

Poppelreuter / Mierke

Psychische Belastungen in der Arbeitswelt 4.0

Entstehung – Vorbeugung – Maßnahmen

Psychische Belastungen in der Arbeitswelt 4.0

Entstehung – Vorbeugung – Maßnahmen

Von
Stefan Poppelreuter
und
Katja Mierke

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie unter
ESV.info/978-3-503-18138-4

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 18137 7
eBook: ISBN 978 3 503 18138 4

Alle Rechte vorbehalten.
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Vorwort

Veränderung ist eines der Schlagworte unserer Zeit. Aber schon der griechische Philosoph Heraklit verglich das Sein mit einem Fluss und stellte ca. 500 vor Christus fest: „Alles fließt“, d. h. „*Alles bewegt sich fort und nichts bleibt.*“ Dieser Fluss wandelt sich beständig, indem das Wasser in ihm sich austauscht. Und doch ist es letztlich derselbe Fluss im selben Flussbett, obwohl keiner zweimal in denselben Fluss steigen kann.

Wenn man nun etwas weniger philosophisch definieren möchte, was Veränderung bedeutet, so kann man sagen, dass eine Veränderung einen Übergang kennzeichnet. Ein solcher Übergang ist mit einem vorübergehenden Verlust an Vertrautheit, Sicherheit und Vorhersagbarkeit verbunden, und mit neuen Perspektiven, Innovationspotenzial, der Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten. Veränderung kann sich zeigen zum Beispiel in Form von

- einer *Evolution* – wir wohnen nicht mehr in Höhlen, sondern leben und arbeiten in Gebäuden, die über hundert Meter hoch sind. Wir gehen aufrecht, haben Kulturen und komplexe Werkzeuge und Technologien entwickelt, auch das sind Ergebnisse der Evolution.
- Veränderung kann auch die Form einer *Revolution* haben – man denke da nur an die Französische Revolution als Meilenstein für die Verbreitung der liberal-egalitären Werte des Humanismus und der allgemeinen Menschenrechte.
- Auch *Innovation* ist eine Form der Veränderung: Wir geben keine Rauchzeichen mehr, um miteinander auf weiten Strecken zu kommunizieren, sondern telefonieren – inklusive Facetime – jederzeit und in praktisch jeden Winkel der Erde.
- Genauso gut kann sich Veränderung in Form einer *Modifikation* zeigen, man vergleiche die ersten Fahrräder mit einem modernen Rennrad oder Mountainbike.

Betrachtet man die moderne Arbeitswelt und vergleicht sie mit ihren Vorgängern in vergangenen Dekaden, Jahrhunderten und sogar Jahrtausenden, so erscheint es als ob man Äpfel mit Birnen vergleicht. Zu viel hat sich verändert, insbesondere technologisch, aber auch ökonomisch, politisch, gesellschaftlich, sozial. Und dennoch gab es schon immer Gefahren und Risiken am Arbeitsplatz, war Arbeit mit physischen und psychischen Anforderungen verbunden, litten Menschen unter den Folgen von Beanspruchungen und Beschwerden ihrer Arbeit. In der modernen Arbeitswelt haben sich – zumindest in den entwickelten Nationen – physikalische Risiken und Belastungen am

Arbeitsplatz reduziert, auch wenn es hier immer noch zu Verbesserungen und Erleichterungen kommen kann. Dennoch bleibt die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage ebenso wie der Beeinträchtigungen von Arbeitsqualität und Leistung hoch. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass in den letzten Jahren vor allem die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zugenommen und sich auch qualitativ verändert haben.

Daher erschien es uns lohnenswert, nicht noch eine fünfte Auflage unseres Buches „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ zu schreiben, sondern ganz im Sinne des „alles fließt“ die Arbeitswelt 4.0 und die daraus erwachsenden psychischen Belastungen und Beanspruchungen genauer zu beleuchten und ein neues Werk zusammenzustellen. Weil aber in den allermeisten Fällen Neues auf etwas Altem und Bewährtem fußt, finden sich im vorliegenden Buch auch Erkenntnisse wieder, die bereits in den Vorgängerwerken nachzulesen waren. Und wie schrieb Karl Wenchel, der Autor der allerersten Auflage des Buches „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“, auf der unsere weiteren Überarbeitungen aufbauten, in seinem Vorwort vor 18 Jahren?

„Dennoch dürfen psychische Belastungen nicht als alleinige Erscheinungen der heutigen Zeit missverstanden werden. Sie gab es früher, ebenso wie es sie in Zukunft geben wird. Sie gehören zu unserem Leben dazu. Per se sind sie auch nicht zwangsläufig als negativ einzustufen, sondern können unter bestimmten Umständen schädigend wirken, ebenso wie sie in Form von Anregungseffekten auch leistungsfördernden und salutogenen Charakter annehmen können. Es gilt, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

„Alles fließt“ – und dennoch bleibt manches wie es ist, in der Antike, im Mittelalter, in der Neuzeit und auch in Zukunft. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit waren und sind zentrale Themen und sie werden es bleiben, auch in der Arbeitswelt 4.0.

Ein herzlicher Dank gebührt unseren vier anonymen Interviewpartnern, die mit offenen Einblicken in ihr reales Arbeits(er)leben sehr zur Anschaulichkeit einiger Themen dieses Buches beigetragen haben. Ronja van Amern danken wir für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung des Stichwortverzeichnisses. Nicht zuletzt danken wir dem Erich Schmidt Verlag, insbesondere Herrn Jörg Engelbrecht, für die allzeit hilfreiche und professionelle Begleitung bei der Erstellung dieses Werkes, inklusive Verständnis und Entgegenkommen bei einmal mehr verschobenen Deadlines.

Bonn, im Juli 2018

Stefan Poppelreuter und Katja Mierke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einführung	9
1.1 Begriffsbestimmung psychische Belastungen	9
1.1.1 Stress und psychische Belastung – Qualität und Quantität	9
1.1.2 Die psychische Belastung in der Gesetzgebung	11
1.1.3 Psychische Belastung und Beanspruchung	12
1.2 Kurzer historischer Abriss zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	17
1.2.1 Antike	17
1.2.2 Mittelalter	17
1.2.3 Neuzeit	18
1.3 Allgemeine Stressmodelle	22
1.3.1 Reaktionsorientierte und stimulusorientierte Ansätze	23
1.3.2 Das transaktionale Stressmodell	27
1.3.3 Strategien der Stressbewältigung	29
1.3.4 Verhaltens- und Verhältnisprävention	31
2 Neue Belastungsfaktoren und Formen psychischer Belastungen	33
2.1 Arbeitsmittel und -umgebung	33
2.1.1 Psychische Belastungen und Beanspruchungen durch neue Technologien	35
2.1.2 Psychische Belastungen und Beanspruchungen durch neue Raumkonzepte	37
2.2 Arbeitsvolumen und Arbeitsinhalt	42
2.2.1 Verdichtung des Arbeitsaufkommens	42
2.2.2 Verdichtung von Arbeitsanforderungen und Verantwortung	47
2.3 Arbeitsorganisation	53
2.3.1 Dokumentation, Controlling, QM und Co.	54
2.3.2 Job Enrichment, Job Enlargement, Zielvereinbarungen und vermehrter Gesprächs- und Meetingbedarf	57
2.3.3 Mobilitätsanforderungen, Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Entgrenzung von Arbeit und Freizeit	67
2.3.4 Umgang mit permanentem Change und wachsender Unsicherheit	72
2.4 Intrapersonale Folgen dieser Rahmenbedingungen	80
2.4.1 Exzessives Arbeiten, gestörte Work-Life-Balance	80
2.4.2 Präsentismus und Burnout	105
2.4.3 Derailment, Frühverrentung, Suizid	123

