

# Stressprävention und Aufbau von Bewältigungskompetenzen



## › Die Bedeutung des Themas Stressprävention für den demografischen Wandel

Der Mensch benötigt Belastungen, um leben und arbeiten zu können. Aber zu viel Stress ist auch nicht gut. Die Frage ist, wie stark der einzelne sich durch die Belastungen jeweils beansprucht fühlt. Psychische Krankheiten und Verhaltensstörungen nehmen bei den Arbeitsunfähigkeitstagen inzwischen den zweiten Rang – nach den Muskel-Skelett-Erkrankungen – ein (Wissenschaftliches Institut der AOK, WIdO). Auch Frühberentungen sind zu 41 Prozent auf psychische Ursachen zurückzuführen, wobei das Durchschnittsalter der Betroffenen bei 48 Jahren liegt (Stressreport, 2012).

Insbesondere im Hinblick auf den demografischen Wandel ist es wichtig zu beachten, dass die Balance von individuellen Kompetenzen und Arbeitsanforderungen erhalten bleibt. Es ist notwendig psychische Belastungen beziehungsweise Anforderungen in der Arbeitswelt verstärkt in den Blick zu nehmen und nicht nur Gefährdungen, sondern auch gesundheitsförderliche und ressourcenstärkende Aspekte zu betrachten und gezielt zu intervenieren.

Besonders im Hinblick auf den demografischen Wandel ist es wichtig zu beachten, dass die Balance von individuellen Kompetenzen und Arbeitsanforderungen erhalten bleibt. Es ist notwendig psychische Belastungen beziehungsweise Anforderungen in der Arbeitswelt verstärkt in den Blick zu nehmen und nicht nur Gefährdungen, sondern auch gesundheitsförderliche und ressourcenstärkende Aspekte zu betrachten und gezielt zu intervenieren.

## › Hintergrund zum Thema Stressprävention

### Begriffe

Arbeitsbedingte **psychische Belastung** ist die Gesamtheit der Einflüsse, die im Arbeitssystem von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

Arbeitsbedingte **psychische Beanspruchung** ist die individuelle Auswirkung der Belastung auf den arbeitenden Menschen. Die Beanspruchung kann bei gleicher Belastung, je nach individueller körperlicher und psychischer Konstitution, unterschiedlich sein.

**Stress** ist eine Reaktion eines Menschen auf Reize/Belastungen. Diese Reize/Belastungen können als anre-

gend oder als Beeinträchtigung empfunden werden. Sie werden als Stressoren bezeichnet (zum Beispiel neue Informationen, Verantwortung, Erfolgsdruck, Zeitdruck, Konflikte, Hitze/Kälte, Lärm). Bei Stressreaktionen reagiert der Körper (zum Beispiel stärkere Produktion von Hormonen wie Adrenalin und Cortisol). Dies kann zur Leistungssteigerung führen oder Leistung blockieren. Ein Gesundheitsrisiko ist Stress, wenn er im Übermaß auftritt und die Anspannungsphasen nur selten durch entspannende Situationen entschärft werden. Ganz ohne Reize und Belastungen kann ein Mensch nicht existieren.

**Psychische Gesundheit** bedeutet, dass eine Person über ausreichende Ressourcen verfügt mit Belastungen umzugehen und diese zu bewältigen. Wesentlich beeinflusst wird die psychische Gesundheit im Arbeitsleben durch die betrieblichen Rahmenbedingungen. Psychische Gesundheit ist eine positive Lebenskraft und ein Empfinden der eigenen Würde und des eigenen Selbstwertes.

**Resilienz** (Bewältigungskompetenz) beschreibt die Kompetenzen und Ressourcen einer Person und einer Organisation, mit denen schwierige und belastende Situationen bewältigt werden können.

Arbeitsbedingte psychische Belastungen können viele Ursachen haben (siehe Abbildung 1).

Psychische Belastungen sind als Einflussgrößen auf den Menschen neutral zu sehen. Sie können sowohl zu positiven (Lern- oder Trainingseffekte, Aktivierung) als auch negativen Beanspruchungsfolgen (Monotonie, psychische Sättigung, psychische Ermüdung) führen (siehe Abbildung 2).

Ein und dieselbe Belastung kann bei verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen. Im Falle negativer Auswirkungen werden Belastungen meist als Stressoren und Beanspruchungen als Stress(-reaktionen) bezeichnet. Ob aus einer Belastung beeinträchtigende oder anregende Effekte resultieren, hängt von den Ressourcen



Abbildung 1: Einflüsse der Arbeit auf den Menschen und mögliche psychische Belastungen (aus BGI 650 „Bildschirm- und Büroarbeitsplätze“, S. 13).

ab, die einer Person zur Verfügung stehen. Man unterscheidet zwischen persönlichen (internen) und externen Ressourcen (zum Beispiel: Organisation, Unternehmenskultur).

Zu den persönlichen Ressourcen zählen neben fachlichen Kompetenzen auch Motivation, Selbstwirksamkeit (= Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten) und Bewältigungsstrategien. Zusätzlich beeinflussen personenspezifische Variablen, wie Alter, Geschlecht sowie die generelle körperliche und psychische Verfassung (Fitness, Erholung, private Situation, usw.) das Auftreten positiver oder negativer psychischer Beanspruchungsfolgen.

Zu den externen Ressourcen zählen die betrieblichen Rahmenbedingungen – zum Beispiel die soziale Unterstützung und Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte, der Führungsstil oder der zur Verfügung stehende Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Zu den externen Ressourcen gehören aber auch Faktoren wie Arbeitsumgebung oder Arbeitsmittel.

Eine Stärkung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten erhöht deren Kompetenz, Belastungen zu bewältigen und steigert die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Vorgesetzte haben eine Schlüsselrolle beim Erhalt und der Förderung der psychischen Gesundheit ihrer

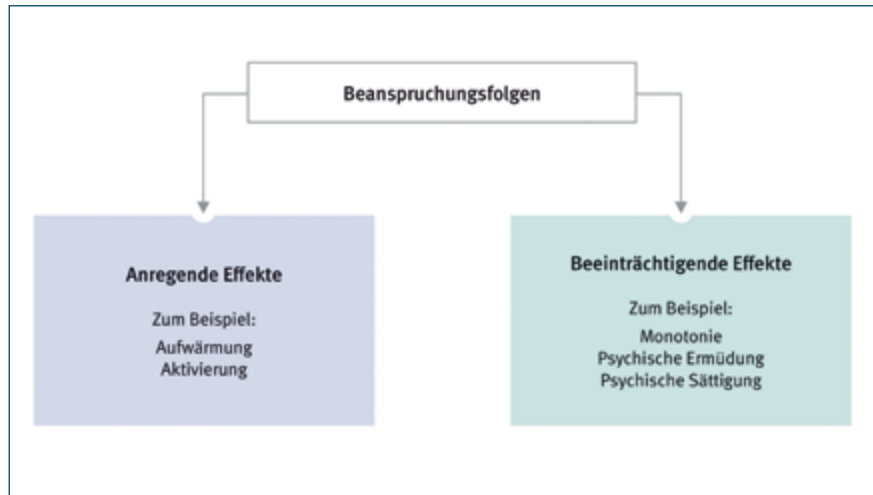


Abbildung 2: Beanspruchungsfolgen (aus BGI 650 „Bildschirm- und Büroarbeitsplätze“, S. 13).

Beschäftigten. Mit ihrem Führungsverhalten bzw. Führungsstil sind sie direkt verantwortlich für das Wohlbefinden ihrer Belegschaft. Willkür, Ungerechtigkeiten, mangelnde Wertschätzung, Vorenthalten von Informationen, Unklarheiten und mangelnde oder fehlende Vermittlung der Sinnhaftigkeit sind beispielhafte Ausprägungen für ein Führungsverhalten, das demotivierend wirkt und von der Mehrheit der Beschäftigten als Beeinträchtigung empfunden wird.

Dementgegen fördert eine mitarbeiterorientierte Führung die Motivation und

die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Führungsstil kann eine Quelle für Ressourcennutzung und Resilienz sein. Wertschätzung, Fairness, Transparenz und Sinnhaftigkeit spielen hier eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus sind Partizipation sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume für die Beschäftigten bedeutende Faktoren für eine gesundheitsförderliche Gestaltung des Betriebsklimas und der Unternehmenskultur.

► Siehe auch Factsheets „Unternehmensführung und Unternehmenskultur“

## Maßnahmen und Beratungsthemen

Wirksame Maßnahmen zum Umgang mit psychischen Belastungen zielen sowohl auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse als auch auf die Stärkung individueller Bewältigungskompetenzen bei den Beschäftigten ab. Als besonders effektiv haben sich hierbei Maßnahmen erwiesen, die eine Kombination aus verhältnis- und verhaltensbezogenen Angeboten darstellen.

Das dargestellte Modell (Abbildung 3) zeigt Ansätze geeigneter Strategien und Maßnahmen für eine gesunde und erfolgreiche Arbeitsgestaltung, die verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen berücksichtigt. In diesem Zusammenhang sind die Maßnahmen zur Störung der Bewältigungskompetenz zu sehen.

Die Ermittlung psychischer Belastungen sollte Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung sein. Dazu sind spezielle Tools zu nutzen (möglichst Experten hinzuziehen).

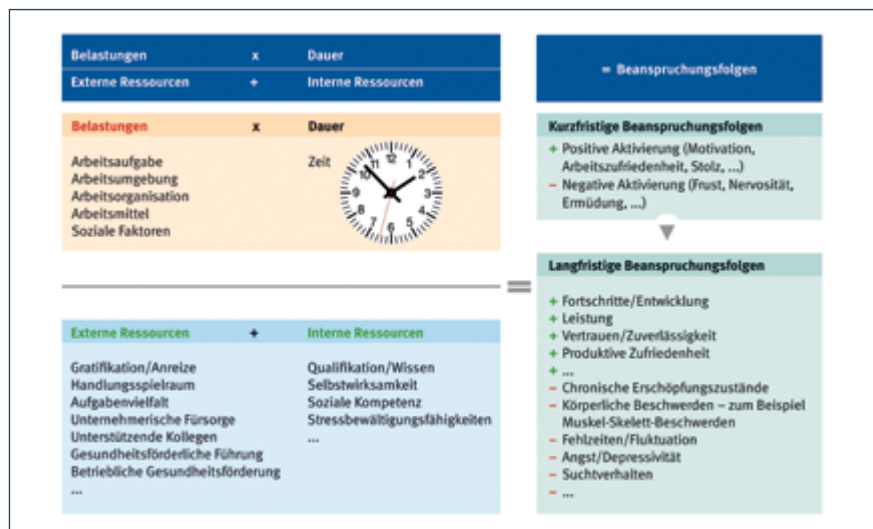


Abbildung 3: Handlungsmodell zur gesunden und erfolgreichen Arbeitsgestaltung (aus BGI 650 „Bildschirm- und Büroarbeitsplätze“ S. 14).

