

# Beschäftigte zwischen neuen Formen psychischer Belastung und entwicklungsförderlicher Arbeit

## Theoretische Grundlagen

### Grundlagen der Stressforschung

Das Gros der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Ansätze definiert *Stress als eine emotional negative, als unangenehm erlebte Beanspruchung* (Lazarus & Folkman 1984; Greif u.a. 1991; Semmer & Udris 1993, Oesterreich 1999). *Stress resultiert aus einer psychischen Fehlbeanspruchung*, z.B. in Folge einer Unter- bzw. Überforderungssituation. Stress ist das negativ erlebte Resultat einer Lücke zwischen Belastungen und individuell wahrgenommenen Bewältigungsmöglichkeiten und –fähigkeiten (Lazarus & Launier, 1981). Die von außen kommenden Belastungen werden in den meisten Stresskonzepten als *Stressoren* bezeichnet, wohingegen mit *Stress*, *Stressfolge* bzw. *Stressreaktion* in der Regel die Reaktion der betroffenen Person auf den Stressor gemeint ist. Stressoren werden demnach als mögliche Risikofaktoren angesehen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Stress zu erleben (Semmer 1992).

Das heißt jedoch nicht, dass man Stresssituationen passiv ausgesetzt wäre. Stress ist ein Prozess der aktiven Auseinandersetzung, und er wird entscheidend durch die Faktoren beeinflusst, die der betroffenen Person zu Verfügung stehen oder eben fehlen: So wird etwa eine neue, unvorhergesehene Situation, beispielsweise ein außergewöhnlicher Arbeitsauftrag, zunächst eingeschätzt und bewertet. Je nachdem wie die Person, die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Bewältigung dieses Arbeitsauftrages einschätzt, kann sie sich völlig neutral, gelangweilt, herausgefordert aber auch unter Druck gesetzt bzw. überfordert fühlen. Wird die Situation als stressauslösend bewertet, zwingt dies zum Handeln. Stressende Bewertungen treten in drei Formen auf: im Extremfall als *Schädigung*, z.B. in Form einer schweren Verletzung oder eines zwischenmenschlichen Verlustes, als *Bedrohung*, d.h. in Form einer zu befürchtenden Schädigung, oder als *Herausforderung*. Entscheidend ist dabei, welche Bewältigungsfähigkeiten und –möglichkeiten (Ressourcen, s.u.) in Bezug auf den Umgang mit den Stressoren vorhanden sind.

Das Erleben von Stress führt zunächst zu einem akuten Verlust an Wohlbefinden und Lebensqualität, vor allem mittel- bis langfristig muss zudem mit Beeinträchtigungen der körperlichen und psychischen Gesundheit gerechnet werden. Zudem zeigen die umfangreichen Längsschnitt- und Tagebuchstudien von Sonnentag (2001), dass sich die negativen Folgen von Stress nicht auf die arbeitende Person beschränken lassen: Arbeitsbedingungen, die durch ein hohes und langanhaltendes Stresserleben gekennzeichnet sind, beeinflussen auch Partnerschaften negativ.

Udris und Frese (1999) haben kurz-, mittel- und langfristige Stressfolgen zusammengestellt und nach physiologischen, psychischen und verhaltensbezogenen Aspekten differenziert:

*Tabelle 1: Beispiele für Stressreaktionen*

	<b>Kurzfristige, aktuelle Reaktionen</b>	<b>Mittel- bis langfristige chronische Reaktionen</b>
<b>physiologisch, somatisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhte Herzfrequenz</li> <li>- Erhöhter Blutdruck</li> <li>- Ausschüttung von Cortisol und Adrenalin („Stresshormone“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen</li> <li>- Unzufriedenheit</li> <li>- Resignation</li> <li>- Depression</li> <li>- Burnout</li> </ul>
<b>psychisch, kognitiv-emotional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anspannung, Nervosität, innere Unruhe</li> <li>- Frustration</li> <li>- Ärger</li> <li>- Ermüdungs-, Monotonie-, Sättigungsgefühle</li> </ul>	
<b>Verhalten, individuell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsschwankungen</li> <li>- Nachlassen der Konzentration</li> <li>- Fehlhandlungen</li> <li>- Schlechte sensumotorische Koordination</li> <li>- Hastigkeit und Ungeduld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermehrter Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum</li> <li>- Fehlzeiten (Krankheitstage)</li> <li>- Innere Kündigung</li> </ul>
<b>Verhalten, sozial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhte Reizbarkeit</li> <li>- Konflikte</li> <li>- Mobbing</li> <li>- Streit</li> <li>- Aggressionen gegen andere</li> <li>- Rückzug (Isolierung) innerhalb und außerhalb der Arbeit</li> </ul>	

*Quelle: Udris/Frese 1999*

### ***Soziale und emotionale Belastungen***

Die Gefährdungswirkung *sozialer Faktoren* wurde lange Zeit sowohl in der Theoriebildung, insbesondere jedoch in der empirischen Forschung vernachlässigt. Nur wenige Publikationen zum Thema Stress thematisieren die soziale Situation in der betrieblichen Organisation, z.B. in Form von Konflikten mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden, als potentiellen Stressoren (z.B. Zapf/ Frese 1991; Zapf/ Dormann/ Frese 1996; Siepe 1998). Die große Bedeutung der sozialen Situation wird jedoch von den vorliegenden Untersuchungen belegt. So wurden etwa in einer Tagebuchstudie von Siepe (1998) erwerbstätige Personen gebeten, das jeweils am meisten (negativ) belastende Arbeitsereignis zu protokollieren. Von den erhobenen Ereignissen bezogen sich 71% auf negative emotionale Interaktionen mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Kunden. In den vorhandenen Zusammenhangsstudien wurden in der Regel hohe Korrelationen zwischen sozialen Stressoren und Variablen psychischen Befindens gefunden (Zapf/ Frese, 1991), was die relative Bedeutung sozialer Belastungen für die psychische Gesundheit unterstreicht.

In neueren Ansätzen der psychologischen Stressforschung (vgl. u.a. Semmer/ Mohr, 2001) wird ein weiter Blickwinkel eingenommen, der auch über die Grenzen des Arbeitsplatzes reicht. Neben dem Einfluss von potentiellen Stressfaktoren am Arbeitsplatz, d.h. der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsrolle, der materiellen Umgebung und den sonstigen Rahmenbedingungen sowie dem individuellen Verhalten betonen die AutorInnen die Notwendigkeit, *den Gesamtkontext der Belastungen aus verschiedenen Rollen und Lebensbereichen zu berücksichtigen*. So wird beispielsweise von Cox und Cox (1996) darauf hingewiesen, *die Anforderungsqualitäten von beruflicher und privater Arbeit sowie des sozialen Zusammenlebens im Hinblick auf mögliche stressverursachende Konfliktpotentiale*

zu betrachten. So vermuten sie etwa in der doppelten Berufstätigkeit beider PartnerInnen, den damit verbundenen Aushandlungsprozessen und Mehrfachbelastungen mögliche Stressoren und ebenso in der sozialen oder praktischen Unterstützung durch die Familie. Kalveram und Kracke (2003) haben im Rahmen des Projekts „Stresskompetenzentwicklung als Instrument der Gesundheitsförderung bei Organisationsangehörigen eines Automobilherstellers mit familialer und beruflicher Doppelbelastung“ (StrAFF) die Wirkung von beruflicher Belastung und partnerschaftlicher Unterstützung bei überwiegend männlichen Automobilarbeitern mit Kindern untersucht. Dabei konnten die ForscherInnen zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastungen und psychosomatischen Beschwerden u.a. durch partnerschaftliche Ressourcen (gemeinsames Bewältigungshandeln) abgeschwächt werden kann. Jedoch gilt dies nur in dem Maße, in dem das Familienleben nicht ebenso durch Arbeitsbelastungen beeinträchtigt wird: *die Erfahrung, dass das Familienleben durch die berufliche Arbeit beeinträchtigt wird, ist ein eigenständiger Stressor*, den es als potentiell Gesundheitsrisiko zu beachten gilt - und der kaum durch individuelle oder partnerschaftliche Bewältigungsstrategien abgefedert werden kann.