2.5	Interpersonale Folgen dieser Rahmenbedingungen	133
2.5.1	Entstehung von Konflikten und Konfliktarten	134
2.5.2	Handhabung von Konflikten	138
2.5.3	Mobbing und sexuelle Belästigung als extreme Formen fehlgeleiteter Konflikt-handhabung	142
2.5.4	Veränderte interpersonale Anforderungen als neuer Belastungsfaktor	153
3	Ganzheitliche Ansätze für Prävention und Intervention	155
3.1	Möglichkeiten der Erfassung psychischer Belastungsfaktoren	155
3.1.1	Ziele und Methoden der psychischen Gefährdungsbeur- teilung	155
3.1.2	Ein Praxisbeispiel: Durchführung einer Gefährdungsbeur- teilung psychischer Belastungen im Logistikbereich	157
3.2	Prävention und Intervention auf Organisationsebene	167
3.2.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	167
3.2.2	Betriebliche Gesundheitsförderung	173
3.2.3	Betriebliches Eingliederungsmanagement	176
3.2.4	Gesundheitszirkel	184
3.2.5	Wandel der Unternehmenskultur im Gesundheitsbereich – Change Management	189
3.3	Prävention und Intervention auf Führungsebene	200
3.3.1	Ursachen von De-Motivation	201
3.3.2	Motivierend führen und kommunizieren	204
3.4	Prävention und Intervention auf individueller Ebene	207
3.4.1	Resilienz	208
3.4.2	Zeitgestaltung und Zeitmanagement	210
3.5	Neue Lern- und Vermittlungsformen	214
4	Grenzen und Ausblick	219
4.1	Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Verantwortung auf allen Ebenen	219
4.2	Wirksamkeitsevaluation von Maßnahmen in der Arbeitswelt 4.0	223
4.3	Arbeitswelt 4.0 – Wie geht es weiter?	226
	Literaturverzeichnis	231
	Stichwortverzeichnis	249
	Die Autoren	257

1 Einführung

Stress, Burnout, Leistungsdruck, Überforderung, Zeitdruck, fehlende Anerkennung, nicht kommunizierte Wertschätzung und zwischenmenschliche Konflikte sind psychologische Phänomene, die uns im Alltag regelmäßig begegnen, sei es in den Medien, beim Mitarbeitergespräch oder im Smalltalk mit Kunden oder Kollegen. Dass diese Themen von wachsender Relevanz sind, zeigt sich beispielsweise im Anstieg der sogenannten Burnout-Erkrankungen, die in den letzten Jahren massiv um bis um das 9-fache zugenommen haben (s. hierzu z. B. Knieps & Pfaff, 2016; WildO, 2011). Es ist zwar davon auszugehen, dass die Diagnose Burnout zum Teil auch auf ein verändertes ärztliches Diagnoseverhalten zurückzuführen ist, wobei wiederum ein gesellschaftlich offenerer Umgang mit psychischen Erkrankungen eine wichtige Rolle spielen dürfte. Nichtsdestotrotz kann diese Entwicklung als Hinweis gedeutet werden, dass sich in Teilen der beruflichen Arbeitswelt massive Belastungen und Beanspruchungen zeigen, die die Entstehung ebensolcher Symptomaten fördern (WildO, 2011). Neben Burnout verzeichnen psychische Erkrankungen im Allgemeinen seit 1997 einen kontinuierlichen Anstieg. So erhöhte sich die Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen (AU-Tagen) aufgrund von psychischen Erkrankungen je 100 Versichertenjahre von 76,7 in 1997 auf 237,3 im Jahr 2014 (DAK, 2015).

1.1 Begriffsbestimmung psychische Belastungen

1.1.1 Stress und psychische Belastung – Qualität und Quantität

Wenn über psychische Erkrankungen, insbesondere in der Arbeitswelt gesprochen wird, wird häufig auch das Thema Stress erwähnt. In Anlehnung an einen der Pioniere der Stressforschung, Hans Selye, wird Stress als das Vorliegen einer unspezifischen Reaktion des Organismus auf jede Art von Anforderung definiert (Krauthan, 2004). Vorteil dieser allgemeineren Definition ist es, dass Stress nicht per se als negatives oder unangenehmes Ereignis betrachtet wird, denn durch Anforderungen kann auch sogenannter positiver Stress ausgelöst werden. Ein häufig verwendetes Synonym für positiven Stress ist der Begriff Eustress, abgeleitet vom altgriechischen „eu“=„gut“. Komplementär dazu wird häufig der Begriff Distress für sogenannten negativen Stress verwendet (Dorsch Lexikon, 2016). Neben der Auffassung, dass es sich bei Stress um eine unspezifische Reaktion auf eine Anforderung handelt, gibt es noch weitere Betrachtungsweisen. So kann Stress auch als ein Reiz betrachtet werden. Bei dieser Betrachtungsweise sind vor allem die Belastungen, die auf eine Person einwirken, von Relevanz. Solche Belastungen werden als Stressoren bezeichnet. Die

Differenzierung hat den Vorteil, dass so hinsichtlich verschiedener (arbeitsbezogener) Tätigkeiten relevante Stressoren aufgelistet werden können. Schließlich lässt sich Stress auch als Resultat der Beziehung zwischen einem Reiz und einer Reaktion beschreiben. Infobox 1.1.1 fasst die unterschiedlichen Betrachtungsweisen von Stress zusammen. So vertritt Lazarus (1999) die Position, dass ein Reiz erst durch eine kognitive Bewertung durch ein Individuum zu einem Stressor wird. Durch diese theoretische Perspektive ist die Integration individueller Unterschiede in der Bewertung von Reizen vollzogen, wodurch Raum geschaffen wird für die Möglichkeit, auf ein und denselben Reiz inter- oder intraindividuell sowie situativ variabel mit oder ohne Stresssymptomen zu reagieren (Krauthan, 2004). Auf dieses und andere Modelle zu Stress und Stressbewältigung wird in Abschnitt 1.3 näher eingegangen.

Infobox 1.1.1:
Unterschiedliche Betrachtungsweisen von Stress

Stress als

- eine Reaktion des Organismus
- Reize bzw. Stressoren
- eine kognitive Bewertung

Es lässt sich als Zwischenfazit festhalten, dass psychische Erkrankungen, auch in der Arbeitswelt, zunehmen. Dabei spielt unter anderem das Ausmaß an Stress, unter dem Arbeitnehmer wie Selbstständige stehen, eine zentrale Rolle. Stress ist dabei zunächst einmal neutral zu betrachten. Stress gehört zum Leben im positiven Sinne dazu, ähnlich der englischen Phrase „use it or lose it“, die insbesondere auf den menschlichen Organismus bezogen ist und der Tatsache Rechnung trägt, dass Strukturen wie Muskeln, wenn nicht regelmäßig stimuliert, atrophieren. Dementsprechend ist es von wesentlicher Bedeutung zu ermitteln, wie Personen und Organisationen mit dem Faktor Stress auf gewinnbringende Art und Weise umgehen können.

Wie bereits erwähnt ist das Auftreten von Stress im Leben eines jeden Menschen ein unvermeidliches Ereignis. Es stellt sich jedoch die Frage, ob es qualitative Unterschiede hinsichtlich des Stresses gibt. Hier interessiert in diesem Kontext besonders, ob es in Bezug auf das Berufs- und Alltagsleben qualitative und quantitative Differenzen des Auftretens, des Ausmaßes und der Verarbeitung von Stress gibt. Es ist durchaus denkbar, dass die Faktoren (Reize), die den Stress auslösen, sprich die Stressoren, in unterschiedlichen Lebensbereichen andere sind als im Erwerbsleben. Eine junge Familie mit einem neugeborenen Kind wird ziemlich sicher mit anderen Stressoren konfrontiert sein als eine Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen. Auch ist davon auszugehen, dass die Pflege von Familienangehörigen,

besonders wenn die pflegende Person keine professionelle Ausbildung genossen hat, eine andere Form von Stress ist, als die Bearbeitung von Routineaufgaben am Arbeitsplatz.

