

## Gute Praxis bei Interventionen zu Stress am Arbeitsplatz

*Stichwörter:* Stressprävention am Arbeitsplatz, Interventionen, Psychosoziales Risikomanagement

### Einleitung

Unter psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz werden diejenigen Merkmale der Gestaltung und Organisation von Arbeit und Arbeitsprozessen (einschließlich der jeweiligen sozialen Kontexte) verstanden, die psychischen oder physischen Schaden verursachen können. Sie gehören heute zu den großen Herausforderungen für den Arbeitsschutz und stehen in Verbindung mit Problemen wie z. B. Stress am Arbeitsplatz. Dieser entsteht durch eine psychische Überforderung und wird erlebt, wenn die Anforderungen der Arbeitsumgebung die Möglichkeiten der Beschäftigten übersteigen, diese Anforderungen zu bewältigen. Stress am Arbeitsplatz gehört zu den am häufigsten von Arbeitnehmern genannten Ursachen für Erkrankungen im Zusammenhang mit der Arbeit [Europäische Stiftung, 2007]. EU-weit sind insgesamt über 40 Millionen Individuen betroffen. Es wird geschätzt, dass arbeitsbedingter Stress durch Ausfallzeiten und Behandlungskosten jährlich Kosten von ca. 20 Milliarden Euro verursacht. Das entspricht 3–4% des europäischen Bruttosozialproduktes. Um diese Probleme anzugehen, haben die europäischen Sozialpartner 2004 eine Vereinbarung zu arbeitsbedingtem Stress verabschiedet (siehe auch Faktenblatt 04 zum Sozialen Dialog).

### Zielstellung

Dieses Faktenblatt fasst die Kernprinzipien guter Praxis in Bezug auf Interventionen zu Stress am Arbeitsplatz zusammen (entsprechend der Definition im Europäischen Rahmenwerk für psychosoziales Risikomanagement: PRIMA-EF). Es soll eine Orientierungshilfe für Organisationen, Sozialpartner und Experten bieten, die innerhalb der EU oder auch im internationalen Rahmen Stressinterventionen planen.

### Ansätze für Prävention und Bekämpfung von arbeitsbezogenem Stress

In der wissenschaftlichen Literatur werden drei Typen von Interventionen zu Stress am Arbeitsplatz unterschieden, die allgemein als primäre, sekundäre und tertiäre Prävention bezeichnet werden. *Primäre Prävention* zielt darauf ab, arbeitsbedingten Stress durch Änderung von Aspekten der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung zu bekämpfen. Bei *sekundärer Prävention* geht es darum, Stress auf individueller Ebene zu bekämpfen, indem die Fertigkeiten der Beschäftigten im Umgang mit Stress durch Trainings verbessert werden. *Tertiäre Prävention* ist ein Ansatz, der darauf abzielt, die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf Beschäftigte zu vermindern, indem angemessene Rehabilitations- und Wiedereingliederungsmaßnahmen bereitgestellt und Arbeitsschutzsysteme verbessert werden.

### Stressprävention und Stressmanagement am Arbeitsplatz: Leitlinien guter Praxis

Im Rahmen des PRIMA-EF Projektes wurde eine EU-weite Durchsicht von Ansätzen zum Risikomanagement und zu wissenschaftlich fundierten Stressinterventionen durchgeführt. Auf dieser Basis wurden Kernaspekte und Prinzipien guter Praxis für Stressprävention und -bekämpfung am Arbeitsplatz zusammengefasst (die eine europäische Perspektive reflektieren). Die Prinzipien guter Praxis beziehen sich auf den Inhalt, die Umsetzung und die Evaluation von Interventionen zum Stressmanagement am Arbeitsplatz.

#### *Interventionsinhalt: Kernelemente*

- Die Inhalte einer Intervention (Schwerpunkte, Werkzeuge und Umsetzung) sollten von Praxiserfahrungen abgeleitet und von wissenschaftlichen Theorien untermauert sein.



- Zur Feststellung von psychosozialen Risiken für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten sollte eine sachgemäße Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden.
- Die einzelnen Komponenten der Intervention sollten an die jeweilige Branche angepasst und auf die individuellen Erfordernisse der jeweiligen Organisation zugeschnitten werden.
- Die Intervention sollte so gestaltet sein, dass die Ziele, Absichten und Umsetzungsstrategien klar definiert sind und eine systematische und schrittweise Vorgehensweise ermöglichen.

#### *Interventionskontext: die erfolgreiche Umsetzung*

- Die Stärkung des Problembewusstseins und die Schulung von Führungskräften und Angestellten zu Ursachen und Auswirkungen von arbeitsbezogenem Stress sind von grundlegender Wichtigkeit.
- Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für einen fortlaufenden Prozess von Prävention und Bekämpfung psychosozialer Risiken sollten durch angemessene Trainingsmaßnahmen entwickelt werden.
- Über die Interventionsziele und deren generellen Stellenwert sollte sowohl im Management als auch in der Belegschaft Klarheit und Einigkeit bestehen.
- Die Unterstützung und das Engagement der Organisation (z. B. durch Zuteilung von Ressourcen), wie auch die aktive Mitwirkung des Managements während der gesamten Intervention (bei Entwicklung, Durchführung und Evaluation), sollte gesichert werden.
- Die Beschäftigten sollten aktiv beteiligt werden und bei der Entwicklung der Interventionsstrategie hinzugezogen werden.
- Eine kontinuierliche und produktive Kommunikation unter den wichtigsten Akteuren im Interventionsprozess (z. B. Beschäftigte, Management, Arbeitsschutzexperten, Gewerkschaften) sollte entwickelt werden.

