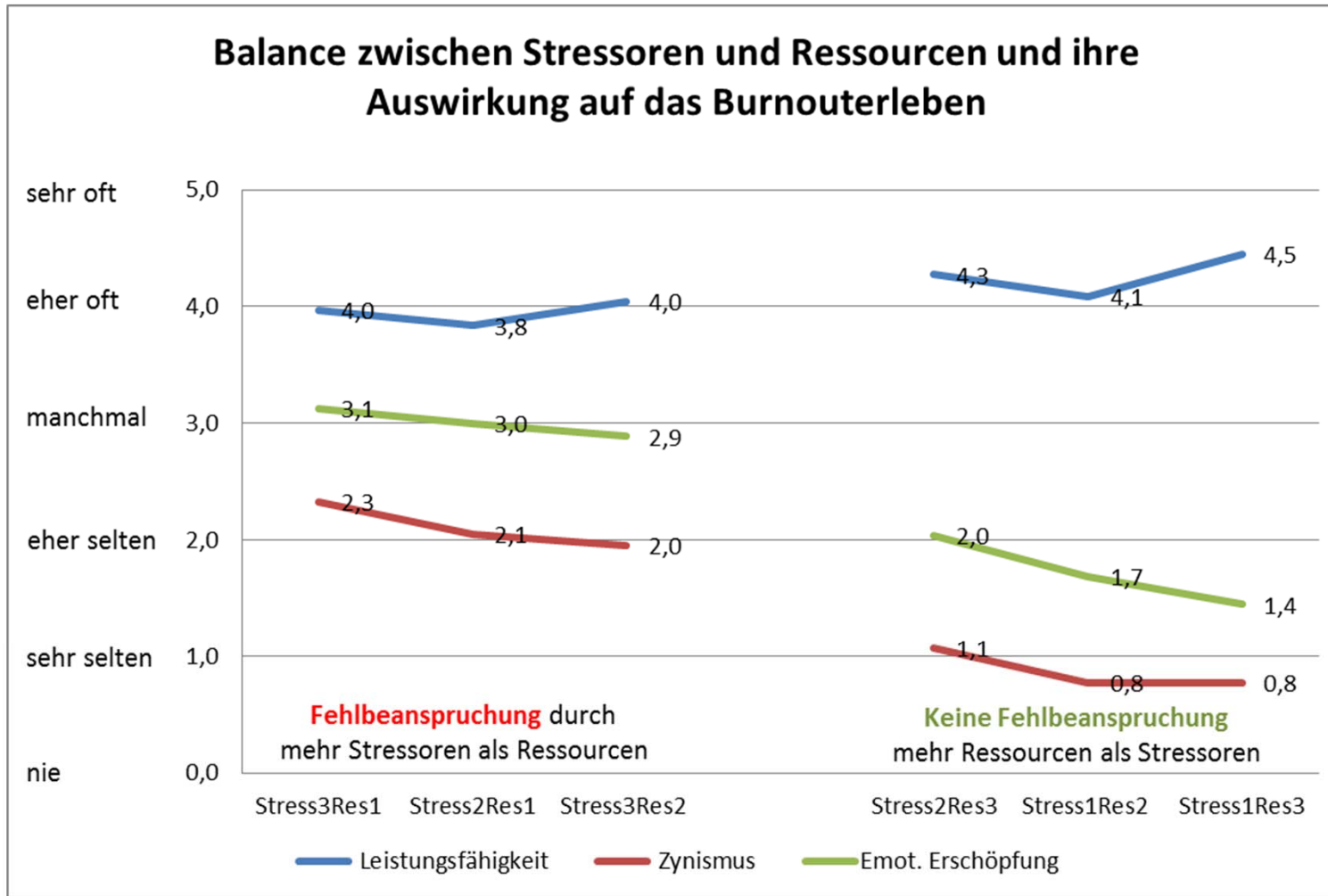
Quelle: Hoffmann, P./Mostbauer, G./Schmiedl, S. (2015), Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im mittleren Management in Einrichtungen des Gesundheitswesens





