

PSYCHISCHE BELASTUNG UND STRESS IN DER ARBEIT

URSACHEN, FOLGEN, LÖSUNGEN



■ Dieses Service ist dank Ihres AK-Beitrags möglich



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN



„Psychische Belastungen am Arbeitsplatz nehmen zu – trotzdem wird dieses Phänomen noch immer unterschätzt. Diese Broschüre zeigt Probleme, Ursachen und Lösungen auf.“

A handwritten signature in black ink, which reads 'Peter Eder'.

Peter Eder
AK-Präsident



www.ak-salzburg.at

GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

PSYCHISCHE BELASTUNG UND STRESS IN DER ARBEIT

URSACHEN, FOLGEN, LÖSUNGEN

AutorInnen:

Univ. Prof. Dr. Jürgen Glaser, Professur für Angewandte Psychologie,
Institut für Psychologie, Universität Innsbruck

Mag. Martina Molnar, Geschäftsführerin Humanware GmbH und
Lehrbeauftragte an der Fakultät für Psychologie, Universität Wien

Unter Mitwirkung von:

Franziska Knoop, Diplomandin an der Fakultät für Psychologie,
Universität Wien

INHALT

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Einleitung..... | 4 |
| 1.1 | Was ist Stress?..... | 5 |
| 1.2 | Zahlen, Daten, Fakten | 7 |
| 1.3 | Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis..... | 10 |
| 2 | Psychische Belastung, psychische Beanspruchung und psychischer Stress | 12 |
| 2.1 | Formen psychischer Belastung in der Arbeit | 14 |
| 2.2 | Formen psychischer Beanspruchung und psychischer Beanspruchungsfolgen | 19 |
| 2.3 | Gesundheitliche Folgen von psychischem Stress in der Arbeit...23 | |
| 3 | Arbeitsplatzevaluierung führt zu Arbeitsgestaltung..... | 25 |
| 3.1 | Die Anforderungen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes | 25 |
| 3.2 | Der Prozess der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen | 29 |
| 3.3 | Gestaltungsmaßnahmen, Beteiligung, Wirksamkeit | 31 |
| 3.4 | Akteure/innen im Betrieb und deren Zusammenwirken..... | 33 |
| 4 | Verhältnisprävention von psychischem Stress als „Königsweg“ | 39 |

Psychische Belastung und Stress in der Arbeit – Ursachen, Folgen, Lösungen

1. EINLEITUNG

Jeder von uns klagt zeitweilig über Stress. Gemeint sind meist Zustände, die uns unter Druck setzen oder bedrohlich erscheinen. Häufig wird mit Stress bezeichnet, dass man viel zu tun hat und darunter mehr oder weniger leidet.

Gelegentlich wird aber auch über „guten Stress“ geredet. Dieser „Stress“ hält uns auf Trab, ganz nach dem Motto „wer rastet der rostet“. Damit wird neben den körperlichen Anforderungen vor allem ein arbeitspsychologisch wichtiger Faktor thematisiert – das Lernpotenzial der Arbeit. Trefender als von „gutem Stress“ wäre dann jedoch von Kompetenzentwicklung in der Arbeit zu reden.

Psychischer Stress am Arbeitsplatz ist seit einiger Zeit in aller Munde. Anlass dazu geben ungünstige gesellschaftliche Entwicklungen hin zu einer Zunahme psychischer Erkrankungen. Neben individueller Veranlagung oder außerberuflichen Ursachen sind nach heutigem Stand der Wissenschaft auch zahlreiche Faktoren der Arbeit mit verantwortlich für die Entstehung von psychischen Erkrankungen wie der Depression. Selbst vordergründig körperliche Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Herzkreislauf- oder Muskel- und Skelettbeschwerden stehen nachweislich im Zusammenhang mit einem chronischen Erleben von psychischem Stress am Arbeitsplatz.

Risikofaktoren für psychischen Stress in der Arbeit sind zum Beispiel zeitliche Überforderung und geringe Einflussmöglichkeiten, mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte oder durch das Team, fehlende Wertschätzung und erlebte Ungerechtigkeit, aber auch Störungen in den Arbeitsabläufen und widersprüchliche Ziele. Ein besonderes Risiko besteht, wenn mehrere Faktoren kombiniert über längere Zeit (chronisch) wirksam sind.

Um psychischen Stress am Arbeitsplatz zu reduzieren, gilt es zunächst Schwachstellen in der Arbeitssituation zu identifizieren. Dies erfolgt durch die Evaluierung psychischer Belastungen (§§ 4, 5 und 7 ASchG).

Seit 1. Jänner 2013 ist die Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) in Kraft. Die ASchG-Novelle regelt die verbindliche Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Es wird betont „unter Gesundheit im Sinne dieses Bundesgesetzes ist physische und psychische Gesundheit zu verstehen“ (§ 2 Z 7a ASchG) und erklärt, dass unter Gefahren auch „arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen (sind), die zu Fehlbeanspruchungen führen“ (§ 2 Abs. 7 ASchG).

Die Evaluierung psychischer Belastungen setzt eine systematische Vorgehensweise und den Einbezug der Beschäftigten voraus. Sie ist auch der Ausgangspunkt für Maßnahmen der Arbeitsgestaltung. Das Ziel besteht darin, die arbeitsbedingten Risikofaktoren für psychischen Stress zu vermindern oder gänzlich zu vermeiden. Dies kommt nicht nur der Anwesenheitsquote, sondern vor allem der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu Gute.

In der vorliegenden Broschüre erfahren Sie – wissenschaftlich fundiert, aber dennoch verständlich – was psychischer Stress ist, was man unter psychischen Belastungen in der Arbeit versteht, wie diese mit psychischem Stress zusammenhängen und warum sie Gesundheitsprobleme nach sich ziehen können. Außerdem werden Sie darüber informiert, wie Betriebe mit diesen Themen in der Prävention umgehen sollten.

1.1 Was ist Stress?

Der Begriff Stress wird in den unterschiedlichsten Lebensbereichen verwendet, z.B. Schulstress, Beziehungstress, Arbeitsstress oder gar Freizeitstress. Neuerdings werden selbst Atomkraftwerke oder Kreditinstitute sogenannten „Stresstests“ unterzogen. Ein gemeinsamer Kern besteht darin, dass Organismen bzw. Systeme einem Druck oder einem **Zustand der Anspannung** ausgesetzt sind. Stress bezeichnet dabei genauer die Stressreaktion im Organismus bzw. im System, während die Ursachen für Stress von außen kommen und im Allgemeinen als Stressoren bezeichnet werden.

Stress geht bei Menschen mit einer Anpassungsreaktion des Körpers einher. Infolge von Stressoren (z.B. Angriff durch einen Gegner) werden

Stresshormone ausgeschüttet. Der Organismus wird in einen Zustand **erhöhter Aktivierung** versetzt (z.B. schnellerer Puls, höherer Blutdruck) und ist kurze Zeit leistungsfähiger. Nach dieser Alarmreaktion versucht der Körper den Normalzustand wieder herzustellen und die Stresshormone abzubauen.

Im Falle von **chronischem Stress**, d.h. bei andauernden Stressoren oder längerfristiger Aktivierung ohne hinreichende Entspannungs- oder Erholungsphasen, kann es zu Schädigungen körperlicher (z.B. Magengeschwür) und psychischer Art (z.B. Gereiztheit) kommen.

Psychischer Stress ist ein mit Bedrohung oder Angst verbundener, innerlicher Anspannungszustand. Er resultiert daraus, dass Anforderungen (z.B. hohe Arbeitsmenge) mit den verfügbaren Ressourcen (z.B. knappe Zeit) als nicht bewältigbar wahrgenommen werden oder, dass ein **Verlust an Kontrolle über die Situation** erlebt wird.

Nach dieser etablierten wissenschaftlichen Definition gibt es also keinen „guten“ psychischen Stress. Eine Aktivierung des Organismus mit nachfolgender Entspannung ist biologisch lebensnotwendig. Sie dient körperlich wie auch geistig und emotional dem Erhalt und der Weiterentwicklung wichtiger Lebensfunktionen (z.B. Ausdauer, Denken). Psychischer Stress ist hingegen durch fehlende Entspannung gekennzeichnet und somit auf Dauer schädlich.

Wenn von arbeitsbedingtem Stress gesprochen wird, dann liegen maßgebliche Ursachen bzw. Stressfaktoren in der beruflichen Situation. Selbstverständlich kann Arbeit auch frei von Stressoren sein und Beschäftigte erleben dennoch Stress aufgrund familiärer bzw. privater Anforderungen (z.B. bei Mehrfachbelastung durch Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, anstrengenden Hobbies). Außerdem sind die persönlichen Leistungsvoraussetzungen mit dafür verantwortlich, ob und in welchem Maß Stress entsteht. So wird ein junger Mann hohe körperliche Anforderungen in der Arbeit wie das Tragen schwerer Lasten besser bewältigen als eine ältere Frau. Ebenso wird die langjährig geübte, fachlich geschulte Servicekraft mit den emotionalen Anforderungen im Kundenkontakt besser umgehen als die unerfahrene, angelegene Hilfskraft.

Stress entsteht immer im Zusammenspiel von Faktoren der Person sowie der beruflichen und außerberuflichen Situation, in der sich eine Person

befindet. Während die Verantwortung für die privaten Lebensumstände naturgemäß bei den Einzelnen liegt, **hat der Arbeitgeber die Pflicht, die berufliche Situation so zu gestalten, dass Arbeitsanforderungen von den Beschäftigten bewältigt werden können und somit kein arbeitsbedingter Stress entsteht.**

Aktuelle Repräsentativbefragungen zeigen (z.B. Stressreport Deutschland 2012), dass inzwischen mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen Zeit- und Leistungsdruck in der Arbeit als maßgeblichen Stressfaktor erleben. Zugleich steigen die betrieblichen Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen kontinuierlich an, was neben den individuellen Kosten auch zu erheblichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten führt.

1.2 Zahlen, Daten, Fakten

Die ungünstige Auswirkung physischer und psychosozialer Risikofaktoren am Arbeitsplatz auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer/innen gilt mittlerweile als gemeinhin anerkannt.

