

INHALT**3**Gefährdungs-
beurteilung
Stress in der
Pandemie**4**Stressreport
Stress versus
Ressourcen**6**Studie
Wider den digitalen
Stress**8**BEM
Leidensgerechte
Arbeitsplätze**STRATEGIE**

Wie negativer Stress krank macht

Dauerhaft negativer Stress kann krank machen.

Dieser lange bewiesene Zusammenhang wird heute noch viel zu oft mit dem Hinweis weggewischt, dass Stress nun mal unvermeidlich sei. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, ihn zu reduzieren oder zu bewältigen.

Das Gefühl, „gestresst“ zu sein, begleitet heute die meisten Beschäftigten. Stress ist also eine weitverbreitete Erscheinung und kann die Gesundheit gefährden.

Was ist Stress?

Stress wird vom Gehirn ausgelöst und macht den Körper bereit für eine wirkungsvolle Reaktion (Flucht oder Kampf). Dazu kommen Stresshormone wie Cortisol und Adrenalin zum Einsatz, die sehr schnell wirksam werden und nur langsam wieder abgebaut werden können. Auch heute noch ist diese Reaktion sinnvoll, um sich z. B. bei großen Arbeitsbeanspruchungen konzentrieren und gute Leistungen bringen zu können. Zusätzlich werden auch Glückshormone freigesetzt, die das Selbstvertrauen stärken. Optimalerweise folgt nach einer Stressphase eine Erholungsphase, in der die Stresshormone im Blut wieder abgebaut werden. In diesem Fall wird von positivem Stress (Eustress) gesprochen, der durch die Bewältigung von Herausforderungen psychisch wie physisch

stärkend wirken kann. Generell wird Stress jedoch mit negativem Stress (Distress, Dauerstress) gleichgesetzt. Wesentliches Merkmal ist, dass er langanhaltend und chronisch wirkt und den Körper dauerhaft in Alarmbereitschaft hält.

Ursachen von negativem Stress

Stress kann durch innere Faktoren wie Sorgen und Ängste, aber auch durch äußere Faktoren wie Termindruck und Konflikte am Arbeitsplatz entstehen. Ob der Stress positiv oder negativ wirkt, ist abhängig von der Qualität eines Reizes und seiner Bewertung (die oft unbewusst abläuft). Wird ein äußerer oder innerer Faktor auf der Basis von Bewertungen als unangenehm bewertet, entsteht negativer Stress.

Wirkung ist individuell

Bei welcher Belastungsintensität eine Person unter negativen Stress gerät, ist höchst unterschiedlich. Gut beschreiben lässt sich die unterschiedliche Auswir-



© Abwasserverband Stidholsten

**KOSTENFREI!**Nutzen Sie Ihren
Login unterwww.arbeitsschutz-
aktuell.com**Liebe Leserin, lieber Leser,**

das Ergebnis einer aktuellen Stressbefragung zeigt: Deutschland ist gestresst. 80 % aller

Deutschen klagen über Stress. Und Stress in seiner chronischen, negativen Ausprägung kann körperlich und psychisch krank machen. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz tut deshalb gut daran, Stressoren an den Arbeitsplätzen zu identifizieren und zu reduzieren oder den Beschäftigten Bewältigungsstrategien an die Hand zu geben. Die Schwerpunkte dieses Heftes sind die Früherkennung von Risiko-

faktoren und Ressourcen für die Stressbewältigung. Und natürlich informieren wir Sie auch über aktuelle Entwicklungen wie Stress in der Pandemie und die Besonderheiten von digitalem Stress.

Dipl. Ing. (BA) Markus Horn (VDSI) ist seit vielen Jahren als selbstständiger Sicherheitsingenieur auf den Gebieten Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sowie als Dozent für die BG HM und die BG ETEM tätig.

DOWNLOAD

Die Liste mit Ursachen und Symptomen stellen wir Ihnen als Download zur Verfügung unter www.arbeitsschutz-aktuell.com

kung von Stress auf einzelne Personen über das Modell des Stress-Fasses:

- **Kern des Modells** ist ein Fass, das Belastungen (Termindruck, Sorgen um den Arbeitsplatz etc.) aufnimmt. Die Größe des Fasses hängt im Wesentlichen von der genetischen Ausstattung und der erlebten Kindheit und Jugend ab. Je größer das Fass, desto stabiler reagiert eine Person auf negativen Stress. Und solange das Fass nicht überläuft, bleibt die Person stabil.
- **Erster Einflussfaktor** ist die Zufuhr von Belastungen. Je mehr Konflikte es am Arbeitsplatz oder in der Familie gibt, je höher die Arbeitsintensität und je mehr frustrierende Erlebnisse es gibt, desto mehr füllt sich das Fass. Insbesondere plötzliche Lebensereignisse (z. B. Tod des Partners) können dem Fass in kurzer Zeit viel Stress zuführen und es zum Überlaufen bringen.
- **Zweiter Einflussfaktor** sind Bewältigungsfaktoren, die den Stress ablaufen lassen. Dazu gehören ausreichende Pausen, eine gute Work-Life-Balance, eine realistische Anspruchshaltung an sich selbst, gute soziale Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sowie Sport und Entspannungsübungen.