Fokus dieses Buchs ist jedoch nicht primär der Stress. Vielmehr stehen psychische Belastungen am Arbeitsplatz mit ihren Ursachen, Auswirkungen und potentiellen Handlungsmöglichkeiten im Mittelpunkt der Betrachtung. Eine bestehende Herausforderung hinsichtlich der psychischen Belastung am Arbeitsplatz ist die Nomenklatur. So wurde bislang (und bewusst) der Begriff der Belastung nicht genauer betrachtet, damit nicht unzählige Assoziationen mit verschiedenen Bereichen aufkommen, in denen das Wort Belastung eine Rolle spielen könnte. Wie so oft besteht die Herausforderung bei der Einführung der Definition eines Begriffes darin, zwischen verschiedenen Welten zu manövrieren. So findet sich in der Alltagssprache der Begriff psychische Belastung oft mit der Assoziation von psychischen Störungen wieder, womit individuelle Beeinträchtigungen und/oder verminderte Leistungsstärke in Verbindung gebracht werden. Dabei ist der Begriff der psychischen Belastung, ebenso wie auch der Begriff des Stresses, zunächst neutral zu betrachten. Er bezieht sich auf äußere Bedingungen und Anforderungen des (Arbeits-)Lebens. Psychische Belastung betrifft dabei alle Menschen und alle Tätigkeiten (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2014). Doch bevor tiefer auf die aktuelle Diskussion der Erfassung, der Folgen sowie der Intervention und Prävention von psychischen Belastungen in der Arbeitswelt eingegangen wird, soll ein Rückblick auf die historische Entwicklung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verdeutlichen, welche Rolle psychische Belastungen in diesem Feld spielten und heute spielen.

1.1.2 Die psychische Belastung in der Gesetzgebung

Der Ausgangspunkt der gesetzgeberischen Betrachtung von allgemeinen Belastungen am Arbeitsplatz liegt im EU-Recht, genau genommen in der EU-Rahmenrichtlinie RL 89/391 EWG des Rates zur Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz, Artikel 5, 6 und 9 vom 12.06.1989. Ziel war es, einen Mindeststandard im europäischen Raum hinsichtlich des Arbeitsschutzes zu etablieren. Dieses Vorhaben mündete im deutschen Rechtsraum in die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes (ArSchG) (Hofmann, 2014). In Kraft trat es am 21.08.1996 und regelt die „Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“. Besonders interessant sind hier die Paragraphen 5 und 6 des ArSchG und der Paragraph 618 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). Darin ist festgehalten, dass der Arbeitgeber angehalten ist eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

Rechtsgeschichtlich spielten psychische Belastungen hierbei zunächst jedoch keine Rolle und es sollte fast 20 Jahre dauern, bis auch diese in das Gesetz Eingang fanden. Im Jahr 2013 wurde im Rahmen des „Gesetzes zur Neuorganisation der bundesunmittelbaren Unfallkassen“ sowohl der Passus „physische und psychische Gesundheit“ in den Paragraphen 4 des ArbSchG aufgenommen, als auch der Paragraph 5 des ArbSchG, der die Gefährdungsbeurteilung betrifft, um den Punkt *psychische Belastung* bei der Arbeit ergänzt (Hofmann, 2014). Bis dahin war es ein mühevoller Weg gewesen, denn anfangs wurde in Deutschland wenig Bereitschaft gezeigt, psychische Aspekte der Arbeitsbelastung im Arbeitsschutzgesetz zu berücksichtigen. So monierte die EU-Kommission noch im Jahr 2011, dass Deutschland im Gegensatz zu anderen EU-Ländern nur wenig Bereitschaft zeige, sich des Themas anzunehmen. Kritisiert wurde unter anderem, dass die Europäische Sozialvereinbarung zu arbeitsbedingtem Stress aus dem Jahre 2004 bis dato nicht umgesetzt worden war. Und es dauerte noch weitere zwei Jahre, bis es sowohl auf politischer als auch auf juristischer Ebene zu einem entsprechenden Sinneswandel und damit zur Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes kam (Bundesrat, 2013).

1.1.3 Psychische Belastung und Beanspruchung

Nachfolgend sollen die Begriffe psychische Belastung und Beanspruchung voneinander abgegrenzt werden. Dies ist kein ganz einfaches Unterfangen, da sich im Feld der psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz diverse Fachdisziplinen tummeln, was mitunter zu Begriffsverwirrungen führt. Durch die Erläuterung der wesentlichen Begriffe soll zum einen eine Vereinfachung, aber auch ein gemeinsames Verständnis als Grundlage für den Fortgang des Buches geschaffen werden.

Psychische Belastung

Die Definition des Begriffs Psychische Belastung nach der DIN EN ISO 10075-1 (1a) lautet: Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken (BAuA, 2010). Ähnlich wie beim Begriff Stress gilt, dass psychische Belastung als neutral zu verstehen ist und erst in Kombination mit weiteren Faktoren positive oder negative Folgen entwickelt (BAuA, 2010). Im Zusammenhang mit psychischen Belastungen stößt man auch auf den Begriff der psychosozialen Belastung. Hierbei wird der sozialen Komponente des Arbeiterlebens verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt, wobei die Bedeutung der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen am Arbeitsplatz für Gesundheit und Wohlbefinden im Vordergrund steht (BAuA, 2014). Auch psychosoziale Belastungen gelten zunächst als neutral, erst die weitere, situativ und inter- wie intraindividuell variierende Auswirkung bestimmt den finalen Einfluss auf das Individuum.

Prinzipiell lässt sich aber festhalten, dass Menschen psychische Belastungen „brauchen“, denn sie führen zu Wachstum und Entwicklung. Und auch wenn die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz in den letzten Dekaden zugenommen haben, so ist doch wichtig zu betonen, dass beispielsweise Menschen aus Berufen mit hoher psychischer Belastung seit Jahrhunderten die höchste Lebenserwartung haben (Scheuch, 1997). In diesem Zusammenhang wird immer wieder auf die hohe Lebenserwartung von Lehrerinnen und Lehrern verwiesen, wobei gerade diese Berufsgruppe andererseits eine hohe Frühverrentungsquote aufweist (Weber, Weltle & Lederer, 2004). Es gilt also, die Arbeit nicht „belastungsfrei“ zu gestalten (das wäre nicht nur unmöglich, sondern auch nicht wünschenswert), sondern die Arbeit menschengerecht zu verteilen und zu konzipieren.

Welche Arten psychischer Belastungen am Arbeitsplatz lassen sich differenzieren? Im Folgenden werden verschiedene Einflüsse, die auf eine Person im Erwerbsleben einwirken können, dargestellt. Diese von außen kommenden und die menschliche Psyche betreffenden Variablen lassen sich unterteilen nach

- a) der Arbeitsaufgabe (Art und Umfang der Tätigkeit, z. B. hinsichtlich Verantwortung, Schwierigkeit, Menge, Tempo etc.),
- b) den Arbeitsmitteln (technische Komponenten am Arbeitsplatz, z. B. Werkzeuge, Instrumente, Maschinen, Geräte etc.),
- c) der Arbeitsorganisation (Arbeitszeiten, Arbeitsabläufe, z. B. Pausen, saisonale Effekte, Einzel- vs. Teamarbeit etc.),
- d) dem Arbeitsplatz (der direkten Arbeitsumgebung, z. B. Möblierung, Platzverhältnisse, Kommunikationsbedingungen etc.),
- e) der Arbeitsumgebung (physikalisch-chemisch-biologisch-soziale Arbeitsumgebung, z. B. Lichtverhältnisse, Lärmbelastung, Klima etc., aber auch soziale Arbeitsbedingungen wie z. B. Führungsverhalten, Kollegialität etc.).