Quelle: BAK-Studie (2009), „Qualität des Arbeitslebens älterer ArbeitnehmerInnen in Österreich“





Quelle: BAK-Studie (2009), „Qualität des Arbeitslebens älterer ArbeitnehmerInnen in Österreich“



Einfluss von Fehlbelastungen auf die arbeitsbedingte Frühberentung

Belastungsfaktoren	Frauen %	Männer %
Körperliche Belastung	2	15
Zwangshaltungen	3	11
Hitze/Kälte	2	12
Gehörschädigender Lärm	1	8
Gefahrstoffe	1	2
geringer Handlungsspielraum	19	39
Gratifikationskrisen	15	31

Quelle: Bödeker, W. (2008). Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen und Frühberentung in Deutschland.
BKK Bundesvorstand





Gesundheitsfolgen schlecht gestalteter Arbeitsanforderungen (Peter Richter, 2013)

Gestaltungsmängel



gesicherte Langzeitfolgen

Unvollständige Aufgaben

Muskel- Skelett- Erkrankungen (Lundberg)

Mangel an Tätigkeitsspielräumen

Bluthochdruck, Herzinfarkte (Karasek)

Ständige Konzentration

Bluthochdruck (Theorell)

Störungen/Unterberechnungen

Bluthochdruck, Stresshormone erhöht
(Johansson & Lundberg)

Kurze Arbeitszyklen

Depressionen (Rau)

Fehlende Kooperation

Herzinfarkte (House)

Umfangreiches gesichertes Gestaltungswissen:

DIN 10 075, DIN 9241

Bamberg, Ducki & Metz (Hrsg.) (2011). Gesundheitsmanagement . Göttingen: Hogrefe



wien.arbeiterkammer.at



Tätigkeitsmerkmale für krankmachenden Arbeitsdruck

Merkmale von Arbeitsdruck aus Beobachtungsinterviews
(TBS- Verfahren)

- Konflikte zwischen Qualität und verfügbarer Zeit
- Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit
- wenig Zeit zwischen Teilaufgaben
- hoher Zeitdruck
- keine Delegationsmöglichkeit der Arbeit an Andere

Quelle: Rau, R., Gebele, N., Morling, K. & Rösler, U. (2010).
Untersuchung arbeitsbedingter Ursachen für das Auftreten
von depressiven Störungen. BAuA - Forschungsbericht.
Wilhelmshafen.





Tätigkeitsmerkmale für krankmachenden Arbeitsdruck

🔴*Objektiv hohe Arbeitsintensität

-erhöht das Risiko von Major- Depressionen und Panikzuständen

🔴*Wahrgenommene Arbeitsintensität und wahrgenommener eingeschränkter Handlungsspielraum

- erhöht das Risiko von Major- Depressionen, Ängsten und Panik

Quelle:

Rau, R. & Henkel, D. (2013). Zusammenhang von Arbeitsbelastung und psychischen Erkrankungen, *Nervenarzt* 84, 2013, 791 – 798.



Bedingungen für menschengerechte Arbeit



Humankriterien menschengerechter Arbeit

(nach Hacker und Ulich)

Arbeit soll:

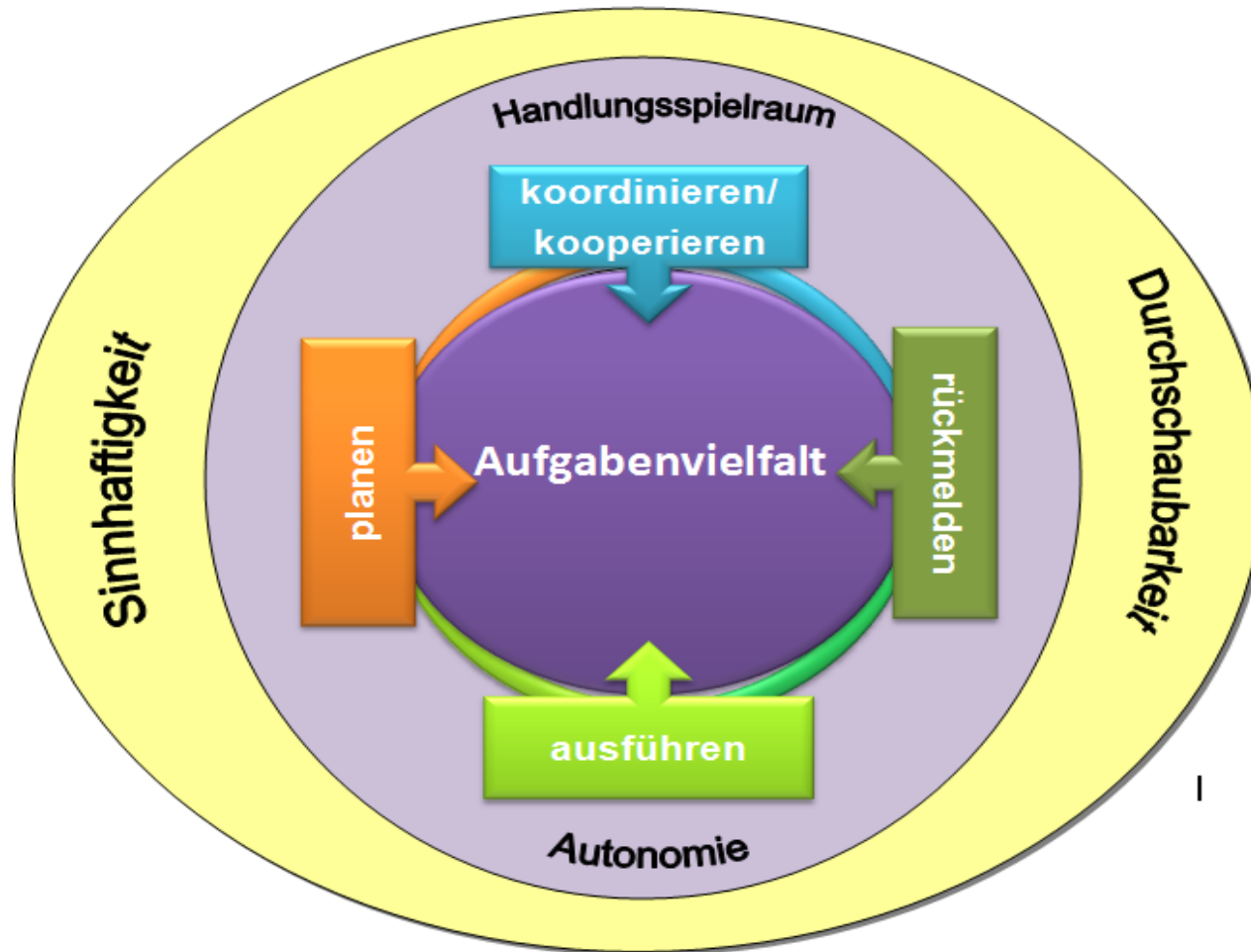
- + ausführbar sein
- + schädigungslos sein
- + beeinträchtigungsfrei sein
- + lernförderlich sein
- + persönlichkeitsförderlich sein



Gut gestaltete Arbeit

- Fördert bzw. unterstützt die physische und **psychische** Gesundheit
- Fördert die Persönlichkeit
- Fördert das Lernen und die geistigen und sozialen Kompetenzen (Lernförderlichkeit)
- **Verhindert das psychische Voraltern**

Kriterien humaner ganzheitlicher Arbeit nach DIN EN ISO 9241





Balance von Arbeitsanforderungen und Ressourcen

Arbeitsanforderungen und Ressourcen müssen so ausgewogen sein, dass psychische Fehlbeanspruchungen vermieden werden.

