

B) BELASTUNG UND STRESS

Man unterscheidet zwischen:

- **negativen Stresserfahrungen** (= *Distress*)
-> bewirkt langfristig gesundheitliche Schäden
- **positive Stresserfahrungen** (= *Eustress*)
-> wirkt motivierend und stimulierend

1. DEFINITION VON BELASTUNG UND STRESS

a) Stress:

Begriff stammt von Selye (70er Jahre)

Stress im Alltagsgebrauch = intensive Belastung, Frustration, emotionale Spannung, Daueraufmerksamkeit, Konzentration mit übermäßigem Druck, übermäßigen Forderungen, etc.

Komponenten des Stress (Weinert):

- Verursachung durch einen *physischen oder psychischen Stimulus*
- *Reaktion der Person* darauf
- Stress wird *in Verbindung gebracht mit*
 - **Zwängen** (hindern die Person daran, etwas zu tun) und
 - **Forderungen**
- **2 notwendige Bedingungen**, damit möglicher Stress zu wirklichem Stress wird:
 - **Ungewissheit** über das Ereignis
 - **Ergebnis ist für die Person wichtig**

Definition des Stress (Weinert):

STRESS = **adaptive Reaktion**, die durch **interindividuelle Unterschiede** herbeigeführt wird und/oder durch **psychologische Prozesse**, die von *Umfeldaktivitäten, Situationen oder Ereignissen* herrühren, die an eine Person **übermäßige psychologische oder physische Anforderungen** stellen.

b) Belastung:

BELASTUNG = objektiver, **von außen auf den Menschen einwirkender Faktor.**

Man unterscheidet:

- ***körperliche Belastungen:***
z.B. Lärm, Strahlung, Gewicht oder Körperhaltung beim Heben von Gewichten
- ***Belastungen informatorischer Art:***
z.B. Anzahl der aufzunehmenden Informationen, Art der Informationsdarstellung
- ***psychosoziale Belastungen:***
z.B. Anzahl der Kunden, Kundenverhalten

BEANSPRUCHUNG = die **subjektive Folge einer Belastung**; ist durch die subjektive Verarbeitung **individuell gefärbt.**

Beanspruchungsfolgen entstehen, wenn **Anforderungen an Arbeitenden nicht seinen Leistungsvoraussetzungen entsprechen.** Können sein:

- ***positive Beanspruchungsfolgen*** (z.B. Aktivierung)
- ***negative Beanspruchungsfolgen*** (z.B. Monotonie, Ermüdung, Sättigung, Stress)

c) Quellen und Konsequenzen von beruflichem Stress (Weinert)

Berufliche Stressoren

= potentielle Quellen für Stress; all das kann aversiv wirken

1) ***physische Umwelt:***

- Licht
- Lärm
- Temperatur
- schlechte Luft

1) ***individuelle Ebene:***

- z.B. bestimmte Erwartungen können mit anderen Forderungen in Konflikt stehen, sodass persönliche Werte nicht mit Unternehmensforderungen vereinbar sind
- Rollenkonflikt
 - Rollenambiguität
 - Rollenüberlastung
 - Mangel an Kontrolle
 - Verantwortung für Menschen

2) ***Gruppenebene:***

- soziale Spannungen (z.B. Mobbing!)
- schlechte Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten
 - Führungsverhalten
 - Intragruppenkonflikt

3) **Organisationsebene:**

- z.B. Intransparenz, autoritäre Entscheidungen
- schlechtes Design der Struktur
 - Klima
 - Managementstil
 - Technologie
 - Aufgabenforderung
 - Rollenforderung

4) **Extraorganisationale Ebene:**

- z.B. Belastungen aus dem Privatbereich; Belastungen aufgrund der politischen Lage, aufgrund von wirtschaftlichen Verschlechterungen (z.B. drohende Arbeitslosigkeit)
- Familie
 - wirtschaftliche Ungewissheit
 - fehlende Mobilität
 - Lebensqualität
 - technologische Ungewissheit

Wie eine **Person** berufliche Stressoren wahrnimmt bzw. **als Stress empfindet**, **hängt ab von individuellen Unterschieden:**

- **biologisch / demografisch:**

- Vererbung
- Alter
- Geschlecht

- **kognitiv / affektiv:**

- Typ A / B
- soziale Unterstützung
- Widerstandsfähigkeit
- negative Affektivität
- Glaube an Locus of Control
- Arbeitserfahrung

Konsequenzen:

Reaktionen auf Stress = interindividuell verschieden

1) **subjektiv:**

- Angst
- Teilnahmslosigkeit

2) **Verhalten:**

- Alkoholismus
- Drogenkonsum
- Neigen zu Unfällen

3) **kognitiv:**

- schlechte Konzentration
- schlechte Entscheidungen treffen
- Vergesslichkeit
- Gedankenblocks
- Burnout

4) **physiologisch:**

- hoher Blutdruck
- hoher Cholesterinspiegel
- Herzkrankheiten

1) **organisationell:**

- niedrige Produktivität
- Fernbleiben vom Arbeitsplatz
- niedrige Arbeitszufriedenheit
- hohe Kündigungshäufigkeit

2. **STRESSMODELLE**

Verschiedene Stressmodelle – unterschiedliche Erklärungen, wie Stress entsteht, was er bewirkt, wie er bewältigt werden kann:

- **Anforderungs-Kontroll-Modell:**

Mit zunehmenden Arbeitsanforderungen muss auch der Entscheidungsspielraum der Person zunehmen.

- Großer Entscheidungsspielraum + große Anforderungen = Herausforderung, wirkt anregend
- ***Hohe Anforderungen + wenig Spielraum -> Stress***

- **Person – Environment – Fit – Model:**

Anforderungen aus der Umwelt müssen ***den Fähigkeiten der Person entsprechen, sonst -> Stress***. Daher Forderung nach **realistic job preview** (umfassende und realistische Information, vor allem auch für potentielle Mitarbeiter, damit sie VOR Einstieg in Betrieb wissen, was sie erwartet.)

- **Modelle des Rollenstresses:**

Ursachen von Stress sind hier vor allem:

- ***Unklarheiten und Widersprüchlichkeiten*** in Aufträgen
- ***Ambiguität von Anforderungen***
- ***Unvereinbarkeit von Werten***

- **Stress durch Beeinträchtigung der Handlungsregulation:**

beruht auf Hackers Handlungstheorie. Stress entsteht, wenn zielgerichtete Handlungen ausgeführt werden sollen, ***Handlungsregulation misslingt aber aufgrund von inadäquate ausgebildetem OAS*** (= operatives Abbildsystem -> verantwortlich für Planung und Durchführung von Handlungsschritten, für Festlegung einer Zieldefinition)

a) **Allgemeines Adaptations-Syndrom von Selye:**

- **Person reagiert auf Stressor mit Verteidigung:**
 - sind ***allgemeine Verteidigungsreaktionen***, weil sich Stressoren auf verschiedene Bereiche des Körpers auswirken.
 - sind ***adaptive Verteidigungsreaktionen***, weil Schutzmechanismen ausgelöst werden, die dem Körper helfen, mit den aversiven Reizen umzugehen.
 - sind ***Syndrom***, weil einzelne Reaktionen einen Gesamtkomplex an Strategien bilden.
- **Ablauf in 3 Phasen:**
 - 1) ***Alarmphase***
Person reagiert intensiv, oft panikartig auf Stressor; überlegt, wie sie mit ihm fertig werden kann (Flucht oder Kampf)
 - 2) ***Widerstandsphase***
Person leistet Widerstand; erlebt aber auch schon Müdigkeit, Angst, Erschöpfung
 - 3) ***Erschöpfungsphase***
Energie ist verbraucht, Person gibt auf.
- **Langanhaltende Stressoren -> Schwächung des Immunsystems** (z.B. höhere Anfälligkeit für Krankheiten, Schlaganfälle, plötzlicher Herztod)

b) **Transaktionales Stressmodell von Lazarus:** (Zapf & Dormann)

- **Stress entsteht** infolge einer **dynamischen Beziehung** zwischen
 - ***Person und externen Ereignissen***,
 - ***Person und inneren Anforderungen*** (z.B. Ziele, Werte, Aufgaben)
 Anforderungen überbeanspruchen oder übersteigen Anpassungsfähigkeiten oder Ressourcen der Person -> Stress.

• **Auftreten eines Stressors:**

Objektive Stressoren können sein:

- a) ***körperliche Belastungen***
- b) ***physische Belastung*** der Arbeitsumgebung (Lärm, Hitze, Gerüche,...)
- c) ***kognitive Belastung*** = Störungen der Handlungssteuerung:
 - Aufgabe: Zeitdruck, Konzentrationsanforderungen, Unsicherheit,...
 - Arbeitsorganisation: Zeitdruck, organisatorische Probleme, Unterbrechungen,...
- d) ***soziale Belastungen*** (z.B. soziale Stressoren, Mobbing)
- e) ***emotionale Belastungen***

Wichtig beim Auftreten eines Stressors:

- ***subjektive Wahrnehmung*** und
 - ***kognitive Bewertung***
- der **Divergenz zwischen Anforderungen und Ressourcen.**

Ressourcen:

a) *in der Situation:*

- Handlungsspielraum
- soziale Unterstützung

b) *in der Person:*

- Qualifikation
- Problemlösekompetenz
- Bewältigungsstrategien
- soziale Kompetenzen

• Bewertung:

- **Primäre Bewertung:**

Person bewertet die aktuelle Situation nach Wahrnehmung eines Stressors.
Stressrelevant dabei ist:

- o **Schädigung oder Verlust**, wenn bereits Verletzung des Selbstwerts eingetreten ist
- o **Bedrohung**, wenn Schädigung / Verlust noch nicht eingetreten sind, aber eintreten können
- o **Herausforderung**, wenn Situation als risikoreich und schwierig erlebt wird.

- **Sekundäre Bewertung:**

nach / während Einschätzung der Situation; = **Überdenken der Bewältigungsmöglichkeiten und Ressourcen** -> bei ungenügenden Bewältigungsmöglichkeiten wird Situation als Bedrohung gesehen.

• Einsatz der Bewältigungsaktionen:

- **problembezogene Bewältigung**
- **emotionsbezogene Bewältigung**

➔ erfolgreiche Bewältigung (wenn ja, dann ähnliche Situation in Zukunft als weniger bedrohlich bewertet und umgekehrt)

⇒ **Wechselwirkungen zwischen primärer und sekundärer Bewertung**
(NICHT an zeitlichen Ablauf gebunden!)

⇒ **Interaktionsprozess zwischen Person und Umwelt** (NICHT zuerst Umweltfaktoren wirksam, dann Reaktion der Person)

⇒ **Reaktion / Bewältigungsversuche** der Person bewirken **durch Rückkoppelung Veränderungen in der Umwelt**, dadurch neue Bewertung, neue Reaktion, usw.

- **Stressreaktionen:**

- ***kurzfristige:***

- o physiologisch:
 - erhöhte Herzfrequenz
 - Blutdruckanstieg
 - Adrenalinausschüttung
- o psychologisch:
 - Anspannung
 - Frustration / Ärger
 - Gereiztheit
 - Ermüdung
 - Monotonie
 - Sättigungsgefühle
 - Ängstlichkeit
- o Verhalten:
 - Leistungsschwankungen
 - Fehler
 - schlechte sensumotorische Koordination

- ***langfristige:***

- o physiologisch:
 - psychosomatische Beschwerden
 - organische Krankheiten
- o psychologisch:
 - Depressivität
 - Burnout (Emotionale Erschöpfung. Depersonalisation, Gefühl verminderter Leistungsfähigkeit)
 - Arbeitsunzufriedenheit
- o Verhalten:
 - Nikotinkonsum
 - Alkohol-, Tablettenkonsum
 - Fehlzeiten

3. **KONSEQUENZEN VON STRESS UND STRESSBEWÄLTIGUNG**

Interindividuelle Unterschiede bei Auswirkungen von Stressfaktoren; ABER:
längerfristige Belastung -> meist negative Wirkung.

Folgen von Stress:

a) ***subjektiv – psychisch:***

- Angst und Teilnahmslosigkeit
- Ermüdung
- Sättigung
- Monotoniegefühle
- Gereiztheit
- Frustration und Ärger

b) ***Verhalten:***

- Alkoholismus
- Drogenkonsum
- Unfallneigung
- Arbeitssucht
- Arbeitsflucht
- Absentismus

c) ***auf kognitiver Ebene:***

- schlechte Konzentrationsleistung
- Vergesslichkeit
- Burnout

d) ***physiologische:***

- erhöhte Herzfrequenz
- erhöhter Blutdruck
- Herz / Kreislauf – Erkrankungen

e) ***organisatorische Probleme:***

- herabgesetzte Produktivität
- Unzufriedenheit
- verringertes Commitment
- erhöhte Fehlzeiten
- Fluktuation

=> All das erzeugt aber auch **hohe Kosten!**

Maßnahmen gegen Stress:

- **Ressourcen** (s.o.) **aufbauen**
 - **Stressoren abbauen**
 - **diverse Unterstützungsprogramme:**
personenbezogene Maßnahmen (z.B. Information über Stress, Verhaltenstraining, Programme zur kognitiven Stressbewältigung, Entspannungstechniken, Selbstsicherheits-, Konflikt-, Zeitmanagement-, Problemlösetraining, aktive Veränderung der Arbeitssituation)
 - **organisatorische Maßnahmen** (Abbau von Belastungen, z.B. job enlargement, job rotation; adäquate Gestaltung von Arbeitsplätzen, Qualitätszirkel zur Aufdeckung von Mängeln und zur Entwicklung von Veränderungsvorschlägen)
 - **Entwicklung von Gesundheitsförderungskonzepten** im Betrieb (z.B. Gesundheitszirkel, in denen Mitarbeiter sich regelmäßig ohne Vorgesetzte treffen und Informationen über krankmachende Arbeitsbedingungen sammeln bzw. Gestaltungsvorschläge erarbeiten, deren Umsetzung initiieren und später auch evaluieren)
-

BURNOUT - EFFEKT

- wurde **beschrieben als Reaktion auf Stress in verschiedenen „helfenden Berufen“**, also bei der Arbeit mit Menschen (z.B. bei Krankenpflegern, Lehrern, Behindertenbetreuer, Ärzte,...). Entwickelt sich aufgrund **gleichbleibenden Arbeitsstresses**. Endet in **emotionaler Erschöpfung, Entpersönlichung und dem Gefühl, immer weniger zu leisten**
- **Entstehung** nicht durch ein spezielles Ereignis, sondern **allmählich in Verbindung mit:**
 - negativen Einstellungen zur Arbeit
 - Zynismus und Langeweile
 - fehlendem Interesse an der Arbeit
 - Unfähigkeitsgefühlen
 - Unzufriedenheit
 - Misserfolgserlebnissen
 - Neigung, die eigene Leistung minder zu schätzen
 - Wunsch, von der Arbeit wegzulaufen
- Oft beobachtet **bei besonders engagierten Personen**
- **Typischer Verlauf:**
 - 1) hohes **Involvement** in die Arbeit
 - 2) **Stagnation** der Erfolge aufgrund hoher Erwartungen und **Enttäuschungen**
 - 3) **Distanzierung und Rückzug** von der Arbeit
 - 4) Entwicklung von **psychischen Verhaltenssymptomen**

- **Ursachen:**

- ***persönliche Stressoren***

- o hohe Leistungserwartungen
 - o hohe Erwartungen von Seiten des Unternehmens
 - o hohe Involviertheit in die Arbeit

- ***Arbeits- und Organisationsstressoren:***

- o Rollenkonflikt
 - o Rollenüberlastung
 - o Häufigkeit, Länge und Intensität zwischenmenschlicher Kontakte

- **Folgen:**

- negative Einstellungen
 - Ermüdung
 - Frustration
 - Hilflosigkeit
 - Zurückgezogenheit (von Freunden und Geselligkeiten)

- **Messinstrument: Maslach Burnout Inventory:**

Erfassung von:

- ***emotionaler Erschöpfung*** (z.B. Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt)
- ***persönliche Erfüllung*** (z.B. Ich habe das Gefühl, dass ich durch meine Arbeit das Leben anderer Menschen positiv beeinflusse.)
- ***Depersonalisation*** (z.B. Ich glaube, dass ich manche Patienten so behandle, als wären sie unpersönliche Objekte)
- ***Betroffenheit*** (z.B. Ich fühle mich von den Problemen meiner Patienten persönlich betroffen.)

MOBBING

- **Extremform sozialer Stressoren** (zwischenmenschliche Schwierigkeiten, Konflikte, Streitigkeiten mit Kollegen und Vorgesetzten aufgrund von persönlichen Animositäten, eines schlechten Arbeitsklimas,...) -> **starke psychische Belastung**
- Mobbing liegt vor, wenn eine **Person häufig und über einen längeren Zeitraum hinweg von anderen bedrängt** wird. **Ca. 2-8 % der Personen in jeder Organisation davon betroffen** -> großes Problem in der Arbeitswelt!
- **Definition** (Leymann):

Mobbing = negative kommunikative Handlungen gegen eine Person (Opfer) von einer oder mehreren anderen Personen (Täter), die sehr oft und über längere Zeit hinweg vorkommen

- **Ursachen von Mobbing** (Frieling & Sonntag):

- 1) ***in der Organisation selbst:***

Arbeitsstress, Unternehmenskultur, organisatorische Mängel (z.B. zu kleiner Handlungsspielraum), Rollenambivalenz, Zielunsicherheit, Führungsfehler. Stresshafte organisatorische Merkmale begünstigen Mobbing!