Entsprechend des Modells kann niemand verallgemeinernd sagen, welche Stressintensität und welche Stressdauer bewältigbar sind und welche ein Stressfass zum Überlaufen bringen. Im betrieblichen Kontext gilt es deshalb, Beschäftigte für eine Selbstbeobachtung zu sensibilisieren und sie für einen konstruktiven Umgang mit Stress zu qualifizieren.

Frühwarnsymptome für Stress

Wenn Stress chronisch und damit negativ wird, kann sich dies körperlich und psychisch auswirken. So nimmt z. B. die Verdauungstätigkeit ab und wird die Atmung flacher, wodurch das Gehirn mit weniger Sauerstoff versorgt wird. Eine unbewusste Kampfhaltung lässt die Schulter-, Nacken- und Rückenmuskulatur anspannen. Auch das Immunsystem wird geschwächt, weil Stresshormone Abwehrzellen blockieren. Beschäftigte können die

Auswirkungen von chronischem Stress an sehr unterschiedlichen Symptomen erkennen:

- Ein- und Durchschlafstörungen,
- Nervosität und Unruhe,
- schnelle Reizbarkeit,
- verminderter Antrieb,
- Konzentrationsschwierigkeiten,
- Verspannungen (Nacken und Schulter),
- erhöhter Puls,
- Magen-Darm-Beschwerden,
- höhere Infektanfälligkeit,
- verminderte Libido.

Wenn das Stressfass dauerhaft überläuft, drohen neben körperlichen vor allem psychische Erkrankungen: depressive Episoden, Angst- oder Essstörungen. Vorläufer ist die chronische Erschöpfung, das sogenannte Burn-out-Syndrom.

Stressfass für Unterweisungen

Das Modell des Stressfasses ist für Unterweisungen besonders geeignet, weil es sehr anschaulich erläutert, wo die Beschäftigten präventiv oder bei ersten Symptomen ansetzen können: die Zufuhr von negativem Stress begrenzen, Bewältigungsstrategien entwickeln, um Stress zu „entsorgen“.

Das Burn-out-Syndrom

Das Burn-out-Konzept ist ein hilfreicher Ansatz für die Beschreibung von persönlichen Krisen als Reaktion auf andauernden Stress und Überlastung am Arbeitsplatz. Mögliche Ursachen von Burn-out:

- Gefühle der grundsätzlichen Überforderung,
- Zeitdruck in Verbindung mit komplexen Tätigkeiten und simultanen Anforderungen,
- andauernde Belastungssituationen über die Leistungsgrenze hinaus,
- ständiges Gefühl der Anspannung,
- sozialer Druck bei hohen Leistungsstandards,
- Gefühl der Sinnlosigkeit in Verbindung mit hohen Anforderungen,
- Fehlentwicklungen können gefühlt nicht vermieden werden,
- fehlende Möglichkeit, die eigene Leistung einschätzen zu können,
- keine oder ungenügende soziale Unterstützung von Kollegen und Führungskräften.

Häufige Symptome von Burn-out sind:

- Reiben der Augen,
- Augenzucken,
- Müdigkeit und Kopfschmerzen,
- Verspannungen,
- Konzentrationsschwäche,
- Appetitlosigkeit,
- Rückenschmerzen,
- Gereiztheit,
- Gefühle von Erschöpfung,
- höhere Herzfrequenz,
- feuchte Hände,
- Schwitzen und Frieren.

Welche Ausprägungen ein Burn-out-Syndrom bei den Beschäftigten hat, ist individuell verschieden.■



Stress in der Pandemie

Die Coronapandemie verändert die psychischen Belastungsfaktoren der Beschäftigten und es kommen neue dazu. Bestehende Gefährdungsbeurteilungen müssen deshalb erweitert und ggf. müssen Schutzmaßnahmen durchgeführt werden. Vieles steht und fällt mit den Führungskräften – der Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte deshalb versuchen, durch Unterweisungen auf die Bedeutung dieses Themas hinzuweisen.

Beim Erstellen einer aktuellen Gefährdungsbeurteilung müssen der Einfluss der Coronapandemie und ihre psychischen Belastungen berücksichtigt werden.

Handlungsspielräume erweitern

Keine Präsenztermine, Homeoffice unter beengten Bedingungen, im Betrieb ständig die Infektionsschutzmaßnahmen beachten: Die Handlungsspielräume sind eingeschränkt, was sich auf die Beschäftigten belastend auswirkt.