Ein Ziel der Analyse psychischer Gefährdungen in der Arbeit sollte sein, jene Faktoren sowohl im Bereich der Ressourcen, als auch im Bereich der Arbeitsanforderungen die eine Unbalanciertheit dieser beiden Bereiche verursachen könnten, rechtzeitig (präventiv) zu identifizieren um effektive Gegenmaßnahmen entwickeln zu können.



Förderung der sozialen Beziehungen und Unterstützung am Arbeitsplatz

Die Arbeit muß so organisiert sein, dass **gelingende soziale Beziehungen bzw. Kooperationsverhältnisse** zwischen den MitarbeiterInnen einerseits und zwischen den MitarbeiterInnen und den KonsumentInnen der Dienstleistungen andererseits möglich sind.

Die Arbeit muß so organisiert sein, dass sich KollegInnen bei arbeitsbezogenen Problemen gegenseitig unterstützen können.



Arbeitszeit- und Pausengestaltung

Arbeitszeitgestaltung als wesentlich Grunddimension der Arbeitsgestaltung neben der Schwere der Arbeit und der Intensität der Belastung.

Arbeitszeitgestaltung steuert die Belastungseinwirkung.

Arbeitszeitgestaltung steuert die Auswirkungen der Arbeit.

Planung von Pausen und Ruhezeiten fördert die körperlichen, sozialen und psychischen Ressourcen der Beschäftigten.

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich,2005)

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	...Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen 	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt



Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung

(Ulich, 2005)

Autonomie	<ul style="list-style-type: none">• stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung• Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten• Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt	... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich, 2005)

Zeitelastizität
und stressfreie
Regulierbarkeit

- Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen
- Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen

... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten

Sinnhaftigkeit

- vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein
- Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen

... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird
... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann





Merkmale gut gestalteter Arbeit

(vgl. DIN EN ISO 9241-2:1993; DIN EN ISO 614-2:2000; DIN EN ISO 6385:2004)
(In: Hacker, 2009, S 270)

- **vollständige/ganzheitliche sinnvolle Arbeitsinhalte**
- **für Arbeitenden erkennbarer bedeutsamer Beitrag**
- **angemessene Vielfalt von Fertigkeiten und Fähigkeiten; Vermeidung repetitiver, einseitiger Aufgaben**
- **Handlungsspielraum (hinsichtlich Arbeitstempo/Abfolge/Vorgehen)**
- **Ausreichend sinnvolle Rückmeldungen über Aufgabendurchführung**
- **Berücksichtigung der Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Arbeitenden (keine Über-/ Unterforderung)**
- **Möglichkeit zu Einsatz und Weiterentwicklung vorhandener bzw. Aneignung neuer Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten**
- **Vermeidung sozial isolierender Arbeit**

Konzeptionelle Vorarbeiten u.a. von: Schweitzer, Volpert, Ulich, Hacker

Empirische Belege u.a. von: Humphrey, Morgeson&Humphrey, Girardi&Payne, Parker, van der Doef&Maes, Ulich





Psyche ist Arbeitsmittel und Ressource

Anerkennen, dass die Psyche des Menschen neben seinem fachlichen Wissen und seiner körperlichen Fitness genauso wichtig ist für die erfolgreiche Erbringung von (Dienst)leistungen
Die Psyche ist Arbeitsmittel und Ressource zugleich.



Warten Sie ihr „Arbeitsmittel Psyche“ sorgfältig



P. Hoffmann; Psyche als Arbeitsmittel, 6. Tag d. Gesundheitsberufe, April 2016



wien.arbeiterkammer.at



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Peter Hoffmann

- Klinischer Psychologe und Gesundheitspsychologe
- Arbeits- Organisations- und Wirtschaftspsychologe
- Luftfahrtpsychologe

AK-Wien

Abt. Sozialpolitik

Prinz Eugen Str. 20 – 22

1040 Wien

Mail: peter.hoffmann@akwien.at

Tel.: 501 65 / 2688