Neben der Erforschung von psychosozialen Gefährdungen erhalten auch *emotionale Belastungen* bei der Arbeit stärkere Aufmerksamkeit. In diesem Zusammenhang werden Arbeitsbelastungen danach unterschieden, ob sie die Regulation von Emotionen erfordern, d.h. im Mittelpunkt stehen die emotionalen Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an den Arbeitnehmer stellt. Dies beinhaltet, dass der Betrieb von Beschäftigten fordert, dass sie bei der Arbeit im Umgang mit Kunden, Klienten etc. bestimmte Emotionen zeigen. Arlie Hochschild (1983 und 1990) hat dazu das Konzept der *Emotionsarbeit* eingeführt und erstmals an Flugbegleiterinnen untersucht. Flugbegleiterinnen sind normalerweise sehr aufmerksam und freundlich zu den Fluggästen. In der Regel bedienen sie die Fluggäste mit einem Lächeln im Gesicht. Hochschild argumentiert, dass dieses Lächeln und diese Freundlichkeit nicht nur aus reiner Freude, sondern im Interesse des Unternehmens erbracht wird. Das Zeigen positiver Emotionen wird vom Unternehmen erwartet und gleich bleibende Freundlichkeit wird somit zu einer Arbeitsanforderung und ist nichts, was im freien Ermessen der Beschäftigten liegt. Hochschild (1983) hat den Begriff Emotionsarbeit oder "emotional labor" definiert, als die Arbeitstätigkeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht.

Bisher gibt es nur wenige empirische Untersuchungen, in denen Emotionsarbeit als Stressor betrachtet wird und entsprechende Stressreaktionen untersucht werden (Hochschild 1983, Zapf 2002; Bruhn 2003): Diese Untersuchungen sehen eine Quelle von Stress darin, dass die zu zeigenden Emotionen nicht mit der aktuellen tatsächlichen Gefühlslage übereinstimmen müssen. In diesem Fall liegt eine *emotionale Dissonanz* vor – d.h. ein Widerspruch zwischen den beruflich bzw. von der Organisation geforderten Gefühlsdarstellungen und den erlebten Gefühlen. Die vorliegenden Studien bezeichnen emotionale Distanz als genuines Merkmal beruflicher Tätigkeiten, die den direkten Kontakt mit Menschen erfordern. Sie stellt eine *spezifische psychische Belastung in personenbezogenen Dienstleistungen dar, die zu Fehlbeanspruchungen führen kann*: So konnte bereits Hochschild (1983) in qualitativen Untersuchungen über Flugbegleiterinnen und FahrkartenkontrolleurInnen belegen, dass Emotionsarbeit mit Substanzenmissbrauch, Kopfschmerzen, Absentismus und sexuellen Störungen verbunden war.

Intensiver ist der emotionale Bereich als Stressreaktion oder Beanspruchungsfolge unter dem Stichwort "*Burnout*" untersucht worden (Büssing/ Schmitt 1998; Maslach/ Leiter 1997). Burnout bezeichnet das Gefühl des „Ausgebranntseins“. In dem verbreiteten Konzept von Maslach und Leiter (1997) beinhaltet Burnout drei Komponenten: *emotionale Erschöpfung*, d.h. das Gefühl, vollständig ausgelaugt zu sein; *Depersonalisation*, d.h. die betroffene Person

distanziert sich innerlich von den Menschen, mit denen man berufsmäßig zu tun hat, also von den Patienten, Schülern, Kindern etc. und behandelt diese wie Objekte; und schließlich das *Gefühl reduzierten Leistungsvermögens* und *reduzierter Erfüllung*, d.h. bei den Betroffenen verstetigt sich das Gefühl, nicht mehr leistungsfähig zu sein und den gestellten Ansprüchen nicht mehr zu genügen.

### ***Flexibilisierungsbelastungen***

Die Erforschung von flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen, und die damit verbundenen spezifischen Belastungen und Beanspruchungsmomente, steht noch Anfang (vgl. Europäische Stiftung 1997; Badura u.a. 2000; Dörre u.a. 2001; Wieland 2000; Fuchs/Conrads 2003). Die Dimensionen der Flexibilisierung beziehen sich auf den häufigen Wechsel von Arbeitsorten, -zeiten und -beziehungen. Trotz der insgesamt noch lückenhaften Befundlage deuten die bislang vorliegenden Untersuchungen darauf hin, dass in den neuen, flexiblen Arbeitsformen (wie etwa Zeitarbeit, befristete Beschäftigung, Arbeit auf Abruf, usw.) mit einer Zunahme psychomentaler Belastungen zu rechnen ist. Diese resultieren vor allem aus den raum-, zeit- und personenbezogenen Flexibilitätsanforderungen, sich an wechselnde Tätigkeiten, Kollegen, Vorgesetzte oder an wechselnde Arbeitsorte anzupassen sowie mit einem hohen Maß arbeitsvertraglicher Unsicherheit umzugehen (vgl. Wieland/Krajewski 2002). Darüber hinaus zeigen die genannten Untersuchungen, dass - neben diesen spezifischen Belastungen durch die Art des Beschäftigungsverhältnisses - auch die Risiken *durch körperlich* und psychisch belastende Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden müssen, die häufig Kennzeichen flexibler Randbelegschaften sind, welche in keiner dauerhaften betrieblichen Bindung zum Unternehmen stehen (vgl. u.a. Dörre u.a. 2001; Fuchs/Conrads 2003).

Wieland und Krajewski (2002) haben ein integratives Konzept von potentiellen Belastungen und Folgewirkungen der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen vorgeschlagen, das eine zusammenhängende Betrachtung von Arbeit, Freizeit, Familie bzw. sozialer Beziehungen beinhaltet (vgl. Tab. 2): Die Autoren verweisen – unter Rekurs auf einen breiten, interdisziplinären Forschungsstand – darauf, dass die raum-, zeit- und personenbezogenen Flexibilitätsanforderungen die Gefahr einer vollständig erwerbsgerichteten Durchgestaltung des Lebensalltags bergen:

*„Die dadurch provozierte Erosion der alltäglichen Lebensführung (vgl. Jurczyk & Voß, 2000) äußert sich bezüglich der zeitlichen Flexibilisierung in einer Fragmentierung und Entgrenzung der Arbeit (z.B. bei Telearbeit, Selbständigkeit, Freelancing, temporärer Projektarbeit). Die damit zusammenhängende Desynchronisation der Lebensrhythmen erschwert die Bildung und Aufrechterhaltung befriedigender Sozialkontakte“*  
(ebenda).

Darüber hinaus können Mobilitätsanforderungen, wie z.B. häufiger Wohnortwechsel, die Vereinbarkeitserfordernisse von Erwerbsarbeit und Privatleben erschweren und die Bildung und Aufrechterhaltung von stabilen und qualitativ hochwertigen familiären und freundschaftlichen Beziehungen behindern (ebenda).

*Tabelle 2: Individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Auswirkungen der Flexibilisierungsbelastungen neuer Arbeitsformen*

Flexibilisierungsfelder	Potentielle Belastungsmomente und negative Beanspruchungsfolgen
Arbeitsort <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soziale Verarmung und Vereinsamung</b> durch Verlust persönlicher Bindungen und sozialer Netze (Sennet 1998); Unvereinbarkeit von beruflichen Mobilitätsanforderungen und Pflege freundschaftlicher, partnerschaftlicher und familiärer Beziehungen</li> <li>• <b>Soziale und emotionale Entwurzelung</b>; Verlust von Ortsidentität und des Heimatgefühls nach Wechsel des Wohnortes</li> <li>• Regionale Deidentifikation mit Verlust des lokalen Engagements</li> <li>• <b>Direkte Mobilitätsbelastungen</b> durch wechselnde Anfahrtswege oder Wohnsitzwechsel</li> <li>• <b>Familiäre Regulationsanforderungen</b> bei Telearbeit; zusätzliche innerfamiliäre Abschirmungs- und Koordinationsaufgaben</li> </ul>
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desynchronisation von Lebensrhythmen</b> Isolation und soziale Desintegration des               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) privat-persönlichen Umfelds Anpassung der Zeitrhythmen an Erfordernisse der Erwerbsarbeit erschwert die Koordination synchronisierter Freizeit</li> <li>b) öffentlich-gesellschaftlichen Umfelds Verlust gesellschaftlich-sozialer Kohäsion und Wir-Gefühl durch die Reduktion gemeinsamer Freizeit. Geringere Beteiligung am öffentlichen Leben.</li> </ul> </li> <li>• <b>Fragmentierung und Entgrenzung der Arbeitszeit</b> Verwischen der Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenswelt führt zu Beeinträchtigung von Erholungsverläufen durch mangelnde physische und psychische Distanzierung</li> <li>• <b>Überforderung</b> durch permanente Selbstorganisation und komplexe Koordination der Lebensbereiche</li> </ul>
Arbeitsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interaktionsstress-, -unsicherheit und Emotionsarbeit</b> in kurzfristigen Oberflächenbeziehungen ohne Authentizität, Vertrautheit und Stabilität</li> <li>• Fehlender Rückhalt aus loyalen sozialen Netzwerken erleichtert <b>mikropolitische Machtspiele</b></li> <li>• <b>Ausbeutende Kooperationsverweigerung</b> in Arbeitsbeziehungen ohne langfristige Austauschgarantie</li> </ul>

Quelle: Wieland/ Krajewski 2002

### ***Klassifizierung von Ressourcen***

Im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses finden in etlichen Forschungsansätzen - neben den genannten Belastungen - auch immer stärker potentiell entlastende, gesundheitsschützende und -förderliche Bedingungen Beachtung. Dabei lassen sich zum einen allgemeine gesundheitsförderliche Bedingungen, die langfristig und unabhängig von der Belastungssituation am Arbeitsplatz wirken, von solchen Bedingungen unterscheiden, die speziell bei arbeitsbezogenen Belastungen eine stress- bzw. gefährdungsreduzierende Wirkung entfalten und die Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit schaffen. Mit den letztgenannten Faktoren beschäftigen sich *ressourcenorientierte Konzepte*, wobei mit Ressourcen jene Faktoren bezeichnet werden, die sich stressmindernd und gesundheitsförderlich auswirken. D.h. Ressourcen sind das *gesamte Potential von gesundheitschützenden und -fördernden Kompetenzen und äußeren Handlungsmöglichkeiten*, das einer (arbeitenden) Person zur Verfügung steht, von ihr genutzt oder auch beeinflusst werden kann (vgl. u.a. Udris/ Kraft/ Mussmann/ Rimann 1992). Kernaussage der

---

<sup>1</sup>. Gemeint ist neben dem Abbau fester Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatorten (Teleheimarbeit und Home-Office-Work) der durch berufliche Mobilitätsanforderungen erzwungene Wechsel des Arbeits- und Wohnortes (Anm. Wieland/ Krajewski 2002).

ressourcentheoretischen Ansätze ist, dass eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung davon abhängt, inwieweit es einer Person möglich ist, Ressourcen zur Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen zu nutzen. Sind genügend Ressourcen vorhanden und die Person in der Lage, darauf zurückzugreifen, ist eine erfolgreiche und gesunde Aufgabenbewältigung wahrscheinlich. In diesem Sinne werden Ressourcen auch als „Moderatorvariablen“ bezeichnet, denen eine „Pufferfunktion“ zugeschrieben wird (ebenda).

Konzepte zur Förderung von Gesundheitsressourcen in der Arbeitswelt berücksichtigen *bedingungsbezogenen (externe)* und *personenbezogene (interne)* Möglichkeiten der Intervention: Bedingungsbezogene Interventionen – die sogenannte *Verhältnisprävention* – fokussieren die Gestaltung der Arbeitsorganisation und der sozialen Verhältnisse am Arbeitsplatz, personenbezogene Interventionen (*Verhaltensprävention*) zielen auf Verhaltensveränderungen der arbeitenden Person.

Die Struktur und Funktion von externen Ressourcen wird insbesondere im Rahmen der Analyse von Arbeitstätigkeiten und -bedingungen untersucht. Die exakte Klassifikation bestimmter Arbeitsmerkmale als Ressourcen bzw. Belastung/ Anforderung bleibt jedoch in der arbeitspsychologischen Forschung ein bisher ungelöstes Problem (Ducki 1998): So wird etwa das Vorhandensein bestimmter Merkmale (z.B. Partizipation) als Ressource eingeschätzt, während das Fehlen dieser Merkmale als wertneutrale Belastung bzw. Rahmenbedingung des Arbeitsplatzes eingestuft wird. Trotz dieser Einschränkung gilt vor allem im Bezug auf den *Handlungs- und Kontrollspielraum* sowie die *soziale Unterstützung* eine stressreduzierende und gesundheitsförderliche Wirkung als empirisch gesichert (vgl. u.a. Mohr/ Udris 1997). Dies lässt sich u.a. dadurch begründen, dass ein hoher Umfang eigener Entscheidungsmöglichkeiten (Handlungsspielraum) es der arbeitenden Person ermöglicht, aktiv etwas gegen die Stresssituation zu tun (z.B. schwierige Arbeiten zu einem günstigen Zeitpunkt erledigen). Dabei bewirkt bereits das Wissen, dass man anders handeln könnte, falls es unerträglich würde, dass man sich weniger ausgeliefert fühlt (Semmer 1990; Ulich 2001). Ebenso entlastet bereits die Wahrnehmung von „sozialer Unterstützung“ – z.B. im Sinne einer Hilfestellung bei der Problemanalyse und -bewältigung.

Tabelle 3: Systematisierung von Ressourcen (nach Hacker/ Richter 1998)

Externe Ressourcen		Interne Ressourcen
Organisationale Ressourcen	Soziale Ressourcen	Personale Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgabenvielfalt</li> <li>- Vollständige Tätigkeitsstruktur</li> <li>- Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum</li> <li>- Qualifikationspotential</li> <li>- Partizipationsmöglichkeiten</li> <li>- Zeitelastizität</li> <li>- .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soziale Unterstützung durch:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Vorgesetzte</li> <li>o KollegInnen</li> <li>o PartnerIn/ Familie</li> <li>o Andere Personen</li> </ul> </li> <li>- Positives Sozial- und Arbeitsklima</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kognitive Kontrollüberzeugungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kohärenzerleben</li> <li>o Optimismus</li> <li>o Kontaktfähigkeit</li> <li>o Selbstwirksamkeit</li> </ul> </li> <li>- Handlungsmuster/ Bewältigungsstile</li> <li>- Wissen/ Kompetenz</li> <li>- .....</li> </ul>

*Organisationale Ressourcen* beziehen sich auf die betrieblichen und berufsbezogenen Arbeitsbedingungen, die es der arbeitenden Person erleichtern können, mit den Anforderungen zurecht zu kommen (Udris/ Rimann 2000). Beispiele hierfür sind Partizipationsmöglichkeiten, Tätigkeitsspielraum, Aufgabenvielfalt und individuelle Zeitsouveränität, etc. Neben der genannten Pufferfunktion liegt in der Gestaltung der Arbeitsorganisation auch der zentrale Ansatzpunkt für die Entwicklung von persönlichkeitsförderlicher Arbeit, d.h. Arbeit, die die menschliche Fähigkeit unterstützt und

fördert, eigene Ziele selbst zu bestimmen und sie allein, oder gemeinsam mit anderen, unter sich verändernden Rahmenbedingungen zu erreichen.

*Soziale Ressourcen* gründen auf Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Personen, die entweder das Ziel haben, einen leiderzeugenden Zustand zu verändern oder bei objektiver Unveränderbarkeit die negativen Beanspruchungsfolgen abzumildern (vgl. Gusy 1995), oder die den Wunsch nach Kooperation, Kontakt und sozialer Anerkennung erfüllen. So kann z.B. soziale Unterstützung auch direkt das Befinden positiv beeinflussen. Unter sozialen Ressourcen versteht man bezogen auf den betrieblichen Arbeitskontext sowohl konkrete Hilfeleistungen bei der Lösung von Problemen oder Hilfestellungen bei der Bewältigung von Aufgaben, aber auch emotionale und bewertungsbezogene Unterstützung. Insgesamt ist das Gefühl, geschätzt und für kompetent gehalten zu werden und ein wichtiges Mitglied der Gruppe zu sein, von besonders hoher Bedeutung (Holz/ Zapf/ Dormann 2004). Dies bedeutet auch, dass die wahrgenommene Verfügbarkeit der sozialen Unterstützung das eigentlich wichtige ist und weniger die konkrete Hilfeleistung.

Die Träger sozialer Unterstützung können KollegInnen, Vorgesetzte, LebenspartnerInnen, FreundInnen oder Verwandte sein. Die bisher durchgeführten Untersuchungen weisen darauf hin, dass innerhalb der betrieblichen Organisation insbesondere die Vorgesetzten von zentraler Bedeutung für die Wahrnehmung von sozialer Unterstützung sind; außerhalb des Betriebs sind es vor allem die LebenspartnerInnen (vgl. ebenda; Kalveram/ Kracke 2004).

Zu den *internen* oder *personalen Ressourcen* zählen zum Teil habitualisierte Handlungsmuster und kognitive Überzeugungen der Person, in Form von Kontrollüberzeugungen und Bewältigungsstilen, aber auch Kompetenz und Wissen.

Entgegen der schematischen Trennung, die die Übersicht suggeriert, zeigt sich in der alltäglichen Praxis eine sehr enge Verknüpfung von individuellen und umweltbezogenen Ressourcen: denn für die erfolgreiche Bewältigung von Belastungen müssen nicht nur ausreichende Ressourcen vorhanden sein, sondern es bedarf auch der Fähigkeit von Personen, diese zu nutzen. Beispielsweise können jene Personen ein höheres Maß an sozialer Unterstützung erhalten, die in der Lage sind, ihre Probleme und Gefühle anderen Personen mitzuteilen, die also die dafür notwendigen sozialen Fähigkeiten besitzen (vgl. u.a. Hobfoll 1988, Mohr/ Udris 1997).

## **Literatur**

- Badura, B. (2000): Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Berlin
- Büssing, A./ Schmitt, S. (1998). Arbeitsbelastung als Bedingungen von emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozess. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42 (2), S. 76-88.
- Cox, T./ Cox, S. (1996): Psychosoziale und organisatorisch bedingte Gefahren bei der Arbeit. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Übersetzung 6); Bremerhaven.
- Dörre, K. (2001): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus.
- Ducki, A. (1998): Ressourcen, Belastungen und Gesundheit. In: E. Bamberg, A. Ducki, A.-M. Metz: Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung, Göttingen.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (1997): Arbeitsbedingungen bei Atypischer Arbeit, Dublin.
- Fuchs, T./ Conrads, R. (2003): Analyse der Arbeitsbedingungen, -belastungen und Beschwerden von abhängig Beschäftigten unter besonderer Berücksichtigung von flexiblen Arbeitsformen, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- Fuchs, T. (2003): Gute Arbeit in prekären Arbeitsverhältnissen?, in: Peters, J., Schmitthener, H. (Hrsg.): ‚Gute Arbeit‘. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Hamburg.
- Greif, S./ Bamberg, E./ Semmer, N. (1991): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen
- Gusy, B. (1995). Stressoren in der Arbeit, soziale Unterstützung und Burnout (Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung (Reihe Forschungsberichte, Bd. 1)). München.

