Kritisch hinterfragt

Harald Gündel
Jürgen Glaser · Peter Angerer

Arbeiten und gesund bleiben

K.O. durch den Job oder fit im Beruf

SACHBUCH

Springer Spektrum

Kritisch hinterfragt

Die „Kritisch hinterfragt“-Reihe greift kontroverse und für die Gesellschaft relevante Themen aus psychologischer Sicht auf und entlarvt gängige Mythen und Vorurteile. Die Bandbreite der Themen kommt aus allen Teilgebieten der Psychologie. Jeder einzelne Band konzentriert sich auf ein spezielles psychologisches Themengebiet. Um den Leser abzuholen und das Interesse aufrecht zu erhalten, sind an entscheidenden Stellen Fragen eingearbeitet. Die Inhalte sind wissenschaftlich fundiert, jedoch nicht nur informativ, sondern unterhaltsam und humorvoll in leicht verständlicher Sprache verfasst.

Bände in der Reihe „Kritisch hinterfragt“:

Niklas, Mit Würfelspiel und Vorlesebuch – Welchen Einfluss hat die familiäre Lernumwelt auf die kindliche Entwicklung?, ISBN 978-3-642-54758-4

Sprenger, Joraschky, Mehr Schein als Sein? – Die vielen Spielarten des Narzissmus, ISBN 978-3-642-55306-6

Gündel, Glaser & Angerer, Arbeiten und gesund bleiben – K. o. durch den Job oder fit im Beruf, ISBN 978-3-642-55302-8.

Weitere Bände sind in Planung.

Harald Gündel · Jürgen Glaser · Peter Angerer

Arbeiten und gesund bleiben

K.O. durch den Job oder fit im Beruf

Springer Spektrum

Harald Gündel
Psychosomatische Medizin und Psychotherapie
Universitätsklinik Ulm
Ulm, Deutschland

Jürgen Glaser
Institut für Psychologie
Universität Innsbruck
Innsbruck, Österreich

Peter Angerer
Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin
Universitätsklinikum Düsseldorf
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-642-55302-8
DOI 10.1007/978-3-642-55303-5

ISBN 978-3-642-55303-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Spektrum
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Planung und Lektorat: Marion Krämer, Anja Groth
Redaktion: Tatjana Strasser
Grafiken: Dr. Martin Lay
Einbandabbildung: iStockphoto
Einbandentwurf : deblik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Spektrum ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-spektrum.de

Worum geht es und was erwartet den Leser?

Zwei Gesichter der Arbeit – Lust oder Frust?

Neben dem bloßen Gelderwerb trägt Arbeit zur persönlichen Entwicklung bei, manchmal sogar zur Selbstverwirklichung. Bei den einen kann es die geplante Karriere „vom Tellerwäscher zum Millionär" sein. Bei den anderen ist es vielleicht der Sprung in die Selbstständigkeit und das starke Bedürfnis, sein „eigener Herr zu sein". Für wieder andere ist es schlicht Neugier oder Wissensdurst und die damit einhergehende Kompetenzentwicklung, wofür es sich lohnt zu arbeiten. Arbeit bietet Gelegenheiten, Neues dazuzulernen oder das bereits Erlernte anzuwenden, neue Menschen kennenzulernen und dabei soziale Kompetenzen zu entfalten. Unser Platz in der Gesellschaft ebenso wie unsere persönliche Identität ist jedenfalls durch Arbeit mitbestimmt.

Eine andere Seite von Arbeit gibt es aber auch. Bei vielen Menschen löst Arbeit gelegentlich, bei manchen sogar überwiegend negative Gedanken und Gefühle aus. Das kann an der Art oder Menge der Arbeit, an Vorgesetzten, Kollegen und vielen anderen Umständen liegen. Wer von uns hat sich noch nie über Dinge in der Arbeit geärgert? Hier wird man nicht informiert oder in seiner Arbeit immer wieder unterbrochen, dort bleibt die erwartete Wertschätzung für gute Arbeit aus oder man fühlt sich übergangen. Im Extremfall sind Arbeitende erschöpft oder haben bereits innerlich gekündigt. Erschöpfung und innere Kündigung entstehen nicht von heute auf morgen. Es sind meist längere Entwicklungen, die oft scheinbar harmlos beginnen. Gelegentliche Unzufriedenheit, zeitweiliger Ärger oder Demotivation sind zunächst nicht schlimm – das kennt jeder von uns. Wenn die Gelegenheit besteht, darüber mit Vorgesetzten oder Kollegen bzw. anderen Personen zu sprechen, Ursachen zu verändern oder zumindest zu verstehen, dann muss daraus kein ernsthaftes Problem entstehen. Werden solche Zustände aber chronisch, d. h. bleiben Einstellungen, Gedanken und Gefühle gegenüber der Arbeit über einen längeren Zeitraum unverändert negativ, dann entstehen erkennbare Kosten – für den Einzelnen, für den Betrieb und nicht zuletzt für unsere Gesellschaft.

Einer der „Väter" der modernen Psychologie, Kurt Lewin, beschrieb bereits 1920 diese „zwei Gesichter" der Arbeit: „Arbeit ist einmal Mühe, Last, Kraftaufwand. Wer nicht durch Renten oder Herrschaft oder Liebe versorgt ist, muss notgedrungen arbeiten, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Arbeit ist unentbehrliche Voraussetzung zum Leben, aber sie ist selbst noch nicht wirkliches Leben. Sie ist nichts als ein Mittel, ein Ding ohne eigenen Lebenswert, das Gewicht hat nur, weil es die Möglichkeit zum Leben schafft, und zu bejahen ist nur, sofern es solche schafft. Wie man nicht lebt, um zu essen, sondern isst, um zu leben, so arbeitet man wohl notgedrungen, um zu leben, aber man lebt nicht, um zu arbeiten … Darum Arbeit so kurz und bequem wie möglich." (Lewin 1920, S. 11 f., zitiert nach Ulich 2011, S. 21).

Das andere Gesicht von Arbeit kennzeichnet Lewin wie folgt: „Die Arbeit ist dem Menschen unentbehrlich in ganz anderem Sinne. Nicht weil die Notdurft des Lebens sie erzwingt, sondern weil das Leben ohne Arbeit hohl und halb ist. … Dieses Bedürfnis nach Arbeit, die Flucht vor dauerndem Müßiggang, die bei zu kurzer Arbeitszeit zur Arbeit außerhalb des Berufes treibt, beruht nicht auf bloßer Gewohnheit zu arbeiten, sondern gründet sich auf den ‚Lebenswert' der Arbeit. … Weil die Arbeit selbst Leben ist, darum will man auch alle Kräfte des Lebens an sie heranbringen und in ihr auswirken können. Darum will man die Arbeit reich und weit, vielgestaltig und nicht krüppelhaft beengt." (Lewin 1920, S. 11 f., zitiert nach Ulich 2011, S. 21–22).

Lewin (1920) übte mit der hier nur auszugsweisen Beschreibung scharfe Kritik an dem damals sich ausbreitenden Arbeitssystem der wissenschaftlichen Betriebsführung, das maßgeblich von dem Ingenieur Frederick W. Taylor geprägt war und daher auch als „Taylorismus" bezeichnet wird. Wissenschaftliche Betriebsführung gründet u. a. auf dem Prinzip der Trennung von „Kopf- und Handarbeit". Aus der Überlegung heraus, dass Arbeiter dann besonders geübt und effizient sind, wenn sie immer wieder und nur dasselbe tun, wurden Arbeitsvorgänge hochgradig zerstückelt. Funktionsmeister übernahmen die Kopfarbeit (Planung und Vorbereitung), die Handarbeit (Ausführung) wurde von den Arbeitern erledigt und nach Akkord bezahlt. Die aus der hochgradigen Arbeitsteilung entstandene monotone, gleichförmige und unbefriedigende Arbeit war mehr und mehr Anlass zur Kritik und führte neben unerfüllten sozialen Bedürfnissen (durch Isolation), schlechter Arbeitsmoral und zum Teil psychischen Problemen der Arbeiter (Depression) auch zu Qualitätsmängeln, Leistungsverweigerung und mutwilliger Beschädigung (zum Überblick s. Ulich 2011).

Noch heute treffen wir nicht nur bei der Fließfertigung in der industriellen Produktion, sondern auch in vielen anderen Arbeitsbereichen in der Verwaltung und Dienstleistung auf ein solches „hässliches Gesicht" der Arbeit. Ein Beispiel dafür ist die Arbeit im Callcenter, für die in verschiedenen Studi-

en belegt wurde, dass sie oft einförmig, stark reguliert, wenig motivierend und erfüllend für die Callcenter-Beschäftigten ist (z. B. Isic et al. 1999). Häufig müssen von den Dienstleistern starke Emotionen wie z. B. der Ärger der Kunden (wenn es mal wieder Probleme mit dem neuen Telekommunikationsanbieter gibt) oder eigener Ärger über diese Kunden reguliert werden. Dabei können die Callcenter-Beschäftigten selbst oft keinen nennenswerten Einfluss auf die eng getakteten Vorgaben zur Bewältigung der Menge an Telefonaten nehmen und können die von Kunden (oft zurecht) beanstandeten Defizite in der Organisation nicht verbessern. Eine solche tayloristisch organisierte, kleinteilige Arbeitszergliederung, die den Beschäftigten eine gleichförmige, skriptartige Arbeitsausführung bei engen Zeitvorgaben vorschreibt, ohne dass nennenswerte eigene Einflussmöglichkeiten vorliegen, macht es unmöglich, Freude und Erfüllung im Beruf zu finden.

Würden wir arbeiten, wenn wir das Geld nicht bräuchten?

Mit dem Begriff Arbeit verbinden wir seit jeher negative und positive Seiten. Im Altertum wurde Arbeit oft vermieden, wenn man es sich leisten konnte. Sie wurde von Sklaven oder Leibeigenen verrichtet, die einem sogar „Trauben in den Mund hängten", während man entspannt im Bade lag. Im Christentum wurde Arbeit als gottgewollte Aufgabe gesehen und mit der „protestantischen Arbeitsethik" sogar zum Maßstab für die Heilserlangung erhoben (Weber 2010). Heute ist hingegen oft von „Freizeitgesellschaft" oder gar „Spaßgesellschaft" die Rede. Entfaltungsmöglichkeiten und Chancen der Selbstverwirklichung werden als Werte in den Mittelpunkt gestellt. Bei manchen Zeitgenossen gewinnt man den Eindruck, dass dies nur durch Reisen und Hobbys, Spaß mit Familie und Freunden, schwerlich aber durch Arbeit erreicht werden könnte. Manche entfalten im Karnickelzüchterverein mehr Engagement als in der abhängigen Erwerbsarbeit im Unternehmen.

Arbeit als wichtiger Bereich menschlicher Tätigkeit kann verschiedene Formen annehmen. Neben der bezahlten abhängigen Erwerbsarbeit in Organisationen gibt es Haus-, Erziehungs- oder Pflegearbeit in der Familie oder im sozialen Netz, Freiwilligen- und Ehrenamtsarbeit in der Nachbarschaft oder Gemeinde, aber auch selbstständige Arbeit und viele weitere Formen der Arbeit. Aus psychologischer Sicht ist (jede Form von) Arbeit eine zielgerichtete menschliche Tätigkeit zur Veränderung und Aneignung der Umwelt, die sich in der Erledigung selbst- oder fremdbestimmter Aufgaben vollzieht und mit höchst unterschiedlicher (gesellschaftlicher) Bewertung bezüglich der Reali-

sierung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen sowie mit charakteristischen Aufgabenteilungen und Machtstrukturen einhergeht (vgl. Semmer und Udris 2007). Wir wollen uns in diesem Buch insbesondere mit der abhängigen Erwerbsarbeit in Organisationen befassen, ohne dabei den hohen Wert anderer Formen von Arbeit in Zweifel zu stellen.

?

Stellen Sie sich vor, Sie gewinnen oder erben eine große Geldsumme, von der Sie den Rest des Lebens komfortabel leben könnten, auch ohne arbeiten zu gehen. Was würden Sie tun?

Schon vor rund 20 Jahren wurde die sogenannte „*Meaning of Work*"-Studie in acht westlichen Ländern durchgeführt, um bei fast 15.000 Erwerbstätigen Vergleiche hinsichtlich ihrer Einstellungen und Werte gegenüber der Arbeit, der Familie, der Freizeit etc. zu ermitteln (MOW International Research Team 1987). Hierbei wurde u. a. die inzwischen klassische „Lottofrage" an die Teilnehmer gerichtet, die wir Ihnen gerade gestellt haben. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass Arbeit kulturübergreifend, aber auch mit Unterschieden zwischen den Ländern, einen zentralen Stellenwert im Leben einnimmt. Eine interessante Arbeit zu haben, dafür Sicherheit und Bezahlung zu erhalten, waren die wenig überraschenden zentralen Motive der Beschäftigten in dieser Studie. Je nach Umständen war die interessante Arbeit noch wichtiger als die Bezahlung. Viele Befragte würden weiterarbeiten, selbst wenn sie das Geld zur Verfügung hätten, um nicht mehr arbeiten zu müssen – dann allerdings oft mit anderen Inhalten und in anderen Formen der Arbeit. In einer repräsentativen Stichprobe von knapp 1200 Frauen und Männern in den alten Bundesländern gaben zwei Drittel der Befragten an, weiterarbeiten zu wollen, auch wenn sie es aus finanziellen Gründen nicht müssten. Rund 40 % würden dies am selben Arbeitsplatz tun, 60 % hingegen unter veränderten Bedingungen. Der Wert von Arbeit geht also bei den meisten Menschen klar über die materielle Absicherung hinaus. Zugleich werden die Arbeitsbedingungen aber auch mehrheitlich als verbesserungsbedürftig bewertet, wobei dies je nach Arbeitsbereichen und Positionen deutlich variieren kann: So zeigt beispielsweise eine kleine Studie bei deutschen Managern, dass diese ganz überwiegend weiter, in drei Vierteln der Fälle aber anders arbeiten würden als bislang (Borchert und Landherr 2007).

Diese und andere Untersuchungen verdeutlichen, dass Arbeit zwar nach wie vor eine zentrale Stellung in unserem Leben einnimmt, zunehmend aber auch kritisch hinterfragt und bewertet wird. Im Unterschied zur Nachkriegsgeneration und folgenden Generationen (u. a. „Babyboomer") zeigen jüngere Arbeitnehmer heutzutage eine breitere Vielfalt aus Arbeitsorientierung, Frei-

zeitorientierung und anderen Wertvorstellungen. Sie sind nicht mehr bereit, sich der Bezahlung wegen fügsam der Pflichterfüllung zu ergeben, sondern wollen auch Ansprüche an interessante Arbeitsinhalte, eigene Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitwirkung, eine gute Balance zwischen Arbeit, Freizeit und anderen Lebensbereichen erfüllt sehen. Psychosoziale Funktionen der Erwerbsarbeit wie Aktivität und Kompetenz, Zeitstrukturierung, Kooperation und Kontakt, soziale Anerkennung und persönliche Identität (vgl. Semmer und Udris 2007) gewinnen in diesem Wertewandel immer mehr an Bedeutung.

Gibt es ein (erfülltes) Leben nach der Berufstätigkeit?

Mit eindrucksvoller Akribie und Tiefe sind vor über 50 Jahren zwei Hamburger Internisten der Beobachtung nachgegangen, dass Beamte häufig in den Jahren nach ihrer regulären Pensionierung versterben (Jores und Puchta 1959). In einer Mischung aus quantitativen, statistisch gesicherten und qualitativen Untersuchungen mittels Interviews arbeiteten sie heraus, dass Beamte, die bis zu ihrem 65. Lebensjahr ihren Lebensinhalt und ihr soziales Selbstwertgefühl wesentlich in der Arbeit gefunden hatten, nach der Pensionierung ein vielfach höheres Risiko aufwiesen, zu erkranken und zu sterben. Beamte, die schon zuvor ausgeprägte Hobbys pflegten oder einen weiteren Beruf hatten, auf den sie zurückgreifen konnten (speziell bei der Polizei, die Beamte mit 60 Jahren regulär in Pension schickte), oder ihre Arbeit als Last empfunden hatten, liefen nicht in diese Gefahr – ein starkes Indiz, dass eine berufliche Arbeit eine sinnstiftende Tätigkeit bedeuten und damit Gesundheit erhalten kann.

Jores und Puchta wiesen damals schon auf die gesamtgesellschaftliche und kulturelle Dimension dieser Beobachtung hin. Sie fragten, ob die Kultur im Nachkriegsdeutschland dazu führe, „… dass der Mensch seine vielfältigen Anlagen weitgehend brach liegen lässt und in der Einseitigkeit [seiner beruflichen Tätigkeit, Anmerkung der Verfasser] das Ziel seines Lebens erfährt." Ein Mensch, dem nicht jeden Tag wenigstens eine Stunde gehört, ist kein Mensch, sagte der Theologe Martin Buber. Wenn wir in diesem Buch versuchen, die Licht- und Schattenseiten von beruflicher Tätigkeit zu zeigen und schließlich Möglichkeiten für Einzelne und für Organisationen formulieren, Arbeit so zu gestalten, dass sie die Anlagen der Beschäftigten fördert, zu Wohlbefinden beiträgt und Gesundheit erhält, dann sind wir uns dieser gesellschaftlichen Dimension wohl bewusst.

Was kann und soll dieses Buch (nicht) leisten?

Politische, ökonomische, soziale, sozialpolitische Rahmenbedingungen schränken den Handlungsspielraum von Organisationen und Individuen ein. Vieles, was wir als wünschenswert – oder aus gesundheitlicher Sicht – für notwendig erachten, haben wir nicht in der Hand. Ein simples Beispiel: Wenn wir wissen, dass Arbeitsunsicherheit krank machen kann, dann würden wir anstreben, Wirtschaftskrisen, Stellenabbau oder Firmenpleiten zu verhindern. Dass wir das nicht können – und dazu als Psychologen und Ärzte auch nicht befähigt sind –, ist offensichtlich. So bleibt uns in diesem Beispiel darauf hinzuweisen, dass offene Kommunikation, Beteiligung an der Gestaltung anstehender Änderungen und möglichst weitgehende Kontrolle über die eigene Arbeit wichtige Faktoren sind, welche die Auswirkungen von Arbeitsunsicherheit auf die Gesundheit lindern können (Barrech et al. 2014). Damit heißen wir Arbeitsunsicherheit und ihre negativen gesundheitlichen Folgen nicht gut. Unsere professionellen Einflussmöglichkeiten als Psychologen und Ärzte beschränken sich aber im Wesentlichen auf das Geschehen innerhalb von Organisationen, auf Gruppen und auf einzelne Personen. Wir werden versuchen, diese Gestaltungsmöglichkeiten wo immer möglich oder sinnvoll aufzuzeigen, ohne das Ganze aus dem Blick zu verlieren.

Das Thema Arbeit und Gesundheit füllt Bände, um nicht zu sagen Bibliotheken. Die Auswahl der in diesem Buch behandelten Fragen ist subjektiv geprägt durch die drei Autoren, die sich von der Relevanz, dem Interesse und den eigenen Vorerfahrungen haben leiten lassen. Unser Ziel war nicht, ein Kurzlehrbuch zu schreiben. Wir wollen vielmehr aus unserer Sicht zentrale Themen illustrativ und – je nach Wichtigkeit – mit mehr oder weniger wissenschaftlicher Tiefe so aufbereiten, dass Interessierte sich ein eigenes Bild machen können. Durch die drei vertretenen Fachrichtungen Arbeits- und Organisationspsychologie, Psychosomatische Medizin und Psychotherapie sowie Arbeitsmedizin und Innere Medizin wird der Bogen ohnehin weit gespannt.

Was erwartet Sie also in diesem Buch?

Bereits die ersten beiden Kapitel setzen sich mit zwei Gegensätzen auseinander, die uns im Zusammenhang mit dem Thema Arbeit und Gesundheit immer wieder begegnen werden: Im Kapitel „Wen(n) Aufgabenerfüllung glücklich macht“ (Kap. 1) wird untersucht, unter welchen Bedingungen Arbeit sinnstiftend, erfüllend, freudvoll ist, vielleicht sogar im Sinne eines „Flow-Erlebens“ zu Glückszuständen beitragen kann, aber auch, ob es zu viel Spaß an Arbeit geben kann. Kapitel 2 „Macht Arbeitslosigkeit krank?“ betrachtet Zusammen-

hänge zwischen Arbeitslosigkeit und Gesundheit. Hierbei werden Wirkungen von Arbeitslosigkeit auf das Risiko zu erkranken untersucht; die psychosozialen Wirkmechanismen dieser Zusammenhänge sollen verständlich gemacht und der Einfluss von Sozialpolitik auf diese Zusammenhänge aufgezeigt werden.

Die zwei nachfolgenden Kapitel widmen sich verstärkt dem sozialen Kontext in der Arbeit. Im Kapitel „Gemeinsam sind wir stark? Licht und Schatten der Arbeit in Gruppen" (Kap. 3) wird geklärt, unter welchen Bedingungen Teamarbeit Vor- oder Nachteile für Leistung und Motivation mit sich bringen kann. Hierbei wird besonders auch auf psychodynamisch hilfreiche Aspekte der Arbeit in Gruppen eingegangen. Das Kapitel „Führen und geführt werden" (Kap. 4) soll ein Grundverständnis für gängige Führungsansätze vermitteln und vorrangig die Frage beantworten, wann Führung und Führungskräfte unterstützend sind und wann sie krank machen können.

Zwei weitere Kapitel beschäftigten sich dann mit dem Wandel von Arbeit und daraus entstehenden Folgen. Das Kapitel „Wandel oder Stabilität – was ist gut für uns?"(Kap. 5) beschreibt typische Veränderungen in Unternehmen, daraus resultierende Arbeitsunsicherheit und Widerstände sowie gesundheitliche Folgen für die Mitarbeiter und geht auch darauf ein, wie Veränderungsprozesse in Betrieben sozial- und gesundheitsverträglich gestaltet werden können. Im Kapitel „Immer schneller, höher, weiter – Zeit- und Leistungsdruck in der Arbeit" (Kap. 6) beschreiben wir gesellschaftliche und betriebliche Veränderungen aus der Wahrnehmung der Beschäftigten und gehen vornehmlich der Frage nach, wie sich erlebter Zeit- und Leistungsdruck auf die Qualität der Arbeit, aber auch auf die Qualität des Arbeitslebens auswirken.

Wiederum zwei Kapitel widmen sich anschließend arbeitsbedingtem psychischem Stress, Burnout, Depression und anderen Erkrankungen. Das Kapitel „Stress in der Arbeit macht krank, oder?" (Kap. 7) beschäftigt sich mit Konstellationen von Arbeitsbedingungen, sogenannten Arbeitsstressmodellen, die schwere Erkrankungen hervorrufen können. Ausgehend von biologischen und psychologischen Wirkungen von psychosozialem Stress wird dargestellt, warum wir heute mit großer Sicherheit sagen können, dass bestimmte, klar definierte Konstellationen von Arbeitsstress zumindest das Risiko für Depressionen und Herzinfarkte erhöhen, wenn nicht auch für weitere Erkrankungen. Das Kapitel „Burnout – etwas mehr Klarheit im Begriffsdschungel" (Kap. 8) greift die seit einigen Jahren hitzig diskutierte Debatte auf und liefert Argumente, dass Burnout sowohl aus individuellen, aber auch aus organisationalen Gründen in der Arbeit entstehen kann. Hiermit wollen wir auch zur Versachlichung und Abgrenzung von Themen wie psychischem Stress, Burn-out und Depression beitragen.

Im Kapitel „Wie viel Freizeit braucht der Mensch – Arbeitspausen, Erholung und Urlaub“ (Kap. 9) werden die kleinen und großen Auszeiten von der Arbeit in Augenschein genommen, Pausen, Nickerchen bis hin zu Urlaub: Als generelle Regel scheint sich zu bewähren, dass mehrere kürzere Auszeiten, von Pausen bis hin zu (Kurz-)Urlauben, den Erholungseffekt insgesamt verstärken. Auch nach längeren Urlauben hält die Erholung kaum mehr als vier Wochen an. Ein echtes Abschalten vom Arbeitsdruck und das Beschäftigen mit anregenden, freudvollen Tätigkeiten fördert die Erholung.

Schließlich wollen wir im letzten Teil dieses Buches auch mögliche Gestaltungsansätze aufzeigen und vertiefen, die sich zum Erhalt der Gesundheit auf verschiedenen Ebenen ergreifen lassen. Im Kapitel „Was kann ich als Einzelner tun – oder: Kann man Resilienz lernen?“ (Kap. 10) werden solche Maßnahmen vorgestellt, die jeder Einzelne von uns ergreifen kann, um in der Arbeit gesund zu bleiben. Dies reicht von Achtsamkeit, Entspannung und Stressbewältigung bis hin zur individuellen Gestaltung der eigenen Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen. Im Kapitel „Arbeiten und gesund bleiben – was kann der Betrieb tun“ (Kap. 11) werden dann hilfreiche Ansätze auf betrieblicher Ebene vorgestellt und diskutiert, die u. a. Maßnahmen einer lern- und gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsaufgaben, der Führung und Zusammenarbeit im Betrieb beinhalten.

Literatur

Barrech, A., Glaser, J., & Gündel, H. (2014). Arbeitsunsicherheit und Gesundheit. *Public Health Forum*, *22*(82), 23–25.

Borchert, M., & Landherr, G. (2007). *Meaning of Work (Arbeitsbericht)*. Duisburg: Universität Duisburg-Essen.

Isic, A., Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, *53*, 202–208.

Jores, A., & Puchta, H. G. (1959). Der Pensionierungstod. Untersuchungen an Hamburger Beamten. *Med Klin*, *25*, 1158–1164.

Lewin, K. (1920). *Die Sozialisierung des Taylor-Systems*. Schriftenreihe Praktischer Sozialismus, Bd. 4, S. 3–36.

MOW International Research Team (1987). *The meaning of work*. London: Academic Press.

Semmer, N. K., & Udris, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl. S. 157–193). Bern: Huber.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, M. (2010). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (3. Aufl.). München: Beck.

Inhaltsverzeichnis

1 Wen(n) Aufgabenerfüllung glücklich macht 1

1.1 Warum arbeiten wir? 2
1.2 Was treibt uns äußerlich und innerlich zur Arbeit? 3
1.3 Warum arbeiten wir mehr als wir eigentlich müssten? 6
1.4 Erfüllung bei der Arbeit – was ist „Flow“? 7
1.5 Sieht man Flow auch im Gehirn? 9
Literatur 10

2 Macht Arbeitslosigkeit krank? 13

2.1 Die manifesten und die latenten Wirkungen von Arbeit 14
2.2 Sterben arbeitslose Menschen früher? 16
2.3 Sind arbeitslose Menschen kränker? 17
2.4 Macht Arbeitslosigkeit krank – oder Krankheit arbeitslos? 20
2.5 Wie lässt sich die Wirkung von Arbeitslosigkeit auf die Gesundheit erklären? 20
2.6 Beeinflusst Sozialpolitik die Gesundheit arbeitsloser Menschen? . . . 22
Literatur 24

3 Gemeinsam sind wir stark? – Licht und Schatten der Arbeit in Gruppen . 27

3.1 Welche Aufgaben sind für Gruppen überhaupt geeignet? 29
3.2 Ist es immer motivierend, in einer Gruppe zu arbeiten? 31
3.3 Sollten Gruppenmitglieder möglichst gleich oder verschieden sein? 32
3.4 Wann gibt eine Gruppe Kraft? 35
3.5 Einige biologische Auswirkungen der gelungenen Gruppenzugehörigkeit (und Paarbeziehung) 38
3.6 . . . und wann kostet eine Gruppe Kraft oder macht sogar krank? . . 39
3.7 Wie Gruppen sich selbst zerstören können 41
Literatur 43

4 Führen und geführt werden . . . 45

4.1 Was macht eine gute Führungskraft aus? . . . 46
4.2 Wie verhält sich eine gute Führungskraft? . . . 47
4.3 Führung nach Maß? . . . 50
4.4 Was sind wichtige Führungsaufgaben? . . . 52
4.5 Die dunkle Seite der Macht? . . . 53
4.6 Narzissmus – ein gefährliches Persönlichkeitsmerkmal . . . 54
4.7 Wann erhält Führung gesund, wann macht sie Mitarbeiter und Führungskräfte selbst krank? . . . 57
4.8 Risiken in der Persönlichkeit einer Führungskraft . . . 59
4.9 Allgemeines zur Bedeutung der Führungskraft für die Gesundheit der Mitarbeiter . . . 61
4.10 Wie Führung in die Klinik treiben kann . . . 62
4.11 Lässt sich gesundes Führen lernen? . . . 63
4.12 Wie sollten Führungskräfte trainiert werden? . . . 65
Literatur . . . 66

5 Wandel oder Stabilität – was ist gut für uns? . . . 69

5.1 Was verändert sich eigentlich in der Arbeitswelt? . . . 71
5.2 Welche (Folgen von) Unsicherheiten sind bei organisationalem Wandel zu erwarten? . . . 74
5.3 Mit welchen Widerständen ist bei organisationalem Wandel zu rechnen? . . . 76
5.4 Wie lässt sich der organisationale Wandel in Unternehmen menschengerecht gestalten? . . . 77
5.5 Zur Schlüsselrolle von Führungskräften bei Veränderungsprozessen 79
Literatur . . . 82

6 Immer schneller, höher, weiter – Zeit- und Leistungsdruck in der Arbeit . 85

6.1 Wie verbreitet sind Zeit- und Leistungsdruck in der Arbeitswelt? . . . 87
6.2 Nimmt Zeit- und Leistungsdruck immer mehr zu? . . . 88
6.3 Beschleunigung in der Gesellschaft, im Leben, in der Arbeit . . . 90
6.4 Zeitdruck, Leistung und Gesundheit . . . 91
6.5 Arbeitsorganisatorische Ursachen für Zeit- und Leistungsdruck . . . 94
Literatur . . . 96

7 Stress in der Arbeit macht krank, oder? . . . 99

7.1 Erst einmal ganz unabhängig vom beruflichen Kontext – was ist Stress überhaupt? . . . 100
7.2 Wie kommen wir zu einem Konzept, um gesundheitlich riskanten Arbeitsstress erkennen zu können? . . . 102
7.3 Was sind die unmittelbaren biologischen und psychologischen Folgen von Stress? . . . 102
7.4 Wie lassen sich Frühzeichen gesundheitlicher Stressfolgen erkennen? 104
7.5 Wie wird ein Arbeitsstressmodell entwickelt? . . . 105
7.6 Welcher (Arbeits-)Stress macht krank? . . . 107
7.7 Welche Krankheiten verursacht Arbeitsstress? . . . 109
7.8 Auf welche Weise führt Arbeitsstress zu Herzinfarkt? . . . 116
7.9 Erkrankungen des Bewegungsapparats . . . 117
7.10 Verursacht Arbeitsstress auch andere Erkrankungen? . . . 118
7.11 Wissen wir genug über beruflichen Stress, um zu handeln? . . . 119
Literatur . . . 121

8 Burnout – etwas mehr Klarheit im Begriffsdschungel . . . 123

8.1 Noch jemand ohne Burnout? . . . 124
8.2 Burnout aus arbeitspsychologischer Sicht . . . 125
8.3 Burnout aus klinischer Sicht . . . 127
8.4 Abgrenzung Burnout und Depression . . . 130
8.5 Was tun bei arbeitsbezogenen psychischen Störungen? . . . 132
8.6 Gibt es besonders häufige eigene gefährdende Verhaltensmuster oder typische berufliche Konstellationen bei arbeitsbezogenen psychischen Störungen? . . . 136
8.7 Rolle der Medien im Hinblick auf das Phänomen der Medikalisierung 139
8.8 Wer ist schuld, wenn jemand ausbrennt? . . . 140
Literatur . . . 144

9 Wie viel Freizeit braucht der Mensch? – Arbeitspausen, Erholung und Urlaub . . . 145

9.1 Wie erhole ich mich während der Arbeit? (Arbeitspausen, Arbeitswechsel, Biorhythmus) . . . 146
9.2 Abschalten nach der Arbeit . . . 150
9.3 Wie viel kann ich arbeiten? (Arbeitszeitdauer und Gesundheit) . . . 152
9.4 Wie wichtig ist heutzutage Erholung von der Arbeit? . . . 154
9.5 Wie wichtig ist Urlaub? . . . 155
Literatur . . . 159

10 Was kann ich als Einzelner tun – oder: Kann man Resilienz lernen? 163

10.1 Selbstwirksamkeit und Kontrolle versus Hilflosigkeit 165
10.2 Zwischenmenschliche Beziehungen – „*relationships as regulators*" . 167
10.3 Neurobiologische Befunde – wie soziale Beziehungen den Körper beeinflussen 168
10.4 Gute zwischenmenschliche Beziehungen stärken die Gesundheit . . 169
10.5 Resilienz lässt sich auf verschiedenen Wegen stärken 170
10.6 Persönlich wirksame, den Einzelnen stärkende („individuumszentrierte") Stressbewältigungsstrategien 172
10.7 Sport hilft auch gegen Stress 175
10.8 Gelungene Stressbewältigung beruht auf mehreren Komponenten . 176
10.9 Arbeitgeber können zur Förderung von Resilienz und zur Bewältigung von Stress beitragen 177
Literatur 181

11 Arbeiten und gesund bleiben – was kann der Betrieb tun? 183

11.1 Müssen Betriebe überhaupt für die Mitarbeitergesundheit geradestehen? 184
11.2 Keine Therapie ohne Diagnose – Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen 186
11.3 Keine Daten ohne Taten – wer damit nichts macht, ist selbst schuld . 189
11.4 Und wie funktioniert eine SMI? 190
11.5 Wann sind solche Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgreich? 192
11.6 Und was können Betriebe sonst noch alles tun? 194
Literatur 197

Index 199

1

Wen(n) Aufgabenerfüllung glücklich macht

Inhalt

1.1 Warum arbeiten wir? 2
1.2 Was treibt uns äußerlich und innerlich zur Arbeit? 3
1.3 Warum arbeiten wir mehr als wir eigentlich müssten? 6
1.4 Erfüllung bei der Arbeit – was ist „Flow"? 7
1.5 Sieht man Flow auch im Gehirn? 9
Literatur 10

H. Gündel et al., *Arbeiten und gesund bleiben*, DOI 10.1007/978-3-642-55303-5_1,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Arbeit kann manchmal so packend sein, dass wir dabei die Zeit vergessen. Die Arbeitsaufgabe selbst kann uns fesseln. Beispielsweise wollen wir von einer Problemstellung nicht ablassen, bis wir eine geeignete Lösung dafür gefunden haben. Wir erleben dann ein Gefühl tiefer Befriedigung, wenn es uns gelungen ist, diese „Nuss zu knacken". Aber auch der Wert, den wir der erwarteten Konsequenz einer Aufgabenbewältigung beimessen, z. B. die Anerkennung für eine Leistung durch andere, kann uns beflügeln. Sei es ein persönliches Lob, eine Prämie oder eine günstigere Ausgangsposition für die weitere Karriereentwicklung – viele Anreize können uns motivieren, (zu) viel Zeit in Arbeit zu investieren.

1.1 Warum arbeiten wir?

Die Frage nach dem „Warum" des menschlichen Handelns beschäftigt die Motivationspsychologie seit vielen Jahrzehnten. Motive sind die Beweggründe für unser Handeln. Die Anreize einer Situation (z. B. einen Kiosk mit erfrischenden Getränken zu sehen) führen dazu, dass Motive (hier: Durst) angeregt werden und die Motivation entsteht, d. h. ein von uns ausgehendes aktives Verhalten (das erfrischende Getränk zu erwerben und zu konsumieren). Bereits mit den berüchtigten Rorschach-Tintenklecksen wurden die Beweggründe des menschlichen Handelns systematisch erforscht, auch wenn dieses projektive Verfahren heute nicht als wissenschaftlich anerkannt gelten kann. Im Kontext von Arbeit wurden in der frühen Forschung drei dominierende Motive geltend gemacht: die Bedürfnisse nach Macht, nach Leistung und nach Anerkennung. Aus der moderneren Sicht der Selbstbestimmungstheorie (*Self-Determination Theory*) von Deci und Ryan (1985, 2010) geht es um drei ähnliche, aber positive und mehr auf das Individuum ausgerichtete Motive: das Bedürfnis nach Autonomie, das Bedürfnis nach Kompetenz und das Bedürfnis nach Verbundenheit mit anderen.

?

Wie ist das bei Ihnen? Möchten Sie gerne selbstbestimmt arbeiten und sich dabei als kompetent erleben? Möchten Sie sich mit Ihren Vorgesetzten und Kollegen verbunden fühlen? Was davon ist Ihnen am wichtigsten?

Vermutlich ist das auch bei Ihnen der Fall. Sicher gibt es aber weitere Gründe, weshalb Sie arbeiten – z. B. um den Lebensunterhalt Ihrer Familie zu sichern, um abgesichert zu sein (etwa bei Krankheit oder Berufsunfähigkeit) oder um Statussymbole (wie einen Titel oder ein Dienstfahrzeug) zu „besitzen". Maslow hat in seiner viel beachteten Bedürfnispyramide fünf Arten

von Bedürfnissen unterschieden: physiologische Bedürfnisse (z. B. Hunger, Schlaf), Sicherheitsmotive (z. B. Schutz, Vorsorge), soziale Motive (z. B. Kontakt, Zugehörigkeit), Ich-Motive (z. B. Anerkennung, Status) und die Selbstverwirklichung als oberstes Motiv. Aufgrund der Anschaulichkeit und Plausibilität wird diese Maslow'sche Bedürfnispyramide in verschiedenen Disziplinen (z. B. BWL, VWL, Pädagogik) verwendet. Kritisch anzumerken ist, dass es keine überzeugenden Belege für die Behauptung gibt, zuerst müssten die unteren Bedürfnisse (z. B. Hunger, Schutz) befriedigt sein, bevor die „höheren" Bedürfnisse (z. B. Zugehörigkeit, Anerkennung) aktiviert würden. Unbeachtet bleibt oft auch Maslows Hinweis auf Veränderungen solcher Bedürfnislagen und ihrer Konstellation im Lauf des Lebens. Dabei sind nach Essen schreiende Babys, nach Schutz strebende junge Familien oder nach Statusobjekten suchende ältere Erwerbstätige gute Beispiele für solche Motivverschiebungen im Lebenslauf.

?

Haben Sie solche Veränderungen in Ihren Bedürfnissen selbst schon erlebt?

Ob es nun fünf oder mehr oder weniger solcher Bedürfnisklassen sind, die uns je nach unseren Lebens- und Einkommensverhältnissen zur Arbeit motivieren, mag eine eher akademische Frage sein. Ganz praktisch relevant ist aber der folgende Umstand: In dem Maße, in dem Mitarbeiter ihre Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Arbeit auch wirklich befriedigen können, in dem Maße werden sie motiviert und zufrieden arbeiten, mehr Engagement und Leistung zeigen und der Arbeit weniger fernbleiben. Es ist nicht nur wichtig, dass wir selbst unsere Motive verstehen, die uns zum Arbeiten bewegen, sondern dass diese Bedürfnislagen auch mit den Vorgesetzten besprochen werden können, um eine möglichst gute Passung zwischen den Bedürfnissen und Angeboten der Beschäftigten und der Betriebe herstellen zu können. Bei einer systematischen Suche nach solchen Bedürfnisklassen helfen die zuvor genannten psychologischen Konzepte – nicht nur uns selbst, sondern auch Arbeitgebern und ihren stellvertretenden Führungskräften. In der psychologischen Forschung wird zudem zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden. Damit wollen wir uns im nächsten Abschnitt näher befassen.

1.2 Was treibt uns äußerlich und innerlich zur Arbeit?

Die Unterscheidung in extrinsische und intrinsische Arbeitsmotivation wurde schon zur Mitte des vergangenen Jahrhunderts durch die „*Human Relations*"-

Bewegung geprägt. Als Reaktion auf die wissenschaftliche Betriebsführung (Taylorismus), die den Blick auf Effizienzsteigerung und Gewinnoptimierung richtete, wurden in der „*Human Relations*"-Bewegung die menschlichen Bedürfnisse der Beschäftigten in den Vordergrund gestellt. Ein Vertreter dieser Forschungsrichtung war Herzberg, der sich fragte, was uns in der Arbeit unzufrieden macht und was uns zufrieden hält. Hierbei unterschied er (Herzberg et al. 1959) die sogenannten extrinsischen Faktoren (auch: Kontext- oder Hygienefaktoren) als diejenigen Merkmale der Arbeit, die erfüllt sein müssen, damit wir nicht unzufrieden sind. Beispiele aus den Studien sind die Bezahlung und die Arbeitsbedingungen oder auch die sozialen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. Dem gegenüber standen die sogenannten intrinsischen Faktoren (auch: Kontentfaktoren, Motivatoren) wie etwa der Arbeitsinhalt, die erlebte Anerkennung und Leistung, die uns nach Herzberg zufrieden mit der Arbeit machen. Jenseits aller Kritik an den Methoden und Ergebnissen dieser frühen Studien von Herzberg ist in der heutigen Forschung die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation in der Arbeit etabliert, auch wenn diese Unterscheidung mal enger und mal weiter gefasst wird. In der Diskussion vermischt sich oft auch, in welchem Maß die intrinsische Motivation aus der Person heraus (weil dieser Mensch eben so wissbegierig oder arbeitseifrig ist) oder aus der Aufgabe heraus (weil die Aufgabe eben so interessant und lernförderlich scheint) entsteht. Wir wollen uns hier weniger mit der Persönlichkeit auseinandersetzen (hierzu bietet die Persönlichkeitspsychologie einen Fundus an Unterscheidungsmerkmalen zwischen Menschen), sondern unseren Fokus auf die Arbeit und damit auf Arbeitsaufgaben und ihre Ausführungsbedingungen richten, die intrinsisch motivieren.

?

Wenn Sie an Ihre Arbeit denken, z. B. an den letzten Arbeitstag, welche der Aufgaben haben Sie eher intrinsisch (aus den Aufgaben selbst) motiviert erledigt und welche eher extrinsisch (von außen, von anderen) motiviert verrichtet?

Deci, E. L. und Ryan (2010) beschreiben Motivation entlang eines Kontinuums. Amotivation bildet quasi den Nullpunkt des Kontinuums. Umgangssprachlich wäre die Wendung „Null Bock haben" ein guter Ausdruck für einen solchen Erlebenszustand. Die extrinsische Motivation ist da schon mal etwas mehr, wird sich mancher Arbeitgeber denken. Diese zweite Form der Motivation beschreibt ein Verhalten, das durch Verhaltenskontrolle von außen (durch Lob und Bestrafung; zeitgemäßer formuliert durch Anreize und Sanktionen) reguliert wird. Das Verhalten ist maßgeblich darauf ausgerichtet, Belohnungen zu erhalten und Sanktionen zu vermeiden. Deci und Ryan sprechen hierbei

von introjizierter Regulation (von außen gesteuert). Bei der identifizierten Regulation (als einer dritten Ausprägung der Motivation) werden die äußeren Anforderungen bereits als eigene Handlungsziele akzeptiert und auch selbst für wichtig erachtet. Das setzt jedoch voraus, dass eigene Einflussmöglichkeiten in der Arbeit auch gegeben sind. Die vierte und am meisten erwünschte Form ist die integrierte Regulation (die „wahre" intrinsische Motivation), die (fast) keiner Steuerung von außen mehr bedarf, sondern bei der die Ziele und Werte der Tätigkeit fest im eigenen Selbstkonzept verankert sind und somit die Motivation aus der Aufgabe heraus entsteht. Eine solche integrierte Regulation, d. h. wahre intrinsische Motivation, kann nur dann entstehen, wenn in hohem Maße selbstgesteuert gearbeitet werden darf.

Entscheidend für die intrinsische Motivation ist, dass Menschen beim Ausführen von Handlungen eigene Kompetenz und Selbstbestimmtheit erleben. Von intrinsischer Motivation spricht man dann, wenn die Aktivität aus starkem Interesse ausgeführt wird und zu Wachstum (*Growth*) führt, d. h. dass die Aktivität beim handelnden Individuum eine Zunahme an Wissen oder Können bewirkt. Wohl jenem Arbeitnehmer, der viele solcher intrinsisch motivierenden Aufgaben hat! Wehe jener Arbeitgeberin, die viele Aufgaben zu verteilen hat, die als solche nicht motivieren können! In manchen Betrieben, vor allem in Konzernen, werden ausgefeilte Anreiz- und Vergütungssysteme zum Teil in eigenen „*Compensation & Benefits*"-Abteilungen entwickelt und angepriesen. In den meisten Betrieben sind finanzielle Anreize die meist gepflegte Währung für anerkannte Leistungen. Wenn Zielvereinbarungen zu einfallslosen „Mehr Leistung – mehr Prämie"-Verknüpfungen verkümmern und man sich dann womöglich noch wundert, warum Mitarbeiter nicht mitdenken oder gar vorausdenken, wenn es keine unmittelbaren Prämien dafür gibt, dann sollte man sich der Selbstbestimmungstheorie besinnen. In einigen Experimenten bei Kindern, bei Studierenden und bei regulär Berufstätigen wurde gezeigt, dass äußere Anreize (z. B. Süßigkeiten, Geld) die intrinsische Motivation (zu malen, spielen, lernen oder arbeiten) untergraben. Deci und Ryan sprechen in ihrer Selbstbestimmungstheorie in diesem Zusammenhang von einem Korrumptionseffekt. Der Wechsel des Motivationsmodus rührt daher, dass intrinsisch motivierte Handlungen ein Gefühl von Selbstbestimmtheit mit einschließen, während dieses Gefühl bei extrinsisch motivierten Handlungen nicht auftritt. Extrinsische Motivation beschreibt ja eine Motivation, die nicht aus Interesse, sondern aufgrund äußerer (An-)Reize entsteht. Sobald eine Handlung belohnt wird, fühlt sich das Individuum kontrolliert und kann demzufolge keine Selbstbestimmtheit mehr erleben. Um die verlorene Autonomie auszugleichen, greifen Menschen auf andere Belohnung versprechende Ressourcen zurück, wie z. B. die Bezahlung oder die Anerkennung durch andere Personen.