



Work-Life-Balance →

← BURNOUT

Psychische Belastungen aus vier Perspektiven betrachtet

Im Arbeitsalltag sind wir Belastungen ausgesetzt, die unser Wohlbefinden einschränken und unserer Gesundheit schaden. Es sind zunehmend die psychischen Belastungen und Beanspruchungen, die uns die Freude an der Arbeit nehmen und Einsatz und Leistung mindern. Vorgesetzte haben die Möglichkeit, hier gegenzusteuern: Sie können den Blickwinkel aus vier Perspektiven einnehmen, um Ursachen für potentiell psychische Belastungen zu erkennen und zu beseitigen. Die vier Perspektiven möchte ich mit Ihnen im Folgenden einnehmen.

Perspektive 1: Belastungen aus Aufgaben und Tätigkeiten

Aufgaben können anspruchsvoll sein, die Tätigkeiten vielfältig, die Verantwortung hoch und das Tempo enorm. Viele empfinden Arbeit wiederholend belastend und berichten, dass sie über längere Zeit gestresst sind. Dann ist zu prüfen, ob Aufgaben und Tätigkeiten für den Mitarbeitenden angemessen und zumutbar sind. Es geht darum, die Stressoren, die sich

aus den Aufgaben und Tätigkeiten ergeben, zu identifizieren. So können diese aus unverhältnismässig komplexen Tätigkeiten erwachsen, wenn Qualifikation und Erfahrung beim Mitarbeitenden fehlen. Oder es wiederholen sich Situationen, die Dauerkonzentration erfordern, wiederholt Entscheidungen unter Unsicherheit und unter Zeitdruck gefällt werden müssen oder durch häufigen Kontakt mit unzufriedenen Kunden geprägt sind. Unangemessen viel Arbeitslast, Überforderung

und auch Unterforderung sind weitere Beispiele. Denken Sie als Führungskraft daran, die Beanspruchungen, die sich aus den Aufgaben der Mitarbeitenden ergeben, von sich aus anzusprechen. Nehmen Sie Mitarbeitende zusammen, die gleiche oder ähnliche Tätigkeiten bearbeiten, sodass sie systematische Ursachen erkennen. Gehen Sie aber auch auf jeden Mitarbeitenden individuell ein: denn Stress und Belastungen werden unterschiedlich wahrgenommen und unterschiedlich stark belastend empfunden.

Perspektive 2: Belastungen durch das Organisationsklima

Das Organisationsklima beschreibt den Umgang miteinander am Arbeitsplatz. Es zeigt sich im Verhalten, das wir gegenüber Kollegen und Vorgesetzten an den Tag legen – wenn wir jemanden um Rat bitten, über einen anstrengenden Kunden Dampf

ablassen, wenn wir uns gegenseitig motivieren und Erfolge in der Abteilung feiern. Bei den genannten Verhaltensweisen geben wir uns gegenseitige emotionale Unterstützung, indem wir unsere Erfahrungen untereinander austauschen, was sich positiv auf die Zusammengehörigkeit und auf die Leistung auswirken. Belastungen aus dem Organisationsklima sind vielfältig: Denken Sie daran, wenn Sie die erwartete Form von Unterstützung nicht haben, das Klima von Misstrauen oder Konkurrenzkämpfen geprägt ist und das Vertrauen in Untergruppenbeziehungen zerfällt, was in nicht seltenen Fällen zu Ausgrenzung und anderen negativen gruppendynamischen Phänomenen, wie Gruppendruck und Mobbing, führt. Schwelende Konflikte können die Leistungsfähigkeit aller lähmen und die Aufmerksamkeit nach innen lenken und binden, was die Geschäftstätigkeit einbremsen kann. Auch das Nichtinformieren oder Nichteinbeziehen bestimmter Personengruppen bei Entscheidungen kann als belastend wahrgenommen werden. Informations- und Kommunikationsmängel, etwa bei Veränderungsprojekten oder bei angespannter Geschäftslage, tragen zu Verunsicherung bei, da die Orientierung für die eigene Rolle erschwert wird. Gestalten Sie als Führungskraft das Organisationsklima und fördern Sie jene Verhaltensweisen, die Sie wünschen. Tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden aus und besprechen Sie, welche Unterstützung sie brauchen.

Perspektive 3: Belastungen aus der Arbeitsumgebung

Mit Arbeitsumgebung ist zum einen der unmittelbare, persönliche Arbeitsplatz gemeint, bspw. in einem Grossraumbüro oder an der Werkbank in einer Produktionshalle. Neben arbeitsrechtlichen Vorgaben an den Arbeitsplatz – wie angemessene Beleuchtung, Lärmschutz, Umgebungstemperatur – schränkt eine Palette an Belastungsfaktoren Gesundheit und Wohlbefinden ein: Ablenkungen durch andere, ein konstant hoher Geräuschpegel, nicht umsichtiges Verhalten der Arbeitskollegen verhindern fokussiertes Arbeiten und mindern die Konzentrationsleistung. Mangel an Privatsphäre führt zu Unbehagen, wenn Vertrautheits- und Rückzugszonen fehlen. Belastungen aus unangemessenen Ausstattungen, wie

mangelhafte ergonomische Einrichtungen, untaugliche Arbeitsmittel – wie beispielsweise benutzungsunfreundliche Software – oder schlichtweg Platzmangel wirken sich ebenfalls hinderlich auf die Leistungserbringung aus. Gerade mit dem zunehmenden Anspruch, den Mitarbeitenden Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu übertragen, ist darauf zu achten, dass die Arbeitsplatzumgebung optimale Bedingungen bietet. Zum anderen ist mit Arbeitsumgebung die räumliche Infrastruktur des Unternehmens gemeint. Können sich Ihre Mitarbeitenden selbstregulativ steuern, ihre Pausen nach eigenem Belastungsempfinden und Entlastungsbedürfnis gestalten, sich in Ruheräumen und Kantinen zurückziehen und Ihre Leistungs- und Ruhephasen angesichts der betrieblichen Anforderungen weitgehend selbst einteilen?

Perspektive 4: Belastungen aus Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation

Die letzte Perspektive, aus der sich psychische Belastungen ableiten lassen, betrifft die Arbeitsorganisation und die Arbeitsabläufe. Diese strukturell bedingten Belastungsfaktoren lassen sich auf den Aufbau der Organisation zurückführen oder gründen sich im Ablauf von Tätigkeiten und lösen bei organisatorischen Missständen massive Belastungen aus: Denken wir an Doppelarbeit, wenn für Standardanfragen keine einheitlichen Vorgaben bestehen und Mitarbeitende Lösungen entwickeln, die bereits an anderer Stelle im Betrieb vorliegen. Denken Sie an häufige Unterbrechungen in den Abläufen, wenn Schnittstellen nicht abgestimmt sind, sich Abhängigkeiten aus schlechter Arbeitskoordination ergeben, Parallelprozesse und Mehrarbeit aufgrund von Liegezeiten entstehen. Weitere Schwierigkeiten ergeben sich im Kommunikationsverhalten, wenn Aufträge unklar kommuniziert werden und Erwartungen über Ergebnisse nicht geklärt sind. Weitere Belastungen entstehen durch Zuständigkeits- und Rollenkonflikten, wenn beispielsweise fehlende Kompetenzregelungen vorliegen oder unklare und widersprüchliche Ziele sichtbar werden. Und letztlich werden Ressourcen, wie Zeit, Personal und Raum für Innovationsarbeit, nicht ausreichend eingeplant, obgleich die Leistungsanforderungen unter erschwer-

ten Rahmenbedingungen stetig ansteigen. Die Führungskraft ist aufgefordert, diese strukturellen Belastungsfaktoren systematisch aufzugreifen und mit externer Unterstützung, Belastungsanalysen durchführen zu lassen. Dadurch können Verbesserungspotentiale in der Arbeitsorganisation, dem Zusammenwirken der Tätigkeiten und Anforderungen an die Stelle aufgezeigt werden.

Den Vier-Perspektiven-Blick systematisch durchführen

In Unternehmen finden sich heute mehrere Gefässe, die Führungskräften zur Verfügung stehen, um Beanspruchungen und Belastungen zu thematisieren. Das weitgehend etablierte Mitarbeitergespräch ist eine geeignete Form, auf die individuelle Situation bei den Mitarbeitenden einzugehen. Auch informelle Gespräche und andere Anlässe bieten die Gelegenheit, Belastungen immer wieder aufzunehmen und mit den Mitarbeitenden zu besprechen. Neben der individuellen Betrachtung empfehlen wir Unternehmen eine Erweiterung um die systematische Betrachtung von psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz. Die ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ greift hierzu die ausgeführten Perspektiven auf potentielle Belastungsfaktoren auf, und Unternehmen führen vermehrt systematisierte Arbeitsplatzevaluierungen durch, mit dem Ziel, die Arbeitsplatzgestaltung so zu realisieren, dass Belastungsfaktoren vermindert werden können.

Kontakt

Dr. Markus Grutsch,

Arbeitspsychologe
Hochschuldozent



Fachhochschule St.Gallen

Rosenbergstrasse 59
CH-9001 St. Gallen

Tel. +41 (0) 71 226 17 60
markus.grutsch@fhsg.ch
www.fhsg.ch/iqb