- Hacker, W./ Richter, P. (1998). Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg: Asanger.
- Hobfoll, S.E. (1988): The ecology of Stress. New York.
- Hochschild, Arlie R. (1983): The managed heart. Commercialization of Human Feelings. Berkeley, CA.
- Hochschild, A.R. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt a.M.
- Jurczyk, K./ Voß, G. (2000). Flexible Arbeitszeit - Entgrenzte Lebenszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In E. Hildebrandt (Hrsg.), Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit (S. 151-205). Berlin.
- Kalveram, A.B./ Trimpop, R./ Kracke, B. (2003). Initiative Neue Qualität der Arbeit: Stressreduktion in Arbeit, Freizeit und Familie bei familialer und beruflicher Doppelbelastung - Das Projekt StrAFF bei VW, in: B. Badura, H./Schellschmidt/ Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten Report 2003. Zahlen Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Berlin: S.195-211.
- Lazarus, R.S./ Folkman, S. (1984): Stress, appraisal and coping. New York
- Maslach, C./ Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. San Francisco.
- Mohr, G./ Udris, I. (1997): Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt In: Schwarzer, Ralf: Gesundheitspsychologie. Göttingen. 2. Aufl. 1997, S. 553-573
- Oesterreich, R./ Volpert, W. (1999): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen – Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung, Schriften zur Arbeitspsychologie Nr. 59. Bern
- Semmer, N. (1990). Stress und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), Das Bild der Arbeit (S. 190-207). Bern.
- Semmer, N.: Streß, in: Asanger, R. & Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch Psychologie. Weinheim (Psychologie Verlags Union) 1992: S. 744-752
- Semmer, N./ Mohr, G. (2001): Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung. Psychologische Rundschau, 52, S. 150-158.
- Semmer, N./ Udris, I. (1993): Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in: Schuler, H.: Lehrbuch der Organisationspsychologie (S.133-166) Bern.
- Siepe, C. (1998). Die Wirkung sozialer Unterstützung im Streßprozeß. Eine Tagebuchstudie. Unveröff. Diplomarbeit. J.W. Goethe-Universität: Institut für Psychologie.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. Journal of Occupational Health Psychology, 6, S. 196-210.
- Udris, I./ Frese, M (1999): Belastung und Beanspruchung. In D. Frey, C. G. Hoyos (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags
- Udris, I./ Kraft, U./ Mussmann, C./ Rimann, M. (1992): Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In I. Udris (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit. Psychosozial, Band 52, (S. 9-22). Weinheim.
- Udris, I./ Rimann, M. (2000): Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? Strukturelle und funktionale Aspekte von SOC und ein Validierungsversuch. In H. Wydler, P. Kolip & T. Abel (Hrsg.), Salutogenese und Kohärenzgefühl . Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts (S. 129-147).Weinheim
- Ulich, E. (2001): Arbeitspsychologie. Stuttgart
- Wieland, R. (2000): Arbeit und Organisationsformen der Zukunft, in: R.Wieland & K. Scherer: Arbeitswelten von morgen: S. 27-39, Wiesbaden.
- Wieland, R. & Krajewski, J (2002). Psychische Belastung, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen I: Zeitarbeit. Wuppertaler Psychologische Berichte, Heft 1, 2002
- Zapf, D./ Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz und psychische Gesundheit. In Greif, S./ Bamberg, E./ Semmer, N. (Hrsg.), Psychischer Streß am Arbeitsplatz (S. 168-184). Göttingen.
- Zapf, D./ Dormann, C./ Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. Journal of Occupational Health Psychology, 1, S. 145-169.
- Zapf, D./ Semmer, N. K. (2004). Streß und Gesundheit in Organisationen, in: H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band3 Organisationspsychologie (2. Aufl.; S. 1007-1112).