

Die Wirtschaftspsychologie

Felix C. Brodbeck · Erich Kirchler · Ralph Woschée *Hrsg.*

Julia A. M. Reif
Erika Spieß
Peter Stadler

Effektiver Umgang mit Stress

Gesundheitsmanagement im Beruf

 Springer

Die Wirtschaftspsychologie

Die Buchreihe *Die Wirtschaftspsychologie* informiert – praxisorientiert und wissenschaftlich fundiert – über aktuelle Themen aus dem beruflichen und wirtschaftlichen Alltag. Experten aus den Teilgebieten der Wirtschaftspsychologie (Arbeits- und Organisationspsychologie, Personalpsychologie, Markt- und Konsumentenpsychologie, Ökonomischen Psychologie) verbinden in themenspezifischen Einzelbänden praktische Relevanz mit wissenschaftlichem Rigor. Jeder Einzelband gibt Einblick in aktuelles psychologisches Wissen zur Beantwortung praxisorientierter Fragen.

Von Interesse sind die Einzelbände der Reihe für Arbeitnehmer, Manager und Betriebsräte sowie Marketingfachleute gleichermaßen, in privaten und öffentlichen Unternehmen und der staatlichen Verwaltung, insbesondere auch für HR- und Personalverantwortliche, Unternehmens- und Personalberater sowie Young Professionals und Studierende verschiedener berufsqualifizierender Fachgebiete, zum Beispiel BWL, VWL, Wirtschaftspsychologie, Erwachsenenbildung, Ingenieurwesen ...

In leicht verständlicher Sprache wird auch Lesern ohne psychologische Grundkenntnisse ein kurzweiliger und kompetenter Einblick in verschiedene Themengebiete geboten, mit Verweisen auf weiterführende Quellen.

Bereits erschienen:

Werther, Jacobs, Organisationsentwicklung – Freude am Change

Brodbeck, Internationale Führung – Das GLOBE-Brevier in der Praxis

Diefenbach, Hassenzahl, Psychologie in der nutzerzentrierten Produktgestaltung – Mensch-Technik-Interaktion-Erlebnis

Mühlbacher, Zieser, Die Psychologie des Steuerzahlens

Weitere Bände der Reihe sind in Vorbereitung:

Gerdenitsch, Korunka, Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von zukünftigen Arbeitswelten (Arbeitstitel)

Stark, Kirchler, Entscheidungen (Arbeitstitel)

Florack, Psychologische Strategien in Marketing und Werbung (Arbeitstitel)

Wastian, Coaching-Management in Organisationen (Arbeitstitel)

Julia A. M. Reif
Erika Spieß
Peter Stadler

Effektiver Umgang mit Stress

Gesundheitsmanagement im Beruf

 Springer

Julia A. M. Reif
Department Psychologie
Ludwig-Maximilians-Universität
München
München, Deutschland

Peter Stadler
Gesund im Betrieb
München, Deutschland

Erika Spieß
Department Psychologie
Ludwig-Maximilians-Universität
München
München, Deutschland

Die Wirtschaftspsychologie

ISBN 978-3-662-55680-1

ISBN 978-3-662-55681-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55681-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung und Lektorat: Marion Krämer, Martina Mechler

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Stress ist eine Belastung für Körper, Seele – und die Wirtschaft. Stress kann zu körperlichen und psychischen Erkrankungen führen und kostet Organisationen Milliarden durch entstehende Arbeitsunfähigkeit oder Leistungsminderungen der von Stress und dessen Folgen Betroffenen. Mit Stress haben also Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen zu kämpfen. Wir wollen als Wirtschafts- und Organisationspsychologen Mitarbeiter, Führungskräfte und betriebliche Experten dabei unterstützen, effektiv dem Stress in der Arbeitswelt zu begegnen.

Wir sehen uns, so wie der Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Felix Brodbeck, in der Tradition der Wirtschafts- und Organisationspsychologie, die sich zum Ziel gesetzt hat, der Praxis in Unternehmen und öffentlichen Organisationen wissenschaftlich begründete nützliche Erkenntnisse zu liefern. Dadurch möchten wir zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im klassischen Sinne von „Humanisierung des Arbeitslebens“ und zur Lösung von Problemen beitragen, die sich aus der ständig im Wandel begriffenen Arbeitswelt ergeben. Wir haben die zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Stress und die entsprechende praxisbezogene Literatur gesichtet und in eine verständliche und anschauliche Form gebracht. Dies gleicht häufig einer Gratwanderung zwischen zwei Welten, der Welt der strengen Wissenschaftlichkeit und der Welt der Praxis, die vor immer neue Herausforderungen gestellt ist. In unserem Fall ist es die Zunahme der psychischen Belastungssituationen und der deutlich gestiegenen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen, mit der Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen zu kämpfen haben.

Wir fühlen uns dem „Evidenzbasierten Management (EbM)“ verpflichtet, wonach Managemententscheidungen durch expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde getroffen werden sollten (Brodbeck, 2008). So dient EbM der Verbesserung der Informationsgrundlage für Managemententscheidungen. Insofern hoffen wir, dass das von uns zusammengestellte gesundheitsrelevante Wissen – was Stress bedeutet und was man gegen ihn tun kann – dabei hilft, die Arbeitswelt besser zu gestalten und den betroffenen Menschen zu helfen.

Wir erklären zuerst, was unter Stress zu verstehen ist (► Kap. 1): Stress ist ein subjektiver, intensiver, unangenehmer Spannungszustand. Die Begriffe Stressoren (das, was den Stress auslöst) und Stressreaktionen (das, was durch Stress im Menschen ausgelöst wird) korrespondieren mit den beiden Begriffen Belastung und Beanspruchung.

In ► Kap. 2 zeigen wir, dass Stressoren aus vielen verschiedenen Quellen stammen können: aus der Person, z. B. dem Streben, immer überkorrekt zu handeln; aus der sozialen Umwelt, wobei das extremste Beispiel Mobbing darstellt. An der Schnittstelle zwischen Person und sozialem Umfeld können Rollenstressoren entstehen. Stressoren aus der physikalisch-technologischen Umwelt sind z. B. Lärm oder Hitze. Die Schnittmenge zwischen sozialer Umwelt und physikalisch-technologischer Umwelt bildet den Verhaltensraum, das „Behavior Setting“. Hier können Stressoren wie z. B. das Crowding entstehen, wenn sich beispielsweise zu viele Menschen dicht gedrängt an einem Platz befinden. Auch das moderne Pendlerdasein fällt als Stressor in diesen Bereich. Stressoren aus der Arbeitsaufgabe sind z. B. Zeit-

druck, Über- oder Unterforderung. In der Schnittstelle zwischen Person, sozialer und physikalisch-technologischer Umwelt befindet sich die Organisation. Beispiele für organisationale Stressoren sind Umstrukturierungen oder andere Veränderungsprozesse, die mit Arbeitsplatzunsicherheit oder Arbeitsplatzverlust einhergehen können.

► Kap. 3 liefert empirisch gut belegte psychologische Erklärungsmodelle für die Wirkung von Stressoren auf Motivation, Gesundheit und Wohlergehen von Beschäftigten, wie das Person-Environment-Fit-Modell, das Job-Demand-Control-Modell und das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen.

In ► Kap. 4 erklären wir dann, dass Menschen unterschiedlich auf verschiedene Stressoren reagieren, da die Entstehung von Stress von der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung von Stressoren abhängt. Wir greifen in diesem Zusammenhang das transaktionale Modell und das kybernetische Modell auf. Insbesondere das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) ist weit verbreitet, da es Stress als Ungleichgewicht zwischen Person und Umwelt sieht. Wird ein Stressor (aus der Umwelt) als bedrohlich wahrgenommen, stellt sich die Frage, ob die Person über die notwendigen Ressourcen verfügt, um stressbedingten Befindens- und Gesundheitsbeeinträchtigungen vorzubeugen.

In ► Kap. 5 wird daher auf die Ressourcen aus den verschiedenen Quellen eingegangen, die die negativen Auswirkungen von Stress auf Körper, Denken und Fühlen sowie das Verhalten abpuffern können: Ressourcen können z. B. aus der Person stammen (z. B. Kohärenzerleben oder Selbstwirksamkeit), aus der sozialen Umwelt (z. B. die soziale Unterstützung, gesundheitsförderliche Führung) oder aus der Arbeitsaufgabe (z. B. Vollständigkeit). Ressourcen aus dem Behavior Setting wären z. B. gut organisierte Teamarbeit und aus der Organisation z. B. passende Weiterbildungsangebote.

► Kap. 6 erläutert psychologische Modelle zu Ressourcen wie das Job-Demands-Resources-Modell und die Theorie des Ressourcenerhaltes.

► Kap. 7 beschreibt verschiedene Reaktionen auf Stress und ein Modell zur Stressreaktion. Burn-out wird als Beispiel einer längerfristigen Stressfolge ausführlicher dargestellt. Schließlich werden die Konsequenzen von Stress für die Organisation erläutert.

In ► Kap. 8 zeigen wir wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig handlungsorientierte Maßnahmen auf, wie sich Stress vermeiden lässt, wie entstandener Stress abgebaut werden kann und welche Möglichkeiten es gibt, mit negativen Folgen von Stress umzugehen. Wir beziehen diese Maßnahmen nicht nur auf das Verhalten einzelner Personen, sondern auch auf die Verhältnisse in der Arbeitsumgebung.