► Siehe auch Factsheets „Arbeitszeitmodelle“, „Betriebliche Gesundheitsförderung“, „Bewältigungskompetenz bei akuten Belastungsfällen“, „BGM“, „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“, „Erhalt und Förderung von Arbeitsfähigkeit“, „Kommunikation/Information“, „Personalaktivierung/-motivierung“, „Personalentwicklung Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“, „Personalführung“, „Unternehmensführung“, „Unternehmenskultur (Werte)“, „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege“

## › Fragen zum Einstieg in das Thema Stressprävention und demografischer Wandel

Fragen, die zum Einstieg in das Thema helfen können:

- Haben Sie bereits eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt? Wurden dabei die psychischen Belastungen berücksichtigt? Welche Problemfelder sind dabei deutlich geworden? Haben Sie bereits Handlungsfelder und Maßnahmen definiert? Benötigen Sie Unterstützung dabei?
- Ist Ihnen bekannt, inwieweit Ihre Beschäftigten psychisch belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind? Zum Beispiel Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeiten, Pausenregelungen, Work-Life-Balance etc. Wenn ja, welche Maßnahmen haben bereits zu einer deutlichen Reduzierung der Belastungen geführt?
- Wissen Sie, wie sich Ihre Beschäftigten in Ihrem Unternehmen fühlen und wie zufrieden sie sind?
  - › Mitarbeiterbefragungen (ggf. Informationen zur Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Erwartungen von Beschäftigten, Führung, Betriebsklima)?
- Haben Sie im Unternehmen bereits Angebote zur Gesundheitsförderung und zum Umgang mit Stress?
  - › Informationen zum betrieblichen Gesundheitsangebot (u. a. betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen, Stressmanagementseminare, Mitarbeiterberatung etc.).

## › Vertiefende Beratung zum Thema Stressprävention

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- **Präventionsberater der Krankenkassen** betrachten analytisch Stressoren am Arbeitsplatz und begleiten entsprechende Veränderungen auf Verhältnisebene. Darüber hinaus können sie über Schulungen und Seminare zum Thema „Work-Life-Balance“, „Stressmanagement“ oder Resilienz“ (also der Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit) sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder über attraktive Präventionsangebote im Bereich Entspannung und Stressmanagement informieren und diese umsetzen.
- **Unfallversicherungsträger und Arbeitsschutzbehörden:** Betriebe und Einrichtungen haben die Möglichkeit, sich bei Fragen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen an ihren Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse) oder an die Arbeitsschutzbehörde in ihrem Bundesland zu wenden.
- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** berät Unternehmer und Beschäftigte zu Präventionsangeboten zur Vermeidung von chronifizierten Gesundheitsstörungen.
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte** können psychische Belastungen und Beanspruchungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erkennen und Tipps für erste Maßnahmen geben. Sie können an Experten vermitteln, die detailliert beraten können (zum Beispiel Arbeitspsychologen).
- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** bieten Unternehmerseminare zur Mitarbeiterführung an und beraten zu den Themen sowie Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur.
- **Personal- und Unternehmensberater** können Führungskräfte zum Thema Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur beraten.
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu allen Aspekten der Personalstrategie.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

## › Instrumente zum Thema

- **psyGA-Checks** (Tests zur Beurteilung der psychischen Gesundheit in Organisationen):
  - › **Wie fit ist Ihre Organisation in Sachen psychischer Gesundheit?**  
<http://psyga.info/ihre-schritte/problem-erkennen/selbstcheck/>
  - › **Wie belastet bin ich?**  
<http://psyga.info/ihre-schritte/problem-erkennen/selbsttest-fuehrungskraefte-wie-belastet-bin-ich/>
  - › **Wie belastet sind meine Mitarbeiter?**  
<http://psyga.info/ihre-schritte/problem-erkennen/schnelltest-wie-belastet-sind-meine-mitarbeiter/>
- DGUV-Information 206-007: **So geht's mit Ideen-Treffen – Gesund und fit**, Sankt Augustin 2014
- **Impulstest:** Mit Hilfe des IMPULS-Test können arbeitsbezogene Stressfaktoren und Ressourcen im Überblick dargestellt werden. Es wird eine detaillierte Übersicht der psychischen Belastung bei einer Tätigkeit ermittelt. Es ist ein Online-Fragebogen mit anschließender Gruppendiskussion – <http://www.impulstest.at/>
- IAG-Report 1/2013, **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg**