

# Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch

Phänomene, Ursachen, Prävention



Bundesverband  
der Unfallkassen

**Herausgeber:**

Bundesverband der Unfallkassen  
Fockensteinstraße 1  
81539 München  
[www.unfallkassen.de](http://www.unfallkassen.de)

Ausgabe April 2005

ISBN 3-00-016220-8  
© Alle Rechte vorbehalten  
Printed in Germany

Bestell-Nr. GUV-I 8628, zu beziehen vom zuständigen Unfallversicherungsträger,  
siehe vorletzte Umschlagseite.

GUV-I 8628

# Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch

**Phänomene, Ursachen, Prävention**

Ausgabe April 2005



**Bundesverband  
der Unfallkassen**

---

# Inhalt

Kapitel	Seite
<b>Vorwort</b>	5
<b>1 Rechtliche Einordnung</b>	7
<b>2 Psychische Belastungen und Beanspruchungen</b>	11
<b>3 Entstehungsbedingungen psychischer Belastungen</b>	
3.1 Arbeitsorganisation	17
3.2 Führung	31
<b>4 Erscheinungsformen und Folgen psychischer Belastungen</b>	
4.1 Psychische Ermüdung, Monotonie, herabgesetzte Vigilanz und psychische Sättigung	43
4.2 Stress	51
4.3 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit	65
4.4 Sucht	75
4.5 Burnout	89
4.6 Mobbing	97
4.7 Gewalt am Arbeitsplatz	109
4.8 Posttraumatische Belastungsstörung	121
4.9 Sick-Building-Syndrom	133
<b>5 Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen</b>	139

---

# Vorwort

Die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren ist eine wichtige Aufgabe von Unternehmern und Führungskräften. Dabei werden sie von Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärzten unterstützt. Die Unfallversicherungsträger und auch die staatlichen Arbeitsschutzbehörden wirken beratend und überwachend mit.

Während für die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten ein umfangreiches Regelwerk und auch jahrzehntelange Erfahrungen existieren, betreten alle Beteiligten bei der Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren Neuland. Das Wissen über die komplexen Wechselwirkungen zwischen Arbeitsbedingungen auf der einen und den gesundheitlichen Folgen auf der anderen Seite ist nur wenigen Experten bekannt und liegt primär in Form voneinander isolierter Einzeluntersuchungen vor. Dies gilt insbesondere für die psychischen Belastungen und Beanspruchungen. Hier gibt es bisher vergleichsweise wenige Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und deren psychischen Folgen.

Parallel wächst aber der Druck gerade auf die Unfallversicherungsträger, im Rahmen ihrer Schulungs- und Beratungsarbeit kompetent auf das Thema psychische Belastungen und Beanspruchungen einzugehen. Die Unternehmer und die Personalvertretungen erwarten insbesondere bei der Erstellung der Gefährdungsanalyse Unterstützung, um zum einen echte psychische Belastungen erkennen und verhüten zu können, zum anderen aber um nicht wegen jeder individuellen Befindlichkeitsstörung einzelner Personen Abstimmungsprozesse in Gang setzen zu müssen. Dies gilt umso mehr, als einige Schlagworte wie „Mobbing“ oder „Burnout“ in der Presse und auch im allgemeinen Sprachgebrauch inflationär und nicht immer sachlich gebraucht werden.

Aus diesem Grund entstand der Plan, im vorliegenden Handbuch Basisinformationen über wichtige Themen der psychischen Belastungen und Beanspruchungen zu geben. An dem Buch arbeiteten Arbeitspsychologen und -mediziner aus Unfallkassen bzw. Gemeindeunfallversicherungsverbänden mehrerer Bundesländer mit.

Das Handbuch richtet sich an Aufsichtspersonen, Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie an die betrieblichen Führungskräfte, Personalvertretungen und sonstigen Funktionsträger. Obgleich es sich an dem gebräuchlichen Belastungs-Beanspruchungs-Modell orientiert, ist es nach den Schlagworten gegliedert, die üblicherweise im Betrieb bekannt sind – unabhängig davon, ob es sich um eine Belastung oder eine Beanspruchungsfolge handelt. Selbstverständlich werden die zu Grunde liegenden Modelle in einem eigenen Kapitel ausführlich erläutert. Zur besseren Orientierung der Leserinnen und Leser folgen alle Kapitel – soweit sinnvoll – dem gleichen Gliederungsschema.

---

Das Handbuch hat den Anspruch, den Leserinnen und Lesern eine Hilfestellung dabei zu geben, das Vorhandensein möglicher psychischer Belastungen und Beanspruchungen zu erkennen, ihre Relevanz zu beurteilen und Maßnahmen zur Prävention und Intervention zu treffen bzw. über diese Maßnahmen zu beraten. Für diese Beratungen werden in der Regel weitere Informationen wie z.B. Adressen von weiteren Institutionen, Literaturtipps etc. benötigt. Um diese Informationen stets aktuell liefern zu können, sind sie nicht im Handbuch selbst abgedruckt, sondern unter [www.unfallkassen.de](http://www.unfallkassen.de) in die Homepage des Bundesverbandes der Unfallkassen eingestellt.

Das Handbuch hat nicht den Anspruch, eine Anleitung zur Messung psychischer Belastungen zu liefern.

Wo immer dies möglich war, wurden geschlechtsneutrale Formulierungen gewählt, in den anderen Fällen zur Verbesserung des Leseflusses nur die jeweils kürzere Formulierung. Selbstverständlich sind immer (und damit auch in diesen Formulierungen) Personen beiderlei Geschlechts gleichermaßen gemeint.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern bei der Lektüre viel Erfolg und hoffen, mit dem Handbuch einen Beitrag zur Information und damit auch zur Versachlichung der Diskussion über das wichtige Thema psychische Belastungen und Beanspruchungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz geleistet zu haben.

**Marianne Kühn (Ärztin, UK Hessen)**

**Dr. Torsten Kunz (UK Hessen)**

**PD Dr. Rolf Manz (BUK)**

**Dipl.-Psych. Carola Nawrath (UK Brandenburg)**

**Dipl.-Psych. Heike Walgenbach (GUVV Westfalen-Lippe)**

**Dipl.-Psych. Josephine Wascowitzer (GUV Hannover)**

**Dipl.-Psych. Corinna Wiegratz (Rheinischer GUVV)**

# 1 **Rechtliche Einordnung**

Marianne Kühn

## 1.1 **Einführung**

Das Thema psychische Belastungen und deren Folgen spielt für viele Unternehmen eine zunehmend wichtigere Rolle, auch im Arbeitsschutz. Ist es dabei dem einzelnen Unternehmen freigestellt, sich mit psychischen Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz zu beschäftigen oder besteht dazu eine Verpflichtung? Wenn ja, wo ist diese Pflicht rechtlich verankert (die berühmte Frage: „Wo steht denn das?“)?

Für die meisten „klassischen“ Unfall- und Gesundheitsgefahren, d.h. chemische, physikalische oder biologische Gefährdungen, sind den Verantwortlichen die Rechtsgrundlagen bekannt, die sie zu entsprechenden Maßnahmen des Arbeitsschutzes verpflichten. Diese sind in zahlreichen staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Vorschriften zu finden, welche die jeweilige Unfall- und Gesundheitsgefahr oft sogar konkret benennen, z.B. die Unfallverhütungsvorschrift „Lärm“, die Gefahrstoffverordnung und die ihr zugehörigen Technischen Regeln (TRGS), die Bio-stoffverordnung und die ihr zugehörigen Technischen Regeln (TRBA), die Strahlenschutzverordnung etc.

Für „psychische Belastungen“ sind die Rechtsgrundlagen weniger klar ersichtlich.

Wie sich aus den bestehenden Vorschriften dennoch die Verpflichtung des Arbeitgebers herleiten lässt, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen und auch in diesem Bereich entsprechende Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ergreifen, wird im Folgenden ausgeführt. Außerdem sollen die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der Unfallversicherungsträger, insbesondere der Aufsichtspersonen, auf dem Gebiet der psychischen Belastungen aufgezeigt werden.

## 1.2 **Europäisches Arbeitsschutzrecht**

Am 12.6.1989 wurde vom Rat der Europäischen Gemeinschaft die Richtlinie zur „Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit“ erlassen. Dieser Richtlinie liegt ein sehr umfassender Arbeitsschutzansatz zu Grunde, der u.a. auf dem Gesundheitsverständnis der Weltgesundheitsorganisation (WHO) basiert. Demnach umfasst Gesundheit körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden und ist nicht nur durch das Freisein von Krankheiten definiert (WHO, 1946).

Dass das Sicherheits- und Gesundheitsverständnis der EG-Rahmenrichtlinie sehr weit reichend ist, wird auch daraus ersichtlich, dass sie unter den allgemeinen Grundsätzen der Gefahrenverhütung ausdrücklich die „Berücksichtigung des Faktors ‚Mensch‘ bei der Arbeit“ nennt (Artikel 6 Abs. 2 Richtlinie 89/391/EWG).

## 1.3 Arbeitsschutzgesetz

Die europäische Richtlinie wurde mit dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vom 7.8.1996 in nationales Recht umgesetzt. Ziel des Gesetzes ist die Sicherung und Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes (§ 1 ArbSchG). Als Maßnahmen des Arbeitsschutzes werden Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und „arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren“ einschließlich „Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ verstanden (§ 2 ArbSchG).

Bei der Gestaltung von Maßnahmen hat der Arbeitgeber u.a. von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

- Bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen (§ 4 Abs. 3 ArbSchG).
- Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen (§ 4 Abs. 4 ArbSchG).

Im Gesetzestext selber taucht der Begriff „psychische Belastung“ in dieser Form zwar nicht auf. Die Verpflichtung zur Berücksichtigung dieser Belastungen ergibt sich aber aus dem Gesamtkontext sowie aus einigen zentralen Begriffen (s.u.). Auch die Rechtsprechung hat bestätigt, dass von einem weit gefassten Gesundheitsbegriff des Arbeitsschutzes auszugehen ist, der das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten ausdrücklich mit einschließt (vgl. z.B. Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 31.1.1997, Az.: BverwG 1 C 20.95).

### Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren

Der zentrale Begriff der „arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren“ taucht mit dem Arbeitsschutzgesetz neu im Arbeitsschutzrecht auf, wird aber im Gesetz nicht näher definiert. Die Fachliteratur hat sich seitdem viel mit diesem Begriff auseinandergesetzt. Einigkeit besteht darin, dass im Rahmen „arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren“ psychische Belastungen durch die Arbeit Berücksichtigung finden müssen.

„Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren sind Einflüsse, die – allgemein oder im Einzelfall – im nachvollziehbaren Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz oder der Tätigkeit über das allgemeine Lebensrisiko hinaus die Gesundheit beeinträchtigen können. Insbesondere handelt es sich um Arbeitseinflüsse, die Gesundheitsbeeinträchtigungen und Erkrankungen verursachen oder mit verursachen bzw. eine außerberuflich erworbene Erkrankung oder eine gesundheitliche Disposition in ihrem Verlauf ungünstig beeinflussen können. Das schließt auch das Zusammenwirken unterschiedlicher Arbeitseinflüsse mit ein. Sie reichen von physikalischen und stofflichen Gefährdungen bis hin zu physischen und psychischen Belastungen.“ (BG Chemie, 1997)



## Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Auch das Zielkriterium einer „menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ bezieht in jedem Fall psychische Belastungen in die Gesamtbetrachtung mit ein. Es existieren gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, wie eine Arbeit gestaltet sein sollte, um das Kriterium „menschengerecht“ zu erfüllen: Dazu sollte die Arbeit nicht nur ausführbar und schädigungslos, sondern auch beeinträchtigungsfrei, ja sogar lern- und persönlichkeitsfördernd gestaltet sein. Das heißt, bei einer menschengerechten Arbeitsgestaltung spielt die Minimierung bzw. Optimierung psychischer Belastungsfaktoren eine wesentliche Rolle (vgl. Kapitel 5 Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen).

## Praktische Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes

Welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes konkret erforderlich sind, hat der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln (§ 5 ArbSchG). Das Gesetz weist ausdrücklich darauf hin, dass sich eine Gefährdung nicht nur durch die „klassischen“ Unfall- und Gesundheitsgefahren ergeben kann, sondern auch durch Faktoren wie

- die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken (§ 5 Abs. 3 (4) ArbSchG) oder
- unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten (§ 5 Abs. 3 (5) ArbSchG).

Wie auch in den nachfolgenden Kapiteln dieses Handbuches ausgeführt wird, haben alle diese Faktoren zumindest mittelbar einen Einfluss auf die psychische Belastungssituation am Arbeitsplatz.

Die auf Grundlage der Beurteilung der Arbeitsbedingungen getroffenen Maßnahmen hat der Arbeitgeber auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen (§ 3 Abs. 1 Satz 2 ArbSchG). Das Arbeitsschutzgesetz verfolgt damit einen systematischen, auf Nachhaltigkeit angelegten Ansatz mit dem Ziel, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten kontinuierlich zu verbessern.

Durch die Verpflichtung zum Aufbau einer geeigneten betrieblichen Organisationsstruktur und die Bereitstellung der erforderlichen Mittel (§ 3 Abs. 2 ArbSchG) soll sichergestellt werden, dass die Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wirksam in die Praxis umgesetzt werden.

## 1.4 Weitere Rechtsverordnungen

### Bildschirmarbeitsplatzverordnung

Von den Rechtsverordnungen zur Durchführung des Arbeitsschutzgesetzes enthält die Bildschirmarbeitsplatzverordnung (BildscharbV) explizit den Begriff „psychische Belastungen“.

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber demnach bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen (§ 3 BildscharbV).

### Andere Rechtsverordnungen

Auch andere Verordnungen im Arbeitsschutzrecht wirken mittelbar auf die Reduzierung psychischer Fehlbelastungen hin, so z.B. die Lastenhandhabungsverordnung, die Arbeitsmittelbenutzungsverordnung, die PSA-Benutzungsverordnung und die Arbeitsstättenverordnung mit ihren Regelungen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebungsbedingungen (wie Lärm, Klima, Beleuchtung, Ergonomie usw.) oder das Arbeitszeitgesetz mit seinen Regelungen zur werktäglichen Arbeitszeit, zu Ruhezeiten, zu Nacht- und Schichtarbeit usw.

## 1.5 Sozialgesetzbuch VII

Die bisher behandelten Rechtsvorschriften richten sich an den Arbeitgeber als Verantwortlichen für den betrieblichen Arbeitsschutz, dem dabei auch die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren obliegt.

Dieser Begriff taucht nun auch im Unfallversicherungsrecht auf. Mit Wirkung vom 21.8.1996 hat der Gesetzgeber im Sozialgesetzbuch (SGB) – Siebtes Buch (VII) den Unfallversicherungsträgern einen „erweiterten Präventionsauftrag“ erteilt. Die Aufgabe der Unfallversicherungsträger besteht nunmehr nicht nur darin, mit allen geeigneten Mitteln Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten zu verhüten, sondern darüber hinaus auch „arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren“ vorzubeugen (§§ 1, 14 SGB VII).

Die Unfallversicherungsträger haben u.a. die Durchführung von Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu überwachen sowie Unternehmer und Versicherte zu beraten (§ 17 Abs. 1 SGB VII). Diese Aufgaben werden von den Aufsichtspersonen wahrgenommen (§ 18 SGB VII).

Sowohl der Beratungs- als auch der Überwachungsauftrag der Aufsichtspersonen bezieht sich demnach u.a. auf die arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Es ist der Aufsichtsperson also nicht freigestellt, ob sie bei ihrer Tätigkeit auf psychische Belastungen als arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren achtet und ihnen entgegenwirkt. Vielmehr zählt die Berücksichtigung dieser Gesundheitsgefahren zu den Pflichten, die sich aus dem im Gesetz verankerten erweiterten Präventionsauftrag ergeben.

# 2 Psychische Belastungen und Beanspruchungen

## 2.1 Einführung

Psychischen Belastungen am Arbeitsplatz kommt eine immer größere Bedeutung zu. Die starken Änderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahren haben zu einem Wandel von Belastungsfaktoren der Arbeitnehmer geführt.

Wichtige Gründe für die steigende Bedeutung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sind Folgende:

- **„Arbeitsverdichtung“ mit steigenden Leistungsanforderungen und Zeitdruck für die Mitarbeiter**
- **Entwicklung neuer Arbeitsformen**, insbesondere mit Zunahme an Informations- und Kommunikationstechnologie, z.B. Telearbeit, Call-Center
- **Notwendigkeit zu ständiger Anpassung an neue Arbeitsmittel, Arbeits- und Organisationsformen**
- **Wechsel der Inhalte und der Rahmenbedingungen der Arbeit**, z.B.
  - Projektarbeit
  - befristete Arbeitsverträge
  - Variabilität der Arbeitszeit
  - Veränderung sozialer Arbeitsstrukturen (z.B. geringere Kontinuität sozialer Kontakte)
- **Dienstleistungsorientierung**
  - Ansprüche an die Kundenorientierung
  - Anforderungen an die Reaktionsfähigkeit der Mitarbeiter
- **Ansprüche an die soziale Kompetenz von Vorgesetzten und Mitarbeitern**
- **Kostendruck**
  - Notwendige Beachtung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit des eigenen Handelns durch die Mitarbeiter
- **Angst vor Arbeitsplatzverlust**

Diese Verlagerung von den Gefährdungen durch physikalische, chemische oder biologische Faktoren hin zu den psychischen Belastungen bedeutet auch, dass die herkömmlichen Aufgaben der Unternehmen und Aufsichtspersonen eine Ergänzung erfahren haben.

Um sowohl die Beratung der Unternehmen umfassend und sachkundig vornehmen zu können als auch den Auftrag der Unfallversicherungsträger, neben den Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten auch arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu erkennen und zu verhüten, ausführen zu können, braucht die Aufsichtsperson fundierte Kenntnisse über psychische Belastungen und Beanspruchungen.

Zurzeit gibt es, wie auch bei den physischen Belastungen, kein einheitliches Erklärungsmodell zum Thema „psychische Belastung“.

Um eine Verständigungsgrundlage zu haben, bieten sich nachfolgende Definitionen an.

## 2.2 Was sind psychische Belastungen?

Jede Tätigkeit geht mit psychischen Belastungen einher. Diese sind normaler und notwendiger Bestandteil der Arbeit. Der Begriff „psychische Belastung“ wird in der Arbeitswissenschaft als neutral verstanden und folgendermaßen definiert:

**Psychische Belastung ist „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“.**

Belastungen wirken auf alle Mitarbeiter, die sich diesen aussetzen, gleichermaßen.

Psychische Belastungen können sich aus dem Tätigkeitsinhalt, der Arbeitsorganisation oder auch aus besonderen Bedingungen (psychosoziale und betriebliche/überbetriebliche Rahmenbedingungen) ergeben.

Psychische Belastungen können

- vorhersehbar oder nicht vorhersehbar sein,
- vereinzelt oder in Kombination auftreten,
- vorübergehend oder permanent wirken,
- vermeidbar oder nicht vermeidbar sein.

Im Kapitel 3 wird auf die Entstehungsbedingungen psychischer Belastungen näher eingegangen.

## 2.3 Was sind psychische Beanspruchungen und deren Folgen?

Von besonderem Interesse ist die Frage, wie sich die vielfältigen, mit der Arbeit einhergehenden psychischen Belastungen auswirken, d.h. wie die jeweilige psychische Beanspruchung aussieht und welche Folgen sie im Individuum hervorruft.

**Psychische Beanspruchung ist „die zeitlich unmittelbare, individuelle Reaktion auf vorliegende psychische Belastungen im Menschen“.**

Diese kann bei gleichen Belastungen individuell sehr unterschiedlich sein.

Die Beanspruchung ist abhängig von den individuellen Leistungsvoraussetzungen und Ressourcen des Beschäftigten. Hierzu gehören die jeweilige Qualifizierung, Erfahrungen und Fähigkeiten, die jeweilige Motivation, der Gesundheitszustand, aber auch generelle individuelle Fähigkeiten und Möglichkeiten, mit psychischen Belastungen umzugehen.

Erst durch die individuellen Reaktionen bei psychisch belastenden Einflüssen entscheidet sich, wie beanspruchend eine Tätigkeit oder Situation vom Einzelnen erlebt wird.

Beanspruchungen können zu positiven und negativen Folgen führen:

Im positiven Fall können psychische Beanspruchungen die Gesundheit fördern und die fachliche Kompetenz erweitern, im negativen Fall die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigen.

Beispiele für negative Beanspruchungsfolgen sind:

<b>kurzfristig:</b>	Monotonie Sättigung Ermüdung Stress
<b>langfristig:</b>	mangelnde Arbeitszufriedenheit hoher Krankenstand, Frühverrentung Fluktuation Burnout

Die Folgen von Beanspruchungen können auf der Verhaltens-, der Erlebens- und der körperlichen Ebene registriert werden.

Nachfolgendes Modell veranschaulicht diese Zusammenhänge:

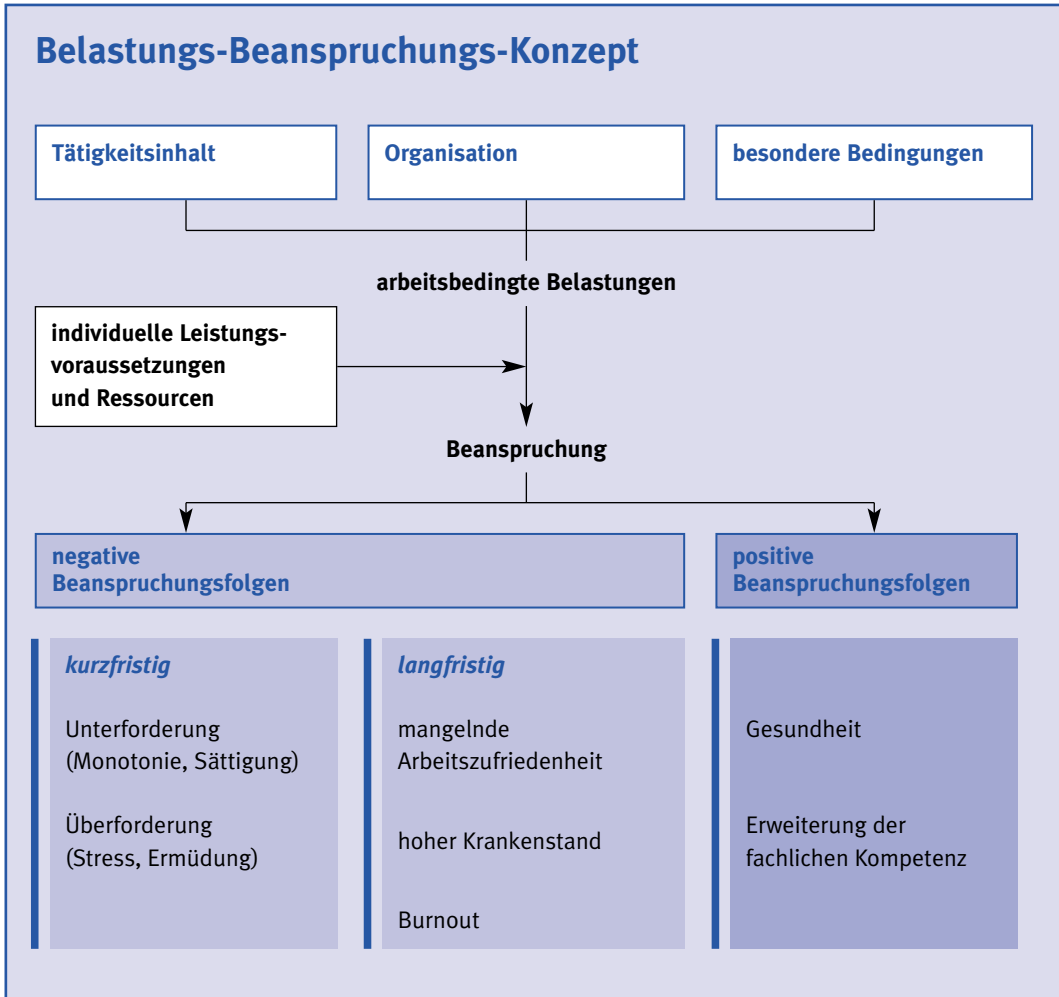


Abb. 2-1: Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

## 2.4 Welche Probleme können bei der Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen entstehen?

Um Arbeitsbedingungen gestalten zu können, ist es als Erstes notwendig, psychische Belastungen zu identifizieren.

Die Ermittlung der psychischen Belastungen kann orientierend, vertiefend oder umfassend erfolgen.

Die Erfassung psychischer Belastungen im Arbeitsprozess beinhaltet im Unterschied zu anderen Gefährdungen allerdings einige besondere Probleme:

- Die Möglichkeit des Erkennens psychischer Belastungen ist eingeschränkt.
- Psychische Belastungen sind sehr komplex.
- Die Themen arbeitsbedingter psychischer Belastungen im Betrieb zeichnen sich durch eine besondere Brisanz aus, insbesondere die Erfassung und Bewertung psychosozialer Faktoren. Führungskräfte sind oftmals wenig aufgeschlossen gegenüber solchen Befragungen.
- Die Beurteilung psychischer Belastungen hat auch eine besondere Bedeutung für die Beschäftigten. Es werden Erwartungen geweckt.

Deshalb erfordert die Erfassung psychischer Belastungen besonderes „Fingerspitzengefühl“, Vorgespräche mit den Führungskräften sind ebenso wichtig wie die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in den gesamten Prozess.

In Anbetracht der Bedeutung dieser Thematik sollten Befragungen zu psychischen Belastungen stets anonym durchgeführt werden.

Die Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger sollen hierbei unterstützend tätig werden und Anstöße zu Lösungen geben.

Die eigentlichen Problemlösungen müssen von den Unternehmen und den Beschäftigten, unter Einbeziehung von Experten, selbst erarbeitet werden.

Diese Thematik wird in Kapitel 5 umfassend dargestellt.

## 2.5 Was kann der Betrieb tun?

Für den Arbeitsschutz wichtig sind insbesondere jene mit der Arbeit einhergehenden psychischen Belastungen, die zu negativen Beanspruchungsfolgen führen.

Bei der Prävention geht es nicht primär um die Reduzierung psychischer Belastungen, sondern um deren Optimierung. Die Optimierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Da durch psychische Belastungen sowohl erwünschte als auch beeinträchtigende Beanspruchungsfolgen verursacht werden, gilt es, eine persönlichkeitsförderliche Beanspruchung zu bewirken und die sich aus den Arbeitsbedingungen ergebende psychische Belastungen so zu gestalten, dass Fehlbeanspruchungen verringert oder vermieden werden.

Bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind die Menschen, die Technologien, organisatorische Bedingungen und deren Wechselwirkungen umfassend zu berücksichtigen.

Im Kapitel 4 werden anhand von spezifischen Folgen psychischer Belastungen konkrete betriebliche Maßnahmen dargestellt.



# 3 Entstehungsbedingungen psychischer Belastungen

## 3.1 Arbeitsorganisation

Rolf Manz

### 3.1.1 Einführung

Der Einfluss, den die Arbeitsorganisation auf Unfälle, Arbeitsbelastungen und den Gesundheitszustand der Mitarbeiter hat, wird oft unterschätzt. Eine Studie der OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) ergab, dass Probleme der Arbeitsorganisation an dritter Stelle genannt werden, wenn es um Einflussfaktoren auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter geht. Psychische Belastungen durch die Arbeitsorganisation und ökonomische Schwierigkeiten werden an Erster und zweiter Stelle genannt. Die Bedeutung der Arbeitsorganisation für den Gesundheitszustand der Mitarbeiter rangiert dieser Studie zufolge deutlich vor klassischen Risikofaktoren wie biologischen, chemischen oder physikalischen Einwirkungen.

Einflüsse der Arbeitsorganisation betreffen prinzipiell alle Arbeitsplätze, wenngleich natürlich in unterschiedlichem Ausmaß. Allzu schnell werden die Auswirkungen psychischer Belastungen, z.B. in Form von Fehlzeiten, dem Faktor Mensch zugeordnet. Besonders häufig finden wir den Faktor Mensch in der Erklärung für Unfälle. Leicht wird dabei übersehen, dass es sich hierbei um komplexe Ereignissequenzen handelt, an deren Ende zwar der Faktor Mensch und das Ereignis stehen, deren Ursprung jedoch auch in organisatorischen und technischen Bedingungen zu suchen sind (vgl. Abbildung 3.1-1). Dies wird in der Interaktion aller drei Komponenten wie beispielsweise dem TOP-Modell berücksichtigt (Technik – Organisation – Person). Untersuchung von Unfällen und psychischen Belastungssituationen im Betrieb zeigen, dass die Kombination von Organisation und Technik auf der einen und Organisation und Verhalten auf der anderen Seite je einen unabhängigen Einfluss haben.

### 3.1.2 Was versteht man unter Arbeitsorganisation?

Unter Organisation im Betrieb verstehen wir das geplante Zusammenwirken von Menschen und ggf. Technik zur Erreichung eines Zieles. Sofern die Organisation der Produktion von Waren und Dienstleistungen dient, haben wir es mit der Bereitstellung von Material, Produktionsmitteln, Informationen sowie Personen und der räumlichen und zeitlichen Koordination dieser Elemente zu tun. Diese Arbeitsorganisation besteht aus zwei für die Beurteilung psychischer Belastungen wichtigen Teilaspekten: der Organisation der Produktion und der sozialen Organisation der

Mitarbeiter. Beide können förderliche wie belastende Wirkungen auf die Mitarbeiter ausüben.

Die Arbeitsorganisation besteht im Grunde genommen aus einem statischen Anteil, der so genannten Aufbauorganisation und einem dynamischen Anteil, der Ablauforganisation. Beide Bestandteile gehen mit einer Reihe spezifischer Anforderungen und Gefährdungspotenzialen für die Mitarbeiter einher. Obwohl sich die Arbeitsorganisation zunächst an Zusammenhängen orientiert, die sich aus der Produktion von Waren und Dienstleistungen ergeben, unterliegt sie immer auch der Führung. Denn Arbeitsorganisation setzt eine soziale Organisation der Mitarbeiter zur Erreichung eines Betriebszieles voraus. Einflüsse der Führung auf die Arbeitsbelastungen der Mitarbeiter werden in Kapitel 3.2 dieses Handbuchs ausführlich beschrieben. Hier geht es darum, solche Merkmale der Arbeitsorganisation zu benennen, die die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter in Form von psychischen (Fehl-) Beanspruchungen beeinflussen.



Abbildung 3.1-1: Sicherheitswidriges Verhalten auf Grund unrealistischer Planung

### 3.1.3 Sicherheits- und gesundheitsrelevante Elemente der Arbeitsorganisation

Sicherheits- und gesundheitsrelevante Elemente der Arbeitsorganisation lassen sich zur besseren Übersicht in soziale und funktionale Aspekte unterteilen. Beide sind jedoch immer mehr oder weniger stark miteinander verknüpft. Sofern hier auch Arbeitsinhalte berücksichtigt werden, die zu psychischen Beanspruchungen führen, ist dies unter dem Blickwinkel zu verstehen, dass diese auch durch organisatorische Vorgaben zu Stande kommen und zumindest prinzipiell durch eine geänderte Arbeitsorganisation vermeidbar wären. So können z.B. einfache, sich wiederholende Tätigkeiten häufig durch Maschinen ersetzt werden.

#### 3.1.3.1 Soziale Aspekte der Arbeitsorganisation

Unter die sozialen Aspekte einer Arbeitsorganisation fallen die Führung, Kommunikation und Kooperation zwischen den Mitarbeitern, sozialer Rückhalt, die Rolle des Mitarbeiters sowie interne und/oder externe Kundenkontakte und Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung.

##### ■ Führung (vgl. Kapitel 3.2)

Da die Organisationsstruktur das Ergebnis des Organisierens ist, sind hier in erster Linie die Leitungsorgane zu nennen. Damit trägt die Unternehmensführung maßgeblich zur Sicherheit des Systems bei. Dazu gehört, dass sie Ziele, die erreicht werden sollen, klar formuliert, wie z.B. die Schadensreduzierung im Betrieb, die Qualität der Produkte, die Optimierung sicheren Verhaltens oder den Einsatz Umwelt schonender Technologien. Damit die Unternehmensziele mit den entsprechenden Managementmaßnahmen vertreten werden, muss sich die Führung mit ihnen identifizieren und die notwendigen Sach-, Finanz- und Personalmittel zur Erreichung bereitstellen.

Führung hat maßgebliche Auswirkungen auf die psychische Beanspruchung der Mitarbeiter. Positiv wirkt Führung in Form vertrauensvoller Mitarbeitergespräche, in deren Rahmen Schwierigkeiten besprochen und Lösungen gefunden werden. Eine hohe Arbeitszufriedenheit und geringe Fehlzeiten weisen auf eine gute Führung hin. Es ist bekannt, dass Führungskräfte Fehlzeiten „mitnehmen“, wenn sie die Abteilung wechseln. Dies ist ein starkes Indiz dafür, dass das Verhalten von Führungskräften sich direkt auf die Belegschaft auswirkt.

##### ■ Kommunikation und Kooperation zwischen den Mitarbeitern

Kommunikation und Kooperation zwischen den Mitarbeitern stellen im Hinblick auf psychische Belastungen ein hohes Gefahrenpotenzial dar. Die Kommunikation im Arbeitsprozess steuert nicht nur die Koordination von Einzelarbeiten, sie gibt auch

Rückmeldung über die erbrachte Leistung und ist somit ein wichtiges Beurteilungsinstrument für den Mitarbeiter selbst. Kommunikation kann in vielerlei Hinsicht mit psychischer Belastung verbunden sein.

- Sie kann **uneindeutig** sein. Die Mitarbeiter sind hinsichtlich ihres Bedeutungsgehaltes verunsichert und können unter Umständen erforderliche Entscheidungen nicht treffen.
- Sie kann **unvollständig** sein, sodass die Mitarbeiter nicht die notwendigen Schlüsse daraus ziehen können.
- Sie kann ganz **ausbleiben**. Die Mitarbeiter fühlen sich verunsichert, unter Umständen sogar sozial isoliert.
- Informationen können **redundant** sein. Dies kann neben einer Verärgerung der Mitarbeiter dazu führen, dass sie früher oder später nicht mehr beachtet werden.
- Auch ein **Zuviel** an Informationen (z.B. E-Mails, häufige Besprechungen etc.) kann zu einer Überbeanspruchung der Mitarbeiter führen.
- Die Kommunikation kann z.B. durch unzureichende Beleuchtung, Lärm, Staub oder andere, die Sinneswahrnehmung beeinträchtigende Faktoren **erschwert** sein.

Einerseits können diese Bedingungen direkt zu einer Beeinträchtigung der Mitarbeiter führen, sie können jedoch auch von erheblicher Sicherheitsrelevanz sein und insofern als Bedrohung von den Mitarbeitern empfunden werden.

### ■ Sozialer Rückhalt

Die Arbeitsorganisation als soziales Gebilde sollte es dem einzelnen Mitarbeiter ermöglichen, seinen sozialen Bedürfnissen nach Kommunikation nachzukommen. Dies kann während der Arbeit, aber auch im Rahmen von Pausen geschehen. Sehr wichtig ist die Möglichkeit zur Bildung informeller, d.h. nicht auf die Arbeitstätigkeit bezogener Gruppen. Diese bieten häufig sozialen Rückhalt in privaten und beruflichen Angelegenheiten. Soziale Netze und sozialer Rückhalt im Betrieb schützen wirkungsvoll vor Anfeindungen und Mobbing seitens der Vorgesetzten oder auch der Kollegen, sie helfen auch bei der Bewältigung hoher bzw. neuer Anforderungen.

### ■ Rolle

Unter der Rolle eines Mitarbeiters verstehen wir die Summe der an ihn herangetragenen Aufgaben und Erwartungen seitens der Führung, aber auch seitens der Mitarbeiter und schließlich des Rollenträgers selbst. Bereits hieraus wird ersichtlich, dass das Einverständnis aller Beteiligten über die Aufgaben eines Mitarbeiters ein sozial vielschichtiger Prozess ist. In Form unklarer oder unvereinbarer Rollenanforderungen kann er zu einer ganzen Reihe erheblicher Beanspruchungen führen. Typische Rollenkonflikte bestehen dann, wenn die Anforderungen an eine Stelle uneindeutig sind. Es werden z.B. keine klaren Arbeitsaufträge definiert und der Bei-

trag zur Arbeitsorganisation bleibt unklar. Im Einzelnen lassen sich folgende Konfliktmuster unterscheiden:

- Unterschiedliche Erwartungen an einen Stelleninhaber (z.B. durch den unmittelbaren Vorgesetzten und die Betriebsleitung) führen unweigerlich zu einem Konflikt für diesen: Wessen Wünschen und Erwartungen hat er zu entsprechen? Kann sich der Mitarbeiter über die Anweisungen seines unmittelbaren Vorgesetzten hinwegsetzen?
- Häufig wechselnde Erwartungen der Vorgesetzten, u.U. sogar aus für den Mitarbeiter nicht ersichtlichen Gründen, verunsichern ihn: Worauf muss er sich einstellen? Womit muss er rechnen? Wie weit kann er seine Tätigkeit planen?
- Die Unvereinbarkeit der an einen Mitarbeiter gestellten Erwartungen mit dessen anderweitigen privaten oder gesellschaftlichen Verpflichtungen stellen ein weiteres Feld für mögliche Konflikte dar. Wird der Mitarbeiter z.B. durch häufige Dienstreisen, unvorhersehbare Arbeitszeitänderungen etc. erheblich bei der Erfüllung seiner sonstigen Rollen behindert?
- Tätigkeiten, die eine erhebliche persönliche Anpassungsfähigkeit fordern oder sogar zu Einschränkungen der Persönlichkeit des Mitarbeiters führen, sind ebenfalls stark belastend. Beispiele sind häufige und schwierige Kundenkontakte oder das Arbeiten im Team.
- Als besonders belastend wird erlebt, wenn die zur angemessenen Ausfüllung der Rolle notwendigen Informationen nicht vorhanden sind, sei es, dass sie wesentlich vorenthalten werden oder dass ein Fehler in der Ablauforganisation die Informationsweitergabe behindert. Regelmäßig resultiert hieraus eine starke Verunsicherung der Mitarbeiter.

### ■ Kundenkontakte

Der Wandel der öffentlichen Verwaltung hin zum Dienstleister stellt immer mehr Mitarbeiter vor neue Aufgaben, die weit mehr als bisher Fähigkeiten der sozialen Kompetenz erfordern. Hiermit einher gehen neue Beanspruchungen, die z.B. den Umgang mit eigenen Emotionen betreffen (Emotionsarbeit) und auf die die Mitarbeiter sehr häufig nicht in ausreichendem Maße vorbereitet werden. Hierbei geht es um Freundlichkeit gegenüber Kunden, auch wenn diese ungehalten bis aggressiv reagieren, die Bewahrung des Überblicks, auch wenn sich lange Schlangen bilden, oder der bisweilen extrem schwierige Umgang mit kranken, gebrechlichen oder psychisch labilen Menschen.

### ■ Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung

Nicht für jeden Mitarbeiter stellt die Aussicht, die nächsten 20 Jahre dieselbe Tätigkeit auszuüben, eine befriedigende Perspektive dar. Viele Mitarbeiter hoffen auf eine berufliche Weiterentwicklung. Ein Vorteil auch für den Unternehmer kann darin bestehen, dass durch eine realistische Karrierechance die Motivation der Mitarbeiter gefördert und der „Dienst nach Vorschrift“-Haltung wirkungsvoll begegnet wird.

Seitens der Organisation setzt dies aber einen entsprechenden Grad an Arbeits-  
teilung und eine entsprechende Personalpolitik voraus. Die potenziellen Stellen-  
inhaber müssen qualifiziert werden, d.h. auch die Möglichkeit zu Fortbildungen und  
Schulungen haben und vom Unternehmen hierin organisatorisch und finanziell  
unterstützt werden.

### 3.1.3.2 Funktionale Aspekte der Organisation

Unter die funktionalen Aspekte einer Organisation fallen Regulationsbedingungen,  
Störfälle, Lernbedingungen, Arbeitszeit- und Pausenregelungen, Aufbauorganisa-  
tion, Überforderung von Mitarbeitern, personelle Ausstattung, Aus- und Weiterbil-  
dung und sonstige organisatorische Bedingungen.

#### ■ Regulationsbedingungen

Grundsätzlich sollen Tätigkeiten störungsfrei ausgeführt werden können. **Regula-  
tionshindernisse** behindern einen Mitarbeiter in einer bestimmten Phase der Aus-  
führung seiner Tätigkeit. Sie sind bekannt als täglich wiederkehrende lästige Unter-  
brechungen des Arbeitsablaufs, z.B. durch das Telefon, unleserliche Handschrift  
eines Kollegen, fehlendes Material. Diese Störungen führen dazu, dass mehr Energie  
in die Arbeit investiert werden muss als eigentlich notwendig. Im Extremfall  
muss eine Tätigkeit sogar neu begonnen werden oder der Mitarbeiter muss sich  
neu hineindenken. In jedem Falle kostet dies Zeit, die an anderer Stelle eingespart  
werden muss.

Eine weitere Klasse von Hindernissen, die **Regulationsüberforderungen**, wirken  
permanent. Dabei handelt es sich z.B. um chronischen Zeitdruck, Monotonie oder  
Umgebungseinflüsse wie Hitze, Kälte, Lärm, Gerüche, schlechte Beleuchtung.  
Neben physischen haben diese Bedingungen immer auch psychische Auswirkungen  
auf die Mitarbeiter. In bestimmten Arbeitsumfeldern, wie etwa der Pflege, kön-  
nen hier auch Patientencharakteristika wie Gebrechlichkeit, Schwerhörigkeit,  
gestörtes Sozialverhalten etc. hinzukommen.

**Störfälle** werden in der Regel im Rahmen der Ablaufplanung nicht berücksichtigt.  
Viele Unfälle und ein Großteil psychischer Arbeitsbelastungen sind auf kompensato-  
risches Verhalten bei nicht vorgesehenen Störfällen zurückzuführen. Neben Zeit-  
druck resultiert Arbeiten unter unsicheren und unklaren Bedingungen, Improvisa-  
tion und hektisches Verhalten daraus. Beispiele sind riskante Fahrten zur Einhal-  
tung von Terminen nach Verzögerungen oder ungünstiger Verkehrssituation, unge-  
plantes Arbeiten bei Nacht nach Verzögerung durch andere Arbeiten, mit der Kon-  
sequenz unzureichende Beleuchtung, Übermüdung, zunehmende Konzentrations-  
schwierigkeiten etc. (vgl. Abb. 3.1-1).

## ■ Lernbedingungen

Viele Tätigkeiten werden mit der Zeit zur Routine und vereinfachen damit die Ausführungsbedingungen für die Mitarbeiter. Diese Routinierung birgt aber auch die Gefahr, dass bei relativ geringen Abweichungen der Anforderungen von der Norm bereits keine alternativen Handlungsmuster mehr zu Verfügung stehen. Diese Abweichungen werden dann unmittelbar zur Belastung für den Betroffenen. Als Beispiel kann der Routinenachtdienst auf einer chirurgischen Station dienen. Wird auf Grund der Überbelegung anderer Stationen plötzlich eine verwirrte Person aufgenommen, so ist der spärlich besetzte Nachtdienst schnell überfordert, da es ihm an Erfahrung im Umgang mit solchen Patienten mangelt. Auch für andere Bereiche lassen sich solche Beispiele finden. Es ist daher günstig, wenn der jeweilige Arbeitsplatz eine mehr oder weniger regelmäßige Abwechslung im Tätigkeitsspektrum aufweist. Der periodischer Wechsel von Aufgaben oder Tätigkeiten wird als Job Rotation bezeichnet. Job Rotation wird häufig bei Unterforderung der Mitarbeiter angewendet, um Abwechslung in den Arbeitsalltag zu bringen oder sie flexibler einsetzen zu können. Neben der Zufriedenheit der Mitarbeiter kann hierdurch auch die Lernbereitschaft gefördert werden.