In ► Kap. 9 geht es darum, wie es uns nach einer stressigen Situation gelingt, unsere „Batterien“ wieder aufzuladen und uns zu erholen, sodass wir für die kommenden Herausforderungen wieder gerüstet sind.

Um arbeitsbedingte Gefährdungen und Belastungen, die die Gesundheit negativ beeinflussen, zu ermitteln und Maßnahmen zu ihrer Verhütung umzusetzen, sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen. Wir erklären, wie Unternehmen hier Schritt für Schritt vorgehen können und was bei den einzelnen Schritten zu beachten ist, damit die relevanten Stressoren entdeckt und angegangen werden können (► Kap. 10) und liefern darüber hinaus erläuternde Praxisbeispiele (► Kap. 11). Die Arbeitswelt und die individuellen An-

sprüche und Erwartungen entwickeln sich ständig weiter, und so werden wir auch immer wieder mit neuen Stressoren konfrontiert (soziale Medien, Altersdiversität, Technostress). Gleichzeitig können sich dabei aber auch neue Quellen für Ressourcen auftun (► Kap. 12).

Wir möchten vor einfachem Rezeptwissen warnen – Stress entsteht in einem komplexen Ursachengefüge, das sowohl die Person als auch ihre Umgebungsbedingungen umschließt. Die Wissenschaft kann Hilfestellungen bieten, indem sie z. B. Evaluierungen von Gesundheitsmaßnahmen in Unternehmen durchführt und an den Kriterien für eine humane Arbeitswelt misst. Denn eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit bedeutet, dass Menschen ihre Tätigkeiten ohne gesundheitliche Schädigung oder Gefährdung ausüben können – was sich positiv auf ihr Wohlbefinden und ihre Motivation auswirkt.

So ist beispielsweise die Vollständigkeit von Arbeitsaufgaben nach Hacker (2009) ein wichtiges Merkmal gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter ihre Tätigkeit nicht nur ausführen, sondern auch selbst vorbereiten, organisieren und kontrollieren. Eine vollständige Aufgabe wird als persönlichkeitsförderlich betrachtet und dient somit der Humanisierung von Arbeit. Weitere wichtige Qualitätskriterien sind Handlungsspielraum und soziale Unterstützung. In diesem Sinne legt dieses Buch Wert auf eine Verschränkung von verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen und Gestaltungslösungen, deren Zusammenwirken besonders geeignet ist, dem Stress in der Arbeitswelt zu begegnen.

Wir danken den Herausgebern, dass sie uns die Möglichkeit gegeben haben, unsere langjährige Auseinandersetzung mit der Stressthematik in dieses Buch einfließen zu lassen. Unser Dank gilt dabei insbesondere Herrn Prof. Dr. Felix Brodbeck, der uns mit diesem Buch die Chance gibt, im Sinne von Evidenzbasiertem Management Wissen zu verbreiten. Wir möchten Herrn Dr. Ralph Woschée unseren Dank aussprechen, der uns moralisch unterstützt hat. Besonders möchten wir auch Frau Katharina Pfaffinger danken, die wichtige Rechercharbeiten übernommen hat. Sie hat für uns Fragen zu den Bildrechten geklärt und wertvolle Hinweise zu wissenschaftlicher und Praktikerliteratur gegeben. Darüber hinaus verdanken wir ihr auch sehr viele wertvolle inhaltliche Anregungen.

Anne-Kathrin Jünemann, Anja Vollstedt, Jeffrey Angus, Johanna Faust, Marc Migge und Tamara Kaschner, den Studierenden des Lehrpraxisprojektes „Multiplikatorenschulung zur Umsetzung eines Stressmanagementtrainings im Betrieb – Stressmanagement effektiv vermitteln und praktizieren (STEP)“, möchten wir unseren Dank für ihre engagierte Mitarbeit ausdrücken. Einige der recherchierten und aufbereiteten Materialien haben wir für dieses Buch verwendet.

Frau Krämer und Frau Mechler vom Springer-Verlag haben unsere zahlreichen Fragen immer freundlich und kompetent beantwortet, auch ihnen gilt unser Dank.

Nicht zuletzt danken wir unseren Familien und Freunden für die Geduld, wenn wir wieder einmal mit unseren Gedanken beim Buch und seinen Inhalten waren.

Julia Reif, Erika Spieß und Peter Stadler

München, den 10.07.2017

Literatur

- Brodbeck, F. (2008). Evidenzbasiertes (Veränderungs-)Management – Einführung und Überblick. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 1–9.
- Hacker, W. (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch- interaktiver Erwerbsarbeit*. Lengerich: Pabst.