- 2) ***in der Person der Angreifer:***

- **Vorgesetzte:** Freude an der Ausübung von Macht haben; will durch Kritik und Befehl Kompetenz beweisen; Angst vor Autoritätsverlust und Machteinbuße; Angst vor der Aufdeckung von Schwächen wird mit Aggression zu bewältigen versucht.
- **Mitarbeiter:** versprechen sich Vorteile für sich selbst; Intrigen, laxer Arbeitseinstellung, geringe Effizienz kaschieren oder ahnden; Angst um den Arbeitsplatz; Angst vor Leistungsschmälerung (meist geht das Mobbing von EINER bestimmten Person aus, die andere anstiftet).

- 3) ***in der sozialen Gruppe:***

Neid, Konkurrenz um Vorteile oder die Gunst des Vorgesetzten -> Feindseligkeiten

- 4) ***in der Person des Betroffenen:***

Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Arroganz, Distanzlosigkeit, Prahlerei, Taktlosigkeit); mangelndes Leistungsvermögen (z.B. durch mangelnde Kenntnisse, geringe Leistungsmotivation); Sprengen der in der Gruppe bestehenden Leistungsstandards; Probleme in der sozialen Anpassung (z.B. Missachtung von Gruppennormen, fehlende soziale Kompetenzen); Stigmata durch Krankheit oder äußere Erscheinung

- 5) ***andere Ursachen:***

Antipathie zwischen Opfer und Tätern; raues gesellschaftliches und wirtschaftliches Klima

- **Verlauf:**

- 1. Phase:** tägliche Konflikte, einzelne Unverschämtheiten und Gemeinheiten
Täterseite: ein **Opfer wird auserkoren**
- 2. Phase:** Mobbing etabliert sich; mindestens 1x pro Woche während mindestens ½ zusammenhängenden Jahres;
Mobbinghandlungen: Angriffe auf
- Arbeit des Opfers
 - soziale Beziehungen des Opfers durch soziale Isolation
 - Privatleben, persönliche Einstellungen des Opfers
 - verbale Aggression / physische Gewalt / Verbreiten von Gerüchten
- Täterseite: **Verschwörung des Schweigens**
Opferseite: reagiert mit **gesundheitlichen Problemen / Krankenstand** -> ärztliche und psychologische Fehldiagnosen

SEHR WICHTIG:

Opfer MUSS jetzt unbedingt Gegenmaßnahmen setzen!

(Verbündete suchen, Distanzierung, z.B. Krankenstand / Kur;
Öffentlichmachen der Mobbinghandlungen; Mobbinghandlungen protokollieren; Gespräche mit Tätern vor Zeugen führen; eventuell vor Gericht gehen).

- 3. Phase:** **destruktive Personalverwaltung** (d.h. Vorgesetzte greifen ein, stellen sich auf die Seite der Täter, versuchen Opfer zu entlassen) = **Versuch einer offiziellen Lösung**; Opfer wird durch Maßnahmen bis hin zu Rechtsbrüchen weiter abgedrängt
Opferseite: Klärung durch Rechtsweg; Abmahnung der Mobber
- 4. Phase:** **Ausschluss**; Möglichkeiten:
- mehrere Versetzungen hintereinander
 - Abschieben und kaltstellen
 - Abfindung
 - langfristige Krankschreibung
 - Frührente
 - Einlieferung in Nervenlinik

- **Messinstrument: Fragebogen von Leymann:**

Abfragen von 45 Mobbinghandlungen:

- **Angriffe auf Mitteilungsmöglichkeiten** (z.B. Ich werde ständig unterbrochen.)
- **Angriffe auf soziale Beziehungen** (z.B. Man spricht nicht mehr mit mir.)
- **Angriffe auf soziales Ansehen** (z.B. Hinter meinem Rücken wird schlecht über mich gesprochen.)
- **Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation** (z.B. Man weist mir sinnlose Aufgaben zu.)
- **Angriffe auf die Gesundheit** (z.B. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten; sexuelle Übergriffe)