#### *Evaluation der Intervention: Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen*

- Die Evaluationsstrategie sollte mit einem klaren Bezug zu den angestrebten Interventionszielen und festgestellten Problemen entwickelt werden.
- Eine Vielzahl von Evaluationsmethoden sollte eingesetzt werden (z. B. Fragebögen, Interviews oder Gruppendiskussionen). Die verwendeten Methoden sind dabei allerdings abhängig von der Unternehmensgröße und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.
- Der Einfluss der Intervention und die generelle Wirksamkeit in Bezug auf das Wohlbefinden der Beschäftigten einerseits und auf die Unternehmensergebnisse andererseits (z. B. Kosteneffizienz, Produktivität, verringerte Fehlzeiten) sollten systematisch und über mehrere Zeitpunkte (direkt nach der Intervention und längerfristig) bewertet werden.
- Die Qualität und Effektivität des Implementationsprozesses selbst sollte ebenfalls systematisch evaluiert werden.
- Zusätzlich sollte die Wirksamkeit der Intervention in verschiedenen Gruppen (z. B. getrennt nach Arbeitsplatz, Abteilung oder Geschlecht) untersucht werden, um eventuelle gruppenspezifische Effekte zu ermitteln und zu berücksichtigen.

## Gewonnene Erfahrungen: Kernaspekte für den Erfolg

Unternehmen und Experten, die Interventionen zum Stressmanagement am Arbeitsplatz durchführen wollen, sollten für eine erfolgreiche und effektive Interventionsstrategie folgende Punkte berücksichtigen:

### *Veränderungsbereitschaft der Organisation*

Der Erfolg einer Intervention wird stark davon beeinflusst, inwiefern Unternehmen gegenüber Veränderungen offen sind oder sich dagegen sperren. Daher ist es wichtig, die Unterstützung und das Engagement des Unternehmens für die Intervention von Anfang an sicherzustellen und aufrechtzuerhalten.

### *Realistische Interventionsstrategie*

Um alle Probleme, die bei der psychosozialen Gefährdungsbeurteilung festgestellt wurden, vollständig zu bearbeiten, müsste man eine sehr ressourcenintensive und komplizierte Intervention durchführen, die wenig Aussicht auf Erfolg hätte. Die Interventionsstrategie sollte sich daher auf Lösungen konzentrieren, die auch erreichbar sind und in die alltägliche Unternehmenspraxis integriert werden können, damit eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung erreicht werden kann.

### *Umfassende Interventionsstrategie*

Traditionell wird bei Initiativen zur Stressprävention und zur Stressbekämpfung nur ein Interventionstyp umgesetzt. Um arbeitsbezogenen Stress erfolgreich zu verhindern oder zu bekämpfen, sollten Interventionen Elemente aus allen drei Interventionsebenen enthalten: primäre, sekundäre und tertiäre Intervention. Das bedeutet im Speziellen, dass sowohl die Ursachen für arbeitsbedingten Stress im Unternehmen bekämpft werden (primäre Prävention) als auch Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Beschäftigte angeboten werden, um die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress zu vermindern (sekundäre Prävention). Zusätzlich sollten für diejenigen Beschäftigten, die bereits unter Gesundheitsbeeinträchtigungen in Folge von Stress am Arbeitsplatz leiden, angemessene Ressourcen bereitgestellt werden, um diese Beeinträchtigungen zu bewältigen bzw. zu reduzieren (tertiäre Prävention).

### *Förderung kontinuierlicher Verbesserungen*

Interventionsbemühungen bei psychosozialen Risiken und arbeitsbezogenem Stress sollten, um erfolgreich zu sein, nicht als einmalige Maßnahme betrachtet werden, sondern in die alltäglichen Geschäftsabläufe integriert werden. Dadurch kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess des psychosozialen Arbeitsumfeldes in Gang gesetzt werden.

## Weitere Informationen:

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

**LEKA, S., COX, T.** (Eds.). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

**LEKA, S., COX, T.** (Eds.). PRIMA-EF. Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: WHO, Genf, 2008. Verfügbar unter: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

**COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZALEZ, E.** Research on Work-Related Stress. Office for Official Publications of the European Communities, 2000. Verfügbar unter: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203/view>

**EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK:** Stress. <http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

**FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:** [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2004/oct/stress\\_agreement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf)

**ILO (INTERNATIONALE ARBEITSORGANISATION):** Stress at Work. Verfügbar unter: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>

**LEKA, S., COX, T.** Work Organization & Stress. WHO, Genf, 2003. Verfügbar unter: [www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html)

## Kontakt:

### **Dr. Stavroula Leka**

Tel.: +44 (0)115 8466662

Fax: +44 (0)115 8466625

E-Mail: [stavroula.leka@nottingham.ac.uk](mailto:stavroula.leka@nottingham.ac.uk)

### **Prof. Tom Cox**

+44 (0)115 8467560

+44 (0)115 8466625

[tom.cox@nottingham.ac.uk](mailto:tom.cox@nottingham.ac.uk)

Institute of Work, Health & Organisations, Universität Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham