

# Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention

Dr. Peter Stadler, Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit

November 2000 / aktualisiert: September 2006

## 1 Einleitung

Der Einsatz hochentwickelter Technik, neue Technologien, eine verstärkte Arbeitsteiligkeit, Rationalisierung und Flexibilisierung betrieblicher Prozesse sowie massiver Zeitdruck prägen den Arbeitsalltag vieler Menschen und stellen immer höhere Anforderungen an die Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Erkenntnisse aus der Forschung belegen die deutliche Zunahme an psychischen Belastungen (z.B. Wilkening, 1998). Als Folge davon sind negative Auswirkungen auf die erfolgreiche Bewältigung von Arbeitsaufgaben, auf die Arbeitssicherheit sowie auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten zu beobachten (Richter, 1997; Hoyos, 1998; Richter, Weißgerber & Fritsche, 1995; Leitner, 1999).

Der Stellenwert psychischer Belastungen und psychischer Prozesse spielt in der neueren Gesundheitsforschung eine immer wichtigere Rolle. Bis zur Mitte des Jahrhunderts herrschte noch ausschließlich ein medizinisch orientierter Gesundheitsbegriff vor, der Gesundheit als Abwesenheit von Krankheit definiert. Demgegenüber erwähnte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) 1946 in ihrer berühmten Definition von Gesundheit auch die seelischen und sozialen Faktoren. Dort wird Gesundheit gefasst als

*„ein Zustand des vollkommenen körperlichen, sozialen und geistigen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheiten und Gebrechen“.*

In den letzten Dekaden wurde der Gesundheitsbegriff immer wieder erweitert und über das Wohlbefinden hinaus werden auch Fähigkeiten zur Problemlösung und zum Aufbau sozialer Beziehungen subsumiert, wie z.B. die Definition von Badura (1998) zeigt. Er will

*„Gesundheit nicht als einen statischen Zustand, sondern als eine Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung begreifen, durch die ein positives seelisches und körperliches Befinden und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten und wieder hergestellt wird“.*

Gesundheit umfasst nach modernem Verständnis also nicht nur physische Aspekte, sondern schließt psychische Prozesse mit ein. Bei dem Bemühen, Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu fördern, verlangt der Gesetzgeber daher – z.B. im Arbeitsschutzgesetz und in der

Bildschirmverordnung – von betrieblichen Entscheidungsträgern, auch psychische Belastungen zu ermitteln, zu beurteilen und entsprechende Schutzmaßnahmen abzuleiten (Wieland, 1999). So sollen mögliche Gefährdungen der physischen und psychischen Gesundheit vermieden werden.

## 2 Was ist psychische Belastung / Beanspruchung? Was ist Stress?

**Belastung und Beanspruchung.-** In der DIN EN ISO 10075-1 („Ergonomic principles related to mental work load – Part 1: General terms and definitions / German version“) wird der Begriff psychische Belastung definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Im Unterschied zur Alltagssprache wird in der Norm der Begriff „psychische Belastung“ also wertneutral definiert. Psychische Belastung entsteht also durch das Zusammenwirken von objektiv erfassbaren Belastungsfaktoren.

Psychische Beanspruchung ist der Norm zufolge zu verstehen als „die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden oder augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (ebd.). Die psychische Beanspruchung ist das Resultat der bewussten oder unbewussten Verarbeitung der Belastung. Ein und dieselbe objektive Anforderung kann je nach Person zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen. Je nach Belastung und subjektiver Verarbeitung kann es zu kurz- und langfristigen, negativen und positiven Beanspruchungsfolgen kommen.

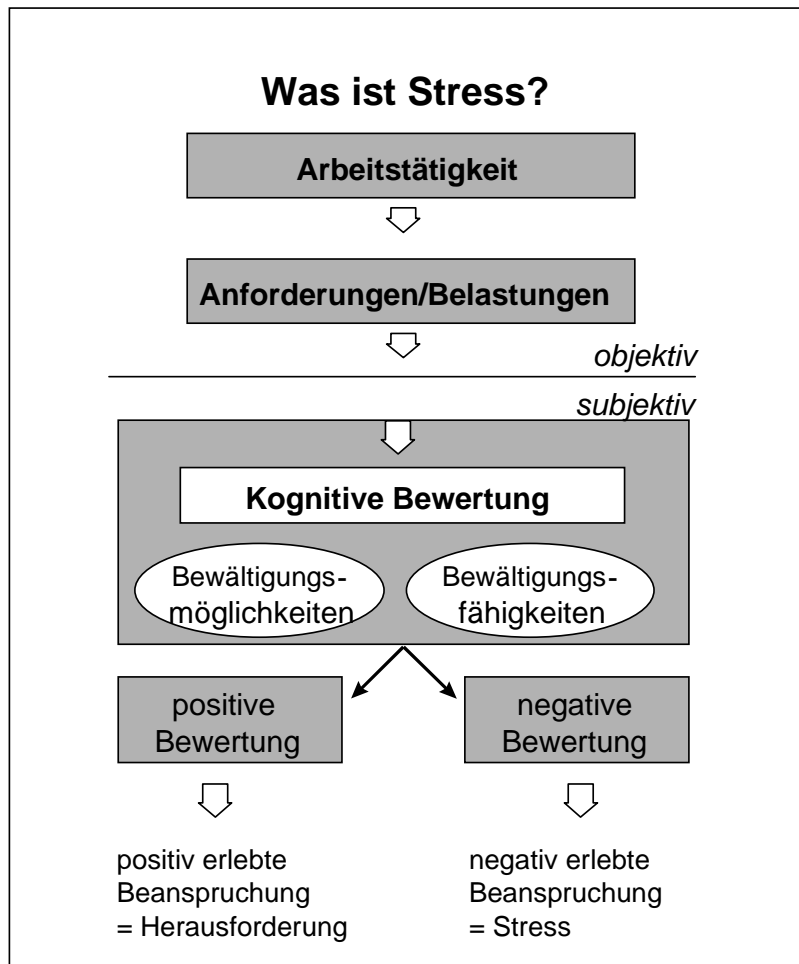


Abbildung 1: Stress als negativ erlebte Beanspruchung (nach Strobel & v. Krause, 1997)

**Stress.-** Stress resultiert aus einer psychischen Fehlbeanspruchung (Überforderungs- oder Unterforderungssituation; vgl. Richter, 1997). Der Beschäftigte sieht sich also vor Anforderungen gestellt, die jedenfalls seiner Bewertung nach seine Leistungsmöglichkeiten übersteigen oder aber nicht fordern. Diese Anforderungen können von außen an ihn herangetragen werden (z.B. enge Terminvorgaben durch den Vorgesetzten), sie können aber auch durch innere Wertmaßstäbe, persönliche Ansprüche oder Zielsetzungen (z.B. Perfektionismus, Es-allein-recht-machen-wollen) erzeugt oder verschärft werden. In der Stressforschung wurden bislang zahlreiche Konzepte und Theorien entwickelt. Im Folgenden soll Stress im Sinne der transaktionalen Sicht von Lazarus und Launier (1981) als negativ erlebte Folge einer Diskrepanz zwischen auf einen Menschen einwirkenden Belastungen und individuell wahrgenommenen Bewältigungsmöglichkeiten und -fähigkeiten verstanden werden (siehe Abbildung 1).

### 3 Einflussfaktoren auf die psychische Belastungssituation

Was sind nun die zentralen Einflussfaktoren für das Entstehen von Stress am Arbeitsplatz? Arbeitsbezogene Stressoren, also Auslöser von Stressreaktionen, können resultieren aus

- der Arbeitsaufgabe (z.B. Zeit- und Termindruck, Entscheidungsanforderungen ohne ausreichende Informationsgrundlage),
- den Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm, mangelhafte ergonomische Verhältnisse, Gefahren),
- der betrieblichen Organisation (z.B. strukturelle Veränderungen, unklare Kompetenzregelungen) und
- sozialen Verhältnissen (konfliktvolle Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, schlechtes Betriebsklima).

Ähnlich gliedert auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in ihrem „Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb“ die Einflussfaktoren psychischer Belastung (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Einflussfaktoren psychischer Belastung und deren Merkmale (nach BAuA, 1998)

| Einflussfaktoren  | Merkmale   |
|---|--|
| <b>Arbeitsaufgabe und organisatorischer Rahmen</b>  |  |
| Arbeitstätigkeit  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vollständigkeit der Tätigkeit</li> <li>- Verantwortung</li> <li>- Information</li> <li>- zeitlicher und inhaltlicher Tätigkeitsspielraum</li> <li>- Kooperation / Kommunikation</li> <li>- Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit</li> <li>- emotionale Inanspruchnahme</li> <li>- körperliche Abwechslung</li> </ul> |
| Arbeitsablauf   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgeglichenheit des Arbeitsanfalls über die Arbeitszeit</li> <li>- Störungen und Unterbrechungen des Arbeitsablaufes</li> </ul>  |
| Qualifikation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifikationsnutzung und -erweiterung</li> </ul>   |
| Verhaltensanforderungen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfüllbarkeit und Akzeptanz</li> </ul>  |
| Arbeitszeit   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dauer</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- Nacht- und Schichtarbeit</li> <li>- Beschäftigungsbeschränkungen</li> <li>- Pausengestaltung</li> </ul>  |
| <b>Soziale Beziehungen</b>  |  |
| Betriebsklima   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungsverhalten</li> <li>- Gruppenverhalten</li> <li>- Mitsprache der Beschäftigten</li> </ul>  |
| Personalmanagement  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>- soziale Angebote</li> </ul>   |
| <b>Einflüsse anderer Gefährdungsfaktoren</b>  |  |
| Psychische Belastung z.B. durch Lärm, Kälte, Hitze, elektrische Gefährdungen und mögliche Kombinationen | (vgl. Teil 2 des Ratgebers)  |

In dem Ratgeber werden den in der rechten Spalte aufgelisteten Merkmalen in einem Folgeschritt ungünstige Merkmalsausprägungen zugeordnet. Zum Beispiel sind für „Arbeitstätigkeit“ unter dem Stichwort „zeitlicher und inhaltlicher Tätigkeitsspielraum“ Bedingungen angegeben wie enge Zeitbindung (etwa bei Taktarbeit), oder hoher Zeitdruck. Solche ungünstigen Merkmalsausprägungen weisen auf die jeweiligen Veränderungserfordernisse hin. Zudem werden in einem Unterkapitel des Ratgebers Arbeitsgestaltungsmaßnahmen erläutert, die zu einer Belastungsreduzierung und -optimierung beitragen können.

- der Arbeitstätigkeit (z.B. Arbeiterweiterung und Arbeitsbereicherung),
- der Arbeitszeit (z.B. Schichtarbeit, Pausengestaltung), und
- der sozialen Beziehungen (z.B. Betriebsklima, Personalmanagement).

Einer der zentralen Einflussfaktoren für die psychische Belastungssituation der Mitarbeiter ist das *Führungsverhalten*. Kasten 1 enthält nähere Ausführungen zur Rolle des Führungsverhaltens.

Dazu zählen die Gestaltung

### **Kasten 1: Einfluss der Vorgesetzten auf die psychische Belastungssituation der Mitarbeiter**

Konflikte mit Vorgesetzten werden häufig als sehr belastend erlebt mit der Folge, dass psychische Beschwerden bei den Mitarbeitern und Fehlzeiten zunehmen. In einer Untersuchung konnte gezeigt werden, dass Arbeitnehmer, die häufig Schwierigkeiten und Ärger mit Vorgesetzten erfahren, ein überdurchschnittlich hohes Maß an psychischen Beschwerden haben (Seibel & Lühring, 1984). Einer anderen Studie zufolge ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf das Ausmaß der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem/den Vorgesetzten (Holzer, 1993).

Mitentscheidend für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Bewältigung belastender Arbeitsaufgaben ist auch die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte. Befriedigende soziale Beziehungen wirken als „Puffer“ gegen Arbeitsstress und können das Erkrankungsrisiko herabsetzen. Aber auch der Führungsstil beeinflusst die Belastungssituation. Ein partizipativer Führungsstil wirkt belastungs- und fehlzeitenreduzierend (v. Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1983); ein autoritärer Führungsstil hingegen lässt Fehlzeiten steigen (Wolff & Goeschel, 1988). Zu den Aufgaben von Führungskräften gehört auch die Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsablauf und Arbeitsorganisation. Mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe stecken sie die materiellen und sozialen Rahmenbedingungen für belastungsoptimiertes und gesundheitsförderliches Arbeiten ab. Wie eine Reihe von Untersuchungen zeigt, sind sich viele Führungskräfte jedoch nicht bewusst, dass sie in entscheidendem Maße über die psychische Belastungssituation der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich mitentscheiden (vgl. z.B. Steers & Mowday, 1981). Daher ist es wichtig, Führungskräften arbeitspsychologische und arbeitsmedizinische Erkenntnisse zu den Ursachen und Bedingungen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu vermitteln. Nach Stadler, Strobel und Hoyos (2000) sind drei Handlungsschritte erforderlich, um die gesundheitsbezogenen Wissens- und Handlungskompetenzen von Führungskräften zu fördern:

- Führungskräfte sensibilisieren (einen Handlungsbedarf für Fragen der Gesundheitsförderung und Belastungsoptimierung wecken),
- Führungskräfte informieren (arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Belastungsoptimierung vermitteln) und
- Führungskräfte motivieren (dazu anregen, diese Erkenntnisse im betrieblichen Alltag umzusetzen).

## **4.1 Stressfolgen für Mitarbeiter und Unternehmen**

Stress am Arbeitsplatz ist ein weitverbreitetes Phänomen und wird – darin sind sich die Experten einig – in den nächsten Jahren noch zunehmen. Bei einer Erhebung, die die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in den EU-Ländern 1996 durchführte, gaben 28% der Beschäftigten gesundheitliche Beschwerden durch Stress am Arbeitsplatz an (Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 1997). Im Folgenden werden negative Stressfolgen sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen erläutert.

**Folgen von Stress für Mitarbeiter.-** Für den unmittelbar Betroffenen bedeutet das Erleben von Stress einen Verlust an Wohlbefinden und Lebensqualität; mittel- bis langfristig ist mit Beeinträchtigungen der körperlichen und psychischen Gesundheit zu rechnen. Beispiele für die vielfältigen Stressfolgen, die sich im Verhalten und Erleben zeigen können, sind Nervosität, Gereiztheit, Angst, Einschlafschwierigkeiten oder kritisches Gesundheitsverhalten (z.B. Alkohol- und Nikotinmissbrauch) – Folgen von Stress, die nicht zuletzt die erfolgreiche Erfüllung von Arbeitsanforderungen beeinträchtigen. In Tabelle 2 werden wichtige negative Folgen psychischer Fehlbeanspruchung für die Gesundheit, das persönliche Wohlergehen und für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben zusammengefasst.

Sind Menschen über Wochen, Monate und zum Teil Jahre hindurch mit Arbeitsanforderungen konfrontiert, die sie über- oder auch unterfordern, entsteht ein chronischer Stresszustand. Längerfristige körperliche Folgen von Stress sind u.a. erhöhter Blutdruck, anhaltende erhöhte Muskelspannung mit Schmerzen im Rücken-, Schulter- und Nackenbereich oder Organschädigungen (Herzinfarkt, Magengeschwür, Schlaganfall).

**Folgen von Stress für Unternehmen.-** Neben der psychischen und gesundheitlichen Beeinträchtigung der Arbeitnehmer sind durch negative Beanspruchungsfolgen nicht zuletzt auch ernstzunehmende Konsequenzen für das Unternehmen und seine Wirtschaftlichkeitsziele zu erwarten (Weißgerber & Strobel, 1999). Erwiesenermaßen bringen die genannten Beanspruchungsfolgen u.a. ein Absinken der Arbeitsleistung mit sich (Richter, 1997). Ein Teil der Fehlbeanspruchungen kann sicherlich von den Beschäftigten kurzzeitig kompensiert werden. Auch wenn dadurch die Leistung auf den ersten Blick stabil zu bleiben scheint, sind jedoch längerfristige Leistungseinbußen zu erwarten. Diese können sich, bedingt durch vermehrte Erkrankungen und Rückzugsvorgänge, auch in erhöhten Fehlzeiten manifestieren (Hockey, 1997).

Tabelle 2: Folgen von Fehlbeanspruchung für Gesundheit, Wohlergehen und das Erfüllen von Arbeitsanforderungen (nach Strobel & v.Krause, 1997)

| Kurzfristige Folgen   | Mittel- bis langfristige Folgen  | Folgen bezüglich der Bewältigung von Arbeitsaufgaben  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermüdung, Monotonie, Sättigung</li> <li>• Gefühle der inneren Anspannung</li> <li>• Konzentrationsprobleme</li> <li>• Nervosität, Angst</li> <li>• Reizbarkeit</li> <li>• Ärger und Wut</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ängstlichkeit</li> <li>• Unzufriedenheit</li> <li>• Resignation</li> <li>• Depression</li> <li>• Allgemeine Beeinträchtigung des Wohlbefindens</li> <li>• Einschlafschwierigkeiten</li> <li>• Kritisches Gesundheitsverhalten</li> <li>• Psychosomatische Erkrankungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsschwankungen</li> <li>• Abnahme der Qualität der Arbeitsverrichtung</li> <li>• Kurzsichtige Entscheidungen</li> <li>• Verschlechterung der sensumotorischen Koordination</li> <li>• Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen</li> <li>• Rückzugsverhalten</li> <li>• Zunahme von Fehlzeiten</li> </ul> |

## 4.2 Stressformen

In jüngster Zeit haben zwei spezifische Erscheinungsformen und Folgen von Stress in der öffentlichen Diskussion breiten Raum eingenommen: Mobbing und Burnout.

**Mobbing.**- Wie oben gezeigt, sind Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten ein zentraler Belastungsfaktor am Arbeitsplatz. In einer Untersuchung von Schwarz und Stone (1993) wurden 112 Personen über einen Zeitraum von knapp drei Monaten gebeten, das jeweils am meisten belastende Tagesereignis zu protokollieren. Unter den Tagebucheinträgen, die sich auf den Arbeitsalltag bezogen, machten belastende arbeitsbezogene Ereignisse im zwischenmenschlichen Bereich einen Anteil von 75% aus.

Mobbing kann als eine extreme Form sozialer Belastungen gefasst werden, wobei die zwischenmenschlichen Konflikte zu zum Teil verheerenden gesundheitlichen Folgen für das Mobbing-Opfer führen. In Abgrenzung zu sonstigen sozialen Stressoren definiert Zapf (1999) Mobbing wie folgt:

*„Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z.B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es handelt sich nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten“.*

- Mobbing über organisationale Maßnahmen,
- soziale Isolierung,
- Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre,
- verbale Drohungen bzw. verbale Aggression,
- Androhung und Ausübung körperlicher Gewalt,
- Verbreitung von Gerüchten.

Je nachdem, wie eng oder weit der Mobbing-Begriff gefasst wird, kommen verschiedene Untersuchungen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen, was den Verbreitungsgrad von Mobbing anbelangt: Sie schwanken von 1,2% bis 10,1%. Die erste Repräsentativerhebung in Deutschland („Mobbing-Report“) ermittelte eine aktuelle Mobbing-Quote von 2,7%; d.h., knapp 3 von 100 Beschäftigten leiden unter Mobbing (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002). In absoluten Zahlen sind dies mehr als 800.000 Arbeitnehmer. Derselben Erhebung zufolge wird jede 9. Person mindestens einmal im Laufe ihres Erwerbslebens gemobbt.

Mobbing ist in den einzelnen Branchen unterschiedlich verbreitet. Einer deutschen Studie zufolge sind Mobbingopfer im Sozial- und Gesundheitsbereich, im Erziehungsbereich, in der öffentlichen Verwaltung und im Kreditgewerbe deutlich überrepräsentiert; vergleichsweise wenige Mobbingopfer gibt es dagegen z.B. im Bereich Verkehr und Handel und im Baugewerbe (Zapf, 1999).

Folgende Mobbing-Strategien lassen sich nach Zapf (1999) unterscheiden:

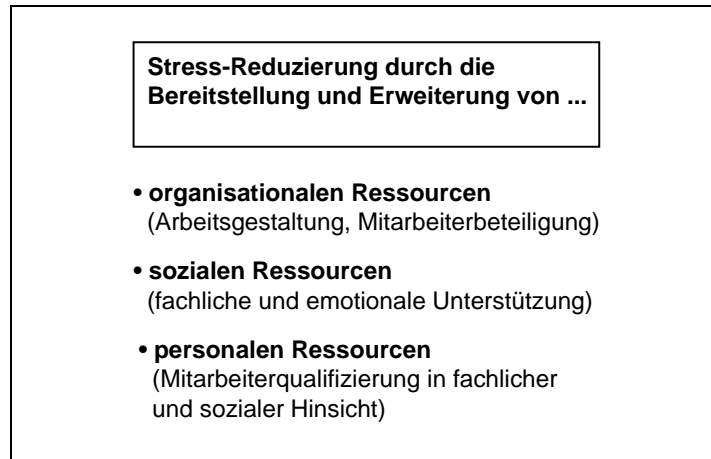


Abbildung 2: Stress-Reduzierung durch Bereitstellung und Erweiterung von Ressourcen

**Burnout.-** Mit Burnout („Ausbrennen“) wird ein arbeitsbezogenes Syndrom bezeichnet, das insbesondere in Helferberufen, aber auch generell im Bereich der (Human-)Dienstleistungen anzutreffen ist. Dabei handelt es sich vorzugsweise um Tätigkeiten, die ein langzeitiges Engagieren für andere Menschen in emotional belastenden Situationen erfordern (Hacker, 1998a). Burnout-Symptome sind emotionale Erschöpfung, Müdigkeit, Gereiztheit, Unausgeglichenheit, aber auch eine misstrauische und negative zynische Grundstimmung gegenüber Kollegen, Klienten und der eigenen Arbeit. Als längerfristige Folgen von Burnout wurden Arbeitsunzufriedenheit, Depressivitätssymptome, psychovegetative Störungen, reduzierte Arbeitsleistung, erhöhte Fehlzeiten und Arbeitsplatzwechsel ermittelt (vgl. Büssing, 1998).

Für die Erklärung von Burnout werden zum einen personenspezifische Merkmale herangezogen. Zu hohe Erwartungen und unrealistische Zielsetzungen in Bezug auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten einerseits und die schwierige Realität des beruflichen Alltags andererseits führen demnach zu einem Missverhältnis, in dessen Folge sich ein Zustand physischer und psychischer, kognitiver und emotionaler Erschöpfung manifestiert.

Unbestritten ist, dass neben personenbezogenen Faktoren Arbeitsbelastungen eine zentrale Rolle bei der Entstehung von Burnout spielen. Verschiedene Untersuchungen zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen „Arbeitsmenge“, „Zeitdruck“, „Rollenkonflikte“, „mangelnde soziale Unterstützung“, „geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ und Burnout (vgl. Gusy & Kleiber, 1998). Burnout kann so gesehen als eine Stressreaktion auf arbeitsbezogene Stressoren betrachtet werden, die v.a. im Dienstleistungsbereich vorhanden sind. Strategien zur Reduzierung von Burnout-Reaktionen sollten daher in erster Linie diese arbeitsbezogenen Stressoren beeinflussen.

## 5 Interventionsmöglichkeiten zum Abbau psychischer Belastung / Beanspruchung

**Ansatzpunkte und Ressourcen zur Anforderungsbewältigung.-** Der zentrale Ansatzpunkt für eine Belastungsreduzierung und die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter liegt in der Optimierung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation, Führungsverhalten; darüber hinaus ist auch die Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter eine sinnvolle Strategie zur Stressvermeidung bzw. -reduzierung. Im Sinne neuer Forschungsansätze, etwa der Salutogenese (Antonovsky, 1997), wird nicht mehr nur erforscht, was belastet und krank macht, ebenso wird der Frage nachgegangen: Was macht (erhält) uns gesund? Neben belastenden, potentiell krankmachenden Arbeitsbedingungen stehen entlastende, gesundheitsschützende Bedingungen im Mittelpunkt der Betrachtung: Bedingungen, auch gesundheitsförderliche Ressourcen genannt, die bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen unterstützen und die Wirkung negativer, potentiell stressauslösender Einflüsse reduzieren können. Das Konzept von Richter und Hacker (1998) unterscheidet organisationale, soziale und personale Ressourcen (vgl. Abb. 2), die im Folgenden erläutert werden.

**Maßnahmen belastungsoptimierter und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.-** Grundsätzlich kann eine ergonomisch optimal gestaltete Arbeit als Voraussetzung für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten gelten. Darüber hinaus wurden bestimmte Grundsätze und Zielsetzungen von Arbeitsgestaltung als gesundheitsförderlich herausgearbeitet. Das gilt z.B. für den Handlungsspielraum bei der Arbeit. Damit ist gemeint, dass der Mitarbeiter über Entscheidungsmöglichkeiten in Bezug auf die Aufgabenerfüllung verfügen sollte.

Nach Hacker (1998b) gelten *vollständige* Arbeitstätigkeiten als potentiell gesundheits- und persönlichkeitsfördernd. Vollständig meint, dass die Tätigkeit neben dem Ausführen auch

- Vorbereitungsfunktionen (das Aufstellen von Zielen, das Entwickeln von Vorgehensweisen, das Auswählen

- zweckmäßiger Vorgehensvarianten),
- Organisationsfunktionen (das Abstimmen der Aufgaben mit anderen Menschen) und
- Kontrollfunktionen, durch die der Arbeitende Rückmeldungen über das Erreichen seiner Ziele erhält, beinhaltet.

**Mitarbeiterbeteiligung.-** Die Mitarbeiter sind Experten für ihren Arbeitsbereich. Niemand ist mit den Arbeitsabläufen und den daraus resultierenden psychischen Belastungen so vertraut wie der Mitarbeiter selbst. Die Nutzung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter um Arbeitsaufgabe, Arbeitsablauf und Arbeitsbedingungen ist daher gerade für eine belastungsoptimierte Arbeitsgestaltung wichtig, sowohl für die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen als auch dafür, Schwachstellen an den bestehenden Arbeitsplätzen aufzudecken. Der Nutzen der Mitarbeiterbeteiligung liegt indes nicht allein in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Sie macht betriebliche Prozesse und Abläufe transparent und führt dadurch zu einem günstigen Betriebsklima und zu hoher Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter (Stadler & Beer, 1998). Vor allem die Beteiligung an Problemfindungs- und Lösungsprozessen (Gesundheitszirkel etc.) leistet einen Beitrag zu partizipativen Unternehmensstrukturen.

**Soziale Ressourcen.-** Da soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen einen wesentlichen Puffer gegen Stress bildet, ist der Aufbau und die Pflege konstruktiver Arbeitsbeziehungen durch einen demokratischen, mitarbeiter- und partizipationsorientierten Führungsstil eine erfolgversprechende Maßnahme von Führungskräften zur Belastungsoptimierung. Wichtige Bestandteile einer für beide Seiten zufriedenstellenden Arbeitsbeziehung sind:

- Die Vereinbarung konkreter, realistischer Arbeitsziele (unter Beteiligung der Mitarbeiter). Ziele geben den Mitarbeitern Sicherheit bei der Aufgabenerfüllung, ermöglichen Erfolgserlebnisse (bei Zielerreichung) und setzen Energie und Kreativität frei.
- Die fachliche und emotionale Unterstützung bei der Aufgabenerledigung. Mitarbeiter, die in schwierigen Arbeitssituationen nicht allein gelassen werden, Fehler zugeben können, bewerten erfahrungsgemäß die an sie gestellten Anforderungen als weniger „stressend“.
- Eine ausreichende Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen. Hier sollten Führungskräfte zum einen positives Verhalten anerkennen, d.h. erbrachte Leistungen bemerken und würdigen und dabei nicht nur besondere Anstrengungen und Arbeitsergebnisse hervorheben, sondern auch Dauerleistungen berücksichtigen. Ein solches Feedback liefert den Mitarbeitern wichtige Informationen, schafft Verhaltenssicherheit, eröffnet Lernchancen und fördert die Arbeitsmotivation.
- Regelmäßige Kommunikation und Information der Mitarbeiter. Eine transparente betriebliche Informationspolitik, eine Atmosphäre gegenseitiger Offenheit und das Bemühen auf Belange der Mitarbeiter (Kritik, Verbesserungs-ideen) einzugehen, befördert die Arbeitszufriedenheit und wirkt stressreduzierend.

**Personale Ressourcen.-** Um Über- bzw. Unterforderung vorzubeugen, sollen die Mitarbeiter gemäß ihren Leistungsvoraussetzungen und Qualifikationen eingesetzt werden.

Gerade der direkte Vorgesetzte ist aufgrund seines ständigen Kontakts mit den Mitarbeitern in der Lage, angemessene Arbeitsanforderungen zu entwickeln. Besteht die Gefahr der Überforderung, muss der Vorgesetzte die erforderlichen zusätzlichen Qualifizierungsschritte einleiten.

Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Stressprävention und zum Stressmanagement zu erhöhen, sollten die Mitarbeiter durch betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden. Die Teilnahme an Seminaren zur Erweiterung fachlicher Kompetenzen (z.B. EDV) und sozialer Fähigkeiten wie „Zeitmanagement“, „Gesprächsführung“, „Umgang mit Konflikten“, „Entspannungstechniken“ können dabei helfen, die individuellen Ressourcen zu erweitern.

## 6 Zusammenfassung

Veränderungen vielfältiger Art in der Arbeitswelt führen zu einer Zunahme an psychischen Belastungen für die Mitarbeiter. Als Belastungen werden die objektiven, von außen kommenden Einflüsse bezeichnet, die auf den Menschen psychisch einwirken; Beanspruchung ist die subjektive Reaktion auf diese Belastungen. Stress liegt im Sinne des transaktionalen Konzepts dann vor, wenn ein Mitarbeiter seiner Bewertung nach nicht über adäquate Möglichkeiten zur Bewältigung der auf ihn einwirkenden Belastungen verfügt.

Zentrale Einflussfaktoren für das Entstehen von Stress am Arbeitsplatz sind:

- die Arbeitsaufgabe,
- Umgebungsbedingungen,
- die betriebliche Organisation und
- die sozialen Verhältnisse.

Stressformen, die in der öffentlichen Diskussion eine zunehmende Rolle spielen, sind Mobbing und Burnout. Mobbing stellt eine Extremform sozialer Belastungen dar; Burnout ist eine Stressreaktion auf emotional besonders belastende Situationen.

Mittel- bis langfristig beeinträchtigt Stress die körperliche und psychische Gesundheit der Mitarbeiter. Aber auch für das Unternehmen resultieren – längerfristig betrachtet – negative Konsequenzen, unter anderem durch das Absinken der Arbeitsleistung unter Stressbedingungen und eine Zunahme von Fehlzeiten infolge gesundheitlicher Beeinträchtigungen.