Psychische Beanspruchung

Ein im Zusammenhang mit der Diskussion und Erfassung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz häufig gemachter Fehler ist die begriffliche Vermischung von psychischen *Belastungen* und psychischen *Beanspruchungen*. Nach der DIN EN ISO 10075 – 1 wird psychische Beanspruchung definiert als „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (BAuA, 2010, S. 9).

Ob eine psychische oder psychosoziale Belastung also zu einer psychischen Beanspruchung führt, hängt auch ab von den situativ durchaus variierenden



Abbildung 1.1.3.1 Zusammenhang Psychische Belastung – Psychische Beanspruchung

überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen im Individuum sowie von dessen Bewältigungsstrategien. Was ist damit gemeint?

Die Voraussetzungen auf Seiten des Individuums können überdauernd oder augenblicklich sein. Überdauernde Voraussetzungen sind beispielsweise psychische Fähigkeiten oder Fertigkeiten, eine augenblickliche Voraussetzung eines Individuums ist dessen aktuelle Motivation. Daneben existieren noch andere nicht-psychologische individuelle Voraussetzungen, wie z. B. der Gesundheitsstatus, das Ernährungsverhalten, das Geschlecht oder das Alter (BAuA, 2010).

Ein weiterer, die individuelle Beanspruchung modulierender Faktor sind die Bewältigungsstrategien, die einem Individuum zur Verfügung stehen, um Herausforderungen, Anforderungen, Stress und Beanspruchung zu begegnen. Solche Bewältigungsstrategien können erlernt sein und sich aufgrund von Sozialisation, oder aber auch genetischer Disposition als hilfreich und zielführend erwiesen haben. Infobox 1.1.3.1 gibt ein Beispiel für unterschiedliche Bewältigungsstrategien unterschiedlicher Personen auf ein und dieselbe Arbeitssituation.

Infobox 1.1.3.1:
Bewältigungsstrategien – Ein Beispiel

Mitarbeiter X erfährt telefonisch, dass soeben das IT-System zusammengebrochen ist und er nicht mit der Bearbeitung eines ihm zugetragenen Projekts fortfahren kann. Da die Deadline für die Abgabe der heutige Tag ist, steigt in ihm die Nervosität und er reagiert zunehmend gereizter, schnauzt Kollegen an und übt Druck auf den IT-Support aus. Mitarbeiterin Y hingegen erfährt von dem Zusammenbruch und nutzt die unfreiwillig gewonnene Zeit um ein Mitarbeitergespräch spontan zeitlich vorzuziehen. Für Mitarbeiter Z ist es nicht der erste Zusammenbruch und da er seine Daten immer auf einer externen Festplatte speichert und auch einen Firmen-Laptop besitzt, wechselt er einfach auf diesen.

Das Beispiel verdeutlicht, dass die individuelle Reaktion auf die Situation darüber entscheidet, wie beanspruchend diese erlebt wird. Die Reaktion von Mitarbeiter X wird mehr Energie kosten und auch das gesamte Arbeitssystem um ihn herum mehr belasten, als die flexiblere Strategie von Mitarbeiterin Y

und Mitarbeiter Z. Natürlich ist das Beispiel eine starke Simplifizierung komplexer und vielschichtiger Abläufe. Nichtsdestotrotz lässt sich verdeutlichen, dass der individuellen Reaktion auf eine Belastung entscheidende Bedeutung dafür zukommt, ob die Belastung zu einer Beanspruchung wird. Auch auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 1.3 vertiefend eingegangen.

Zuvor wurden Stress und psychische Belastung als neutrale Konzepte dargestellt. Bei der psychischen Beanspruchung ist die Situation eine andere, denn die individuelle Reaktion auf eine psychische Belastung führt zu einer psychischen Beanspruchung, welche eine qualitative Konnotation hat, also positive oder negative Folgen. Es gibt psychische Beanspruchungen, die deswegen nicht negativ sind, weil sie auf eine Person anregende Wirkung haben. Eine Situation wird als abwechslungsreich erlebt, die die Beanspruchung erlebende Person erfährt Erfolgserlebnisse und ist intrinsisch motiviert. Unter solchen Umständen tritt eine kurzfristige positive Beanspruchung ein. Dabei wird zwischen den Phänomenen Aufwärmen und Aktivierung unterschieden (Abbildung 1.1.3.2).

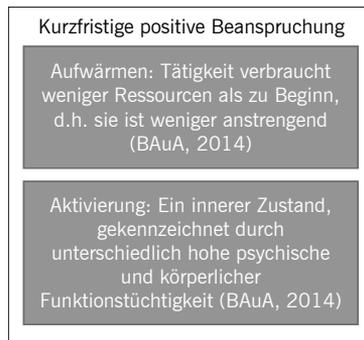


Abbildung 1.1.3.2 Kurzfristige positive Beanspruchung (BAuA, 2014)

Das Pendant dazu ist die negative kurzfristige Beanspruchung. Diese ist gekennzeichnet durch psychische Ermüdung, ermüdungsähnliche Zustände (Monotonie, herabgesetzte Wachsamkeit, psychische Sättigung) und Stress. Solche Zustände stellen sich insbesondere dann ein, wenn es zu Über- oder auch Unterforderung kommt und damit zu einer Aktivierung außerhalb des individuellen Rahmens, in dem eine Person am produktivsten und gesündesten arbeiten kann (Abbildung 1.1.3.3). Es wird deutlich, dass nicht nur ein zu viel, sondern auch ein zu wenig an Stimulation ungünstige Auswirkungen haben kann.

Eingeleitet wurden die bisherigen Ausführungen mit den Begriffen Stress, Burnout, Leistungsdruck und Überforderung. Nun schließt sich der Kreis, denn wie gezeigt wurde, kommt es beim Arbeiten unweigerlich zu psychischen

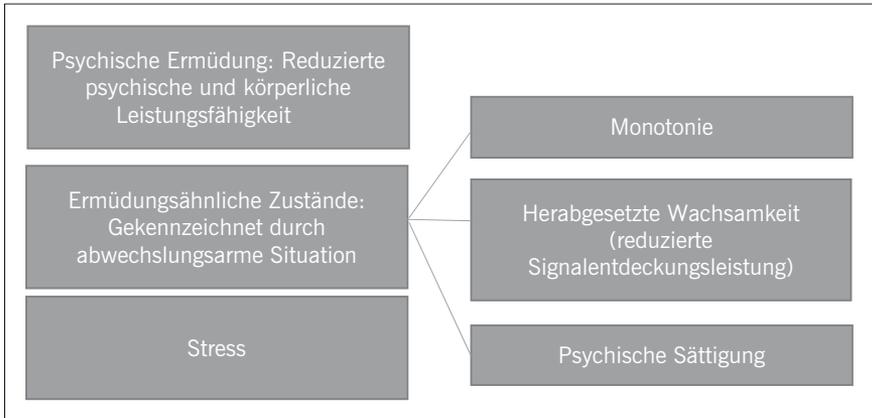


Abbildung 1.1.3.3 Kurzfristige negative Beanspruchungen (BAuA, 2014)

Belastungen, die zu psychischen Beanspruchungen führen können. Die Wahrnehmung und Verarbeitung der psychischen Belastung, die von einer (Arbeits-) Tätigkeit ausgeht, ist wiederum abhängig von verschiedenen Faktoren, welche bestimmen, ob es zu einer positiven oder negativen Beanspruchung durch die Belastung kommt. Besonders relevant ist der Faktor Zeitdauer, denn wenn kurzfristige, beeinträchtigende Reaktionen über einen langen Zeitraum immer

