

Macht Arbeit krank?

von Rodolpha Schächli Egger, Arbeits- und Organisationspsychologin SBAP, Dipl. Psych. FH

Gesundsein und Kranksein sind keine fix zu benennende Zustände, sondern Positionen auf einem Kontinuum. Gesundheit wird von den Arbeits- und Lebensbedingungen und der Person „erzeugt“ oder verhindert¹. Entscheidend sind die Mehrfachbelastungen im Wechselspiel zwischen betrieblichen Bedingungen und persönlichen Faktoren.

Der permanente Wandel in der Arbeitswelt als Stressor

Die Wirtschaftswelt hat sich in den vergangenen 20 Jahren radikal verändert. Veränderungen sind in den Unternehmungen zur Regel geworden. Komplexität und Dynamik, damit verbunden die Unsicherheit der Existenzbedingungen von Unternehmen und Institutionen aller Art (Organisationen) hat massiv zugenommen. Bot die Arbeitswelt früher langfristige, klare Strukturen, so fordert sie heute ihre Mitarbeitenden heraus durch die permanente Veränderung von Aufgaben, Rollen, Teams, Führungs- und Kommunikationsverhalten wie z.B. durch die Einführung von neuen Arbeitsformen (Homeoffice), internationalen Teams, interdisziplinären Teams, wirkungsorientierten Messungen der Arbeitsleistung oder durch die vermehrte Nutzung elektronischer Medien zur Kommunikation. Die Art wie Veränderungen in Unternehmen durchgeführt werden (Bombenwurfstrategie - alles Gute kommt von oben, versus partizipative Methoden), ist entscheidend, ob das Grundbedürfnis der Situationskontrolle (reale oder empfundene Kontrolle) der Mitarbeitenden verletzt wird und diese Stress erleben.

Belastungen und Risiken der Arbeitssituation

Basierend auf vielen Untersuchungen wurden verschiedene Merkmale der Arbeitssituation als Belastungsfaktoren oder Stressoren identifiziert⁷. Dabei führen Arbeitsbedingungen mit überforderndem Charakter wie z.B. Zeitdruck bei gleichzeitig hoher Situationskontrolle nicht oder in weit geringerem Mass zu psychischen Belastungen⁶. Auch die soziale Unterstützung wirkt sich positiv auf die Stressbewältigung aus.

- Arbeitsaufgabe als Stressor: *Unterforderung, Überforderung*
Fehlbeanspruchungen durch unangemessenes Verhältnis von zu leistender Arbeitsmenge in zugestander Zeit als auch Missverhältnis zwischen inhaltlichen Anforderungen der Tätigkeit und Kompetenzen der Person.
- *Physikalische Stressoren* wie Lärm, Staub, Hitze, Schmutz etc.
- *Zeitliche Stressoren*: Schichtarbeit, lange Arbeitszeit, Nachtarbeit gegen den physiologischen Tagesrhythmus, Arbeit auf Abruf. Mit diesen Arbeitszeitartern verbunden sind eine geringe Planbarkeit des eigenen Tagesablaufs und mangelnde Kontrolle über die eigene Zeitgestaltung (tiefe Situationskontrolle).
- *Arbeitsplatzunsicherheit* oder die Erwartung eines eintretenden Arbeitsplatzverlustes gelten als stark zu gewichtende Stressoren.
- Stressoren der sozialen Situation: *Rollenkonflikte* entstehen, wenn gegensätzliche Erwartungen und Anforderungen an eine Person herangetragen werden. *Rollenambiguität* entsteht, wenn Erwartungen nicht eindeutig sind oder Unklarheit herrscht, was zur Aufgabe gehört und was nicht, wenn Anweisungen des Vorgesetzten unklar sind. *Konfliktsituationen* und *Mobbing*: diese Faktoren verstärken sich in Phasen des intensiven betrieblichen Wandels markant, da gruppendynamische Phänomene und die Erfahrungen der Person mit Gruppen getriggert werden.

Beziehungsfähigkeit als zentrale Kompetenz zur Situations- und Stressbewältigung

Betriebliche Massnahmen alleine genügen den Beschäftigten nicht zur Bewältigung der Veränderungen, der Arbeitssituationen und des damit verbundenen Stresses. Es braucht dazu vor allem Selbst- und Sozialkompetenz der Beschäftigten. Damit gemeint sind Fähigkeiten sich selbst zu regulieren (Beziehung zu sich selbst) und Beziehungen zu Anderen wirkungsvoll zu gestalten. Die Fähigkeit hilfreiche, vertrauensvolle Beziehungen herzustellen, anzunehmen und aufrechtzuerhalten wirkt sich gleich doppelt aus. Einerseits ist die Beziehungsfähigkeit in der Arbeitswelt ein wesentlicher Erfolgsfaktor, andererseits ist sie eine zentrale Ressource zur Stressbewältigung¹.

Persönliche Faktoren

Als Modell zur Entwicklung der Selbst- und Sozialkompetenz auf grundlegender Basis adaptiere ich das 3 Ebenen Modell für Partnerschaft der Integrativen Körperpsychotherapie IBP^{3/8}. Dabei wurden Kerninhalte und Kompetenzen ergänzt.

Die Grundbedürfnisse nach Eigenraum, nach Kontakt/Nähe zum Anderen sowie nach produktiver Kommunikation sind lebenslang gültig. Die Art und das Mass wie diese Bedürfnisse in früher Kindheit durch unsere Eltern erfüllt wurden, prägen unsere Kompetenzen, Erwartungen, unser Kommunikationsverhalten und unsere Stressanfälligkeit in der Arbeitssituation. Erlebte eine Person intensive oder häufige verletzende Erfahrungen dieser Grundbedürfnisse, sind ihre Kompetenzen in diesem Bereich vermindert und sie wird eine entsprechende Grundangst erleben, die Angst vor Verlassenheit und die Angst vor Überflutung. Die meisten Menschen entwickeln beide Ängste in unterschiedlicher Intensität. Veränderungsintensive Zeiten triggern diese Ängste stark und können zu hohem Stresserleben führen.

<i>Grundbedürfnis</i>	<i>Kerninhalte</i>	<i>Kompetenzen</i>	<i>Kernprobleme</i>
Eigenraum	Autonomie Kontakt zum Selbst Selbstwirksamkeitserleben	Selbstkompetenz	Angst vor Überflutung
Einschwingen	Gemeinsame Projekte Produktive Kommunikation Verhandeln	Kommunikationskompetenz	Unproduktive Kommunikation Schutzstil, Konflikte
Bindung	Kontakt zu Anderen Kontakt zur Umwelt Soziale Unterstützung	Sozialkompetenzen	Angst vor Verlassenheit Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit

Abb. 1: Das 3-Ebenen Modell der basalen Selbst- und Sozialkompetenzen

Das Grundbedürfnis nach Eigenraum umfasst den Kontakt zum Selbst, zu den eigenen Gefühlen, Ideen, Handlungsspielräumen, das Erleben von selbstwirksamem Handeln und der Situationskontrolle an der Arbeit. Sind diese Bedürfnisse angemessen erfüllt, erfährt der Mensch Selbstsicherheit und Lebendigkeit und kann sich und seine Energie gut regulieren. Sind sie zu wenig erfüllt, erlebt die Person Überflutungsangst. Sie entsteht bei Eindringen in den eigenen Persönlichkeitsraum ohne Einverständnis, bei Vereinnahmung, wenn uns jemand das Wort brüsk abschneidet, uns abwertet, über uns entscheidet oder uns vor vollendete Tatsachen stellt.

Die Ebene des Einschwingens entspricht einer Naht- und Vermittlungsstelle zwischen Bindung und Eigenraum und hat die Aufgabe, die Inhalte, Bedürfnisse, Ängste der anderen zwei Ebenen auszubalancieren. Das Mittel dazu ist die produktive Kommunikation. Dazu muss sich die Person auf die andere Person einschwingen und ausdrücken können, was ihr Gegenüber verbal und nonverbal mitteilt. Gemeint ist die Kommunikationskompetenz bei der sich die Beteiligten in ihrem Anliegen

gesehen, gehört und ernst genommen fühlen. Es heisst noch nicht unbedingt verstehen und schon gar nicht einverstanden sein.

Die Bindungsebene umfasst das Bedürfnis nach Kontakt und Interaktion, nach Bezogenheit. Gelingt dieser Entwicklungsschritt, können hilfreiche Beziehungen gestaltet und aufrechterhalten werden. Das Bedürfnis nach Bindung, Arbeitsplatzsicherheit, stabiler Teamzugehörigkeit kann aus aktuellen Gründen von vielen Organisationen nicht mehr erfüllt werden. Wenn diese Bedürfnisse nicht ausserhalb des Arbeitslebens gedeckt werden können, triggert dies bei vielen Menschen die Grundangst vor Verlassenheit.

Sobald Störungen auf einer oder mehreren Grundbedürfnis-Ebenen entstehen, beeinflussen sich die drei Ebenen gegenseitig über eine negative Feedbackschleife und der oder die Betroffene erlebt individuell hohen Stress.

Da Stressoren für viele Menschen wenig fassbar sind, werden die Gründe für den erlebten Stress häufig in der konkreten Arbeitssituation gesucht (Chef ist das Problem). In der Arbeit mit Menschen die unter Arbeitsstress leiden hat es sich daher bewährt, sowohl die individuellen wie auch die betrieblichen Faktoren in der Anamnese zu erfassen.

Anmerkungen:

- 1 Antonovski, A.: Health, stress and coping. 1979
Antonovski, A.: Salutogenese, Zur Entmystifizierung der Gesundheit. 1997
- 2 Udris, I.: Krank werden durch Arbeit – gesund bleiben in der Arbeit: Belastungen und Ressourcen aus psychologischer Perspektive, 2005
- 3 Fischer, M.: Der ewige Tanz zwischen Nähe und Distanz, 2005
- 4 Doppler, K. & Lauterburg, Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 2000
- 5 Frese, M., Semmer, N., 1991, Jones, F., Fletcher, B., 1996, Udris, I., Frese, M., 1999
- 6 Semmer, N., 1990, Ulich, E., 2001
- 7 Cox, T., Rial-Gonzalez, E.: Arbeitsbedingter Stress: Das europäische Bild 2002
- 8 Rosenberg, J. L. & Morse B. K.: The Intimate Couple, 1995