## ■ Arbeitszeit- und Pausenregelung

In Abhängigkeit von der Ablauforganisation werden auch die Arbeitszeiten festgelegt. Diese wirken sich maßgeblich auf die psychische Belastung der Mitarbeiter aus. In manchen Fällen ist die **Work-Life-Balance**, d.h. eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit, beeinträchtigt.

Zum einen stellen Schicht- und Nachtdienst per se Belastungsfaktoren dar. Hier treten u.a. Probleme wie Ermüdung, gestörter Biorhythmus und mangelnde Erholungsmöglichkeiten auf.

In manchen Branchen sind aber auch unregelmäßige Arbeitszeiten üblich, die neben einer ungünstigen Wirkung auf Erholung und Regeneration auch hohe Anforderungen an die soziale Flexibilität der Mitarbeiter stellen. Erhebliche soziale Auswirkungen hat etwa das Arbeiten an Wochenenden oder in geteilten Diensten.

Abbildung 3.1-2 zeigt den circadianen Rhythmus (24-Stunden-Rhythmus) des Menschen, der erheblichen Einfluss auf die optimale Lage der Arbeitszeit hat. Sie liegt für die Normalarbeitszeit etwa zwischen 7:00 und 19:00 Uhr und für den Schichtdienst zwischen 6:00 und 22:00 Uhr. Hier zeigt die physiologische Leistungsbereitschaft ihr Optimum. Abweichungen von der physiologischen Leistungsbereitschaft gefährden auf Dauer den Gesundheitszustand der Mitarbeiter. Vor allem Schichtarbeit über lange Zeiträume stellt eine erhebliche Belastung für den Organismus dar.

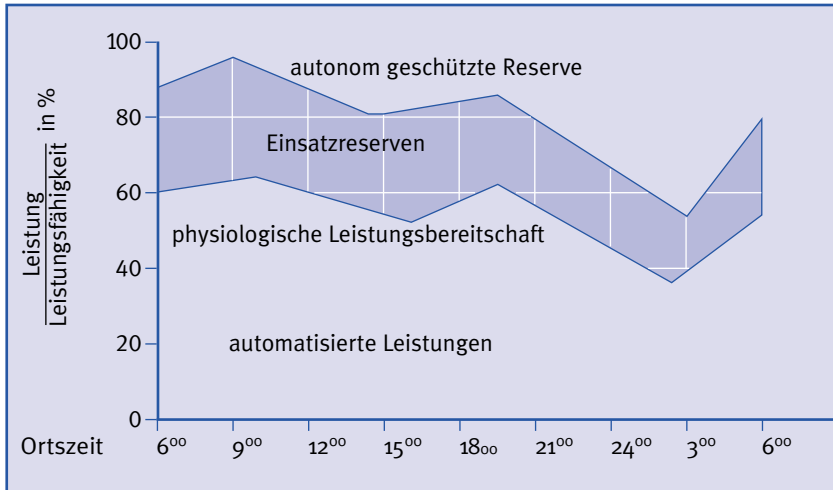


Abbildung 3.1-2: Circadianer Rhythmus des Menschen

Die **Regelung von Pausen** und damit der Möglichkeit zur kurzfristigen Erholung stellt einen weiteren wichtigen Faktor in der Ablauforganisation dar. Dabei kann der Effekt von Pausen in Abhängigkeit von den örtlichen Gegebenheiten erheblich variieren. Auch die Frage der Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen auf die Mitarbeiter ist hier von Bedeutung. Pausen sollten ohne Auswirkungen auf die Tätigkeit anderer Mitarbeiter eingelegt werden können und der Arbeitnehmer soll Einfluss auf die Lage seiner Pausen haben. Ein Belastungsfaktor ist z.B. die Abhängigkeit der Tätigkeit von einem vorgegebenen Arbeitstakt (z.B. Fließband), Teamarbeit, oder Besuchszeiten. Die Möglichkeit, wichtige Termine nach Absprache auch während der Arbeitszeit wahrnehmen zu können, stellt für viele Mitarbeiter eine wichtige Entlastung dar.

#### ■ Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation hat eine Reihe wichtiger Auswirkungen auf die Belastung der Mitarbeiter.

- Im Allgemeinen sind Betriebe hierarchisch organisiert. In hierarchisch organisierten Unternehmen mit konsequenter Linienstruktur lässt sich sehr häufig eine inflexible Haltung der Mitarbeiter beobachten. Dies kann bis hin zur erschwerten Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen oder Abteilungen führen. Entscheidungen werden in der Regel zentral, d.h. ohne direkte Beteiligung der Mitarbeiter getroffen. Dies erschwert das **Commitment**, d.h. die innere Beteiligung der Mitarbeiter an Zielen und Maßnahmen des Unternehmens, und wirkt sich ungünstig auf die Motivation aus.
- Organisationen mit flachen Strukturen und einem großen Anteil an Gruppenarbeit zeigen diese Probleme weniger. Vorteile sind hier flexible, dezentrale Ent-



scheidungsstrukturen, die die betroffenen Mitarbeiter besser einbinden und berücksichtigen. Allerdings ist hier darauf zu achten, dass die erforderliche Sach-, Fach- und soziale Kompetenz ausreichend in den Arbeitsgruppen vertreten ist, da dezentrale, teilautonome Gruppen sonst leicht überfordert werden. Zwar weisen teilautonome Arbeitsgruppen als Kollektiv u.a. erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Flexibilität, Kooperation und verbesserte Kommunikation auf. Diese müssen aber nicht zwangsläufig dem Einzelnen zugute kommen, denn diese Arbeitsformen stellen auch höhere Anforderungen an die sozialen Fertigkeiten der Mitarbeiter, d.h. sie müssen ihre Wünsche und Kritik in die Gruppe einbringen und sich direkt mit den Kollegen auseinandersetzen. Restriktive Formen der Gruppenarbeit, ohne Autonomie, gehen daher mit erheblichen Beanspruchungen in Form von Arbeitsverdichtung sowie fehlenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten einher.

### ■ Überforderung der Mitarbeiter

Die Anforderungen vieler Arbeitsplätze führen zu einer **quantitativen** Überforderung des Stelleninhabers. Die zu be- oder zu verarbeitende Menge ist objektiv nicht zu leisten. Auch Zeit- oder Termindruck führen zu quantitativer Überforderung. Kompensatorisch führt dies zu erhöhter Anstrengung und Verausgabung mit negativen Folgen in Form von Stresserleben und erhöhtem Unfallrisiko auf Grund hastiger und unachtsamer Ausführung von Einzeltätigkeiten.

Sei es eine schlechte Personalselektion oder der Mangel an Fachkräften, oft sind Stelleninhaber auch **qualitativ** mit ihrer Tätigkeit überfordert, indem sie wichtige Kenntnisse oder die erforderliche Erfahrung zur Ausübung ihrer Tätigkeit nicht besitzen. Auch dies führt zu einer permanenten Überbeanspruchung der Mitarbeiter.

### ■ Personelle Ausstattung

Personalmangel führt zu einer ganzen Reihe möglicher psychischer Beanspruchungen für die Mitarbeiter. Oft wird auf Grund fehlender Unterstützung durch Hilfspersonal das Verhältnis von Haupt- und Nebentätigkeiten zu Ungunsten der Haupt- in Richtung der Nebentätigkeiten verschoben. Dies führt zu einer zunehmend als unbefriedigend erlebten Arbeitssituation. Besonders belastend wird die Kompensation von erkrankungsbedingten Ausfällen von Mitarbeitern erlebt. Vor allem im Dienstleistungssektor und hier speziell in den Sozialberufen müssen diese Ausfälle zu 100% kompensiert werden. In der Regel geschieht dies ohne zusätzliche Anerkennung oder finanzielle Entschädigung und bleibt somit allein vom Engagement der Mitarbeiter abhängig. Gleichzeitig verringern sich die Möglichkeiten, soziale Unterstützung durch Kollegen zu erhalten oder diese fällt ganz weg. Auf organisatorischer Ebene wäre hier eine entsprechend große Anzahl von Springern vorzusehen oder der Personalstand entsprechend aufzustocken, damit Fehlzeiten ohne Belastungen für die restlichen Mitarbeiter aufgefangen werden können. Zu vergleichbaren Effekten führen aber auch Organisationsfehler, etwa durch Überbele-

gung von Stationen. Mitarbeiter mit Erkrankungen sehen sich daher mitunter gezwungen, trotz Beschwerden ihren Dienst zu verrichten, da ihre Arbeit sonst von den stark belasteten Kollegen mit übernommen werden muss. Der Branchengesundheitsbericht für den öffentlichen Dienst aus dem Jahre 2002 weist z.B. für Klinikärzte einen Krankenstand von 0,7% (!) aus, was deutlich unter dem Durchschnitt des öffentlichen Dienstes insgesamt von immerhin 5,7% liegt. Dieses Ergebnis kann sicher nicht nur mit einem erhöhten Handlungsspielraum der Ärzte erklärt werden. In der Regel werden Stationsärzte vom Kollegen der Nachbarstation vertreten, der in der Zeit der Abwesenheit des Kollegen ein deutlich höheres Arbeitspensum absolvieren und zusätzliche Verantwortung übernehmen muss.

### ■ Aus- und Weiterbildung

Zur Vermeidung von Über- und Unterforderung der Mitarbeiter sind diese generell für die ihnen zugedachte Arbeit so gut wie möglich vorzubereiten und zu schulen. Bei einschneidenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation wie z.B. Umstrukturierungen, Auslagerung von Geschäftsbereichen, Einführung neuer Abteilungen (wie Call-Center), Einführung von Kunden-Centern ist zu berücksichtigen, dass sich die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern. Durch Maßnahmen der Qualifizierung sollte ihnen daher die Möglichkeit gegeben werden, mit neuen und wachsenden Anforderungen, Handlungsspielräumen und Aufgabenumfängen Schritt zu halten.

### ■ Sonstige organisatorische Bedingungen

Die Arbeitsumgebung ist häufig mit Einflüssen klimatischer (z.B. Hitze, Kälte), physikalischer (z.B. Strahlungen, Lärm) oder chemischer und biologischer (z.B. Gerüche) Natur verbunden, die ebenfalls als Belastungen auf Mitarbeiter einwirken. Selbst wenn entsprechende Grenzwerte nicht überschritten werden, können diese sich ungünstig auf den Gesundheitszustand der Betroffenen auswirken. Einen weiteren Aspekt stellt der häufige Wechsel der Arbeitsstätte dar. Stellen wir uns z.B. einen Mitarbeiter auf dem Bauhof vor, der häufig von Arbeitsstätte zu Arbeitsstätte wandert. Er findet die gleichen Gefährdungen vor, allerdings in wechselnden Arbeitsumgebungen. Wir haben es hier mit einem Beispiel für Bedingungen der Arbeitsablauforganisation zu tun, die einen beträchtlichen Einfluss auf die Sicherheit eines Arbeitssystems hat. Diese Gesichtspunkte sind auch zu beachten bei Veränderungen der Arbeitstätigkeit, etwa durch **Job Enrichment**, der horizontalen Ausweitung einer Tätigkeit (Anreicherung der Arbeit durch **zusätzliche andersartige** Tätigkeiten) oder **Job Enlargement**, der vertikalen Ausweitung der Tätigkeit (Erweiterung der Arbeit durch **mehr gleichartige** Tätigkeiten) (vgl. Kapitel 4.1). Werden durch die genannten Prozesse neue Tätigkeiten in die Arbeit mit aufgenommen oder erweitert sich der Tätigkeitsspielraum, so wird häufig vergessen, dass damit auch die Erweiterung von Beanspruchungs- und Belastungsbedingungen, aber u.U. auch Gefahrenbedingungen einhergeht.

### 3.1.4 Wie kann der Betrieb seine Arbeitsorganisation verbessern?

Aus der Organisation der Arbeit ergeben sich sowohl mögliche Belastungen als auch mögliche Ressourcen. Eine Unternehmenspolitik, die psychische Ressourcen für die Mitarbeiter bereitstellt und gleichzeitig Stressoren abbaut, trägt zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bei. Die Zusammenstellung von Stressoren und Ressourcen in Abbildung 3.1-3 gibt Hinweise darauf, wie mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen Beanspruchungen reduziert und Ressourcen gefördert werden können. Die im Folgenden beschriebenen Ansatzpunkte können einzeln oder in beliebiger Kombination angewendet werden. Sie sind mögliche Bestandteile umfangreicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen.

#### Veränderung von Arbeitsinhalten

Bewährte Ansatzpunkte für die Veränderung von Arbeitsinhalten:

- Geschlossene Handlungsabläufe, d.h. Kontrollmöglichkeiten über die eigene Tätigkeit, von der Vorbereitung über die Ausführung bis hin zur Beurteilung des Ergebnisses ermöglichen
- Mitbestimmung über Arbeitsmittel und Arbeitsmethoden ermöglichen; je nach organisatorischen Rahmenbedingungen Job Enrichment oder Job Enlargement umsetzen
- Informationen bezüglich des Arbeitsablaufs, zu erwartender Veränderungen etc. zur Verfügung stellen
- Klare Verantwortung, Rollen und Regeln festlegen
- In sozialen Berufen Selbstschutztechniken wie z.B. Supervision ermöglichen

#### Veränderungen der Arbeitsorganisation

Bewährte Ansatzpunkte zur Veränderung der Arbeitsorganisation:

- Festlegung angemessener und sozial verträglicher Arbeitszeiten
- Vermeiden von Zeitdruck durch vorausschauende Planung und Berücksichtigung möglicher Störfälle
- Kurzpausen ermöglichen
- Arbeitsablauf durchschaubar, vorhersehbar und störungsarm gestalten
- Kooperative Arbeitsstrukturen, z.B. Teamarbeit, teilautonome Arbeitsgruppen einführen
- Persönliche Kommunikation ermöglichen und damit soziale Isolation verhindern
- Die Qualifikation (Fähigkeiten/Fertigkeiten) der Mitarbeiter fördern und Defizite durch Schulungen beheben
- Jobrotation

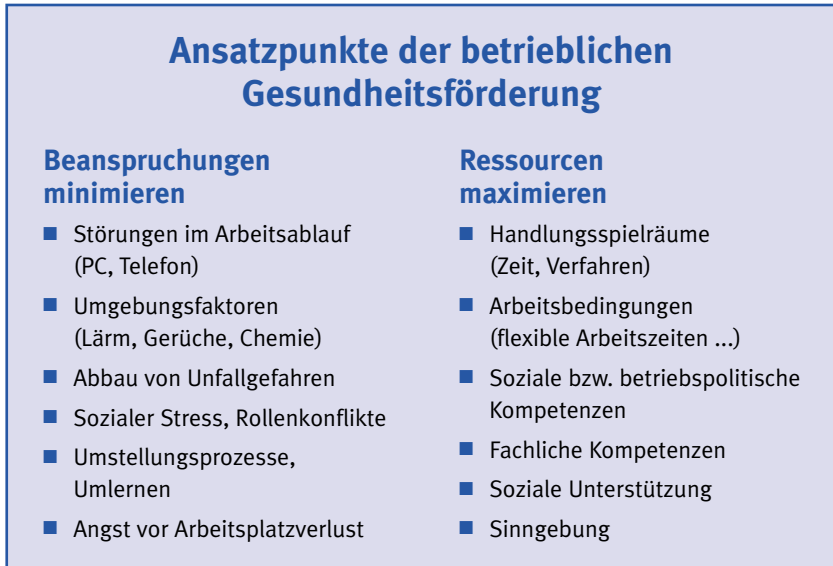


Abbildung 3.1-3: Minimierung von Beanspruchungen und Maximierung von Ressourcen in der betrieblichen Gesundheitsförderung

### ■ Organisations- und Personalentwicklung

Auch die gezielte Veränderung von Organisationen dient der nachhaltigen Gesundheitsförderung. Dazu zählen u.a. die Organisationsentwicklung und die Personalentwicklung. In der Regel sind diese Veränderungen langfristig angelegt, sie zielen z.B. auf die Verbesserung von organisatorischen Prozessen, betrieblichen Strukturen, Kommunikationsstrukturen und berufliche Qualifizierung der Organisationsmitglieder ab. Ansätze bestehen auf der Ebene von Einzelpersonen, Gruppen oder der gesamten Organisation. Maßnahmen, die Einzelpersonen betreffen, wie Schulung, Coaching oder computergestütztes Lernen werden als Personalentwicklung bezeichnet. Maßnahmen, die Gruppen oder die gesamte Organisation betreffen, wie Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel, Gruppenarbeit, Arbeitsgestaltung und -flexibilisierung sind typische Interventionen der Organisationsentwicklung. Beide Maßnahmentypen zielen auf die oben beschriebenen Veränderungen ab. Das Vorgehen lässt sich in drei Phasen einteilen (vgl. Abbildung 3.1-4).

Allem voran geht die Bestimmung der organisationalen Ziele.

- In der ersten Phase erfolgt die Diagnose der Organisation. Dazu werden der Ist-Zustand und der Soll-Zustand bestimmt. Dazu gehören die Arbeitsabläufe, die Analyse der Organisationsstruktur und der sozialen Interaktionen. Wichtige Informationsquellen hierfür sind Statistiken zur Quantität und Qualität der Produkte und Produktion (auch Dienstleistungen), betriebliche Gesundheitsberichte (Fehlzeiten, Krankenstand) und Fluktuationen. Weitere Informationen, z.B. zu

Fragen der Motivation oder Arbeitszufriedenheit, können über schriftliche oder mündliche Befragung der Belegschaft eingeholt werden.

- Die **Interventionsphase** greift auf bewährte Maßnahmen (siehe oben) zurück, die auf die spezifischen Fragestellungen und Ziele angepasst werden.
- Die dritte Phase besteht aus der **Evaluation**, d.h. der Bewertung der Interventionsergebnisse (summative Evaluation) und des Interventionsprozesses selbst (Prozessevaluation). Während die Prozessevaluation den gesamten Prozess von der Diagnose bis zum Ergebnis begleitet und als Steuerungsinstrument dient, liefert die Ergebnisevaluation Aussagen hinsichtlich der Erreichung von Zielen, der Kosten-Nutzen-Relation, etwaiger „unerwünschter Nebenwirkungen“ und dergleichen.

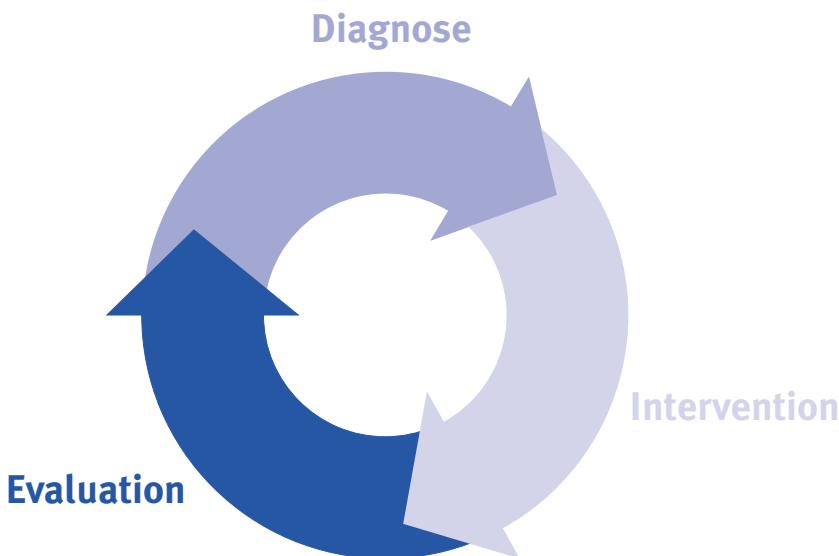


Abbildung 3.1-4: Zyklus der Veränderung von Organisationen

Es gibt eine Vielzahl möglicher Ansätze zur Organisationsentwicklung. Die Effektivität dieser Ansätze variiert stark. Typische Fehler bei der Anwendung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden in der Diagnosephase gemacht. Interventionen werden nur dann wirksam, wenn Ausgangs- und Zielzustand einer Organisation genau analysiert und die erforderliche Intervention ausgewählt wurde. Auch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg dieser Maßnahmen.

### 3.1.5 Ausblick

Es ist offensichtlich, dass psychische Belastungen auf Grund der Arbeitsorganisation in ihrer Bedeutung zunehmen werden. Bezüglich der Veränderung von Organisationen hat die Zukunft für die Unternehmen der Öffentlichen Hand längst begonnen. Die öffentliche Verwaltung richtet Call- und Kunden-Center ein, Case- und Disease-Management halten Einzug im Gesundheitswesen und vielerorts wird die Entsorgungsbranche privatisiert. Outsourcing, Teleheimarbeit und Zeitarbeit sind nur einige der „neuen Arbeitsformen“. Sie alle gehen mit ganz spezifischen psychosozialen Gefährdungen einher. Als Triebfeder dieser Entwicklung in Wirtschaft und Verwaltung wird die Globalisierung und die Entwicklung zur Kommunikationsgesellschaft ausgemacht. Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort, Entlohnung, Anforderungsprofilen und lebenslanges berufliches Lernen sind die Szenarien der Zukunft, auf die sich Betriebe wie Mitarbeiter einstellen müssen. Für die Arbeitnehmer bringt die Individualisierung der Arbeit Anforderungen an die Selbstorganisation, Kommunikation, Kooperation, selbstständige berufliche Qualifizierung und Veränderung der Arbeitszeitgestaltung mit sich. Einer Studie des ISO-Instituts zur Folge gaben bereits 1995 nur noch 17% der Beschäftigten an, „normale“ Arbeitszeiten zu haben. Obgleich diese Entwicklung auch Chancen z.B. für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufweist, sind ihre Gefahren für die Beschäftigten unübersehbar. Die Entgrenzung der Arbeit, überall und immer, verhindert notwendige Schutzräume für Erholung, Distanz und Regeneration der Mitarbeiter. Hierdurch wird die Work-Life-Balance, eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit, massiv bedroht.

### 3.1.6 Literaturempfehlungen

Hoyos, C.G. & G. Wenninger (Hrsg.) (1995).

*Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Organisationen.* Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Scala, K. (1996).

*Beiträge der Organisationsforschung zur Gesundheitsförderung im Betrieb.* In Lobing, H. & J.M. Pelikan (Hrsg.), *Gesundheitsförderung in Settings: Gemeinde, Betrieb, Schule und Krankenhaus.* Wien: Facultas-Univ.-Verlag, S. 76–86.

Weber, W.G., Kirsch, Ch. & U. Ulich. (1997).

*Analyse und Bewertung von Arbeitsgruppen.* In Strohm, O. & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation.* Zürich: vdf Hochschulverlag AG, S. 167–199.

Wenchel, K. (2000).

*Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten.* Berlin: Erich Schmidt Verlag.

## 3.2 Führung

### 3.2.1 Einführung

Das Thema „Führung“ ist in einem Handbuch, welches sich mit psychischen Belastungen befasst, ein Sonderthema. Überall dort, wo Menschen an Aufgaben arbeiten oder gemeinsame Ziele verfolgen, ist es notwendig, das Miteinander aufeinander abzustimmen, die Menschen zu motivieren und zu beeinflussen. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die Menschen durch Strukturen gelenkt werden, d.h. dass Technik, Verfahrensanweisungen, Dienstanweisungen und Regelungen eine genügende Orientierung ermöglichen. Führung ist streng genommen die bürokratische Umsetzung organisationaler Erfordernisse, in denen Führungskräfte ihnen zugeordnete Funktionen übernehmen und im Sinne der festgelegten Organisationsziele agieren.

Andererseits kann Führung personal, d.h. durch Vorgesetzte erfolgen. Derjenige, der führt, wird von den Geführten als Person mit all seinen Eigenheiten und Fähigkeiten wahrgenommen. Ihm werden Absichten zugeschrieben und Vertrauen entgegengebracht. Dadurch gewinnt die Führung eine zusätzliche, gefühlsmäßig eingefärbte Bedeutung, eine rationale Betrachtung der Aufgabe „Führung“ im Alltag findet nicht immer statt.

In der Arbeitswelt ist Führung eine unverzichtbare Größe: Aufgaben sind nicht immer von vornherein überschaubar und gegenüber anderen Tätigkeiten abgrenzbar, neue Technologien und Erkenntnisse machen Anpassungen, Veränderungen und Umstrukturierungen notwendig, Projekte müssen parallel oder in engen Zeitfenstern erledigt werden. Hierzu ist Führung notwendig, sie ist ein sozialer Prozess, der ständig den sich ändernden Umständen angepasst werden muss. Führung findet nicht routinisiert statt.

Führung ist daher einerseits eine wichtige Unterstützungsressource für Beschäftigte in Bezug auf die Bewältigung von Belastungen der Arbeitswelt. Sie nimmt Einfluss auf die Ausführungsbedingungen der Arbeit, auf das soziale Miteinander und die individuelle Befindlichkeit. Führung kann motivieren und Handlungsspielräume schaffen, sie kann unterstützen und Perspektiven aufzeigen.

Führung kann aber auch als Entstehungsbedingung von Belastungen betrachtet werden, wenn das Zusammenwirken von Personen und situativen Bedingungen nicht „auf die richtige Art und Weise“ stattfindet. Hierdurch kann Führung dann desorientieren, demotivieren, einengen, unzufrieden machen und stressen.

### 3.2.2 Was versteht man unter Führung?

Neuberger (2002) hat eine handlungstheoretisch begründete Definition vorgestellt:

„Personelle Führung ist legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen.“ (Neuberger, 2002, S. 47)

Konditionieren meint hier, dass Bedingungen des Handelns geschaffen werden, die für die Geführten zu Beweggründen ihres Handelns werden. Dabei wird mit der Passage „schlecht strukturierte Situationen“ darauf hingewiesen, dass Führung gerade dann wichtig ist, wenn Überraschungen oder außerplanmäßige Abweichungen vom Alltäglichen auftreten. Die Führung bzw. das Führungsverhalten stellt im betrieblichen Dasein lediglich einen Aspekt, wenn auch einen sehr wichtigen, dar. Andere Einflüsse auf die Geführten, wie u.a. die zeitlichen, sozialen, räumlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, werden dadurch nicht ausgeschlossen.

Rosenstiel (1993) beschreibt folgende bedeutsame Einflussgrößen, die das Führungsverhalten beeinflussen:

- Persönliches Wollen (Einstellungen, Werte, Motivation)
- Individuelles Können (Fähigkeiten und Fertigkeiten)
- Soziales Dürfen (Normen, Regelungen)
- Situative Ermöglichung (äußere Umstände)

Wenn über Führung gesprochen wird, dann ist im Allgemeinverständnis zumeist das konkrete Verhalten der Führungskraft gemeint. Tatsächlich kann man unterschiedliche Aspekte herausgreifen:

- die Führungskraft als Person,
- die Beziehung der Führungskraft zu den Geführten bzw. das Verhalten der Führungskraft,
- die betriebliche Situation, in der Führung stattfindet und
- die Aufgabe, der angestrebte Erfolg, der durch das „Führungshandeln“ erzielt werden soll.

#### 3.2.2.1 Führungseigenschaften

Spricht man über Führung, so verbindet man dies meistens mit bestimmten „Persönlichkeiten“. So entstanden Bilder von charismatischen Menschen, die allein durch ihr Verhalten und Auftreten und durch ihre Eigenschaften Menschen in Bewegung, Begeisterung und Aktion bringen konnten.

In der Forschung konnte bislang nicht eindeutig geklärt werden, welche Eigenschaften bzw. welches Profil an Eigenschaften denn nun eine optimale Führungs-



kraft haben sollte. Eigenschaften, wie z.B. Extravertiertheit, gelten als relativ stabil und nur wenig veränderbar. Hinzu kommen individuelle Werte und Einstellungen, die das Verhalten prägen. Diese werden im Laufe des Lebens erworben. Sie können im Rahmen der Erziehung, der Ausbildung, aber auch der „Sozialisation“ in Unternehmen erworben werden. Einstellungen können daher auch als Anpassungsergebnisse an die Umwelt verstanden werden. Beispielsweise könnte jemand, der es häufig geschafft hat, sich auf Grund seiner neuen Ideen und Vorschläge in unterschiedlichen Situationen durchzusetzen, die Einstellung entwickeln, dass Innovationen wichtig sind um Erfolg zu haben, die Innovationsbereitschaft wird daher recht hoch sein.

Untersuchungen zeigen, dass es Merkmale gibt, die häufiger bei Führungskräften anzutreffen sind. Allerdings ist diesbezüglich keine Aussage möglich, ob nun Personen diese Eigenschaften benötigten, um in diese Position zu gelangen, oder ob sie erst in dieser Position dazu angeregt wurden, bestimmte Eigenschaften besonders ausgeprägt zu entwickeln.

Unter dem Sammelbegriff der „Schlüsselkompetenzen“ können daher Eigenschaften zusammengefasst werden, die in Zusammenhang mit Führungsaufgaben bzw. „höheren“ Aufgaben stehen: Intelligenz, soziale Kompetenz, eine hohe Selbststeuerung, Kontaktoffenheit und Aufgeschlossenheit, Belastbarkeit, Kreativität und Kommunikationsfähigkeit.

Die heutige Veränderungsgeschwindigkeit und die Vielfältigkeit der zu erledigenden Aufgaben macht es zudem notwendig, dass Verhaltensweisen jeweils situativ angepasst werden müssen. Ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ist daher ebenfalls eine wesentliche Eigenschaft.

### 3.2.2.2 Führungsverhalten

Das jeweilige Führungsverhalten soll die Beschäftigten darin unterstützen, betriebliche Ziele zu erreichen. Man kann drei grundlegende Verhaltensweisen unterscheiden:

- Aufgabenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Mitwirkungsorientierung

Diese Unterteilung ist erst einmal idealtypisch auseinander dividiert. Tatsächlich finden sich im alltäglichen Verhalten meist Mischformen des Führungsverhaltens, die von Situation zu Situation schwanken können.

Führungskräfte mit hoher Aufgabenorientierung bleiben in ihrer Führungsarbeit eng an diesen Anforderungen, d.h. sie machen den Beschäftigten die Aufgaben verständlich, definieren die vorgegebenen Ziele, unterstützen bei Schwierigkeiten, spornen zu höheren Leistungen an und kontrollieren auch die Arbeitsergebnisse.

Durch eine strenge Aufgabenorientierung kann eine Leistungssteigerung hervorgerufen werden, wenn diese gewisse Anforderungsgrenzen nicht überschreitet.

**Mitarbeiterorientierung** berücksichtigt explizit die persönlichen Bedürfnisse, Hoffnungen, Vorstellungen der Beschäftigten. Die Beschäftigten werden als Menschen respektiert u.a. nicht bloßgestellt oder öffentlich kritisiert. Dies führt zu höherer Zufriedenheit, teilweise auch zu Leistungssteigerungen, geringeren Fehlzeiten und geringerer Fluktuation.

Eine **Mitwirkungsorientierung** lässt sich kennzeichnen durch die Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen, durch Delegation von Aufgaben, die dann selbstständig bearbeitet werden. Dadurch entwickeln Beschäftigte in aller Regel eine hohe emotionale Bindung an die Aufgaben, sie werden dadurch motiviert und zur selbstständigen, kompetenten Aufgabenerledigung „erzogen“. Eine Gefahr besteht hier in der Überlastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Bezug auf Ausbildung oder Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit nicht oder nur unzureichend ausgebildet bzw. ausgeprägt sind und daher überfordert werden können.

### 3.2.2.3 Situative Einflüsse

Führung ist eine zielorientierte Einflussnahme auf Beschäftigte in Unternehmen. Auf welche Art und Weise die gesteckten Ziele oder Aufgaben angestrebt werden, ist zuallererst eine unternehmenspolitische Entscheidung, die entschieden und eindeutig kommuniziert werden muss. Die jeweilige Situation beeinflusst über unterschiedliche Rahmenbedingungen in hohem Maße den Erfolg des Verhaltens.

Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über wichtige Faktoren der Situation und deren Einwirken auf die Führung:

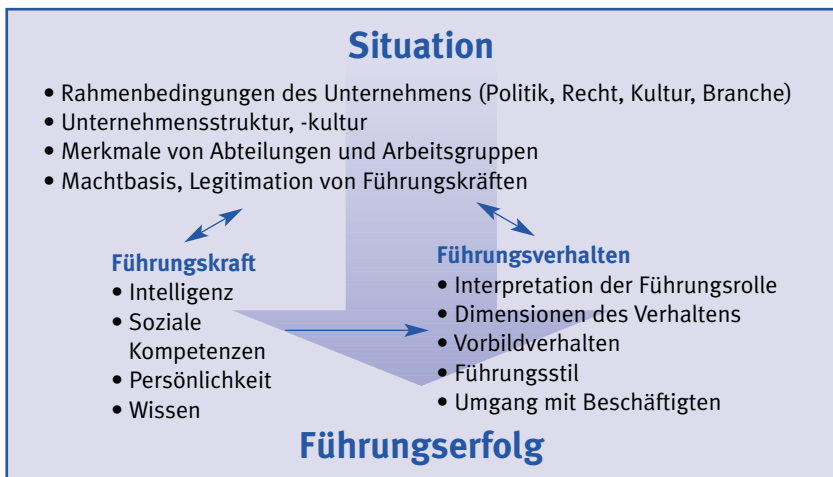


Abb. 3.2-1: Schematische Darstellung der Führungssituation

Aus den jeweiligen Situationen im Unternehmen lassen sich erfolgsbestimmende Faktoren herauskristallisieren, die das Führungshandeln maßgeblich beeinflussen (vgl. Rosenstiel, 1993, S. 20):

- Unterstützung durch die nächsthöheren Vorgesetzten, die Unternehmensleitung,
- angemessene Hilfsmittel bei der Arbeit (technische Ausstattung, organisatorische Instrumente),
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Qualifikation, Motivation),
- Kolleginnen und Kollegen (Unterstützung, Austausch, Kooperation),
- politische, gesellschaftliche Bedingungen („Gegenwind“ aus der Politik, Lobby, Förderer, Image),
- Personalvertretung (Zusammenarbeit, Kommunikation),
- persönliche Situation (Unterstützung durch Familie, Lebenspartner/Lebenspartnerin; Konflikte).

An der Vielfalt der Faktoren wird deutlich, dass Führungshandeln oftmals sehr stark situativ geprägt sein muss. In einer Situation sind evtl. schnelle Entscheidungen gefordert, in anderen Situationen wiederum sind sorgfältige Abstimmungsprozesse und Diskussionen erfolgreicher. Führungskräfte sollten optimalerweise in der Lage sein, ihr Führungsverhalten an unterschiedliche Situationen anzupassen.

#### 3.2.2.4 Führungserfolg

Wenn Führungskräften nicht klar ist, an welchen Zielen ihr Erfolg gemessen wird, welches Menschenbild im Unternehmen vorherrscht und wie verbindlich die Zielerreichung ist, dann werden sie kaum in der Lage sein, das Führungsverhalten danach auszurichten. Es muss festgelegt werden, was konkret die Führung bewirken soll und welche Indikatoren für ein erfolgreiches Handeln herangezogen werden können und sollen.

Zielgrößen sind prinzipiell nicht nur der „Output“ eines Unternehmens, die Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch die Arbeitsprozesse und die Beschäftigten. Erfolg definiert sich ebenfalls über ein gutes Betriebsklima, hohe Arbeitszufriedenheit, geringe Abwesenheitszeiten, geringe Fluktuationsraten und eine flexible und kreative Belegschaft, die sich mit den Unternehmenszielen identifiziert.

Als Indikatoren für optimale Arbeitsbedingungen, die durch Führung maßgeblich geschaffen und beeinflusst werden, werden in Produktionsunternehmen primär die Produktionszahlen, der Absatz, die Stundenzahl ununterbrochenen Arbeitens herangezogen. In Verwaltungen lassen sich zumeist nur indirekte „Kennzahlen“ oder Kriterien bestimmen, die die Produktivität oder Arbeitsleistung der Beschäftigten abbilden.

Beispielsweise können Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen Erkenntnisse über Art und Weise der Erbringung von Dienstleistungen erbringen. Fallzahlen oder Anzahlen von Verbesserungsvorschlägen sind weitere Möglichkeiten. Beschäftigte in den Ämtern und Abteilungen können abgeleitete Größen zur Leistungsbestimmung oder Kennzeichnung von Arbeitsprozessen auch selbst definieren. Organisationsentwicklungsprozesse, die in Militärverwaltungen in Gang gesetzt wurden, haben gezeigt, dass mit Hilfe des so genannten „partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM)“ in produktionsfernen Bereichen durch Beschäftigte realistische Kennzahlen erarbeitet werden konnten. Diese dienten als Grundlage für Rückmeldungsprozesse durch die Führung und trugen zu erheblichen Leistungsverbesserungen bei.

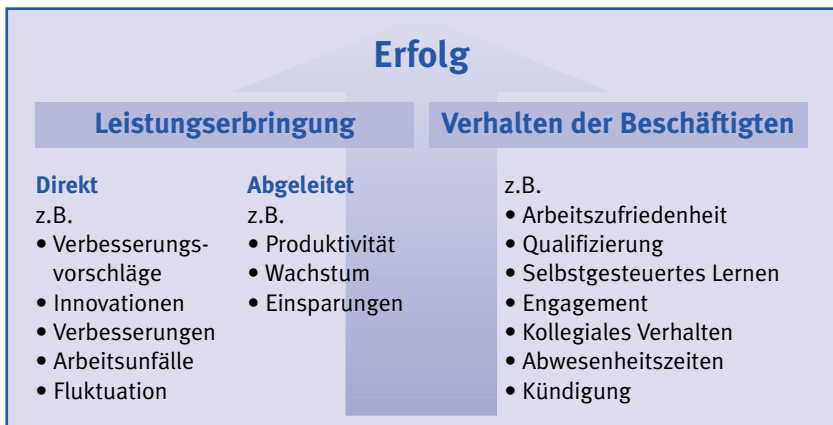


Abb. 3.2-2: Erfolgsmaße der Führung

Die oben stehende Abbildung zeigt weitere Indikatoren, die mit Führungserfolg in Zusammenhang stehen. Teilweise finden sich so genannte Führungsgrundsätze, die in Verbindung mit Unternehmensleitbildern stehen können. Schlussendlich wird von der Unternehmensleitung die Führungsstrategie, die Unternehmenspolitik vorgegeben, der Erfolg wird folglich – je nach angelegter Perspektive – unterschiedlich bewertet.

### 3.2.3 Wie wird Führung im betrieblichen Alltag umgesetzt?

#### 3.2.1.5 Welche zentralen Führungsaufgaben gibt es?

Führungskräfte haben unterschiedliche Aufgaben. Betrachtet man die Führungsarbeit isoliert, so können vier Schwerpunkte differenziert werden. Im Betriebsalltag können die aufgeführten Aspekte nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden und haben viele Überschneidungen.

### ■ Zielsetzung und Zielvereinbarung

Zielsetzung und Zielvereinbarung findet mit unterschiedlicher Verbindlichkeit statt. In einigen Unternehmen wird dieses Prinzip bereits als strukturiertes Führungsinstrument eingesetzt. Aber auch im Alltäglichen werden Beschäftigte darüber informiert, was erreicht werden soll, welche Aufgaben in Zukunft anstehen und in welcher Qualität bestimmte Aufgaben erledigt werden sollen. Eine klare Vorstellung über zu erreichende Ziele kann Beschäftigte motivieren und eigenständiges Handeln befördern.

#### – Ziele vereinbaren

Zielvereinbarungen sollten idealerweise die persönlichen Berufsziele der Beschäftigten mit den Arbeitszielen größtmöglich in Einklang bringen. Dabei sollten mehrere Ziele nicht im Widerspruch zueinander stehen.

#### – Planen (lassen), Entscheiden (lassen)

Den Beschäftigten sollte bei Planungs- und Entscheidungsprozessen die Gelegenheit gegeben werden, sich wirksam an diesen Prozessen beteiligen zu können.

#### – Angemessen kontrollieren

Arbeitsinhalte sollen für Beschäftigte sinnhaft sein, dazu gehört auch die Rückmeldung über den Erreichungsgrad von Zielen. Je mehr Transparenz und Klarheit in Bezug auf die Aufgaben herrscht, je besser die Beschäftigten von den Führungskräften auch bei Problemen unterstützt werden, umso mehr passt auch die Kontrolle als Unterstützungsfunktion in die Führungsarbeit.

### ■ Anerkennungs- und Kritikgespräche

In den Beziehungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten gehören Informationen über den Leistungsstand und über arbeitsbedingte Probleme zum Alltag oder sollten jedenfalls dazugehören. Vielfach zeigen jedoch Umfragen, dass die „Kritikkultur“ selbstverständlich ist, Anerkennung aber zu kurz kommt. Gerade in der ausgewogenen Nutzung von Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente liegen daher viele ungenutzte Chancen.

#### – Anstöße zur Problemfindung geben

Probleme wie auch Konflikte sollten rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden, um einerseits das Vertrauensklima aufrechtzuerhalten, andererseits aber auch um Über- oder Unterforderungen zu vermeiden.

### ■ Beurteilungs- und Fördergespräche

Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können weitere Perspektiven umfassen. Mitarbeiter sollten wissen, wie sie von Vorgesetzten gesehen und beurteilt werden. Exemplarisch sind hierbei die auf Vergangenes gerichteten Gespräche, die der Leistungsbeurteilung über längere Zeiträume dienen, und andererseits Fördergespräche, die im Sinne von Karriereplanung und Mitarbeiterförderung gehalten werden.

### ■ Vorbild sein

Menschen in Führungspositionen werden beobachtet. Das Verhalten von Führungskräften zeigt den Beschäftigten, worauf im Unternehmen tatsächlich Wert gelegt wird. Wenn eine Führungskraft von Beschäftigten bestimmte Verhaltensweisen fordert, im Umgang mit den Mitarbeitern aber selbst ein anderes Verhalten an den Tag legt oder für sich selbst Ausnahmen schafft, dann werden gesprochene Worte oder jene aus Leitbildern sehr schnell unglaubwürdig.

#### – **Delegieren, koordinieren, organisieren**

Wenn Aufgaben zu verteilen sind, dann sollten individuelle Leistungsvoraussetzungen berücksichtigt werden; die Aufgaben wie auch die Rollen sollen so klar als möglich festgelegt werden. Innerhalb der Arbeitsgruppe sollte darauf geachtet werden, dass die Verteilung „gerecht“ erfolgt und für alle Beschäftigten transparent ist.

Insbesondere bei anspruchsvollen Aufgaben findet die Delegation als Führungsprinzip Anwendung. Erfolgskritisch ist hierbei die Ausgewogenheit zwischen Aufgabe, den damit verbundenen Rechten und der Verantwortung. Der Grad der Verantwortung muss dem Ausmaß der Rechte entsprechen.

#### – **Kommunizieren**

Wichtig ist die regelmäßig stattfindende, umfassende und aktuelle Information über betriebliche Belange, Veränderungen und Pläne.

#### – **Motivation initiieren**

Motivation wird u.a. initiiert über Anerkennung, Wertschätzung, die Vereinbarung realistischer Arbeitsziele, der Rückmeldung über den Arbeitsfortschritt und nicht zuletzt über die in vielerlei Hinsicht wichtige Vorbildfunktion der Führungskraft (vgl. Kapitel 4.2).

Die vorgenannten Aspekte betrieblicher Führungsaufgaben formulieren Anforderungen an einen von der Führungskraft realisierten Führungsstil. Es muss jedoch festgestellt werden, dass der kooperative, visionäre Führungsstil mit der Betonung der Gemeinschaftserfahrung und des Teams vor dem Hintergrund der Außenwelt nicht immer die betriebliche Realität widerspiegelt.

Dies kann u.a. dadurch erklärt werden, dass die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen an die Führungskräfte, die aus verschiedenen Perspektiven an sie herangetragen werden, von dieser zu einem Gesamtbild integriert werden, welches jedoch nicht in allen Facetten ein stimmiges Bild ergibt.

### 3.2.3.2 Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt?

Führungskräfte sind nicht nur „Führer“ in unterschiedlichen Situationen, sondern Studien haben gezeigt, dass unterschiedliche Anforderungen den betrieblichen Alltag von Führungskräften charakterisieren:

- Führungskräfte bevorzugen mündliche Kommunikation
- Führungskräfte leben von sozialen Kontakten
- Der Arbeitsalltag ist äußerst zerstückelt
- Der Arbeitsalltag ist uneinheitlich und oftmals unplanbar
- Die Führungskräfte werden durch viele kurze Arbeitstakte ausgelastet
- Vorgesetzte sind mehr als Führer
- Führungskräfte müssen mobil sein

Wer Menschen führt, der muss sich mit Widersprüchen, Zwiespältigkeiten und Konflikten auseinandersetzen. Neuberger hat sogar formuliert, dass Dilemmata, die sich aus der Führung heraus ergeben, notwendigerweise entstehen und unverzichtbar sind. Betrachtet man die Dilemmata, in denen die Führungskräfte täglich erneut und immer wieder in neuen Situationen stecken, so lassen sich aus diesen unterschiedliche Rollen herausarbeiten, die von der Führungskraft jeweils eingenommen werden bzw. erwartet oder verlangt werden:

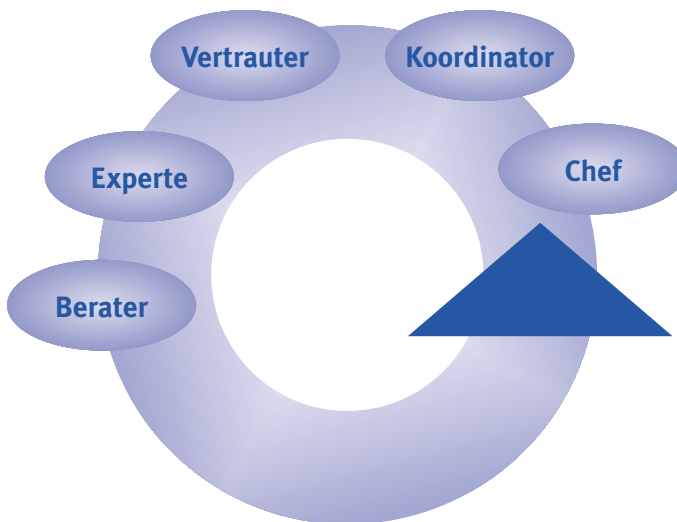


Abb. 3.2-3: Rollenperspektiven von Führungskräften

Führungskräfte leiten Bereiche, die in unterschiedlichem Maße Fach- und Führungskompetenzen von ihnen verlangen und Entscheidungen über Organisationsfragen in ihrem Gestaltungsbereich nach sich ziehen. Andere Beteiligte, zeitliche und situative Bedingungen lassen die Widersprüche zusätzlich in jeweils unterschiedlichem Licht erscheinen. Zwiespälte finden sich für Führungskräfte in der Definition und Rollenfestlegung der eigenen Person wie auch in der Gestaltung der Beziehungen zu den Beschäftigten.

Ein typisches Dilemma ist das der Spezialisierung vs. Generalisierung. Oft haben Führungskräfte nicht die Zeit oder die Fachkenntnis, sich in alle Sachprobleme einzuarbeiten, sodass sie diesbezüglich kompetent entscheiden bzw. bestimmte

Standpunkte vertreten können. Jedoch verlangt das Unternehmen neben dem allgemeinen Überblick und der Betrachtung von abteilungsübergreifenden Zusammenhängen oftmals gerade den Experten und den Generalisten in ein und derselben Person. In Bezug auf Verantwortungsübertragung ergibt sich für Führungskräfte der Zwiespalt zwischen Beibehaltung der Gesamtverantwortung und dem Geradestehen für Fehler einerseits und andererseits der Abgabe von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen und der konsequenten Einforderung von Rechenschaft bei Fehlern unter Beibehaltung der Leitungsverantwortung.

Tab. 3.2-1: Einige Rollendilemmata der Führung (nach Neuberger, 2002, S. 342)





Neben der sicherlich schwierigen und anspruchsvollen Situation von Führungskräften zeigen sich direkte und indirekte Auswirkungen der Führungsarbeit auf die Geführten. Einseitige Ausrichtungen des Führungsverhaltens auf Leistungsträger oder Produktivitätsmaße können das soziale Miteinander so weit negativ beeinflussen, dass bereits die Definition von Mobbing (vgl. Kapitel 4.6) erfüllt wird.

In Untersuchungen, in denen arbeits- und organisationspsychologische Faktoren in Bezug auf Zusammenhänge mit individuellen Gesundheitsindikatoren untersucht wurden, hat sich gezeigt, dass die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz von folgenden Aspekten beeinflusst wurden: offene Kommunikation und Konfliktbewältigung, Fürsorge, Betriebsklima, Arbeitsorganisation, Zeitdruck und Unterbrechungen bzw. Störungen. Bei negativer Ausprägung konnten vermehrte gesundheitliche Beschwerden beobachtet werden.

Führung und Management werden oft in einem Atemzug genannt. In Abgrenzung zur Führung ist Management allerdings eher eine vermittelte, indirekte Führung, die über Strukturen, Techniken oder Systeme auf die Menschen einwirkt. Führung und Management sollten in einem Unternehmen zueinander passen (vgl. Kapitel 3.1 Arbeitsorganisation).

Oft finden sich Ansätze zu mehr Mitarbeiterorientierung, indem das Unternehmen beispielsweise ein Vorschlagswesen einführt, welches dann aber in der Gesamtbetrachtung nicht in das Unternehmen „passt“, da die „Betriebskultur“ nicht darauf ausgerichtet ist, eine Beteiligung in dieser Form durch Beschäftigte zuzulassen. Wichtig ist also der größtmögliche Gleichklang von Unternehmenskultur, der Arbeits- und Organisationsgestaltung, dem Führungsverhalten und dem Beschäftigtenverhalten.

### **3.2.4 Wie kann der Betrieb die Führungsarbeit unterstützen?**

Um Führung herum existieren viele Mythen und Geschichten, die einerseits der Beseitigung von Spannungen dienen, die durch Führung zwangsläufig auftreten und die durch die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen an die Führung oder die Führungskraft begründet werden können. Auch wenn es die oben stehende Begriffsdefinition nahe legt, Führungskräfte sind nicht die allmächtigen, rational gesteuerten Problemlöser.

Führungskräfte unterliegen betrieblichen Machtfragen und eigenen wie auch betrieblichen, emotionalen Prozessen. Zudem setzt sich nicht immer die aus sachlichen Erwägungen ausgewählte Führungskraft durch. Wirksame Faktoren bei der Übernahme von Führungsaufgaben sind oft geschicktes Taktieren, Vetterwirtschaft, Zufall und günstigen Gelegenheiten.

Vor diesem Hintergrund kann das Unternehmen die Rahmenbedingungen verbessern, unter denen Führungsarbeit geleistet werden soll (vgl. Kapitel 3.1 Arbeitsorganisation, Kapitel 4.2 Motivation). Zudem sollten Anforderungen der Auswahl und Qualifikation von Führungskräften formuliert und realisiert werden:

- Bei der Auswahl und Einstellung von Führungskräften klare, eindeutige Anforderungen formulieren (sowohl Eigenschaften wie auch Qualifikationen).
- Führungsgrundsätze formulieren und glaubwürdige Regelungen schaffen, damit diese eingehalten werden (vgl. Kapitel 4.6 Mobbing).
- Sich wiederholt ein Bild über die Führungsarbeit im Betrieb machen, sei es durch Befragungen der Beschäftigten, über Workshops etc., und sensibel auf „Ausreißer“ bei den Indikatoren reagieren.
- Vor der Auswahl oder dem Befördern von Führungskräften diesen eine Qualifikation anbieten bzw. fordern.
- Den Führungskräften regelmäßig Möglichkeiten einräumen, ihre Führungsarbeit zu reflektieren und zu verändern (z.B. über Coaching, Supervision, Qualifizierung und Weiterbildung).

### 3.2.5 Literaturempfehlungen

Nerdinger, F.W. (1997).

*Führung durch Gespräche. München: Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung (Hrsg.).*

Neuberger, O. (1996).

*Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. München: Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung (Hrsg.).*

von Rosenstiel, L. (1994).

*Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. München: Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung (Hrsg.).*

# 4 Erscheinungsformen und Folgen psychischer Belastungen

## 4.1 Psychische Ermüdung, Monotonie, herabgesetzte Vigilanz und psychische Sättigung

Dr. Torsten Kunz

### 4.1.1 Einführung

Psychische Ermüdung und herabgesetzte Vigilanz (Wachsamkeit) sind keine neuen Phänomene: Schilderungen über eingeschlafene Wachposten oder übermüdete Lenker von Kutschen finden sich schon in der Literatur der letzten Jahrhunderte. Mit der Technisierung der Arbeitswelt verschärften sich diese Probleme aber sowohl quantitativ als auch qualitativ: Zum einen ist der Mensch bei allen automatisch ablaufenden Arbeitsprozessen weniger als direkter Akteur, sondern mehr als Überwacher involviert. Die Anzahl derartiger Arbeitsplätze nahmen und nehmen immer noch stark zu. Zum anderen sind gerade in großtechnischen Industrieanlagen, Atomkraftwerken, aber auch in Flugzeugen und anderen Verkehrsmitteln die Folgen von Fehlhandlungen auf Grund von psychischer Ermüdung und herabgesetzter Wachsamkeit verheerend.

Monotonie und psychische Sättigung sind vergleichsweise neue Phänomene, die sich überwiegend an Arbeitsplätzen mit repetitiven (sich ständig wiederholenden) Aufgaben finden. Auch sie führen zu ermüdungsähnlichen Zuständen und sind aus Sicht sowohl des Arbeits- als auch des Gesundheitsschutzes als kritisch anzusehen.

Sowohl psychische Ermüdung und herabgesetzte Vigilanz als auch Monotonie und Sättigung haben ihre Ursachen in der Gestaltung von Arbeitssystemen. Arbeitsaufgabe, Arbeitszeit und Arbeitsumgebung sowie insbesondere die ergonomische Gestaltung von Mensch-Maschine-Schnittstellen spielen hier eine dominierende Rolle, Belastungen durch die Interaktion mit anderen Personen hingegen keine.

### 4.1.2 Normung

Mit allen genannten Phänomenen beschäftigt sich die zurzeit einzige Norm, die es zu psychischen Belastungen und Beanspruchungen gibt – die EN ISO 10 075 (Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung). Neben den Definitionen (Teil 1 der Norm) und den Anforderungen an Messmethoden (Teil 3) spielen

hier vor allem die in Teil 2 der Norm beschriebenen Gestaltungsgrundsätze für Arbeitsplätze eine Rolle. Hier wurde ein erhebliches Fachwissen zusammengetragen, das bei der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen – insbesondere zur Überwachung großtechnischer Anlagen – dienlich sein kann, um die genannten Belastungen zu vermeiden. Die Definitionen und Gestaltungsgrundsätze waren eine fachliche Grundlage bei der Formulierung dieses Kapitels.

### 4.1.3 Psychische Ermüdung

#### 4.1.3.1 Was ist psychische Ermüdung?

Psychische Ermüdung ist definiert als „eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung abhängt. Erholung von psychischer Ermüdung kann besser durch eine zeitliche Unterbrechung der Tätigkeit statt durch deren Änderung erzielt werden.“

Psychische Ermüdung hat immer den gleichen Ablauf: Zuerst kommt es zu partiellen Ermüdungserscheinungen (leichte Störungen in stark belasteten Bereichen), die durch motivationale Aktivierung teilweise kompensiert werden können – mit der Folge erheblicher Leistungsschwankungen. Hieran schließt sich ein Zustand der Allgemeinermüdung mit dem Absinken aller Bereiche der Leistungsfähigkeit an. Diese kann nur noch durch Schlaf wiedergewonnen werden. Unterbleibt dieser, kommt es innerhalb weniger Stunden zu einer Desorganisation des Organismus mit dem Auftreten von Funktionsstörungen und Halluzinationen.

Für die Arbeitssicherheit relevant sind die Beeinträchtigungen verschiedener Funktionen wie Wahrnehmung, Denken, Motorik und Konzentration – auch schon in einem frühen Stadium der psychischen Ermüdung:

- **Wahrnehmung:** Wahrnehmungsumfang (z.B. „Röhrenblick“) und -genauigkeit sinken stark ab, später häufen sich Fehlinterpretationen und Missdeutungen der wahrgenommenen Wahrnehmungsinhalte. Weiterhin führt Ermüdung zu einem Rückfall in alte Wahrnehmungsgewohnheiten (z.B. wurden in Flugzeugen Höhenmesser ausgetauscht – bei Müdigkeit lasen die Piloten die Höhe wie auf den alten Instrumenten ab).
- **Motorik:** Ermüdung führt zu längeren Reaktionszeiten und langsameren Zielbewegungen, zu schlechteren Lenk- und Bremsbewegungen. Bei stärkerer Ermüdung treten auch Rückfälle in alte motorische Gewohnheiten auf, bei höchsten psychischen Langzeitbeanspruchungen kann es sogar zu einem Zerfall der Koordinationsleistung (gewöhnheitsmäßiges, hochautomatisiertes Zusammenspiel z.B. von Auge und Hand) kommen.

- **Denken:** Bei Ermüdung durch eine andauernde psychische Beanspruchung kommt es zu einer Verlangsamung von Denkprozessen sowie zu einer Veränderung der Motivation sowie einer Erhöhung der Störbarkeit – etwa durch Lärm.
- **Konzentration:** Die Intensität der Aufmerksamkeit sinkt unter Ermüdung deutlich ab.

#### 4.1.3.2 An welchen Arbeitsplätzen und bei wem tritt psychische Ermüdung auf?

Psychische Ermüdung tritt immer dann auf, wenn Arbeitsaufgaben für eine längere Zeit hinweg ohne Pause ausgeführt werden müssen. Dies gilt insbesondere für Aufgaben, die eine hohe Aufmerksamkeit erfordern. Somit sind grundsätzlich alle Beschäftigten betroffen – starke Unterschiede gibt es allerdings bei den möglichen Folgen durch Fehlhandlungen auf Grund von Ermüdung.

Während psychische Ermüdung von der Motivation nicht reduzierbar ist (nur das Ausmaß der Kompensation hängt mit Motivation zusammen) und es keine „ermüdungsresistenten“ Personen gibt, können Faktoren des Arbeitsplatzes das Ausmaß der Ermüdung durchaus beeinflussen. An erster Stelle ist hier die Beleuchtung zu nennen: Die psychische Ermüdung ist bei einer Lichtstärke von 2000 lx am geringsten – sie steigt aber mit sinkender und auch mit wachsender Lichtstärke stark an.

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes beeinflusst zwar nicht den Grad der Ermüdung an sich, aber sehr wohl die Folgen: So können auf Messanzeigen zwar alphanumerische Informationen (Digitalanzeige) genauer abgelesen werden als Säulen und Kurven, mit zunehmender Ermüdung schneiden Säulen und Kurven aber besser ab, da man hier auch mit einer orientierenden Wahrnehmung (alles noch im grünen Bereich?) noch zu akzeptablen Ableseleistungen kommt.

#### 4.1.3.3 Was kann der Betrieb tun, um psychische Ermüdung zu vermeiden?

Die beste, aber an vielen Arbeitsplätzen nicht realisierbare Lösung ist ausreichend Schlaf. So führt schon ein kurzer, leichter Schlaf nach der Mittagspause (neudeutsch als „power-napping“ bekannt) zu einer spürbaren Regeneration.

Ist dies nicht möglich, kann man entweder die Belastung zeitlich anders verteilen oder ihre Intensität reduzieren:

So ist die rechtzeitige Ablösung der Betroffenen von hoch belastenden Aufgaben (im Walzwerk alle vier Stunden, bei Fluglotsen in noch kürzeren Abständen) meist die beste Lösung. Dies ist z.B. durch Organisationsmodelle sichergestellt, die den Wechsel der Tätigkeiten in der Gruppe sicherstellen (Rotationssysteme). Aber auch die Gewährleistung von Pausen, die Begrenzung der Arbeitszeit und eine Reduktion

der Anforderungen bei Nacharbeit führen zu einer Minderung der Belastung und dadurch der Ermüdung.

Ein weiterer Weg zur Verringerung psychischer Ermüdung und ihrer Folgen sind ergonomische Hilfen, insbesondere bei der Informationserfassung, -verarbeitung und -darstellung an Messgeräten und Steuerteilen. Da die o.g. Gestaltungsgrundsätze zur Reduktion psychischer Ermüdung an allen Arbeitsplätzen in der DIN EN ISO 10 075 Teil 2 ausführlich aufgeführt sind, sollten sie von den Verantwortlichen des Betriebes bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen (sowohl hinsichtlich der technischen Ausstattung als auch hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit und -organisation) umgesetzt werden. Da in der Norm allerdings nur relativ allgemein gehaltene Empfehlungen aufgeführt sind, sollten im Einzelfall Fachleute aus den Gebieten Ergonomie und/oder Arbeitspsychologie hinzugezogen werden.

#### 4.1.4 Monotonie

##### 4.1.4.1 Was ist Monotonie?

Monotonie ist ein „langsam entstehender Zustand herabgesetzter Aktivierung, der bei lang dauernden, einförmigen und sich wiederholenden Arbeitsaufgaben oder Tätigkeiten auftreten kann und der hauptsächlich mit Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabnahme und -schwankungen, Verminderung der Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit sowie Zunahme der Schwankungen der Herzschlagfrequenz einhergeht“. Weitere Symptome sind eine herabgesetzte Kreislaufaktivität (Sauerstoffverbrauch, Blutdruck, Pulsfrequenz), Deaktivierungen im EEG, eine Zunahme von Fehlern, die Verlängerung von Reaktionszeit, eine Erschlaffung der Körperhaltung, die Verlangsamung der Grobmotorik, Leistungsschwankungen und -abfälle sowie Unlustgefühle, Apathie, Gleichgültigkeit und in Extremen sogar Amnesien und traumähnliche Visionen.

Monotonie zählt zu den ermüdungsähnlichen Zuständen und hat daher ähnliche Symptome wie die psychische Ermüdung. Beide Phänomene sind aber voneinander abzugrenzen:

<b>Abgrenzung Ermüdung-Monotonie</b>		
	<b>Ermüdung</b>	<b>Monotonie</b>
<b>Folge eintöniger Arbeit</b>	nein	ja
<b>Pulsfrequenz</b>	Anstieg	Abfall
<b>Durch Aufgabenwechsel reversibel</b>	nein	ja
<b>Besserung durch Steigerung des Arbeitstempos</b>	nein	ja

#### 4.1.4.2 An welchen Arbeitsplätzen tritt Monotonie auf?

Monotonie tritt an allen Arbeitsplätzen auf, an denen die folgenden Voraussetzungen gegeben sind:

- Zyklische Wiederkehr von Arbeitsgängen mit geringem bis max. mittlerem Schwierigkeitsgrad (Taktzeit 1–3 Minuten),
- Notwendigkeit kontinuierlicher Aufgabenzuwendung (**nicht** gegeben, wenn entweder ein vollständiges gedankliches Lösen von Tätigkeiten durch Automatisieren [Habitualisieren] möglich ist oder aber wenn Möglichkeiten zur sachbezogenen gedanklichen Auseinandersetzung mit der Tätigkeit vorhanden sind) und
- deutliche Reduktion des Beachtungsumfangs (Reizarmut, Einschränkung des Beobachtungsbereichs, Wiederholungscharakter der Arbeit, längere Dauer der Arbeit).

Monotonie fördernd sind darüber hinaus die Reizarmut der Gesamtsituation (soziale Isolation, Dunkelheit), fehlende Möglichkeit körperlicher Bewegung, Nachtarbeit, Ermüdung und Umgebungswärme. Gemeinsam führen sie zu einem Zustand herabgesetzter psychischer Aktivität. Individuelle Faktoren der Beschäftigten haben bei der Entstehung von Monotonie offenbar einen Mit-Einfluss, die Forschung hierzu ist aber widersprüchlich. Die o.g. Monotonie fördernden Faktoren betreffen vor allem Arbeitsplätze am Fließband in Industriebetrieben.

#### 4.1.4.3 Was kann der Betrieb tun, um Monotonie zu vermeiden?

Da die o.g. Folgen von Monotonie die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten stark beeinträchtigen, existieren relativ viele Studien zur Prävention von Monotonie.

Als **untaugliche Maßnahmen** erwiesen sich stimulierende Mittel, Musik, Geldleistungen, Farbgestaltung sowie die Auswahl „monotonieresistenter Beschäftigter“ per Eignungsdiagnostik.

**Partiell belastungssenkend** waren ergonomische Hilfen und Servomechanismen sowie Bewegungsangebote (Gymnastik) am Arbeitsplatz.

Wirkliche **Abhilfe** brachten neben einem Tätigkeitswechsel (Job-Rotation) und der Vergrößerung der Handlungskompetenz der Beschäftigten die Verlängerung der Taktzyklen durch die Zusammenfassung von Arbeitsschritten. Hierzu gibt es zwei Möglichkeiten:

- Anreicherung der Arbeit durch zusätzliche andersartige Tätigkeiten, z.B. zusätzlich Materialdisposition und Kontrolle (Job-Enrichment).
- Erweiterung der Arbeit durch mehr gleichartige Tätigkeiten – z.B. durch das Zusammenfassen von Arbeitsschritten (Job-Enlargement).

Zur Vergrößerung der Handlungskompetenz gibt es das Konzept der autonomen Gruppen. Hier wird die Arbeit am Fließband durch Gruppenarbeit ersetzt. Vorteile für den Betrieb entstehen durch eine höhere Arbeitszufriedenheit, geringere Fluktuation und geringeren Krankenstand. Diesen stehen aber Nachteile durch einen deutlich höheren Schulungsaufwand gegenüber. Somit sind die oben beschriebenen Arbeitsmodelle mit größerer Handlungskompetenz der Beschäftigten ggf. zwar wirkungsvoller, aber nicht überall zu realisieren.

## 4.1.5 Herabgesetzte Wachsamkeit (Vigilanz)

### 4.1.5.1 Was ist herabgesetzte Vigilanz?

Herabgesetzte Vigilanz wird definiert als ein „bei abwechslungsarmen Beobachtungstätigkeiten langsam entstehender Zustand mit herabgesetzter Signalentdeckungsleistung“. Herabgesetzte Vigilanz tritt besonders häufig auf bei Überwachungstätigkeiten wie z.B. an Arbeitsplätzen mit Radarschirm- und Instrumententafelbeobachtung, bei Tätigkeiten mit hoher visueller Aufmerksamkeit und beim Fehlen von motorischen Anforderungen – insbesondere an Einzelarbeitsplätzen mit begrenzter sozialer Interaktion sowie während Nachtarbeit.

Das zentrale Problem an den o.g. Arbeitsplätzen ist die Notwendigkeit, eine Dauer- aufmerksamkeit zur Entdeckung kritischer Signale aufrechtzuerhalten. Ist die Wahrscheinlichkeit kritischer Signale gering und sind diese zudem schlecht von unkritischen unterscheidbar, sinkt die Leistung bereits nach 10–20 Minuten ab.

Wichtigste Folge von herabgesetzter Vigilanz ist ein spontanes kurzzeitiges Einschlafen mit der dadurch verbundenen Möglichkeiten von Überwachungsfehlern. Obgleich die Ursache verschieden ist, können weiterhin alle Symptome der Monotonie auftreten, wie z.B. eine herabgesetzte Kreislaufaktivität (Sauerstoffverbrauch, Blutdruck, Pulsfrequenz), Deaktivierungen im EEG, eine Zunahme von Fehlern, die Verlängerung von Reaktionszeit, eine Erschlaffung der Körperhaltung, die Verlangsamung der Grobmotorik, Leistungsschwankungen und -abfälle sowie Unlustgefühle, Apathie, Gleichgültigkeit und in Extremen sogar Amnesien und traumähnliche Visionen.

### 4.1.5.2 An welchen Arbeitsplätzen tritt herabgesetzte Vigilanz auf?

Herabgesetzte Vigilanz tritt an allen Überwachungsarbeitsplätzen auf, insbesondere in Einrichtungen, in denen rund um die Uhr gearbeitet wird. Dies betrifft z.B. die Besetzungen von Leitwarten und Leitständen großtechnischer Anlagen, aber auch der Haustechnik in großen Gebäuden.



### 4.1.5.3 Was kann der Betrieb tun, um herabgesetzte Vigilanz zu vermeiden?

Als nicht wirksame (Pseudo-)Maßnahmen zur Prävention von herabgesetzter Vigilanz erwiesen sich stimulierende Mittel wie z.B. Kaffee, eine anregende Farbgestaltung, Musik und eine Verbesserung von Führung und „Betriebsklima“. Auch zusätzliche Aufgaben ohne wirklichen Nutzen („Beschäftigungstherapie“) wurden von den Beschäftigten rasch durchschaut und waren kontraproduktiv. Da herabgesetzte Vigilanz alle Beschäftigten trifft, ist eine Auswahl „resistenter“ Beschäftigter nicht möglich.

Als partiell belastungssenkend erwiesen sich hingegen ergonomische Hilfen – insbesondere bei der Informationsaufnahme. Da die optische Wahrnehmung besonders leidet, können z.B. optische Signale durch akustische ersetzt werden oder Vorseignale eingebaut werden. Auch körperliche Bewegung in Form von Gymnastik hatte kurzzeitigen Erfolg.

Über volle Arbeitsschichten hinweg ist allerdings nur ein Wechsel der Tätigkeit möglich, um herabgesetzte Vigilanz zu vermeiden. Vorstellbar sind z.B. Arbeitsplätze, an denen in der Hälfte der Zeit an den Überwachungssystemen gearbeitet wird und in der anderen Hälfte an einer anderen Aufgabe. Derartige Arbeitsplätze sind allerdings nur dann sinnvoll, wenn die andere Arbeit ein ähnliches Prestige hat wie die Überwachungsarbeit. Vigilanz erhöhend ist auch die bereits im Zusammenhang mit Monotonie beschriebene Arbeitsanreicherung. Da soziale Isolation herabgesetzte Vigilanz fördert, sind institutionalisierte Kommunikationssysteme ein weiteres Mittel der Prävention.

Sind alle genannten Maßnahmen nicht möglich, kann durch frühzeitige und deutliche Signale versucht werden, die Aufmerksamkeit der Beschäftigten frühzeitig auf Prozesse zu lenken, die drohen, zu einer Gefahr zu werden.

## 4.1.6 Psychische Sättigung

### 4.1.6.1 Was ist psychische Sättigung

Psychische Sättigung ist ein „Zustand der nervös-unruhevollen, stark affektbetonten Ablehnung einer sich wiederholenden Tätigkeit oder Situation, bei der das Erleben des ‚Auf-der-Stelle-Tretens‘ oder des ‚Nicht-weiter-Kommens‘ besteht. Zusätzliche Symptome psychischer Sättigung sind Ärger, Leistungsabfall und/oder Müdigkeitsempfinden und die Tendenz, sich von Aufgaben zurückzuziehen. Die psychische Sättigung ist im Gegensatz zum Monotoniezustand und zur herabgesetzten Wachsamkeit durch ein unverändertes und sogar gesteigertes Niveau der Aktivierung, verbunden mit negativer Erlebnisqualität, gekennzeichnet.“

Psychische Sättigung ist also ein Zustand des Widerwillens und der affektgeladenen Abneigung gegen eine spezifische Handlung. Meist zielt diese affektive Ablehnung gegen repetitive (sich stets wiederholende) Tätigkeiten, Sättigung kann aber grundsätzlich bei jeder Tätigkeit auftreten. Der individuelle Bedeutungsgehalt der Tätigkeit spielt eine zentrale Rolle: Tätigkeiten mit hoher „Ich-Beteiligung“ sind weniger kritisch als bedeutungsneutrale und indifferente. Auch die Ausbildung und Erfahrung der Beschäftigten spielt bei der Entwicklung psychischer Sättigung eine wichtige Rolle.

#### 4.1.6.2 An welchen Arbeitsplätzen tritt psychische Sättigung auf?

Besonders betroffen sind einfache Arbeitsplätze mit repetitiven (sich stets wiederholenden) Tätigkeiten, die durch Beschäftigte erledigt werden müssen, deren individuelle Fähigkeiten die Arbeitsanforderungen übersteigen. Somit ist psychische Sättigung nicht auf technische Betriebe beschränkt, gerade in Verwaltungen gibt es eine Fülle von Arbeitsplätzen mit der Gefahr der Ausbildung psychischer Sättigung.

#### 4.1.6.3 Was kann der Betrieb tun, um psychische Sättigung zu vermeiden?

Die Prävention psychischer Sättigung ist relativ schwierig, da hier die individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten in weit höherem Maße berücksichtigt werden müssen als etwa bei der Prävention von Monotonie oder herabgesetzter Vigilanz. Grundsätzlich sollten die zu bewältigenden Aufgaben den Fähigkeiten der Beschäftigten angemessen sein, ihnen eine persönliche Entwicklung ermöglichen und eine Rückmeldung über die erfolgreiche Erledigung bieten. Die bereits im Zusammenhang mit Monotonie beschriebenen Strategien Arbeitserweiterung und -anreicherung sind weitere sinnvolle Strategien zur Prävention von Sättigung. Ein weiteres Mittel ist die Auswahl geeigneter und nicht überqualifizierter Beschäftigter hinsichtlich der zu erledigenden Aufgabe.

### 4.1.7 Literaturempfehlungen

*DIN EN ISO 10 075-2.*

*Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung Teil 2: Gestaltungsgrundsätze. Berlin: Deutsches Institut für Normung e.V.*

## 4.2 Stress

### 4.2.1 Einführung

Stress gehört zu den Faktoren, von denen Beschäftigte aller Arbeitsbereiche in den letzten Jahren zunehmend betroffen sind. Durch Personalabbau, Arbeitsverdichtung und wachsenden Zeitdruck, aber auch durch größere Eigenverantwortung und steigende Anforderungen nehmen die weit reichenden Folgen von Stress zu. Zu den vielfältigen negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten gehören die Beeinträchtigung ihres Wohlbefindens und die Einschränkung ihrer Leistungsfähigkeit ebenso wie die Gefährdung ihrer Gesundheit.

### 4.2.2 Was versteht man unter Stress?

Der wissenschaftliche Ursprung des Begriffes „Stress“ stammt aus dem Bereich der Materialprüfung. Im Englischen bedeutet „stress“ Druck, Gewicht, Belastung oder auch Anspannung und Verzerrung von Metallen oder Glas. Dieser Begriff wurde in der Psychologie und Medizin bereits Mitte des letzten Jahrhunderts auf den Menschen übertragen. Im Französischen findet sich der ähnliche Begriff „estresse“ für Bedrängnis. Bis heute gibt es keine einheitliche Definition, da der Begriff je nach Forschungsrichtung unterschiedlich genutzt wird. Den meisten Definitionen gemeinsam sind jedoch folgende Merkmale:

- anhaltende physische und/oder psychische Belastung oder Beanspruchung bzw. schädliche Reize
- durch Konflikte und/oder negativ empfundene Ereignisse verursachter seelischer Druck

Die Europäische Kommission hat 1997 folgende Definition für „arbeitsbedingten Stress“ verfasst:

„Arbeitsbedingter Stress ist eine emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen.  
(Europäische Kommission, Generaldirektion V, 1997)

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird der Begriff sowohl als Ursache oder auslösende Bedingung genutzt (z.B. „Die vielen Besprechungen waren heute wieder nur Stress.“) als auch als Zustandsbeschreibung verstanden (z.B. „Ich bin heute gestresst.“).

Wichtiger als eine eindeutige Definition scheint jedoch die Frage „Wie funktioniert Stress?“. Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, Stress als einen Prozess zu verstehen. Das unten dargestellte Modell unterscheidet zwischen dem „Stressor“ als ein bestimmtes Umweltereignis (Stress auslösende Bedingung) und den „Stressreaktionen“ als Prozesse, die bei der betroffenen Person ablaufen. Diese Stressreaktionen können auf drei unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Das folgende Beispiel veranschaulicht das Modell.

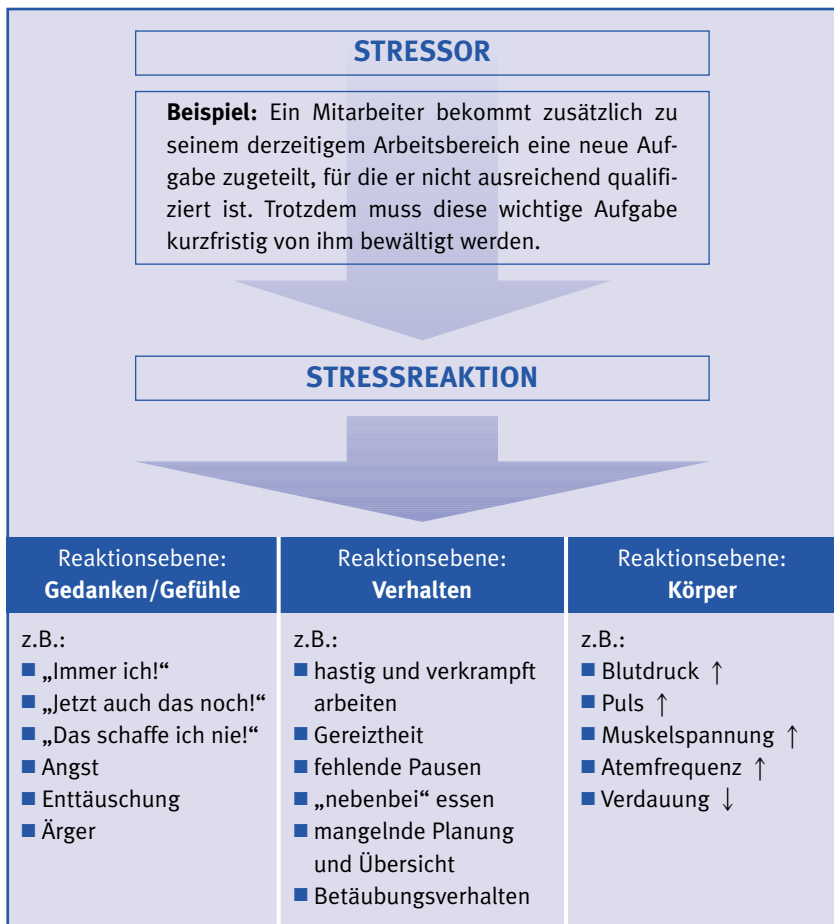


Abb. 4.2-1: Erklärungsmodell der Entstehung von Stress (in: Kaluza, G., 1996)

Die unterschiedlichen Stressoren stellen Anforderungen oder Belastungen dar, die auf den Arbeitnehmer einwirken. Um eine bessere Übersicht über die Vielzahl von Stressoren zu erhalten, ist die folgende Einteilung in unterschiedliche Kategorien hilfreich:

- **arbeitsorganisatorische Stressoren & Leistungsstressoren**  
(unklare/widersprüchliche Anweisungen, mangelnde Mitwirkungsmöglichkeit, Überforderung, enge Zeit- und Terminvorgaben ...)
- **Soziale Stressoren**  
(Konkurrenz, mangelnde Anerkennung ...)
- **Physikalische Stressoren**  
(Lärm, Hitze, ...)
- **Körperliche Stressoren**  
(Verletzungen, Hunger, ...)
- **Individuelle Stressoren**  
(Versagensängste, familiäre Probleme ...)

### 4.2.3 Wie häufig tritt Stress auf?

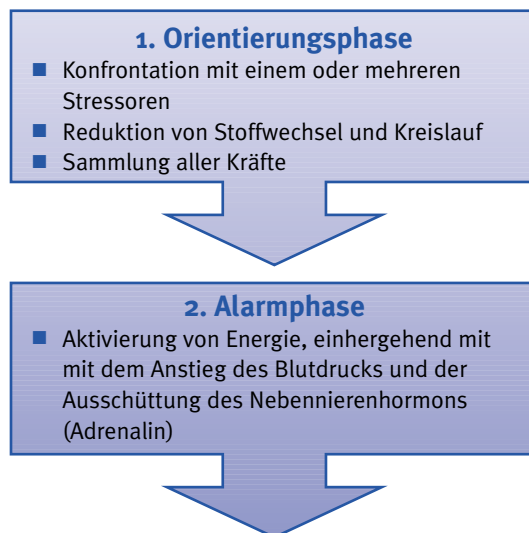
Stress gehört heute zum Leben. Es gibt kaum jemanden, der nicht schon einmal selber Stress erlebt hat. Im Rahmen der aktuellen Stressforschung unterscheidet man zwischen Eustress und Distress. Bis zu einem gewissen Grad kann Stress förderlich sein. Der so genannte Eustress (eu [griech.] = gut) wirkt sich positiv auf die Motivation aus und erhöht somit auch die Leistungsfähigkeit. Dieser motivationale und positive Aspekt von Stress soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Der hier vorliegende Text befasst sich aber mit der negativen Ausprägung von Stress, nämlich dem schädlichen Distress. Dieser nimmt in den letzten Jahren stetig zu. Eine genaue Anzahl von Betroffenen lässt sich nicht beziffern, da Stress auch ein individuelles Phänomen ist, das bis zu einem gewissen Grad vom persönlichen Empfinden und der Bewertung der Situation durch die Betroffenen abhängig ist. Die gleiche Situation kann also von der einen Person als Stressor empfunden werden und Stressreaktionen auslösen, während eine andere Person die Situation neutral bewertet oder sie sogar als motivierend empfindet. Dies steht auch im Einklang mit dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell (vgl. Kap. 2).

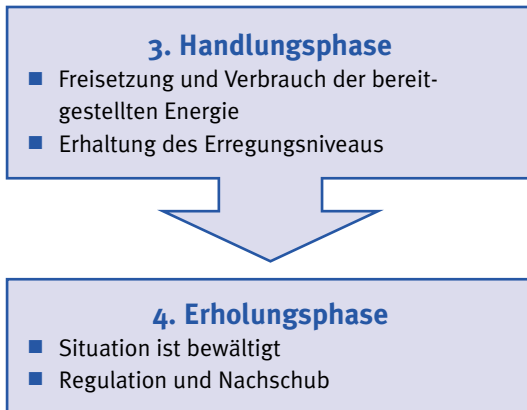
In der Praxis, so die Europäische Kommission (1999), gibt es eindrucksvolle Belege dafür, dass die große Mehrheit der Beschäftigten durch bestimmte Stressoren negativ beansprucht wird. Die Entwicklung, die sich aus den Ergebnissen von durchgeführten Studien herauskristallisiert, ist erschreckend. So kam bereits die erste europäische Umfrage über die Arbeitsumwelt (1991/92) zu dem Ergebnis, dass der Anteil der Beschäftigten, die sich über Organisationsprobleme beklagten, die in besonderem Maß Stress auslösen können, den Anteil der Beschäftigten überwiegt, die sich über physische Probleme beschwerten. Dabei standen 20% der

Befragten ständig unter hohem Zeitdruck, 35 bis 40% beklagten sich über mangelnden Einfluss bei ihrer Arbeit. 25% der Befragten gaben immer wiederkehrende Aufgaben kurzer Dauer als ständiges Problem an, bis zu 60% der Befragten sind von dieser Problematik zeitweise betroffen. Eine im Jahr 1995 durchgeführte Studie des infas (Institut für angewandte Sozialwissenschaft, Bonn) im Auftrag des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen BKK zum Thema „Betriebsklima“ kam zu dem Ergebnis, dass 56% der Befragten, die unter einem schlechten Betriebsklima leiden, „Stressgefühle“ empfinden. Eine neuere europäische Umfrage über Arbeitsbedingungen durch die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (im Jahr 2000) ergab, dass die Arbeitsintensität stetig steigt: Mehr als 50% der Arbeitnehmer arbeiten wenigstens während eines Viertels ihrer Arbeitszeit mit hohem Arbeitstempo oder unter hohem Zeitdruck. Die Umfrage ergab außerdem, dass Stress mit 28% zu den am häufigsten genannten arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen gehört. 23% der Beschäftigten berichten mittlerweile über allgemeine Erschöpfung.

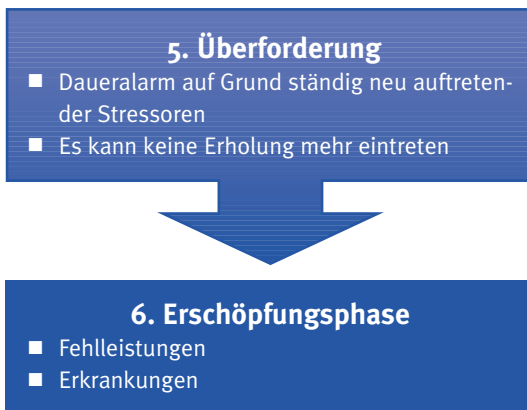
#### 4.2.4 Wie erklärt man die Entstehung von Stress?

Stress als Reaktion auf Stressoren ist einerseits eine angeborene und andererseits eine erworbene Reaktion, die es dem Organismus ermöglicht, sich schnell auf die wechselnden Lebensumstände einzustellen. Dabei handelt es sich um einen uralten Mechanismus, der sich im Laufe der Menschheitsgeschichte als überlebenswichtig herausgestellt hat. Sinn der Stressreaktion ist ursprünglich die Lebenserhaltung durch einen reflexhaften Angriffs- oder Fluchtmechanismus. Dieser Mechanismus wird ausgelöst, wenn „Gefahr droht“. Folgende Phasen werden bei einer körperlichen Stressreaktion durchlaufen:





Nach diesem Modell kommt es zu den u.a. negativen Folgen von Stress (vgl. Kap. 4.2.5), wenn der Betroffene ständig mit neuen, zusätzlichen Stressoren konfrontiert wird, so dass ein Eintreten in die Erholungsphase bis zur vollständigen Regeneration nicht möglich ist. Folgende Phasen werden dann erreicht:



Für die Entstehung von Stress am Arbeitsplatz sind somit in erster Linie die dauerhaften und/oder kurzfristig aufeinander folgenden betrieblichen Belastungsfaktoren als Stressoren ausschlaggebend. Dies können sowohl **arbeitsorganisatorische** und **soziale** Faktoren im Unternehmen sein als auch **technische und ergonomische Gestaltungsfaktoren**.

#### 4.2.4.1 Arbeitsorganisatorische Faktoren

Bei den arbeitsorganisatorischen Stressoren sind neben der Arbeitsaufgabe und der Qualifikation auch die Arbeitsorganisation selbst einschließlich der Arbeitsbedingungen von Bedeutung. Auch die Leistungsstressoren fallen in diesen Bereich.

### ■ **Arbeitsaufgabe:**

In Bezug auf die Arbeitsaufgabe können z.B. folgende Merkmale Stress auslösen:

- unvollständige Aufgaben
- hoher Schwierigkeitsgrad
- Unklarheit bezüglich der Ziele
- starke körperliche Belastung

### ■ **Qualifikation:**

Die nicht an die Arbeitsaufgabe angepasste Qualifikation bzw. die fehlende Eignung eines Arbeitnehmers für eine bestimmte Aufgabe führt zu einer dauerhaften Über- oder Unterforderung. Bei der Qualifikation ist neben den beruflichen Fachkenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten auch zunehmend eine hohe soziale Kompetenz erforderlich.