Inhaltsverzeichnis

1	Stress verstehen	1
	<i>Julia A. M. Reif, Erika Spieß und Peter Stadler</i>	
1.1	Schöne neue Arbeitswelt?	2
1.2	Was ist Stress?	6
	Literatur	11
2	Quellen von Stressoren	13
	<i>Erika Spieß und Julia A. M. Reif</i>	
2.1	Stressoren aus der Person selbst	15
2.2	Stressoren aus dem sozialen Umfeld	16
2.3	Rollenstressoren aus der Schnittstelle zwischen Person und sozialem Umfeld	21
2.4	Stressoren aus der physikalisch-technologischen Umwelt	23
2.5	Stressoren aus dem Verhaltensraum	23
2.6	Stressoren aus der Arbeitsaufgabe	25
2.7	Stressoren aus der Organisation	26
2.8	Kulturell bedingte Stressoren	28
	Literatur	29
3	Psychologische Modelle zu Stressoren und stressenden Situationen	33
	<i>Julia A. M. Reif und Erika Spieß</i>	
3.1	Das Person-Environment-Fit-Modell	34
3.2	Das Job-Demand-Control-Modell	37
3.3	Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen	38
	Literatur	40
4	Wahrnehmung und Bewertung von Stressoren	43
	<i>Julia A. M. Reif und Erika Spieß</i>	
4.1	Das transaktionale Stressmodell	44
4.2	Das kybernetische Stressmodell	47
4.3	Kulturelle Unterschiede in der Bewertung von Stressoren	51
	Literatur	52
5	Ressourcen als Puffer	53
	<i>Julia A. M. Reif, Erika Spieß und Peter Stadler</i>	
5.1	Ressourcen aus der Person	55
5.2	Ressourcen aus dem sozialen Umfeld: Soziale Unterstützung	61
5.3	Ressourcen aus dem sozialen Umfeld: Gesundheitsförderliche Führung	62
5.4	Ressourcen aus der Arbeitsaufgabe	66
5.5	Ressourcen aus der Schnittstelle zwischen Person und sozialem Umfeld	68

5.6	Ressourcen aus der physikalisch-technologischen Umwelt und aus dem Behavior Setting	68
5.7	Ressourcen aus der Organisation	69
5.8	Kulturelle Ressourcen	70
	Literatur	71
6	Psychologische Modelle zu Anforderungen und Ressourcen	75
	<i>Julia A. M. Reif und Erika Spieß</i>	
6.1	Das Job-Demands-Resources-Modell	76
6.2	Die Theorie der Ressourcenerhaltung	78
	Literatur	81
7	Reaktionen auf Stress – Stress als Reaktion	83
	<i>Erika Spieß, Julia A. M. Reif und Peter Stadler</i>	
7.1	Ein Modell zur Stressreaktion	87
7.2	Stressreaktionen	88
7.3	Burn-out als eine längerfristige Stressfolge	90
7.4	Konsequenzen von Stress für die Organisation	95
	Literatur	98
8	Stress bewältigen	101
	<i>Julia A. M. Reif, Erika Spieß und Peter Stadler</i>	
8.1	Coping	102
8.2	Stress vermeiden, Ressourcen aufbauen: Was kann die Person tun?	107
8.3	Stress vermeiden, Ressourcen aufbauen: Was kann die Organisation tun? ..	108
8.4	Stress abbauen: Was kann die Person tun?	109
8.5	Stress abbauen: Was kann die Organisation tun?	115
8.6	Negative Langzeitfolgen von Stress behandeln	121
8.7	Wirksamkeit von Maßnahmen gegen Stress	125
	Literatur	126
9	Erholung	131
	<i>Julia A. M. Reif und Erika Spieß</i>	
9.1	Erholung im Urlaub	133
9.2	Erholung am Wochenende und am Feierabend	134
9.3	Erholung in der Nacht – schlafen Sie gut!	136
	Literatur	138
10	Stressoren identifizieren – die Gefährdungsbeurteilung	139
	<i>Peter Stadler, Julia A. M. Reif und Erika Spieß</i>	
10.1	Rechtliche Grundlagen	140
10.2	Ermittlung und Prävention psychischer Fehlbelastungen	142
10.3	Wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Gefährdungsbeurteilung?	143
10.4	Vorbereiten und Voraussetzungen schaffen	143
10.5	Festlegen von Bereichen bzw. Tätigkeiten	145
10.6	Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit	145
10.7	Beurteilung der psychischen Belastung	149

10.8	Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen	150
10.9	Wirksamkeitskontrolle und Aktualisierung/Fortschreibung	152
10.10	Dokumentation	152
10.11	Allgemeine Empfehlungen	153
	Literatur	154
11	Praxisbeispiele: Betriebliche Maßnahmen zur Stress- und Belastungsreduktion	157
	<i>Erika Spieß, Peter Stadler und Julia A. M. Reif</i>	
11.1	Gefährdungsbeurteilungen in großen Unternehmen	158
11.2	Gefährdungsbeurteilung in einem KMU (kleine und mittlere Unternehmen)	159
11.3	Belastungsoptimierung in der stationären Altenpflege	160
11.4	Studie zum Zeit- und Leistungsdruck in Dienstleistungsorganisationen	161
	Literatur	163
12	Zusammenfassung und Ausblick	165
	<i>Julia A. M. Reif, Erika Spieß und Peter Stadler</i>	
12.1	Zusammenfassung	166
12.2	Ausblick	169
	Literatur	171
	Serviceteil	173
	Sachverzeichnis	174

Stress verstehen

Julia A. M. Reif, Erika Spieß und Peter Stadler

1.1 Schöne neue Arbeitswelt? – 2

1.2 Was ist Stress? – 6

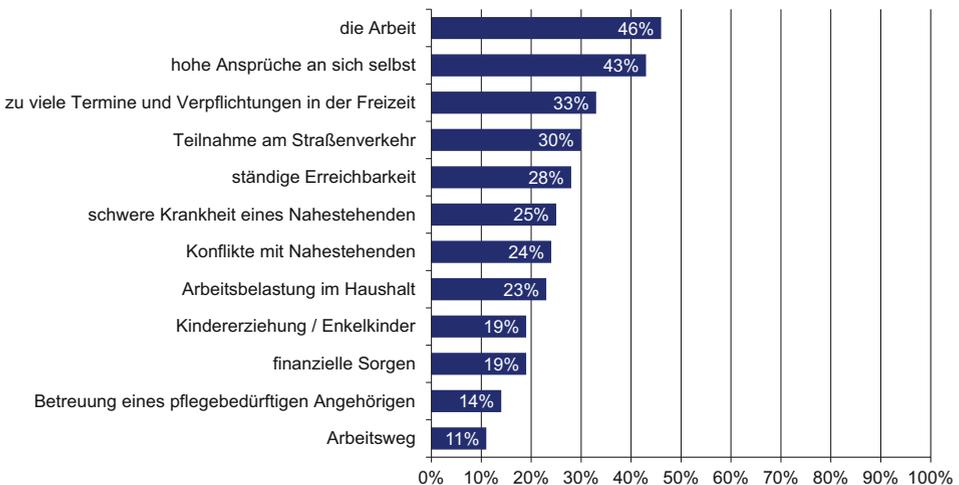
Literatur – 11

„Ich habe allen Sprachen ein neues Wort geschenkt“, sagte Hans Selye, Arzt aus Wien, der 1936 das Wort „Stress“ erschaffen hat, um Reaktionen von biologischen Systemen auf Belastung zu beschreiben (Berndt 2016; Dollinger 2012). Neben Wörtern wie Emanzipation, Globalisierung, Mondlandung, Wiedervereinigung und Bikini gehört das Wort „Stress“ jetzt zu den 100 Wörtern des 20. Jahrhunderts (DIE ZEIT 1998).

1.1 Schöne neue Arbeitswelt?

Stress entsteht in den unterschiedlichsten Lebenslagen und Situationen: in der Freizeit, durch ein zu dicht getaktetes Wochenende (Mittagessen bei den Großeltern, nachmittags mit den Kindern etwas unternehmen, abends mit Freunden weggehen und, und, und ...), durch die Erziehung der Kinder, das Führen eines Haushaltes, durch ständiges Unterwegssein, um zahlreichen Verpflichtungen nachkommen zu können, und nicht zuletzt, sondern zu allererst: durch die Arbeit. Das zeigt auch eine Erhebung durch die Techniker Krankenkasse (2016) (Abb. 1.1), bei der die Arbeit als häufigster Stressfaktor genannt wird. Es folgt auf Platz zwei ein psychologisches Moment: die Ansprüche, die man an sich selbst stellt, dass man z. B. gute Arbeit leisten möchte oder es auch allen recht machen will. Immerhin der dritthäufigste Stressfaktor sind „zu viele Termine und Verpflichtungen in der Freizeit“ (Techniker Krankenkasse 2016, S. 13). Neu hinzu kommt im Zeitalter der Digitalisierung, dass es in der Zwischenzeit gilt, alles digital zu koordinieren, sodass jeder Moment komplett gefüllt ist und es Zwischenräume zum Verschnaufen oder „Sich-Langweilen“ nicht mehr gibt (Diefenbach und Ullrich 2016).

Neue Technologien machen die Arbeit heutzutage körperlich bei Weitem nicht mehr so anstrengend wie früher, und die Zahl der Arbeitsunfälle sinkt von Jahr zu Jahr – dies ist die



■ **Abb. 1.1** Das stresst Deutschland: Anteil der Befragten mit seltenem bis häufigem Stress, die die dargestellten Stressursachen nennen. (Quelle: Techniker Krankenkasse 2016)

positive Seite aktueller Entwicklungen in der Arbeitswelt. Andererseits entstehen durch all diese Veränderungen neue – ganz überwiegend mentale – Anforderungen an die Beschäftigten, die vielfach als „Arbeitsintensivierung“ und steigender Zeitdruck erlebt werden. Wesentliche Trends in der Arbeitswelt, die unter dem Schlagwort „Arbeit 4.0“ die psychische Belastungssituation erhöhen können, sind beispielsweise:

- verstärkter Wettbewerb
- Rationalisierung
- Arbeitsverdichtung
- Zuwachs der Dienstleistungs- und Wissensberufe (Verlagerung der Anforderungen vom körperlichen in den mentalen Bereich)
- Flexibilisierung der Arbeit (z. B. Zeit, Ort, Aufgaben)
- permanente Erreichbarkeit
- Entgrenzung der Arbeit
- Abnahme der sozialen Sicherheit
- Gefühl des Kontrollverlusts
- Prekarisierung (Zunahme der Zahl von Arbeitsplätzen mit zu geringer Einkommenssicherheit)

Der Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Lohmann-Haislah 2012) ermittelte in einer repräsentativen Erhebung, dass die Tätigkeit von 58 % der Befragten häufig die gleichzeitige Betreuung verschiedenartiger Aufgaben verlangt. Damit steht Multitasking auf Platz 1 der häufigen Arbeitsanforderungen, gefolgt von starkem Termin- und Leistungsdruck (52 %), ständig wiederkehrenden Arbeitsvorgängen (50 %) sowie Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit (44 %).

Die Erhebung durch die Techniker Krankenkasse (2016) beschreibt, was Beschäftigte in Deutschland genau bei der Arbeit stresst (■ Abb. 1.2): Zu viel Arbeit, Termindruck und Hetze,



■ **Abb. 1.2** Das stresst im Job: Anteil der befragten Berufstätigen, die folgende Stressfaktoren im Job als belastend empfinden. (Quelle: Techniker Krankenkasse 2016)

Unterbrechungen und Störungen, mangelnde Anerkennung und Informationsüberflutung werden hier hauptsächlich genannt. Diese Faktoren zeigen sich auch in der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2012) (vgl. auch Nöllenheidt und Brenscheidt 2016): Hier nimmt ebenfalls ein Großteil der Befragten starken Termin- und Leistungsdruck sowie Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit als belastend wahr.

Wenn immer schneller gearbeitet und Pausen verkürzt werden, wenn auch nach Arbeitsende noch geschäftliche E-Mails verschickt werden, die alsbald zu beantworten sind, dann kann dies zu einer Überforderungssituation führen, die längerfristig mit einer Gefährdung für die Gesundheit der Beschäftigten verbunden ist.

Die psychosozialen Funktionen der Arbeit

Arbeit erfüllt für Menschen verschiedene, positive psychosoziale Funktionen (Semmer und Meier 2014; Schaper 2014):

Aktivität und Kompetenz

Durch die Bewältigung von Arbeitsaufgaben haben wir die Möglichkeit, durch aktives Handeln Qualifikationen aufzubauen, also Fähigkeiten, Kenntnisse und Wissen zu erwerben.

Zeitstrukturierung

Unsere Arbeit gibt unserem Leben Struktur und Ordnung. Sie ermöglicht uns einen geregelten Tages-, Wochen- und Jahresablauf.

Kooperation, Kontakt und soziale Anerkennung

Unsere Arbeit gibt uns die Möglichkeit, mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen. Wir bauen Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen auf und entwickeln durch die gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben kooperative Fähigkeiten. Zudem erfahren wir soziale Anerkennung und haben das Gefühl, einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Persönliche Identität

Unsere Arbeit macht uns zum „Ingenieur“, „Psychologen“, „Lehrer“ oder „Wissenschaftler“. Arbeit bildet die Grundlage für unsere Identität und unser Selbstwertgefühl.

Die negativen Auswirkungen der modernen Arbeitswelt auf Gesundheit, Wohlbefinden und Leistung stehen seit einiger Zeit im Fokus der öffentlichen und politischen Aufmerksamkeit. Zu besonderer Besorgnis trägt die steigende Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen und Erwerbsminderungsrenten bei Vorliegen psychischer Erkrankungen bei. Der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen hat sich von 2000 bis 2012 fast verdoppelt. Inzwischen gehen etwa 13 % aller betrieblichen Fehltag auf psychische Erkrankungen zurück, wie die Gesundheitsberichte der Krankenkassen und anderer Träger zeigen (Bundes Psychotherapeuten Kammer 2015, siehe auch ► Abschn. 8.5).

Psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Burn-out ► Abschn. 7.3 lassen sich nicht nur auf psychische Fehlbelastungen in der Arbeit zurückführen. Dennoch gilt es als wissenschaftlich erwiesen, dass defizitäre Arbeitsinhalte und unzulängliche Arbeitsbedingungen zur Ausbildung oder Aufrechterhaltung einer psychischen Störung beitragen können. So zeigen

beispielsweise Rau, Gebele, Morling und Rösler (2010) in einer von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Auftrag gegebenen Untersuchung, dass sich mit steigender objektiv gegebener Arbeitsintensität das Risiko für eine Depression und für Depressivität erhöht. In einer systematischen Zusammenfassung wissenschaftlicher Reviews und Metaanalysen haben Rau und Buyken (2015) auf der Basis von 54 ausgewerteten Publikationen herausgefunden, dass folgende Arbeitsbelastungen als potenziell gesundheitsgefährdend einzustufen sind:

- hohe Arbeitsintensität,
- geringer Handlungsspielraum,
- geringe soziale Unterstützung,
- Effort-Reward-Imbalance (sogenannte Gratifikationskrisen),
- Überstunden,
- lange Arbeitszeiten,
- bestimmte Formen von Schichtarbeit,
- Rollenstress,
- Mobbing bzw. aggressives Verhalten am Arbeitsplatz und
- Arbeitsplatzunsicherheit.

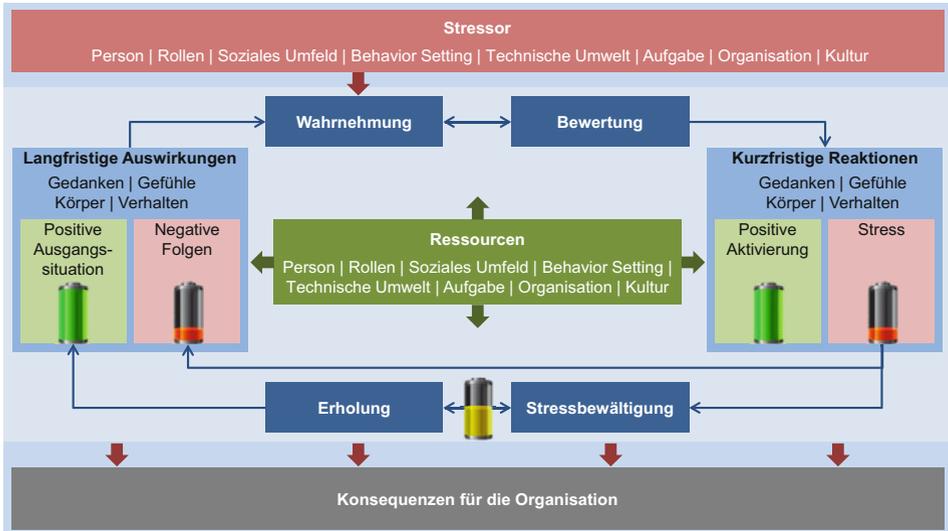
Daher kommt der Prävention von hohen psychischen Belastungssituationen eine zunehmende Bedeutung zu ► Abschn. 8.3.

Metaanalyse

Metaanalysen fassen Daten empirischer Originalstudien quantitativ zusammen. Metaanalysen geben eine zusammengefasste Auskunft über die Stärke eines Effekts.

Anhand vieler praktischer Beispiele ebenso wie wissenschaftlicher Erkenntnisse wollen wir das Phänomen des Stresses beschreiben, Ursachen finden und vor allem auch Maßnahmen vorschlagen, wie dem begegnet werden kann. Um zu erklären, woher Stress kommt und wie Stress wirkt, orientieren wir uns bei der Darstellung an einem übergreifenden Stressmodell (► Abb. 1.3), das in Zusammenhang mit der Entwicklung eines praxisorientierten Stressmanagementprogrammes konzipiert wurde (Spieß et al. 2015).

In diesem Modell werden verschiedene Quellen von Stressoren aufgeführt: die Person, das soziale Umfeld, die technische Umwelt, deren Schnittstellen und die Kultur. Aus diesen Quellen können zum einen Stressoren entstehen, zum anderen stellen sie aber auch Quellen für zentrale Ressourcen dar, auf die zurückgegriffen werden kann, um den Umgang mit einer bedrohlichen Situation oder mit Stressoren zu erleichtern. Diese Ressourcen beeinflussen wiederum die Wahrnehmung und Bewertung der Stressoren. Reaktionen auf Stressoren lassen sich in lang- und kurzfristige Folgen unterscheiden. Gerade die langfristigen Reaktionen können häufig die Basis für ernsthafte Erkrankungen bilden. Erholung und Stressbewältigung stellen wichtige Prozesse dar, um – bildlich gesprochen – die „Batterien“ wieder aufzuladen. Findet dies nicht statt, kann es zum gefürchteten Burn-out oder anderen schweren, stressbedingten Erkrankungen kommen.