Mögliche Schutzmaßnahmen betreffen vor allem die Möglichkeit, im Team, mit Vorgesetzten oder externen Experten schnell in Kontakt zu treten und bei Entscheidungen schnelle Hilfe zu erhalten. Dabei sollen die Beschäftigten möglichst große Handlungsspielräume bei ihren Aufgaben erhalten, sich dabei aber gleichzeitig mit dem Team abstimmen können, um Sicherheit über die Richtigkeit des eigenen Handelns zu erlangen.

Informationen bereitstellen

Eine belastende Verunsicherung kann entstehen, wenn die bereitgestellten Informationen unsicher bzw. unvollständig sind, z. B. zur Durchführung von Coronaregeln oder der Arbeitsorganisation. Wichtig sind klare Informationswege mit definierten Informationsketten (Wer gibt welche Info wann an wen weiter?). Damit die Informationen widerspruchsfrei bleiben, sollte das Team im Wesentlichen von der Führungskraft informiert werden. Dies kann in Teamsitzungen geschehen, so dass Fragen gleich für alle geklärt werden.

Entlastung von Verantwortung bieten

Belastend wirkt, wenn Beschäftigte Entscheidungen mit dem Gefühl verantworten müssen, dafür nicht die nötige Rückendeckung zu haben. Hier sollten eindeutige und transparente Vorgaben zum Treffen von Entscheidungen gemacht und den Beschäftigten bekannt gegeben werden. Gleichzeitig sollte die Zusicherung bestehen, dass Fehlentscheidungen keine Sanktionen nach sich ziehen. Wenn Führungskräfte häufig nicht erreichbar sind, sollte bei wichtigen Entscheidungen das Vier-



© Pixelio – fotoArt / Thommy Weiss

gen-Prinzip eingeführt werden: Zwei Teammitglieder fällen Entscheidungen gemeinsam. Das mindert die psychische Belastung.

Emotionale Entlastung schaffen

Wann werden die Beschäftigten im Homeoffice zurück in den Betrieb gerufen? Was bedeuten die Tests? Und droht ein neuer Lockdown? Diese Fragen beeinflussen die Arbeitssituation, sie wird schwer planbar. Hinzu kommt die Ungewissheit, wann in welchem Umfang Urlaubsreisen möglich sein werden. Neben aktiv angebotenen Gesprächskreisen, z. B. via Videotelefonie mit Kollegen, sollte eine Liste mit Personen abrufbar sein und aktiv kommuniziert werden, die bei Problemen zur Verfügung stehen. Führungskräfte sollten mindestens einmal monatlich einen persönlichen Jour fixe abhalten, in dem Belastendes geäußert werden kann und auch Gehör findet.

Entgrenzung begrenzen

Sei es, dass im Homeoffice von früh bis spät gearbeitet wird oder dass die coronabedingten Probleme im Betrieb zu Überstunden führen: In der Pandemie kommt es besonders häufig zur Entgrenzung von Arbeit und Zuhause. Wichtig ist hier die Einführung eines Pausensystems, das verbindlich für alle gilt. Verstärkt wird dies durch eine Arbeitskultur des Pausenrespekts: Niemand ruft zu diesen Zeiten an, es nimmt auch niemand in dieser Zeit Telefonate an oder bearbeitet E-Mails. Ähnliches gilt für den Feierabend: Ab spätestens 18 Uhr sollten keine E-Mails mehr verschickt und keine Telefonate mehr gemacht werden. ■

! HINWEIS

Die BG ETEM stellt eine ausführliche Checkliste zur Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung zur Verfügung: <https://tinyurl.com/BG-ETEM-Stress>

STRESSREPORT

Stress versus Ressourcen

Das Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt mit dem aktuellen Stressreport nicht nur, welche Stressoren die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen. Der Report konzentriert sich auch auf Ressourcen zur Stressreduktion. Konzentrieren Sie sich bei der Planung von Schutzmaßnahmen auf wichtige Schlüsselfaktoren.

Geht es um die Reduzierung von Stress, zucken viele Führungskräfte mit den Schultern: „Das lässt sich nicht ändern“, ist häufig die Devise, und Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die das anders sehen, werden als weltfremd belächelt. Diese Sichtweise verkennt, dass Veränderung eine Gestaltungsaufgabe ist. Im aktuellen BAuA-Stressreport blicken die Forscher nicht nur auf die Stressoren als Arbeitsbedingungsfaktoren, sondern auch auf die Ressourcen.

- Stressoren behindern das Erreichen erwarteter Arbeitsergebnisse oder übersteigen das Leistungsvermögen der Beschäftigten.
- Ressourcen mildern die Wirkung von Stressoren, stimulieren die persönliche Entwicklung der Beschäftigten und sind hilfreich für das Erreichen von Zielen.