### ■ **Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen:**

Bezüglich der Arbeitsorganisation und der -bedingungen sind folgende Belastungsfaktoren beispielhaft aufzuführen:

- Informationsdefizite/-überlastung
- fehlende Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Arbeit
- Arbeitsverdichtung
- Zeit- und Leistungsdruck
- Unterbrechungen/Störungen
- ungeeignete Führungskonzepte
- Unsicherheit bezüglich der materiellen Absicherung (Sozialleistungen, befristete Verträge)
- mangelnde Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen

#### **4.2.4.2 Soziale Faktoren**

Die sozialen Belastungsfaktoren gewinnen heute zunehmend an Bedeutung. Als wichtige Stress verursachende soziale Faktoren gelten z.B.:

- mangelnde innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation
- fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte
- fehlende Anerkennung
- Konkurrenzverhalten



### 4.2.4.3 Technische und ergonomische Gestaltungsfaktoren

Die Gestaltungsfaktoren beziehen sich nicht nur auf den eigentlichen Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung, sondern auch auf die eingesetzten Arbeitsmittel und -verfahren. In diesen Bereich lassen sich auch die physikalischen und körperlichen Stressoren einordnen.

#### ■ Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung

Für diesen Bereich sind je nach Aufgabengebiet u.a. folgende Belastungsfaktoren zu berücksichtigen:

- Lärm
- Kälte, Hitze
- unzureichende Beleuchtung
- sich wiederholende Arbeitsvorgänge

#### ■ Arbeitsmittel und Arbeitsverfahren

Arbeitsmittel und -verfahren, die erfordern, dass der Mensch sich weitestgehend an die Bedingungen anpasst, stellen hohe Belastungsfaktoren dar:

- vorgegebene Arbeitsabläufe durch Maschinen (Fließbandarbeit)
- hohes vorgegebenes Arbeitstempo
- Arbeitsabläufe, die Zwangshaltungen erfordern
- Arbeitsabläufe, die stereotype Bewegungsabläufe erfordern

Bei der Betrachtung der betrieblichen Belastungsfaktoren (Stressoren) muss unbedingt das häufige Auftreten von **Mehrfachbelastungen** berücksichtigt werden. Diese Mehrfachbelastungen können Kombinationen aus verschiedenen arbeitsorganisatorischen und sozialen Stressoren mit ergonomischen Gestaltungsdefiziten sein. So müssen z.B. Arbeitsaufgaben von Arbeitnehmern unter Zeitdruck erledigt werden, denen für diese Aufgabe notwendige Informationen vorenthalten werden und die gleichzeitig dem Stressor Lärm in einem Großraumbüro ausgesetzt sind.

## 4.2.5 Welche Folgen kann Stress haben?

Die Folgen von Stress sind vielfältig und weit reichend. Sie gehen in der Regel mit einer Minderung des Wohlbefindens einher und wirken sich negativ auf die gesamte Lebensqualität der Betroffenen aus. Dies betrifft nicht nur den beruflichen, sondern auch den privaten Bereich. Zu den mittel- bis langfristigen Folgen gehören sowohl die Beeinträchtigung der körperlichen als auch der psychischen Gesundheit. Bezogen auf die Arbeitswelt sind die negativen Auswirkungen vor allem in den folgenden Bereichen spürbar:

**1. Leistungsbereich:**

Die Arbeitsleistung und die Motivation der Betroffenen nehmen ab. Dies hat u.a. negative Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit und die Arbeitssicherheit. Die Unfallgefahr nimmt zu.

**2. Sozialer Bereich:**

Das Auftreten von Stress führt häufig zu einer Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre und zu einer Verringerung der Arbeitszufriedenheit.

**3. Gesundheitlicher Bereich:**

Stress beeinträchtigt die körperliche und psychische Gesundheit.

Dabei werden die negativen Auswirkungen von Stress auf die Leistungsfähigkeit der Betroffenen und das Betriebsklima häufig recht deutlich spürbar. Die körperlichen und psychischen Reaktionen können von Kopfschmerzen, Verspannungen und Bluthochdruck langfristig bis hin zu Magengeschwüren, Herzbeschwerden oder Erschöpfungsdepressionen reichen.

Sicher ist, dass die negativen Auswirkungen von Stress auf die drei o.a. Bereiche zu Arbeitsausfall führen und eine höhere Fluktuation verursachen können. Als erwiesen gilt auch, dass durch die steigende Anzahl von Betroffenen Kosten in Milliardenhöhe verursacht werden. Schätzungen für Schweden zeigen z.B., dass die jährlichen Kosten für die Folgen von arbeitsbedingtem Stress sich auf ca. 450 Millionen Euro beziffern lassen. Dies entspricht 10% der Gesamtkosten für arbeitsbedingte Erkrankungen (Quelle: Levi, L. & Lunde-Jensen, P., 1998).

#### 4.2.6 Welche Maßnahmen kann der Betrieb ergreifen?

Auf Grund der Vielfältigkeit der Stressoren (vgl. Kap. 4.2.2) sowie der Abhängigkeit des Stressempfindens von den jeweiligen Betroffenen ist es nicht möglich, „Patentrezepte“ zur Prävention oder Intervention zu geben. Stattdessen ist es erforderlich, die Vorgehensweisen abhängig von den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens auszuwählen. Dazu muss das Unternehmen als Ganzes betrachtet und als Erstes eine umfassende Bedarfsanalyse durchgeführt werden. In einem zweiten Schritt wird dann ein Handlungsplan entwickelt, wobei die Beschäftigten unbedingt in die geplanten Maßnahmen eingebunden werden müssen. Da arbeitsbedingter Stress häufig aus einer Verknüpfung von arbeitsorganisatorischen und sozialen Faktoren sowie technischen und ergonomischen Defiziten resultiert, muss in der Regel auf mehreren Ebenen angesetzt werden. Grundsätzlich sind zwei verschiedene Ansatzpunkte zum Abbau von arbeitsbedingtem Stress wichtig.

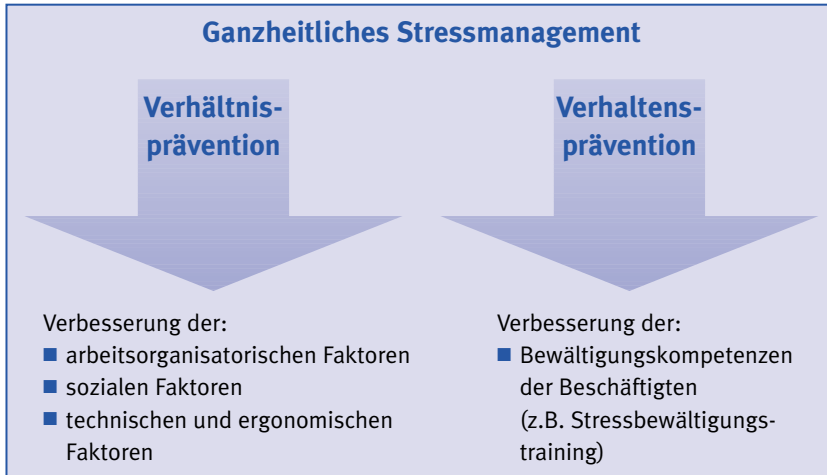


Abb. 4.2-2: Elemente des Stressmanagements

Für ein ganzheitliches Stressmanagement sollen vorrangig die Möglichkeiten der Verhältnisprävention zur Verhütung und Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress ausgeschöpft werden. Zusätzlich sollen personenbezogene Trainingsmaßnahmen der Verhaltensprävention zur Förderung der individuellen Bewältigungskompetenzen angeboten werden. Einige der im Folgenden dargestellten Maßnahmen sind auch zur Prävention und Intervention anderer psychischer Fehlbelastungen, wie z.B. Burnout (vgl. Kap. 4.5) oder Mobbing (vgl. Kap. 4.6), anwendbar.

#### 4.2.6.1 Verhältnisprävention

##### 4.2.6.1.1 Maßnahmen im arbeitsorganisatorischen Bereich

###### ■ Maßnahmen in Bezug auf die Arbeitsaufgabe:

Die Beschäftigten sollen in den gesamten **Arbeitsprozess** eingebunden werden, der eine sinnvolle Teilung in verschiedene Arbeitsaufgaben beinhaltet. Dabei ist es wichtig, dass jeder Arbeitnehmer auch die Teilbereiche kennt und versteht, die nicht zu seinem eigenen Arbeitsbereich gehören, sodass er einen Überblick über den gesamten Arbeitsablauf hat.

Gleichzeitig ist es wichtig, den **Schwierigkeitsgrad** der Aufgaben so zu gestalten, dass der Beschäftigte weder über- noch permanent unterfordert ist (siehe „Qualifikationsmaßnahmen“). Ein Wechsel der Tätigkeiten beugt der **Monotonie** vor, die wiederum einen Stressfaktor darstellen kann.

Außerdem stellt die Kenntnis der Ziele des Unternehmens sowie deren Aufbau- und Ablaufstruktur einen wichtigen Stress reduzierenden Faktor dar. Dies gilt auch für

Entwicklungen im Unternehmen oder geplante Veränderungen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie, um Unsicherheiten bei der Belegschaft zu vermeiden. **Transparenz** für die Beschäftigten kann Stress in vielen Bereichen reduzieren oder gar vermeiden.

Durch den **Einsatz technischer Hilfsmittel** sollen außerdem körperliche Anstrengungen auf ein Mindestmaß reduziert werden.

#### ■ **Qualifikationsmaßnahmen:**

Bereits bei der **Personalauswahl** und der **Aufgabenverteilung** ist darauf zu achten, dass die **Qualifikation** der Arbeitnehmer weitgehend **mit den Anforderungen der Arbeitsaufgabe übereinstimmt**. Die umfassende **Einarbeitung** neuer Mitarbeiter trägt dazu bei, Stress schon im Vorfeld zu vermeiden. Im Hinblick auf sich ständig verändernde Arbeitsprozesse und Anforderungen ist die Durchführung von **Bildungsbedarfsanalysen** erforderlich. Nur so können gezielt entsprechende **Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen** angeboten werden.

Häufig werden die Fähigkeiten hinsichtlich der **sozialen Kompetenz** der Mitarbeiter vernachlässigt. Hier können Prävention und Stressreduktion durch **Trainingsmaßnahmen auf der Verhaltensebene** greifen.

#### ■ **Arbeitsorganisatorische Maßnahmen:**

Auch im Bereich der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen lassen sich eine Reihe von Maßnahmen zur Reduzierung von Stress ergreifen. Damit für die Beschäftigten die Arbeitsanforderungen überschaubar und planbar sind, ist es erforderlich, sie rechtzeitig mit den **notwendigen Informationen** zu versorgen. Daher ist es wichtig, sicherzustellen, dass die **Kommunikationsstrukturen** sowohl „top-down“ als auch „bottom-up“ funktionieren.

Durch die Vielzahl der Informationsquellen besteht heute häufig das Problem der Informationsüberflutung. Nur Mitarbeiter, die ihren Aufgabenbereich und die Ziele kennen, sind auch in der Lage, die für sie **relevanten Informationen** zu selektieren und entsprechend **Prioritäten zu setzen**.

Zur Verhütung von hohem Zeit- und Leistungsdruck soll auf eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitsaufgaben über den Arbeitstag geachtet werden. Mit Hilfe von eingeplanten **Pufferzeiten** kann zusätzlich Stress vorgebeugt werden. Außerdem können häufige Unterbrechungen und Störungen vermieden werden, indem die Beschäftigten und die Vorgesetzten **Absprachen treffen** oder **feste Besprechungstermine vereinbaren**. So können weniger dringende Informationen oder Aufgaben gesammelt und an einem Termin besprochen werden.

Natürlich sind an dieser Stelle die **Führungskräfte** besonders gefragt. Sie können durch eine **sinnvolle Aufgabenverteilung** sowie die Berücksichtigung der **individuellen Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter viel dazu beitragen, Zeit- und Leistungsdruck zu vermindern. Auch die Beschäftigten selber können sich durch **effektives Zeit- und Aufgabenmanagement** im Bereich der Verhaltensprävention schützen (vgl. 4.2.6.2.2).

Einen weiteren Stress erhöhenden Faktor stellen Arbeitsplatzunsicherheit, geplante Versetzungen oder befristete Arbeitsverträge dar. Hier gilt es, den Arbeitnehmern die Entscheidungsprozesse und Planungen **transparent** zu machen und **Alternativmöglichkeiten** aufzuzeigen. Bezüglich der Entscheidungsprozesse in einem Unternehmen soll der **Handlungs- und Entscheidungsspielraum** der Mitarbeiter, vor allem bei qualitativ anspruchsvollen Aufgaben, **angemessen groß** sein. **Partizipation** gilt als ein wichtiger Faktor einer gesunden Unternehmenskultur.

#### 4.2.6.1.2 Maßnahmen im sozialen Bereich

Die hohe Bedeutung der **sozialen Unterstützung** durch Kollegen und Vorgesetzte ist unumstritten. Ein schlechtes Betriebsklima, von kleineren Auseinandersetzungen mit Kollegen und Vorgesetzten bis hin zu Mobbing und Bossing, stellt ein erhebliches Stresspotenzial für die Betroffenen dar (vgl. Kap. 4.6). Innerbetriebliche **Kommunikation, Kooperation** und **Partizipation** der Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Faktoren, um solchen Auswirkungen vorzubeugen.

Im Bereich der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist vor allem auf die **individuelle Leistungsrückmeldung** hinzuweisen. Sie ermöglicht es den Beschäftigten, persönliche Schwächen und Stärken zu erkennen und ihre Leistungen zu optimieren. Ein Instrument der regelmäßigen Leistungsrückmeldung sind die „**Mitarbeitergespräche**“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Diese werden in einem bestimmten Turnus durchgeführt und gewährleisten, dass die Mitarbeiter über ihren Leistungsstand und die Einschätzung ihres Vorgesetzten informiert sind. Sie geben ihnen gleichzeitig die Möglichkeit, eigene Rückmeldungen zu geben. Dieses Instrument kann sinnvoll genutzt werden, wenn die Beschäftigten ausreichend über den Sinn und Zweck dieser Maßnahme informiert sind und die Vorgesetzten vor der Einführung geschult werden. Es kann natürlich nicht dazu dienen, fehlende Anerkennung zu ersetzen.

#### 4.2.6.1.3 Technische und ergonomische Maßnahmen

Technische und ergonomische Maßnahmen zum Abbau von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz gehören zu den grundlegenden Ansätzen, um ein möglichst „stressfreies Arbeitssystem“ zu gestalten. Diese sollen u.a. darauf abzielen, die physikalischen und körperlichen Stressoren, die auf den Beschäftigten einwirken, auszuschalten oder aber so weit wie möglich zu minimieren. Auf die vielfältigen Möglichkeiten durch die Veränderung und den Einsatz technischer Maßnah-

men im Bereich der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsmittel soll hier nicht näher eingegangen werden.

#### 4.2.6.2 Verhaltensprävention

Zusätzlich zu den Maßnahmen der Verhältnisprävention kommt auch der Förderung der Kompetenzen der Beschäftigten im Umgang mit Stress eine wichtige Rolle zu. Dabei können entsprechend der drei Reaktionsebenen, auf die Stressoren sich auswirken, verschiedene Ansatzpunkte gewählt werden (vgl. Abb. 4.2-1):

##### 4.2.6.2.1 Reaktionsebene: Gedanken und Gefühle

Da im Arbeitsleben das Auftreten von Stressoren nicht vollkommen zu vermeiden ist, ist es wichtig, dass die Beschäftigten einen **positiven Umgang mit Stress** erlernen. Verschiedene Methoden, wie z.B. das **Rational-Emotive Training** (nach A. Ellis), bieten hilfreiche Strategien, um so genannte „Stress verschärfende Gedanken“ dahin gehend zu beeinflussen, dass die Stressreaktionen bei den Betroffenen reduziert werden.

##### 4.2.6.2.2 Reaktionsebene: Verhalten

Auf der Verhaltensebene geht es in erster Linie darum, Strategien zum effektiveren Umgang mit Stressoren bzw. Problemen zu entwickeln. Verschiedene Problemlösetechniken fördern u.a. eine **Problem lösende Grundhaltung** der Beschäftigten anstelle von problemorientierten Handlungs- und Denkweisen. Außerdem können durch ein gezieltes und effektives **Zeit- und Aufgabenmanagement** Arbeitsvorgänge optimiert werden sowie Zeit- und Leistungsdruck abgebaut werden. Eine sinnvolle Hilfe stellt hier z.B. die Erstellung einer individuellen „**Tagesstörkurve**“ dar. Diese gibt dem Arbeitnehmer Aufschluss darüber, in welchen Zeiträumen eines Tages mit weniger Unterbrechungen zu rechnen ist bzw. wann häufig Störungen auftreten. Länger andauernde und anspruchsvollere Tätigkeiten können so geplant werden, dass sie in den ruhigeren Zeiträumen bewältigt werden.

##### 4.2.6.2.3 Reaktionsebene: Körper

Für den körperlichen Abbau von Stress sind eine Reihe von Techniken entwickelt worden, die individuell ausgewählt werden müssen. Die breite Palette reicht von **Ausgleichssport** bis hin zu **Entspannungsmethoden**, wie z.B. die Progressive Muskelentspannung (nach E. Jacobson), Atemtechniken, Yoga, Thai Chi etc.

Im Bereich der Verhaltensprävention stehen zum einen die Förderung der individuellen Bewältigungskompetenzen und zum anderen die Schaffung eines Gleichgewichtes zwischen Belastung und Entspannung im Vordergrund. Zu den Themen Entspannung, Stressbewältigung, aber auch Zeit- und Aufgabenmanagement, gesunde Ernährung und Sport existieren zahlreiche **Konzepte** und **Seminaran-**

**bote** von unterschiedlichen Anbietern. Dazu gehören auch die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung.

#### 4.2.7 Ganzheitliches Stressmanagement und Ausblick

Es ist wichtig, das Phänomen Stress **ganzheitlich** zu betrachten und anzugehen. Dazu müssen vorrangig die vielfältigen dargestellten Maßnahmen ein- bzw. umgesetzt werden, die auf eine Veränderung der bestehenden Verhältnisse in den Unternehmen abzielen. Gleichzeitig sollte auch die Kompetenz der Beschäftigten im Hinblick auf die Prävention und Reduzierung von Stress geschult werden. Im Rahmen von ganzheitlichem Stressmanagement müssen existierende Ansätze weiter entwickelt und in zum Teil bereits bestehende Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung integriert werden.

#### 4.2.8 Literaturempfehlungen

*Europäische Kommission (1999).*

*Stress am Arbeitsplatz, ein Leitfaden – Würze des Lebens – oder Gifttauch des Todes?“. Brüssel: Generaldirektion Beschäftigung und Soziales.*

*Siegrist, S.; Silberhorn, T. (1998).*

*„Stressabbau in Organisationen – ein Manual zum Stressmanagement“. Münster: LIT.*

*Richter, P.; Hacker, W. (1998).*

*„Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben“. Heidelberg: Asanger.*

## 4.3 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Josephine Wascowitzer  
und  
Corinna Wiegratz

### 4.3.1 Einführung

„Motivierte Mitarbeiter erbringen mehr und qualitativ bessere Leistung“ – so die Ansicht der meisten Führungskräfte und Betriebsleiter. Im Betrieb sollen Mitarbeiter durch den gezielten Einsatz von Anreizen motiviert werden, mehr Einsatz zu erbringen. Es ist jedoch wichtig, nicht außer Acht zu lassen, dass Motivierung nicht nur der Erhöhung der Leistung und Produktivität dient. Motivierung trägt auch zur Erhöhung der Zufriedenheit bei der Arbeit bei. Werden nämlich bei der Arbeit die Ziele des Handelns erreicht, dann stellt sich in der Regel ein Gefühl der Zufriedenheit ein.

Es wurde lange davon ausgegangen, dass ein Mensch nur aus einem Grunde einer beruflichen Tätigkeit nachgeht und damit Leistung erbringt – um genug Geld zu erwirtschaften, damit er seinen Lebensunterhalt bestreiten kann. Ob er mit seiner Arbeit zufrieden ist, spielte dabei eine untergeordnete Rolle. Inzwischen hat sich aber gesellschaftlich ein neues Bild der Arbeitsmotivation durchgesetzt. Das durch Arbeit verdiente Geld ist nicht der alleinige Antrieb, eine Tätigkeit auszuüben. Es spielen noch zahlreiche andere Faktoren eine große Rolle. Wie z.B. die Wertvorstellungen einer Person, die sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, die Tätigkeit an sich und die Rahmenbedingungen des Unternehmens. Arbeitszufriedenheit ist neben anderen Zielen der Motivation in diesem Zusammenhang ein besonders hervorzuhebender Faktor. Sie kann nicht nur das Ergebnis von Motivation sein, sondern unter Umständen auch selbst motivierend wirken. Fehlende Arbeitszufriedenheit hat zudem auch Auswirkungen auf das körperliche und psychische Wohlbefinden und kann damit ein Indikator für psychische Belastung und Beanspruchung sein.

### 4.3.2 Was versteht man unter Motiven und Motivation?

Motive können ganz unterschiedlich ausgeprägt sein, da gibt es zum einen die zweifelsfrei angeborenen Bedürfnisse nach Nahrung und Getränken, nach Schlaf, nach Sexualität, nach Zuwendung durch andere, nach Freiheit und Durchsetzung. Diese Bedürfnisse haben unser Überleben gesichert. Hinzu kommen Motive, die im Laufe des Lebens erworben und differenziert werden.

Wenn von Motivation gesprochen wird, dann sind im Allgemeinverständnis zwei Aspekte wichtig:

- Es werden bestimmte Erwartungen an die Ziele menschlichen Verhaltens gestellt, es soll etwas ganz Bestimmtes getan werden oder angestrebt werden. Dieses Ziel soll mit einer gewissen Aufmerksamkeit verfolgt werden.



- Das Ziel soll mit einer gewissen Intensität verfolgt und ausgeführt werden, dabei sind Aspekte wie Ausdauer, Anstrengung und Anpassung von Zielerreichungsstrategien wichtig.

Ein gutes Beispiel ist die Leistungsmotivation. Schon ganz kleine Kinder entwickeln „Gütestandards“ für Tätigkeiten, die sie ausüben, bzw. für Ergebnisse ihrer Handlungen. Diese Selbstbewertung, sich zu freuen, wenn man etwas erfolgreich geschafft hat, und daraus auch Ansprüche an das eigene Handeln abzuleiten, wird im Laufe des Heranwachsens immer weiter ausdifferenziert. Schon der kleine Sprössling Bernd der Familie Lehmann zum Beispiel wird als etwa 4-Jähriger im Wetteifernspiel mit seinen Spielkameradinnen Freude zeigen, wenn er dieses Spiel gewinnt. Später wird sich dann das Kind vielleicht beim Handballspiel in der Mannschaft über Siege freuen oder aber seine Geschicklichkeit im Modellbau so weit verfeinern, dass er hierdurch Anerkennung und Bestätigung erfährt.

Lernerfahrungen und soziokulturelle Einflüsse sind also maßgebend dafür, welche Motive in bestimmten Situationen verhaltenswirksam werden. Motiviertes Handeln ist in der Regel ein Handeln, welches man gerne ausübt, man muss sich nicht zwingen, es macht Freude und Spaß, es befriedigt.

Motiviertes Verhalten sollte zudem von sich heraus gezeigt werden, d.h. die Person soll, sobald ein Mangelzustand eintritt oder bestimmte Erwartungen nicht mehr erfüllt werden, eigeninitiativ tätig werden, um den Zielzustand wieder herzustellen oder erreichen zu können.

Um die Motivation positiv zu beeinflussen, ist es unter Umständen hilfreich, mehrere Motive auf ein Ziel zu fokussieren. Das heißt, je mehr Bedürfnisse und Ziele Personen mit einem bestimmten Verhalten befriedigen und erreichen können, umso eher werden sie dieses Verhalten auch zeigen.

Sofern also der Jugendliche Bernd Lehmann in der Schule gelernt hat, den Leistungsanforderungen der Lehrer und den Erwartungen seiner Eltern gerecht zu werden und sein Handeln mit Interesse und Wohlwollen begleitet wurde, wird er eine spezifische Leistungsbereitschaft entwickelt haben. In der Ausbildung werden diese Verhaltensweisen durch die betrieblichen Bedingungen weiter verstärkt oder auch verändert. Sofern der junge Herr Lehmann durch den Ausbilder darin unterstützt wird, sich für andere in der Jugendvertretung einzusetzen, und wenn er bei seinen Tätigkeiten das Gefühl hat, gerecht beurteilt und gefördert zu werden, so wird sich diese Verhaltenstendenz weiter verfestigen. Möglicherweise wird Herr Lehmann dann dazu angeregt, sich in der Personalvertretung zu engagieren.

Die Motivation, das „Wollen“ ist ein notwendiger Grund, damit ein bestimmtes Verhalten gezeigt bzw. realisiert wird. Verhalten findet jedoch immer in sozialen Situationen statt. Die folgende Abbildung zeigt im Überblick, dass das menschliche Verhalten von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird. Nicht immer ist das beobachtete „Nicht-Verhalten“ mit mangelnder Motivation erklärbar, auch andere Gründe müssen berücksichtigt werden.

## Bedingungen des Verhaltens



Quelle nach Rosenstiel, 2000

Verhalten kann dargestellt werden als das Resultat von persönlichen Gründen, die sich im „Wollen“ zeigen. Diese werden ergänzt durch eine weitere personale Größe, dem individuellen „Können“, also den Fähigkeiten, die ein Mensch hat. Das „Können“ und „Wollen“ kann aber erst dann umgesetzt werden, wenn die Situation es ermöglicht. Hierbei spielt zusätzlich das „Dürfen“, also gesellschaftliche oder auch betriebliche Regelungen und Normen eine Rolle.

Bei der Frage: „Warum setzt sich Herr Lehmann nicht mehr für die Belange der Kollegen ein?“, muss man also untersuchen, ob Herr Lehmann überhaupt in der Lage war, sich in Situationen entsprechend zu verhalten (situative Ermöglichung), ob Herr Lehmann hinsichtlich des Gesprächsverhaltens in oder vor Gruppen geschult ist (individuelles Können) und weiß, dass es betriebliche Regeln und Gewohnheiten gibt (soziales Dürfen), die den Einsatz für Beschäftigtenbelange verlangen und die von allen Beteiligten akzeptiert werden. Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, tritt das persönliche Wollen in den Vordergrund.

### 4.3.2 Was ist Arbeitszufriedenheit?

In der Regel wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit verstanden. Bei Einstellungen handelt es sich um zeitlich relativ stabile, gefühlsmäßige, gedankliche und verhaltensbezogene Reaktionen gegenüber Dingen. In Bezug auf Arbeitszufriedenheit kann dies bedeuten, dass man seiner Arbeit gegenüber positive Gefühle hat, bereit ist, sich aktiv bei der Arbeit zu engagieren und die eigene Arbeit als sinnvoll und wichtig erachtet.

### 4.3.3 Wie erklärt man die Entstehung von Arbeitszufriedenheit?

Wenn wir von Arbeit sprechen, dann ist dies ein Sammelbegriff für viele verschiedene Faktoren, darunter fällt zum Beispiel die Aufgabe an sich, das Verhältnis zu den Vorgesetzten und Kollegen und die Bezahlung. Von Person zu Person werden diese verschiedenen Facetten zusätzlich unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. So könnte Herr Lehmann z.B. mit den Aufgaben und der Bezahlung sehr zufrieden sein, aber mit der gegenwärtigen Unternehmenspolitik in Bezug auf Arbeitssicherheit höchst unzufrieden. Empfindet Herr Lehmann jetzt nun überwiegend Arbeitszufriedenheit? Würde man ihn nach einem Gesamturteil befragen, würde er sich möglicherweise nicht eindeutig äußern wollen und können.

Erklären kann man dies, indem man sich näher mit der Frage befasst: „Was wollen Menschen von ihrer Arbeit?“ Herzberg identifizierte zwei Faktoren, die das Verhältnis zur Arbeit bestimmen. Dabei handelt es sich um die Abwesenheit von Unzufriedenheit (erster Faktor) und um die Arbeitszufriedenheit (zweiter Faktor).

Eine Person, die nicht unzufrieden ist, muss nicht zwangsläufig zufrieden sein. Aber wie sieht die Abwesenheit von Unzufriedenheit praktisch aus? Wenn das Gehalt als angemessen empfunden wird, die Zusammenarbeit mit anderen einigermaßen funktioniert und die Organisation und Politik in einem Betrieb in Ordnung erscheint, dann führt dies nicht unbedingt zu Zufriedenheit. Hierbei liegt eher ein neutraler Erlebniszustand vor, den man z.B. als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnen könnte. Herzberg sammelte mehrere Erlebnisse bzw. Arbeitsbedingungen, die sich eher neutral auf die Arbeitseinstellung auswirken und nicht allein durch ihr Vorhandensein Arbeitszufriedenheit auslösen können:

- Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen
- Soziale Beziehungen (zu Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern)
- Unternehmenspolitik und -administration
- Bezahlung inkl. Sozialleistungen
- Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

Erst wenn die oben beschriebenen Erlebnisse am Arbeitsplatz eine Toleranzgrenze unterschreiten, wenn also, um bei unserem Beispiel zu bleiben, Herr Lehmann sein Gehalt als zu niedrig empfindet, die Zusammenarbeit mit den Kollegen als schlecht beurteilt und die Organisation und Politik im Betrieb ihm katastrophal erscheint, dann führt dies zu Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Es entsteht bei ihm das Gefühl, unfair behandelt zu werden bzw. in desorganisierter Umgebung arbeiten zu müssen.

Für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit nannte Herzberg andere Faktoren oder Erlebnisse. Hierzu zählen:

- Tätigkeit selbst
- Möglichkeit, etwas zu leisten
- Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln
- Verantwortung bei der Arbeit
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Anerkennung

So können also positive Leistungserlebnisse, das Erfahren von Anerkennung, interessante Arbeitsinhalte zu außerordentlicher Arbeitszufriedenheit führen. Fehlen diese Faktoren, liegt laut Herzberg keine Arbeitsunzufriedenheit vor, sondern ein neutraler Zustand, vergleichbar mit der Nicht-Unzufriedenheit bei dem ersten Faktor. Herzberg ging davon aus, dass Menschen das Bedürfnis haben, sich selbst in ihrer Arbeit zu verwirklichen. Damit führen die oben genannten Faktoren erst zu wahrer Arbeitszufriedenheit.

Die Aussage: „Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden“ ist neben den von Herzberg oben beschriebenen Faktoren der Arbeit abhängig vom persönlichen Anspruchsniveau und kann sehr unterschiedliche Bedeutungen haben. Das Anspruchsniveau hängt von den individuellen Motiven und Einstellungen ab, und damit stellen arbeitsbezogene Motivationszustände eine Voraussetzung zur Arbeitszufriedenheit dar.

Bruggemann beispielsweise unterscheidet verschiedene Formen der Ausprägung von Arbeitszufriedenheit. Welche dieser Formen erlebt wird, hängt vom persönlichen Vergleich zwischen den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen auf der einen Seite und andererseits von den tatsächlichen Umsetzungsmöglichkeiten in der konkreten Arbeitssituation ab. Es handelt sich also um einen Soll-Ist-Vergleich.

- **Progressive Arbeitszufriedenheit** – entwickelt sich zum Beispiel, wenn der Soll-Ist-Vergleich positiv ausfällt, aber eine Erhöhung des Anspruchsniveaus daraufhin folgt. Das angehobene Anspruchsniveau führt zu einem neuen Defizit an Zufriedenheit, welches behoben werden möchte. Dieser Zustand könnte auch als schöpferische Unzufriedenheit bezeichnet werden.

- **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit** – entwickelt sich, wenn jemand bei dem Soll-Ist-Vergleich zu einem positiven Ergebnis bei gleich bleibendem Anspruchsniveau kommt. Diese Form der Arbeitszufriedenheit ist gekennzeichnet durch den Versuch, die gegebene Arbeitssituation aufrechtzuerhalten.
- **Resignative Arbeitszufriedenheit** – kann sich entwickeln, wenn das Urteil des Soll-Ist-Vergleichs negativ ausfällt. Die Situation wird gelöst, indem das Anspruchsniveau gesenkt wird. Hier wird von den anfänglichen Erwartungen, dem Soll-Wert, abgewichen, was zu Resignation führt.
- **Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit** – entsteht, wenn es zu einer Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus kommt, obwohl der Ist-Wert mit dem Soll-Wert nicht übereinstimmt. Die Problemlösung wird durch die Suche nach neuen Wegen aufgenommen. Bei diesen Personen handelt es sich um Menschen mit einer hohen Frustrationstoleranz und ausreichender Veränderungsmotivation.
- **Fixierte Arbeitsunzufriedenheit** – entsteht im Gegensatz zur konstruktiven Form durch das Fehlen des Suchens nach Lösungsmöglichkeiten.
- **Pseudo-Arbeitszufriedenheit** – entsteht, wenn die für nicht lösbar gehaltenen Arbeitsbedingungen die Frustrationstoleranz übersteigen. Das Senken des Anspruchsniveaus ist aber aus individuellen Gründen nicht möglich. Es wird der Weg der Problemverdrängung oder Situationsverfälschung gegangen, um die Arbeitsbedingungen noch einigermaßen zu ertragen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass dieselbe Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit erlebt.

Im Falle von Arbeitsunzufriedenheit fällt häufig der Begriff „innere Kündigung“. Verstanden wird hierunter ein resignativer Anpassungsmechanismus, der dadurch gekennzeichnet ist, dass der Beschäftigte aus unterschiedlichen Gründen keinerlei Möglichkeiten sieht, das Unternehmen zu verlassen, da er beispielsweise auf Grund von Qualifikation, Alter o.Ä. keine Chancen auf dem Arbeitsmarkt sieht, eine neue Stellung zu finden. Da zumeist auch in Unternehmen längere Fehlzeiten oder Abwesenheiten sanktioniert werden oder zumindest negativ auffallen, wird sich der Beschäftigte nach außen hin anpassen. Die Anwesenheit ist jedoch dadurch gekennzeichnet, dass versucht wird, alle Vorteile der Beschäftigung mitzunehmen, sich selbst aber nicht übermäßig anzustrengen oder zu engagieren.

### 4.3.4 Welche Auswirkungen haben fehlende Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit?

Arbeitsmotivation wird dann geringer, wenn die Bedürfnisse beispielsweise nach Anerkennung und leistungsgerechter Bezahlung nicht mehr befriedigt werden. Dies kann dadurch noch verstärkt werden, wenn andere Faktoren am Arbeitsplatz oder im Privatleben diesen Mangel nicht kompensieren.

Verminderte oder fehlende Motivation führt, wie erläutert, häufig zu einer stark geminderten bis abhanden gekommenen Arbeitszufriedenheit. Fehlende Arbeitszufriedenheit hat negative Auswirkungen auf den Betrieb und die betroffenen Mitarbeiter.

Unmotivierte bzw. unzufriedene Beschäftigte

- haben höhere Fehlzeiten und tragen zur Fluktuation bei,
- sind weniger bereit, vollen Einsatz zu zeigen, halten sich mit ihren Leistungen zurück und sind weniger innovativ und kreativ,
- zeigen häufiger persönliches Fehlverhalten und sind damit für Kollegen schlechte Verhaltensvorbilder,
- tragen zu einem negativen Betriebsklima bei,
- verschlechtern das Unternehmensimage,
- zeigen insgesamt eine geringere Lebenszufriedenheit. Dadurch, dass Arbeit im Leben einen hohen Stellenwert hat und auch einen Großteil der Lebenszeit beansprucht, wirken sich berufliche Erfolgs- und Leistungsnormen auf die Lebenszufriedenheit aus.

In Bezug auf mangelnde Arbeitszufriedenheit wurde festgestellt, dass die körperliche und psychische Gesundheit leidet. Bei unzufriedenen Arbeitern treten vermehrt Kopfschmerzen und Übelkeit auf, außerdem gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Arbeitsunzufriedenheit und der Wahrscheinlichkeit, einen Herzinfarkt zu erleiden. Weitere Studien konnten ermitteln, dass mit ihrer Arbeit Unzufriedene im Vergleich mit zufriedenen Arbeitnehmern hinsichtlich Ängstlichkeit, Selbstvertrauen, Misstrauen, Feindseligkeit gegenüber anderen und Stimmungslage stärker beeinträchtigt sind.

### 4.3.5 Welche Maßnahmen kann der Betrieb ergreifen?

Gerade was Fragen der Motivation und Zufriedenheit anbetrifft, können keine Wunder erwartet werden. Es ist im Zusammenleben mit erwachsenen Menschen nicht möglich, diesen neue Ziele überzustülpen oder einzugeben. Allerdings können bereits vorhandene Wertvorstellungen aktiviert und verstärkt werden, sodass im Zusammenhang mit der Arbeit eine leistungsbereite Grundhaltung entsteht und mittelfristig eine hohe Zufriedenheit in der Belegschaft erreicht werden kann.

#### 4.3.5.1 Die Person selbst

**Vermittlung von Kompetenzen** – Menschen tun gerne das, was sie glauben, gut leisten zu können. Der Ausbau der persönlichen, arbeitsbezogenen Qualifikation ist eine Möglichkeit, die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu stärken. Durch Coaching- oder Supervisionsprozesse können die eigenen Kompetenzen realistischer eingeschätzt werden und damit gezielte Entwicklungen in Gang gebracht werden.

**Einstellungsänderung** – Einstellungen sind zumeist zeitlich relativ stabile verhaltensrelevante Orientierungen. Das bedeutet, dass eine Einstellungsänderung nicht sofort und durch Einzelaktionen erreicht werden kann. Langfristige und konsistente Lernerfahrungen können jedoch eine Veränderung bewirken. Dies geschieht u.a. durch positive Verstärkung, Sanktionierung unerwünschten Verhaltens und emotionales Lernen.

- Wenn Leistungen und Anstrengungsbereitschaft von Vorgesetzten und Kollegen anerkannt und wertgeschätzt werden, wird man möglicherweise diese Anstrengungen und Leistungen um ihrer selbst willen schätzen lernen.
- Strafen oder Strafandrohung für unerwünschte Verhaltensweisen sind nach wissenschaftlichen Erkenntnissen nur kurzfristig erfolgreich.
- Die Verbindung von erwünschtem Verhalten mit positiven Gefühlen ist auf Grund unserer Sozialisation und Entstehungsgeschichte besonders wirksam.

**Selbstwirksamkeit** ist die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, eine bestimmte Leistung bzw. ein bestimmtes Niveau erreichen zu können. Dies schließt Fähigkeit, Anstrengung, Anpassungsfähigkeit, Einstellung und situative Faktoren mit ein. Personen mit hoher Selbstwirksamkeit haben höhere Ziele. Je höher die Ziele, umso höher die Leistung. Beeinflusst werden kann die Selbstwirksamkeit z.B. durch größtmögliche Selbstständigkeit bei der Arbeit und Beteiligung an Maßnahmen im Arbeitsumfeld.

**Selbstentfaltung** – Auch die Befriedigung des Bedürfnisses nach einem persönlichen Vorankommen und der damit verbundene Aufstieg ist wichtig für die Zufriedenheit der Beschäftigten, dabei spielen individuelle Faktoren eine große Rolle, wenn z.B. die mit dem Aufstieg verbundenen Erwartungen mit den tatsächlichen Bedingungen übereinstimmen. In diesem Zusammenhang sind Aufstiegshoffnungen, die dann nicht realisiert werden, Gründe für besonders große Unzufriedenheit.

#### 4.3.5.2 Arbeitsaufgabe

Die Arbeit selbst ist eine wichtige Einflussgröße. Die motivierenden und zufriedenheitsfördernden Möglichkeiten durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen werden oft vernachlässigt. **Arbeitsumgebungsbedingungen** wie Lärm, Raumklima, die Einrichtung, d.h. die Arbeitsmittel und das Mobiliar etc. stellen eine wichtige Quelle von Zufriedenheit dar.

Betrachtet man nun die Arbeitsaufgabe an sich, so ist vor allem der **Handlungsspielraum** wichtig. Gemeint ist damit, dass Beschäftigte entsprechend ihrer Kompetenzen die für die Arbeitsaufgabe wichtigen Entscheidungen selbst treffen und auch kontrollieren können. Welche Maßnahmen möglich sind, wird in Kapitel 3.1 aufgeführt.

Sofern es gelingt, eine **Balance zwischen Herausforderung** durch die Arbeitstätigkeit und der **Leistungsfähigkeit** herzustellen, wird bei vielen Beschäftigten das so genannte „Flow-Erleben“ beobachtbar, welches sich positiv auf die Leistungen auswirkt und erheblich zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit beiträgt.

Weitere leicht zu beeinflussende Aspekte der Arbeitstätigkeit sind **körperliche Aktivität**, die Möglichkeit mehrere Sinne einzusetzen und ein so weit als möglich **konkreter Bezug zu den Arbeitsinhalten**. In Produktionsbetrieben kann dies bedeuten, dass Beschäftigten Gelegenheit gegeben wird, das hergestellte Produkt selbst zu nutzen. Aber auch in dienstleistungsorientierten Bereichen, kann dies durch die Teilnahme an bisher selbst nur organisierten Seminaren, das persönliche Kennenlernen der Geschäftspartner realisiert werden.

Die in Kapitel 3.1 erläuterten arbeitsgestalterischen Maßnahmen der **Job-Rotation** und dem **Job-Enrichment** sind auch unter Motivationsgesichtspunkten sehr sinnvoll, da hierdurch u.a. das Neugier- und Lernbedürfnis befriedigt werden kann. Auch Organisationsformen wie **Teamarbeit** motivieren zusätzlich durch die Möglichkeit zu sozialem Kontakt und Kooperation.

### 4.3.5.3 Führung

Über die Wichtigkeit der Führung wird bereits in Kapitel 3.2 berichtet. Daher werden hier lediglich die wichtigsten Aspekte zusammengetragen.

Mittels Zielvereinbarung und Entscheidungsbeteiligung können Führungskräfte ihre Mitarbeiter aktiv beteiligen und somit **motivierende Situationen gestalten**. Dabei dürfen zwischenmenschliche Bedürfnisse nicht außer Acht gelassen werden, die sich zum einen auf die Art und Weise der Zusammenarbeit beziehen (wie z.B. Gruppenarbeit, Zirkelarbeit, Qualifizierung bei der Arbeit), zum anderen auf die **Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten**.

Wichtig ist die angemessene **Rückmeldung** über den Stand der Arbeit und der wahrgenommenen Arbeitsleistung. Rückmeldung soll informieren und motivieren, damit können Beschäftigte einerseits ihren Stand in Bezug auf die Zielerreichung bewerten und andererseits können Motivierungstendenzen aufrechterhalten werden. Die Rückmeldung über das Arbeitsergebnis ist selbst dann wichtig, wenn die Arbeitsaufgabe selbst keine Information über die Wirksamkeit der eigenen Leistungen bietet.



#### 4.3.5.4 Gruppe

Menschen sind soziale Wesen, die in Gruppen unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen können. Dazu gehören unter anderem **Akzeptanz, Rückhalt, Unterstützung, Sicherheit** und **Schutz**. Gruppen haben zumeist ein Ziel, sie lassen sich durch Gruppennormen und -strukturen und Kommunikationsstrukturen beschreiben. Bildet man formelle Gruppen, so sollten neben der Aufgabenstellung und den Rahmenbedingungen besonders auf Aspekte wie Arbeitstechniken, die **Beziehungen der Gruppenmitglieder** untereinander, soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten, Spielregeln der Zusammenarbeit und die Gruppengröße geachtet werden. Betriebliche Beispiele sind unter anderem Projekt- und Zirkelarbeit und Qualifizierung bei der Arbeit (training on the job). Die Gruppenkohäsion, der **Zusammenhalt** von Gruppen, wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit aus.

#### 4.3.5.5 Organisation

Primäres Ziel auf Organisations- bzw. Unternehmensebene sollte es sein, durch die Optimierung des Zusammenspiels der unterschiedlichen Elemente Störungen im Arbeitsablauf zu vermeiden.

Im Zusammenspiel der unterschiedlichen Systeme einer Organisation, d.h.

- dem sozialen System (Führungsstil, Betriebsklima, Kommunikation, Erwartungen, Ziele, Normen, Fähigkeiten, Entscheidungsfindung),
- dem betrieblichen, technischen System (Arbeitsplatzgestaltung, Standort, Verfahren, Abläufe, Zeitpläne, Ausrüstung) und
- dem administrativen System (Unternehmenspolitik, Personalpolitik, Berichtswesen, Richtlinien und Revision)

sollen so wenig Widersprüche und logische Brüche wie möglich auftauchen, um Zielkonflikte zu vermeiden.

Das Image der Organisation, die innerbetriebliche Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, die Art und Weise, wie die Leitung mit den Beschäftigten kommuniziert und sich verhält, und die Unternehmenspolitik sind insbesondere für das Vermeiden von Unzufriedenheit wichtig. Weiter führende Maßnahmen hierzu finden sich in Kapitel 3.1 „Arbeitsorganisation“.

#### 4.3.6 Literaturempfehlungen

Comelli, G. & L. von Rosenstiel (2003).

*Motivation von Mitarbeitern. München: Vahlen.*

Nerdinger, F.W. (1995).

*Motivation und Handeln in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.*

Nerdinger, F.W. (2001).

*Motivierung. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 349–372.*

## 4.4 Sucht

### 4.4.1 Einführung

Im betrieblichen Alltag oder im Privatfeld trifft man auf Menschen, die im Umgang mit Drogen suchtfährdet sind, bereits abhängig sind oder abhängig waren. Dabei kann man den Drogenbegriff sehr weit fassen. Nicht nur illegale Drogen wie z.B. Haschisch und Heroin oder synthetische Stoffe wie Ecstasy oder Amphetamine können als Sucht erzeugende Substanzen bezeichnet werden. Die so genannten Alltagsdrogen wie Alkohol, Tabak oder Medikamente tragen im weitaus größeren Umfang zum Suchtgeschehen in unserem Leben bei.

Warum aber befassen wir uns im Rahmen dieses Handbuchs mit diesem Thema? Hierfür lassen sich drei Gründe anführen:

Zum einen ist in fast allen Betrieben und Verwaltungen damit zu rechnen, dass wir auf Mitmenschen treffen, die zum oben angesprochenen Personenkreis gehören. Diese gefährden sich selbst oder die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen, wenn sie nicht in der Lage sind, auf Grund der Wirkung der Substanzen in Gefahrensituationen angemessen zu reagieren. Zum anderen – dies wird im Weiteren genauer ausgeführt – sind diese Personen durch den Substanzmissbrauch oder die -abhängigkeit nicht in der Lage, die von ihnen erwartete Arbeitsleistung zu erbringen bzw. fehlen häufiger am Arbeitsplatz. Dies wird oftmals durch Mehrleistungen der Kolleginnen oder Kollegen mitgetragen oder aber es treten Aufgabenverschiebungen und soziale Spannungen durch dieses Leistungsgefälle auf, die u.U. das Betriebsklima negativ beeinflussen. Eine betriebliche Drogen- und Suchtpolitik kann hier Bedingungen eines klaren Umgangs mit Drogen und Suchtgefährdeten schaffen. Den Betroffenen wird die nötige Hilfestellung und Unterstützung gegeben, sich aus dem Krankheitsgeschehen herauszubewegen. Andererseits werden den Kolleginnen und Kollegen Mittel an die Hand gegeben, den Prozess mitzutragen.

Weiterhin darf sicherlich nicht verkannt werden, dass die Arbeitsplatzumgebungsfaktoren an sich einen sehr großen Einfluss auf das individuelle Wohlbefinden ausüben. Wenn negative Bedingungen wie Zeitdruck, Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen zu groß werden, kann sicherlich damit eine wenig gesundheitsförderliche Problembewältigung befördert werden, die sich negativ auf die Gesundheit auswirkt und ggf. die Entstehung von Süchten begünstigen kann. Ein Beispiel mag das „Frustrinken“ sein.

## 4.4.2 Was versteht man unter Sucht?

Wenn wir in diesem Kapitel von Sucht sprechen, so tauchen in der Literatur hierzu unterschiedliche Begriffe auf, die teilweise synonym verwandt werden:

- Missbrauch
- Abhängigkeit
- Sucht

Die Begriffe „**Missbrauch**“ und „**Abhängigkeit**“ werden von der WHO und klinischen Manualen (DSM-IV; ICD 10) verwendet. Unter Missbrauch versteht man ein fehlangepasstes Muster von Substanzgebrauch, welches sich in wiederholten und deutlich nachteiligen Konsequenzen infolge des wiederholten Substanzgebrauchs manifestiert. Missbrauch in Bezug auf Alkohol bedeutet also, dass Alkohol unter Verletzung geschriebener und ungeschriebener Normen des Zusammenlebens konsumiert wird: am falschen Ort, zur falschen Zeit und durch die falsche Person.

Abhängigkeit wird definiert als Gruppe körperlicher, Verhaltens- und kognitiver Phänomene, bei denen der Konsum einer Substanz oder Substanzklasse für die betroffene Person Vorrang hat gegenüber anderen Verhaltensweisen, die von ihr früher höher bewertet wurden.

Die klinischen Manuale setzen mit dem Begriff der Abhängigkeit voraus, dass mehrere Krankheitssymptome gleichermaßen gegeben sein müssen, damit eine entsprechende Diagnose gestellt werden kann. Diagnosekriterien des Abhängigkeits-syndroms nach ICD-10 sind:

1. ein starker Wunsch oder eine Art Zwang, die Substanz zu konsumieren (so genanntes „craving“),
2. verminderte Kontrolle über den Substanzgebrauch (was oft erst dann bewusst wird, wenn versucht wird, den Konsum zu kontrollieren; die Substanz wird häufiger, länger oder in größeren Mengen eingenommen),
3. ein körperliches Entzugssyndrom,
4. Toleranzentwicklung gegenüber den Substanzeffekten,
5. eingeengtes Verhaltensmuster im Umgang mit der Substanz,
6. anhaltender Substanzgebrauch trotz eindeutiger und dem Betreffenden bekannter schädlicher Folgen.

Anzeichen für eine Abhängigkeitsstörung bei Medikamenten sind beispielsweise

- Dosissteigerungen,
- gleichzeitiger Konsum mehrerer Präparate,
- Konsum mit dem Ziel der Verminderung von Entzugssymptomen,
- wechselnde Einnahmegründe (z.B. Einnahme in Erwartung von Belastungssituationen, Unfähigkeit, ohne Medikamente leben zu können),
- Substanzbeschaffung über Verwandte, mehrere Ärzte oder auf dem schwarzen Markt.

Der Begriff Sucht ist hingegen unschärfer, da hierunter neben der Abhängigkeit von Substanzen auch (Fehl-)Verhaltensweisen verstanden werden können (z.B. Habsucht, Putzsucht, Prahlsucht, Eifersucht, Spielsucht etc.). Nach diesem Verständnis kann eine süchtige Person dann als solche definiert werden, wenn „ein übermächtiges, immer wiederkehrendes Bedürfnis nach einer Substanz, einem Objekt, einem Gefühl, einer Handlung, einer Umgebung oder einer personellen Interaktion um jeden Preis besteht“ (Hatterer, 1980). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass jede Form menschlicher Tätigkeit süchtig entarten kann. Die im Folgenden als „Sucht“ bezeichneten Störungen sind daher im engeren Sinne substanzunabhängige Verhaltensstörungen.

### 4.4.3 Wie erklärt man die Entstehung von Abhängigkeit und Sucht?

Die Frage danach, warum denn nun gerade diese oder jene Person abhängig wurde, eine andere hingegen nicht, lässt uns in unserem Alltagsverständnis nur allzu leicht darauf schließen, dass es offenbar Gründe und Eigenschaften innerhalb von Personen sind, die Ursachen für die Erkrankung sind. In der Forschung haben sich diese Befunde bisher nicht bestätigen lassen.

Im wissenschaftlichen Kontext wird u.a. mit Hilfe der Ursachenforschung eine Erklärung gesucht. Das heißt, dass der Prozess bzw. der Verlauf der Abhängigkeitsentstehung und die Interaktionen mit der Umwelt im Zusammenhang betrachtet werden. Zusätzlich werden die Faktoren erfasst, die bei der Person oder in der Lebensumwelt festgestellt wurden und die bei einer Vielzahl von Abhängigen vorkommen. Allerdings dienen diese Herangehensweisen nur der besseren Verständlichmachung, bei den meisten Formen der Abhängigkeit wird von einem Zusammenwirken der unterschiedlichen Faktoren ausgegangen.

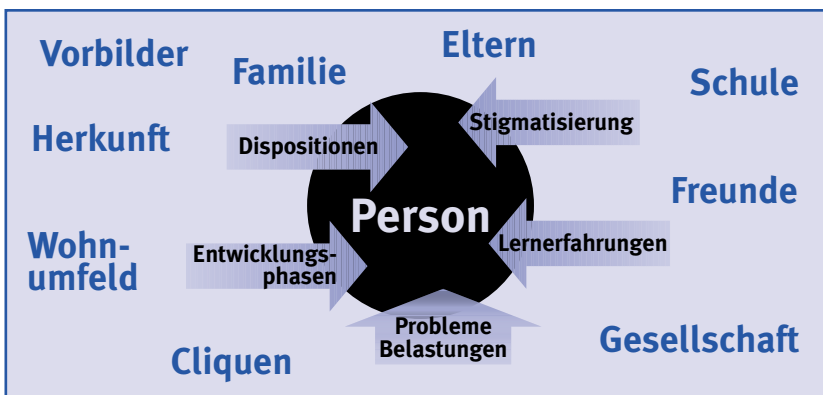


Abb. 4.4-1: Rahmenbedingungen der Abhängigkeitsentstehung

Aktuelle Erklärungsansätze zur Abhängigkeitsentstehung gehen davon aus, dass Drogenmissbrauch durch das Zusammenwirken von Individuen mit anderen Personen, der Umwelt und der Droge entsteht. Je nach theoretischer Perspektive wird dieser allgemeine Rahmen dann konkretisiert

- um bestimmte Lernerfahrungen der Person (z.B. in der Familie, im Freundeskreis),
- um bestimmte individuelle Entwicklungsphasen (der elterliche Umgang mit Alkohol und das Erlernen von „Konsumverhalten“, der Umgang mit Problemen und Belastungen),
- um Prozesse der Auseinandersetzung von Personen mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld („wer Alkohol nimmt, nimmt auch Drogen“, soziale Stigmatisierung).

Folgende Risikofaktoren werden in der Forschung und Literatur besonders herauskristallisiert:

- Verfügbarkeit
- Biologisch-genetische Determinanten
- Psychische Faktoren
- Familie
- Soziokulturelle Einflüsse

Drogen, auch die illegal zu beschaffenden, sind heutzutage verfügbarer geworden. Alkohol war und ist extrem weit in unserer Gesellschaft verbreitet.

In Bezug auf biologisch-genetische Determinanten geht man davon aus, dass bei einigen Abhängigkeitsformen eine auf Erbfaktoren rückführbare „Sensibilität“ in Wechselwirkung mit Umweltfaktoren besteht. Bei Alkoholismus ist eine genetische Disposition weitgehend nachgewiesen. Biologisch wird durch Drogen das körpereigene Dopaminsystem stimuliert bzw. ein im Hirn befindlicher „Belohnungsschaltkreis“ angeregt. Durch Dopamin, einem Neurotransmitter, werden elektrochemische Signale an Nervenzellen im Hirn länger und intensiver übertragen und damit Empfindungen aktiviert und verstärkt.

Im psychischen Bereich zeigt sich, dass emotionale wie auch einzelne Persönlichkeitsaspekte in Zusammenhang stehen mit abhängigem Verhalten, z.B. dem abhängigen Zigarettenkonsum.

Bei den familiären Faktoren vermutet man u.a. Merkmale des Erziehungsverhaltens (Gleichgültigkeit, Verständnislosigkeit), den Konsum von Drogen durch die Eltern und Geschwister sowie die Intaktheit bzw. Geschlossenheit der Familie als solches.

Soziokulturelle Einflüsse zeigen sich darin, dass es unterschiedliche Verhaltensmuster im Vergleich von Gesellschaften aber auch von Gesellschaftsschichten gibt. Beispielsweise unterscheiden sich Gesellschaften in ihrem Trinkverhalten oder in

der Akzeptanz von medizinisch verordneten Medikamenten. Zudem werden Beruhigungsmittel (Tranquilizer) häufiger in niedrigen sozio-ökonomischen Schichten und von Frauen über dem 40. Lebensjahr eingenommen. Die Mittelschicht sucht bei psychologischen Problemen stattdessen eher therapeutische Hilfe.

#### 4.4.4 Wie oft und bei wem entsteht Sucht? Welche Folgen können durch Sucht entstehen?

##### 4.4.4.1 Alkohol

Der Fachverband Sucht e.V. (1998) geht davon aus, dass es in Deutschland etwa 1,7 Millionen Alkoholabhängige und ca. 2,7 Millionen Alkoholmissbraucher gibt. Auf einen riskanten Konsum wird auf Grund von Repräsentativerhebungen in der Altersklasse der 18- bis 59-Jährigen von etwa 7,8 Millionen Menschen in Deutschland ausgegangen (Bundesministerium für Gesundheit, 2000), dies sind etwa 16% der Bevölkerung. Das Erkrankungsalter von Alkoholkranken liegt in der Mehrzahl zwischen 20 und 30 Jahren, wohingegen neuerdings auch ältere Menschen erkranken.

Betrachtet man die Mortalität, so gehen die Zahlen des Bundesministeriums für Gesundheit (2000) davon aus, dass jährlich der Tod von ca. 42.000 Personen direkt (durch Missbrauch) oder indirekt (durch alkoholisierte Unfallverursacher) mit Alkohol in Verbindung steht. Hierdurch entstehen zusätzlich etwa 7 Mrd. Euro volkswirtschaftlichen Schadens. Insgesamt wurden in 2001 etwa 10,5 Liter reinen Alkohols pro Einwohner konsumiert.

Zu beobachten sind bei Alkoholabhängigen Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen. Im **Verhalten** wird ein Konsum beobachtbar, der sowohl medizinische Empfehlungen bzw. Grenzwerte überschreitet, wie auch die Trinkzeitpunkte auffällig macht. **Soziokulturell** werden ebenfalls Regeln verletzt: morgendliches Trinken, Trinken während der Arbeitszeit, Exzesstrinken oder die gesamte Trinkmenge im Verlauf von 24 Stunden.

Zusätzlich beobachtbar sind eine Einengung der **Interessen**, d.h. der Aktivitäten der betroffenen Person, der Abbau von Sozialkontakten mit zunehmender Monotonie der Lebensgestaltung, unterbrochen durch Trinkexzesse. Alkohol wird zunehmend als einziges oder ausschließliches Mittel zum Erreichen von Wohlbefinden erlebt. **Biologisch** beobachtbar wird eine Toleranzentwicklung gegenüber Alkohol und das Auftreten von Entzugserscheinungen bei Abstinenz.

Alkohol wirkt in geringer Menge stimmungssteigernd, anregend, hilft Ängste und Hemmungen abzubauen und fördert die Kommunikations- und Kontaktbereitschaft. Die Konzentrations- und Reaktionsfähigkeit werden beeinträchtigt, die Wahrnehmung und Urteilskraft negativ beeinflusst. Bei längerem Konsum kommt es in fast

allen Körpergeweben und -organen und dem Nervensystem zu Zellschädigungen, häufige Erkrankungen sind Leberzirrhose und Polyneuropathie. Polyneuropathie ist eine Folge des Missbrauchs, dabei werden Nerven außerhalb von Rückenmark und Gehirn geschädigt. Die Erkrankung lässt sich durch Schmerzen im Versorgungsgebiet der betroffenen Nerven und durch Druckschmerzhaftigkeit von Nerven und Muskeln beschreiben. Das Krebsrisiko ist bei Alkoholmissbrauch ebenfalls erhöht (Mund-, Rachen- und Speiseröhrenkrebs, bei Frauen Brustkrebs).

Jahrelanger Alkoholmissbrauch ist eine Voraussetzung für die Entwicklung und die Chronifizierung des Alkoholismus bzw. der Alkoholabhängigkeit. Die Abhängigkeit kann auf psychischer und auf körperlicher Ebene bestehen. Alkoholabhängigkeit ist eine chronische Krankheit, die rezidivierend ist, was bedeutet, dass sie immer wieder auftreten kann und niemals als überwunden betrachtet werden kann.

#### 4.4.4.2 Nikotin, Tabak

Der Tabakkonsum – betrachtet man die Gesamtzahl der Konsumenten – liegt in Bezug auf den Verbreitungsgrad in der Bevölkerung an der Spitze, gleich neben dem Konsum von Alkohol. In 2001 wurden in Deutschland etwa 142,5 Mrd. Zigaretten geraucht, dies entspricht einem Pro-Kopf-Verbrauch von etwa 1733 Stück (Stat. Bundesamt, 2002). Allerdings rauchen nur 39% der Männer und 31% der Frauen (der Altersgruppe 18–59 Jahre), was in etwa 16,7 Millionen Raucherinnen und Rauchern entspricht (9,5 Mio. männlich; 7,2 Mio. weiblich). Hiervon sind etwa 35% starke Raucher, welche mehr als 20 Zigaretten pro Tag rauchen (Repräsentativerhebung zum Gebrauch psychoaktiver Substanzen, 2000). Die meisten Raucher finden sich in der Altersgruppe der 18 bis 20-Jährigen (45%).

Jährlich wird mit etwa 110.000 tabakbedingten Todesfällen gerechnet, diese lassen sich zurückführen auf Krebs-, Kreislauf- und Atemwegserkrankungen. Nach Angaben der DHS werden 40–45% aller Todesfälle durch Krebs auf Rauchen zurückgeführt. Neben dem Nikotin werden durch das Rauchen zusätzliche Schadstoffe aufgenommen, die eine Verengung und Verkalkung der Blutgefäße bewirken können („Raucherbein“, Herzinfarkt, Kreislauferkrankungen). Zudem sind Atemwegserkrankungen wie Bronchitis häufiger.

Der ungewohnte Tabakkonsum ist gekennzeichnet durch übermäßigen Speichelfluss, Schwindelgefühl, Übelkeit, Erbrechen, Kopfschmerzen, Herzjagen, zeigt also eher Vergiftungserscheinungen. Erst mit gewohnheitsmäßiger Einnahme kommt es zu psychischen Wirkungen wie u.a. gesteigerter Aufmerksamkeit, erhöhter Stresstoleranz, abnehmende Aggression und Erregung. Erreicht wird diese Wirkung durch die Zufuhr von Nikotin, welches andererseits beim Ausbleiben zu körperlichen Entzugssymptomen führt. Infolge von Toleranzbildung klingen die positiven Effekte in immer kürzer werdenden Abständen ab.

Zusätzlich wird die erlebensmäßige Verknüpfung mit positiven Situationen, wie z.B. „die Zigarette nach dem Essen“, wirksam. Durch so genannte klassische Konditionierungsprozesse wird der Genuss von Zigaretten o.Ä. als Belohnung erlebt. Nikotin wirkt direkt auf körpereigene Rezeptoren und beeinflusst zusätzlich das körpereigene Dopaminsystem, wodurch der oben angeführte Belohnungseffekt vermittelt wird. Nikotin erzeugt körperliche und psychische Abhängigkeit. Entzugssymptome sind erhöhte Aggressivität, Ärger, Angst, Konzentrationsstörungen, Unruhe, Schlafstörungen und Appetitsteigerungen.

#### 4.4.4.3 Medikamente

Eine regelmäßige Einnahme von Medikamenten ist noch nicht mit Missbrauch oder dem Beginn einer Abhängigkeit gleichzusetzen. Es kann sich durchaus um einen medizinisch indizierten und angemessenen Medikamentengebrauch handeln. Die Medikamente unterscheiden sich zudem in Bezug auf ihr Abhängigkeitspotenzial. Wichtigste Medikamentengruppen, die in Zusammenhang mit der Entwicklung von Abhängigkeitsstörungen stehen, sind:

- Schmerz- und Betäubungsmittel (u.a. Opiate/Opiode)
- Aufputschmittel (u.a. Amphetamine, Ecstasy)
- Beruhigungsmittel (v.a. Benzodiazepine)

In Bezug auf Medikamentenabhängigkeit gehen die Schätzungen der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS, 2002) von etwa 1,1 bis 1,4 Millionen Abhängigen aus, wobei der überwiegende Anteil auf Benzodiazepinderivate zurückzuführen ist.

Über die Prävalenz und Inzidenz der Medikamentenabhängigkeit, d.h. die Häufigkeit der Erkrankungen und die Neuerkrankungsrate, ist nur wenig bekannt. Untersuchungen zeigen, dass 1,7% der Gesamtbevölkerung zu irgendeinem Zeitpunkt ihres Lebens medikamentenabhängig werden. 11% aller Benzodiazepin-Patienten sind als abhängig einzustufen, ein ähnlich hohes Risiko besteht bei anderen Hypnotika bzw. Sedativa, d.h. Schlaf- und Beruhigungsmitteln (z.B. Barbiturate). Ein geringeres Risiko wurde für Opiode und Stimulantien festgestellt (2,8% bzw. 1% aller Patienten). Aufputschmittel werden eher von jüngeren Patienten eingenommen (Durchschnittsalter 26,6). Das Abhängigkeitsrisiko bei Benzodiazepinen steigt nach dem 40. Lebensjahr deutlich an, wobei Frauen mindestens doppelt so häufig von einer Medikamentenabhängigkeit betroffen sind.

Medikamentenmissbrauch wird seltener als alleinige Missbrauchsform beobachtet, häufiger tritt dieser in Zusammenhang mit Alkoholabhängigkeit oder dem Genuss von illegalen Drogen (wie z.B. Cannabis oder Heroin) auf, wobei diese Substanzen oft zur Verschleierung des Amphetaminmissbrauchs bzw. zur Kompensation der Amphetaminwirkungen eingesetzt werden.



Für Alkohol und Schmerz- oder Beruhigungsmittel (Hypnotika/Sedativa) besteht eine Kreuztoleranz und -abhängigkeit. Das heißt, dass nach der Entwicklung von Toleranzeffekten gegenüber der einen Substanz auch die andere Substanz verminderte Wirkung zeigt. Entsprechend wird diese in höheren Dosen eingenommen, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Kreuzabhängigkeit impliziert, dass eine Substanz zur Effektpotenzierung oder zur Substitution der anderen eingesetzt werden kann. Alkohol kann also beispielsweise Entzugssymptome des Hypnotika/Sedativentzugs mildern und umgekehrt, was zur Erklärung der hohen Komorbidität beider Störungen beiträgt.

Bei **Schmerz-** wie auch bei **Aufputzmitteln** ist die euphorisierende, aufputschende und/oder halluzinogene Wirkung überwiegend für das Suchtpotenzial verantwortlich. Die Abhängigkeit kann körperlich und psychisch sein. Durch die Dämpfung der Körperempfindungen bei Aufputzmitteln können negative körperliche Begleiterscheinungen auftreten. Beispielsweise kann es zu Austrocknung durch die Wechselwirkung von starker Aktivität und vermindertem Durst kommen. Nach dem Abklingen der akuten Wirkungen können Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit und depressive Verstimmungen auftreten. Länger andauernder Missbrauch kann neben chronischen Vergiftungserscheinungen auch schwere hirnorganische Schäden zur Folge haben, wie z.B. das Auftreten von akuten Psychosen, Wahnideen, verminderte Denkfähigkeit. Zudem entwickelt sich sehr rasch eine Toleranz gegenüber diesen Substanzen. Langfristig zeigen sich zudem Psychosen und bleibende Schädigungen der Nervenzellen.

**Beruhigungsmittel** (Benzodiazepine) werden üblicherweise zur kurzfristigen Behandlung von psychischen Erkrankungen verschrieben (z.B. Angststörungen, Phobien, psychosomatische Erkrankungen). Ihre Wirkung ist u.a. beruhigend, entspannend und aggressionsdämpfend. Da diese Substanzen nur langsam im Körper abgebaut werden, kann es zu Beeinträchtigungen des Gedächtnisses, der Wahrnehmung und der Reaktionsfähigkeit kommen. Benzodiazepine besitzen ein großes körperliches wie auch psychisches Abhängigkeitspotenzial, welches auch bei längerfristigem, ordnungsgemäßen Gebrauch auftreten kann, es fehlt das Element des Rausches. Beim Absetzen der Präparate kommt es in der Regel zu Entzugerscheinungen. So können u.a depressive Verstimmungen auftreten, auch wenn diese zuvor nicht bestanden. Eine isolierte Benzodiazepin-Abhängigkeit entsteht nach Untersuchungen nur bei ca. 10% aller Abhängigen.

#### 4.4.4.4 Illegale Drogen

Die Repräsentativerhebung (DHS) macht Angaben über die Konsumenten illegaler Drogen (Cannabis, Amphetamine, Ecstasy, LSD, Opiate, Kokain, Crack): Etwa 3 Millionen Menschen haben diese Drogen und dabei vor allem Cannabis konsumiert. Für die Gruppe der 18- bis 59-jährigen errechnet sich, dass etwa 0,3% der Bevölke-

rung (etwa 145.000 Personen) diese Art von Substanzmissbrauch betreiben. Rund 0,6%, etwa 300.000 Personen, können als abhängig bezeichnet werden. Die Zahl der Rauschgifttoten lag im Jahr 2000 bei 1835 Fällen, 1998 wurden lediglich 1674 Fälle gezählt.

Die Vielfalt der illegalen Drogen ist groß, die Spanne reicht von Rausch erzeugenden Pilzen bis hin zu synthetisch hergestellten Substanzen, wie z.B. LSD; zumeist ist deren Besitz und Handel nach dem Betäubungsmittelgesetz verboten. Im Weiteren werden Informationen zu Cannabis und Heroin gegeben.

**Cannabis** wird am häufigsten in Form von Haschisch oder Marihuana als Joint konsumiert. Ähnlich wie beim Alkohol kann bei Cannabis ein längeres Missbrauchsverhalten ohne Entwicklung einer Abhängigkeit beobachtet werden. Mit Inhalation des Rauches zeigt sich eine psychische Wirkung, ein Rauschzustand. Im Wesentlichen wird die jeweilige Grundstimmung des Konsumenten verstärkt, er fühlt sich entspannt und ausgeglichen. Nebeneffekte bestehen zum einen in der Möglichkeit der psychischen Abhängigkeit und der Herausbildung des so genannten amotivationalen Syndroms, welches sich dadurch kennzeichnet, dass eine zunehmende Teilnahmslosigkeit und ein Verlust von Aktivität beobachtet werden kann. Folgeschäden sind durch die mit dem Rauchen eingeatmeten Schadstoffe zu befürchten, die um ein Vielfaches giftiger eingeschätzt werden als die des Tabakkonsums.

**Heroin** gehört zur Substanzgruppe der Opiate und Opioide. Die Wirkweise ist daher den Schmerzmitteln aus dieser Substanzgruppe vergleichbar, allerdings wirkt Heroin weitaus stärker, mit kürzerer Wirkdauer und zeigt eine sehr rasche Gewöhnung und Toleranzbildung. In vielen Fällen von Heroinabhängigkeit geht es daher nicht so sehr um die euphorisierende Wirkung, sondern um die Vermeidung der Entzugssymptome.

#### 4.4.4.5 Arbeitssucht

Arbeitssucht wird bisher in Unternehmen und in der Wissenschaft eher als randständiges Phänomen diskutiert. Berufsbedingter Stress und hoher Arbeitseinsatz ist eine in unserer Gesellschaft positiv bewertete Verhaltensweise und nicht jeder Vielarbeiter ist auch gleich ein Arbeitssüchtiger. Nichtsdestotrotz haben aber bereits einige Untersuchungen ergeben, dass es offenbar ein spezifisches Arbeitsverhalten gibt. Dieses Verhalten ist auf individueller Ebene mit pathologischen, klinisch relevanten Merkmalen beschreibbar und kann auch für die Unternehmen in vielerlei Hinsicht problematisch sein.

Bei der Arbeitssucht wird unterschieden zwischen „konstruktiv“ Arbeitssüchtigen und „destruktiv“ Arbeitssüchtigen (Steinmann et al., 1984). Der konstruktiv Arbeitssüchtige ist ein „Mahlstrom“ für Aufgaben im Betrieb. Er zieht alles an sich und wird somit betrieblich zum gern gesehenen „Arbeitstier“. Der destruktiv Arbeitssüchtige fordert eine völlige Anpassung der Umwelt an die Person, was sich auf das Unter-

nehmen wie auch auf die Familie negativ auswirken kann, da hier nach allen Seiten eine einseitige Rücksichtnahme auf das intensive Arbeitsverhalten gefordert wird. Insbesondere im Unternehmen kann ein Widerspruch zum arbeitsteiligen Aufbau entstehen, da das Suchtverhalten die Tendenz enthält, mehr und mehr Aufgaben zu übernehmen, d.h. der Arbeitssüchtige will mehr Aufgaben übernehmen und greift so in den Arbeitsbereich von Kolleginnen und Kollegen ein. Zudem werden die Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen erschwert, da unter Umständen ein gleicher Arbeitseinsatz gefordert wird oder aber eine übermäßige Konkurrenzangst die Kommunikationsfähigkeit beeinträchtigt.

Unabhängig von der Art der Arbeitssucht ist als Folge der ständigen Überlastung langfristig eine schwindende Leistungsfähigkeit zu erwarten, die letztendlich die Wahrscheinlichkeit arbeitsbedingter Abwesenheiten erhöht.

#### 4.4.5 Welche Maßnahmen kann der Betrieb ergreifen?

Die Möglichkeiten der Einflussnahme von Unternehmen und Betrieben auf individuelles Verhalten ist naturgemäß beschränkt, daher können diesbezüglich überwiegend Maßnahmen geplant und durchgeführt werden, die der Sekundär- und Tertiärprävention zuzurechnen sind. Betriebliche Konzepte sollten sich auf eine Gesundheitspolitik konzentrieren, die einerseits den Risikogruppen mehr Aufmerksamkeit schenkt, Leitlinien und Hilfskonzepte für Suchtgefährdete enthält und dann erst Hilfen oder Interventionsmaßnahmen für Suchtkranke umfasst.

Idealerweise wird um die bereits gefährdeten oder erkrankten Beschäftigten ein System von Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen aufgebaut, oder es wird über Maßnahmen der Gesundheitsförderung versucht, eine gesunde Lebenseinstellung zu unterstützen und den Umgang mit negativen Belastungen zu reduzieren.

Sekundärprävention wird dann notwendig, wenn Drogen bereits missbräuchlich konsumiert werden. Da Drogenmissbrauch durch medizinisch diagnostizierbare Begleiterscheinungen identifizierbar sein kann, sollten zudem Maßnahmen und Verhaltensregelungen der Früherkennung und Behandlung von drogeninduzierten Störungen eingesetzt werden. Beispielsweise kann mit Stufenprogrammen ein „konstruktiver Leidensdruck“ aufgebaut werden, der zugleich die Arbeitsplatzsicherheit unter den gebotenen Verhaltensänderungen signalisiert.

Übergreifende Ziele betrieblicher Maßnahmen sind also

- die Beeinflussung der Wahrnehmung und Verhaltensweisen bei Beschäftigten und Führungskräften (u.a. mittels Informationsvermittlung, Stärkung individueller Ressourcen, gegenseitiger Unterstützung),
- die Etablierung einer gesundheitsförderlichen Betriebskultur,
- die Beseitigung von gesundheitsbeeinträchtigenden, Sucht fördernden Arbeitsbedingungen,

- die Optimierung der Kommunikations- und Informationskultur,
- Betreuung und Unterstützungsangebote für Beschäftigte die missbrauchs- oder suchtgefährdet sind (z.B. über Therapievermittlung, Nachsorgeangebote, Wiedereingliederungshilfen).

Maßnahmen, die Unternehmen in diesem Zusammenhang planen und etablieren können, sind beispielsweise:

- Ausbildung und Etablierung von Suchtberaterinnen und -beratern
- Benennung, Gewinnung von Suchthelfern
- Bildung von Gesundheitszirkeln, Arbeitskreisen
- Aufbau einer betrieblichen Sozialberatung
- Informationsangebote, Wissensvermittlung beispielsweise über Aushänge, Veranstaltungen (z.B. im Rahmen von Personal- oder Betriebsversammlungen) oder im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Umgang und Gespräche mit suchtkranken Kollegen)
- Beratungsangebote (mittels interner Fachleute oder durch externe Fachstellen)
- Fortbildungsangebote und gezielte Führungskräftefortbildung
- Beeinflussung des Betriebsklimas durch Veränderung von betrieblichen Normen (z.B. durch Veränderung der „Trinkkultur“)
- Veränderung der Arbeitsbedingungen, z.B. Abbau der Verfügbarkeit von Alkohol in der Kantine, Optimierung von Arbeitsabläufen
- Festlegung von Vorgehensweisen zum Umgang mit suchtgefährdeten oder abhängigen Beschäftigten (z.B. über Dienst- oder Betriebsvereinbarungen)

#### 4.4.5.1 Verhalten und Verhaltensänderung durch Therapie

Tertiärprävention fokussiert auf die Reduzierung der Krankheitsbegleiterscheinungen, die im Zusammenhang mit der Sucht auftreten. Diese erfolgt unmittelbar in Zusammenhang mit der Therapie zur Bewältigung von Abhängigkeitserkrankungen. Es gibt inzwischen zusätzlich Nachsorgehelfer, die auf lokaler Ebene ein Bindeglied zwischen Selbsthilfegruppen, institutionalisierter Hilfe und sonstiger freiwilliger Hilfe darstellen.

Eine Therapie setzt immer einen gewissen Leidensdruck und eine Einsicht in die Abhängigkeit oder Sucht voraus, ohne die eine Therapiemotivation nicht zustande kommt. In Bezug auf Einzeltherapien zur Bewältigung von Abhängigkeits- oder Suchtproblematiken müssen immer personale aber auch umweltbedingte Grundlagen und Ursachen berücksichtigt werden. Wichtige Aufgabe ist es, die Funktionen des problematischen Verhaltens herauszuarbeiten und weniger problematische Verhaltensmuster zu etablieren. Zusätzlich sollten auch immer individuelle Kombinationen von Interventionsmaßnahmen realisiert werden, um die erwünschten Einstellungs- und Verhaltensmodifikationen langfristig zu stabilisieren.

#### 4.4.5.2 Dienstvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen

Im Internet finden sich eine Vielzahl von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die sich mit den betrieblichen Einrichtungen und den Verfahren befassen, die in Zusammenhang mit Drogenmissbrauch und -sucht festgeschrieben wurden. Wesentliche Aspekte, die in Zusammenhang mit dem Abschluss von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen stehen, hängen von der jeweiligen Gesundheitspolitik im Unternehmen ab. Letztendlich schreiben die veröffentlichten Dienstvereinbarungen überwiegend fest, welche Strukturen und Verfahren in Gang gesetzt werden sollen, wenn Beschäftigte bereits massiv drogengefährdet sind.

Eine solche Regelung macht sehr viel Sinn, stärkeres Gewicht sollte aber auf die Gestaltung und Aufrechterhaltung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung gelegt werden (vgl. Kapitel 4.2 Stress). Da Menschen auch in ihrem Privatleben Belastungen, Gesundheitsrisiken und Krankheiten ausgesetzt sind, sollten sich Unternehmen überlegen, im Rahmen ihrer betrieblichen Sozial- und Gesundheitspolitik den Beschäftigten auch betrieblicherseits Hilfe anbieten zu können bzw. Unterstützungsangebote zu machen.

#### 4.4.6 Was können Schulen tun, um der Suchtentstehung entgegenzuwirken?

Primärprävention zielt darauf ab, die Erkrankungsrate bzw. Auftretenshäufigkeit von Krankheiten zu minimieren. Grundlegendes Ziel sollte es daher sein, den Konsum von Drogen zu reduzieren. Für Schulen ist es insbesondere wichtig, allgemeine Bewältigungskompetenzen oder Fähigkeiten zum angemessenen Umgang mit Drogen oder Suchtmitteln zu verstärken oder auszubilden. Ähnliches gilt für den Umgang mit den oben beschriebenen Verhaltensstörungen. Eine bereits frühzeitig herausgebildete lebensbejahende Einstellung kann Individuen davor bewahren, diese schädlichen Verhaltensweisen dauerhaft anzunehmen. Im Rahmen von Schulentwicklungsprogrammen, im Elternhaus, in der Familie und im Freundeskreis kann durch Selbstwert prägende und gesundheitsorientierte Lebensweisen eine Einstellung herausgebildet werden, die möglicherweise eine spätere Krankheitsentstehung verhindern kann.

Suchtprävention in der Schule wird von unterschiedlichen Zielsetzungen geleitet. Zum einen soll schulische Gesundheitserziehung – worunter die Suchtprävention subsumiert werden kann – durch gezielte Wissensvermittlung in einem gesunden Umfeld realisiert werden. Zum anderen werden durch die sozialen Lernprozesse unterschiedliche Risikofaktoren beeinflusst, die bereits zu Beginn des Kapitels angesprochen wurden.

Neben den Risikofaktoren wurden allerdings auch die Diskussion um protektive Faktoren und Konzepte aufgeworfen, die einerseits eine Minimierung der Risikoeinwirkung bewirken können. Ein Beispiel können pädagogische Konzepte sein, die das Selbstvertrauen von Schülerinnen und Schülern steigern, unabhängig davon, welchem sozialen Milieu diese entstammen.

Des Weiteren können vielerlei Maßnahmen im Rahmen von Projekten entwickelt und umgesetzt werden. In den Materialien und Schriften der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sind inzwischen auch einige zum Thema Sucht im Betrieb oder Suchtprävention in der Schule erstellt worden, sodass diesbezüglich die zuständige Aufsichtsperson diese Informationen weitergeben kann.

Im Erfahrungsraum Schule werden Lebensweisen und -konzepte vermittelt. Motivation zum gesundheitsförderlichen Verhalten und das Einüben gesundheitsgerechten Handelns tritt idealerweise neben die Vermittlung gesundheitsbezogenen Wissens. Für Schulen bestehen folglich unterschiedlichste Ansatzpunkte Prophylaxe zu betreiben:

- Etablierung einer grundlegenden schulischen Drogenpolitik
- Bereitstellung von Beratungskompetenzen (sowohl für suchtgefährdete Lehrerinnen und Lehrer wie auch für Schülerinnen und Schüler und deren Eltern), Weitervermittlung an Institutionen
- Vernetzung mit lokalen, regionalen Fachleuten und Fachstellen (Beratungsstellen, schulpсихologische Dienste, polizeiliche Jugendberater, Sozialarbeiter, etc.)
- Gezielte Fortbildung des Lehrkörpers
- Informationsvermittlung, Verteilung von Informationsmaterialien an die unterschiedlichen Zielgruppen (Lehrkörper, Schülerinnen/Schüler, Eltern)
- Durchführung suchtpreventiver Projekte, Unterrichtsreihen
- Durchführung von gezielten Informationsveranstaltungen
- Bildung von Arbeitsgruppen, Elternkreisen etc.
- Gestaltung eines gesundheits- und lernförderlichen Umfelds (z.B. durch Pausenhofgestaltung, durch Bereitstellung von zusätzlichen Lernräumen)

#### 4.4.7 Literaturempfehlungen

*Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V. (DHS) (2001).*

*Substanzbezogene Störungen am Arbeitsplatz. Eine Praxishilfe für Personalverantwortliche. Hamm: DHS.*

*Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit (2002).*

*Lexikon der Süchte. Düsseldorf: MFJG.*

*Poppelreuter, S. (1997).*

*Arbeitsucht. Weinheim: PVU.*

*Ziegler, H. & G. Brandl (2001).*

*Suchtprävention als Führungsaufgabe. Wiesbaden: Universum.*

## 4.5 Burnout

### 4.5.1 Einführung

Seit einigen Jahren hat der Begriff „Burnout“ Hochkonjunktur.

Menschen unterschiedlicher Berufsgruppen fühlen sich „ausgebrannt“, ohne eigentlich definieren zu können, worum es sich handelt. Sie fühlen sich ausgelaugt und leer, müde und lustlos. Die Arbeit geht ihnen nicht mehr von der Hand.

Ist nun Burnout eine neue Krankheit oder nur ein moderner Begriff für einen altbekannten Tatbestand? Das amerikanische Wort „Burnout“ ist ursprünglich ein technischer Begriff und bedeutet „ausbrennen“. 1974 wurde erstmals von dem amerikanischen Psychoanalytiker Freudenberger das Burnout-Phänomen bei Therapeuten in Drogenkliniken beschrieben, die nach anfänglich großem Engagement physisch und/oder psychisch zusammenbrachen.

Mit systematischen Untersuchungen zum Burnout-Syndrom begann vor allem die Sozialpsychologin Christina Maslach in Kalifornien. Seither gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen, zunehmend auch in Deutschland, die das Ausbrennen in bestimmten Berufsgruppen belegen.

Die mit Burnout zusammenhängenden Überlastungen führen häufig zu psychosomatischen Erkrankungen. Das Verhalten der von Burnout Betroffenen beeinträchtigt die sozialen Beziehungen innerhalb von Unternehmen und Organisationen und hat sowohl negative Auswirkungen auf die Effizienz der Arbeit als auch auf den privaten Bereich.

### 4.5.2 Was versteht man unter Burnout?

**Burnout ist ein den Menschen beherrschendes Gefühl körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung, bedingt durch chronische Überbeanspruchung oder Überforderung.**

Innerhalb des Belastungs-Beanspruchungs-Konzeptes kann Burnout als langfristige negative Beanspruchungsfolge definiert werden. Burnout ist ein Befindlichkeits-syndrom, das nicht plötzlich auftritt, sondern vielmehr das Ergebnis einer längeren Kette von frustrierten Erwartungen, misslungenen Absichten oder ausgebliebenen Belohnungen ist. Es ist ein schleichender Prozess über Jahre und hängt von der Dauer der Berufstätigkeit ab.



In einer Vielzahl von Untersuchungen zu diesem Phänomen haben sich drei Symptomgruppen herauskristallisiert:

■ **Emotionale Erschöpfung**

Diese geht einher mit dem subjektiven Erleben der Ausgelaugtheit durch die Arbeit. Die Arbeit mit anderen Menschen wird als Strapaze empfunden. Es entsteht ein Widerwille gegen diese Tätigkeit.

■ **Reduzierte Leistungsfähigkeit bzw. Antriebsverlust**

Dies äußert sich in mangelnder Tatkraft. Das Gefühl, andere nicht mehr positiv durch die eigene Arbeit beeinflussen zu können, wird beherrschend. Der Betroffene ist nicht mehr in der Lage, eine entspannte Atmosphäre herzustellen.

■ **Depersonalisierung**

Diese ist das Kernsymptom von Burnout und beschreibt die Gleichgültigkeit gegenüber anderen Menschen. Der Klient, der Patient oder auch der Schüler werden häufig wie Objekte behandelt. Zunehmende emotionale Verhärtung und übergroße Distanz werden beobachtet.

Burnout betrifft die gesamte Person und nimmt eine Schlüsselposition zwischen Gesundheit und Krankheit ein. Burnout kann sich ausschließlich auf das Berufsleben beziehen, aber auch aus einer Überbelastung entstehen, wenn versucht wird, private und berufliche Ziele zu verbinden.

### 4.5.3 Wo, wie oft und bei wem tritt Burnout auf?

Freudenberger und Richelson (1980) schätzen, dass ca. 10% der Arbeitnehmer ausgebrannt sind, 2- bis 3-mal so viele sind in Gefahr. Burnout tritt bei Arbeitstätigkeiten auf, die verstärkt sozial-interaktive Momente aufweisen. Das Syndrom bleibt aber nicht auf ausgesprochene Helfer-Berufe wie Sozialarbeiter, Therapeuten, Ärzte, Krankenschwestern oder Pfleger beschränkt. Nachgewiesen wurde Burnout auch für Lehrer, Polizisten, Führungskräfte u.a. Gemeinsam ist all diesen Berufsgruppen, dass die Interaktion mit anderen Menschen einen wichtigen Teil ihrer Arbeit ausmacht, und dass sie in diesem Prozess die Gebenden sind.

Nach Freudenberger tritt Ausgebranntsein vor allem bei Personen auf, die durch großes persönliches Engagement und hohe Leistungserwartungen an sich auffallen. Sie haben zudem eine starke emotionale Bindung an ihre Arbeit; ein großer Teil ihres Selbstbildes resultiert aus dem Erfolg im Beruf.

In einer Vielzahl von Arbeiten zur Lehrertätigkeit, Lehrerbelastung und Lehrergesundheit (Barth, Rudow, Schaarschmidt) konnte nachgewiesen werden, dass das Burnout-Syndrom eine besondere Problematik für die Lehrerschaft darstellt.

## 4.5.4 Wie erklärt man die Entstehung von Burnout?

Burnout hat nicht eine einzige, sondern in der Regel sehr verschiedene Ursachen. Die wichtigsten Ursachenkomplexe werden kurz genannt.

### 4.5.4.1 Rahmenbedingungen psychosozialer Arbeit

In vielen Arbeitsbereichen sind eine Ausweitung des Aufgabenfeldes und Arbeitsverdichtung bei gleich bleibenden oder sogar verminderten Kapazitäten zu beobachten. Die objektive Belastung hat durch diese Entwicklung zugenommen. Soziale Arbeit erfährt eine geringe gesellschaftliche Wertschätzung. Dies gilt ebenso für die Arbeit des Lehrers, des medizinischen Pflegepersonals oder auch des Polizisten. Der Beschäftigte ist täglich mit den Auswirkungen dieser Situation konfrontiert. Frustration und sinkende Motivation sind zwangsläufige Begleiterscheinungen dieses Prozesses.

### 4.5.4.2 Arbeitsorganisatorische Faktoren

Diese haben eine nachgewiesene große Bedeutung für die Burnout-Entwicklung. Insbesondere genannt seien hier Zeitdruck, mangelnde Entscheidungsspielräume, schlechtes Betriebsklima, unzureichende soziale Unterstützung, mangelnde Rückmeldung über die Arbeit und fehlende Reflexionsmöglichkeiten über Probleme und Konflikte in der Arbeit (vgl. Kap. 4.2).

### 4.5.4.3 Personelle Faktoren

Tragischerweise betrifft Burnout vor allem Menschen, die zu Anfang ihrer Berufstätigkeit besonders begeisterungsfähig und idealistisch waren. Man muss einmal entflammt gewesen sein, um ausbrennen zu können. Hinzu kommen unangemessene Zielvorstellungen, Erfolgsunsicherheit, fehlende Möglichkeiten zur Abgrenzung von der Arbeit.

Burnout-Betroffene haben häufig ineffektive Bewältigungsstile gegenüber Konflikten. Sie weichen diesen aus, verleugnen sie und tauschen sich mit anderen Menschen nicht über ihre Probleme aus. Ungenügende Fort- und Weiterbildung können ebenfalls den Burnout-Prozess beeinflussen.

Das Wissen von den Ursachen des Ausbrennens ist entscheidend für präventive und intervenierende Maßnahmen.

### 4.5.5 Wie verläuft der Burnout-Prozess?

Es besteht ein weitgehender Konsens darüber, dass Burnout meist mit einem relativen Überengagement für bestimmte Ziele beginnt. Der Betroffene stellt an sich selber hohe Maßstäbe, will alles möglichst perfekt machen und hat auch oft übertriebene Erwartungen. Um den sich selbst gesetzten hohen Anforderungen zu genügen, steigert er seinen Einsatz im Unternehmen. Er verzichtet auf Freizeit, verschenkt Urlaub. Ein Gefühl der Unentbehrlichkeit kann entstehen. Die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse kommt immer mehr zu kurz. Der Betroffene wird sich zwar dieser Konflikte bewusst, beginnt sie aber zu verdrängen. Ein ausgesprochenes Schwellensymptom dieser Phase ist die Unfähigkeit, abends abzuschalten. Dadurch können Teufelskreise in Gang kommen. Werden beispielsweise Alkohol oder andere Suchtmittel zur Entspannung eingesetzt, kann das zu Folgeproblemen führen.

Hat ein solches Überengagement eine Weile angedauert, kommt es in der Regel zur Erschöpfung. Chronische Müdigkeit tritt auf. Dem Überengagement folgen in der Regel der Rückschlag, der Einbruch und die Krise. Es macht sich ein Gefühl breit, ausgebeutet zu werden, keine Anerkennung zu bekommen. Endlich möchte sich der Betroffene auch einmal Dienst nach Vorschrift erlauben. Er reduziert sein Engagement und leidet darunter.

Wird dieser Prozess nicht unterbrochen, treten in der Folge häufig Abbauerscheinungen auf. Dazu zählen der Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, allgemeiner Motivationsverlust und eine Verflachung des geistigen und sozialen Lebens und der Gefühle. Sozialkontakte werden aufgegeben, geistige Aktivitäten und Hobbys verlieren an Reiz.

Parallel dazu, häufig schon zu Beginn eines Burnout-Prozesses, treten erste psychosomatische Reaktionen auf: Herz-Kreislauf-Beschwerden, Verdauungsprobleme, Spannungssymptome. Es kann zu extrem veränderten Essgewohnheiten, übermäßigem Alkoholkonsum oder auch zur Einnahme von Medikamenten kommen.

Findet keine Unterbrechung des Burnout-Prozesses statt, kann es zu einem Stadium der Verzweigung kommen. Zunehmende Sinnlosigkeit und Desinteresse prägen dieses Stadium. Initiative und Motivation sind auf dem Nullpunkt angelangt. Den absoluten Endpunkt dieses Prozesses bildet die totale Erschöpfung, an diesem Punkt besteht erhöhte Suizidgefahr.

Wie kann man sich nun beispielsweise einen **ausgebrannten** Lehrer vorstellen?

- In den Ferien und der Freizeit will er nichts von der Schule hören.
- Am Nachmittag tut er nur das Nötigste, um dann bis zum nächsten Morgen ja nichts mehr von der Schule zu hören.

- Er greift, wenn immer möglich, auf alte Unterrichtsvorbereitungen zurück, er verändert nichts, er probiert nichts Neues aus.
- Er kümmert sich nicht mehr um die Personen der Schüler, er ist reiner Wissensvermittler.
- Er organisiert keine außerschulischen Veranstaltungen oder keine freiwilligen Klassenfahrten mehr.
- In den Pausen oder am Nachmittag ist er für Schüler nicht zu erreichen.
- Er fühlt sich müde und hat das Gefühl, die Schüler nicht mehr beeinflussen zu können. Außerdem leidet er unter der mangelnden Anerkennung.

### 4.5.6 Welche Maßnahmen können der Betrieb und der Einzelne ergreifen?

Der Burnout-Zyklus kann im Prinzip jederzeit angehalten werden und ist insofern ein reversibler Prozess. Problematisch ist allerdings die frühzeitige Erkennung eines sich anbahnenden Burnout. Gerade weil dieses Phänomen vor allem leistungsfähige und ehrgeizige Beschäftigte trifft und dieses Verhalten in den Anfangsphasen des Burnout dominiert und auch vom Unternehmen positiv bewertet wird, ist das schleichende Abgleiten des Betroffenen in die späteren Phasen oft nicht erkennbar.

Je früher aber dieser Prozess wahrgenommen wird, umso Erfolg versprechender ist eine Intervention. Diese zielt auf Veränderungen an der Arbeitsorganisation, an den persönlichen Einstellungen und den Verhaltensweisen.

Die Interventionsmöglichkeiten lassen sich in Strategien unterscheiden, die

- **Organisationen** anwenden sollten, um Burnout rechtzeitig zu erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen ergreifen zu können (Verhältnisprävention),
- **individuell** angewendet werden können, um geeignete Bewältigungsstile zu entwickeln (Verhaltensprävention).

Vorrangig sollten Maßnahmen der Verhältnisprävention angewandt werden.

#### 4.5.6.1 Strategien der Organisation

Aus der Vielzahl von Möglichkeiten, die Unternehmen haben, um burnout-präventiv oder intervenierend wirken zu können, seien beispielhaft einige genannt:

- Sensibilisierung der Führungskräfte, um das frühzeitige Erkennen der ersten Symptome von Burnout zu ermöglichen
- Entscheidungsspielräume und Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeiter schaffen

- eine optimierte Verteilung der Arbeit mit klar definierten Arbeitsaufgaben und Rollen
- ein angemessenes Belohnungssystem
- ein System der sozialen Unterstützung im Unternehmen etablieren, insbesondere auch Anerkennung für die Mitarbeiter zeigen und Rückmeldungen über die Ergebnisse ermöglichen
- regelmäßiges Führen von Mitarbeitergesprächen
- Erfahrungsaustausch und Supervision
- günstige physische Umgebungsbedingungen im Sinne einer ergonomischen Arbeitsgestaltung

Insbesondere Hilfen für Berufsanfänger haben sich als wichtig erwiesen, um Burnout entgegenzuwirken. Den Berufsanfängern sollte ein möglichst realistisches Bild des zukünftigen Arbeitsplatzes gegeben werden. So können falsche Erwartungen an die berufliche Tätigkeit korrigiert und daraus resultierende Misserfolge vermieden werden. Besonders bewährt hat sich hier der Einsatz von Mentoren, die den Berufsanfängern zur Seite stehen.

#### 4.5.6.2 Individuelle Strategien

Strategien, um Burnout vorzubeugen, sind auch auf der Ebene der Person möglich und effektiv, können jedoch Veränderungen der Arbeitsorganisation nicht ersetzen. Sie durchbrechen aber das Gefühl der eigenen Hilflosigkeit und bieten die Chance, die Wirkung stresshafter Ereignisse positiv zu beeinflussen. Die kritische Selbstbetrachtung und die Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsstil sind dafür unerlässlich.

##### ■ **Realistische Selbsteinschätzung**

Durch die Erforschung der eigenen Stärken, Schwächen und Einstellungen können Belastungen frühzeitig erkannt und deren Folgen verringert werden. Der Betroffene lernt, seine Grenzen realistisch einzuschätzen und sich nicht mit unrealistischen Erwartungen an die eigenen Fähigkeiten zu überfordern.

##### ■ **Arbeitsweisen und Bewältigung**

Die Analyse des eigenen Arbeitsstils kann Schwächen und Defizite aufzeigen. So ist es beispielsweise wichtig zu wissen, wann man auch einmal „Nein“ sagen sollte oder Arbeiten abgeben muss. Eine möglichst optimale Zeitplanung wirkt burnout-präventiv. Es geht nicht darum, härter, sondern cleverer zu arbeiten.

##### ■ **Zielsetzungen und Erfolge bei der Arbeit**

Häufig setzen sich Menschen in ihrer Arbeit Ziele, die nicht erreichbar sind. Misserfolge sind dadurch vorprogrammiert. Durch die Erstellung eines detaillierten Arbeitsplanes mit kleinen Schritten auf dem Weg zur Erreichung des Zieles werden Teilerfolge besser sichtbar, Rückmeldungen und Korrekturen sind an jeder Stelle möglich. Erfolgserlebnisse stellen sich so eher ein.

### ■ Fort- und Weiterbildung

Fachlich-thematische Fortbildungen ermöglichen die bessere Einschätzung der Arbeitsrisiken und Belastungen. Stressbewältigungstrainings helfen dabei, eine geeignete Form der Bewältigung von Belastungen zu finden.

### ■ Pausen, Entspannung

Die Unfähigkeit abschalten zu können, ist ein entscheidender Faktor im Prozess des Burnout. Eine Unterbrechung des Arbeitsprozesses durch optimal gestaltete Pausen ist eine wichtige Voraussetzung, um Erschöpfungen vorzubeugen. Weitere Ressourcen liegen in einer sinnvollen Freizeitgestaltung.

Weiter gehende Ausführungen hierzu sind im Kapitel „Stress“ zu finden.

Aufgabe der Aufsichtsperson im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit ist es, in solchen Unternehmen und Behörden wie Krankenhäuser, Schulen, Kindertagesstätten, Dienststellen der Polizei, Justizvollzugsanstalten auf diese Thematik hinzuweisen. Die Führungskräfte erhalten so Informationen darüber, wie sie dazu beitragen können, dass das Phänomen Burnout in ihren Einrichtungen möglichst nicht auftritt. Wenn es bereits einen konkreten Fall gibt, kann die Aufsichtsperson auf Hilfsangebote hinweisen.

## 4.5.7 Literaturempfehlungen

Barth, A. (1992).

*Burnout bei Lehrern*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.

Burisch, M. (1994).

*Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Büssing, A. & Schmitt (1998).

*Arbeitsbelastung als Bedingung von emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozess*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42, 16–28.

Demerouti, E. (1999).

*Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten*. Frankfurt: Peter Lang.

## 4.6 Mobbing

Josephine Wascowitzer

### 4.6.1 Einführung

„Psychoterror“, „Intrigen“, „Schikanen am Arbeitsplatz“, „Krieg im Büro“, oder „Alptraum Arbeitsplatz“ sind nur einige Synonyme für Mobbing. Sie zeigen, wie schnell sich der Begriff Mobbing als Alltagsbegriff zum Inbegriff jeglicher zwischenmenschlicher Konflikte entwickelt hat. Oft wird dieser Begriff auch schon verwendet, um allgemein unerwünschtes Verhalten von Vorgesetzten oder Kollegen zu bezeichnen.

Die Vielfalt der oben beschriebenen Synonyme für Mobbing spiegelt auch die Verwirrung im Umgang mit diesem Thema wieder. Zwangsläufig ist das allgemeine Verständnis, was Mobbing eigentlich ist, getrübt. Entsprechend können Erläuterungen zur Herkunft des Begriffs und zu den Anfängen der Forschung eine erste Annäherung an das Thema Mobbing darstellen.

Die Wurzel des Begriffs Mobbing liegt im lateinischen „mobile vulgus“, was soviel bedeutet wie wankelmütige Volksmenge. Daraus leitet sich das englische Verb „to mob“ ab (über jemanden lärmend herfallen, anpöbeln, angreifen, attackieren). Im angelsächsischen Sprachraum hat sich „bullying“ oder auch „(sexual) harassment“ als Begriffe für Mobbing eingebürgert. Konrad Lorenz hat den Ausdruck Mobbing erstmals im wissenschaftlichen Kontext benutzt. Er charakterisierte damit das Angriffsverhalten einer Gruppe von Tieren gegen ein einzelnes Tier. Der schwedische Mediziner Peter Paul Heinemann übertrug den Begriff auf seine Arbeiten über psychosoziale Gewalt bei Kindern in der Schule und fand damit ein Etikett für das bekannte Phänomen der Gruppengewalt unter Kindern „all against one“ (alle gegen einen).

Anfang der 80er Jahre befasste sich der schwedisch/deutsche Arbeitswissenschaftler Heinz Leymann intensiv mit der Erforschung eines schnell eskalierenden Konflikttyps am Arbeitsplatz. Er übertrug in Anlehnung an die Schulforschung den Begriff Mobbing auf sein Forschungsgebiet und entwickelte eine Definition von Mobbing am Arbeitsplatz, legte eine typische Verlaufsform und die entsprechenden Mobbinghandlungen fest.

## 4.6.2 Was versteht man unter Mobbing?

### 4.6.2.1 Definition

Einer der führenden deutschsprachigen Mobbingforscher, Dieter Zapf, verfasste 1999 folgende Definition:

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

Drei Kennzeichen sind also typisch für die Entwicklung von Mobbing:

1. Meist handelt es sich um einen längerfristigen Entwicklungsprozess von einem nicht vollständig gelösten Konflikt bis hin zum ausgeprägten Mobbing.
2. Der Mobbingbetroffene ist häufig in irgendeiner Form in einer unterlegenen Position gegenüber dem Mobber.
3. Es ist eine Systematik der schikanösen Aktivitäten am Arbeitsplatz zu erkennen, um von Mobbing sprechen zu können.

Einzelne, unsystematische Feindseligkeiten zwischen Abteilungen und Gruppen, Diebstähle unter Kollegen, persönliche Antipathie und vereinzelte Beleidigungen oder Angriffe gelten *nicht* als Mobbing.

#### **Mobbinghandlungen und -strategien:**

Nach Leymann liegt Mobbing dann vor, wenn der oder die Täter eine oder mehrere von 45 genau definierten Handlungen absichtsvoll mindestens einmal in der Woche über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten ausführen.

Die einzelnen Mobbinghandlungen kann man fünf Bereichen zuordnen:

#### **1. Angriffe auf die Qualität der Berufssituation**

##### **Beispiele:**

- Man weist dem Betroffenen keine Aufgaben zu
- Man gibt ihm sinnlose Aufgaben
- Man gibt ihm kränkende Aufgaben



## 2. Angriffe auf die Gesundheit

### Beispiele:

- Androhung körperlicher Gewalt
- Man richtet beim Betroffenen zu Hause oder am Arbeitsplatz des Betroffenen physischen Schaden an
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

## 3. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

### Beispiele:

- Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Abgrenzung von Kollegen durch räumliche Trennung

## 4. Angriffe auf das soziale Ansehen

### Beispiele:

- Verbreitung von Gerüchten
- Lustigmachen über das Privatleben
- Man stellt Entscheidungen des Betroffenen in Frage

## 5. Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen

### Beispiele:

- Kollegen oder Vorgesetzte schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten

Die nachfolgende Abbildung (4.6-1) veranschaulicht, welche konkreten Mobbinghandlungen am häufigsten von Mobbingbetroffenen berichtet wurden. Hierbei handelt es sich um aktuelle Zahlen einer repräsentativen Studie der BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) aus dem Jahr 2002.

Angriffe auf die Person mittels Gerüchten führt mit 62% die Liste der geäußerten Mobbinghandlungen an. Eine falsche Bewertung der Arbeitsleistung wird mit 57% als zweithäufigste Mobbinghandlung ermittelt, dicht gefolgt von Sticheleien am Arbeitsplatz mit 56%.

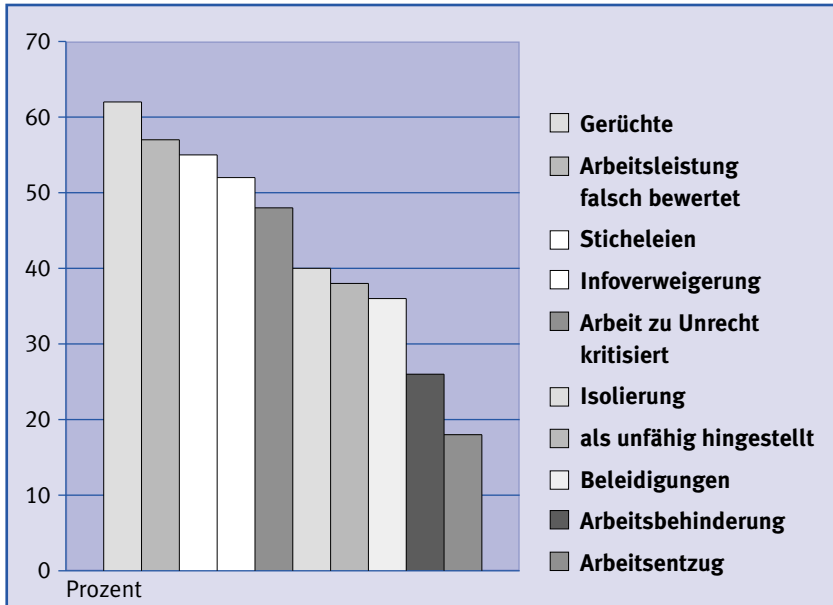


Abb. 4.6-1: Die häufigsten Mobbinghandlungen  
(Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002)

### 4.6.3 Wie häufig tritt Mobbing auf?

Mit Hilfe der oben zitierten Studie der BAuA aus dem Jahr 2002, konnte ermittelt werden, dass zum Zeitpunkt der Befragung eine Mobbingquote von 2,7% vorliegt. Praktisch bedeutet dies, dass in einem Betrieb mit 100 Beschäftigten drei der dort Beschäftigten aktuell gemobbt werden.

Berücksichtigt man die Befragten, die auch in der Vergangenheit gemobbt wurden, ist jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter schon mindestens einmal in Verlaufe ihrer Erwerbstätigkeit gemobbt worden.

### 4.6.4 Wie erklärt man die Entstehung von Mobbing

Bei der Entstehung von Mobbing wirken Person, Situation und organisationale Struktur am Arbeitsplatz zusammen. Das bedeutet, dass man meist keine einzelne Ursache für Mobbing finden wird.

#### 4.6.4.1 Ursachen in der Organisation

Die Ursachen von Mobbing finden sich vor allem in einer schlechten Arbeitsorganisation verbunden mit gestörten sozialen Prozessen. Defizitäres Führungsverhalten

verschärft häufig die ohnehin problematischen Arbeitsbedingungen. So berichten Mobbingbetroffene von deutlich schlechterem Informationsfluss, weniger Diskussionen über Aufgaben und unklaren Arbeitszielen.

Außerdem besteht ein Zusammenhang zwischen dem Auftreten von Mobbing und allgemein schlechter Zusammenarbeit mit Kollegen, geringem Handlungsspielraum bei der Arbeit und mangelnder gegenseitiger Akzeptanz.

#### **Typische Mängel in der Arbeitsorganisation, die Mobbing auslösen können:**

- Hoher Zeitdruck
- Starre Hierarchie mit unsinnigen Anweisungen
- Unklare Aufgabenverteilung
- Schlechter Informationsfluss
- Hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum

#### **Typische Mängel im Führungsverhalten:**

- Fehlende Gesprächsbereitschaft
- Mangelhafte Konfliktlösekompetenzen
- Schlechtes Informationsmanagement

#### **4.6.4.2 Personelle Bedingungen für Mobbing**

##### **Mobbingbetroffene:**

Wissenschaftliche Analysen konnten zeigen, dass es keine typischen Mobbingbetroffenen gibt. Das Phänomen Mobbing betrifft beide Geschlechter, Angehörige jeder Altersgruppe, verschiedener Statusgruppen und Tätigkeitsniveaus. Allerdings gibt es vier Risikogruppen, bei denen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für einen eskalierenden Mobbingprozess vorliegen kann.

##### **Die Auffälligen**

Dies sind Menschen, die sich durch ein oder mehrere Merkmale von der Gruppe abheben, z.B. durch eine körperliche Behinderung, eine andere Nationalität, auffällige Kleidung oder auffälliges Verhalten.

##### **Die Einzig**

Dies sind Menschen, die in einer Gruppe in irgendeiner Weise einmalig sind, z.B. einziger Mann im traditionellen Frauenberuf oder umgekehrt, anders Denkende oder jemand, der sich nicht dem Gruppenzwang unterwirft.

##### **Die Neuen**

Dies können Berufsanfänger sein, die in einem eingespielten Team immer einen besonders schweren Stand haben. Zum ersten Mal müssen sie in einer solchen Umgebung Grenzen abstecken und sich behaupten.

### **Die Erfolgreichen**

Diese Menschen können zu Außenseitern in einer Arbeitsgruppe werden, da sie durch ihre Intelligenz und Kreativität Neid auf sich ziehen und das Arbeitstempo und die Anforderungen heraufsetzen und dadurch z.B. häufiger befördert werden.

In Untersuchungen konnte belegt werden, dass Mobbingbetroffene vergleichsweise hohe Neurotizismuswerte aufweisen. Das bedeutet, dass sie ängstlicher, unsicherer und mutloser sind sowie eher dazu neigen, sich Sorgen zu machen als der Durchschnitt. Es ist jedoch bislang ungeklärt, ob es sich bei den ermittelten erhöhten Neurotizismuswerten um einen personellen Risikofaktor zur Auslösung eines Mobbingprozesses handelt, oder ob diese erhöhten Werte als eine Folge der ständigen Konfrontation mit feindseligen Aktivitäten am Arbeitsplatz zu sehen sind. Hinzu kann kommen, dass Mobbingbetroffene eher defensive Konfliktlösemuster besitzen. Dies kann zur Folge haben, dass sie sich bei einem beginnenden Mobbingprozess nicht adäquat verhalten und damit unbewusst die Situation unnötig verschärfen.

Dementgegen haben Wissenschaftler im Jahr 2002 erstmalig Hinweise darauf gefunden, dass auch Personen, die sich durch eine hohe psychologische Offenheit auszeichnen, von Mobbing betroffen sein können. Offene Menschen sind wissbegierig, unabhängig in ihrer Meinung, stellen Fragen und stellen in Frage, sie gelten als kreativ und intelligent. Kurz, sie verkörpern Eigenschaften, die man von mündigen und engagierten Mitarbeitern erwartet.

Es gibt also keine Personengruppe, die prinzipiell von Mobbing verschont bleibt, und man sollte stets vorsichtig bei einer allgemeinen Einstufung Betroffener vorgehen.

### **Mobber:**

Ebenso wenig wie bei den Mobbingbetroffenen, kann man bei den Mobbern typische und eindeutige Persönlichkeitsprofile erstellen. Allerdings konnten Studien zeigen, dass es sich überdurchschnittlich oft um Männer in Vorgesetztenpositionen handelt, die an Mobbing beteiligt sind. In nur 9% der Fälle mobben Untergebene ihre Vorgesetzten. Bei einer inhaltlichen Analyse verschiedener Fälle können drei Hauptursachen im Verhalten der Mobber differenziert werden:

#### **Mobbing aus mikropolitischen Interessen**

Es wird aus handfestem eigenen Interesse gemobbt, um z.B. den eigenen Einflussbereich zu stabilisieren. Ein Mitarbeiter/Untergebener soll aus Kalkül aus der derzeitigen Tätigkeit ausgeschlossen werden.

#### **Mobbing aus persönlichen Gründen**

Ein persönlicher Grund für Mobbing könnte beispielsweise sein, dass ein Vorgesetzter sich aus einem Gefühl der Minderwertigkeit heraus von einem Untergebenen bedroht fühlt. Insgesamt spricht Vieles dafür, dass es in Konstellationen mit unsicheren Führungskräften und leistungsstarken Mitarbeitern ein erhöhtes Mobbingrisiko gibt.

### **Mobbing aus unbewussten Motiven**

Es gibt Mobber, die sich der Tragweite ihrer Handlungen nicht bewusst sind. Sie halten die vom Betroffenen als Sequenz wahrgenommenen Angriffe für harmlose „Frotzeleien“, die man im Arbeitsleben schon mal ertragen können muss. Über die massive Reaktion des Gemobbten sind sie dann entsprechend erstaunt und oft sogar bestürzt über die Auswirkungen ihrer Aktivitäten. So konnten Untersuchungen zeigen, dass „Gedankenlosigkeit der Täter“ mit 46% als dritthäufigste Ursache von Mobbing genannt wurde.

#### **4.6.4.3 Strukturelle Bedingungen**

Vergleichbar mit der Problematik, einen Mobber bzw. einen Gemobbten eindeutig zu klassifizieren, ist das Auffinden von Regelmäßigkeiten in Zusammenhang mit Berufsgruppen, Tätigkeiten oder ganzen Branchen bezüglich dessen, welche strukturellen Bedingungen Mobbing begünstigen können.

Dennoch gibt es empirische Untersuchungen, die zeigen, dass einige Branchen ein deutlich erhöhtes Mobbingrisiko aufweisen. Am höchsten liegt die Gefahr der Entwicklung von Mobbing im Gesundheits- und Sozialbereich. Auch im Erziehungsbereich, in öffentlichen Verwaltungen und im Kreditgewerbe liegen erhöhte Mobbingquoten vor. Vergleichsweise gering ist das Risiko der Entstehung von Mobbing in den Bereichen Verkehr und Handel, im Gaststättengewerbe, im Baugewerbe und in der Landwirtschaft.

### **4.6.5 Wie ist der typische Verlauf eines Mobbingprozesses?**

Leymann entwickelte 1993 ein Modell, das den Verlauf von Mobbing in vier Phasen darstellt. Dieses Modell zeigt den Verlauf des Extremfalles, sollten keine deeskalierenden Maßnahmen ergriffen werden.

Wie das vierphasige Modell von Leymann zeigt, wird in der ersten Phase ein Konflikt nicht adäquat bearbeitet. Ein solcher Konflikt könnte zum Beispiel durch die nicht gelungene Einführung eines neuen Mitarbeiters in ein seit Jahren eingespieltes Team oder durch eine unklare Aufgabenverteilung entstehen.

Wird dieser Konflikt im Folgenden inadäquat gelöst, kann hier bereits ein Nährboden für die Entwicklung von Mobbing gelegt werden. Erste Attacken und Angriffe treten bereits in dieser Phase auf, wie zum Beispiel das Verbreiten von Gerüchten über und die Herabsetzung der Arbeitsleistung des Betroffenen. Diese Aktivitäten sind in Phase 1 noch relativ vereinzelt und unsystematisch.

In Phase 2 beginnt der eigentliche Mobbingprozess. Die zuvor noch unsystematischen Attacken verdichten und systematisieren sich nun zusehends. Handelt es sich zu Beginn der Übergriffe um das vereinzelt Streuen von Gerüchten, so werden hier gezielte Handlungen vorgenommen. Beispielsweise wird sich über den Betroffenen lustig gemacht und seine Arbeit wiederholt ungerechtfertigt kritisiert.

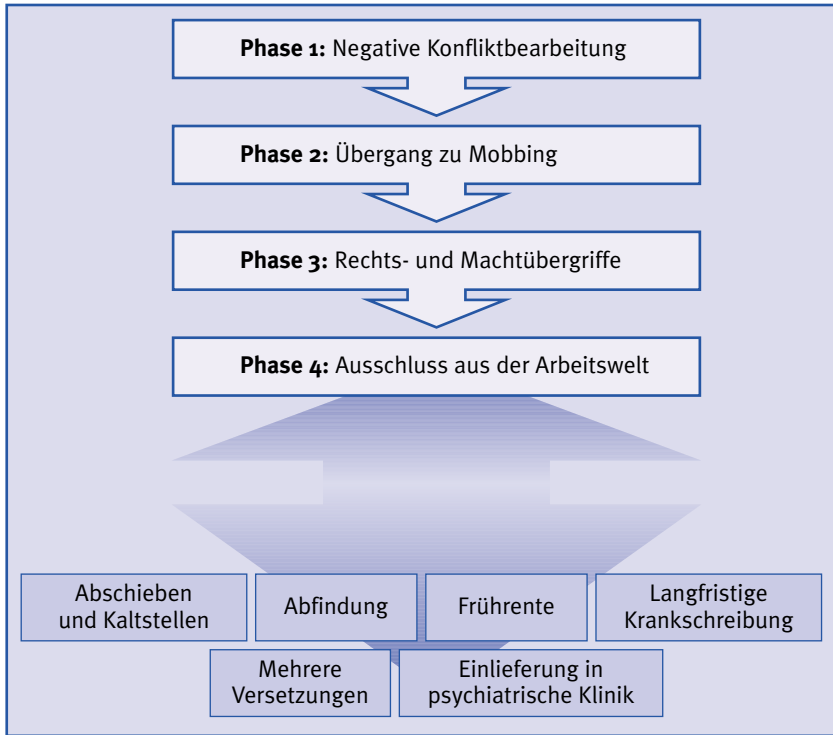


Abb. 4.6-2 Mobbing Verlauf

Die dritte Phase wird charakterisiert durch die ersten Macht- und Rechtsübergriffe der Mobber gegen den Mobbingbetroffenen. Solche Übergriffe geschehen in Form gezielter Arbeitsbehinderung, das Anrichten von Schäden an Arbeitsmitteln oder persönlichen Gegenständen des Gemobbten bis hin zu Androhungen oder sogar der Ausübung körperlicher Gewalt. Der Gemobbte ist nun meist bereits völlig ausgegrenzt, keiner spricht mehr mit ihm oder möchte mit ihm zusammenarbeiten.

Die Entwicklung von Phase 1 zu Phase 3 mündet schließlich in der letzten Phase, in welcher der Gemobbte meist aus dem Unternehmen oder sogar dem Arbeitsleben austritt. Dieser Ausschluss aus dem Unternehmen ist häufig bedingt durch langfristige Krankschreibungen, die infolge der durch das Mobbing auftretenden psychosomatischen Beschwerden entstehen. Frühverrentungen, die eigene Kündigung des Betroffenen oder die Kündigung seitens des Arbeitgebers können ebenfalls einen Anlass für den Austritt aus dem Unternehmen darstellen.

## 4.6.6 Welche Folgen hat Mobbing?

Mobbingbetroffene erleiden infolge von Mobbing erhebliche Beeinträchtigungen des Befindens und der Gesundheit. Letztlich schadet Mobbing jedoch dem ganzen Betrieb.

### 4.6.6.1 Folgen für Mobbingbetroffene

Am häufigsten sind folgende psychosomatischen Beschwerden:

- Häufige Kopf- und Nackenschmerzen
- Schlafstörungen oder Alpträume
- Depressive Verstimmungen
- Bluthochdruck
- Magen- und Darmprobleme
- Schwächung des Immunsystems

Mobbing kann zur Entstehung eines generalisierten Angstsyndroms beitragen. Depressionen und Phobien, Ausbildung querulatorischer Züge und wirklichkeitsfremder Hypothesen über Motive der Mobber können die Folge von Mobbing sein.

Wenn Mobbing über einen längeren Zeitraum erlitten wird, kann es zu einer Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) kommen (vgl. Kapitel 4.8 PTBS).

### 4.6.6.2 Mobbingfolgen für den Betrieb

Die Folgen von Mobbing für den Betrieb sind nicht zu unterschätzen. Es kommt zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer sinken zunehmend.

Die oben zitierte Studie der BAuA aus dem Jahr 2002 konnte dazu ermitteln (siehe auch Tabelle 4.6-1), dass 71,9 % der Befragten sich durch das Mobbing bezüglich ihrer Arbeit demotiviert fühlen. Bei 51,5 % führt das Mobbing zu Konzentrationsmängeln, bei 57 % zu Leistungs- und Denkblockaden. 33,5 % der befragten Personen berichteten, dass sie durch das Mobbing vermehrt Fehler machen. Ein großes Problem stellt sicherlich aus Arbeitgebersicht auch der hohe Anteil an berichteter innerer Kündigung mit 57,3 % dar. Damit können Mitarbeiter, die am Arbeitsplatz terrorisiert werden, nur noch einen begrenzten Teil ihrer üblichen Leistung erbringen. Aber auch die Mobber investieren einen großen Anteil ihrer Energie, die eigentlich in den Arbeitsprozess fließen sollte, in das Taktieren, Planen und Ausagieren der Mobbinghandlungen.

Mit krankheitsbedingter Lohnfortzahlung, kostenintensivem Einsatz von Vertretungen und Neueinstellungen und den damit verbundenen Einarbeitungszeiten muss gerechnet werden. Exakte Kostenrechnungen gibt es dazu bislang noch nicht. Als

Anhaltspunkt können die Angaben zu Fehlzeiten und Fluktuation dienen. Der Deutsche Gewerkschaftsbund geht von jährlichen Kosten für allgemeine Fehlzeiten von ca. 204.520 € bei einem Krankenstand von 1% bei einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern aus. Schwedische und norwegische Untersuchungen belegen, dass von Mobbing Betroffene häufiger Fehltage haben. Durch Minderleistung und Vernichtung von Arbeitsergebnissen entstehen weitere bislang ungeschätzte Schäden.

*Tabelle 4.6-1: Berichtete Auswirkungen von Mobbing auf das Arbeits- und Leistungsverhalten (aus Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002)*

Auswirkung	Prozent
Ich war demotiviert	71,9
Ich entwickelte starkes Misstrauen	67,9
Ich wurde nervös	60,9
Ich war verunsichert	60,0
Ich habe mich zurückgezogen	58,9
Ich fühlte mich ohnmächtig	57,7
Ich habe innerlich gekündigt	57,3
Es kam zu Leistungs- und Denkblockaden	57,0
Ich zweifelte an meinen Fähigkeiten	54,3
Ich wurde ängstlich – hatte Angstzustände	53,5
Ich war unkonzentriert bei der Arbeit	51,5
Ich wurde gereizt/aggressiv	41,2
Es traten vermehrt Fehler auf	33,5
Ich fühlte mich schuldig/verantwortlich	25,0

#### 4.6.7 Welche Maßnahmen kann der Betrieb ergreifen?

Wie ersichtlich wurde, handelt es sich bei den Entstehungsbedingungen von Mobbing um ein Bündel von Ursachen. Häufig liegt eine komplexe Verknüpfung von problematischen arbeitsorganisatorischen und persönlichen Bedingungen vor, die dann den Nährboden für Mobbing bilden. Entsprechend muss bei der Prävention von Mobbing an diesen defizitären Arbeitsbedingungen und persönlichen Umständen gearbeitet werden.

Es gibt mittlerweile eine Reihe von Empfehlungen zur Vorbeugung von Mobbing am Arbeitsplatz. Besonders empfehlenswert ist es in der ersten Mobbingphase (vgl. Vierphasenmodell nach Leymann), also wenn der Konflikt gerade erst entstanden ist, erste deeskalierende Maßnahmen zu ergreifen. Das rechtzeitige Erkennen von begünstigenden Mobbingstrukturen ist damit der erste und wichtigste Schritt zur effektiven Gegenwehr von Mobbing. Dies setzt vor allem eine erhöhte Sensibilisierung für die Entstehungsbedingungen von Mobbing voraus.



**Folgende Maßnahmen können dabei helfen, Mobbing zu vermeiden oder entstehende Mobbingprozesse zu entschärfen:**

- Mitarbeiter und Führungskräfte systematisch für Mobbingprozesse sensibilisieren, das heißt aktive Aufklärung beispielsweise im Rahmen von Betriebsversammlungen, mittels Werkszeitungen oder Aushängen, im Intranet oder mittels Durchführung spezieller Mobbingaktionen (z.B. Veranstaltung eines Mobbingtages mit Referenten oder Filmen zu diesem Thema und anschließender Diskussion)
- Eine Kontaktstelle für Betroffene im Betrieb einrichten, z.B. durch die Bestellung eines Mobbingbeauftragten oder Konfliktbeauftragten
- Die Vermittlung von Konfliktlösekompetenzen bei den Mitarbeitern und bei den Führungskräften durch Kommunikationstrainings und Anti-Stress-Programme
- In allen Abteilungen regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche einführen und somit die frühzeitige Aufdeckung von möglichen Konflikten ermöglichen
- Die Durchführung von Befragungen der Belegschaft zum Thema Mobbing mit anschließenden Angeboten zum Gespräch und Maßnahmen sowie Hilfestellungen zur Konfliktlösung
- Aktiv dafür sorgen, dass das Betriebsklima verbessert wird, indem Qualitäts- und Gesundheitszirkel eingerichtet werden
- Im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen eine offene Streit- und Kommunikationskultur etablieren
- Die Einführung von Schlichtungsmodellen und die Einrichtung eines Beschwerdewesens oder einer Konfliktkommission
- Eine Betriebsvereinbarung gegen Mobbing installieren (siehe Internet-Infopage, Betriebsvereinbarung, exemplarisch von Volkswagen)
- Adressen von Anlaufstellen zur Mobbingberatung weitergeben (siehe Internet-Infopage)

In einem Unternehmen mit einer offenen und transparenten Kommunikationsstruktur, mit einer gut entwickelten Streitkultur und einem angenehmen Betriebsklima sinkt das Risiko der Entwicklung von Mobbing erheblich.

### 4.6.8 Literaturempfehlungen

Leymann, H. (1995).

*Mobbing*. Reinbek: Rowohlt.

Schlaugat, K. (1999).

*Mobbing am Arbeitsplatz*. München und Mering: Rainer Hampp.

Walter, H. (1993).

*Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Konflikte erkennen, offenlegen und lösen*. Frankfurt/M., New York: Campus.

## 4.7 Gewalt am Arbeitsplatz

Marianne Kühn

### 4.7.1 Einführung

Erst seit einigen Jahren erfährt das Thema „Gewalt am Arbeitsplatz“ vermehrt Aufmerksamkeit im Arbeitsschutz. Es gehörte lange Zeit zu den gesellschaftlichen Tabuthemen. In den Medien wird über Gewalt am Arbeitsplatz meist nach spektakulären Einzelfällen berichtet, wie z.B. nach dem Amoklauf in einer Schule in Erfurt im April 2002 oder nach Raubüberfällen auf Banken.

Das Phänomen Gewalt am Arbeitsplatz existiert aber in eher unspektakulärer Form an vielen Arbeitsplätzen, und davon betroffen sind die verschiedensten Berufsgruppen. So gehört es z.B. zu den originären Aufgaben der Polizei, bei Gewalttätigkeiten einzuschreiten, wobei sie selber oft in den Fokus der Gewalt gerät (und evtl. selber Gewalt anwenden muss). Krankenpfleger, insbesondere in psychiatrischen Einrichtungen, zählen zu den besonders gefährdeten Berufsgruppen, da sie häufig von Patientenangriffen betroffen sind. In Behörden mit Publikumsverkehr, insbesondere im Sozialamt, sind Verwaltungskräfte oft mit Aggression und auch Gewalt konfrontiert. Die Liste mit Beispielen ließe sich noch weiter verlängern. Für die Opfer der Gewalt können nicht nur physische, sondern auch schwerwiegende psychische Folgen resultieren.

### 4.7.2 Was versteht man unter Gewalt am Arbeitsplatz?

Für den Begriff „Gewalt am Arbeitsplatz“ existiert bisher keine einheitliche Definition.

Selbst für den allgemeinen Begriff „Gewalt“ gibt es diese nicht; vielmehr werden in der Fachliteratur verschiedene Typologien von Gewalt unterschieden – je nachdem, ob die Gewalt aggressiv oder defensiv, als Handlung oder Nicht-Handlung, beabsichtigt oder unbeabsichtigt ausgeübt wird und ob es sich um ein Ereignis oder um einen Dauerzustand handelt.

Für die Forschung hat die WHO folgende Arbeitsdefinition für den Begriff „workplace violence“ (Gewalt am Arbeitsplatz) herausgegeben (Pressemitteilung vom 10.05.2002; Übersetzung durch die Autorin):

„In Zusammenhang mit der Arbeit stehende Ereignisse – einschließlich des Weges von und zur Arbeit –, bei denen Mitarbeiter beschimpft, bedroht oder angegriffen werden und die eine ausgesprochene oder unausgesprochene Drohung gegen deren Sicherheit, Wohlergehen oder Gesundheit beinhalten.“

Eine Präzisierung der Definition von „Gewalt am Arbeitsplatz“ könnte folgendermaßen aussehen:

Unstrittig ist sicher der „Kernbereich“ gewalttätiger Handlungen am Arbeitsplatz. Darunter versteht man

- (in der Regel kurz andauernde) gewalttätige Handlungen durch Personen,
- die eine Schädigung des Opfers entweder beabsichtigen oder billigend in Kauf nehmen (im Sinne des bedingten Vorsatzes – bloße Fahrlässigkeit reicht hier nicht)
- oder die zum Zeitpunkt der Handlung nicht oder nur begrenzt steuerungsfähig sind (z.B. Personen unter Alkoholeinfluss oder mit bestimmten psychiatrischen Erkrankungen).

Weiterhin muss die Handlung

- in engem Zusammenhang mit der Arbeit oder Ausbildung stehen und
- geeignet sein, entweder eine physische Schädigung
- oder ein psychisches Trauma herbeizuführen.

Auch Fälle, in denen Personen am Arbeitsplatz mit Vorsatz, aber indirekt und ungezielt – etwa durch chemische oder biologische Substanzen (z.B. Milzbranderreger in Poststellen) – geschädigt werden, würden noch unter diese Definition fallen. Die Definition sollte aus Sicht der Unfallversicherungsträger so weit gefasst sein, dass sie auch gewalttätige Vorfälle bei Personen in Ausbildungsverhältnissen (Schulen) und bei ehrenamtlichen Tätigkeiten (freiwillige Feuerwehren, Rettungsdienste) einbezieht.

Zum betroffenen Personenkreis gemäß der Definition gehören weiterhin die traumatisierten Zeugen von Gewalt gegen Andere oder von Selbstmorden (Autoaggressionen), sofern die entsprechende Situation ihrer Arbeit oder Ausbildung zuzuordnen ist.

Abzugrenzen von dem Begriff „Gewalt im Arbeitsleben“ sind länger anhaltende psychische Attacken wie Ausgrenzung oder Hänseleien. Obgleich diese durchaus aggressiv sind, ist hierfür der Begriff „Mobbing“ bereits eingeführt und präzise definiert. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass einige der 45 Mobbingkriterien von Leymann Gewalttätigkeiten beschreiben und somit auch in die Definition „Gewalt im Arbeitsleben“ fallen können. Auf Mobbing wird in Kapitel 4.6 ausführlich eingegangen.

Zu klären ist noch, ob auch Gewalttätigkeiten, die nur zufällig am Arbeitsplatz verübt werden (z.B. private Auseinandersetzungen unter Kollegen), unter den Begriff „Gewalt am Arbeitsplatz“ fallen sollen. Gleiches gilt für Fälle, in denen Gewalttätigkeiten gegenüber anderen Personen zum Inhalt des Berufes gehören (z.B. Berufsboxxer). Hier wäre eine bundesweit einheitliche, praktikable Definition sicher hilfreich.

### 4.7.3 Wie häufig kommt Gewalt am Arbeitsplatz vor?

Die statistische Erfassung von Häufigkeit, Art und Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz gestaltet sich schwierig: In den meisten europäischen Ländern werden statistische Daten über Gewalt am Arbeitsplatz nicht gesondert erfasst. In Deutschland erfolgt eine Meldung von Gewaltereignissen als Arbeitsunfälle an den zuständigen Unfallversicherungsträger nur dann, wenn sie unmittelbar zu Verletzungen mit Arbeitsunfähigkeit führen. Gesundheitliche Beeinträchtigungen infolge psychischer Traumatisierung durch das Gewaltereignis werden in der Regel statistisch nicht als Arbeitsunfälle erfasst, und auch nicht immer wird der Zusammenhang zum auslösenden Ereignis erkannt. In den verschiedenen Branchen ist zudem die Erfassungspraxis nicht einheitlich.

Den Ergebnissen einer EU-weiten Erhebung im Jahr 2000 zufolge sind etwa 4 % der europäischen arbeitenden Bevölkerung (entsprechend ca. sechs Millionen Personen) von Übergriffen Dritter, d.h. von physischer Gewalt betroffen (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000). 9 % der Arbeitnehmer sind psychischer Gewalt und 2 % sexuellen Belästigungen ausgesetzt. Überträgt man diese Werte auf die 40,3 Millionen Erwerbstätigen im Jahr 2000 in Deutschland (Angaben des statistischen Bundesamtes), dann bedeutet dies, dass ca. 1,6 Millionen Beschäftigte von physischer Gewalt und ca. 3,6 Millionen von psychischer Gewalt am Arbeitsplatz betroffen sind.

Für Deutschland liegen u.a. folgende Zahlen vor:

Im Bereich der BG Einzelhandel wurden im Jahr 1999 fast 1000 Personen durch gewalttätige Übergriffe so schwer verletzt, dass eine Arbeitsunfähigkeit von mehr als drei Tagen resultierte. In den Jahren 1996 bis 2001 waren in der Branche 28 Todesopfer durch Raubüberfälle zu beklagen (Keilholz, 2002).

Für den Bereich der Psychiatrie (stationäre Kliniken) wurde in Deutschland für das Jahr 1997 eine Häufigkeit von 11 280 gewalttätigen Übergriffen hochgerechnet, was im Durchschnitt über 30 Fällen pro Tag entspricht (Richter, 2002).

Bei den Wach- und Sicherheitsdiensten resultieren ca. 35 % der an die zuständige Verwaltungs-Berufsgenossenschaft gemeldeten Unfälle aus Gewaltvorkommnissen (Otto, 2002).

In Europa sind gravierende Auswirkungen von Gewalt am Arbeitsplatz eher auf Einzelfälle begrenzt – im Gegensatz zu den USA, wo „homicide“ (Totschlag) mit einem Anteil von 17 % eine der häufigsten Ursachen von Arbeitsunfällen darstellt. In der Gesamtstatistik des tödlichen Arbeitsunfallgeschehens rangiert der Bereich „Assaults and violent acts“ (Überfälle und Gewalttaten) an dritter Stelle der Ursachen. Ein wichtiger Grund hierfür sind vermutlich die in den USA im Vergleich zu Europa liberaleren Waffengesetze.

Obleich sich also die US-amerikanische Datenlage nicht unmittelbar auf das Geschehen in Europa übertragen lässt, sind die Erkenntnisse, die aus den zahlreichen Fällen für die dortige Präventionsarbeit gewonnen wurden, wichtig und teilweise übertragbar. Die Auswertungen des National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) geben wertvolle Hinweise auf Risikofaktoren und Verhaltensmuster von Opfern und Tätern auf einer quantitativ relevanten Datengrundlage.

#### 4.7.4 Wer ist von Gewalt am Arbeitsplatz betroffen?

Gewalt am Arbeitsplatz ist sehr ungleich auf die verschiedenen Berufe verteilt: Es gibt eine Reihe von Beschäftigtengruppen, deren Risiko, mit Gewalt am Arbeitsplatz konfrontiert zu werden, deutlich über dem anderer Beschäftigtengruppen liegt.

Besonders stark betroffen ist der Dienstleistungssektor. Hier sind nach Angaben der EU das Gesundheitswesen und der Einzelhandel die am meisten gefährdeten Branchen, aber auch Verkehrs-, Finanz- und Bildungssektor tragen ein erhöhtes Risiko, Opfer eines Überfalls oder Übergriffs durch einen Kunden/Klienten zu werden.

Folgende Berufe sind ganz besonders dem Gewaltrisiko ausgesetzt:

- Angestellte in Banken, Post und Sparkassen
- Gefängniswärter und anderes Strafvollzugspersonal
- Kassierer
- Kontrollpersonal z.B. im kommunalen Bereich (Politessen o.Ä.)
- Krankenschwestern, Krankenpfleger und Ärzte, insbesondere in psychiatrischen Einrichtungen, in der Altenpflege, in der Notaufnahme oder im Nachtdienst
- Kurier
- Personal für den Publikumsverkehr in Ämtern, z.B. Arbeitsamt, Sozialamt, Ordnungsamt
- Personal in der Gastronomie
- Personal von Wach- und Sicherheitsdiensten
- Polizei, Grenzschutz
- Sozialarbeiter
- Straßenbahn- und Busfahrer
- Tankstellenmitarbeiter
- Taxifahrer
- Zugbegleiter, Stewardessen

Die Gewalt hat sich nach und nach von Unternehmen, die mit hochwertigen Waren arbeiten, wie z.B. Banken und Apotheken, auf Organisationen ausgedehnt, die symbolisch die Gesellschaft repräsentieren, beispielsweise städtische Verkehrsunternehmen und öffentliche Dienste. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise Mitarbeiter in Sozialämtern zu nennen.

Angehörige anderer Berufe wie Rettungskräfte oder Feuerwehrleute werden zwar selbst weniger oft attackiert, sie müssen aber die Opfer von Gewalt versorgen und haben dadurch das erhöhte Risiko einer Traumatisierung.

Tabelle 4.7-1: Häufigkeit der Gewalt am Arbeitsplatz bei einzelnen Berufsgruppen

Berufsgruppe	Häufigkeit der Gewaltfälle (pro 1000 Beschäftigte)
Strafvollzugspersonal	722,22
Polizei	517,65
Allgemeine Krankenpflege in psychiatrischen Einrichtungen	500,00
Ärzte	234,04
Staatlich geprüfte Pflegekräfte	229,73
Busfahrer, Taxifahrer	221,05
Pflegerinnen in sozialen Einrichtungen	207,21
Kellner	189,19
Hilfsschwestern	133,80
Manager	42,45
Andere	20,26

(Finnische Studie, aus: Schatte, 1999)

Während die einzelnen gewalttätigen Handlungen nicht vorhersehbar sind, kann man doch gewisse Situationen beschreiben, die mit einem erhöhten Gewaltrisiko einhergehen. Zu den Hauptrisikofaktoren für Beschäftigte zählen:

- Umgang mit Waren, Geld oder Wertsachen mit hoher Attraktivität für Kriminelle (Geldinstitute)
- Zugang zu Rauschmitteln und Medikamenten
- Einzelarbeitsplätze (Tankstellen) bzw. Arbeit in nur kleinen Gruppen
- Mobile Arbeitsplätze (z.B. Taxis)
- Arbeitszeit in der Nacht
- Arbeitsplatz in einer Gegend mit hoher Kriminalität
- Ausübung von Inspektion, Kontrolle oder amtlichen Befugnissen; dienstliche Notwendigkeit, Leistungen auch zu versagen (z.B. Sozialämter) oder Auseinandersetzungen notfalls auch mit Gewalt auszutragen (Polizei)
- Direkter Dienst am Menschen (Information, Beratung, Ausbildung, Gesundheits- und Sozialfürsorge), hierbei besonders:
  - hoher Zeitanteil für die Kundenkontakte
  - Umgang mit schwierigen Personengruppen, z.B. Personen unter Alkohol- oder Drogeneinfluss, Patienten mit bestimmten psychischen Erkrankungen, Personen mit einer Gewaltanamnese, aggressive Personen
  - persönliche (Beratungsstellen), ggf. körperlich intime (Krankenpfleger, Rettungsdienste) Interaktion mit dem Kunden

- Schlecht organisierte Unternehmen und Behörden, die dadurch die Aggression bei den Kunden erhöhen können, z.B. Rechnungsfehler, lange Wartezeiten, ungenügende Personalressourcen u.Ä.

#### 4.7.5 Welche Folgen können durch Gewalt am Arbeitsplatz entstehen?

Zu unterscheiden ist die Reaktion der Betroffenen als Folge auf die Konfrontation mit Gewalt von den gesundheitlichen Folgen, die das Gewaltgeschehen für die Betroffenen hat.

Das gewalttätige Verhalten des Täters drängt die Betroffenen in die Opferrolle. Die Reaktion des Opfers auf die unerwartete und ungewollte Konfrontation mit Gewalt ist dementsprechend meist weder vorausbedacht noch vorausgeplant. Daher können die Reaktionen des Opfers individuell unterschiedlich sein: Ein gleiches Täterverhalten, z.B. eine Körperverletzung oder ein Raub, ruft bei betroffenen Personen sehr unterschiedliche psychologische und verhaltensmäßige Reaktionen hervor, abhängig von einer Reihe individueller und situativer Komponenten. Entsprechend kann der Ausgang des Geschehens ganz oder teilweise von der Reaktion des Opfers abhängen. Nicht alle Opfer geben in einer Konfrontation mit einem Räuber, Erpresser oder Geiselnnehmer auf. Einige versuchen, aktiven Widerstand zu leisten. Ein solches Verhalten kann dann seitens des Täters, der sich in großer Angst und Spannung befindet, zu weiterer Gewalt bis hin zur Gewalteskalation führen.

In diesem Zusammenhang wären Untersuchungen nötig, in denen unterschiedliche Reaktionsweisen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen und unterschiedlichem Tatusgang korreliert werden.

Auch die gesundheitlichen Folgen von Gewalt sind für den Einzelnen sehr unterschiedlich. Sie können im physischen und/oder psychischen Bereich liegen.

Bei den physischen Verletzungen stehen Prellungen sowie Kratz- bzw. Schürfwunden durch Schläge statistisch gesehen an erster Stelle. Nicht selten kommen auch Zahn- und Augenverletzungen, Schnittwunden und Gehirnerschütterungen vor. Selten sind dagegen in Deutschland sehr schwere Verletzungen des Opfers oder Todesfolge.

Mit psychischen Folgen ist fast immer zu rechnen. Sie reichen von Demotivierung und verletztem Stolz auf die ausgeübte Tätigkeit bis hin zu Stressreaktionen.

Als beträchtliche gesundheitliche Störungen sind die akute Belastungsreaktion und die posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) zu nennen. Beide sind häufig bei Opfern von Überfällen, anderen Verbrechen oder Unfällen, aber auch bei Unfallhelfern (Feuerwehrleute, Rettungssanitäter) und sogar bei Zeugen von Gewalttaten zu finden. Während eine akute Belastungsreaktion nach wenigen Stunden oder Tagen



wieder abklingt, stellt die PTBS eine verzögerte oder protrahierte Reaktion auf das belastende Ereignis dar. Sie kann durchaus auch zu massiven somatischen (körperlichen) Störungen und zum Ausscheiden aus dem Beruf führen.

Aus diesem Grund ist bei Gewaltopfern eine optimale Prävention und Rehabilitation wichtig. Auf PTBS wird in Kapitel 4.8 ausführlich eingegangen.

Daneben hat Gewalt aber auch Auswirkungen auf den Betrieb/die Organisation, da Mitarbeiter, die bereits durch Gewaltereignisse verletzt und demotiviert wurden oder die ihren Arbeitsalltag in Angst vor solchen Ereignissen verbringen, nicht optimal arbeiten. Die negativen Folgen für die Betriebe können sich in zunehmenden Fehlzeiten, sinkender Motivation, Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen, geringerer Produktivität, hoher Fluktuation oder Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung niederschlagen.

#### 4.7.6 Welche Maßnahmen kann der Betrieb ergreifen?

Um geeignete Maßnahmen zur Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz entwickeln und durchführen zu können, ist zunächst eine Analyse der spezifischen Gefährdung hilfreich. Die Gefährdung durch Gewalt am Arbeitsplatz ist z.B. bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz zu berücksichtigen. Dabei sollten durch eine sorgfältige Analyse der Arbeitstätigkeit sowie deren räumlicher, zeitlicher und organisatorischer Bedingungen mögliche Gefährdungen und Risikofaktoren ermittelt werden (z.B. Umgang mit Geld, Alleinarbeit). Ein Meldesystem zur quantitativen und qualitativen Erfassung aller Gewaltfälle sollte installiert werden. Dabei sollten nicht nur tatsächliche, sondern auch potenziell gefährliche Ereignisse berücksichtigt werden.

Bei den Maßnahmen können solche im Bereich der arbeitsplatzbezogenen Prävention und der personenbezogenen Prävention sowie der Nachbereitung (tertiären Prävention) unterschieden werden.

##### **Arbeitsplatzbezogene Präventionsmaßnahmen**

Ziel der arbeitsplatzbezogenen präventiven Maßnahmen ist es, die Arbeitsplätze durch organisatorische, bauliche oder technische Maßnahmen so zu gestalten, dass potenzielle Täter abgeschreckt oder an ihrer Tat gehindert werden.

Als Beispiel wären die in der Unfallverhütungsvorschrift „Kassen“ festgelegten Anforderungen zu nennen, die das Ziel verfolgen, den Anreiz für potenzielle Täter zu minimieren, um die Mitarbeiter vor den Folgen eines Raubüberfalls zu schützen. Hierzu gehören z.B. die Sicherung und Reduzierung von Bargeldbeständen und der Hinweis hierauf („Videoüberwachung“, „Personal hat keinen Zugriff“ etc.). Ziel kann es aber auch sein, durch eine Verbesserung der Umgebungsbedingungen Aggressionen abzubauen oder ihre Entstehung zu verhindern.

Abhängig von der Gefährdungsbeurteilung sind die Maßnahmen für die einzelnen Arbeitsplätze festzulegen, zum Beispiel:

■ **Baulich:**

ausreichende Beleuchtung auf Parkplätzen oder von Türen, die Zugang in eine Einrichtung ermöglichen; Vermeidung von Bereichen ohne zweiten Ausgang; Gestaltung einer freundlichen Atmosphäre in Wartebereichen für Kunden (Sitzgelegenheiten, Farbgestaltung, Sauberkeit, Spielecken für Kinder etc.) ...

■ **Technisch:**

Überwachungs- und Alarmanlagen; Ausstattung von Mitarbeitern, die alleine oder an abgelegenen Orten arbeiten, mit Funksprech- oder Personennotsignalanlagen; Zugangssperren bzw. Türen mit Zugangscodes ...

■ **Organisatorisch:**

Vermeidung von Gegenständen, die von einem potenziellen Täter als Waffe benutzt werden könnten; geringe Bestandshaltung von Bargeld; kundenfreundliche Abläufe (Wartezeitverkürzung durch Terminvergabe in Ämtern, ausreichend Personal); Überprüfung der Ausweispapiere von Besuchern; Vermeidung von Einzelarbeitsplätzen; Hausordnung (Alkoholverbot, Hinweis auf Sanktionen); Handlungsanleitungen für den Ernstfall ...

### **Personenbezogene Präventionsmaßnahmen**

Personenbezogene präventive Maßnahmen dagegen sollen Personen in die Lage versetzen, gewalttätige Situationen zu meiden oder aber zu bewältigen. Durch entsprechende Information und Schulung der Mitarbeiter soll erreicht werden, dass diese beispielsweise

- über ihre eigene Gefährdung durch Gewalt aufgeklärt sind,
- über Hintergrundwissen zu bestimmten potenziell gewalttätigen Personengruppen verfügen,
- über mögliche psychische Folgen von gewalttätigen Situationen (z.B. PTSB) informiert sind,
- Sicherheitsvorschriften kennen und anwenden,
- konfliktträchtiges Verhalten und Anzeichen für Aggression im Ansatz erkennen können,
- schwierige Situationen mit Kunden bewältigen können,
- Techniken des Konfliktmanagements und der Deeskalation kennen und anwenden können,
- Stresssituationen vermeiden und über emotionale Kontrolle verfügen.

**Tertiäre Prävention nach einem Gewaltereignis**

Schließlich sollen nach einem Gewaltereignis die möglichen Folgeschäden begrenzt werden. Hat das Gewaltopfer körperliche Versetzungen erlitten, muss physische Rehabilitation sichergestellt werden (tertiäre Prävention). Nachbereitende Maßnahmen sollen außerdem die psychische Belastung auf Grund der erlittenen Traumatisierung mindern. In diesem Zusammenhang wären z.B. zu nennen:

- Sicherstellung der klassischen Ersten Hilfe im Betrieb, Kenntnis der Rettungskette,
- Sicherstellung der „Psychischen Ersten Hilfe“ und ggf. einer weiter gehenden Betreuung (vgl. Kapitel 4.8 Posttraumatische Belastungsstörungen).

### Gewalt in Schulen

Gewalt unter Jugendlichen ist kein neues Thema: Seit Generationen sind Raufereien, Regelüberschreitungen und auch kleine Sachbeschädigungen Alltag in der Freizeit, aber eben auch in Schulen und anderen pädagogischen Einrichtungen. In den letzten Jahren wird in der Presse zunehmend häufiger über ernst zu nehmende gewalttätige Vorfälle berichtet. Nach Angaben von Pädagogen hat sich zwar die Anzahl der gewalttätigen Übergriffe nur wenig verändert, jedoch stark deren Qualität.

Nach einer Statistik des Bundesverbandes der Unfallkassen (1997) entfielen im Durchschnitt 12,3 Unfälle je 1000 Schüler auf Raufereien – dies sind 9,7% der gemeldeten Unfälle. Es ist anzunehmen, dass es hier eine nicht unbeträchtliche Dunkelziffer gibt.

Besonders betroffen waren Hauptschulen (37 Unfälle je 1000 Schüler), Sonderschulen (17,4) und Realschulen (13,5). Jungen waren mehr als doppelt so oft in Gewalttätigkeiten verwickelt als Mädchen. Fast die Hälfte der Unfälle durch Raufereien entfiel auf die Altersgruppe der 12- bis 14-jährigen Schülerinnen und Schüler.

Nur 8% der Raufereien ereigneten sich auf den Schulwegen – innerhalb der Schulen waren der Schulhof, das Klassenzimmer, die Turnhalle und die Flure am häufigsten Ort des Geschehens. Glücklicherweise gingen die meisten Raufereien für die Betroffenen glimpflich aus: Nur 9,3% der gemeldeten Unfälle durch Raufereien hatten Knochenbrüche zur Folge, weitere 2% Zahnschäden.

Nicht erfasst sind hier psychische Schäden, die Schulkinder etwa durch Erpressung, durch die Androhung von Gewalt oder durch fortgesetzte Quälereien durch Mitschüler erleiden. Wie aus der Arbeitswelt (Stichwort: Mobbing) bekannt ist, können derartige Ereignisse ohne direkte physische Schädigungen die Betroffenen gesundheitlich ebenfalls stark belasten.

Bei Schülerinnen und Schülern, die gewaltbereites Verhalten zeigen, liegen vielfältige Ursachen zu Grunde. Sozialisationsinstanzen für gewaltbereites Verhalten sind

- Familie (z.B. Erfahrung von massiver elterlicher Gewalt, konfliktreiche intrafamiliäre Beziehungsdynamiken),
- Schule (z.B. erhöhte Leistungsanforderungen, spannungsreiches soziales Klima im Klassenverband, problematische Schüler-Lehrer-Beziehung, unzureichende soziale Integration),
- Peer Groups (Gruppe von Gleichaltrigen, in denen der Jugendliche nach Anerkennung, Geborgenheit und Unterstützung sucht, Übernahme der Wertvorstellungen dieser Gruppe, Gruppenzwang),

- Medien (Abstumpfungs- und Enthemmungsprozesse, Lernen am Modell) und
- persönliche Faktoren (individuelle, psychologische und physiologische Merkmale wie z.B. Temperament, Hyperaktivität, Labilität, unterdurchschnittliche Intelligenz oder fehlendes Selbstwertgefühl).

Der Familie kommt dabei der höchste Stellenwert zu. Daneben spielen auch situative Faktoren eine Rolle (z.B. Einnahme von Rauschmitteln, die die Hemmschwelle herabsetzen).

Für die Gewaltprävention in den Schulen finden sich zahlreiche Ansatzpunkte. Dazu zählen beispielsweise:

- Verbesserung des „Schulklimas“, z.B. durch gemeinsame Projekte, Schaffung von Orten zur Kommunikation, Schulangebote, die ein bestimmtes Zugehörigkeitsgefühl wecken, gemeinsame kulturelle Angebote, Gestaltung der Schule als gebaute Umwelt etc. Durch derartige Maßnahmen werden positive soziale Beziehungen gefördert und Ausgrenzungen verhindert.
- Vorhandensein attraktiver pädagogischer Angebote für Freistunden.
- Regel- und Grenzsetzungen, d.h. Konsequenz der Schulleitung und des Kollegiums gegen Regelverstöße/Aggressionen. Gewalttätigen Jugendlichen sollten z.B. im Rahmen von Kooperationen zwischen Schule, Polizei und anderen Einrichtungen Grenzen gesetzt werden, ohne sie direkt zu kriminalisieren.
- Stärkung des Selbstwertgefühls der Schülerinnen und Schüler. Die Erfahrung zeigt, dass die Bereitschaft zur Konfliktbewältigung mit zunehmendem Selbstwertgefühl wächst. Ein geringes Selbstwertgefühl dagegen führt zu Rückzug, Flucht oder Angriff.
- Schaffung von Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung, z.B. Engagement innerhalb der Schülersvertretung, im Schul-Sanitätsdienst, Hausaufgabenhilfe für jüngere Mitschülerinnen und Mitschüler o.Ä. Studien zeigen, dass bei einer hohen Verantwortungsübernahme verbale bzw. körperliche Aggressionen gering sind.
- Behandlung von Themen wie „Gewalt“ und „Streitschlichtung“ im Unterricht.
- Einsatz von entsprechend geschulten Schülern als Mediatoren und Streitschlichter.
- Verbesserung beruflicher Perspektiven. Es ist erwiesen, dass schlechte Zukunftsaussichten der Jugendlichen auf Grund ihres Bildungsniveaus bei Zusammentreffen mit anderen Faktoren das Risiko für die Entstehung von Jugendkriminalität drastisch erhöhen.

An zahlreichen Schulen werden bereits verschiedenste Projekte zum Thema Gewaltprävention durchgeführt (vgl. Literaturempfehlungen).

### 4.7.7 Literaturempfehlungen

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2002).

*Gewalt am Arbeitsplatz, Fachgespräch vom 26. Februar 2002 in Dresden, Tagungsbericht 128.* Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Eckhardt, G. (2002).

*Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz.* In: Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.), *Die BG, Oktober 2002* (S. 516–519). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Unfallkasse Hessen (Hrsg.) (2000).

*Der Gewalt auf der Spur, Begleitheft zum gleichnamigen Film. Band 4 der Schriftenreihe der Unfallkasse Hessen.* Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt.

Weißgerber, B. & Sh. Schatte (2003).

*Gewalt im Arbeitsleben – Ergebnisse aus Arbeiten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).* In: Giesa, H.-G., Timpe, K.-P. & U. Winterfeld (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit 12. Workshop 2003* (S. 119–123). Heidelberg: Ansanger.

## 4.8 Posttraumatische Belastungsstörungen (PTBS)

Dr. Torsten Kunz

### 4.8.1 Einführung

Bereits im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert finden sich in der Literatur zahlreiche Beschreibungen von Personen, die durch die Teilnahme an Kriegen traumatisiert wurden. Insbesondere über den 1. Weltkrieg, an dem auf beiden Seiten Millionen Wehrpflichtiger beteiligt waren, finden sich eindrucksvolle Schilderungen, in denen Kriegserlebnisse verhindern, dass die ehemaligen Soldaten zu einem „normalen“ Zivilleben zurückfinden.

Die Etablierung der Psychologie als eigenständige Wissenschaft sowie die Erkenntnisse der Psychoanalyse führten dann in den Fünfzigerjahren dazu, dass man begann, sich systematisch wissenschaftlich mit dem Phänomen der Traumatisierung zu beschäftigen. So sind bereits zahlreiche Studien an Veteranen des 2. Weltkriegs und insbesondere des Vietnamkrieges bekannt. Es verwundert daher nicht, dass sich zunächst die Militärpsychologen mit dem heute als „Posttraumatische Belastungsstörung“ bekannten Phänomen beschäftigten. In den Sechzigerjahren wurden die Studien dann im Rahmen der so genannten Katastrophenforschung auf Betroffene von Naturkatastrophen und Unfällen sowie auf die dort tätigen Rettungskräfte ausgeweitet. In dieser Zeit entstanden auch die ersten Standard-Behandlungsverfahren für den Einsatz außerhalb therapeutischer Einrichtungen. Diese Verfahren wurden insbesondere seit den Achtzigerjahren bei Opfern unterschiedlicher traumatisierender Ereignisse eingesetzt und seit den Neunzigerjahren auch hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und ihrer Nebenwirkungen evaluiert.

Das wachsende Interesse an dem Thema „Traumatisierung“ und dessen Behandlung ist aber nicht nur eine Folge der besseren wissenschaftlichen Erforschung des Phänomens. Dazu beigetragen hat auch die Erkenntnis der Betroffenen, dass auch psychisch sonst gesunde Personen in Ausnahmesituationen geraten können, in denen die normalen Bewältigungsmuster nicht mehr ausreichen. Personen, die an einer PTBS leiden, gelten heute nicht mehr als Simulanten, die durch eine scheinbare Krankheit für sie unangenehme Situationen vermeiden oder Leistungen erschleichen wollen. Die Betrachtung von PTBS als eine normale Reaktion auf anormale Situationen verbesserte insbesondere bei den Angehörigen von Rettungsorganisationen und freiwilligen Feuerwehren die Bereitschaft, im Bedarfsfall auch professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Dazu trug sicher auch die Berichterstattung in den Medien im Rahmen einiger spektakulärer Katastrophen wie dem Zugunfall in Eschede oder dem Amoklauf in einer Erfurter Schule bei.

Da die PTBS entweder eine Unfallfolge oder zumindest eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr darstellen, besteht für Arbeitgeber sowie die Träger von Feuerwehren, Rettungsdiensten und anderen betroffenen Einrichtungen die Verpflich-

tung, diese zu verhüten. Dies gilt umso mehr, als durch frühzeitige Intervention im Sinne einer psychischen Ersten Hilfe die Belastungsstörungen oft auch nach einer Traumatisierung vermieden werden können.

Für die Unfallversicherungsträger sind die posttraumatischen Belastungsstörungen in zweifacher Hinsicht relevant: Zum einen stellen sie eine Unfallfolge mit echtem Krankheitswert dar und sind daher durch eine therapeutische Behandlung zu rehabilitieren. Zum anderen sind die PTBS eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr. Dadurch sind die Unfallversicherungsträger auch verpflichtet, diese im Rahmen ihrer Präventionsarbeit zu verhüten bzw. für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen.

### 4.8.2 Was versteht man unter einer Posttraumatischen Belastungsstörung?

Posttraumatische Belastungsstörungen sind in mehreren internationalen und nationalen Klassifikationsschemata für Krankheiten detailliert beschrieben. Exemplarisch sollen hier die Kriterien des DSM-IV (Diagnostisch-Statistisches Manual) aufgeführt werden, das eine einheitliche Diagnose von Krankheiten erlaubt. Nach dem DSM-IV müssen für das Vorliegen einer PTBS folgende Kriterien gegeben sein:

**A Kriterium Trauma:** Die Person war einem traumatischen Erlebnis ausgesetzt, für das die beiden Aspekte zutrafen:

1. Die Person erlebte, sah oder war konfrontiert mit einem oder mehreren Ereignissen, die aktuellen oder möglichen Tod oder schwere Verletzung beinhalten oder eine Bedrohung der physischen Integrität der eigenen Person oder anderer Personen.
2. Die Reaktion der Person umfasst intensive Furcht, Hilflosigkeit oder Entsetzen.

**B Kriterium Erinnerungsdruck:** Wiedererleben des traumatischen Ereignisses auf mindestens eine der folgenden Weisen:

1. Wiederholte und sich aufdrängende Erinnerungen an das Ereignis (Flashbacks),
2. wiederholte, stark belastete Träume,
3. plötzliches Handeln oder Fühlen, als ob das traumatische Ereignis wiedergekehrt sei,
4. intensives psychisches Leid bei Konfrontation mit Ereignissen, die das traumatische Ereignis symbolisieren oder ihm in irgendeiner Form ähnlich sind (oft Gefühle von Angst, Schuld, Wut oder Ekel),
5. physiologische Reaktionen bei Konfrontation mit Ereignissen, die einem Bestandteil des traumatischen Ereignisses ähneln oder es symbolisieren.



**C Kriterium Vermeidung/emotionale Taubheit:** Anhaltende Vermeidung von Stimuli, die mit dem Trauma in Verbindung stehen, oder eine Einschränkung der allgemeinen Reagibilität (Fähigkeit, sensibel zu reagieren) auf mindestens drei der folgenden Weisen:

1. Anstrengungen, Gedanken oder Gefühle, die mit dem Trauma in Verbindung stehen, zu vermeiden,
2. Anstrengungen, Aktivitäten oder Situationen, die Erinnerungen an das Trauma wachrufen, zu vermeiden,
3. Unfähigkeit, sich an einen wichtigen Bestandteil des Traumas zu erinnern,
4. auffallend vermindertes Interesse an (subjektiv) bedeutenden Aktivitäten,
5. Gefühl der Isolierung bzw. Entfremdung von anderen,
6. eingeschränkter Affekt (Unfähigkeit zur Zärtlichkeit),
7. Gefühl der überschatteten Zukunft (erwartet nicht, Familie, Beruf, normales Leben zu haben).

**D Kriterium Chronische Übererregung:** Mindestens zwei anhaltende Symptome eines erhöhten Erregungsniveaus wie:

1. Ein- oder Durchschlafstörungen,
2. Reizbarkeit oder Wutausbrüche,
3. Konzentrationsschwierigkeiten,
4. Hypervigilanz – Übererregung,
5. übertriebene Schreckreaktionen.

**E Kriterium Dauer:** Die Dauer der Symptome unter B, C und D beträgt mindestens einen Monat.

**F Kriterium Störungen:** Die Störung verursacht klinisch signifikante Belastung oder Beeinträchtigung im sozialen, beruflichen oder anderen wichtigen Bereich (z.B. erhöhter Blutdruck, Herz-Kreislaufkrankungen, Schwächung Immunsystem, Probleme mit Schmerzen, Depressionen, Süchte, affektive Störungen).

Eine wichtige Voraussetzung für eine Diagnose PTBS ist, dass die Symptome aus den Komplexen C und D vor dem Trauma nicht vorhanden waren. Häufigste Symptome sind grundsätzlich das Wiedererleben des Traumas im Wachen und Schlafen sowie eine erhöhte Schreckhaftigkeit. Die PTBS geht einher mit einem erhöhten Risiko für andere Angst- und affektive Störungen, psychosomatische (körperliche) Beschwerden und Alkohol-, Drogen- oder Medikamentenmissbrauch.

Die Krisen nach traumatischen Ereignissen folgen einem charakteristischen Muster. Sie werden immer durch ein bedrohliches Ereignis (entweder eine Katastrophe oder

kumulative Wirkung) ausgelöst. Durch den Stress auf Grund des bedrohlichen Ereignisses ergibt sich ein Zustand der Verletzlichkeit (akute Traumatisierung) und dadurch die Aktivierung der üblichen Abwehr- und Bewältigungsmechanismen. Wenn diese Mechanismen nicht ausreichen, kommt es zu einer akuten psychischen Krise. Diese Krise kann als bedrohlich (Angst), als Verlust (Trauer) oder als Herausforderung (Hoffnung, Ich-Kontrolle wieder herstellen zu können) erlebt werden.

Im Rahmen der Bewältigung können alte, unbewältigte Konflikte wieder belebt werden. Es kommt zu unangemessenen psychischen Reaktionen (siehe oben). Betroffene in akuter Stressphase sind Hilfsangeboten gegenüber aufgeschlossener. Daher sind selbst minimale Kriseninterventionen äußerst wirksam. Die Zeitspanne zwischen Entstehung und Lösung der Krise variiert mit den Hilfsangeboten. Durch adäquate Krisenintervention kommt es zu einer Reintegration. Die Betroffenen sind in der Lage, in Zukunft mit gleicher Situation effizienter und kompetenter umzugehen. Wenn aber keine Hilfsangebote erfolgen, bleiben die ineffizienten Verhaltensmuster (z.B. Rückzug) erhalten – in Zukunft wird dadurch mit vergleichbaren Ereignissen schlechter umgegangen.

Von einer akuten PTBS spricht man in der Zeit zwischen zwei Tagen und vier Wochen nach dem Trauma. Das Auftreten der o.g. Symptome ist in dieser Zeit normal. Von 5–10% der Personen mit einer akuten PTBS wird die Krise aber nicht bewältigt – die Symptome bestehen länger als drei Monate. Hier spricht man von einer chronischen PTBS.

Neben der Reaktion auf **ein** (in der Regel sehr dramatisches) traumatisierendes Ereignis ist auch eine „schleichende“ posttraumatische Belastungsstörung bekannt. Diese tritt auf, wenn z.B. Rettungskräfte über längere Zeit (10–30 Jahre) wiederholt Notfall-Stressoren (kumulative Traumata mittlerer Intensität) ausgesetzt sind. Die Symptome dieser „schleichenden“ PTBS ähneln denen von „Burnout“ (siehe Kapitel 4.5) und beinhalten z.B. eine „psychische Erstarrung“, das Gefühl von Sinnlosigkeit und eigener Wertlosigkeit oder das Nachlassen der Fähigkeit, Gefühle wahrzunehmen. Dadurch kommt es zu einer Belastung der Familienangehörigen durch große Reizbarkeit oder Wutausbrüche bzw. durch das Gefühl der Entfremdung von anderen sowie zu einem hohen Krankenstand durch psychosomatische Reaktionen, zu einem allgemeinen Rückzugsverhalten (innere Kündigung) und dem Bestreben zur Frühberentung.

### 4.8.3 Wo, wie oft und bei wem tritt PTBS auf?

Die meisten Studien gehen davon aus, dass 8% der Bevölkerung im Laufe ihres Lebens an einer PTBS erkranken (Lebenszeitprävalenz). Damit zählt die PTBS zu den häufigeren psychischen Störungen. In ca. 40–50% kommt es zu einer Chronifizierung (Verstetigung) der Symptome.

In einigen Berufsgruppen liegt das Risiko, am Arbeitsplatz eine PTBS davonzutragen, aber deutlich höher als das der Allgemeinbevölkerung: Insbesondere Rettungskräfte und Feuerwehrleute sowie Soldaten geraten im Rahmen ihrer Berufstätigkeit fast zwangsläufig in traumatisierende Situationen. Aber auch Lokführer (Selbstmörder vor Zug), Pflegekräfte – insbesondere in der Psychiatrie, Beschäftigte von Polizei und Ordnungskräften sowie Schalterangestellte von Post- und Bankfilialen (Überfälle) – haben ein höheres berufliches Risiko einer PTBS. Dies erklärt auch, warum Männer ein höheres Risiko haben, traumatisiert zu werden: Sie sind besonders häufig in den an höchsten belasteten Berufsgruppen zu finden. In der Allgemeinbevölkerung sind die wichtigsten Auslöser einer PTBS Unfälle und (oft sexuelle) physische Angriffe.

Nicht alle traumatisierten Personen erleiden eine PTBS. Hier gibt es deutliche Unterschiede hinsichtlich des Alters und des Geschlechts der betroffenen Person: Ältere Menschen sind weniger anfällig als jüngere, Männer weniger als Frauen (8% vs. 20%).

Eine Reihe von groß angelegten Studien bei Feuerwehrleuten, Helfern bei Naturkatastrophen und Unglücksfällen aller Art fand heraus, dass auch die Dienststellung, das Lebensalter und die Berufserfahrung sowie Persönlichkeitsfaktoren die Entstehung einer PTBS beeinflussen können. So hatten jüngere Einsatzkräfte mit niedriger Dienststellung und geringer Berufserfahrung ein höheres Erkrankungsrisiko als Führungskräfte und erfahrene Kollegen (evtl. wegen des direkteren Kontakts mit den Verletzten). Personen mit vorangegangenen Traumatisierungen in der Kindheit und Jugend sowie mit unbehandelten psychischen Problemen waren gefährdeter, ebenso sozial isolierte Personen. Umgekehrt erwies sich gerade eine vorhandene soziale Unterstützung als ein wichtiger Schutzfaktor vor der Erkrankung.

Es besteht die besondere Gefahr, eine Belastungsstörung zu erleiden, wenn die Betroffenen (in der Regel Helfer) in einen intensiven Körperkontakt mit sterbenden Menschen, denen nicht mehr zu helfen ist, oder mit Leichen(teilen) kommen. Dies wird durch mehrere Studien gestützt, z.B. einer über das so genannte „Bradford-Fire-Desaster“. Hier brannte in einem Fußballstadion eine Holztribüne sehr schnell. 56 Zuschauer starben bei der Katastrophe – die meisten wurden dabei in Panik niedergetrampelt. Besonders die Einsatzkräfte, die mit der Bergung und Identifizierung der Leichen beschäftigt waren, litten unter PTBS. Gleiches wurde beim Massenselbstmord einer Sekte mit 1000 Toten beobachtet. Auch andere Studien (Flugzeugabstürze) kamen bezüglich der Belastung durch Tote zum gleichen Ergebnis. Gerade „einfache“ Rettungskräfte ohne Führungsaufgaben sind besonders intensiv derartigen Erfahrungen ausgesetzt. Der o.g. Zusammenhang mit Berufserfahrung und Dienstgrad lässt sich dadurch gut erklären.

Zwei weitere Zusammenhänge sind evtl. gut nutzbar für die Prävention von PTBS: Einige Studien kamen zu dem Ergebnis, dass die subjektiv erlebte Kontrolle über die traumatisierende Situation mit darüber entscheidet, ob jemand eine PTBS davonträgt. Dieses Risiko ist höher bei passiv Betroffenen (z.B. Opfern von Gewalttätigkeiten oder Übergriffen) als bei aktiv Agierenden (z.B. Rettungskräften). Weiterhin wurde fehlende soziale Unterstützung als ein PTBS-begünstigender Faktor identifiziert.

#### 4.8.4 Wie erklärt man die Entstehung einer PTBS?

Für die Entstehung einer posttraumatischen Belastungsstörung gibt es mehrere psychoanalytische, verhaltenstherapeutische und kognitive Erklärungsmodelle. An dieser Stelle sollen nur die beiden bekanntesten Modelle dargestellt werden, die auch die Grundlage von gängigen Behandlungsverfahren darstellen.

##### 4.8.4.1 Traumamodell von Freud und Breuer

Das wohl bekannteste Traumamodell stammt von Freud und Breuer. Auf diesem basiert beispielsweise auch das unten beschriebene Konzept des **Critical incident stress debriefing** (Einsatznachbereitung) von Mitchell und Everly (1993).

Das Traumamodell von Freud und Breuer geht von folgenden Voraussetzungen aus: Generell versteht man in der Medizin unter Trauma eine Läsion (übermäßige Verletzung) durch äußerste Kraftanwendung. Es ist ein Ereignis im Leben eines Subjekts, das gekennzeichnet ist durch seine Intensität, die Unfähigkeit des Subjekts, adäquat darauf zu antworten, und die Erschütterung und dauerhafte pathogene (krank machende) Wirkung, die es in der psychischen Organisation hervorruft.

Ein psychisches Trauma ist ein Anfluten von Reizen, die psychisch nicht gemeistert werden können. Freud geht davon aus, dass der Organismus durch eine „Schutzhülle“ geschützt ist, der nur erträgliche Quantitäten passieren lässt. Durch ein Trauma kommt es zu einem Einbruch in den Schutz, der kompensiert werden muss. Daraus resultiert eine (automatische) Angst als Reaktion des Subjekts, wenn es sich in traumatischen Situationen befindet, d.h. einer Reizanflutung ausgesetzt ist, die es nicht bewältigen kann.

Durch ein normales Ereignis (Reiz) wird der Organismus belastet. Dies ruft eine Reaktion hervor und führt gleichzeitig zu neuen Handlungsstrategien bzw. zu einer besseren Vorbereitung auf künftige Ereignisse. Hier wird das Ereignis somit sowohl kognitiv als auch affektiv bewältigt.

Beispiel: Ein Sanitäter soll erstmals eine Spritze geben. Dies ist ihm eventuell unangenehm (Aufregung, Ekel, Überwindung), beim zweiten Mal funktioniert es schon besser und ist schon bald Routine.

Durch katastrophale (traumatische) Ereignisse, die psychisch nicht verarbeitet werden können, kommt es hingegen nicht zu einer Anpassung, sondern zu einer Reizüberflutung. Dadurch werden (bewusste) Vorstellung und zugehöriger Affekt getrennt. Durch das Trauma erfolgt somit eine Trennung von Vorstellung und Affekt in dem Sinne, dass nur **entweder** die Erinnerung an das Ereignis **oder** das zugehörige Gefühl (ohne Bezug zum Ereignis) wieder belebt werden können.

Konkret: Der Betroffene hat vom Ereignis zwar ein psychisches Abbild, kann somit etwa dessen faktischen Ablauf erinnern, der zugehörige Affekt (z.B. Furcht, Wut, Hilflosigkeit) ist aber mit der Vorstellung nicht verknüpft, sondern äußert sich „frei flottierend“ (frei schwebend) in anderen Situationen (z.B. in körperlichen Symptomen). Dies erklärt die unangemessenen Affekte in Situationen, die mit der traumatisierenden Situation in Verbindung stehen oder dieser in einem Aspekt ähneln.

#### 4.8.4.2 Lerntheoretische Modelle

Theoretische Grundlagen der lerntheoretischen Modelle der Entstehung und Aufrechterhaltung der PTBS sind während des Traumas die so genannte „klassische Konditionierung“, bei der Aufrechterhaltung der Symptome das „operante Konditionieren“. Die Modelle gehen davon aus, dass Reize, die den Bedingungen während der traumatischen Situation ähneln, in der Folge emotionale und physiologische Reaktionen wie bei der Traumatisierung auslösen. Somit werden über das klassische Konditionieren gedankliche Verbindungen zwischen der traumatisierenden Situation und einem oder mehreren begleitenden Reizen erworben. Die begleitenden Reize müssen dabei nicht zum Einsatz der Person gehören, sondern können zufällig mit diesem in räumlichem oder zeitlichem Zusammenhang stehen (z.B.: Ein Feuerwehrmann birgt nach einem Unfall einen Toten aus dem Unfallfahrzeug, der eine Jacke mit einem auffälligen Muster trägt. In der Folge erlebt er immer die Affekte dieses Ereignisses, wenn er ein ähnliches Muster sieht).

Im Rahmen des operanten Konditionierens wird die Vermeidung traumarelevanter Stimuli über eine negative Verstärkung aufrechterhalten: Das nun folgende Vermeidungsverhalten verhindert somit eine Löschung der gelernten Verbindung zwischen Affekten und begleitendem Reiz. (In unserem obigen Beispiel: Der Feuerwehrmann vermeidet es, das Trauma auslösende Muster auf Bekleidung zu sehen. Er generalisiert es in der Form, dass er beim Betreten von Bekleidungsgeschäften Schweißausbrüche bekommt und das Einkaufen nach Möglichkeit vermeidet.)

### 4.8.5 Was kann der Betrieb tun, um PTBS zu vermeiden?

Wie bereits oben ausgeführt, gehört zumindest in gefährdeten Betrieben die Vorbereitung auf die Bewältigung traumatisierender Extremsituationen zu den Unternehmerpflichten. Die Möglichkeiten, PTBS am Arbeitsplatz zu vermeiden, sind viel-

fältig: Sicher der beste Weg wäre es, die traumatisierende Situation nicht erst entstehen zu lassen. Dies ist aber nur in Ausnahmefällen möglich (z.B. durch die Verminderung des Anreizes für Überfälle).

Auch stabile Kooperationen in der Arbeitsgruppe, eine klare Einsatzleitung mit präzisen Arbeitsaufträgen (Erhalt der Kontrolle über die Situation) und eine gute psychosoziale Kompetenz der Einsatzleitung hatten eine präventive Wirkung – ebenso die vorhandene soziale Unterstützung durch Kollegen, Freunde und Angehörige und das Fehlen bürokratischer Hemmnisse. Einige Wissenschaftler empfehlen daher, Paare von erfahrenen und neuen Einsatzkräften zu bilden, tägliche angeleitete Gruppenbesprechungen durchzuführen und eine bedingungslose Wertschätzung der geleisteten Arbeit durch die Führungskräfte.

#### 4.8.5.1 Vorbereitung auf Extremsituationen

Wirksam ist ebenso eine realitätsgerechte Vorbereitung auf traumatisierende Extremsituationen, die im Rahmen einer Berufstätigkeit bzw. Tätigkeit in einer Feuerwehr oder Rettungsorganisation auftreten können. Diese Belastungen waren lange Zeit selbst in Führungskräftebildungen kein Thema und gehören selbst heute noch nicht zu den Standardthemen der Feuerweherschulen.

Der Betrieb kann etwa im Rahmen seiner Aus- und Fortbildung, aber auch in Unterweisungen, das Risiko einer Traumatisierung behandeln. Hier sollten den Betroffenen auch die möglichen Folgen sowie Bewältigungsstrategien verdeutlicht werden.

#### 4.8.5.2 Einsatznachbereitung

Da eine echte Prävention traumatisierender Ereignisse nur in Ausnahmefällen möglich ist und sich eine wirksame Vorbereitung auf hoch belastete Arbeitsplätze beschränken dürfte, bleibt in vielen Fällen nur eine psychische Nachbetreuung der traumatisierten Personen. Diese ist auf verschiedenen Wegen möglich:

##### ■ „Psychische Erste Hilfe“

Der Betrieb ist verpflichtet, Notfallpläne auszuarbeiten. Die Organisation der Betreuung traumatisierter Beschäftigter darf insbesondere in Betrieben mit höherem Risiko einer Traumatisierung nicht fehlen.

Als eine einfache, aber wirksame Maßnahme bieten sich Nachbesprechungen der Situation in Gruppen an. Die Moderation kann dabei durchaus von psychologischen Laien wahrgenommen werden. Ideal wären allseits akzeptierte und beliebte Vertrauenspersonen ohne Vorgesetztenfunktion zu den traumatisierten Beschäftigten. Diese sollten auch in der Lage sein, schnell und unbürokratisch den Betroffenen praktische Hilfestellungen zu geben (z.B. die Organisation der Fahrt nach Hause)

oder diese von der Presse abzuschirmen. Die Organisationsform spielt dabei keine Rolle – bei den Betreuern kann es sich um geschulte Arbeitskollegen, um Notfallseelsorger, Mitglieder von Nachsorgeteams oder um ausgebildete Therapeuten handeln.

Die Person sollte die Befugnis besitzen, sich im Bedarfsfall schnell vor Ort zu begeben und auch eigenständig über kleinere organisatorische Anforderungen zu entscheiden.

Wichtig ist aber, dass die Betroffenen die Intervention nicht als Therapie verstehen, sondern die praktische Unterstützung des oder der Betroffenen im Vordergrund steht.

### ■ Critical incident stress debriefing (CISD)

Eine sehr populäre Form der Nachbereitung traumatisierender Ereignisse ist das CISD. Dieses basiert auf dem Traumamodell von Freud und Breuer und wurde in seiner Urfassung vom amerikanischen Militärpsychologen Mitchell entwickelt.

CISD möchte die traumatische Reaktion auf belastende Einsatzerlebnisse normalisieren, indem diese als „normal“ betrachtet und pädagogisch erläutert werden. Es möchte damit auch die Vorstellung über Ereignis und Affekt wieder zusammenführen. CISD erfolgt in der Praxis durch Psychologen in Assistenz mit ausgebildeten Laien.

CISD erfolgt immer in der Gruppe. Dabei werden folgende Wirkfaktoren angenommen:

- Akzeptanz durch Gruppe,
- gegenseitiges Engagement füreinander,
- Relativierung der eigenen persönlichen Erfahrung, da andere Gruppenmitglieder ähnliche Erfahrungen gemacht haben,
- Perspektivenübernahme (gegenseitige Beobachtung),
- freie Assoziation (Möglichkeit, im Rahmen der Gruppe sonst verschwiegene Gefühle und Vorstellungen zu äußern, dadurch Aktualisierung aus Bewusstsein ausgegrenzter Affekte).

Die Bewältigung in der Gruppe ist abhängig von der Struktur der sozialen Organisation – sowohl formal (Aufgabenerledigung) als auch informal (Rahmenbedingungen wie Führungsstil, affektives Klima, Organisationskultur).

Der Ablauf eines Critical incident stress debriefing dauert etwa zwei Stunden und ist streng geregelt:

- **Einleitungsphase:** Vorstellung der Teilnehmer,
- **Phase der Fakten:** Sachverhalt, eigene Beteiligung und Beobachtungen darstellen,

- **Phase des Gedankenaustauschs:** Klärung der individuellen Kognition der Beteiligten (wichtigste eigene Gedanken zu Ereignis),
- **Reaktionsphase:** emotionale Reaktion in der Gruppe wird aufgenommen, um sie mit Kognition in Verbindung zu bringen, ansprechen besonders der subjektiv belastendsten Fakten,
- **Phase der Symptome:** Teilnehmer nennen ihre Stress-Symptome,
- **Phase der Informationsvermittlung:** Aufklärung über Symptome, darüber dass Stress normal ist, allgemeine Lebenstipps und Bewältigungsstrategien („wie sag ich es meiner Familie“), Frage auch nach positiven Aspekten,
- **Rückbildungsphase:** Fragen beantworten, zusammenfassende Kommentare.

CISD wird subjektiv zunächst als hilfreich empfunden. Gemessen an der Symptombelastung zu einem späteren Zeitpunkt hat es aber keinen klinischen Effekt. Auffällig ist der Kontrast zwischen der Häufigkeit, mit der Debriefing (in verschiedenen geringfügig abweichenden Varianten) eingesetzt wird, und dem bisherigen fehlenden Nachweis der Wirksamkeit. Neuere Studien gehen davon aus, dass CISD sogar die psychische Bearbeitung von Traumata erschweren kann.

#### ■ Konfrontationsbehandlung

Die Konfrontationsbehandlung basiert auf den in Abschnitt 4.8.4.2 beschriebenen lerntheoretischen Erklärungsmodellen der PTBS. Sie hat (ähnlich einer Verhaltenstherapie) das Ziel, durch die Konfrontation mit Stimuli, die an das Trauma erinnern oder den Bedingungen während der Traumatisierung ähneln, das erlernte Vermeidungsverhalten abzubauen.

Dabei wird mit dem Betroffenen das Rational (warum) der Behandlung erarbeitet, es erfolgt eine spezifische Diagnostik der Vermeidung und ein hierarchisches Ordnen der belastenden Erinnerungen und Situationen nach Schwierigkeitsgrad.

Konkret gibt es verschiedene Strategien:

- Der Patient visualisiert das traumatische Ereignis mit dem Ziel, möglichst ähnliche Emotionen, Kognitionen und Reaktionen zu aktivieren.
- Der Patient stellt sich traumatische Situation vor bzw. berichtet darüber, als würde sie gerade stattfinden.
- Der Patient schreibt einen Bericht über das Trauma oder hört sich den eigenen Bericht an.
- Der Patient wird mit Dingen und Situationen, die an das Trauma erinnern, konfrontiert.

Die Wirksamkeit der Behandlung wurde in kontrollierten Studien nachgewiesen. Eine Konfrontationsbehandlung wird nur von besonders ausgebildeten Psychotherapeuten durchgeführt.



### 4.8.5.3 Weiter führende therapeutische Betreuung

Bei einem Teil der traumatisierten Personen reichen die oben beschriebenen therapeutischen Strategien nicht aus. Zum Teil resultiert dies aus früheren psychischen Problemen, die durch die Traumatisierung wiederbelebt wurden. Somit sollte die Möglichkeit geboten werden, im Anschluss an die psychische Erstbetreuung eine weiter führende psychotherapeutische Unterstützung in Einzel- oder Gruppentherapie durch ausgebildete Psychotherapeuten zu erhalten.

Im Betrieb sollten hierzu geeignete Psychotherapeuten bekannt sein, an die sich betroffene Beschäftigte wenden können, die das Erlebte nicht verarbeiten können und somit therapeutischer Unterstützung bedürfen.

### 4.8.6 Literaturempfehlungen

Fischer, G. & P. Riedesser (1998).

*Lehrbuch der Psychotraumatologie. München: UTB.*

Teegen, F., Domnick, A. & M. Heerdegen (1997).

*Hochbelastende Erfahrungen im Berufsalltag von Polizei und Feuerwehren. Traumaexposition, Belastungsstörungen, Bewältigungsstrategien. Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 29, 583–599.*

Mitchell, J. G. & Everly (1993).

*Critical incident stress debriefing (CISD). An operational manual for the prevention of traumatic stress among emergency services and disaster workers. Elliot City: Chevron Publishing Corporation.*

## 4.9 Sick-Building-Syndrom

### 4.9.1 Einführung

Das so genannte Sick-Building-Syndrom (SBS) trat in den siebziger Jahren erstmalig in amerikanischen Bürogebäuden auf und beschäftigt (nun auch in anderen Ländern) zunehmend mehr Betroffene und Arbeitgeber sowie beratende Spezialisten wie Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Arbeitsmediziner, Chemiker und Psychologen. Schätzungen gehen davon aus, dass in den Industrieländern in bis zu 30% der Bürogebäude Beschäftigte arbeiten, die unter SBS leiden. Die Kosten für Arbeitsunfähigkeitstage, Arztbesuche und den damit verbundenen Produktivitätsverlust werden auf mehrere Dutzend Milliarden Euro pro Jahr geschätzt.

Beim SBS entwickeln die Nutzer neu gebauter, neu bezogener oder renovierter Gebäude zahlreiche unspezifische Symptome, für die es keine objektiven Ursachen gibt: In der Regel liegen die Belastungen mit Schadstoffen unterhalb der Grenzwerte – auch sind Belastungen durch Klimafaktoren nicht feststellbar. Allerdings ist meist eine geringfügige Geruchsbelastung durch Farben und Lacke vorhanden.

Die Beschwerden treten nicht bei allen Beschäftigten auf – zudem gibt es auch hinsichtlich der Stärke große interindividuelle Unterschiede. Daher liegt immer der Verdacht nah, dass es sich bei den Beschwerden um ein rein psychologisches Phänomen handelt. Diese Erklärung alleine greift allerdings zu kurz – das Sick-Building-Syndrom wird vielmehr durch das komplexe Zusammenspiel chemischer, organisatorischer und psychologischer Ursachen bedingt. Daher sind zur Klärung der Sachverstand mehrerer Professionen nötig. Dies ist zudem notwendig, um eventuell vorhandene objektive Belastungen ausschließen zu können.

### 4.9.2 Was ist das Sick-Building-Syndrom?

Das SBS beinhaltet zahlreiche unspezifische Symptome. Diese reichen von einer Irritationen der Augen sowie der Schleimhäute der Nase und des Rachens über Beklemmungsgefühle in der Brust, Hautreizungen, Geruchs- und Geschmacksstörungen, Antriebslosigkeit und Müdigkeit bis zu anhaltenden Kopfschmerzen. Kopfschmerzen (50%) und Augen- und Schleimhautirritationen (40%) sind die häufigsten Symptome.

Vom Sick-Building-Syndrom spricht man, wenn in einem Gebäude mindestens 20% der Beschäftigten Symptome ausbilden und diese beim Verlassen des Gebäudes verschwinden oder sich mindern. Gleichzeitig sind in Messungen keine deutlichen Expositionen gegenüber einzelnen Stoffen oder Faktoren nachweisbar.

Vom Sick-Building-Syndrom abzugrenzen sind:

**Building-related illness:** Hier verschwinden die Symptome nicht sofort bei Verlassen des Gebäudes. Es sind nur wenige Personen betroffen. Dieses Phänomen erklärt man mit einer Überempfindlichkeit dieser Personen gegen Bioaerosole oder bestimmte Bakterien. Daher sind die Beschwerden meist nach Identifikation der Quelle zu beseitigen.

**Chronic fatigue syndrome:** Die Symptome sind hier ebenfalls unspezifisch und reichen von Müdigkeit über Muskelschwäche und leichtem Fieber bis hin zu neuropsychologischen Zeichen. Hier wird eine immunologische Reaktion vermutet, die aber nicht spezifisch für die Raumluft ist.

**Multiple chemical sensitivity:** Die Symptome dieser Erkrankung sind Gelenk- und Muskelschmerzen, Konzentrationsprobleme, Herzklopfen, Depression etc. Als Ursache wird eine individuelle Neigung zu diesen Symptomen angenommen, die sich auf Grund von Umweltbedingungen ausprägt – z.B. als eine besonders starke Reaktion auf ungünstige Raumluft.

### 4.9.3 Wo, wie oft und bei wem tritt das Sick-Building-Syndrom auf?

Wie bereits ausgeführt, tritt das SBS besonders häufig in neu gebauten oder renovierten Bürogebäuden auf. Mehrere groß angelegte Studien mit zusammen über zehntausend untersuchten Personen und mehreren tausend Messungen erbrachten Aussagen über weitere Belastungsschwerpunkte:

- So fand die Mehrzahl der Studien (aber nicht alle) in Gebäuden mit Belüftung und Vorbehandlung der Luft die höchste Beschwerderate, in Gebäuden mit mechanischer oder natürlicher Ventilation hingegen die niedrigste.
- Es gab einen Zusammenhang des Auftretens von Beschwerden mit der Fläche an Auslegematerial, mit Einrichtungsgegenständen, mit der Menge an Staub am Boden und dem Gesamtstaubgewicht, mit einer geringen Luftfeuchtigkeit an Büroarbeitsplätzen sowie mit dem Umgang mit kohlestofffreiem Kopierpapier.
- Alle Studien fanden einen Zusammenhang zwischen den Beschwerden und Faktoren wie Geschlecht oder berufliche Stellung. So trat bei Frauen das Sick-Building-Syndrom deutlich häufiger auf als bei Männern. Büro- und Sekretariatskräfte sowie Sozialarbeiter waren häufiger betroffen als Manager und Höherqualifizierte.
- Einen sehr deutlichen Einfluss hatte schließlich auch eine eingeschränkte Arbeitszufriedenheit – z.B. durch eine zu hohe Arbeitsmenge, durch das soziale Arbeitsklima und die Art der eigenen Beschäftigung.

#### 4.9.4 Wie erklärt man sich die Entstehung eines Sick-Building-Syndroms?

Als Ursache von SBS werden meist leicht flüchtige organische Substanzen (Volatile Organic Compounds – VOC) – z.B. Formaldehyd, Ozon und Kohlenstoff, Lösemittelgemische aus Möbeln, Druckern, Klebemitteln und Farben – genannt, die in sehr geringen Konzentrationen vorhanden sind.

Untersuchungen ergaben, dass bei einer Konzentration der VOC bis zu 25 mg pro m<sup>3</sup> Luft im Regelfall keine Leistungseinschränkungen auftreten, wohl aber Irritationen von Schleimhäuten der Augen und des Rachens und subjektiv empfundene Einschränkungen des Wohlbefindens. In höheren Konzentrationen haben VOC eine leicht toxische und sedierende Wirkung. Diese führt zu schwachen zentralnervösen und vegetativen Veränderungen, die zu einer (minimalen) Minderung der Reaktionszeit, des Konzentrationsvermögens und des Kurzzeitgedächtnisses und zu unspezifischen Symptomen führen können.

Die Wahrnehmung dieser VOC löst nun einen Kreislauf aus: Durch den wahrgenommenen Geruch und die Reizung der Schleimhäute wird eine schlechte Luftqualität vermutet, verbunden mit häufigem Kompensieren wie dem Befeuchten der Lippen, Husteln etc. Es entsteht ein Eindruck der Unbehaglichkeit. Einige Personen reagieren besonders empfindlich und artikulieren dies. Das beeinflusst weitere Personen in ihrer Empfindlichkeitsschwelle und löst bei diesen ähnliche Beeinträchtigungen aus. Dies gilt insbesondere für Personen, die bereits (Halb-)Wissen über die Wirkung von Schadstoffen haben. Dadurch haben sie ein differenziertes Erwartungsmuster über deren Wirkung. Das Erwartungsmuster wird anderen mitgeteilt und führt bei diesen zu den erwarteten Störungen.

Ein ähnlicher Mechanismus gilt für besonders ängstliche Personen. In Experimenten zeigte sich, dass es bei sehr geringen Schadstoffkonzentrationen einen höheren Zusammenhang zwischen der Schadstoffwirkung und der Ängstlichkeit der Person gibt als zwischen Schadstoffwirkung und -konzentration.

Das SBS ist bei niedrigen Schadstoffkonzentrationen somit primär ein Problem der Psychodynamik der Gruppe. Je höher die Schadstoffkonzentration ist, desto geringer ist allerdings die Bedeutung des psychodynamischen Ansatzes.

#### 4.9.5 Was kann der Betrieb tun, um das Sick-Building-Syndrom zu vermeiden?

Das SBS entsteht in einem komplizierten Mechanismus aus objektiven Daten wie der Schadstoffbelastung und Klimawerten, aus Faktoren des Arbeitsplatzes, wie z. B. der Arbeitsbelastung und dem Arbeitsklima, und aus subjektiven Faktoren wie

der Empfindlichkeit gegen Schadstoffe, dem Schadstoffwissen und der -ängstlichkeit. Bei der Lösung eines SBS-Problems ist es daher notwendig, ein interdisziplinär zusammengestelltes Team einzusetzen.

Wichtig ist zunächst der Nachweis, dass es in dem Gebäude objektiv keine Belastung durch Schadstoffe und durch ungünstige Klimafaktoren gibt – beispielsweise durch Messungen von verdächtigen Größen wie Luftfeuchtigkeit, Temperatur, Keimzahlen (bei Klimaanlage) und Inhaltsstoffe von Farben und Klebern (bei neuen Anstrichen respektive frisch verlegten Teppichen). Hier reichen zunächst orientierende Messungen, an deren Durchführung die Beschäftigten beteiligt werden sollten. Finden sich im Rahmen der orientierenden Messungen Hinweise auf Probleme, ist eine exakte Probenahme und Analytik notwendig.

Sinnvoll ist auch eine medizinische Abklärung bei Personen mit Beschwerden und die ergonomische Überprüfung der Arbeitsplätze (z.B. Standort von Bildschirmen, Beleuchtung, Sitzposition). Ergeben sich hier keine objektivierbaren Belastungen, sind psychologische Analysen und eine psychologische Betreuung der Betroffenen sinnvoll. So kann per Fragebogenaktion versucht werden, das Problem regional (in welchen Räumen treten die Belastungen auf?) oder zeitlich (wann?) einzugrenzen, um sich dann auf die besonders belasteten Bereiche zu konzentrieren. Es gibt zur Erfassung und Bewertung der Wirkung der Innenraumluft Fragebögen, z.B.:

- Fragebogen zu langzeitigen Beschwerden neurotoxischer Herkunft,
- Symptomliste zur Erfassung kurzzeitiger Beeinträchtigungen,
- Einschätzungsskala zur Erfassung aktueller Befindlichkeitsstörungen.

Die besonders betroffenen Bereiche sollten nicht nur hinsichtlich der Beschwerden und vermuteten Belastungen, sondern auch hinsichtlich der Akzeptanz der mit dem Neu- oder Umbau verbundenen Veränderungen untersucht werden. Hier findet sich oft der Schlüssel zur Lösung des SBS-Problems.

Besser ist es allerdings, es gar nicht erst zu einem SBS kommen zu lassen. Somit ist bei Neu- und Umbauten auf folgende Faktoren zu achten:

- Frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten an der Konzeption des Baus und regelmäßige Information während der ganzen Bauphase,
- Sicherung des größtmöglichen Einflusses der Beschäftigten auf die Regelung von Klima und Beleuchtung am Arbeitsplatz (z.B. natürliche Belüftung, regulierbare Heizungen, regulierbare Beleuchtung),
- wenn möglich, Verzicht auf zentrale Klimaanlage,
- Auswahl der Baustoffe – insbesondere der Bodenbeläge – hinsichtlich ihrer Schadstofffreiheit und
- Einplanung einer „Ausdünstzeit“ vor Bezug.

### 4.9.6 Literaturempfehlung

Seeber, A. (1995)

*Psychologische Bewertungsansätze zur Innenraumluftqualität. BIA-Report 1/1995, 27–41. St. Augustin: BIA.*

# 5 Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen

## 5.1 Einführung

Rolf Manz

In Kapitel 4 wurden wichtige Erscheinungsformen und -folgen psychischer Belastungen beschrieben. Wir wollen uns nun der Frage zuwenden, wie psychische Belastungen festgestellt und beurteilt werden können, noch bevor sie die oben beschriebenen negativen Folgen für den Einzelnen als auch für den Betrieb zeigen. Als Lösung bieten sich vorbeugende (präventive) Maßnahmen durch den Betrieb bzw. dessen Kooperationspartner (die Unfallversicherungsträger und/oder die Krankenversicherungsträger) an. Im Folgenden werden einige grundlegende Prinzipien zur Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen dargestellt und Hinweise zu Voraussetzungen und Rahmenbedingungen bei der Verwendung einzelner Verfahren gegeben.

Nach derzeitigem Stand der Arbeitswissenschaften sind eine Reihe von Forderungen an Arbeitsplätze zu stellen (vgl. Tab. 5.1).

Tabelle 5.1: Menschengerechte Arbeitsgestaltung (nach Hacker, 1998)

### Arbeit muss ausführbar sein

(Es sind z.B. anthropometrische und sinnesphysiologische Normen einzuhalten.)

### Arbeit muss schädigungslos sein

(Es sind Grenzwerte einzuhalten sowie Berufskrankheiten und Unfälle zu vermeiden.)

### Arbeit muss beeinträchtigungsfrei (zumutbar) sein

(Befindensbeeinträchtigungen, Monotonie, Sättigung, Ermüdung und Stress sind zu vermeiden.)

### Arbeit soll lern- und persönlichkeitsförderlich sein

(Arbeit soll selbstständige/schöpferische Anteile und Lernaktivitäten beinhalten.)

Verfahren zur Beurteilung von Gefährdungen am Arbeitsplatz sollten dazu in der Lage sein, diese Kriterien zu erfassen und zu bewerten, auch wenn sie nicht ausdrücklich im Arbeitsschutzgesetz formuliert sind.

## 5.2 Verfahrensweisen zur Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen

Psychische Belastungen können sowohl beim einzelnen Mitarbeiter wie auch auf Gruppen- oder Abteilungsebene und schließlich summarisch für den ganzen Betrieb festgestellt werden. Weiterhin können die Belastungen für bestimmte Arbeitsplätze oder Tätigkeiten untersucht werden (vgl. Tabelle 5.2). Wie aus Tabelle 5.2 zu entnehmen ist, lassen sich die Beurteilungen psychischer Belastung zwischen verschiedenen Branchen, verschiedenen Betrieben innerhalb einer Branche (z.B. öffentliche Verwaltung), zwischen verschiedenen Abteilungen innerhalb eines Betriebs und schließlich zwischen einzelnen Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten vergleichen. Aus Sicht des Unternehmens kann beispielsweise die Frage der durchschnittlichen psychischen Belastung der Mitarbeiter im Vergleich zu einem anderen Unternehmen derselben Branche von Interesse sein. Dabei geht es um die Frage, ob generell Handlungsbedarf besteht und ob ggf. feiner strukturierte Untersuchungen im Betrieb erforderlich sind. Innerhalb eines bestimmten Unternehmens werden sich dann Vergleiche zwischen einzelnen Abteilungen oder zwischen bestimmten Tätigkeitsgruppen anbieten. Durch systematische Vergleiche lassen sich Ursachen für Fehlbeanspruchungen hinsichtlich der Tätigkeit, der Organisation oder anderer Faktoren wie etwa der Führung eingrenzen.

Tabelle 5.2: Erfassungs- und Analyseebenen zur Beurteilung psychischer Belastungen

<b>Tätigkeit</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<b>Abteilung</b> (alle Arbeitsplätze einer Abteilung, die mit einer bestimmten Tätigkeit verknüpft sind)	Alle Mitarbeiter einer Abteilung
<b>Betrieb</b> (alle Arbeitsplätze eines Betriebs, die mit einer bestimmten Tätigkeit verknüpft sind)	Alle Mitarbeiter eines Betriebs
<b>Branche</b> (alle Arbeitsplätze einer Branche, die mit einer bestimmten Tätigkeit verknüpft sind)	Alle Mitarbeiter einer Branche

Eine weitere Unterscheidung ist zu treffen bezüglich der Beurteilerperspektive. Prinzipiell bieten sich Selbst- und Fremdbeurteilungsverfahren hierfür an. In Selbstbeurteilungsverfahren beantwortet der Befragte z.B. vorgegebene Aussagen in einem Fragebogen, oder er beantwortet Fragen im Rahmen eines persönlich geführten Interviews. Daneben gibt es auch so genannte „Beobachtungsverfahren“, die in der Regel durch dafür ausgebildete Experten durchgeführt werden und den Anspruch erheben, eine objektive Beurteilung der Gefährdungen und Belastungen der Mitarbeiter zu ermöglichen.



## Bedingungs- und personenbezogene Instrumente

Generell wird zwischen bedingungs- und personenbezogenen Instrumenten unterschieden. **Bedingungsbezogene Instrumente** erfassen die von außen auf den Beschäftigten einwirkenden Einflüsse im Sinne von **Belastungen** (vgl. Kapitel 2). Es handelt sich dabei also um Merkmale außerhalb der Person wie Umgebungsbedingungen, Aspekte der Tätigkeit etc. Ziel dieser Instrumente ist die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen der Organisation, der Tätigkeit, des sozialen Kontextes etc. Anders dagegen die **personenbezogenen Instrumente**. Diese erfassen individuelle Merkmale der Beschäftigten wie z.B. physiologische Reaktionen, das Verhalten oder das Erleben. Hiermit werden in der Regel psychische **Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen** erfasst. Beide Verfahrenstypen können prinzipiell im Selbst- und Fremdrating zur Anwendung kommen, d.h. sie werden vom Betroffenen selbst beurteilt oder durch eine andere Person.

Im Folgenden werden beispielhaft einige konkrete Verfahren vorgestellt.

### 5.2.1 Selbstbeurteilungsinstrumente

Selbstbeurteilungsinstrumente sind so genannte Fragebögen oder Checklisten. Sie bestehen aus einer Reihe von Aussagen, die nach dem Grad der Zustimmung (z.B. „ja/nein“ oder „nicht“ bis „sehr stark“) beurteilt werden. Diese Verfahren können zur Beurteilung einzelner Personen ebenso herangezogen werden wie zur Beurteilung einzelner Abteilungen oder des gesamten Unternehmens. Zu beachten ist dabei, dass alle über die Beurteilung einzelner Personen hinausgehenden Aussagen sich auf entsprechende Mittelwerte, das heißt eine Beurteilung der durchschnittlichen Belastung einer Gruppe beziehen.

#### Beispiele:

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin stellt zur Selbstbeurteilung der Belastung durch

- Stress
- Monotonie
- Sättigung
- Ermüdung

je eine Kurzsкала zur Verfügung.

Die Fragebögen des Skalensystems „ChEF“ und die zugehörigen Auswertungsunterlagen können über die Internetadresse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ([www.BAUA.de](http://www.BAUA.de)) direkt bezogen werden.

## BASA

Ein weiteres umfangreiches Selbstbeurteilungsverfahren stellt BASA (Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen – Screening für Arbeitsplatzinhaber) dar. Die Zielsetzung von BASA ist eine Orientierung über das Vorliegen psychischer Belastungen, die den Einsatz weiter gehender Expertenverfahren erfordern. Danach können aus den Befragungsdaten bereits Maßnahmen des Arbeitsschutzes abgeleitet werden, z.B. in den Bereichen Ergonomie, Technik oder Organisation. Eine Analyse von Arbeitsinhalten leistet das Verfahren nicht, hierfür werden tätigkeitsklassenspezifische Verfahren empfohlen. Das Verfahren sollte durch Arbeitspsychologen, Arbeitsmediziner, Betriebsärzte, Sicherheitsfachkräfte oder die Personalvertretung angewendet werden. Es kann die gesetzlichen Arbeitsschutzaufgaben von Klein- und Mittelbetrieben sowie von Führungskräften unterstützen. Das Verfahren kann auch zur Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes verwendet werden. Es ist ebenfalls über Internet auf der Homepage der BAuA zugänglich.

### 5.2.2 Fremdbeurteilungsverfahren

Fremdbeurteilungsverfahren werden in der Regel von Experten oder geschulten Nutzern verwendet. Neben Selbstauskünften durch den betroffenen Mitarbeiter werden u.a. Arbeitsplatzbeobachtungen und Dokumentenanalysen durchgeführt. Die Beurteilung der Arbeitssituation durch Experten lässt sich anhand von Checklisten, aber auch mit Hilfe umfangreicher Beurteilungsverfahren, bis hin zum Vergleich von Arbeitsplätzen bewerkstelligen. Ein Beispiel für diesen Verfahrenstypus stellen die oben erwähnten Checklisten in den Versionen für Fremdbeurteilungen dar. Ein Beispiel für ein aufwendigeres Expertenverfahren ist im Folgenden dargestellt.

## REBA

Ein aufwendigeres Expertensystem stellt das REBA-Verfahren zur Analyse und Beurteilung von Arbeitsplätzen dar. REBA (Rechnergestütztes Dialogverfahren für die Arbeitsbewertung und Gestaltung) schätzt Fehlbeanspruchungsfolgen gemäß DIN EN ISO 10 075 wie psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und Stress ab (vgl. Kapitel 4.1, 4.2). Das Verfahren basiert auf dem umfassenden Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) und analysiert Tätigkeiten auf den vier Ebenen: Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Persönlichkeitsförderlichkeit (vgl. Tabelle 5.1). Die einzelnen Teiltätigkeiten werden auf 22 Skalen eingestuft, die den Hauptkategorien

- organisatorische und technische Bedingungen der Vollständigkeit/Unvollständigkeit von Tätigkeiten,
- Kooperationserfordernisse,
- Verantwortungsumfang,

- geistige Leistungen sowie
- Qualifikations- und Lernerfordernisse zugeordnet sind.

Das Verfahren ist objektiv, bedingungsbezogen.

### 5.2.3 Weiter führende Verfahren

Weiter führende Verfahren zur Beurteilung psychischer Fehlbelastungen gehen über die reine Diagnose von Fehlbelastungen hinaus, indem sie auch Hinweise zur Gestaltung bzw. Umorganisation von Tätigkeiten bieten. Einen typischer Vertreter für diese Verfahren stellt SIGMA (Screening Instrument zur Bewertung und Gestaltung von Menschgerechten Arbeitstätigkeiten) dar. Das Verfahren analysiert und dokumentiert Belastungen, die gesundheitsgefährdende Folgen nach sich ziehen können. Dabei können Arbeitstätigkeiten aus verschiedenen Bereichen wie beispielsweise Büro, Produktion oder Dienstleistung untersucht und beurteilt werden. Folgende Aspekte der Tätigkeit werden berücksichtigt:

1. Arbeitsaufgabe
2. Arbeitsumgebung
3. Arbeitsorganisation
4. besondere Anforderungen/spezifische Belastungen.

SIGMA berücksichtigt Daten auf Grund der Beobachtung eines Stelleninhabers bzw. einer Stelleninhaberin bei der Arbeit durch einen Experten und ergänzt diese Informationen mit Hilfe der Selbstauskünfte aus einem kurzen Leitfadeninterview, das mit dem Stelleninhaber bzw. der Stelleninhaberin durchgeführt wird. Weiterhin fließen Dokumentenangaben wie z.B. die Stellenbeschreibung mit in die Beurteilung ein. Das Verfahren eignet sich besonders für geschulte Anwender aus dem Bereich Arbeitsschutz, es ist jedoch grundsätzlich auch durch andere Personen anwendbar, sofern sie in der Handhabung des Verfahrens geschult sind. Voraussetzungen sind jedoch Kenntnisse im Bereich Arbeitswissenschaften/Arbeitspsychologie und praktische Erfahrungen im Bereich der betrieblichen Sicherheits- und Gesundheitsarbeit. Weitere Informationen über dieses Instrument sind von der Homepage der BAuA zu beziehen.

### 5.2.4 Die BAuA-Toolbox

Eine umfangreiche Verfahrenssammlung stellt die Toolbox mit Instrumenten zur Erfassung psychischer Belastungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin dar. Die BAuA-Toolbox stellt Verfahren zusammen für

- ungeschulte Nutzer,
- geschulte Nutzer und
- Experten.

Ungeschulte Nutzer sollten nur orientierende Verfahren, die einen ersten groben Überblick über die Situation verschaffen, einsetzen. Solche Verfahren eignen sich z.B. für die Ableitung von Maßnahmen der Verhältnisprävention. Personenbezogene Beurteilungsverfahren sollten von diesem Nutzerkreis nicht angewendet werden, da die notwendige Sachkenntnis z.B. zur Unterscheidung zwischen der Bedeutung von Arbeitsbedingungen oder individueller Voraussetzungen für die Entstehung arbeitsbedingter Belastungen vorausgesetzt wird. Diese Verfahren werden in der Regel zur Ableitung von Maßnahmen der Verhaltensprävention benutzt. Geschulte Nutzer können sowohl bedingungsbezogene orientierende als auch Screening-Verfahren auf Individuumsebene einsetzen. Wichtig ist, dass hierbei nicht die Personen, sondern die Arbeitsplätze beurteilt werden. Experten dagegen können das gesamte Spektrum bedingungs- und personenbezogener Verfahren verwenden, da hier die Voraussetzung zur sachgemäßen Interpretation der Ergebnisse vorliegt.

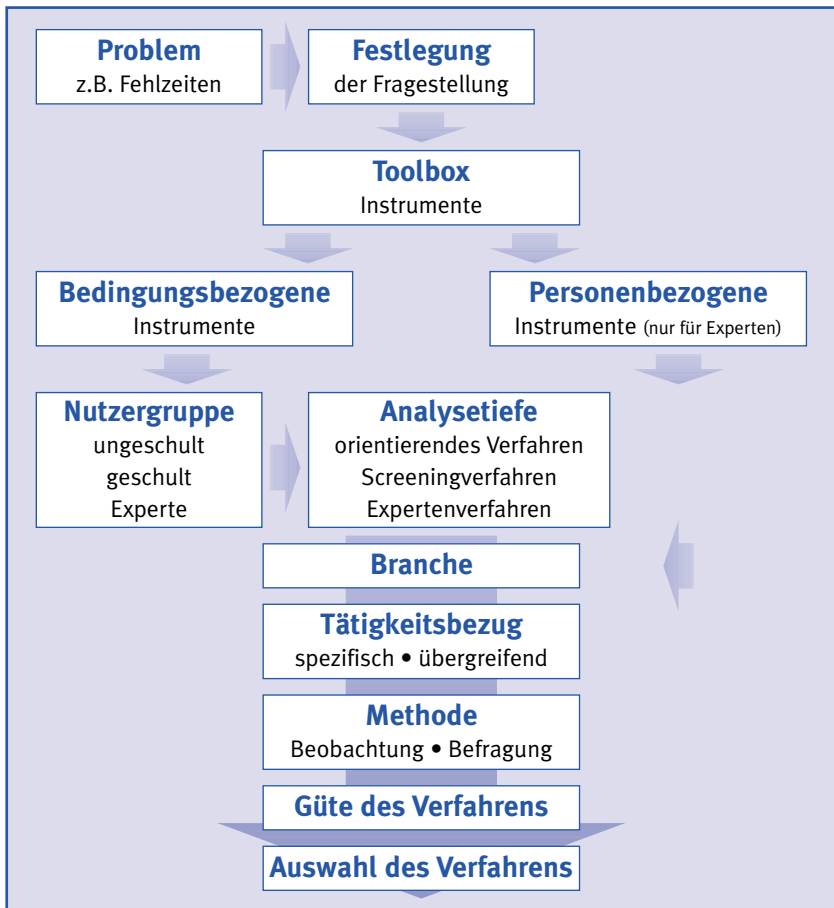


Abbildung 5.2.4: Schema zur Auswahl eines Beurteilungsverfahrens aus der BAuA-Toolbox

Der BAuA-Toolbox liegt eine so genannte Auswahldokumentation bei, die ausgehend von der Beurteilungsebene (bedingungs- versus personenbezogen) und unter Berücksichtigung der entsprechenden Nutzergruppe (ungeschult, geschult, Experte) über die angestrebte Analysetiefe (nach DIN EN ISO 10 075, Teil 3: orientierende Verfahren, Screening-Verfahren, Expertenverfahren) für bestimmte Branchen und innerhalb der Branchen bestimmte Tätigkeitsklassen (tätigkeitsspezifisch, tätigkeitsübergreifend) zur gezielten Auswahl eines Instrumentes führt (Vergleich Abb. 5.2.4).

Die Toolbox beschreibt in ihrer aktuellen Version über 80 Einzelverfahren. Es empfiehlt sich daher vor der Verwendung eines Einzelinstrumentes eine genaue Sondierung der Problemlage und im Zweifelsfalle die Einholung einer Expertenmeinung.

### 5.3 Empfehlungen für den Betrieb

Von einer Verwendung selbst erstellter Fragebögen und Skalen ist abzuraten, da nicht gewährleistet werden kann, dass damit psychische Belastungen überhaupt erfasst werden. Alle Verfahren müssen als diagnostische Instrumente Mindestanforderungen hinsichtlich der Standardisierung, Messgenauigkeit (Reliabilität), Gültigkeit (Validität) und der Objektivität erfüllen. Nur auf dieser Grundlage sind inner- und überbetriebliche Vergleiche sinnvoll und möglich. Ein Laie kann diese Voraussetzungen in der Regel nicht nachweisen. Die Durchführung von Befragungen und Untersuchungen setzt zudem Erfahrung im Umgang mit den Instrumenten voraus. Leicht schleichen sich sonst Fehler bei der Anwendung, Auswertung und Interpretation ein, die später nicht mehr korrigiert werden können.

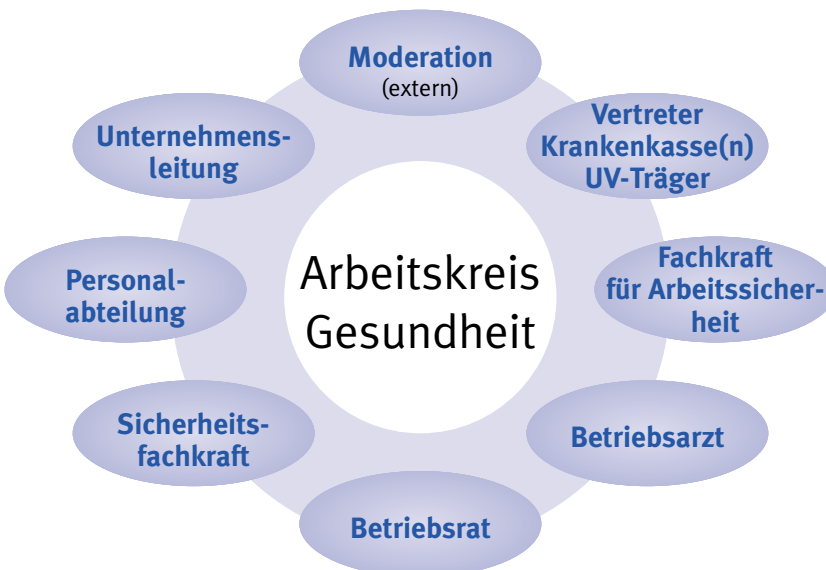


Abbildung 5.3: Arbeitskreis Gesundheit

Der Betrieb ist gut beraten, sich frühzeitig, d.h. bereits bei der Entscheidung zur Durchführung etwaiger Maßnahmen an den zuständigen Unfallversicherungsträger zu wenden. Neben sachdienlichen Informationen und Empfehlungen kann dieser ihn auch bei konkreten Maßnahmen unterstützen. Mitarbeiterbefragungen, Arbeitsplatzbeurteilungen oder Umorganisationen werden in der Regel durch Steuerungsgruppen vorbereitet und begleitet (vgl. Abbildung 5.3).

Ein Arbeitskreis Gesundheit besteht in der Regel aus innerbetrieblichen und externen Partnern. Im Beispiel der Abbildung 5.3 finden sich hier die für den Arbeitsschutz gesetzlich zuständigen Funktionsträger wieder (ArbSchG, ASiG, Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ – GUV-V A 1). Dieser Personenkreis kann z.B. auf Grund der Ergebnisse eines betrieblichen Gesundheitsberichts weiter gehende Maßnahmen wie Befragungen, Begehungen, den Einsatz von Gesundheitszirkeln oder Umorganisationen der betrieblichen Abläufe empfehlen, begleiten und ggf. selbst durchführen.

## 5.4 Literaturempfehlungen

Hacker, W. (1998).

*Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten.* Bern: Verlag Hans Huber.

Resch, M. (2003).

*Analyse psychischer Belastungen. Verfahren und ihre Anwendung im Arbeits- und Gesundheitsschutz.* Bern: Verlag Hans Huber.

Richter, G. & K. Kuhn (2001).

*Toolbox Version 1.0. Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen.* Dortmund/Dresden: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

ISBN 3-00-016220-8