▣ **Abb. 1.3** Ein übergreifendes Stressmodell. (Abbildung der Akkus © oxanaart/stock.adobe.com)

1.2 Was ist Stress?

Stress wird als Zustand des Organismus verstanden, bei dem als Ergebnis einer inneren oder äußeren Bedrohung das Wohlbefinden als gefährdet wahrgenommen wird. In der Arbeitspsychologie wird zwischen Belastung und Beanspruchung unterschieden (Sonntag et al. 2012): Unter Belastungen werden von außen auf die Menschen einwirkende Größen verstanden, während Beanspruchungen die subjektiven Folgen der Belastungen für den Einzelnen bedeuten.

Das Belastungs-Beanspruchungskonzept, das die Zusammenhänge zwischen arbeitsbezogenen Tätigkeiten und den Auswirkungen auf die Beschäftigten beschreibt, hat in der deutschen Arbeitswissenschaft eine langjährige Tradition. Ursprünglich für den ingenieurwissenschaftlichen Bereich konzipiert (z. B. Rohmert und Rutenfranz 1975), wurde es bald auch für den Bereich der psychischen Aspekte erweitert und dient als Grundlage für das Begriffspaar „psychische Belastung“ und „psychische Beanspruchung“.

Psychische Belastung und psychische Beanspruchung

Psychische Belastung ist nach DIN EN ISO 10075-1 (1a) „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“ (Joiko et al. 2010, S. 9).

Nach DIN EN ISO 10075-1 ist psychische Beanspruchung „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“ (Joiko et al. 2010, S. 10).

Im Arbeitsprozess können *psychische Belastungen* aus der Arbeitsaufgabe, den organisatorischen, den sozialen oder den physikalischen Arbeitsbedingungen stammen. Der Ausdruck „psychisch“ bezieht sich auf kognitive, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge im

■ **Tab. 1.1** Fehlbelastungen. (Nach Richter et al. 2011, S. 34)

Fehlbelastungen aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation	Fehlbelastungen aus der sozialen Situation am Arbeitsplatz
Zeitdruck	Soziale Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen
Fehlende Tätigkeitsspielräume	Ungerechtes Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen
Qualitative Überforderung	Soziale Isolation, sozialer Ausschluss
Quantitative Überforderung	Mobbing
Ständige Konzentrationserfordernisse	Konflikte mit Kunden bzw. Klienten
Rollenunklarheit und -konflikte	Emotionale Dissonanzen
Zielwidersprüche, unklare Ziele	Mangelnde Anerkennung
Arbeitsunterbrechungen	Statuskränkungen
Regulationsüberforderungen (zu hohe Komplexität, Variabilität)	
Arbeitsplatzunsicherheit	
Organisationale Ungerechtigkeit	

Menschen. Der Belastungsbegriff wird in dieser Definition wertneutral verwendet. Belastungen in diesem Sinne sind, anders als im umgangssprachlichen Gebrauch, nicht grundsätzlich negativ. Sie können Herausforderung und Ansporn für den Beschäftigten sein oder zu Arbeitsunzufriedenheit, Überforderung, Befindlichkeitsstörungen und Krankheit führen. Die Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum wird als *psychische Beanspruchung* bezeichnet. Psychische Belastungen wirken sich nicht bei allen Menschen gleich aus. Personelle Faktoren wie Fähigkeiten, Leistungsvermögen und Motivation, aber auch situative Bedingungen wie Autonomie und soziale Unterstützung beeinflussen die resultierende Arbeitsbeanspruchung.

Inzwischen werden psychische Belastungen und psychische Beanspruchung auch als Deutsche Industrienorm (DIN), die ISO-Standard geworden ist, geführt (Richter et al. 2011). Folgt man der DIN-Norm (DIN EN ISO 10075, siehe DIN Deutsches Institut für Normung 2000), dann erscheint es nach Richter et al. (2011) sinnvoll, den Begriff der Fehlbelastung für die Faktoren einzuführen, die nachweislich schädigende Gesundheitsauswirkungen haben. In ■ Tab. 1.1 sind die gesicherten psychischen Fehlbelastungen nach Richter et al. (2011, S. 34) aufgeführt.

In ■ Tab. 1.2 werden die zentralen Merkmalsbereiche und mögliche kritische Ausprägungen der zentralen Einflussfaktoren auf das Entstehen von psychischen Fehlbelastungen am Arbeitsplatz ausführlicher dargestellt. Die Tabelle orientiert sich wesentlich an der Leitlinie der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ (Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz 2015).

Beispielsweise ist die Vollständigkeit der Arbeitsaufgaben gemäß der Handlungsregulationstheorie (Hacker 1973) ein wichtiges Merkmal gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Eine Arbeitstätigkeit ist dann vollständig, wenn die Beschäftigten ihre Tätigkeit nicht nur ausführen, sondern auch selbst vorbereiten, organisieren und kontrollieren. Weitere Qualitätskri-