Mit diesem Ansatz können Sie in Gesprächen mit Führungskräften und bei Unterweisung von Beschäftigten beides anbieten: Stressoren entschärfen und Ressourcen stärken.

Arbeitsaufgaben

Der Stressor „Arbeitsaufgabe“ ist nach Aussage der BAuA-Forscher die Summe aus Arbeitsqualität, Arbeitsquantität und Bearbeitungszeit. Häufige Stressoren sind hier Störungen und Unterbrechungen bei der Aufgabendurchführung (E-Mails, Anrufe und Beratungsanforderungen von Kunden). Ein weiterer Bestandteil dieses Stressors kann die Emotionsarbeit sein. Hier spielt die Interaktion mit Dritten eine große Rolle, wenn es z. B. nötig ist, Gefühlszustände vorzutauschen. Eine wichtige Ressource ist hier der Tätigkeitsspielraum: Je größer dieser ist, desto geringer ist die psychische Gesundheit beeinträchtigt und desto besser sind Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Arbeitszeit

Lange und flexible Arbeitszeiten, Schicht- und Wochenendarbeit korrelieren mit einer verminderten psychischen Gesundheit. Innerhalb der flexiblen Arbeitszeiten wirken sich insbesondere Zeitvariabilität und Rufbereitschaft negativ auf die psychische Gesundheit aus. Wichtige Ressourcen sind eine gute Work-Life-Balance, die Planbarkeit von Freizeit und die Möglichkeit, in Pausen und nach Feierabend abschalten zu können. Eine wichtige



© Fotolia - Korra

Ressource stellt die Zeitsouveränität dar, mit der Beschäftigte Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit nehmen können. Eine schnelle Möglichkeit, Stress hinsichtlich der Arbeitszeit zu reduzieren, sind die Einführung kurzer Erholungspausen, die von allen Kollegen, insbesondere aber von den Führungskräften respektiert werden.

Führung und Organisation

Psychisch destruktive Faktoren sind Führungsstile mit mangelnder Wertschätzung, geringer Rücksichtnahme und geringer Beteiligung der Beschäftigten. Ist der Arbeitsplatz unsicher, wirkt sich das ebenfalls ungünstig auf die psychische Gesundheit aus. Wichtig beim Thema Führung ist die soziale Unterstützung, die stark mit der psychischen Gesundheit der Beschäftigten korrespondiert.

BAuA-Forscher betonen das ERI-Modell

Das ERI-Modell (Effort Reward Imbalance) besagt, dass sich subjektiv empfundene Ungerechtigkeit negativ auf die psychische Gesundheit auswirkt. So geht ein Ausbleiben von Belohnung für eine Anstrengung (keine Fortbildung, keine bessere Vergütung) mit mehr Burn-out-, Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen einher. Umgekehrt gilt es als wichtige Ressource, wenn organisatorische Gerechtigkeit gewährleistet ist (vor allem Fairness bei der Ressourcenverteilung und damit verbundener betrieblicher Prozesse).

Technische Faktoren

Technischen Faktoren sind im Wesentlichen Lärm, Beleuchtung und Klima an den Arbeitsplätzen.

HINWEIS

Den BAuA-Stressreport finden Sie als PDF-Datei unter <https://tinyurl.com/baua-report>

- Lärm ist auch dann ein Stressfaktor, wenn die Schalldruckpegel weit unterhalb der Schädigungsgrenze liegen, denn Lärm wird schon früh als lästig oder störend wahrgenommen. Psychisch beeinträchtigend sind auch relativ leise Geräusche, insbesondere Sprache bzw. sprachähnlicher Lärm. Die Aufgabenbearbeitung wird beeinträchtigt, die Arbeit wird anstrengender (z. B. lauter sprechen am Telefon, erhöhte Konzentration).
 - Ungünstige Arbeitsplatzbeleuchtung kann zu Augenreizungen, Kopfschmerzen und Ermüdung führen, was psychisch belasten kann.
 - Stickige Raumluft oder als zu kalt oder zu warm empfundene Raumtemperatur wirkt belastend.
- Ressourcen sind hier Kontrollmöglichkeiten: Wer Beleuchtung und Heizung individuell einstellen oder für Telefonate vom Großraumbüro in eine Einzelkabine wechseln kann, wird die Umstände als deutlich weniger belastend empfinden.

Nutzen Sie die 5 Schlüsselfaktoren

Mit Schlüsselfaktoren können Sie die psychischen Belastungen von Beschäftigten operationalisierbar machen. Die Komplexität, die vor allem durch Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren entsteht, wird reduziert und Maßnahmen werden definierbar. Gliedern Sie das Thema in Teilfragen und setzen Sie zunächst bei Arbeitsbedingungsfaktoren an, die eine starke Wirkung auf andere Arbeitsbedingungsfaktoren haben. Gliedern Sie die Gestaltungsaufgabe in einzelne, leicht zu bearbeitende Teilaufgaben. Fünf Schlüsselfaktoren sind laut BAuA-Auswertung wichtig:

- 1. Arbeitsintensität:** 60 % der Beschäftigten berichten, dass sie häufig verschiedenartige Tätigkeiten erledigen müssen. Damit in Zusammenhang stehen starker Termin- oder Leistungsdruck (48 %), häufig vorkommende Arbeitsunterbrechungen (46 %) und die Notwendigkeit, vielfach sehr schnell arbeiten zu müssen (34 %).
- 2. Tätigkeitsspielraum:** Wer seine Tätigkeiten ganz oder teilweise selbstständig planen und durchführen kann, ist nicht nur motiviert, sondern hat auch die Möglichkeit, negative Folgen von Arbeitsanforderungen abzupuffern. Dieser Spielraum wird in der BAuA-Studie als sehr hoch angegeben: 2/3 der Beschäftigten geben an, einen signifikanten Tätigkeitsspielraum zu haben. Mit seit 2006 abnehmender Tendenz (von 33 auf 29 %) haben die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge. Die BAuA-Zahlen ergeben auch, dass der Einfluss auf die Arbeitsmenge sinkt, je niedriger der Ausbildungsstatus ist.
- 3. Arbeitszeit:** Mit zunehmender Dauer steigt die psychische Belastung. Darüber hinaus werden Erholungszeit und -qualität sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemindert, je länger die Arbeitszeit ist. Zusätzliche Probleme bei der sozialen Teilhabe können bei Rufbereitschaften und der Lage der Arbeitszeit entstehen. Die BAuA-Studie zeigt, dass die Belastung durch ex-

trem lange Arbeitszeiten (mehr als 48 Stunden pro Woche) leicht zurückgegangen, aber immer noch hoch ist: Bezogen auf Vollzeitbeschäftigte arbeiten 45 % der Beschäftigten aktuell mehr als 48 Stunden wöchentlich.

- 4. Erholung:** Bei mangelnder Erholung können die psychischen Belastungen nicht kompensiert werden und auf Dauer entstehen Erkrankungen. Symptome dafür sind folgende Aussagen von Beschäftigten: Schwierigkeiten beim Abschalten (22 %), Schlafstörungen (30 %), allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit oder Erschöpfung (49 %). Ungefähr 1/3 der Beschäftigten berichtet von körperlicher, 1/4 von emotionaler Erschöpfung.
- 5. Soziale Unterstützung:** Wichtig ist die soziale Unterstützung der Beschäftigten bei der Lösung von Problemen. Von den Kollegen fühlen sich 79 % gut unterstützt, dagegen nur 59 % von Vorgesetzten. Bei den Vorgesetzten ist zu beachten, dass diese selbst begrenzten Ressourcen und hohen Belastungen ausgesetzt sind. So kann ein Mehr an sozialer Unterstützung der Beschäftigten nur dann umgesetzt werden, wenn den Führungskräften Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen.

10 Ressourcen zur Stressvermeidung

1. Gesunde Arbeitsorganisation
2. Hoher Tätigkeitsspielraum
3. Hohe Zeitsouveränität
4. Einfluss auf die Arbeitsmenge
5. Pausenkultur (Pausen werden auch genommen)
6. Begrenzte Arbeitsdauer (täglich/wöchentlich)
7. Gesunde Lage und Verteilung der Arbeitszeit
8. Soziale Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte
9. Führungskräfte mit mehr Ressourcen zur gesunden Führung von Beschäftigten ausstatten
10. Kontrollmöglichkeiten bei den Umfeldfaktoren

Persönliche Ressourcen heben

Neben den betrieblichen Ressourcen zum konstruktiven Umgang mit Stress verfügt jeder Mensch über individuelle Ressourcen. Ermutigen Sie bei einer Unterweisung dazu, diese Ressourcen zu heben: Bilden Sie einen Sitzkreis. Alle Beschäftigten schreiben ihren Namen auf ein Blatt Papier und geben es nach links weiter. Dann schreibt jeder auf das Blatt die Ressourcen, die man bei der betreffenden Person vermutet. Die Blätter wandern reihum, bis jeder sein Blatt zurückhat – beschrieben mit allen Ressourcen, über die man nach Ansicht der anderen verfügt. Eine andere Möglichkeit: Fragen stellen. Welche (Teil-)Tätigkeiten fallen leicht? Welche Talente, Qualifikationen oder persönlichen Eigenschaften können auch bei anderen Tätigkeiten hilfreich sein? Fallen manche Tätigkeiten zu einer bestimmten Tageszeit leichter als sonst? Manche können sich vormittags besser konzentrieren, dafür nachmittags kreativer arbeiten. ■



HINWEIS

Den BAuA-Stressreport finden Sie als PDF-Datei unter <https://tinyurl.com/baua-report>

STUDIE

Wider den digitalen Stress

Das Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik hat sich in einer großen Studie damit beschäftigt, auf welche Weise digitale Kommunikation Stress verursacht und dazu 5.000 Beschäftigte befragt. Die Empfehlungen sind: stärkere Beteiligung der Beschäftigten sowie ausgereifte und stabile Prozesse.

Digitaler Stress entsteht im Wesentlichen durch die verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT). Sie kann zu Fehlbeanspruchungen und damit zu psychischen Belastungen führen, denen Beschäftigte dauerhaft nicht gewachsen sind. In der Fraunhofer-Studie „Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit“ wurden insgesamt 12 wesentliche Belastungsfaktoren ermittelt. Diese können in ein Konzept zur Reduzierung des digitalen Stresses einfließen.

Digitalen Tätigkeitsspielraum erhöhen

Wer sich digitalen Prozessen ausgeliefert fühlt, ist häufig psychisch belastet. Auslöser ist das Empfinden, konstant überwacht und mit Kollegen verglichen zu werden. Auch Gefühle der „Überflutung“ stellen die Fraunhofer-Forscher fest: Die Vielzahl an Aufgaben und Informationen kann in der geforderten Geschwindigkeit nicht verarbeitet werden. Abhilfe schaffen Maßnahmen, die offenlegen, welche Daten und Informationen erhoben, gespeichert und wie genutzt werden. Hilfreich finden die Fraunhofer-Forscher ein Datenschutzkonzept, das es den Beschäftigten erlaubt, über die Verwendung ihrer Daten mitzuentcheiden. Speziell gegen das Gefühl der Überflutung wirken Unterweisungen im Erreichbarkeitsmanagement. Ebenso wichtig: eine Arbeitskultur, in der Beschäftigte ihre Aufgaben nacheinander holen („Holprinzip“) und nicht ohne Rücksicht auf ihre aktuelle Arbeitsbelastung zugewiesen bekommen.

Technologische Sicherheit vermitteln

Wenn Software oder Hardware immer wieder ausfallen oder Prozesse aus unerklärlichen Gründen häufig nicht funktionieren, entsteht Stress. Deshalb sollten Unternehmen Beschäftigte nicht als „Testwiese“ benutzen und Fehler nicht im laufenden Prozess bereinigen. Vielmehr sollten die Beschäftigten erst dann mit Aufgaben betraut werden, wenn die dazu notwendigen Prozesse stabil laufen. Dienstleister und Anbieter von Geräten und Software müssen zu ausführlichen Tests verpflichtet werden. Wichtig ist, dass jeder Release und jede größere Prozessveränderung gut begleitet werden. Veränderung sollte kein Dauerprozess sein, sondern eine Beanspruchung, die in größeren Abständen und von ausführlichen Unterweisungen begleitet wird.



© Fotolia - alphaspirit

HINWEIS

Die Studie „Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit“ finden Sie als PDF-Datei unter <https://tinyurl.com/fraunhofer-stress> sowie unter www.gesund-digital-arbeiten.de

PRAXISTIPP

Die Fraunhofer-Forscher schlagen „digitale Paten“ vor. Das sind kompetente Kollegen, die anderen Kollegen bei Unsicherheiten helfen können.

Konstruktiver Umgang mit Komplexität

Je digitaler ein Unternehmen aufgestellt ist, desto eher ist es in der Lage, komplexe Sachverhalte technologisch zu verarbeiten. Die Möglichkeit von Beschäftigten, Komplexität zu verarbeiten, ist aber weiterhin begrenzt. Hier können Gefühle von Inkompetenz und Unsicherheit entstehen. Deshalb sollte bei allen Aus- und Eingabesystemen von Software darauf geachtet werden, dass die gegebenen und verlangten Informationen und Aufgaben beherrschbar bleiben. Ein Helpdesk kann dafür sorgen, dass bei Problemen schnell geholfen wird.

Begrenzungen bieten – und erläutern

In aller Regel können Beschäftigte im IT-System nicht auf alle Ressourcen zugreifen. Dies kann entlastend, aber auch belastend wirken:

- Entlastend wirkt eine Begrenzung, weil sie klar aufzeigt: Worauf ich keinen Zugriff habe, das muss ich auch nicht verstehen und beherrschen.
- Belastend kann ein begrenzter Zugriff wirken, wenn dadurch eine als logisch und richtig empfundene Arbeitsweise verhindert wird. Warum kann ein Beschäftigter z. B. nicht direkt auf eine Datenbank zugreifen, sondern muss Informationen immer wieder bei einer Fachkraft abfragen?

Eine Belastung kann verringert werden, indem die Beschäftigten über den Grund für Beschränkungen aufgeklärt werden (Sicherheit, Zugriffsbeschränkungen durch den Softwareanbieter etc.). Die Beschäftigten sollten diese Gründe aktiv abfragen können. So entstehen oft auch Ideen, wie Arbeitsprozesse verbessert werden können. ■

FRÜHERKENNUNG

Früherkennung erleichtern

Wann ist eine Erschöpfung „normal“ und wann ist sie Symptom einer psychischen Erkrankung wie z. B. einer depressiven Störung: Betroffenen fällt die Unterscheidung oft schwer, weshalb die Frage beiseitegeschoben wird. Das ist fatal, denn je früher psychische Erkrankungen behandelt werden, desto kürzer ist die Arbeitsunfähigkeit und desto geringer die Leidenszeit. Wichtig sind Beratungsangebote und die Stärkung der Selbstkompetenz.

Bei psychischen Erkrankungen, die auf Stress beruhen, ist die Früherkennung nicht einfach, denn Belastungen existieren nicht nur in der Arbeitsumgebung, sondern auch im privaten Umfeld. Dennoch sollten Unternehmen die psychische Gesundheit nicht den Beschäftigten überlassen, sondern Früherkennung unterstützen. In einer Frühphase kann eine Erkrankung oft noch abgewendet bzw. die Zeit einer Arbeitsunfähigkeit deutlich verringert werden.

Tabuschwelle verringern

Beschäftigte, die aufgrund von Stress oder anderen Faktoren erkranken, fühlen sich häufig stigmatisiert und suchen erst Hilfe, wenn die Erkrankung schon im fortgeschrittenen Stadium ist. Der Arbeitgeber kann präventiv viel tun, um die Tabuschwelle abzusenken, beispielsweise durch niederschwellige Erstberatungsangebote. Eine solche Erstberatung kann als psychosoziale Beratung einen allgemeinen Themenkreis abbilden, inklusive sozialer Probleme oder Themen der konkreten Arbeitsbelastung am Arbeitsplatz.

Eine andere Möglichkeit ist die psychosomatische Sprechstunde, die von medizinischen oder psychologischen Psychotherapeuten durchgeführt wird und sich auf vorhandene Symptome, Diagnose und mögliche Behandlungen konzentriert. Beide Möglichkeiten sind wichtig, da die Wartezeit für eine von der Krankenkasse bezahlte Psychotherapie lang ist und die Behandlung in einer Privatpraxis aus eigener Tasche bezahlt werden muss.

Beispiele helfen, Angebote wahrzunehmen

Wichtig sind Beispiele, an denen Beschäftigte sehen, wie mit psychisch kranken Kollegen umgegangen wird. Wer erlebt, dass mitfühlend und unterstützend gehandelt und die Wiedereingliederung positiv begleitet wird, nimmt betriebliche Leistungsangebote schneller wahr.

Vorsorgeuntersuchungen nutzen

Die Vertrauensstellung des Betriebsarztes gibt diesem die Chance, auch Themen wie Stress und



© Fotolia - Magele Picture

psychische Probleme anzusprechen. Einfache Anzeichen (Einschlafen/Durchschlafen, Appetit, Antrieb, Stimmung und Emotionalität) können Indizien für erste Anzeichen einer Depression sein. Der Betriebsarzt kann den jeweiligen Beschäftigten für dieses Thema sensibilisieren und anregen, sich beraten zu lassen. Gerade Beschäftigte, die schon erste Symptome an sich wahrgenommen haben, sind oft froh, einen Ansprechpartner zu haben, und öffnen sich.

Selbstkompetenz stärken

Ein wichtiger Schlüsselfaktor der frühen Erkennung und Behandlung von psychischen Erkrankungen ist die Selbstkompetenz: Wer die Symptome selbst wahrnimmt und einordnen kann, ist eher bereit, sich frühzeitig Hilfe zu holen. Deshalb sollten die Themen Stress und psychische Erkrankungen bei Gesundheitsveranstaltungen ihren festen Platz haben. Im Intranet und in Aushängen können Krankheiten und ihre Symptome erläutert werden, z. B. mit den Aushängen „Burn-out“ oder „Warum uns Stress krank macht“. Informieren Sie auch über Prävention, damit es erst gar nicht zu einer Erkrankung kommt.