Strategien der Stressprävention umfassen folgende Maßnahmenbereiche:

- menschengerechte Arbeitsgestaltung,
- Mitarbeiterpartizipation,
- fachliche und soziale Unterstützung der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung,
- Weiterentwicklung der individuellen Möglichkeiten, mit Stress umzugehen.

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Sonderausgabe) (1997). Arbeitsbedingungen in der europäischen Union. In: Gesundheitschutz in Zahlen (S. 15), 1995.
- Büssing, A. & Schmitt, S. (1998). Arbeitsbelastungen als Bedingungen von Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozeß. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42, 76-88.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (1998). Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb. 2. Überarbeitete Auflage. Dortmund / Berlin: NW-Verlag.
- Gusy, B. & Kleiber, D. (1998). Burnout. In E. Bamberg, A. Ducki & A. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (S. 315-327). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hacker, W. (1998a). Psychische Anforderungen und Wohlbefinden am Beispiel von Humandienstleistungen. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Tagungsbericht. Dortmund / Berlin: NW-Verlag.
- Hacker, W. (1998b). Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.
- Hockey, G.R.J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. Biological Psychology, 45, 73-93.
- Holzer, C. (1993). Arbeitszufriedenheit und Absentismus - eine empirische Studie unter Berücksichtigung der qualitativen Formen der Arbeitszufriedenheit. Diplomarbeit an der Universität Bayreuth.
- Hoyos, C. Graf (1998). Psychische Belastung und Arbeitssicherheit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Tagungsbericht Tb 86). Wirtschaftsverband NW: Bremerhaven.
- Lazarus, R.S. & Launier (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In Nitsch (Hrsg.), Streß. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, Wien: Huber. S. 213-260.
- Leitner, K. (1999). Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit – Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen (S. 63-139). Bern: Huber.
- Leymann, H. (1993). Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbeck: Rowohlt.
- Meschkat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002). Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven: Wirtschaftsverband NW.
- Richter, G. (1997). Psychische Belastung und Beanspruchung. Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. Dortmund, Berlin: BAuA.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. München: Asanger.
- Richter, G., Weißgerber, B. & Fritsche, B. (1995). Arbeitsinhaltsgestaltung zur Förderung von Arbeitssicherheit und Gesundheit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (1), 1-9.
- Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (1983). Organisationspsychologie. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- Schwartz, J.E. & Stone, A.A. (1993). Coping with daily work problems. Contributions of problem content, appraisals, and personal factors. Work & Stress, 7, 47-62.
- Seibel, H. D. & Lühring, H. (1984). Arbeit und psychische Gesundheit. Göttingen: Hogrefe.
- Stadler, P. & Beer, B. (1998). Planungspartizipation als wichtiger Beitrag zur Projektierung und Förderung sicheren Arbeitshandelns. In H. v. Benda & D. Bratge (Hrsg.), Psychologie der Arbeitssicherheit (9. Workshop 1997). Heidelberg: Asanger.
- Stadler, P., Strobel, G. & Hoyos, C. Graf (2000). Psychische Belastung von Mitarbeitern – die Rolle des Führungsverhaltens. Ergo-Med Zeitschrift für angewandte Arbeitsmedizin, Arbeitshygiene und Umweltmedizin, 24, Heft 3, S. 136-142.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. Research in Organizational Behavior, 3, S. 235-281.
- Strobel, G. & v. Krause, J. (1997). Psychische Belastung von Bauleitern. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 778). Bremerhaven: NW Verlag.
- Weißgerber, B. & Strobel, G. (1999). Stressabbau und Stressmanagement für Führungskräfte in der Baubranche. In B. Badura, M. Litsch & Ch. Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz (S. 313-323). Berlin: Springer.
- Wieland, R. (1998). Analyse, Bewertung und Gestaltung psychischer Belastung und Beanspruchung. In B. Badura, M. Litsch & Ch. Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz (S. 197-211). Berlin: Springer.
- Wilkening, W. (1998). Veränderungen der Arbeitswelt (Arbeitsverdichtung, Flexibilisierung, Arbeitsplatzunsicher-



heit ...) und ihre Folgen. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Tagungsbericht Tb 86). Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven.

Wolff, G. & Goeschel, G. (1988b). Fehlzeiten im Betrieb - Ein Thema für Führungskräfte. In Humane Produktion, Humane Arbeitsplätze, 6, S. 20-24.

Zapf, D. (1999). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. In U. Nickel & R. Reiter-Mollenhauer (Hrsg.): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Bremerhaven: NW-Verlag.

Diese Information ist in Zusammenarbeit mit dem  
Bundesverband der Unfallkassen  
entstanden.