

Psychische Fehlbeanspruchung am Arbeitsplatz

Symposium der AK Steiermark
im Rahmen der Stiftingtaler Gespräche

P.Hoffmann
AK-Wien
Abt. Sozialpolitik

November 213



wien.arbeiterkammer.at

Referatsinhalte

- **Gesetzliche und gesundheitspolitische (ASCHG und 10 Ziele) Rahmenbedingungen**
- **Was ist Psyche ?**
- **Psyche als Arbeitsmittel**
- **Dienstleistungsgesellschaft**
- **Die beiden Seiten der Arbeit**
- **Belastung, Beanspruchung und Fehlbeanspruchung**
- **Folgewirkungen von Fehlbeanspruchung**



Beschluss der Bundesgesundheitskommission und des Ministerrats von 2011

 RAHMENGEUNDHEITSZIELE
www.gesundheitsziele-oesterreich.at

10

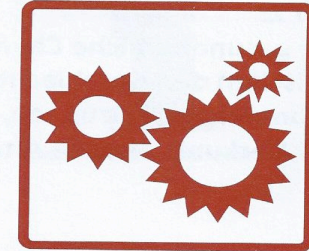
Rahmen-Gesundheitsziele

Richtungsweisende Vorschläge für ein gesünderes Österreich



Ziel 1:

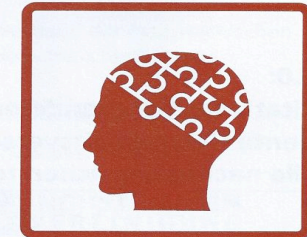
Gesundheitsförderliche Lebens- und Arbeitsbedingungen für alle Bevölkerungsgruppen durch Kooperation aller Politik- und Gesellschaftsbereiche schaffen



....“Daher ist es von zentraler Bedeutung, die **Lebens- und Arbeitswelten** der Menschen so zu gestalten, dass diese gesundheitsförderlich sind und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben möglich ist.“

Ziel 9:

Psychosoziale Gesundheit bei allen Bevölkerungsgruppen fördern



„....Die **Lebens- und Arbeitsbedingungen** sollen so gestaltet werden, dass die psychosoziale Gesundheit in allen Lebensphasen gefördert wird und Psychosoziale Belastungen und Stress verringert werden.....“



Novelle zum ASCHG (gültig seit 1.1.2013) Psychische Belastungen die zu Fehlbeanspruchungen führen

§ 2. (7) : *“Unter Gefahrenverhütung im Sinne dieses Bundesgesetzes sind sämtliche Regelungen und Maßnahmen zu verstehen, die zur Vermeidung oder Verringerung arbeitsbedingter Gefahren vorgesehen sind. **Unter Gefahren im Sinne dieses Bundesgesetzes sind arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen, die zu Fehlbeanspruchungen führen.**“*

§ 2. (7a) wird Gesundheit nun folgendermaßen definiert: *“Unter **Gesundheit** im Sinne dieses Bundesgesetzes ist **physische und psychische Gesundheit zu verstehen.**“*



Arbeitsplatzevaluierung

„ § 4. (1) Arbeitgeber sind verpflichtet, die für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer bestehenden Gefahren zu ermitteln und zu beurteilen. Dabei sind die Grundsätze der Gefahrenverhütung gemäß § 7 anzuwenden. Insbesondere sind dabei zu berücksichtigen:

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte,
2. die Gestaltung und der Einsatz von Arbeitsmitteln,
3. die Verwendung von Arbeitsstoffen,
4. die Gestaltung der Arbeitsplätze,
5. die Gestaltung der Arbeitsverfahren und Arbeitsvorgänge und deren Zusammenwirken,
- 6. die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und die Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe sowie der Arbeitsorganisation** und
7. der Stand der Ausbildung und Unterweisung der Arbeitnehmer.“



Grundsätze der Gefahrenverhütung

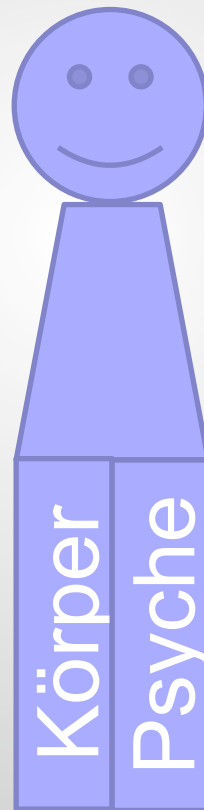
§ 7. Arbeitgeber haben die der Gestaltung der Arbeitsstätten, Arbeitsplätze und Arbeitsvorgänge, bei der Auswahl und Verwendung von Arbeitsmitteln und Arbeitsstoffen, beim Einsatz der Arbeitnehmer sowie bei allen Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer folgende allgemeine Grundsätze der Gefahrenverhütung umzusetzen:

1. Vermeidung von Risiken,
2. Abschätzung nicht vermeidbarer Risiken;
3. Gefahrenbekämpfung an der Quelle;
4. Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vorallem im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmten Arbeitsrhythmen sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheits-schädigenden Auswirkungen;
- 4a. Berücksichtigung der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation;**
5. Berücksichtigung des Standes der Technik;
6. Ausschaltung oder Verringerung von Gefahrenmomenten;
- 7. Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Tätigkeiten und Aufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsumgebung, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz;**
8. Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor individuellem Gefahrenschutz;
9. Erteilung geeigneter Anweisungen an die Arbeitnehmer.

Was ist die Psyche ?

Sie ist Bestandteil des kybernetischen Systems
Mensch

- Bewegungs- und Stützapparat
- Verdauungssystem
- Herz-Kreislaufsystem
-
-



Gegenstand der Psychologie

Der Gegenstand der Psychologie ist das
Denken, Fühlen/Erleben und Handeln
Des Menschen in seinen verschiedenen
Lebenszusammenhängen

3 Säulen des „Psychischen Apparates“

Kognition

Aufmerksamkeit
Erinnerung
Lernen
Planen
Orientierung
Imagination
Wille
Gedächtnis:
Informationsaufnahme
Informationsspeicherung
Informationswiedergabe
Mathematische Prozesse
Sprachprozesse
Fach- und Erfahrungswissen
Neue Wissensverknüpfungen

Persönlichkeit

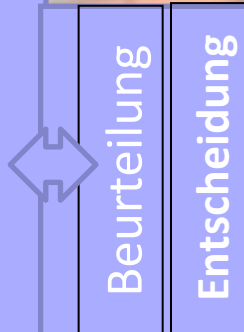
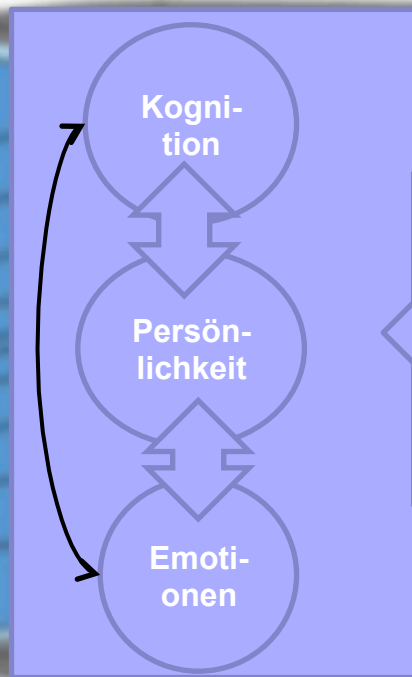
Werte
Einstellungen
Haltungen
Neigungen und Vorlieben
Persönliche Eigenschaften
Neurotizismus
Gewissenhaftigkeit
Extraversion
Offenheit für Erfahrungen
Verträglichkeit

Emotionen

Stolz
Scham
Trauer
Leid
Freude
Glück
Bewunderung
Ärger
Zorn
Angst
Hoffnung
Überraschung
Schreck
Verachtung
Anspannung



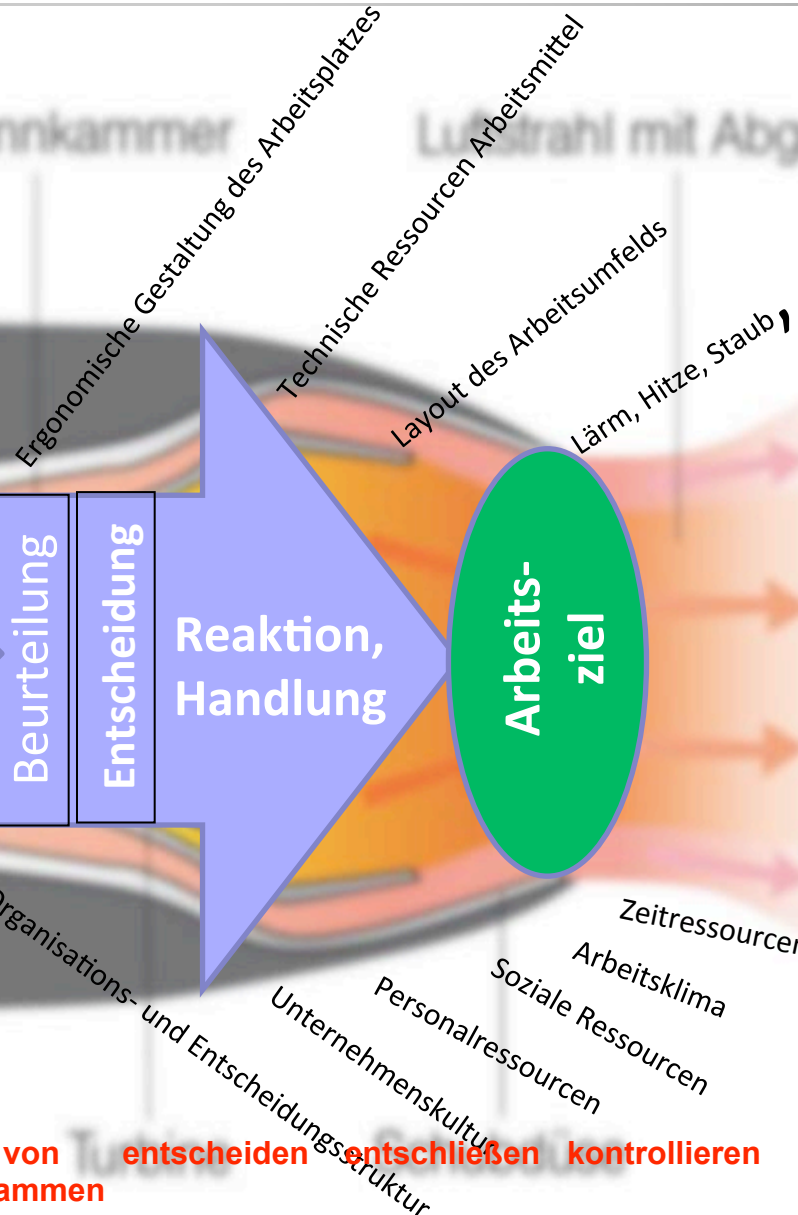
**Belastungen, Anforderungen
aus dem Arbeitsumfeld, der
Organisation und der
Arbeitsaufgabe**



**Reaktion,
Handlung**



**Übernehmen orientieren entwerfen von entscheiden entschließen kontrollieren
Aktionsprogrammen**



Psychische Tätigkeitsregulation mit kybernetischem Systemcharakter

Warum Psychische Belastung evaluieren ?

Gesellschaft hat sich von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft entwickelt:
Dabei ist **die Psyche Arbeitsmittel (Produktivkraft) und Arbeitsgegenstand zugleich.**

Dienstleister/in



Kunde/PatientIn/KlientIn

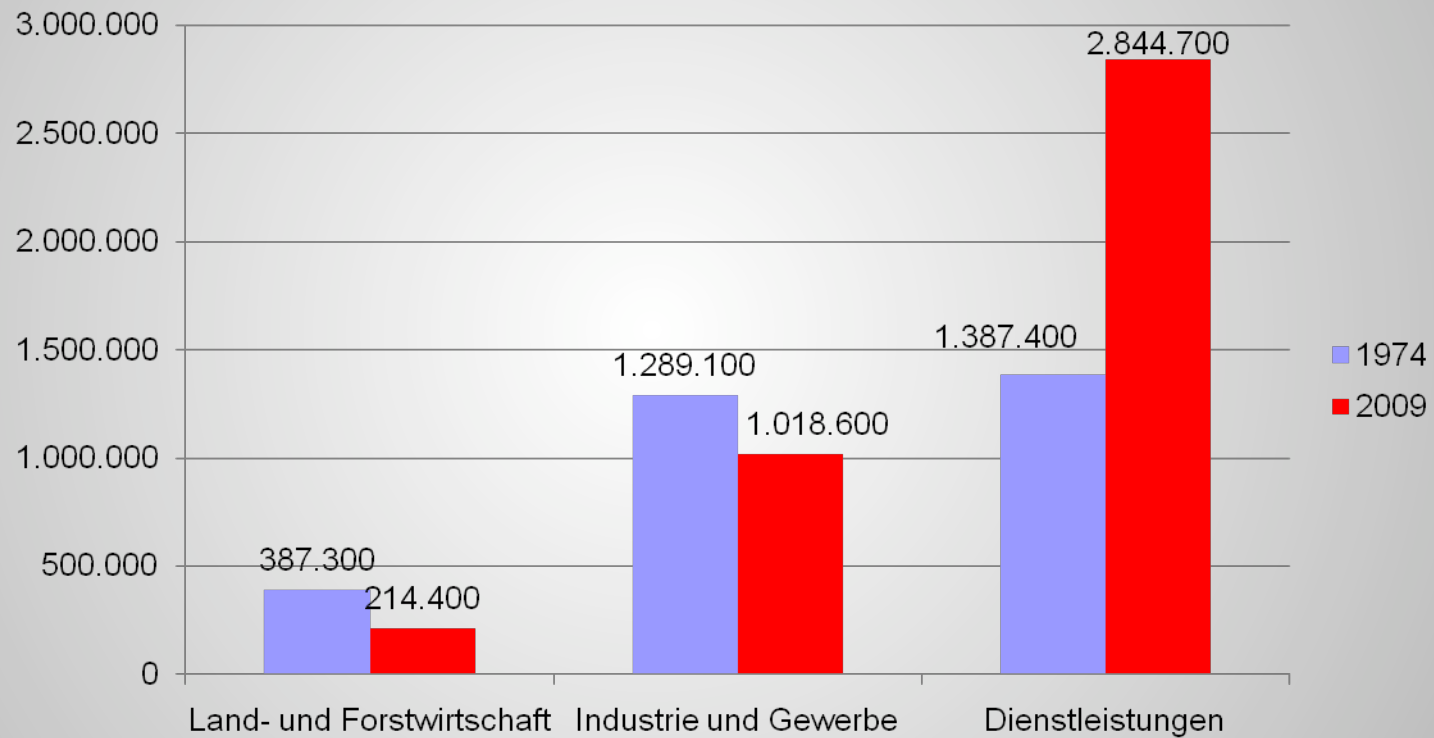


Dienstleistungsarbeit als dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeit

In der dialogisch-interaktiven Arbeitstätigkeit ist der Arbeitsgegenstand eine Person, die sozialen, psychischen und biologischen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. (Hacker, 2009)

Entwicklung der Dienstleistungsarbeit 1974 -2009 in Österreich

Beschäftigung nach Wirtschaftsbereichen 1974 bis 2009

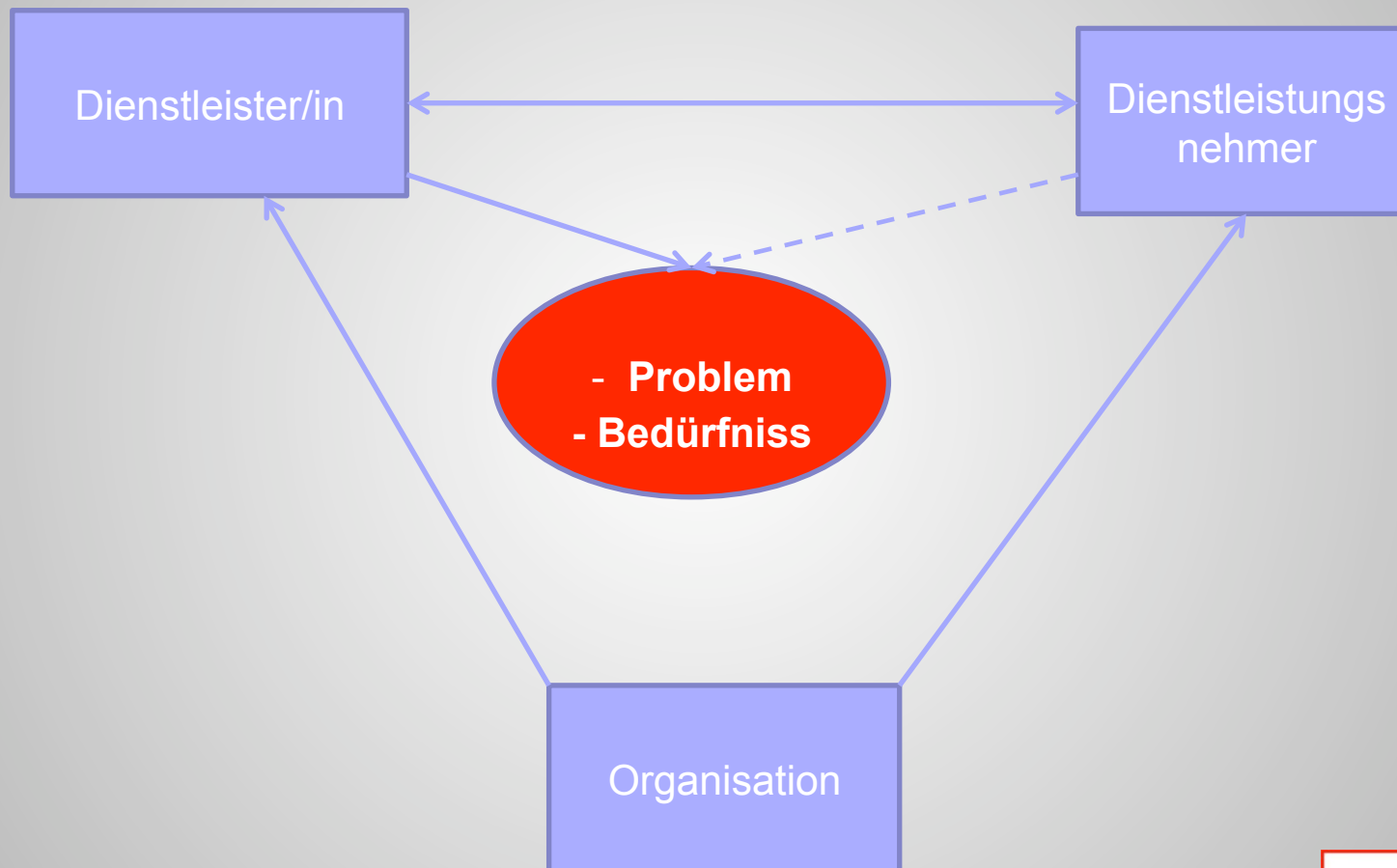


Quelle: Wagner, N.; AK-Wien, Abt SP, 2010



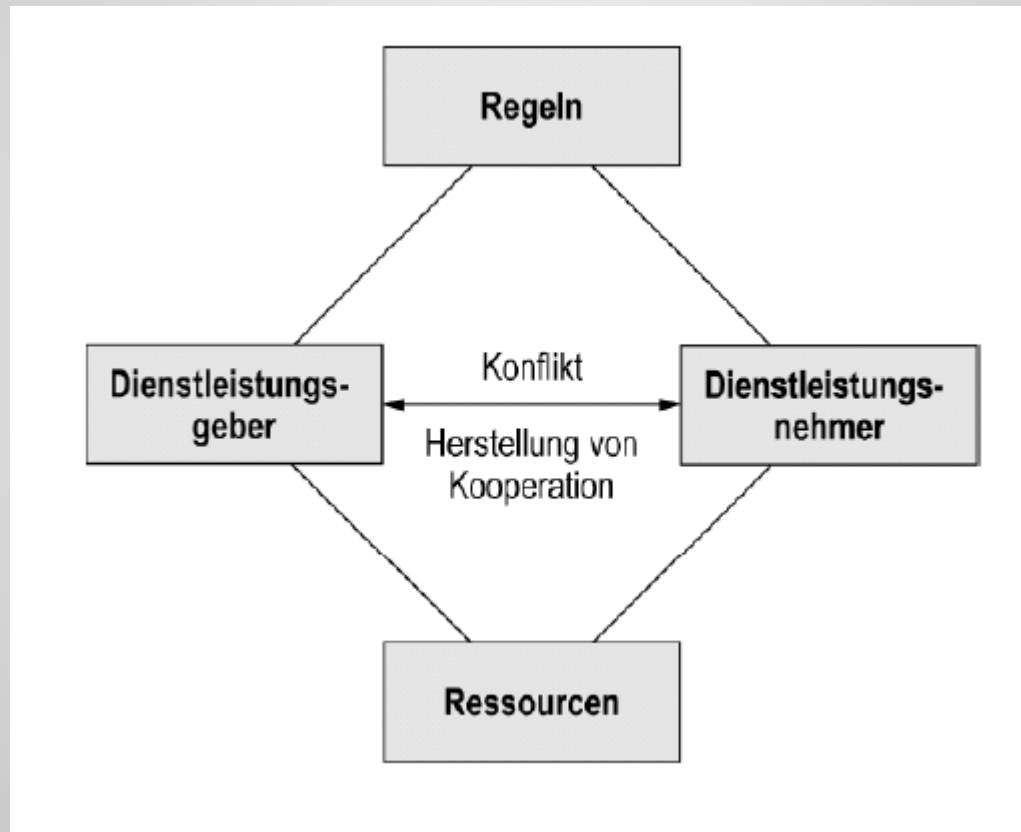
Dienstleistungstriade

Nerdinger, 1994



Kooperation und Konkurrenz in der Dienstleistung

(Dunkel & Rieder, 2004)



Dienstleistung

- Dienstleistungen sind ein materiell nicht greifbares Gut.
- Bei der Dienstleistungsarbeit geht es um die komplexe, auch Emotionen integrierende psychische Regulation von Erwerbsarbeitsprozessen an bzw. mit Personen als Subjekten ihres Verhaltens in einer Klientenposition.
- Uno-actu-Prinzip: Produktions- und Konsumtionsprozess fallen räumlich und zeitlich zusammen, wobei der Kunde an der Erstellung der Leistung mehr oder weniger beteiligt ist.
- Gelingt es dem Dienstleistungsgeber, die Gefühle des Dienstleistungsnehmers in seinem Sinne zu beeinflussen, dann kontrolliert er die Beziehung und kann seine Tätigkeit einfacher bewältigen
- Daher bildet Gefühlsarbeit einen zentralen Bestandteil der Tätigkeit von Dienstleistungsgebern.



Dienstleistung und psychische Regulation

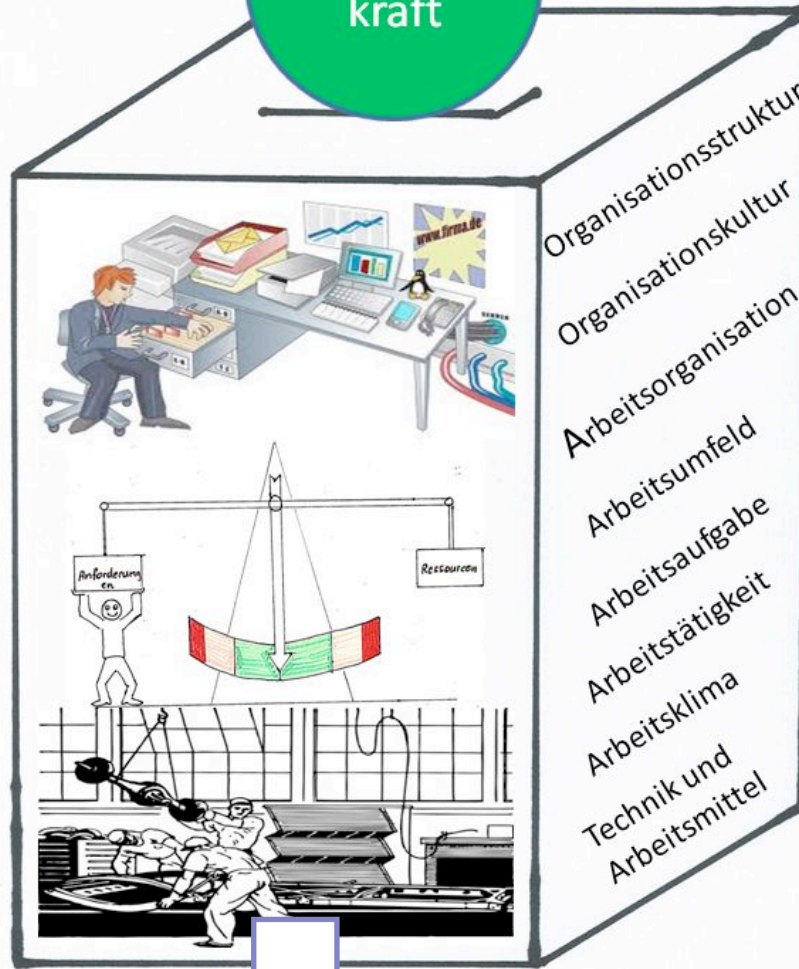
„Emotionsarbeit betrifft eine spezifische Form von **Arbeitsanforderungen**, die darin besteht, bei anderen Menschen (z.B. KundInnen, PatientInnen) **positive Gefühlszustände zu bewirken oder zu erhalten**. Diese Anforderung gehört zu den **zentralen Merkmalen personenbezogener Dienstleistungen**. Um solche positiven Emotionen bei anderen auszulösen oder aufrecht zu erhalten, müssen derartige Dienstleistungen erbringende Personen selbst positive Gefühle zeigen. Entspricht die eigene emotionale Situation dieser Anforderung nicht, ist also zur **angemessenen Aufgabenerfüllung eine verstärkte Emotionsregulation erforderlich**, so kann daraus eine **erhebliche Belastung** resultieren.“

(Hochschild; In: Ulich, 2005, Arbeitspsychologie, S.535, vdf)



Was ist psychische Belastung ?

Arbeitskraft



Arbeit als
Mühsal
Plackerei
Last
Selbstentfremdung

Arbeit als

Lebenserfüllung
Bereicherung
Herausforderung
Selbstverwirklichung





Quelle: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz . Teil 2; Debitz, Gruber, Richter, Wittmann, 2010

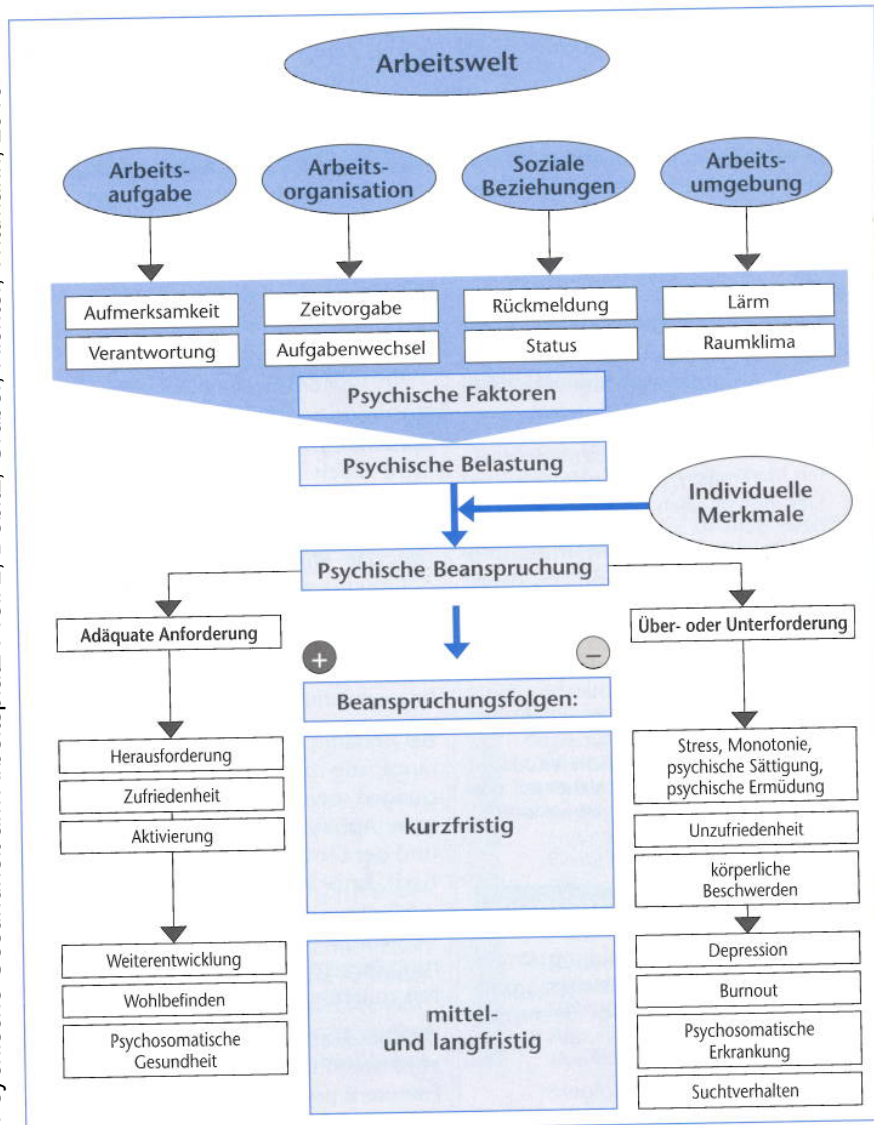


Abb. 3: Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung (nach Wittmann, S. 2008a, S. 44)

Definition „Psychische Belastung“ nach ÖNORM EN ISO 10075 - 1

Psychische Belastung ist die Gesamtheit **aller erfassbaren Einflüsse**, die von außen auf den Menschen zukommen und **psychisch auf ihn einwirken**.

Nach der Norm ÖNORM EN ISO 10075-1 ist "**Psychische Belastung**" in ihrer **Wirkung auf den Menschen neutral**. Sie schließt erfassbare Einflüsse ein, die in der Umgangssprache "Motor für Aktivitäten" angesehen werden. Diese **Einflüsse lösen im Menschen psychische Vorgänge aus**, die unterschiedliche **psychische Beanspruchung bewirken können**.

Definition „Psychische Beanspruchung“ nach ÖNORM EN ISO 10075 - 1

Psychische Beanspruchung ist die **unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum** in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

Die psychische Beanspruchung als Auswirkung der psychischen Belastung wird durch Merkmale, Eigenschaften, Verhaltensweisen des Menschen beeinflusst. Erst durch die individuellen Reaktionen bei psychisch belastenden Einflüssen entscheidet sich, wie beanspruchend eine Tätigkeit oder Situation vom Einzelnen erlebt wird. Dabei ist die ausgelöste kurzfristige Beanspruchung immer abhängig von dem, was der Mensch fühlt, wahrnimmt, erlebt, denkt, wie er eine Situation bewertet. Welche Bewältigungsstrategie eine Person wählt, hängt u. a. von ihren überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen ab.

Für die Ausprägung der psychischen Beanspruchung ist neben diesen individuellen Voraussetzungen vor allem von Bedeutung, mit welcher Stärke und Dauer die psychische Belastung einwirkt.



Psychische Belastungsformen

- **Psychomentale Belastungen**
- **Psychosoziale Belastungen**
- **Psychoemotionale Belastungen**

Erforderliche Qualifikationen (psychische Anforderungen) auf dem Arbeitsmarkt

(Stellenanzeigen im Kurier, 25.2.2012)

- **Kreativität und Motivation**
- **Ergebnisorientiertes Arbeiten**
- **Teamfähigkeit**
- **Verantwortung übernehmen**
- **Verantwortungsvoller Umgang in der Arbeit mit Menschen**
- **Mitwirkung bei der Erstellung von Konzepten, im Projekt- und Prozessmanagement**
- **Gewissenhaftigkeit**
- **Eigeninitiative**
- **Im Umgang mit Kunden setzen wir ein sicheres Auftreten und Kundenfreundlichkeit voraus**
- **Sehr gutes Zahlenverständnis**
- **Sicheres, sympathisches und verkaufsstarkes Auftreten**
- **Verkäuferisches Talent**
- **Freude beim Umgang mit unseren Kunden**
- **Unternehmerisches Denken und Handeln**



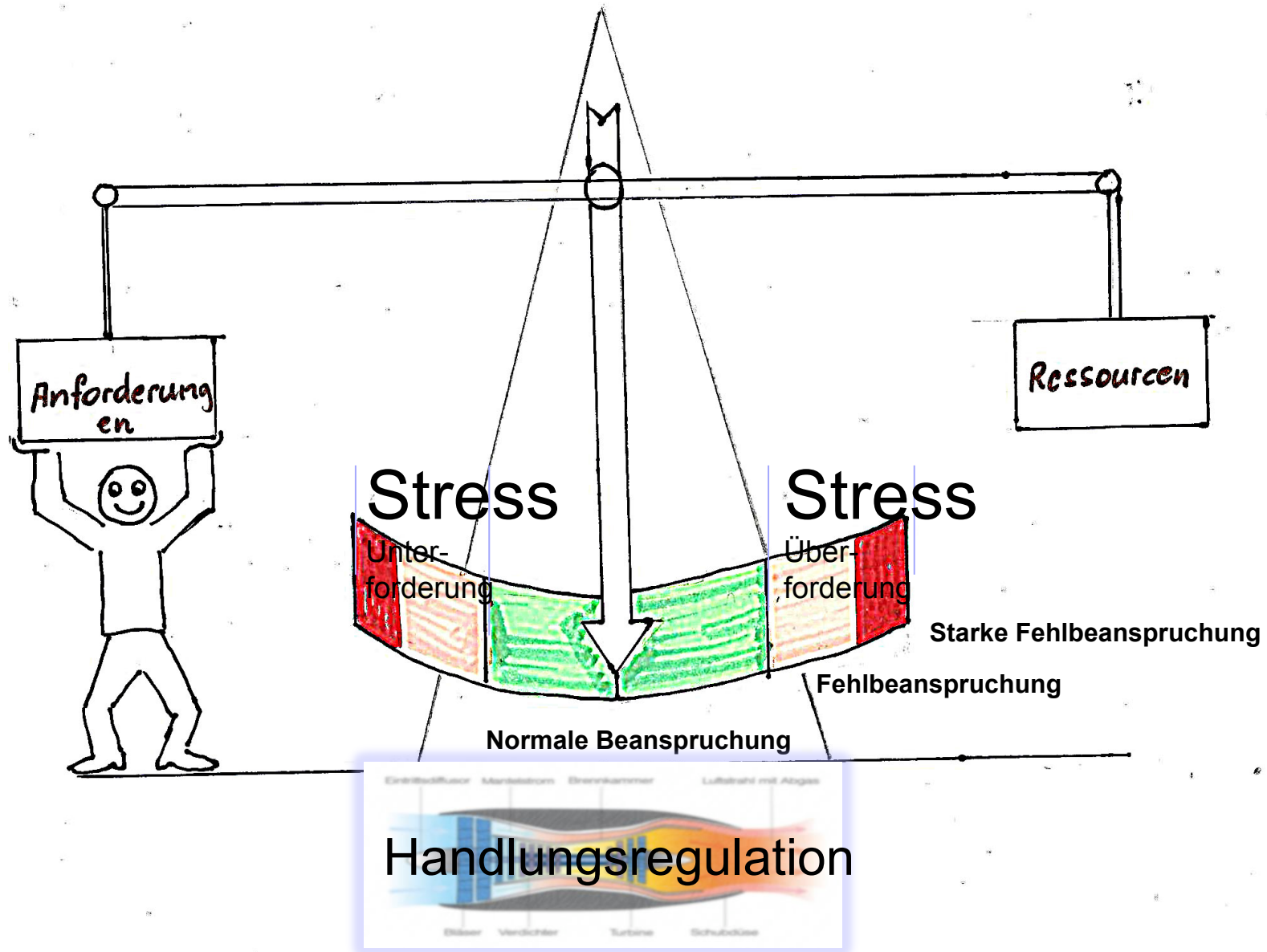
Weitere psychische Anforderungen

- Lösungen finden und entwickeln
- Innovativ sein
- Überzeugen
- Inhalte und Positionen verteidigen
- Verluste vermeiden bzw. niedrig halten
- Wissen (Fakten, Daten) sammeln, bewerten, aufbereiten und vermitteln
- Informationen geben
- Koordinieren
- Kooperieren
- Planen
- Aufgaben durchführen
- Erklären
- Verbale Kompetenz
- Konflikte lösen
- Kompromisse finden
- Beruhigen
- Sicherheit gewährleisten
- Einfühlsam sein
- Flexibel sein
- Freundlich sein
- Stressresistent sein
- Geduldig sein

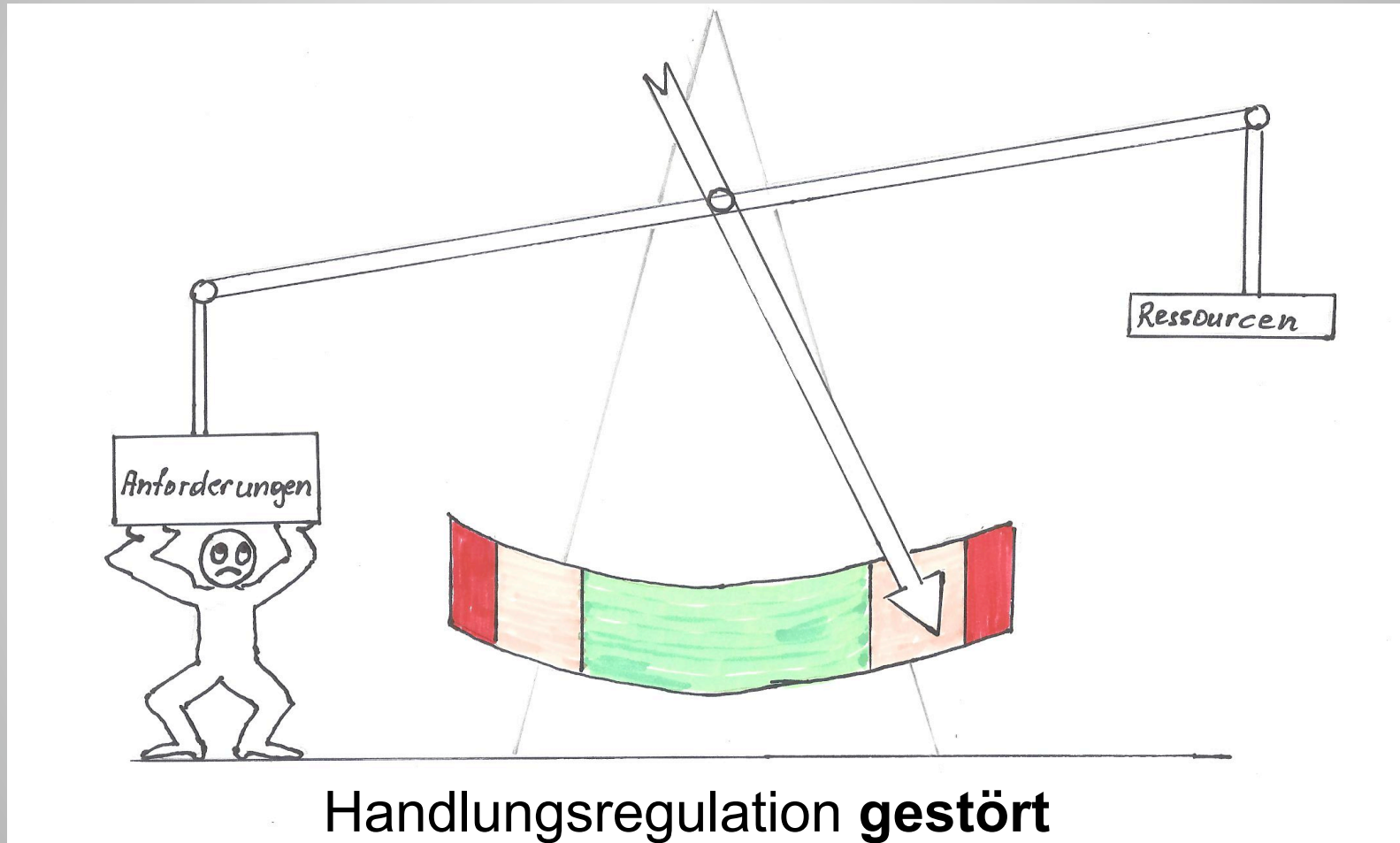
Systematisierung von Ressourcen

(nach Hacker/ Richter 1998)

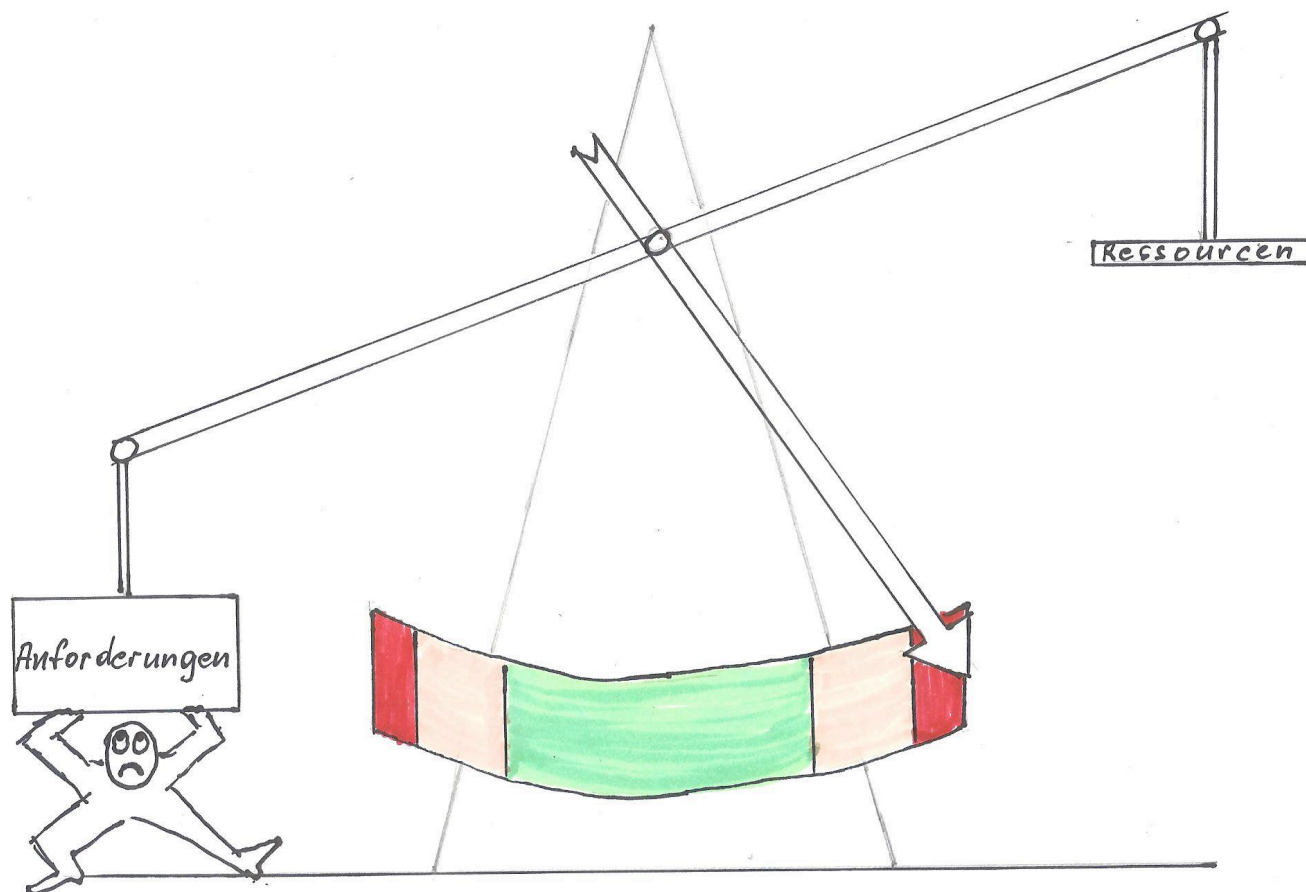
Externe Ressourcen		Interne Ressourcen
Organisationale Ressourcen	Soziale Ressourcen	Personale Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenvielfalt - Vollständige Tätigkeitsstruktur - Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum - Qualifikationspotential - Partizipationsmöglichkeiten - Zeitelastizität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



Fehlbeanspruchung: Überforderung



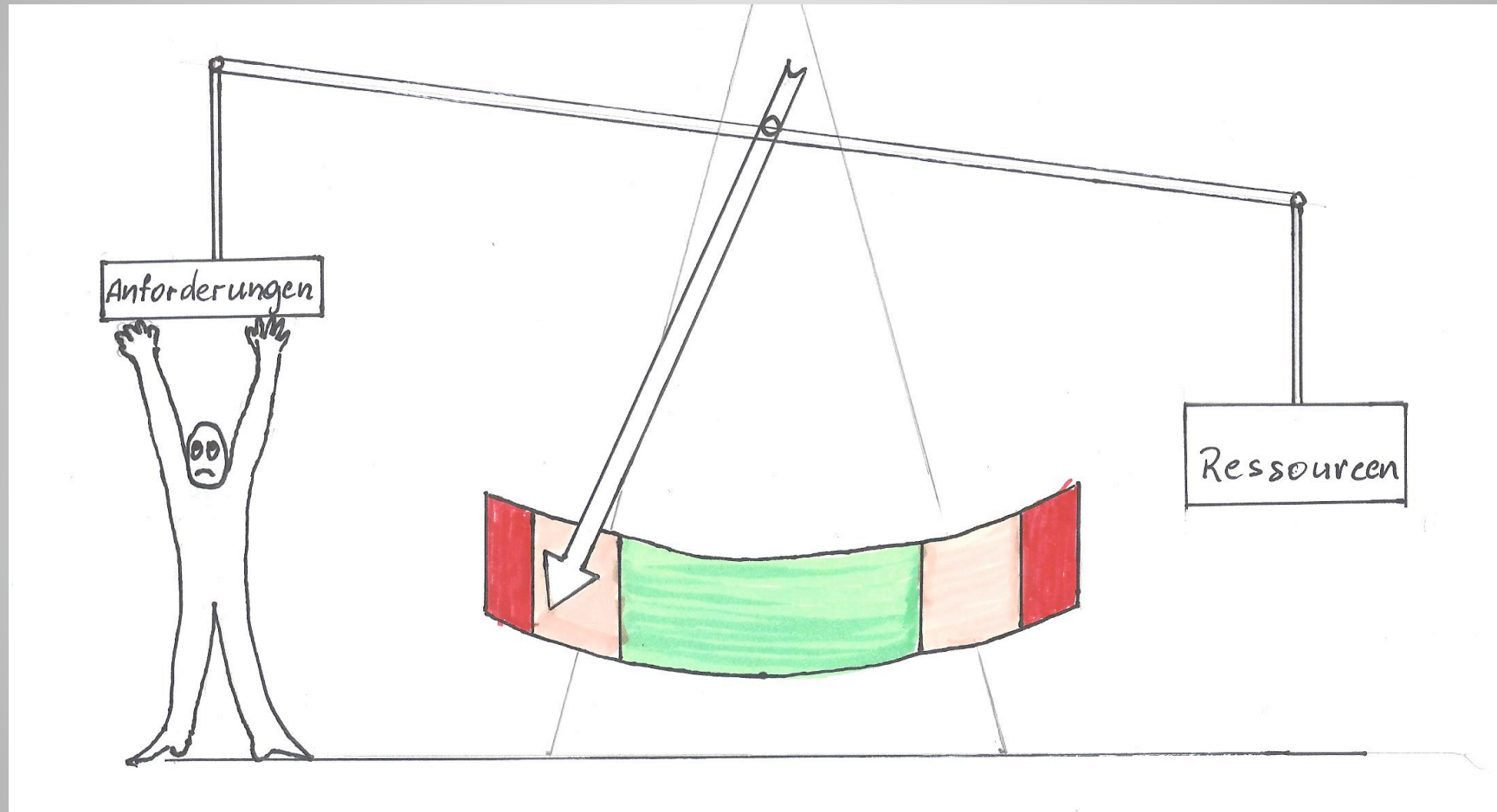
Starke Fehlbeanspruchung: Starke Überforderung



Handlungsregulation **stark gestört**

WIEN

Fehlbeanspruchung: Unterforderung

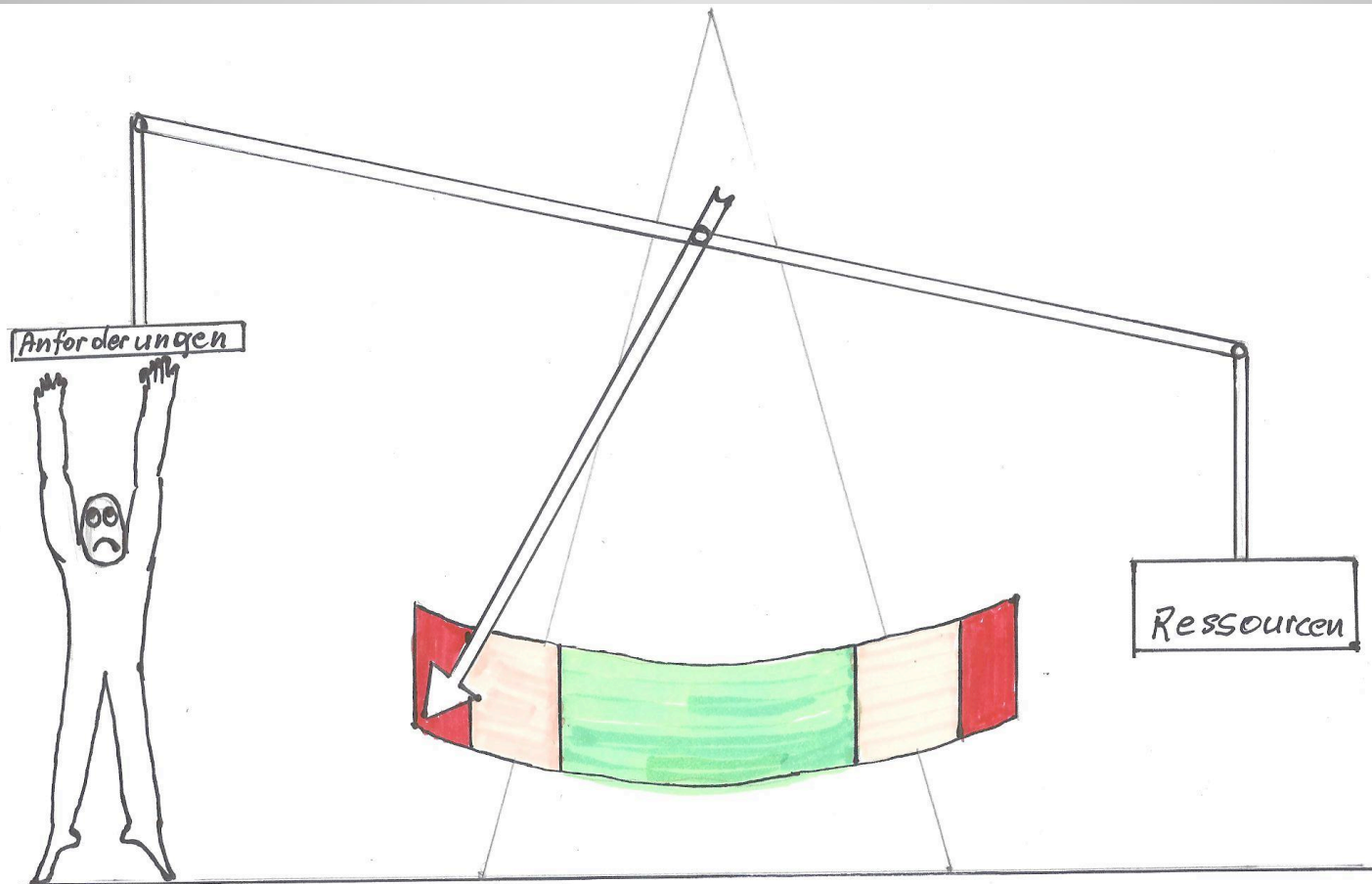


Handlungsregulation **gestört**

AK

WIEN

Starke Fehlbeanspruchung: Starke Unterforderung



Handlungsregulation **stark gestört**



WIEN

Beanspruchung - Fehlbeanspruchung

Normale Beanspruchung Handlungsregulation ungestört

Schwankungen zwischen Ressourcen und Anforderungen die sich im grünen Bereich bewegen.

Mögliche positive Folgewirkungen

- + keine Gesundheitsbeeinträchtigung und -schädigung
- + Unterstützung und Förderung des eigenen Lernens (Trainingseffekte)
- + Weiterentwicklung der Persönlichkeit
- + volle Arbeitsfähigkeit

Fehlbeanspruchung Handlungsregulation gestört

Schwankungen zwischen Ressourcen und Anforderungen die sich hauptsächlich im orangenen Bereich bewegen.

Mögliche negative Folgewirkungen

- ! Kurz- bis mittelfristige Gesundheitsbeeinträchtigung
- ! Lernhemmend
- ! Beeinträchtigung der Entfaltung der Persönlichkeit
- ! Eingeschränkte Arbeitsfähigkeit

Starke Fehlbeanspruchung Handlungsregulation stark gestört

Schwankungen zwischen Ressourcen und Anforderungen die sich hauptsächlich im roten Bereich bewegen.

Mögliche negative Folgewirkungen

- !! Langfristige chronische Gesundheits-schädigung
- !! Störung des Lernprozesses, Verlernen von Erlerntem
- !! Psychisches Voraltern, Störung der Persönlichkeitsentwicklung
- !! Arbeitsunfähigkeit

Probleme der Handlungsregulation

(nach Semmer 1984)

- **Frustration** übergreifender Bedürfnisse und Motive: Wichtige Werte und Normen eines Individuums werden verletzt (Personale Ressource wird also durch schlechte organisationale Ressourcen geschwächt)
- **Zielunsicherheit:** Unzureichende Informationen über das Ziel der Arbeitsaufgabe, unklare oder widersprüchliche Anweisungen (Anforderung ist unklar. Organisationale Ressource die das Ziel definiert ist nicht optimal ausgeprägt).



Probleme der Handlungsregulation

(nach Semmer 1984)

- **Regulationsüberforderung:** Die Regulationsanforderungen sind quantitativ zu hoch (Inbalance zwischen Anforderungen und Ressourcen können durch personale Ressourcen nicht in Balance gebracht werden, Fehlbeanspruchung)
- **Regulationsunsicherheit:** Weg der Zielerreichung ist unklar (personale Ressourcen und/oder organisationale Ressourcen sind zu wenig vorhanden)
- **Regulationshindernisse:** Erschwerungen, die Zusatzaufwand zur Zielerreichung notwendig machen (Organisationale Ressourcen und/oder soziale Ressourcen zu wenig vorhanden)



Fehlbeanspruchung

(nach Hacker und Richter, 1980)

Von Hacker und Richter (1980) wurde daher der Begriff der **Fehlbeanspruchung** geprägt. Darunter ist die **negative Form der Beanspruchung** zu verstehen, die **keine Lernprozesse auslöst bzw. Ressourcen mobilisiert**, sondern vielmehr die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden mindert.

Beanspruchung verstehen Hacker und Richter (1980) demgegenüber als eine positive, aktivierende Größe“
(Demerouti, E., 2012)

Fehlbeanspruchung

(P. Hoffmann, 2012)

- **Es gelingt dem arbeitenden Menschen nicht mehr, die Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen alleine herzustellen indem er die Anforderungen reduziert oder die Ressourcen erhöht.**
- **Es handelt sich dabei um eine Regulationsüberforderung; d.h. die Regulationsanforderungen sind zu hoch (nach Semmer 1984)**



Folgen einer gestörten psychischen Handlungsregulation

- + Arbeitsziele werden nur teilweise oder gar nicht erreicht;*
- + Aus der Arbeit resultierende psychische Anforderungen werden nur teilweise oder gar nicht erfüllt;*
- + Fehler und Unfälle*

Persönlichkeit

- Motivation nimmt ab
- Einstellung zu bestimmten Aufgaben verändern sich negativ
- Selbstwertgefühl nimmt ab
- Entscheidungsfreudigkeit nimmt ab

Auf Kognitiver Ebene

- Negativer Lerneffekt
- Informationen werden schlecht verarbeitet und falsche Schlüsse gezogen
- Erfahrungswissen kann nicht aufgerufen werden oder eingesetzt werden

Auf Gefühlsebene und emotionaler Ebene

- Angst
- Ärger
- Emotionale Erschöpfung/psychische Ermüdung
- Unlust
- Stress, Psychische Sättigung, Monotonieerleben
- Depersonalisation/Zynismus

Folgen einer nicht gestörten psychischen Handlungsregulation

- + Arbeitsziele wurden vollständig erreicht (z.B. bezüglich Qualität, Pünktlichkeit)
- + Aus der Arbeit resultierende psychische Anforderungen wurden umfassend erfüllt (z.B. hohe Kreativität, Einsatz von Erfahrungswissen, rasches entschiedenes Handeln)
- + Fehler und Unfälle wurden vermieden

Persönlichkeit:

- Motivation weitere Herausforderungen anzunehmen nimmt zu bzw. bleibt aufrecht;
- Verhalten in Entscheidungssituation wird bestärkt;
- Positive Einstellungen zur Aufgabenerfüllung werden gefördert;

Auf kognitiver Ebene

- Erhöhter Lern- und Trainingseffekt
- Neue Denk- und Lösungsprozesse können entstehen
- Informationen werden rasch verarbeitet, kombiniert und führen zu schnellen Entscheidungen

Auf Gefühls- und Emotionsebene

- Freude
- Erhöhtes Selbstwertgefühl
- Gefühl leistungsfähig zu sein
- Optimismus

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Peter Hoffmann
- Klinischer Psychologe und Gesundheitspsychologe
- Arbeits- Organisations- und Wirtschaftspsychologe
- Luftfahrtpsychologe

AK-Wien
Abt. Sozialpolitik
Prinz Eugen Str. 20 – 22
1040 Wien

Mail: peter.hoffmann@akwien.at
Tel.: 501 65 / 2688



Bedingungen für menschengerechte Arbeit

Peter Hoffmann, AK-Wien, November 2013, Stiftingtaler Gespräche, AK-Steiermark

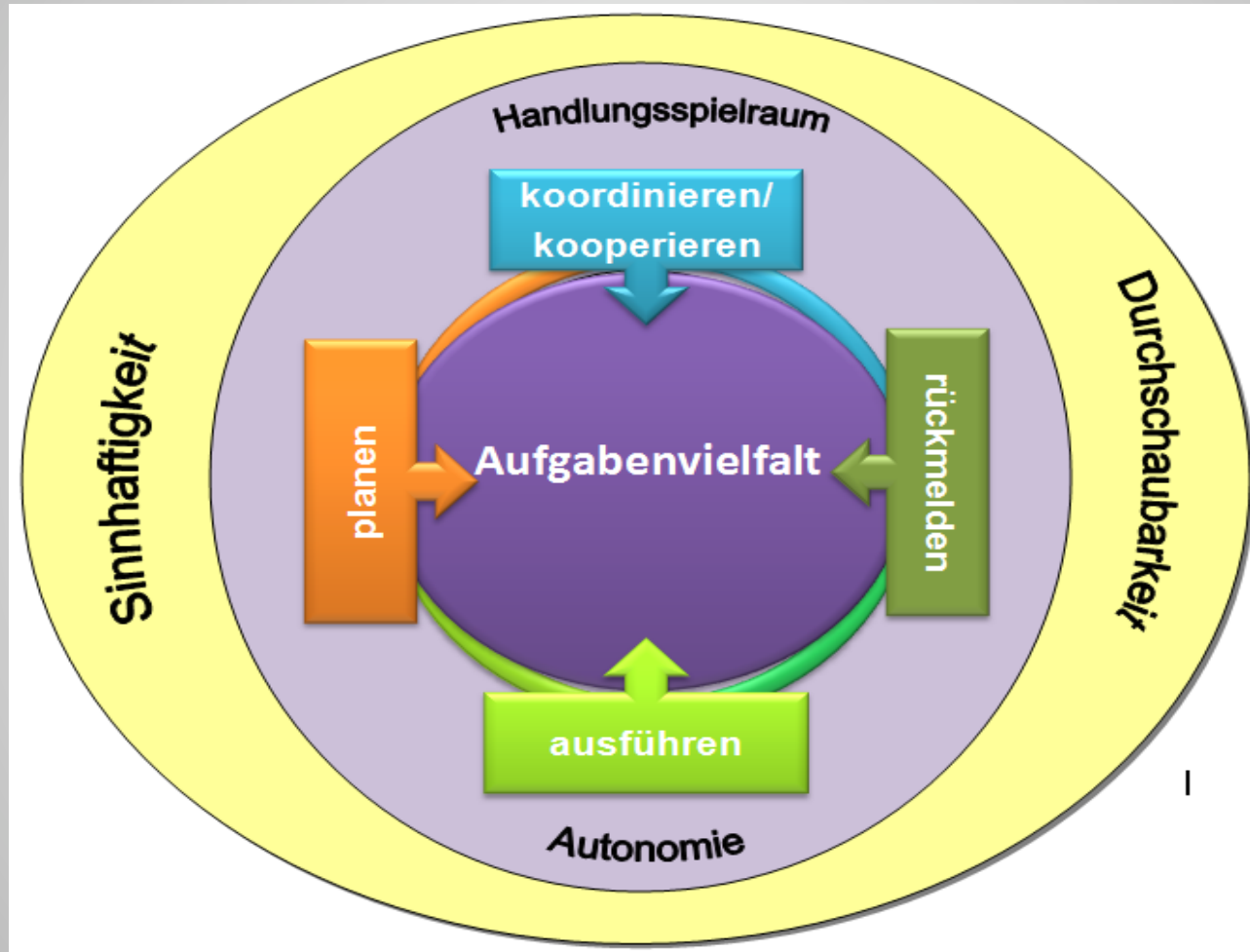


wien.arbeiterkammer.at

Menschengerechte Arbeit sollte: (nach Hacker)

- + ausführbar sein
- + schädigungslos sein
- + beeinträchtigungsfrei sein
- + lernförderlich sein
- + persönlichkeitsförderlich sein

Kriterien humaner ganzheitlicher Arbeit nach DIN EN ISO 9241



Merkmale gut gestalteter Arbeit

(vgl. DIN EN ISO 9241-2:1993; DIN EN ISO 614-2:2000; DIN EN ISO 6385:2004)
(In: Hacker, 2009, S 270)

- **vollständige/ganzheitliche sinnvolle Arbeitsinhalte**
- **für Arbeitenden erkennbarer bedeutsamer Beitrag**
- **angemessene Vielfalt von Fertigkeiten und Fähigkeiten; Vermeidung repetitiver, einseitiger Aufgaben**
- **Handlungsspielraum (hinsichtlich Arbeitstempo/Abfolge/Vorgehen)**
- **Ausreichend sinnvolle Rückmeldungen über Aufgabendurchführung**
- **Berücksichtigung der Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Arbeitenden (keine Über-/ Unterforderung)**
- **Möglichkeit zu Einsatz und Weiterentwicklung vorhandener bzw. Aneignung neuer Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten**
- **Vermeidung sozial isolierender Arbeit**

Konzeptionelle Vorarbeiten u.a. von: Schweitzer, Volpert, Ulich, Hacker

Empirische Belege u.a. von: Humphrey, Morgeson&Humphrey, Girardi&Payne, Parker, van der Doef&Maes, Ulich



Balance von Arbeitsanforderungen und Ressourcen

Arbeitsanforderungen und Ressourcen müssen so ausgewogen sein, dass psychische Fehlbeanspruchungen vermieden werden.

Ein Ziel der Analyse psychischer Gefährdungen in der Arbeit sollte sein, jene Faktoren sowohl im Bereich der Ressourcen, als auch im Bereich der Arbeitsanforderungen die eine Unbalanciertheit dieser beiden Bereiche verursachen könnten, rechtzeitig (präventiv) zu identifizieren um effektive Gegenmassnahmen entwickeln zu können.

Förderung der sozialen Beziehungen und Unterstützung am Arbeitsplatz

Die Arbeit muß so organisiert sein, dass **gelingende soziale Beziehungen bzw. Kooperationsverhältnisse** zwischen den MitarbeiterInnen einerseits und zwischen den MitarbeiterInnen und den KonsumentInnen der Dienstleistungen andererseits möglich sind.

Die Arbeit muß so organisiert sein, dass sich KollegInnen bei arbeitsbezogenen Problemen gegenseitig unterstützen können.

Arbeitszeit- und Pausengestaltung

Arbeitszeitgestaltung als wesentlich Grunddimension der Arbeitsgestaltung neben der Schwere der Arbeit und der Intensität der Belastung.

Arbeitszeitgestaltung steuert die Belastungseinwirkung

Arbeitszeitgestaltung steuert die Auswirkungen der Arbeit

Planung von Pausen und Ruhezeiten fördert die körperlichen, sozialen und psychischen Ressourcen der Beschäftigten

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich,2005)

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	...Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen 	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung

(Ulich, 2005)

Autonomie

- stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein

... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

- allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten
- Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt

... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen



Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich, 2005)

Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit

- Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen
- Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen

... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten

Sinnhaftigkeit

- vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein
- Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen

... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird
... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann

Psyche ist Arbeitsmittel und Ressource

Anerkennen, dass die Psyche des Menschen neben seinem fachlichen Wissen und seiner körperlichen Fitness genauso wichtig ist für die erfolgreiche Erbringung von (Dienst)leistungen (innerhalb und außerhalb der Unternehmen). **Die Psyche ist Arbeitsmittel und Ressource** zugleich.

Psyche ist Arbeitsgegenstand

Die Psyche des Kunden/der Kundin, des Klienten/der Klientin, des Patienten der Patientin ist Arbeitsgegenstand.

Seine/Ihre Bedürfnisse, Sorgen, Anliegen und Probleme sind sorgfältig, gewissenhaft, verantwortungsvoll und respektvoll zu behandeln.

Die positive Bearbeitung des „Arbeitsgegenstandes“ Psyche, reduziert wiederum die Beanspruchung der dienstleistenden ArbeitnehmerInnen.