Laut Datenanalysen des **Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO) und der Donau-Universität Krems** (Biffel et al., 2012) litten im Jahr 2005 rund **30%** der unselbständig Erwerbstätigen zwischen 15 und 64 Jahren in Österreich unter mindestens einer arbeitsbedingten gesundheitlichen Beschwerde (Arbeitsunfälle nicht mitgerechnet). Am häufigsten wurden Rückenbeschwerden 24% (EU-Durchschnitt: 20,5%), muskuläre Beschwerden 19,8% (EU-Durchschnitt: 18,8%) und Stress 22,3% (EU-Durchschnitt: 19,9%) angegeben.

Erwerbstätige, die eine **hohe Arbeitsintensität** (hohes Arbeitstempo, Zeit- und Termindruck) wahrnehmen, berichteten etwa doppelt so häufig von physischen und psychischen Gesundheitsbeschwerden als diejenigen mit einer niedrigeren Beanspruchung. Auch Personen mit **weniger Entscheidungsfreiheit und Autonomie** am Arbeitsplatz berichteten über einen schlechteren Gesundheitszustand als Erwerbstätige mit mehr Spielraum. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich in Hinblick auf **Anerkennung im Beruf** (z.B. durch Arbeitsplatzsicherheit) und **sozialen Rückhalt** (z. B. Unterstützung durch Kolleg/innen). Erwerbstätige mit höherer erlebter Anerkennung respektive sozialer Unterstützung waren weniger häufig von physischen und psychischen gesundheitlichen Beschwerden betroffen.

Laut den Berechnungen von Biffel et al. (2012) unter Einbeziehung der Daten des **Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Sondermodul 2007** litten zur Zeit der Erhebung knapp ein Drittel der Erwerbstätigen in Österreich unter mindestens einer arbeitsbedingten gesundheitlichen Beschwerde. Davon entfielen ungefähr 65% auf den **Stütz- und Bewegungsapparat** (Muskeln, Gelenke, Knochen etc.), 9% waren **Infektionskrankheiten** und 6,5% stellten **psychische Beschwerden** wie Stress, Depressionen oder Angstzustände dar.

Personen, die Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz wahrnehmen, wie Zeitdruck, Überbeanspruchung oder Belästigung, berichteten überproportional häufig von körperlichen Beschwerden. Psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz hingen zwar wiederum eng mit psychischen Beschwerden zusammen, traten jedoch auch häufig gemeinsam mit körperlichen Erkrankungen auf. 94,7% der männlichen bzw. 82,6% der weiblichen Erwerbstätigen, die von Stress, Depressionen oder Angstzuständen betroffen waren, berichteten gleichzeitig von psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz. Bei Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates lag die Quote bei 51,6% (Frauen) bzw. 58,1% (Männer). Lag eine Herzerkrankung vor, berichteten 85,9% der Frauen und 71,4% der Männer gleichzeitig von psychischen Belastungsfaktoren. Auch Kreislauferkrankungen und Kopfschmerzen hängen eng mit psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz zusammen. **Liegen generell psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz vor, steigt die Wahrscheinlichkeit einer physischen oder psychischen Erkrankung um etwa die Hälfte.**

Bezüglich krankheitsbedingter Fehlzeiten zeigte sich, dass Personen mit sowohl psychischen als auch körperlichen arbeitsbedingten Belastungen mit Abstand die meisten **Krankenstandstage pro Jahr** (5,9) aufwiesen, verglichen mit Personen, die keine Belastungen (0,8) oder „nur“ eine körperliche (2,6) bzw. „nur“ eine psychische Belastung (3,3) angaben.

Der **Österreichischen Gesundheitsbefragung 2006/2007** sowie einer Studie des **Hauptverbands der österreichischen Sozialversicherungsträger und der Salzburger Gebietskrankenkasse** ist nach Berechnungen von Biffel et al. (2012) zu entnehmen, dass rund 2% der Erwerbstätigen Psychotherapie in Anspruch nehmen und ca. 3% Psychopharmaka zur Behandlung von Depressionen oder Angstzuständen beziehen. Psychische Erkrankungen bilden 15,7% des Krankengeldvolumens. Ihnen

liegen 2,5% der Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen zugrunde. Die vermeintlich geringe Zahl täuscht allerdings: Psychische Erkrankungen

1. sind deutlich im Ansteigen begriffen
2. dauern pro Krankenstandsfall durchschnittlich deutlich länger als körperliche Erkrankungen
3. kosten pro Krankheitsfall mehr als körperliche Erkrankungen.

Somit führen psychische Erkrankungen zu ähnlich hohen gesamtwirtschaftlichen Kosten wie körperliche Erkrankungen. Für das Jahr 2009 wurden die **Kosten psychischer Erkrankungen mit 3,3 Mrd. Euro oder 1,2% des BIP** errechnet. Rechnet man neben den rein medizinischen und betrieblichen Kosten noch den Verlust an Wertschöpfung und Produktivitätseinschränkung hinzu, betragen die Schätzungen **internationaler Studien bis zu 4% des BIP**.

Des Weiteren sind laut BMASK (Biffel et al., 2012) psychische Erkrankungen in Österreich mittlerweile bei Männern die zweithäufigste und bei Frauen die häufigste Ursache für **Invaliditätspensionen** und machen damit fast die Hälfte aller Invaliditätsleistungen aus.



Q: Hauptverband der Sozialversicherungsträger, WIFO-Berechnungen. Anmerkung: Durch die Umstellung der Versicherungszahlen in der *Krankenstandsstatistik* kommt es in den Datenreihen zwischen 2007 und 2008 zu einem geringfügigen statistischen Bruch.

Abb. 1: Entwicklung der Krankenstandstage für Psychiatrische Krankheiten im Vergleich zu sonstigen Krankheiten pro Kopf in Österreich. Quelle: Leoni, Thomas (2012): Fehlzeitenreport 2012. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. WIFO, Wien.

1.3 Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis

Nachfolgend werden Beispiele für konkrete Ausprägungen von arbeitsbedingtem Stress dargestellt.

Herr P. ist Gruppenleiter in einem mittelständischen Betrieb der Metallverarbeitung.

In seinem Team mehren sich seit dem vergangenen Jahr krankheitsbedingte Ausfälle. Zwei Mitarbeiter sind wegen Rückenproblemen in Rehabilitationsmaßnahmen, eine weitere Mitarbeiterin ist seit Monaten in psychotherapeutischer Behandlung. Um das Arbeitspensum zu bewältigen, müssen Zusatzschichten übernommen werden. Davon sind vor allem jüngere Teammitglieder ohne Familie betroffen, die sich hierdurch aber ungerecht behandelt fühlen. Die Stimmung ist gereizt und Konflikte im Team nehmen zu. In letzter Zeit kommt es häufiger auch zu kurzfristigen Krankmeldungen. Dabei ist die Auftragslage des Betriebes gut und der Abteilungsleiter macht Druck, die Aufträge termingerecht zu fertigen. Herr P. ahnt, dass er gerade in dieser schwierigen Situation mehr mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reden müsste. Dafür bleibt ihm aber zu wenig Zeit. Immer mehr Meetings, Dokumentationsaufgaben und Emails müssen erledigt werden. Wenn er sich tagsüber mehr Zeit für Mitarbeitergespräche nimmt, bleibt vieles liegen. Immer öfter verschiebt er die Dokumentationen oder Emails auf den Abend oder auf das Wochenende, was auch sein eigenes Familienleben stark beeinträchtigt. Dabei täte ihm eine Auszeit selbst mal wieder gut. Aber er glaubt, in dieser angespannten Situation unmöglich seinen Abteilungsleiter um Urlaub bitten zu können.

Frau D. arbeitet als Pflegekraft auf einer internistischen Station im Krankenhaus.

Bald ist die Übergabe an die Spätschicht. Danach will sie noch einkaufen und nach Hause fahren, wo bereits ihr Mann mit den Kindern das Abendessen vorbereitet. Was war das heute nur wieder für ein Tag: erst der Notfall des Infarktpatienten, eine fehlende Krankenakte, die verspätete Arztvisite und dann auch noch diese aufgebraachte Angehörige. Solche Beleidigungen muss man sich doch nicht bieten lassen – die sieht doch, dass wir kaum noch mit der Arbeit nachkommen. Immer wieder schleicht sich bei ihr der Gedanke ein, ob sie den Beruf nicht doch wechseln und sich eine Arbeitsstelle ohne Schichtarbeit und mit planbareren

Arbeitszeiten ohne diese häufigen, unvorhersehbaren Arbeitsspitzen und Störungen suchen soll. Wäre da nicht das gute kollegiale Klima im Team, dann hätte sie sicherlich schon gekündigt. Doch sie kann doch nicht die Teamkollegen im Stich lassen, von denen viele ganz ähnlich denken wie sie selbst. Auch die Stationsleitung ist zweifellos ein Pluspunkt bei der jetzigen Arbeitsstelle, sie stärkt dem Team den Rücken, nimmt sich immer wieder Zeit für Gespräche auch über persönliche Probleme und stellt sich im Ernstfall selbst gegen den Chefarzt vor das Team.

Diese zwei Fallbeispiele aus der Produktion und der Dienstleistung sind zwar fiktiv, bilden unserer Meinung nach den heutigen Arbeitsalltag in vielen Bereichen gut ab. Mit dem Übergang von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft traten körperliche Belastungen (z.B. schweres Heben, gesundheitsschädigende Arbeitsstoffe) mehr in den Hintergrund. Stattdessen werden mehr und mehr psychomentele bzw. psychosoziale Belastungen in der modernen Arbeitswelt thematisiert.

In zahlreichen Unternehmen werden die genannten oder andere Faktoren psychischer Belastung in der Arbeit (z.B. Zeitdruck, soziale Stressoren, erlebte Ungerechtigkeit, mangelhafte Führung, fehlende Unterstützung im Team, ungünstige arbeitsorganisatorische Bedingungen) und ihre Folgen (z.B. eigene Gesundheitsbeeinträchtigungen, Ärger und schlechte Stimmung, Fehlzeiten und Fluktuation), aber auch positive Faktoren der psychischen Belastung (z.B. gute soziale Unterstützung im Team, „Rücken-deckung“ durch Vorgesetzte, sinnvolle Arbeitsaufgaben) diskutiert.

Um ein besseres Verständnis für unterschiedliche Formen psychischer Belastungen in der Arbeit und ihre positiven und negativen Wirkungen auf die Beschäftigten zu gewinnen, werden nachfolgend zunächst wichtige Begriffe präzisiert und Zusammenhänge aufgezeigt. Daran anschließend werden Ursachen für die Entstehung von psychischem Stress und arbeitsbedingten Erkrankungen ebenso wie für die Arbeitsmotivation, für Engagement und Kompetenzentwicklung arbeitspsychologisch erläutert und systematisiert.

2. PSYCHISCHE BELASTUNG, PSYCHISCHE BEANSPRUCHUNG UND PSYCHISCHER STRESS

Im arbeitswissenschaftlichen Belastungs-Beanspruchungskonzept sind Belastungen als objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren gefasst, und die Beanspruchung als individuelle Auswirkung derartiger Belastungen, d.h. deren Auswirkungen im Menschen und auf den Menschen.

Die ÖNORM EN ISO Norm 6385 zu ergonomischen Prinzipien der Arbeits-systemgestaltung fasst die Begriffe Belastung (engl. „work stress“) und Beanspruchung („work strain“) demgemäß bewertungsfrei: „work stress and work strain have a neutral interpretation in ergonomics and no negative connotations“. Das bedeutet, weder Belastung noch Beanspruchung sind an sich negativ. Positive oder negative Wirkungen hängen von der spezifischen Form der Belastung und den damit einhergehenden Formen der Beanspruchung ab.

Laut ÖNORM EN ISO 10075-1 sind **psychische Belastungen** die Gesamtheit der **von außen auf den Menschen psychisch einwirkenden Einflüsse**, während die **psychische Beanspruchung** die **individuelle, zeitlich unmittelbare**, d.h. nicht langfristige **Auswirkung** der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand beschreibt.

Orientiert man sich an dieser Definition, so stellt der alltagssprachliche Begriff der Belastung ein Problem dar, weil er zum einen negativ und zum anderen mehrdeutig verwendet wird – man ist Belastungen ausgesetzt oder man fühlt sich belastet. Letzteres wäre definitionsgemäß eine Beanspruchung bzw. eine Folge der Beanspruchung.

Da in der ÖNORM EN ISO 10075-1 psychische Beanspruchung als **zeitlich unmittelbare** Folge von psychischen Belastungen definiert ist, handelt es sich hierbei primär um biologische oder kognitiv-emotionale Befindens- oder Erlebenszustände, die in der Belastungssituation zeitgleich bzw. zumindest zeitnah zur psychischen Belastung auftreten. Alles **was sich später daraus entwickelt sind Folgen von Beanspruchung**.

Psychischer Stress ist eine spezifische, negative Beanspruchungsfolge von psychischen Belastungen. In der kognitiven Stresstheorie bzw. dem transaktionalen Stresskonzept von Lazarus und Kollegen wird die Entstehung von psychischem Stress durch das Zusammenwirken von Faktoren der Umwelt bzw. Situation und der Person erklärt. Maßgeblich sind die persönlichen Ressourcen der Person zur Bewältigung der situativen Anforderungen.

Beispiel: So würde ein/e Arbeitnehmer/in mit ausgeprägten persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Zeitdruck eine knappe Fristsetzung im Beruf als eine Herausforderung, ein/e andere/r Arbeitnehmer/in dieselbe Situation bei unzureichenden Kompetenzen oder Erfahrungen im Umgang mit Zeitknappheit (z.B. Selbstorganisationsfähigkeit) als bedrohlich erleben. Während die/der eine Arbeitnehmer/in sich vermutlich direkt an die Priorisierung der einzelnen Aufgaben macht und schwierigere Problemlösungsschritte vielleicht vorab gemeinsam mit dem Vorgesetzten klärt oder erledigt, erlebt die/der andere Arbeitnehmer/in eine bedrohliche Überforderung und damit verbundene Zustände der Angst oder Anspannung, die sie/er womöglich dadurch zu lindern versucht, dass sie/er sich mit anderen Dingen ablenkt, die ihr/ihm ein besseres Gefühl verschaffen.

Psychischer Stress ist also eine **negative Beanspruchungsfolge** und entsteht dann, wenn die Anforderungen einer Situation die Bewältigungsfähigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten einer Person nach deren subjektivem Erleben überschreiten, d.h. wenn die Situation als nicht bewältigbar eingestuft wird.

Psychische Belastungen sind die psychologisch relevanten Merkmale dieser Situation, **nicht** aber **Eigenarten der Person**. Dementsprechend gilt es, solche Situationsmerkmale möglichst unabhängig von dem individuell unterschiedlichen Erleben und Verhalten einer Person zu analysieren und zu gestalten. Dazu ist es notwendig, verschiedene Formen psychischer Belastungen und deren Wirkungen in Form der subjektiven Beanspruchung (zeitlich unmittelbar) und deren verschiedenen Beanspruchungsfolgen (zeitlich nachfolgend) näher zu unterscheiden.

2.1 Formen psychischer Belastung in der Arbeit

In der Arbeitspsychologie werden Belastungen oft synonym als Anforderungen bezeichnet. Vergleichbar mit dem Belastungsbegriff im **Belastungs-Beanspruchungs-Konzept** sind die **von außen auf den Menschen einwirkenden objektiven Bedingungen** einer (Arbeits-)Situation gemeint: von den Beschäftigten wird durch Arbeitsaufträge und gegebene Arbeitsbedingungen Handeln gefordert, d.h. es werden Arbeitsanforderungen an sie gestellt.

Arbeitspsychologisch ist hierbei von besonderem Interesse, welche körperlichen, geistigen und emotionalen Leistungsvoraussetzungen durch die Arbeitsanforderungen abverlangt werden.

2.1.1 Lernanforderungen

Manche Arbeitsaufgaben verlangen, lediglich routinisierte bzw. automatisierte Operationen auszuführen, die keine eigenständigen Denk- und Planungerfordernisse stellen. Andere Aufgaben beinhalten hingegen die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, Handlungspläne zu entwickeln oder diese auf andere Arbeitsbereiche abzustimmen. Dies erfordert eine Handlungsregulation auf intellektueller Ebene. Solche Arten von Anforderungen tragen dazu bei, dass Arbeitnehmer/innen in ihren geistigen (kognitiven) Leistungsvoraussetzungen gefordert werden. Dadurch werden Wissenserwerb und die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten gefördert.

Solche selbständigen Denk- und Planungserfordernisse in der Arbeit, aber auch Anforderungsvielfalt in der Arbeit, die neuartige Aufgaben oder unterschiedliche körperliche, geistige oder emotionale Anforderungen beinhalten, tragen zur Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung bei. Solche förderlichen Aspekte von psychischen Belastungen wären präziser als Lernanforderungen zu bezeichnen.

2.1.2 Stressoren

Merkmale der Arbeit, welche die psychische Regulation des Arbeitshandelns stören oder behindern, stellen eine völlig andere Art der psychischen Belastung dar. Wenn beispielsweise Informationen fehlen, die für die Ausführung der Arbeitsaufgaben notwendig wären, oder wenn ständig Unterbrechungen im Arbeitsablauf auftreten (z.B. weil das Telefon klingelt), dann wird eine flüssige Handlungsregulation gestört. Die Beschäftigten müssen dann durch zusätzlichen Aufwand (z.B. sich Informationen beschaffen) oder riskantes Handeln (z.B. betriebliche Verfahrensregeln umgehen, um die Arbeit in der geforderten Zeit dennoch fertigstellen zu können) mit solchen Störungen umgehen.

Zahlreiche Studien zeigen, dass solche Störungen der Handlungsregulation nicht nur die Qualität der Arbeit beeinträchtigen, sondern auch zu psychischem Stress bei den Arbeitnehmer/innen führen. **Es empfiehlt sich daher, derartige Belastungen in der Arbeit präziser als Stressoren zu bezeichnen, die immer negativ und schädlich sind und insbesondere zu Gesundheitsbeeinträchtigungen bei den Beschäftigten führen können.** Belegte Beispiele für solche Stressoren im Arbeitsleben mit negativen Konsequenzen für Gesundheit und Arbeitsqualität sind beispielsweise

- zeitliche Überlastung (zu hohe Arbeitsmenge in zu wenig Zeit),
- Informationsprobleme (nicht verfügbare, unklare Informationen),
- Arbeitsunterbrechungen (durch Personen oder andere Vorkommnisse im Arbeitsablauf).

Auch Arbeitsplatzunsicherheit, Ungerechtigkeit, soziale Konflikte im Team oder mit Vorgesetzten zeigen solche negativen Wirkungen. Sie sind daher ebenfalls als Stressoren zu charakterisieren.

2.1.3 Ressourcen

Schließlich ist eine dritte Kategorie von Belastungen in der Arbeit zu erwähnen und zu unterscheiden – die sogenannten Ressourcen. Bei dem Begriff der Ressource denkt man vordergründig an Zeit, Geld, Energie, Personal oder ähnliche Aspekte, die hilfreich bei der Aufgabenerledigung sein können.

Aus arbeitspsychologischer Sicht ist über solche Arten von Ressourcen hinaus vor allem die **Autonomie bzw. die eigene Kontrolle in der Arbeit** ein zentraler Faktor, d.h. die selbstständige Entscheidung oder Beeinflussung dessen, was wann zu tun ist und wie es getan wird. Oft werden diese Aspekte auch als Tätigkeitsspielräume oder Freiheitsgrade in der Arbeit bezeichnet.

Neben diesen aufgabenbezogenen Ressourcen sind auch soziale Ressourcen, insbesondere in Form der **sozialen Unterstützung durch Kolleg/innen und durch Vorgesetzte** von größter Bedeutung für eine erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsanforderungen. Kolleg/innen oder Vorgesetzte packen mit an, geben Ratschläge, verhelfen einem zu einer anderen Betrachtung des Problems, muntern uns emotional auf und stärken uns den Rücken. So hilft uns soziale Unterstützung dabei, Arbeitsanforderungen und bisweilen auch Stressoren in der Arbeit erfolgreicher oder unbeschadeter zu bewältigen und zu überstehen.

2.1.4 Unterscheidung von Lernanforderungen, Ressourcen und Stressoren in der Arbeit und ihre Folgen

Lernanforderungen, Ressourcen und Stressoren sind verschiedene Formen der psychischen Belastung in der Arbeit mit unterschiedlichen Wirkungen. Mehrere gut etablierte und in vielen Studien belegte wissenschaftliche Erklärungsansätze wie

- das Anforderungs-Kontroll-Modell,
- das Konzept der vollständigen Tätigkeit,
- das Konzept der Regulationserfordernisse und Regulationsbehinderungen in der Arbeit,
- das Modell beruflicher Gratifikationskrisen oder
- das Anforderungs-Ressourcen-Modell

erläutern die psychologischen Prozesse und Wirkungen solcher Formen von psychischen Belastungen in der Arbeit (einen systematischen Überblick geben Glaser & Herbig, 2012).

Lernanforderungen (wie abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben, eigenständiges Denken und Planen) fördern die intrinsische Motivation¹, das Engagement und die Kompetenzentwicklung. Stressoren behindern die Handlungsregulation bzw. die Arbeitsausführung und schränken nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Qualität der Arbeit deutlich ein. Ressourcen helfen dabei Lernanforderungen und Stressoren in der Arbeit besser zu bewältigen. Eine hohe Autonomie oder eine gute soziale Unterstützung im Team sind für sich allein nur wenig nützlich, wenn nicht entsprechende (Lern-)Anforderungen gestellt werden, die unter Nutzung dieser psychologisch relevanten Ressourcen besser bewältigt werden können, oder wenn nicht die schädlichen Wirkungen von Arbeitsstressoren durch solche Ressourcen in der Arbeit gepuffert bzw. abgeschwächt werden. Ressourcen entfalten ihre positive, unterstützende Wirkung also erst in Kombination mit Lernanforderungen bzw. Stressoren in der Arbeit.

Da der Belastungsbegriff in den maßgeblichen, für den Arbeitnehmer/innenschutz relevanten Normen und Gesetzen verwendet wird, empfiehlt es sich, Belastungen als übergeordnete und neutral definierte Kategorie zu verwenden und – je nach ihren psychologischen Ausformungen und bekannten Wirkungen – weiter zu differenzieren zwischen **fördernden Lernanforderungen, unterstützenden arbeitsbezogenen Ressourcen sowie beeinträchtigenden Stressoren** in der Arbeit.

Eine solche Unterscheidung ermöglicht nicht nur eine präzisere Vorgehensweise bei der Evaluierung psychischer Belastungen, wie sie im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz verpflichtend vorgeschrieben ist. Sie bietet vielmehr auch mehr unterschiedliche Ansatzpunkte für die Gestaltung einer guten und gesunden Arbeit.

¹ *Intrinsische Motivation erfolgt von „innen heraus“ und aus eigenem Bestreben. Das bedeutet, die Motive und Antriebe ein bestimmtes Ziel zu verfolgen oder bestimmte Handlungen zu setzen, entstehen in der Person selbst. Das Gegenteil ist die „extrinsische Motivation“. Dabei tritt ein Verhalten auf, weil eine angenehme Situation angestrebt oder eine unangenehme Situation vermieden werden soll.*

Tab 1: Positive und negative Belastungsformen durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen an Beispielen in der Metallverarbeitung:

| Fließbandfertigung: | Gruppenarbeit: |
|--|--|
| <p>Mögliche negative Belastungsformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geringe Kooperationsanforderungen - einförmige Ausführungsaufgaben - wenig Lerngelegenheiten - sozial isolierte Arbeit - wenig soziale Unterstützung - Lärm - einseitige Körperhaltung | <p>Mögliche positive Belastungsformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - enge Kooperation mit Kolleg/innen - abwechslungsreiche Planungs- und Ausführungsaufgaben - Lernchancen in der gemeinsamen Planung und Überprüfung - selbständige Einteilung von Arbeitsabfolgen im Team - gegenseitige Unterstützung im Team |

Tab 2: Positive und negative Belastungsformen durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen an Beispielen in der Pflege:

| Funktionspflege: | Ganzheitliche Pflege: |
|---|--|
| <p>Mögliche negative Belastungsformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - einförmige Rundgänge über Station (Betten, Waschen, Essenausgabe) - sich wiederholende Aufgaben bei allen Patient/innen - geringe Spielräume bei standardisierten Tagesabläufen - Mangel an Informationen zu den Patient/innen - unvorhersehbare Arbeitsspitzen | <p>Mögliche positive Belastungsformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - abwechslungsreiche, ganzheitliche Aufgaben - Planungsanforderungen für den eigenen Pflegebereich - selbständig gewählte Abfolge der Aufgabenerledigung - viele Informationen zu den Patient/innen - enge Abstimmung mit den zuständigen Ärzt/innen |

2.2 Formen psychischer Beanspruchung und psychischer Beanspruchungsfolgen

Beanspruchung ist die unmittelbare individuelle Auswirkung von Belastungen auf den Menschen. Wenn zum Beispiel eine schwere Last gehoben wird, dann beansprucht dies u.a. die Muskeln und verändert physiologische Prozesse im Organismus – der Puls steigt, die Atmung wird schneller. Je nachdem wie gut eine Person körperlich gebaut und trainiert ist, kann eine solche körperliche Belastung den Organismus weiter trainieren und zukünftig noch leistungsfähiger machen. Bei anderen Personen kann die Beanspruchung aber auch negative Folgen nach sich ziehen, im günstigsten Fall ein Muskelkater, im ungünstigen Fall Rückenbeschwerden oder gar Bandscheibenschädigungen.

Vergleichbar ist das auch bei psychischer Beanspruchung. Im Dienstleistungsbereich bewirkt ein unfreundlicher, aggressiver Kunde bei einer Servicemitarbeiterin, die im Umgang mit derartigen Situationen gut geschult wurde, womöglich gar keine oder nur geringe Gefühle von Ärger, Anspannung oder Frustration, während eine andere (weniger gut ausgebildete oder erfahrene) Arbeitnehmerin durch eine solche Situation regelrecht überfordert ist und starke Angst und Hilflosigkeit erlebt. Folgen einer solchen negativen Beanspruchung (Fehlbeanspruchung) können körperlich wie auch psychisch gravierend sein. Wenn solche Fehlbeanspruchungen gehäuft oder chronisch auftreten kann das zu Schlafstörungen und psychosomatischen Beschwerden bis hin zu psychischen Erkrankungen führen.

Ähnlich wie bei den Formen von Arbeitsbelastungen müssen also Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen in **positive Beanspruchung und ihre Folgen** sowie in **negative Beanspruchung (Fehlbeanspruchung) und ihre Folgen** unterschieden werden. Zudem ist zu unterscheiden zwischen **unmittelbarer Beanspruchung** sowie zwischen eher **kurzfristigen und eher langfristigen Beanspruchungsfolgen**.

Tab 3: Kurz- und langfristige negative Folgen ungünstiger Arbeitsbelastungen

| Folgen ungünstiger Arbeitsbelastungen | eher kurzfristige negative Beanspruchung(sfolgen) | eher langfristige negative Beanspruchungsfolgen |
|---|---|---|
| <p>Psychisch</p> <p>Erleben (Gedanken, Gefühle)</p> <p>Verhalten</p> | <p>Negative Gedanken, Frustration, Ärger, Aggression, Ermüdung, Unzufriedenheit, Demotivation</p> <p>Konzentrationsstörungen, Fehler, sozialer Rückzug, vermehrte Konflikte</p> | <p>Angst, Hoffnungslosigkeit, Erholungsmangel, Burnout, Depression</p> <p>Leistungsmängel, chronischer Substanzmissbrauch, erhöhte Fehlzeiten</p> |
| <p>Körperlich</p> | <p>Anstieg von Herzfrequenz, Blutdruck, Atemfrequenz, erhöhte Muskelspannung, vermehrte Ausschüttung vom Stresshormon (Cortisol)</p> | <p>Bluthochdruck, koronare Herzerkrankung, Muskel-Skeletterkrankung, Magen-Darm-Erkrankung</p> |

Beanspruchungsfolgen lassen sich vereinfacht sowohl in positiver wie in negativer Richtung nach geistigen (kognitiven), gefühlsmäßigen (emotionalen) und verhaltensbezogenen Ausprägungen unterscheiden:

- In **kognitiver** Hinsicht kann beispielsweise die Konzentration oder die Informationsverarbeitung durch negative Belastungen (d.h. Stressoren) wie Lärm, Unterbrechungen und andere Störungen des Arbeitshandelns beeinträchtigt werden. Umgekehrt kann aber kognitive Leistung auch durch positive Arbeitsbelastungen (d.h. Lernanforderungen) wie etwa abwechslungsreiche geistige Anforderungen und Denk- und Planungsaufgaben gefördert und somit trainiert werden. Langfristig resultiert hieraus eine bessere oder eben auch schlechtere (kognitive) Leistungsfähigkeit und Kompetenz.

- Mit Blick auf **Emotionen** können durch Stressoren in der Arbeit (wie durch schwierige Kund/innen, ungerechtes Führungsverhalten, Konflikte mit Kollegen/innen) negative Gefühle hervorgerufen werden (z.B. Ärger, Angst, Verzweiflung). Solche kurzfristigen gefühlsmäßigen Beanspruchungen können langfristig zu generellen Gefühlen der Hoffnungslosigkeit und Selbstzweifeln, zu Gereiztheit und psychosomatischen Beschwerden oder gar zur Entwicklung einer Depression beitragen. Gut gestaltete Arbeitsbelastungen führen demgegenüber nachweislich zu Interesse, Freude und Zufriedenheit, zu Motivation und Ausgeglichenheit und einer insgesamt positiven Haltung und Einstellung gegenüber der Arbeit und dem Leben.

- Im **Verhalten** können sich Arbeitsstressoren zum Beispiel direkt in Fehlern und Qualitätseinbußen, in Streit bis hin zu Mobbing oder auch in Rückzugsverhalten gegenüber Kollegen/innen und Kund/innen ausdrücken. Betrieblich relevant sind insbesondere auch die reduzierte Arbeitsleistung oder die Abwesenheit vom Arbeitsplatz bzw. hohe Fehlzeiten. Die arbeitspsychologische Forschung hat zudem viele Nachweise geliefert, dass kontraproduktives Verhalten wie zum Beispiel schlecht reden über den Betrieb, Korruption, Diebstahl oder Gewalt gegen andere Personen durch Stressoren am Arbeitsplatz mitverursacht werden. Andererseits ist im Falle einer gut gestalteten Arbeit von Arbeitsengagement, kreativen Ideen und Verbesserungsvorschlägen, anhaltendem Engagement, hoher Bindung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen auszugehen.

- Formen von Arbeitsbelastungen sind über verschiedene Branchen und Tätigkeiten hinweg meist recht unterschiedlich. Manche Belastungsformen lassen sich in jedem Bereich ermitteln, z.B. ob Abwechslungsreichtum, Tätigkeitsspielräume oder Informationsmängel bei der Tätigkeit vorliegen. Je nach Branche und Arbeitstätigkeit kann es aber auch recht spezifische Belastungsformen geben. Eine einfache Übertragung von einem auf den anderen Betrieb ist somit nicht möglich. Deshalb sind in jedem Betrieb sowohl allgemein bekannte wie auch für diesen Betrieb typische und möglicherweise vorab nicht bekannte Belastungsformen gemeinsam mit Verantwortlichen und Beschäftigten zu ermitteln.

Tab 4: Beispiele branchenspezifischer Formen von Arbeitsbelastungen (nicht erschöpfende Liste)

| Formen von Arbeitsbelastungen | Baubranche | Krankenpflege | Callcenter | Lebensmittelhandel |
|-----------------------------------|--|---|---|--|
| Körperliche Belastungen | häufig schweres Tragen von Baumaterial, Werkzeugen | häufig schweres (An-)Heben und Bewegen von Menschen | häufig einfürmiges Sitzen beim Bildschirm | häufiges Stehen, schweres Heben und Tragen |
| Umgebungsbelastungen | Wetter, Lärm, Licht, Staub | Klimatisierung, Lärm, hohe Temperatur | Klimatisierung, künstliches Licht, Lärm, Enge | Künstliches Licht, Wechsel von Wärme und Kälte |
| Arbeitsmenge und Zeitdruck | phasenweise hoch, enge Zeitvorgaben | gleichförmig hoch, zusätzliche Arbeitsspitzen | gleichförmig hoch, enge Zeitvorgaben | phasenweise hoch |
| Abwechslungsreichtum | meist körperlich, weniger geistig fordernd | körperlich, emotional und oft geistig fordernd | vorwiegend emotional fordernd | meist körperlich, auch emotional fordernd |
| Kooperation | sowohl allein, als auch mit Kolleg/innen | je nach Organisationsform allein und/oder im Team | überwiegend allein | oft allein, teils auch mit Kolleg/innen |
| Handlungsspielraum | eher eingeschränkt, teils variierbare Abfolge | je nach Organisationsform eher gering oder eher hoch | sehr gering, maßgeblich von Anderen bestimmt | eher gering, stark von Anderen bestimmt |
| Störungen, Unterbrechungen | fehlende Arbeitsmittel, Wartezeiten | ständige Unterbrechung durch Andere, fehlende Informationen | technische Probleme, Informationsdefizite | je nach Kundenfrequenz, Wartezeiten |

2.3 Gesundheitliche Folgen von psychischem Stress in der Arbeit

Psychischer Stress ist vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Systematik von Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen als eine negative, kognitiv-emotionale Form der Beanspruchung einzuordnen. Psychischer Stress wird unmittelbar bzw. zeitnah erlebt und äußert sich individuell (wie schon erwähnt) in Form der erlebten Anspannung und Bedrohung als Reaktion auf negative Belastungen (Stressoren) bzw. auf ungünstige Belastungskonstellationen (v.a. hohe Stressoren, geringe Ressourcen).

Im Falle von zeitlich überdauerndem, chronisch erlebtem Stress in der Arbeit besteht das Risiko, dass sich kurz- bis langfristig verschiedene Beeinträchtigungen der psychischen und körperlichen Gesundheit entwickeln. Einige der gut untersuchten und belegten Folgen von psychischem Stress in der Arbeit werden kurz skizziert.

Irritation als eine eher kurzfristige Beeinträchtigung der Gesundheit bezeichnet wiederkehrende emotionale Gereiztheit (emotionale Irritation) und ein gedankliches Nicht-Abschalten-Können (kognitive Irritation). Irritation kann in alltäglichen Arbeitspausen nicht mehr angemessen abgebaut werden. Psychische Ressourcen wie die Konzentration, die Aufmerksamkeit oder Ausgeglichenheit als wichtige Voraussetzung, um Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen, werden im Zustand der Irritation nicht mehr angemessen regeneriert. Das kann dazu führen, dass vorwiegend passive Freizeitaktivitäten betrieben werden, die kaum „psychische Kraft“ verlangen. Handlungen die eine aktive Auseinandersetzung mit neuen Themen oder Menschen erfordern, werden hingegen vermieden, womit man sich selbst dann aber von möglichen Quellen der Zerstreuung, Regeneration und Unterstützung abschneidet.

Andauernde Irritation führt mittelfristig zu **psychosomatischen Beschwerden**. Hierbei handelt es sich um körperliche Beschwerden ohne einen (diagnostizierbaren) organischen Befund. Beispiele, wie sie auch in vielen Studien zum Stress in der Arbeit untersucht und ermittelt werden, sind Erschöpfungszustände, Magen-Darm-Beschwerden, Muskel-Skelett-Beschwerden, Herzkreislauf-Beschwerden und vielfältige andere Formen der Gesundheitsbeeinträchtigung.

Langfristig (bei chronischem Stress), münden solche Gesundheitsbeeinträchtigungen in Form von psychosomatischen Beschwerden häufig in manifeste, ärztlich diagnostizierte **psychische und physische Krankheiten**. Neben Muskel-Skelett-Erkrankungen und koronaren Herzerkrankungen sind insbesondere die psychischen Erkrankungen, allen voran die Depression, zu nennen. Diese Erkrankungen bringen neben dem individuellen Leid für Arbeitnehmer/innen und ihre Familien, für die Betriebe erhebliche Kosten (z.B. durch Fehlzeiten) und für die Gesellschaft beträchtliche Gesundheitsausgaben mit sich.

Burnout ist ein arbeitspsychologisches Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation (zynisch distanzierter Umgang mit Menschen in der Arbeit) und reduzierter persönlicher Erfüllung und Leistungsfähigkeit. Burnout wurde zuerst bei helfenden Berufen (u.a. in der Pflege, bei Therapeut/innen und Lehrer/innen) gehäuft festgestellt. Es handelt sich um keine anerkannte Krankheit, aber um eine ernstzunehmende Folge von chronischem Stress in der Arbeit insbesondere mit Menschen (Dienstleistungssektor). Burnout geht mit erheblichem Leidensdruck und einer eingeschränkten Arbeits- und Leistungsfähigkeit einher und ist daher behandlungsbedürftig. Merkmale der Erschöpfung sind oft ähnlich wie bei einer Depression. Während Depressionen auch genetisch bedingt sein können oder als Reaktionen auf Schicksalsschläge (z.B. der Verlust einer geliebten Person) entstehen können, hat Burnout seine Ursachen definitionsgemäß in der Arbeit (mit Menschen). In der öffentlichen Diskussion werden **psychischer Stress und Burnout oft vermischt**, was dem wissenschaftlichen Burnout-Konzept nicht gerecht wird.

3. ARBEITSPLATZEVALUIERUNG FÜHRT ZU ARBEITSGESTALTUNG

Ziel der Arbeitsplatzevaluierung physischer und psychischer Belastungen ist es zu ermitteln und zu beurteilen, ob physische und/oder psychische Einflussfaktoren der Arbeitsbedingungen zu Beeinträchtigungen der Sicherheit und Gesundheit bei den Beschäftigten führen können. Vorrangiges Ziel ist die Primärprävention, d.h. Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass gar keine Risiken und Gefährdungen auftreten und in Folge zu Sicherheits- oder Gesundheitsbeeinträchtigungen führen.

Da sich oft nicht alle Risiken und Gefährdungen aufgrund ungünstiger Arbeitsbelastungen gänzlich vermeiden lassen, gilt es weiterhin frühzeitig zu erkennen, ob Gesundheitsbeeinträchtigungen oder arbeitsbedingte Erkrankungen bereits eingetreten sind.

3.1 Die Anforderungen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes

Die Novellierung des ASchG macht deutlich, dass gesundheitliche Gefahren nicht nur von körperlichen, sondern auch von psychischen Belastungsfaktoren ausgehen können und diese sind zu berücksichtigen.

§ 2 Abs. 7: Unter Gefahrenverhütung im Sinne dieses Bundesgesetzes sind sämtliche Regelungen und Maßnahmen zu verstehen, die zur Vermeidung und Verringerung arbeitsbedingter Gefahren vorgesehen sind. **Unter Gefahren im Sinne dieses Bundesgesetzes sind arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen, die zu Fehlbeanspruchungen führen.**

Die verstärkte Betonung von arbeitsinhaltlichen und arbeitsorganisatorischen Aspekten finden sich nicht nur in § 4, der die Inhalte der Arbeitsplatzevaluierung regelt:

Ermittlung und Beurteilung der Gefahren, Festlegung von Maßnahmen (Arbeitsplatzevaluierung)

§ 4 Abs. 1: Arbeitgeber sind verpflichtet, die für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer bestehenden Gefahren zu ermitteln und zu beurteilen. Dabei sind die Grundsätze der Gefahrenverhütung gemäß § 7 anzuwenden. Insbesondere sind dabei zu berücksichtigen:

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte,
2. die Gestaltung und der Einsatz von Arbeitsmitteln,
3. die Verwendung von Arbeitsstoffen,
4. die Gestaltung der Arbeitsplätze,
5. die Gestaltung der Arbeitsverfahren und Arbeitsvorgänge und deren Zusammenwirken,
- 6. die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und die Art der Tätigkeit, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe sowie der Arbeitsorganisation und**
7. der Stand der Ausbildung und Unterweisung der Arbeitnehmer.

Die Evaluierung psychischer Belastungen bezieht sich stets auf den Arbeitsplatz und die Arbeitsaufgaben, nicht aber auf die individuellen Folgen der Beanspruchung einer arbeitenden Person. Krankheiten bei den Beschäftigten frühzeitig zu erkennen und im Falle einer Krise zu intervenieren bzw. weiteren gesundheitlichen Verschlechterungen vorzubeugen, ist eine typische Aufgabe der arbeitsmedizinischen Betreuung.

Auch in § 7 wird erneut auf diese Begriffe verwiesen. Darüber hinaus sind auf der Basis der Ergebnisse dieser systematischen Analyse der Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzevaluierung) entsprechend präventive Maßnahmen der Arbeitsgestaltung abzuleiten und umzusetzen, die ursachenbezogen und für alle Betroffenen kollektiv wirksam sind.

Grundsätze der Gefahrenverhütung

§ 7 Arbeitgeber haben bei der Gestaltung der Arbeitsstätten, Arbeitsplätze und Arbeitsvorgänge, bei der Auswahl und Verwendung von Arbeitsmitteln und Arbeitsstoffen, beim Einsatz der Arbeitnehmer sowie bei allen Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer folgende allgemeine Grundsätze der Gefahrenverhütung umzusetzen:

1. Vermeidung von Risiken;
 2. Abschätzung nicht vermeidbarer Risiken;
 3. Gefahrenbekämpfung an der Quelle;
 4. Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vor allem im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen;
- 4a. Berücksichtigung der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation;**
5. Berücksichtigung des Standes der Technik;
 6. Ausschaltung oder Verringerung von Gefahrenmomenten;
 7. Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Tätigkeiten und Aufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsumgebung, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz;
 8. Vorrang des kollektiven Gefahrenschutz vor individuellem Gefahrenschutz;
 9. Erteilung geeigneter Anweisungen an die Arbeitnehmer

Die Anforderung „Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor dem individuellen“ macht deutlich, dass Prävention bei den Arbeitsbedingungen ansetzt und nicht an den Personen. Wenn in einer Maschinenhalle 15 Personen arbeiten, dann wird jede maschinen- oder raumbezogene Lärmschutzmaßnahme auf alle in der Halle tätigen Personen kollektiv wirken. Individueller Gehörschutz wirkt nur bei der einzelnen Person und nur so gut, wie der Gehörschutz angewendet wird.

Analog gilt das auch für das Thema psychischer Belastungen. Wird die Arbeitsausführung der Arbeitnehmer/innen etwa häufig dadurch blockiert, dass Material im Lager immer wieder fehlt, dann muss die Lösung bei organisatorischen Maßnahmen zur Vermeidung dieses Problems liegen. Eine arbeitsorganisatorische Optimierung des Lagers hilft allen Arbeitnehmer/innen, die mit dem Lager zusammenarbeiten müssen.

Wie bei körperlichen Belastungen gilt hinsichtlich psychischer Belastungsfaktoren, dass die Maßnahmen dort ansetzen, wo die Ursachen liegen. Hierfür bedarf es fachkundiger, inhaltlicher wie methodischer Expertise. **Im Hinblick auf die Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen liegt eine solche Expertise in besonderem Maß bei Arbeits- und Organisationspsycholog/innen vor.**

3.2 Der Prozess der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen

Die Arbeitsplatzevaluierung ist ein Prozess, der dem Ziel der ständigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen dient. Er umfasst für die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen folgende Schritte:

Start: Informationen sammeln, interne Steuergruppe einrichten oder verantwortliche Personen definieren (unter Beteiligung von geeigneten Fachleuten wie Arbeits- und Organisationspsycholog/in, Arbeitsmediziner/in, Sicherheitsfachkraft sowie betriebliche Entscheidungspersonen, Sicherheitsvertrauenspersonen und Betriebsrat, etc.).

Konzept: Festlegen, mit welchem standardisierten und geeigneten Verfahren, wann, durch wen Belastungen für welche Organisationsbereiche bzw. welche Tätigkeitsgruppen erfasst werden und wie der Evaluierungsablauf im Detail erfolgen soll.

Information: Alle Führungskräfte und Arbeitnehmer/innen sollen vorab über Ziele und Ablauf informiert werden.

Ermittlung (§ 4 ASchG): Erhebung mit standardisiertem und geeignetem Verfahren nach ÖNORM EN ISO 10075-3 durchführen (geprüfte arbeitspsychologische Diagnoseverfahren wie schriftliche Befragung, Einzel- oder Gruppeninterviews, Beobachtung). Selbst erstellte Fragebögen sind daher nicht geeignet.

Beurteilung (§ 4 ASchG): Bewertung der Ergebnisse entsprechend der Verfahrensvorgaben (Ergebnisse kritisch oder unkritisch, viel oder wenig Handlungsbedarf, etc.).

Maßnahmen ableiten (§§ 4 und 7 ASchG): Vertiefte Analyse der konkret beeinträchtigenden Arbeitssituationen (z.B. durch Einzel- oder Gruppengespräche, Beobachtung), um ursachenbezogene und kollektiv wirksame Maßnahmen ableiten zu können (§ 7 ASchG).

Dokumentation (§ 5 ASchG): Alle festgestellten psychischen Gefährdungen und die Maßnahmen sind im Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument festzuhalten. Betriebsräte, Sicherheitsvertrauenspersonen und Arbeitnehmer/innen sind einzubinden.

Umsetzen und Prüfen (§ 4 ASchG): Die Wirksamkeit der Maßnahmen muss geprüft werden. Die Arbeitsplatzevaluierung muss regelmäßig wiederholt werden. Beispielsweise muss nach Zwischenfällen mit erhöhter psychischer Fehlbeanspruchung eine neue Überprüfung und eventuelle Anpassung gemacht werden (§ 4 Abs. 5 Z 2a ASchG).

§ 4 Abs. 5: Eine Überprüfung und erforderlichenfalls eine Anpassung im Sinne des Abs. 4 hat insbesondere zu erfolgen:

1. nach Unfällen,
2. bei Auftreten von Erkrankungen, wenn der begründete Verdacht besteht, dass sie arbeitsbedingt sind,
- 2a. nach Zwischenfällen mit erhöhter arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung,
3. bei sonstigen Umständen oder Ereignissen, die auf eine Gefahr für Sicherheit oder Gesundheit der Arbeitnehmer schließen lassen,
4. bei Einführung neuer Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe oder Arbeitsverfahren,
5. bei neuen Erkenntnissen im Sinne des § 3 Abs. 2 und
6. auf begründetes Verlangen des Arbeitsinspektorates.

3.3 Gestaltungsmaßnahmen, Beteiligung, Wirksamkeit

Die Evaluierung physischer und psychischer Belastungen beinhaltet neben der Ermittlung mit Hilfe geeigneter und überprüfter Instrumente (gemäß ÖNORM EN ISO 10075-3) auch die Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse. Während die Anwendung geeigneter Instrumente einem standardisierten Vorgehen entsprechen muss und unter Anleitung arbeitswissenschaftlicher Expert/innen vorgenommen werden kann, setzt die theoretisch und methodisch fundierte Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse eine arbeitspsychologische Fachkompetenz voraus, die in vielen Betrieben in der Regel nicht vorhanden ist.

Bei der Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse sollten die Beschäftigten als Expert/innen ihrer Arbeitstätigkeit, zum Beispiel in Form von Gruppenworkshops, einbezogen werden. Dabei befassen sie sich mit den ermittelten Belastungen und nehmen unter fachkundiger Moderation eine Priorisierung und Bewertung der wesentlichen ermittelten Schwachstellen und Gefährdungen vor.

Aufbauend auf einer themenspezifischen Rückmeldung und Diskussion der Ergebnislage werden konkrete Ursachen, z.B. kritische Situationen, Schnittstellenprobleme und Gründe für ungünstige Belastungskonstellationen in der Arbeit vertieft analysiert. So gilt es etwa die konkreten Ursachen für immer wiederkehrende Informationsprobleme oder Arbeitsunterbrechungen zu identifizieren: Sind arbeitsnotwendige Informationen wegen unzureichendem Kommunikationsverhalten oder durch eine generell defizitäre Informationspolitik im Unternehmen nicht verfügbar? Kommen Arbeitsunterbrechungen durch andere Berufsgruppen, durch Kollegen/innen, Kunden/innen oder aus anderen Gründen zustande, und in welchen Situationen tritt dies gehäuft auf?

In der vertieften Analyse solcher Belastungskonstellationen im Betrieb gemeinsam mit den Beschäftigten unter fachkundiger Anleitung finden sich meist zu jedem der Themen bereits erste Lösungsansätze. Solche Ideen für Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation gilt es systematisch zu sammeln, kriteriengeleitet zu beurteilen und schließlich in einem geeigneten Steuerkreis oder Gremium mit Entscheidern auf Umsetzbarkeit hin zu überprüfen, weiter zu ergänzen sowie den Umsetzungsfahrplan und die Verantwortlichkeiten festzulegen.

Wenn die Gestaltungslösungen umgesetzt werden, dann muss sorgfältig geprüft werden, ob hierdurch womöglich unerwünschte Nebenwirkungen für andere Arbeitsabläufe oder Arbeitstätigkeiten, z.B. neuartige Stressoren für andere Arbeitsbereiche entstehen. Insofern ist es notwendig, nicht nur die Bereiche im Auge zu behalten, in denen Gestaltungsmaßnahmen umgesetzt werden, sondern auch alle hiervon möglicherweise betroffenen anderen Bereiche des Unternehmens. Durch eine wiederholte Evaluierung von Arbeitsbelastungen lassen sich wichtige Hinweise auf die Wirksamkeit im Hinblick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten gewinnen. **Deshalb ist der Prozess der Evaluierung nie abgeschlossen, sondern muss wiederkehrend, regelmäßig und systematisch wiederholt und dokumentiert werden.**

3.4 Akteure/innen im Betrieb und deren Zusammenwirken

Die Beschäftigung mit psychischen Belastungen im Betrieb, deren Ermittlung, Beurteilung und die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen erfordern eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personengruppen, die jeweils unterschiedliche Rollen innehaben.

3.4.1 Die Rolle der Betriebsräte/innen und Personalvertreter/innen

Als Interessenvertreter/innen der Arbeitnehmer/innen sind Betriebsräte/innen und Personalvertreter/innen zentrale Ansprech- und Vermittlungspersonen für die Anliegen der Beschäftigten. Die Information und Beteiligung ist bereits zu Beginn jedes beabsichtigten Vorhabens zur Evaluierung und Gestaltung von Arbeit notwendig. Dadurch lassen sich schon in der Planungsphase bekannte Problemschwerpunkte mit Beispielen für ungünstige psychische Belastungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen und bei den verschiedenen Arbeitstätigkeiten sammeln und in den weiteren Analysen berücksichtigen. Wenn eine Befragung der Arbeitnehmer/innen konzipiert wird, ist die Beteiligung der Betriebsräte/innen entscheidend. Nicht nur die Mitbestimmung bei bestimmten Themen (wie etwa Aspekten der psychischen Gesundheit) und bei Fragen im Umgang und zum Schutz persönlicher Daten, auch die Zustimmung und Unterstützung bei der Entwicklung von Maßnahmen durch Betriebsräte/innen ist erfolgskritisch. Gelingt es nicht die Betriebsräte/innen oder Personalvertreter/innen „an Bord zu holen“, dann ist oft auch die Beteiligung der Arbeitnehmer/innen gering. Die Ergebnisse sind dann nicht mehr repräsentativ und das Engagement der Arbeitnehmer/innen bei der Entwicklung von Maßnahmen ist eher verhalten.

3.4.2 Die Rolle der Entscheidungsträger/innen

Alle Aktivitäten können ohne die Zustimmung, Finanzierung und Unterstützung der Entscheidungsträger/innen nicht stattfinden, wobei ihnen bewusst sein muss, dass sie bei Nichtdurchführung der psychischen Arbeitsplatzevaluierung gegen einschlägige Bestimmungen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes verstoßen.

Es ist von Beginn an notwendig, alle Entscheidungsträger/innen von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen von betrieblichen Aktivitäten zu überzeugen. Häufig sind Informationen zu den betrieblichen Kosten in Form von Fehlzeiten, Qualitätseinbußen, Leistungsrückgang, etc. als Folge ungünstiger Belastungskonstellationen hilfreich. Für nachhaltig wirtschaftende Geschäftsleitungen ist es bereits ein hoher Wert an sich, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Andere müssen erst durch Kostenrechnungen überzeugt werden oder sind einfach noch nicht so weit, die Tragweite von Fehlbeanspruchungen am Arbeitsplatz (z.B. Anstieg der Fehlzeiten, sinkende Attraktivität der Arbeitsplätze, etc.) abzuschätzen.

Eine wichtige Rolle der Entscheidungsträger/innen besteht auch darin, die Strukturen, Prozesse und Ressourcen zu schaffen, die jede Aktivität zur Verankerung im Betrieb benötigt. Sehr häufig braucht es dafür auch Organisationszeit und Zeit für die Entscheidungen die, je höher die Hierarchieebene ist, deutlich verknüpft bzw. die durch immer mehr Aufgaben geteilt werden muss. Die Evaluierung selbst sowie die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen muss als Bestandteil der Arbeit immer auch innerhalb der Arbeitszeit der Beschäftigten durchgeführt werden und nicht in deren Freizeit.

Die Rolle der Entscheidungsträger/innen hat auch eine starke symbolische Bedeutung. Gesundheit muss zur Chefsache gemacht werden und auch die Betriebsleitung muss hier mit gutem Beispiel vorangehen. Ihre Präsenz entscheidet für die Projektgruppenmitglieder und die Arbeitnehmer/innen darüber, wie bedeutsam und erfolgversprechend ein Projekt tatsächlich ist.

3.4.3 Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte haben in mehrerer Hinsicht eine tragende Rolle für den erfolgreichen Verlauf eines betrieblichen Projektes. So haben sie häufig unausgesprochene Befürchtungen, dass etwa eine Befragung negative Effekte auf sie haben könnte (die Führungskraft hat etwas falsch gemacht und ist an Problemen „schuld“, die Führungskraft bekommt lange Problemlisten der Arbeitnehmer/innen präsentiert, die Probleme lassen sich größtenteils nicht lösen, etc.). Wenn Führungskräfte mit solchen Ängsten vor der Projektentscheidung stehen, sind sie meist skeptisch und ablehnend. Daher ist es wichtig, Führungskräften diese Sorgen zu nehmen und positive Effekte auch für sie selbst aufzuzeigen und zu gewährleisten.

Oft sind es Leitungskräfte auf unteren und mittleren Führungsebenen, die in besonderem Maß an Zeitdruck, widersprüchlichen Arbeitsanforderungen und mangelnder sozialer Unterstützung leiden. Von Beginn an muss daher kommuniziert werden, dass Führungskräfte auch eigene Belastungen thematisieren sollen. Sie sind nicht nur „Problem-Postkästen“ sondern müssen gemeinsam mit ihren Mitarbeiter/innen nach machbaren Lösungen suchen oder die von Arbeitnehmer/innen und anderen Personen entwickelten Lösungen bewerten. Die Suche nach Verbesserungsmaßnahmen erfolgt themenbezogen, nicht personenbezogen („Welche/r Ablauf, Prozess, Handlung hat eine Fehlbeanspruchung bei meiner/unseren Tätigkeit/en zur Folge“). Phasen der Problembenennung und der Lösungssuche finden am besten zunächst getrennt nach Hierarchie-Ebenen statt, um Führungskräften wie auch Mitarbeiter/innen den Druck zu nehmen, sofort zu reagieren oder Ideen verteidigen zu müssen.

Führungskräfte spielen also eine Schlüsselrolle für die Akzeptanz und den Verlauf wie auch den Erfolg eines solchen Projektes.

3.4.4 Die Rolle der Präventivfachkräfte

Es ist wichtig, am Beginn eines Projektes einen gemeinsamen Wissenstand darüber herzustellen, was unter psychischer Belastung verstanden wird, welche Bezüge es hier zur Gesundheit gibt, wie beeinträchtigende Belastungen ermittelt und bewertet sowie geeignete Präventionsmaßnahmen entwickelt werden können. Bei der Planung und Umsetzung des gesamten Prozesses sind Arbeitsmediziner/innen und Sicherheitsfachkräfte stets einzubinden.

Arbeitsmediziner/innen kennen die körperliche Gesundheit der Beschäftigten am besten. Oft haben sie auch durch Fort- und Weiterbildungen erste Grundkenntnisse hinsichtlich der Beurteilung psychischer Gesundheit und der verursachenden psychischen Belastungen in der Arbeit.

Sicherheitsfachkräfte sind die Experten/innen für Belange der Arbeitsumgebung, für Ergonomie an Produktions- und Bildschirmarbeitsplätzen und die notwendigen technischen Schutzvorkehrungen.

Beide Expertisen und vor allem die oft vorhandene Erfahrung mit den betrieblichen Strukturen und Prozessen bieten eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Evaluierung psychischer Belastungen.

3.4.5 Die Rolle der Arbeitspsycholog/innen

Psycholog/innen blicken auf eine wissenschaftliche Ausbildung in allen Grundlagendisziplinen der Psychologie zurück. Sie verfügen über ein fundiertes Fachwissen, wie die Wahrnehmung und das Denken, Motivation, Emotion und Handeln, Gedächtnisvorgänge und physiologische Prozesse bei Menschen beschaffen sind und funktionieren.

Arbeitspsycholog/innen sind darüber hinaus vertieft zu Themen der Arbeit und Gesundheit, der Arbeitsorganisation, der Analyse und Bewertung von Arbeitsaufgaben und ihren Wirkungen auf die Beschäftigten ausgebildet. In der Psychologieausbildung werden notwendige methodische Fertigkeiten erlernt, wie etwa die Konstruktion und psychometrische Beurteilung von psychologischen Tests und Analyseverfahren. Zudem wird der Umgang mit Daten und deren statistischer Auswertung (z.B. bei Beobachtungen, Interviews und Fragebogenuntersuchungen), oft auch die Moderation von Gruppenprozessen intensiv geschult. **Vor diesem Hintergrund sind Arbeitspsychologen/innen die eigentlichen Expert/innen bei der Evaluierung psychischer Belastungen in der Arbeit. Folgerichtig ist deren Einbezug auch im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz gefordert.**

§ 4 Abs. 6: Bei der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren und der Festlegung der Maßnahmen sind erforderlichenfalls geeignete Fachleute heranzuziehen. Mit der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren können auch die Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner sowie **sonstige geeignete Fachleute**, wie Chemiker, Toxikologen, Ergonomen, **insbesondere jedoch Arbeitspsychologen**, beauftragt werden.

Arbeits- und Organisationspsycholog/innen können und sollen also mit ihrer inhaltlichen und methodischen Kompetenz für die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung eingesetzt werden. Im Falle einer Folgeevaluierung, wenn also bereits die Grundevaluierung vorliegt, können dazu auch 25 % der Präventionszeit von „sonstigen Fachleuten“ genutzt werden.

3.4.6 Die Rolle der Steuergruppe

Die interdisziplinäre Organisation der Projektgruppe, die sich als Steuerungsgremium mit der Evaluierung von psychischen Belastungen in der Arbeit beschäftigt, erweist sich als förderlich und zielführend. Die Zusammensetzung der Steuergruppe ist ein entscheidender Faktor für den erfolgreichen Start und die Umsetzung derartiger Projekte in Betrieben. Dafür gibt es folgende Gründe:

Die interdisziplinäre Organisation der Projektgruppe, die sich als Steuerungsgremium mit der Evaluierung von psychischen Belastungen in der Arbeit beschäftigt, erweist sich als förderlich und zielführend. Die Zusammensetzung der Steuergruppe ist ein entscheidender Faktor für den erfolgreichen Start und die Umsetzung derartiger Projekte in Betrieben. Dafür gibt es folgende Gründe:

Konsens und Dissens aktiv bearbeiten: Implizit vorhandene Unterschiede in den Erwartungen und Rollen werden – wenn sie nicht von Beginn an geklärt werden – im Laufe eines Projektes in der Regel als Störfaktoren (Meinungsverschiedenheiten, Konflikte) sichtbar. Daher ist es wichtig, solche „normalen“ Divergenzen konstruktiv in der Projektplanung zu thematisieren und zu berücksichtigen.

Einbezug, Akzeptanz und Unterstützung aller relevanten Gruppen: Es ist zur Gewährleistung der Akzeptanz und breiten Unterstützung nötig, dass alle relevanten und betroffenen Personen und Personengruppen von Beginn an bei der Information über das Projekt und der konkreten Planung für den Betrieb involviert sind und laufend in dessen Steuerung integriert werden. Sonst entstehen verschiedene Informations- und Gestaltungszugänge, die sich als ständige Organisationsbarrieren im Projektprozess zeigen. Diese Art von „Sand im Getriebe“ kostet in der Regel allen Beteiligten Zeit und Energie, die dem Projekt selbst nicht zu Gute kommt.