Ansprechpartner anbieten

In der Personalabteilung sollte es Personen geben, die über die Besonderheiten psychischer Erkrankungen Bescheid wissen und als Ansprechpartner ausdrücklich genannt sind. Diese Ansprechpartner sollten geschult werden und insbesondere für vertrauliche Gespräche mit Beschäftigten zur Verfügung stehen sowie bei Fragen der Wiedereingliederung unterstützen bzw. ein Wiedereingliederungsmanagement aufbauen. ■

! HINWEIS

Eine weitere Möglichkeit, Barrieren zur betrieblichen Hilfesuche abzubauen, sind Unterweisungen zum Risikofaktor Stress für psychische Erkrankungen. Die im Team durchgeführten Veranstaltungen können akut oder später Betroffenen zeigen, dass eine psychische Erkrankung keine Schwäche und kein Charakterfehler ist, sondern eine Krankheit, die behandelt und insbesondere geheilt werden kann.

Leidensgerechte Arbeitsplätze

Kehren psychisch erkrankte Beschäftigte an ihren Arbeitsplatz zurück, ist häufig nicht klar, inwiefern eine Leistungswandlung stattgefunden hat. Welche Aufgaben in welcher Intensität kann der Beschäftigte bearbeiten? Welche Erholungsphasen sind nötig? Das Ziel ist ein leidensgerechter Arbeitsplatz. Der Weg dahin führt meist über das betriebliche Eingliederungsmanagement.

Soll der alte Arbeitsplatz angepasst werden oder soll der Mitarbeiter an einen anderen Arbeitsplatz wechseln? Im Rahmen eines betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) kann die Frage nach einem leidensgerechten Arbeitsplatz gelöst werden.

Erste Schritte im BEM-Psych

Der Arbeitgeber muss die Auswirkungen einer psychischen Erkrankung auf die Arbeitsfähigkeit einschätzen können. Beim ersten BEM-Gespräch sollte die Arbeitgeberseite (direkte Führungskraft und Vertreter der Personalabteilung) sowie der betroffene Beschäftigte, ggf. mit einem Vertreter des Betriebsrats, die Erwartungen an den BEM-Prozess klären. Diese „Polarisierung“ hilft, Enttäuschungen und falsche Erwartungen zu verhindern, wobei die Arbeitgeberseite eine mitfühlende und unterstützende Haltung einnehmen sollte. Auf die Agenda dieses ersten Gespräches gehören folgende Punkte:

- Einsetzbarkeit (alter, modifizierter alter oder neuer Arbeitsplatz?),
- Festlegung von Ansprechpartnern bei Fragen und Problemen,
- Arbeitszeitplanung (z. B. Tag- statt Nachtschicht),
- Wahl des Rückkehrmodells (z. B. stufenweise nach dem Hamburger Modell).

Ein typisches Hamburger Modell sieht folgendermaßen aus: Der Beschäftigte arbeitet in der ersten Woche 2 Stunden, in der zweiten Woche 4 Stunden und in der dritten Woche 6 Stunden, und erreicht dann seine volle Stundenzahl. Auf Antrag kann diese Phase verlängert werden. Voraussetzung sind eine Empfehlung des behandelnden Arztes sowie die Zustimmung der Krankenkasse.



© Fotolia – Gina Sanders

Zwischengespräche führen

Bei psychischen Erkrankungen sind Art und Ausmaß der Leistungswandlung nicht immer offensichtlich. Deshalb sind beim Hamburger Modell wöchentliche Zwischengespräche sinnvoll, die die Entwicklung offenlegen (schnelle Ermüdung, Konzentrationsprobleme etc.) und eine Reaktion ermöglichen (z. B. Verlangsamung und Verlängerung der Wiedereingliederung bzw. Veränderung der Arbeitsaufgaben).

Gesunde Führung vereinbaren

Häufig bedürfen Beschäftigte nach einer Wiedereingliederung einer aufmerksamen und einführenden Führung. Hierzu sollten die Führungskräfte das Thema Erhaltung und Förderung der Gesundheit in die Zielvereinbarungen übernehmen und für den Arbeitsalltag Regeln vereinbaren:

- Feedbackregeln für Überlastungssituationen,
- Verhalten beim Auftreten von Stressoren,
- Förderung von Entspannung und Regeneration.

Es sollte ein partizipativer und wertschätzender Führungsstil gepflegt werden. Dieser wirkt auch präventiv bei nicht psychisch erkrankten Beschäftigten, die unter Stress stehen. ■

HINWEIS

Arbeitgeber sind nicht verpflichtet, einen leidensgerechten Arbeitsplatz neu zu schaffen. Dazu gibt es ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG, Urteil v. 30.9.2010, Az. 2 AZR 88/09.)

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Geschäftsführung:

Stephan Behrens, Michael Bruns

Chefredakteur:

Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München (V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Kristina Wanner

Druck: Printed in Germany

Satz: Streifenschnitt, Andreas Pietsch

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben im „Arbeitsschutz-Profi-Aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

ISSN: 1862-8931