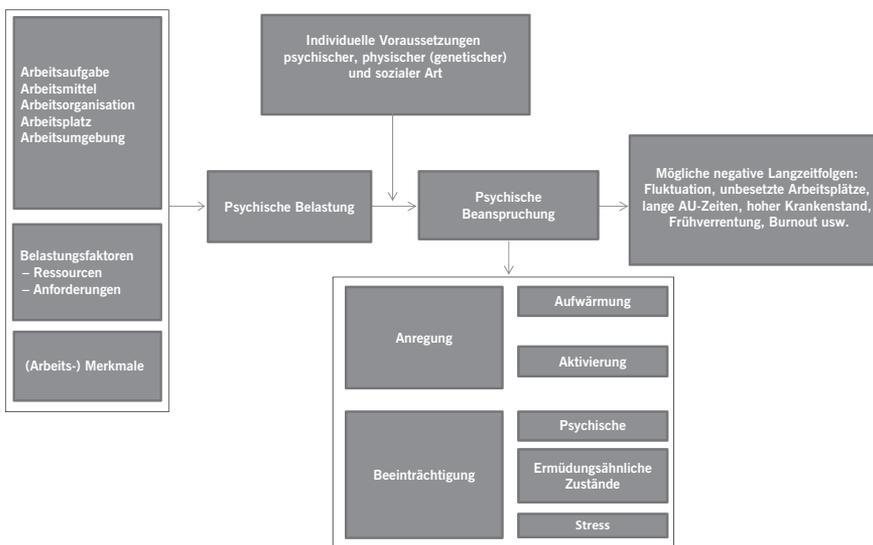


Abbildung 1.1.3.4 Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen, psychischer Belastung, psychischer Beanspruchung, moderierenden Variablen und möglichen Langzeitfolgen

wieder auftreten, schadet das der Gesundheit. Dies gilt insbesondere, wenn wir an chronischen Stress denken und andere persönliche, wirtschaftlich sowie gesellschaftlich schädigende Ereignisse wie Frühverrentung, psychosomatische Beschwerden oder lange AU-Zeiten.

1.2 Kurzer historischer Abriss zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit

1.2.1 Antike

Getreu dem Motto aller Anfang ist schwer überrascht es nicht, dass sich der Weg bis zu unserem heutigen Verständnis von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit als ein sehr steiniger erwies. Erste Aufzeichnungen darüber finden sich beispielsweise bei Hippokrates, der Haltungsschäden bei Schneidern oder Augenentzündungen bei Schmieden beschrieb (Prager, 1998, 2005). Einige Jahrzehnte später gelang es dem belgischen Gelehrten Frans Jonckheere durch die Untersuchung der Ostraka Tonscherbe nachzuweisen, dass bereits im alten Ägypten ein Berufsstand Werks- und Betriebsärzte existierte, die sogenannten Sinu. Eine ihrer Aufgaben war es darauf zu achten, dass die freien Arbeiter ihre Ruhezeit einhielten. Wie es sich für eine Hochkultur gehört, nahmen die Ägypter schon damals Rücksicht auf Umwelteinflüsse wie beispielsweise die brütende Sommerhitze. So war eine zweistündige Mittagsruhe an der Tagesordnung, zudem gab es eine Art Hitzezulage an besonders heißen Tagen. Windsegel wurden benutzt um auf diese Weise den Arbeitern ein wenig frische Luft zuzuführen und gegen den Durst stellten die Staatsbehörden sicher, dass Krüge mit Wasser oder Bier (!) vorhanden waren. Jedoch galten diese Privilegien nicht unbedingt den Sklaven, sondern den freien Arbeitern, die auf Grundlage von freiwilligen Dienstverträgen oder Dienstleistungsverordnungen arbeiteten (Schadewaldt, 2006). Neben den Griechen und Ägyptern zeigten auch die Römer in der Antike erste Bemühungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz und verboten so zum Beispiel Luftverunreinigungen (Prager, 1998, 2005).

1.2.2 Mittelalter

Auch im Mittelalter existierten einige vielversprechende Entwicklungen hinsichtlich Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz. So verpflichtete das Bremer Recht 1303 die Meister dazu, die Gesellen „in Gesundheit und Krankheit zu erhalten“. Das Gesetz kam auf den Weg, nachdem sich die Beziehung zwischen Meistern und Gesellen wandelte. Dabei veränderte sich ihr Verhältnis auf Grund einer steigenden Anzahl von Gesellen sowie sinkenden Anzahl an Meistern hin zu einer Antreiber-Systematik mit Stücklohn, sprich Akkordlohn und schlechteren Arbeitsbedingungen. Im Jahr 1329 hielten die Gürtlergesellen

Deutschlands ältesten Streik für bessere Arbeitsbedingungen ab, fast hundert Jahre später verbot die Frankfurter Leinenweberordnung die Nachtarbeit. Weitere etwa sechzig Jahre später grenzte Heinrich VII. die Arbeitszeit im Sommer auf 12 Stunden ein und ließ verordnen, dass während der Winterzeit nur von 5.00 Uhr morgens bis zum Einbruch der Dunkelheit gearbeitet werden darf. In dem 1567 publizierten Werk von Theophrastus von Hohenheim, auch unter den Namen Paracelsus bekannt, schrieb er „Von der Bergsucht und anderen Bergkrankheiten“ und verfasste so vor fast 500 Jahren erste Beschreibungen von Berufskrankheiten (Prager, 1998, 2005; Schadewaldt, 2006).

1.2.3 Neuzeit

Im 18. Jahrhundert kam langsam Bewegung in die Rechtsprechung zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Im Jahr 1787 erließ Österreich das erste Kinderschutzgesetz, im Jahr 1810 ereignete sich ähnliches im französisch besetzten Rheinland (Prager, 1998, 2005). Aber oft waren es nicht noble Motive hinter den vermeintlich positiven Entwicklungen. Vielmehr erwies es sich beispielsweise mehr und mehr als Problem, dass aufgrund von berufsbedingten Erkrankungen oder Verletzungen sich in Preußen keine ausreichende Anzahl geeigneter junger Männer für das Militär mehr finden ließ. Auf Grund dessen sah sich der damals zuständige General Horn gezwungen zu handeln und trat schon im Jahr 1828 mit der Forderung nach gesetzlichen Maßnahmen zum Schutz der jungen Arbeiterschaft an den König von Preußen heran. Jedoch erst fast 10 Jahre später kam es mit einem Regulativ zur Beschäftigung jugendlicher Arbeitnehmer zur Umsetzung der Forderung Horns (Prager, 1998, 2005; Schadewaldt, 2006). Mit der Umsetzung haperte es auch hinsichtlich der im Jahr 1845 eingeführten Gewerbeordnung. Trotz einschlägiger Bestimmungen zum Arbeitsschutz von Kindern stellten diese an die 40% der arbeitenden Bevölkerung. Auch Arbeitssicherheitsregelungen wurden nicht erlassen um explizit die Bevölkerung zu schützen, sondern um den Einfluss von Gewerkschaften oder Arbeiterparteien einzudämmen. So kam es, dass die preußischen Fabrikgesetze, die auch Fabrikinspektionen vorsahen, relativ unbeachtet blieben. Erst nachdem sich finanzielle Ausfälle auf Grund technischer Probleme, die betriebswirtschaftlich nicht mehr für die Unternehmen haltbar waren, häuften, kam es dazu, dass freie Inspektoren regelmäßige Überwachungen von Anlagen durchführen sollten. Aber obligatorisch wurde die Fabrikinspektion erst im Jahr 1878. Sechs Jahre zuvor wurde in einer Ludwigshafener Anilinfabrik einer der vermutlich ersten Werksärzte eingesetzt (Prager, 1998, 2005).

Im Zuge der industriellen Revolution hielten im 19. Jahrhundert die Dampfmaschinen Einzug in die Fabriken. Mancher Dampfkessel hielt jedoch den Belastungen nicht stand und es kam zu zahlreichen schrecklichen Kesselexplosionen mit unzähligen Toten und Verletzten. Am 31. Oktober 1872 gründeten deshalb

Unternehmer unter dem Vorsitz des Tuchfabrikanten Gustav Schlieper jun. in Eigeninitiative den „Verein zur Überwachung der Dampfkessel in den Kreisen Elberfeld und Barmen“. Elberfeld-Barmen (heute Wuppertal) war der erste große industrielle Ballungsraum Kontinental-Europas. Weitere Vereinsgründungen in Koblenz (6. Juli 1873), Aachen (17. November 1873) und Mönchengladbach (1. April 1874) folgten (Holzhauer, 1972). Ziel der Vereinsgründungen war es, das Explosionsrisiko der Dampfkessel durch Überwachung der Technik zu minimieren. Diese Vereine wurden in der Folge vom Deutschen Kaiserreich mit der Aufgabe betraut, hoheitliche Sicherheitsinspektionen durchzuführen. Am 1. April 1877 schlossen sich 80 Dampfkesselbetreiber im Rheinland zum „Rheinischen Dampfkesselüberwachungsverein Cöln-Düsseldorf“ (DÜV) mit Sitz in Düsseldorf zusammen (Holzhauer, 1972).

Daneben wurden im Zeitalter der industriellen Revolution technische Entwicklungen, neben der Dampfmaschine auch der automatische Webstuhl, immer wichtiger (hierzu und zum Folgenden TÜV Rheinland, 2017). Sie veränderten die Arbeitsbedingungen. Auch der Bergbau zur Kohlegewinnung gewann an Bedeutung. In Fabriken fertigten Arbeiter Waren maschinell. Da für die Arbeitsabläufe keine besondere Ausbildung erforderlich war, wurden auch Kinder eingestellt, wobei die Arbeits- und Lebensbedingungen vieler Arbeiter katastrophal waren. Die Arbeit in den Fabriken war gefährlich, es kam vermehrt zu Unfällen. Hinzu kam eine mangelhafte Absicherung der Arbeiter: Wer bei der Arbeit verletzt wurde, verlor sein Einkommen.

Nur wenige Unternehmer sorgten, z. B. mit einer Krankenversicherung, für ihre Beschäftigten. Ein generelles Verbot der Kinderarbeit und eine Beschränkung der Arbeitszeit wurden damals im preußischen Parlament diskutiert. Im Jahr 1839 wurde in Preußen die Kinderarbeit eingeschränkt. Das Regulativ verbot Kinderarbeit bis zum neunten Lebensjahr. Bis zum 16. Lebensjahr wurde die Arbeitszeit auf zehn Stunden pro Tag begrenzt.

Zwischen 1847 und 1853 wurden örtliche Kommissionen errichtet, die den Auftrag erhielten den Schutz der Arbeitnehmer in den Fabriken zu überprüfen. Dies geschah zunächst auf freiwilliger Basis, im Laufe der Zeit wurden diese Kommissionen durch vom Staat eingesetzte Fabrikinspektoren ersetzt. In der preußischen Gewerbeordnung wurde die Sonn- und Feiertagsarbeit untersagt. Im Jahr 1878 wurde erstmals ein Paragraph eingeführt, der es den Inspektoren erlaubt in den Fabriken Revision einzulegen (Aufsichtsparagraph). Die Umsetzung war allerdings mangelhaft.

Nach dem Haftpflichtgesetz von 1871 musste ein unfallgeschädigter Arbeiter dem Arbeitgeber ein Verschulden nachweisen, um eine Entschädigung zu erhalten, was nur selten gelang. Angesichts der unsicheren Arbeitsbedingungen und der häufigen Unfälle war dies ein unhaltbarer Zustand. Daher verab-

schiedete am 15. Juni 1883 der Reichstag das „Gesetz betreffend die Krankenversicherung der Arbeiter“. Darin geregelt waren Krankengeld, ärztliche Behandlung, Krankenhaus, Sterbegeld und Mutterschaftshilfe.

Am 6. Juli 1884 verabschiedete der Reichstag das „Unfallversicherungsgesetz“. Es regelte Unfallrente, Medizinische Heilbehandlung, Unfallverhütung. Träger der Unfallversicherung waren die neu gegründeten Berufsgenossenschaften. Die „kollektive Haftpflichtversicherung“ der Unternehmer löste die private Haftpflicht des einzelnen Unternehmers ab.

Infolge der Einführung der gesetzlichen Unfallversicherung und der gesetzlichen Krankenversicherung wurde der Ausbau der Bestimmungen zum Arbeitsschutz weiter vorangetrieben. Im Jahr 1888 wurde Wilhelm II. Kaiser. Er geriet in Konflikt mit Bismarck, da er den Arbeiterschutz weiter ausbauen wollte, während Bismarck dies aus wirtschaftlichen Bedenken ablehnte.

Vom 15. bis 28. März 1890 fand in Berlin eine internationale Arbeitsschutzkonferenz statt, an der 14 Staaten teilnahmen. Sie brachte zwar keine konkreten Ergebnisse, doch daraufhin legte der preußische Staatsrat die Ziele und Grenzen eines wirksamen Arbeiterschutzes fest.

Am 1. Juni 1891 wurde das national geltende Arbeiterschutzgesetz verabschiedet: Sonntagsarbeit in der Industrie wurde generell verboten und in Handel und Gewerbe auf maximal fünf Stunden begrenzt. Kinder unter 13 Jahren durften nicht mehr in Fabriken beschäftigt werden. Jugendliche unter 16 Jahren durften nicht länger als 10 Stunden am Tag arbeiten, Frauen nicht länger als elf Stunden. Die Nachtarbeit für Frauen und Kinder unter 16 Jahren wurde verboten.

Unfall- und Gesundheitsgefahren wurden spätestens ab dieser Zeit nicht länger als unvermeidlicher Preis des Fortschritts oder individuelles Verschulden betrachtet. Der Unternehmen wurde von nun an in die Pflicht genommen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Für die Einhaltung der Schutzmaßnahmen sorgte eine staatliche Gewerbeaufsicht. Während das bisherige Arbeitsschutzgesetz vor allem sozial geprägt war, verdeutlichte sich nun eine duale Form des Arbeitsschutzes. Das bedeutete, dass die Berufsgenossenschaften insbesondere auf die technischen Facetten des Arbeitsschutzes achteten, während sich die 1891 ins Leben gerufene Gewerbeaufsicht auf die Bestimmungen zur Beschäftigung von Frauen, Kindern und Jugendlichen fokussierte.

Im Ersten Weltkrieg wurden die bisherigen Errungenschaften des Arbeitsschutzes weitestgehend ausgesetzt. Am 4. August 1914 wurde der Arbeitsschutz für Kinder, Jugendliche und Frauen aufgehoben. Für Frauen und Jugendliche wurden Doppelschichten mit zwölfstündiger Arbeitszeit eingeführt. Ebenso wurde Sonntagsarbeit wieder üblich. Die Lockerung der Gewerbeaufsicht verminderte

den Unfall- und Gesundheitsschutz. Rohstoffmangel führte aber auch zu einigen Verbesserungen im Arbeitsschutz: In Bäckereien wurde am 5. Januar 1915 das Nachtbackverbot eingeführt, am 12. Dezember 1916 die Ladenschlusszeit auf 19 Uhr festgesetzt.

Nach Ende des Ersten Weltkriegs wurde der Arbeitsschutz sofort wieder eingeführt und sogar verschärft. So wurden ab 1919 in den Betrieben die ersten Unfallvertrauensmänner eingesetzt, wodurch der innerbetriebliche Arbeitsschutz professionalisiert wurde. 1920 setzten einige Großbetriebe aus eigenem Antrieb die ersten Sicherheitsingenieure ein.

Der Rat der Volksbeauftragten, der sich aus Mitgliedern der SPD und USPD (Unabhängige Sozialdemokratische Partei Deutschlands) zusammensetzte, führte in der Weimarer Republik den Achtstundentag ein und erfüllte damit eine alte Forderung der Arbeiterbewegung.

Am 6. Mai 1933 wurde – unmittelbar nach der Machtergreifung durch die Nationalsozialisten – die Deutsche Arbeitsfront (DAF) gegründet, die die Gewerkschaften ersetzte. Hauptaufgabe der DAF war die betriebliche Sozialpolitik. Unter dem Schlagwort „Schönheit der Arbeit“ sorgte sie für Belüftung und Beleuchtung der Arbeitsplätze, baute Sportplätze und Kantinen und setzte sich für die Verbesserung des Mutterschutzes ein. Zugleich wurde der Urlaub von drei auf sechs Tage im Jahr verlängert.

Mit Ausbruch des Zweiten Weltkrieges wurden erneut alle Richtlinien des Arbeitsschutzes aufgehoben, jedoch nach Kriegsende wieder eingeführt und stark reformiert.

Im Einklang mit dem Aufbau des Sozialstaates wurden nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs und der Gründung der Bundesrepublik Deutschland sowohl der technische als auch der soziale Arbeitsschutz stetig weiterentwickelt, was seinen Niederschlag in einer ständig wachsenden Zahl von Gesetzen, Vorschriften, Richtlinien, technischen Anleitungen, Normen und Regeln fand.

Eines der wichtigsten Elemente des Arbeitsschutzes markiert bis heute das am 12. Dezember 1973 eingeführte und am 12. Dezember 1974 verabschiedete Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG). Betriebe sind von nun gesetzlich dazu verpflichtet, Betriebsärzte einzustellen und Fachkräfte für Arbeitssicherheit als Berater in die betriebliche Sicherheitsarbeit einzubeziehen.

Am 7. August 1996 trat das Arbeitsschutzgesetz in Kraft. Es regelt die Aufgaben des Arbeitgebers und Arbeitnehmers im deutschen Arbeitsschutz. Zentrales Instrument des Arbeitsschutzgesetzes ist die Gefährdungsbeurteilung.

Heute müssen Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass die Beschäftigten vor Chemikalien, Krankheitserregern, Gefahrstoffen, Lärm, schweren Maschinen, technischen Arbeitsmitteln und anderen Gefahren, die sich aus der Arbeit

ergeben können, geschützt sind. Dabei wird der Arbeitsschutz bereits bei der Planung von Arbeitsplätzen im Rahmen der Prävention berücksichtigt. Zudem hat der Arbeitgeber seine Angestellten im Hinblick auf alle Sicherheitsmaßnahmen in seinem Betrieb zu unterweisen.

Seit September 2013 sind auch psychische Belastungen, die am Arbeitsplatz auftreten können, im Arbeitsschutzgesetz verankert. Sie müssen nun ebenfalls im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung beurteilt und bewertet werden.

Wie dieser bei weitem nicht erschöpfende Abriss über die Geschichte der Arbeitssicherheit und des Arbeitsschutzes zeigt, ist die Idee von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit keine Errungenschaft der letzten 100 Jahre. So haben sich schon die Sinu bei den Ägyptern oder Hippokrates bei den Griechen mit der Gesundheit der Arbeiterschaft beschäftigt. Was gesagt werden kann ist, dass sich besonders in den letzten Jahrzehnten in Mitteleuropa eine immer stärkere Professionalisierung des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit etabliert hat, wobei diese Bemühungen in unserem heutigen hohen Standard mündeten.

Abbildung 1.2.3.1 fasst die Geschichte des Arbeitsschutzes noch einmal chronologisch vom alten Ägypten bis in die Neuzeit zusammen.

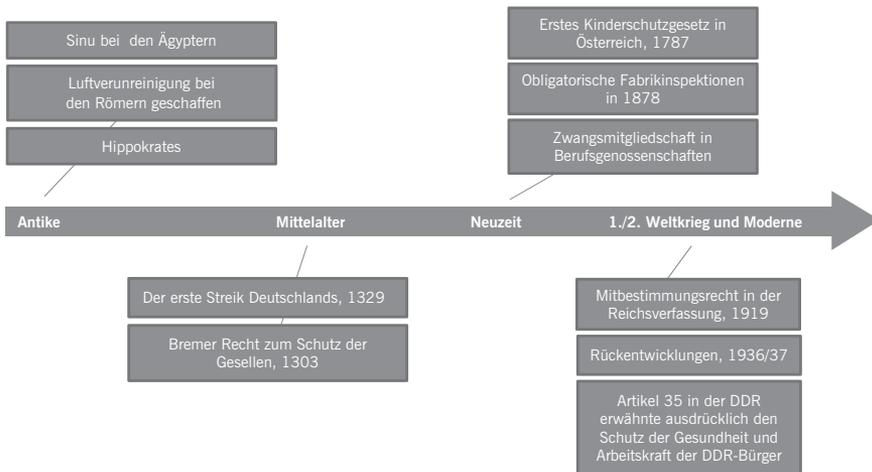


Abbildung 1.2.3.1 Die Geschichte des Arbeitsschutzes vom alten Ägypten bis zur Neuzeit

1.3 Allgemeine Stressmodelle

Der Schutz vor psychischen Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz hat einen so hohen Stellenwert, weil solche Belastungen und Gefährdungen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Produktivität sowie das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in erheblichem Maße beeinträchti-

gen können. Kosten entstehen für den Einzelnen auf gesundheitlicher Ebene in Form von chronischen Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Muskelverspannungen, einem empfindlichen Magen oder Herz-Kreislauf-Problemen sowie psychischen Belastungsfolgen wie erhöhter Reizbarkeit, Konflikten und Verlust von Arbeitszufriedenheit und -motivation, bis hin zu psychischen Erkrankungen. Wer chronisch negativ gestresst ist, kann kaum mehr zu Wertschöpfung und Innovation beitragen. Kosten entstehen für Unternehmen entsprechend durch hohe Fehlzeiten und Fluktuationsraten sowie mangelhafte Betriebssicherheit (z. B. durch Unkonzentriertheit beim Bedienen von schwerem Gerät) und Einbußen bei der kreativen Weiterentwicklung von Prozessen und Produkten. Nicht zuletzt leiden Kommunikation und Klima: Kollegen, Mitarbeiter und auch Vorgesetzte sowie Kunden und Zulieferer bekommen in aller Regel deutlich zu spüren, wenn Einzelne über- oder fehlbeansprucht sind.

Im folgenden Kapitel soll ein allgemeiner Überblick über zentrale Konzepte und Modelle der Stressforschung gegeben werden, wobei wir die klassische Unterscheidung zwischen reaktionsbezogenen, reizbezogenen und so genannten transaktionalen Ansätzen aufgreifen (Knoll, Scholz & Rieckmann, 2013). Diese werden jeweils in ihren wesentlichen Grundzügen anhand von Beispielen dargestellt, bevor wir zum Abschluss dieser Einführung kurz auf die Begriffe Verhaltens- und Verhältnisprävention im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung eingehen.

1.3.1 Reaktionsorientierte und stimulatorientierte Ansätze

Als Pionier der Stressforschung gilt, wie bereits erwähnt, Hans Selye (1936), der Stress als unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Art der Anforderung (Selye, 1976) definiert. Damit trägt er dem Ursprung des Begriffs in der Materialforschung Rechnung, wo *stress* die Beanspruchung von Material bezeichnet, die durch äußere Belastungen entsteht (z. B. das Strapazieren der Elastizität durch häufiges Verbiegen, eine mögliche Beanspruchungsfolge wäre dann Brüchigkeit). Diese Stressdefinition fokussiert somit auf die physiologischen Reaktionen nach Stress auslösenden Reizen, von Selye auch als Allgemeines Anpassungssyndrom bezeichnet.