4. VERHÄLTNISPRÄVENTION VON PSYCHISCHEM STRESS ALS „KÖNIGSWEG“

Nicht selten werden Ursachen für psychischen Stress und seine Folgen einer mangelnden Widerstandsfähigkeit (Resilienz) oder ungünstigem Gesundheitsverhalten der Person zugeschrieben. Dann wird versucht durch Entspannung, Stressbewältigung oder verändertes Gesundheitsverhalten Linderung zu verschaffen. Viele Betriebe haben bereits gesunde Ernährung in den Kantinen, betriebseigene Fitness-, Entspannungs- oder Wellness-Angebote in ihrem Programm. Zweifellos sind diese verhaltensorientierten Maßnahmen hilfreich, um die Gesundheit der teilnehmenden Beschäftigten zu fördern. Allerdings verändert sich dadurch noch lange keine problematische Arbeitssituation, bestenfalls die Wahrnehmung oder der Umgang mit Arbeitsbelastungen lässt sich dadurch teilweise verbessern. **Wenn aber ungünstige Arbeitsbedingungen** (z.B. zu viel Arbeit in zu wenig Zeit, schlechte Arbeitsorganisation, ungerechtes Führungsverhalten, soziale Konflikte) **nicht berücksichtigt werden, dann wird bestenfalls eine kurzzeitige individuelle Linderung verschafft, ohne nachhaltig eine strukturelle Verbesserung herbeizuführen.**

Dazu ein Beispiel: Kommt eine Arbeitnehmerin, die an chronischem Stress in der Arbeit gelitten hat und psychische und körperliche Gesundheitsprobleme entwickelt hat, nach langem Fehlen und erfolgreicher Therapie und Erholung zurück in den Betrieb, dann ist sie erneut den unverändert ungünstigen Bedingungen in der Arbeit ausgesetzt. Hält die frisch erlernte „Entspannungs- und Abgrenzungsfähigkeit“ im hoch getakteten Arbeitsalltag dauerhaft stand? Oder kommt es angesichts ihrer Abgrenzung (auch gegenüber Arbeitsaufgaben) zu Konflikten mit Vorgesetzten oder im Team? Lassen sich die erlernten Stressbewältigungstechniken überhaupt im Arbeitsumfeld umsetzen – oder ist dies bei zu wenig Zeit, zu wenig Unterstützung oder zu vielen Stressoren nur ein „Tropfen auf den heißen Stein“? Viel zu rasch bahnt sich vielleicht die nächste Erkrankung ihren Weg oder die Arbeitnehmerin kündigt, sofern sie es sich überhaupt leisten kann. Dadurch verlieren Unternehmen oft langjährig erfahrene und engagierte Arbeitnehmer/innen. Schon heute finden sie dann in vielen Branchen kaum mehr Ersatz durch andere qualifizierte Bewerber/innen.

Der Königsweg besteht darin, durch systematische Evaluierung der Belastungen in der Arbeit, Ursachen für psychischen Stress und Gesundheitsbeeinträchtigungen zu ermitteln und durch betriebs- und tätigkeitspezifische Maßnahmen zu beseitigen. Flankierende Maßnahmen der Verhaltensprävention im Betrieb (z.B. Angebote für Entspannung, Stressbewältigung etc.) sind hilfreich, erreichen aber oft nur diejenigen Beschäftigten, die das ohnehin schon praktizieren.

Verhältnisprävention in Form einer gesundheitsorientierten Arbeitsgestaltung zu betreiben ist zweifellos komplexer und schwieriger als z.B. einen Nordic-Walking-Kurs zu organisieren. **Verhaltensorientierte Maßnahmen** erzielen aber bei weitem nicht solche nachhaltigen und strukturellen Effekte, wie sie eine arbeitspsychologisch fundierte Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben für alle Beschäftigten und für den Betrieb selbst mit sich bringen kann.

Mit der vorliegenden Broschüre wollten wir ein klareres Verständnis für psychischen Stress in der Arbeit, für seine Ursachen in ungünstigen Belastungsprofilen der Arbeit und für die psychischen und körperlichen Beanspruchungsfolgen bei den arbeitenden Menschen vermitteln. Wesentliche gesetzliche Vorschriften wurden erläutert und idealtypische Vorgehensweisen bei der Evaluierung psychischer Belastungen aufgezeigt.

Mögen nun die Informationen und Empfehlungen nicht nur in die Köpfe der Verantwortlichen gelangen, sondern auch in betriebliche Taten münden und so zum Wohl der Gesundheit der Belegschaft wie auch zur Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des Betriebes beitragen.

Kontakte

Institut für Psychologie der L.F.-Universität Innsbruck

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Glaser
Email: juergen.glaser@uibk.ac.at
Telefon: 0512/507-37460
Innrain 52
6020 Innsbruck

Humanware GmbH

Mag^a. Martina Molnar
Email: martina.molnar@humanware.at
Telefon: 01/5260288
Pfeilgasse 8/5
1080 Wien

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

www.svp.at
Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Arbeit
Mag^a. Johanna Klösch
Email: Johanna.Kloesch@akwien.at
Telefon: 01/50165-2528
Prinz-Eugen-Straße 20-22
1040 Wien

Österreichischer Gewerkschaftsbund

Referat Sozialpolitik – Gesundheitspolitik
Drⁱⁿ. Ingrid Reifinger
Email: ingrid.reifinger@oegb.at
Telefon: 01/53444-39181
Johann-Böhm-Platz 1
1020 Wien

Weiterführende Informationen

Zitierte Literatur

Biffi, G., Faustmann, A., Gabriel, D., Leoni, T., Mayrhuber, C. & Rückert, E. (2012). Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung/Donau-Universität Krems. Abrufbar unter:

http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=44034&mime_type=application/pdf

Glaser, J., & Herbig, B. (2012). Modelle der psychischen Belastung und Beanspruchung. In Deutsches Institut für Normung [DIN] e.V. (Hrsg.), Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Inklusive DIN EN ISO 10075-1 bis -3 (S. 17-27). Berlin: Beuth.

Leoni, Thomas (2012): Fehlzeitenreport 2012. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. WIFO, Wien.

Rechtliche Grundlagen / Normen

Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz – ASchG), kundgemacht am 17.6.1994 als BGBl. Nr. 450/1994, letzte Novelle 2013 (BGBl I Nr. 118/2012)

ÖNORM EN ISO 10075 Teil 1-3 – Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung

ÖNORM EN ISO 6385 – Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen

ÖNORM EN ISO 9241 - Ergonomie der Mensch-System-Interaktion
Arbeitsinspektion zu psychosozialen Belastungen:

<http://www.arbeitsinspektion.gv.at/Al/Gesundheit/Belastungen/default.htm>

Leitfaden für die Arbeitsinspektionen dient der Bewertung der Evaluierung durch die Arbeitsinspektionen. Er ist auch Orientierungshilfe für Betriebe und für Präventivfachkräfte sowie für Arbeitspsycholog/innen:

<http://www.arbeitsinspektion.gv.at/Al/Gesundheit/Belastungen/default.htm>

Merkblatt zur Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG):
http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/CD1B4D2C-9263-46BF-999A-2C6D5FBE36E1/0/Merkblatt_Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen_22_1.pdf

Weiterführende Literatur

Glaser, J. (2012). Prävention von Burnout durch Arbeitsgestaltung. Psychologische Medizin, 23, 26-32.

Glaser, J. (2013). Arbeitspsychologische Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit – betriebliche Beispiele, Chancen und Hemmnisse. Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 24 (Schwerpunkt Arbeitspsychologie und Organisationsentwicklung). i.E.

Glaser, J. & Weigl, M. (2011). Verschreibungsfähig, trotz Risiken und Nebenwirkungen. Arbeitspsychologische Organisationsentwicklung im Krankenhaus und Altenpflegeheim. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 30 (2), 11-19.

Molnar, M. (2010). Psychische Belastungen: Evaluierung – Vorbeugung – Arbeitsgestaltung. In: Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft. 5. Auflage. Bohmann-Verlag

Molnar, M. (2011). Evaluierung arbeitsbedingter psychischer (Fehl-)Belastungen – Praktische Bedeutung für die Arbeitsinspektionen. In: „Handbuch ArbeitnehmerInnenschutzgesetz“, Wien: WEKA-Verlag GmbH.



Newsletter.

Mit Sicherheit gut informiert



Jetzt abonnieren
www.svp.at/newsletter

- Aktuelle Themen für Sicherheitsvertrauenspersonen
- Infos zu neuen Gesetzen, Verordnungen und Erlässen
- Veranstaltungen, Aus- und Weiterbildung
- svp-INFO, Broschüren uvm

Wichtig

Selbstverständlich werden alle Inhalte unserer Druckwerke sorgfältig geprüft. Dennoch können wir nicht garantieren, dass alles vollständig und aktuell ist.

Unsere Ratgeber dienen Ihnen als Erstinformation. Sie enthalten die häufigsten Fragen, viele anschauliche Beispiele, Hinweise auf Stolpersteine und einen Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Regelungen.

Weitere Informationen finden Sie auch im Internet:
www.ak-salzburg.at

Alle aktuellen **AK Publikationen** stehen zum Download für Sie bereit: www.ak-salzburg.at/publikationen

Impressum

Medieninhaber: Arbeiterkammer Salzburg, Markus-Sittikus-Straße 10, 5020 Salzburg, Telefon: +43 (0)662 86 87, www.ak-salzburg.at
AutorInnen: Univ. Prof. Dr. Jürgen Glaser, Professur für Angewandte Psychologie, Institut für Psychologie, Universität Innsbruck
Mag.^a Martina Molnar, GF Humanware GmbH und Lehrbeauftragte an der Fakultät für Psychologie, Universität Wien unter Mitwirkung von Franziska Knoop, Diplomandin an der Fakultät für Psychologie, Universität Wien
Broschüre: AK Wien / Aktualisierung 5 2018
Titelfoto: © Frank Boston - Adobe Stock
Weitere Abbildungen: U2 © Sebastian Philipp
Grafik: Ursula Brandecker (AK-Salzburg)
Weitere Abbildungen: U2-© Sebastian Philipp
Druck: Eigenvervielfältigung
Verlags- und Herstellungsort: Salzburg

Stand: Dezember 2019



**Blicken Sie
noch durch?**

Arbeitsrecht

Konsumentenschutz

Steuerrecht

Sozialversicherung

Arbeitnehmerschutz

Bildung und Lehre

Wir sind für Sie da.



 **Arbeiterkammer Salzburg**
Markus-Sittikus-Straße 10
5020 Salzburg

 +43 (0)662 86 87

 kontakt@ak-salzburg.at
ak-salzburg.at

Wir schauen auf Ihre Rechte.