



Carola Kühnert
Persönlichkeits-/Mentaltrainerin
Coach

09669 Frankenberg
Gunnersdorfer Weg 10
Tel.: 037206/84406
E-Mail: info@kuehnert-erfolgstraining.de



Arbeitsbedingte psychische Belastung in der öffentlichen Verwaltung

In den letzten Jahren haben die Veränderungen in der Arbeitswelt der öffentlichen Verwaltung zu einem Wandel der Arbeitsbelastungen geführt.

Dabei dominieren die psychischen Belastungsfaktoren, welche Leid für Betroffene, aber auch enorme Kosten verursachen.

Was ist „psychische Belastung“? (nach der Norm DIN EN ISO 10075-1)

Es ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen einwirken und psychisch auf ihn einwirken.

Eine arbeitsbedingte psychische Belastung eines Menschen kann sich ergeben aus:

der Arbeitsumgebung
der Arbeitsaufgabe
der Arbeitsorganisation
der sozialen Komponenten
den Arbeitsmitteln

Fast permanente Umstrukturierungen, damit oft verbundener Personalabbau führen sehr häufig zu

- Unruhe, Unsicherheiten, Ängsten
- Zeit- und Leistungsdruck
- Problemen mit Kollegen und Vorgesetzten
- unzureichender Vorbereitung auf neue Arbeitsaufgaben und Arbeitsmethoden
- mangelnder Involvierung des Einzelnen.



Was ist „psychische Beanspruchung“? (nach der Norm DIN EN ISO 100785-1)

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen – in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und momentanen Voraussetzungen – einschließlich der jeweils individuellen Bewältigungsstrategien.

Belastungen und Beanspruchungen können positive und negative Folgen für Beschäftigte haben.

Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung können Beanspruchungen aus ihrer Tätigkeit positiv erleben, wenn ihre Arbeit als herausfordernd, anregend erlebt wird und auch Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet. Dazu sollten die Arbeitsanforderungen weder zu hoch noch zu niedrig sein.

Wird der Beschäftigte jedoch dauerhaft über- oder auch unterfordert, spricht man von einer „Fehlbeanspruchung“.

Durch diese Störung des inneren Gleichgewichtes kann es zu

**Leistungsminderungen
erhöhten Fehlzeiten und
schweren gesundheitlichen Störungen**

kommen.

Seit Jahren können wir eine besorgniserregende Zunahme von psychischen Erkrankungen erkennen.

Da aber auch viele Jahre nicht über solche Themen gesprochen wurde, fehlen heute auch die notwendigen Erfahrungen und der angemessene Umgang damit.

Im Vordergrund des Arbeitsschutzes steht eindeutig die „Verhältnisprävention“,

eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe.

Dazu gehören alle situationsorientierten, verhältnisorientierten, technischen, organisatorischen oder strukturellen Maßnahmen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung.

Psychisch relevante Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung

Auf einige wesentliche Merkmale aus den Themenbereichen

- Arbeitsaufgaben
- Arbeitsorganisation
- soziale Faktoren



- Arbeitsumgebung
- Arbeitsmittel

möchte ich hier näher eingehen:

Merkmal	Mögliche ungünstige Auswirkungen
Arbeitsaufgabe	<p>nur vorbereitende) nur ausführende) Aufgaben nur kontrollierende) durch Umstrukturierungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - unzureichende Vorbereitung auf neue Arbeitsaufgaben - unzureichende oder fehlende Leistungsbeschreibung - mangelnde Abgrenzung – sogenannte „Entgrenzung“ – auch durch verstärkten Einsatz neuer Technologien, die permanente Erreichbarkeit ermöglichen
Handlungsspielraum	<p>Kaum oder keinen Einfluss auf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitspensum - Arbeitsabläufe - Arbeitsmethoden - Arbeitsorganisation - Probleme - Lösungen
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> - Reizüberflutung – zu umfangreich - lückenhaft (Zeitverlust durch Informationssuche) - daraus resultierende Ängste „etwas Wichtiges zu übersehen“
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten - starre Hierarchien - „Sandwich-Positionen“
Qualifikationen/Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation (Über-/Unterforderung) - zunehmende befristete Arbeitsverhältnisse - wegen mangelnder finanzieller Ressourcen keine Beförderung trotz sehr guter Arbeitsleistung
Emotionale Belastung	<ul style="list-style-type: none"> - durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (bes. Berufsgruppen z.B. Polizei, tödliche Attacken in Verwaltungen – LG Dresden, Jobcenter ...) - durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z.B. Bürger, Kunden, Patienten, Schüler ...) - Bedrohung durch verbale und nonverbale Gewalt (z.B. Kunden, Patienten ...)
Arbeits- / Pausenzeiten	<ul style="list-style-type: none"> - zu viele Überstunden durch unbesetzte Stellen (Personalabbau) - zu viele Langzeiterkrankte - unzureichendes Pausenregime - auch diktatorisch vorgegebenes Pausenreglement „weg rationalisierte“ Teeküchen - Verbot gemeinsamer „Kaffeepausen“
Arbeitsablauf	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitdruck, kaum Möglichkeiten der Prioritätensetzung (alles wichtig – dringlich – heute – ich)



	<ul style="list-style-type: none">- häufige Störungen – Unterbrechungen durch Wegfall von „Sprechzeiten“)
Kommunikation/ Kooperation	<ul style="list-style-type: none">- isolierte Einzelarbeitsplätze- keine oder zu geringe Möglichkeiten der Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte (bes. schwierig beim Umgang mit zunehmend aggressiven Kunden)- keine klar definierten Verantwortungsbereiche
Soziale Beziehungen Kollegen	<ul style="list-style-type: none">- zu geringe soziale Kontakte- häufige Konflikte, Kompetenzgerangel, Mobbing- fehlende soziale Unterstützung – emotional, kognitiv- mangelnde Anerkennung
Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none">- mangelnde soziale Kompetenzen (E.Q.)- fehlendes Feedback, zu geringe Anerkennung für erbrachte Leistungen- mangelhafte „krank“-machende Führungsstile- oft bewusste Ausgrenzung und Verhinderung der Förderung eines „gesunden Teamgeistes“
Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none">- ungünstige Arbeitsräume, zu wenig Platz- räumliche Enge (besonders für Bereiche mit Kunden-, Bürger - Kontakten)- mangelnde Sicherheitsvorkehrungen (besonders beim Umgang mit zunehmend aggressiven Kunden, Bürgern)

Auch bei dieser Problematik sollte der Grundgedanke lauten :

„Vorbeugen ist besser als heilen.“

Dazu bedarf es einer offenen Kommunikation zwischen allen Beteiligten aller Führungsebenen und aller Beschäftigten.

Ignoranz der Thematik zeugt nur von mangelnder sozialer Kompetenz und bringt niemanden weiter.

Erste Schritte könnten eine „Gefährdungsbeurteilung“ sein, mit der Einbindung aller Beschäftigten und Führungsebenen, bis hin zu aktiven Maßnahmen – Festlegung **und** Umsetzung.

Dabei können Fragen geklärt werden z. B.:

- Werden Maßnahmen zur Optimierung psychischer Belastungen festgelegt?
- Sind Mitarbeiter und Führungskräfte involviert?
- Wird der Vorrang von Verhältnis – vor Verhaltensprävention eingehalten?
- Werden Verantwortlichkeiten festgelegt?
- Wie ist der Zeitplan?
- Gibt es eine „Wirksamkeitskontrolle“?

Es muss bei der „menschengerechten Gestaltung“ der Arbeit zielgerichtet zu Veränderungsprozessen bei der Arbeitsorganisation, den Arbeitsinhalten, den sozialen Beziehungen und den Arbeitsumgebungsbedingungen kommen.



Eindeutiges Ziel ist dabei der Erhalt und die Förderung der Gesundheit – der psychischen Gesundheit – aller Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung.

Psychische Gesundheit kann also mit Maßnahmen der menschengerechten Arbeitsgestaltung in der öffentlichen Verwaltung und der Ressourcenstärkung wie z. B. aktive Gesundheitsförderung, Stärkung sozialer Kompetenzen (wie z. B. Stressmanagement, Zeitmanagement, Konfliktmanagement ...), Aufklärung und Sensibilisierung für die Thematik, wirksam gestärkt werden.