Diese Reaktionen umfassen beispielsweise erhöhten Puls und Blutdruck, beschleunigte Atmung, sowie die Ausschüttung von Hormonen wie Noradrenalin, Adrenalin und ggf. Kortisol. Sie können evolutionsgeschichtlich als hoch funktional angesehen werden: Durchblutung und Sauerstoffversorgung des Gehirns werden erhöht, die Wahrnehmung geschärft, die Muskulatur aktiviert. Das Immunsystem arbeitet vorübergehend auf Hochbetrieb, Verdauungstätigkeit, Schmerzempfindlichkeit und andere Funktionen werden dafür gleichzeitig gedrosselt. Es wird Energie bereitgestellt und der Körper erhöht insgesamt seine Reaktionsbereitschaft, um angesichts von Gefahr schnell und effek-

tiv kämpfen oder fliehen zu können („*Fight-or-Flight*“, Cannon, 1933, zit. nach Kaluza, 2015). So sinnvoll und überlebenswichtig dieser Mechanismus in der Geschichte unserer Art einmal gewesen sein mag, so wenig funktional ist er in der Regel heute angesichts der Stressoren in der (westlichen) Welt des 21. Jahrhunderts: Erhöhte körperliche Handlungsbereitschaft ist selten zielführend oder sogar kontraindiziert, wenn beispielsweise der Stress auslösende Reiz eine Kundenbeschwerde, eine abgestürzte Software oder ein Verkehrsstau ist, der unsere Terminplanung gefährdet.

Betont werden sollte an dieser Stelle, dass die allgemeine physiologische Stressreaktion keineswegs an sich gesundheitsschädlich sein muss. Die mit der erhöhten körperlichen Aktivierung einhergehenden Effekte werden im Gegenteil bis zu einem gewissen Grad als angenehm erlebt und sind auch – ebenso bis zu einem gewissen Grad – leistungsförderlich. Bereits im Rahmen des Yerkes-Dodson-Gesetzes von 1908 wird ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen physiologischer Aktivierung (Stressniveau) und Leistungsniveau postuliert, der sich in vielen Zusammenhängen empirisch bestätigt hat und in Abbildung 1.3.1.1 grafisch dargestellt ist. Ein mittleres Stressniveau geht demnach mit optimaler Produktivität einher, eine – vor allem dauerhafte – Überaktivierung hingegen senkt die Leistung und erhöht das Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und anderen gesundheitlichen Langzeitschäden. Ob die physiologische Erregung dabei von einem positiven oder einem negativen Reiz ausgelöst wurde, spielt zunächst keine Rolle.

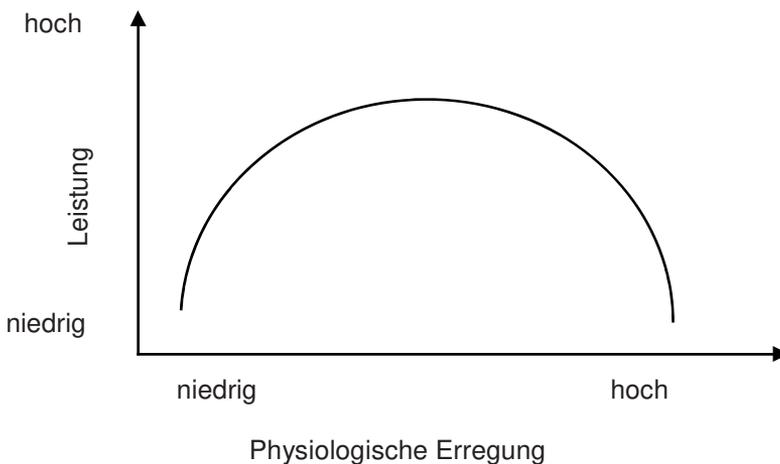


Abbildung 1.3.1.1 Das Yerkes-Dodson-Gesetz (eigene Darstellung)

Das Phänomen dürfte in der subjektiven Erfahrung von Aufregung vor wichtigen Terminen wie einem Bewerbungsgespräch oder einer wichtigen Präsentation bekannt sein – ein bisschen Lampenfieber ist gut, man läuft „warm“, aber ein zu viel kippt in Nervosität, Unkonzentriertheit oder gar Panik. Neuere Forschung weist darauf hin, dass die Konzentration des Stresshormons Kortisol im Blut auch in einem umgekehrt U-förmigen Zusammenhang mit dem Erleben von Flow steht (Peifer, 2012; Peifer, Schächinger, Engeser & Antoni, 2015). Flow bezeichnet dabei das völlige Aufgehen in einer Tätigkeit, das mit einem Gefühl optimaler Beanspruchung der eigenen Fähigkeiten, oft auch mit Selbstvergessenheit, Verlust des Zeitgefühls, hoher Konzentriertheit, Kreativität und insgesamt dem angenehmen Empfinden einhergeht, dass alles mühelos, scheinbar wie von selbst läuft (Csíkszentmihályi, 2000). Das Flowphänomen wurde zunächst im Rahmen von Freizeitaktivitäten wie Tanzen, Klettern oder Musizieren beschrieben. Inzwischen ist jedoch gut belegt, dass es ebenso im Arbeitskontext auftritt, und sich Determinanten sowie Erlebensqualität nicht maßgeblich von denen für Flowerleben im Freizeitkontext unterscheiden (Mosing, Magnusson, Pedersen, Nakamura, Madison & Ullén, 2012).

Ein gewisses Maß an physiologischer Erregung ist also insgesamt durchaus subjektiv angenehm und auch in verschiedener Hinsicht leistungsförderlich. Zudem fördert das im Zuge der Aktivierung ausgeschüttete Noradrenalin die Ausformung neuer neuronaler Verknüpfungen und so die Verankerung von Lernerfahrungen im Gehirn (inklusive derer zum erfolgreichen Umgang mit dem Stress). Solange auf eine Phase erhöhter Anspannung regelmäßig eine Phase der Entspannung folgt, in der sich der Körper wieder regenerieren kann, entsteht kein gesundheitlicher Schaden. Im Gegenteil: Ein ausgewogener Wechsel zwischen Aktivierung und Entspannung fordert den Organismus und erhält seine Funktionen in gesunder Weise aufrecht. Findet die im Rahmen der Stressreaktion bereitgestellte körperliche Energie jedoch kein „Ventil“ (z. B. auch im Sport) oder wird die hohe physiologische Erregung über einen längeren Zeitraum konstant aufrechterhalten, steigt das Risiko für gesundheitliche Langzeitfolgen. Diese umfassen Herz-Kreislauf-Erkrankungen, chronische Kopfschmerzen oder Muskelverspannungen, erhöhte Reizempfindlichkeit, Schlafstörungen, Magenprobleme, etc. (vgl. Kaluza, 2015). Der in länger andauernden und als unkontrollierbar erlebten Stressphasen stark erhöhte Kortisolspiegel hemmt zudem nachweislich den Aufbau von Nervenzellnetzwerken und schädigt so langfristig das Gedächtnis (Sapolsky, 1996).

Im Rahmen reaktionsbasierter Ansätze wäre noch zu ergänzen, dass *Fight-or-Flight* selbst auf ganz archaischer Ebene kein vollständiges Bild der möglichen Reaktionsmuster zeichnet. Auch wenn sich die oben beschriebene neuroendokrinologische Stressreaktion nicht substanziell zwischen Männern und Frauen unterscheidet, stellen für weibliche Säugetiere Kampf oder Flucht weit