

Medial wird oft das *Rationalisierungspotenzial* digitaler Technologien diskutiert. Genährt werden solche Diskurse durch Studien wie die von Frey und Osborne (2013), welche zu dem Ergebnis kommt, dass 42% aller Jobs in den USA durch die Digitalisierung gefährdet sind. Diesen Ergebnissen gegenüber steht eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung von Helmrich et al. (2016). Die Autoren dieser Studie kommen zu dem Schluss, dass lediglich 12% der Berufe gefährdet seien. Vielmehr komme es zu einer Verlagerung von Tätigkeiten. Statt ausführender Tätigkeiten werden künftig stärker planerische, steuernde und kommunikative Tätigkeiten gefordert sein. Das bedeutet dennoch eine gravierende Veränderung: Beschäftigte brauchen neue Kompetenzen. Ein *lebenslanges Lernen* wird mehr und mehr erforderlich.

Dabei bleibt oft nur wenig Zeit für die Lernprozesse. Denn schließlich wartet Arbeit auf die Beschäftigten. Gerade mit der Digitalisierung ist die Annahme verbunden, dass die Arbeitsdichte zugenommen hat. Wo früher noch ein Brief abgeschickt wurde, sodass der Postweg Prozesse in die Länge gezogen hat, können Informationen nun per Mail und Instant Messenger zu jeder Zeit abgerufen und gesendet werden. Dadurch kommt es zu einer höheren Schnellebigkeit – eines von vielen Merkmalen moderner Arbeitswelten, die gerne auch als *VUKA-Welten* (siehe Kasten) beschrieben werden.

VUKA-Welten

VUKA ist ein Akronym und steht für die Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, die auch moderne Arbeitswelten kennzeichnen (vgl. von Ameln & Wimmer, 2016; Bennett & Lemoine, 2014). *Volatilität* bezeichnet die Schnellebigkeit von Prozessen und Veränderungen. Den Begriff kennen wir ansonsten eher von Aktienkursen, die stark schwanken. Übertragen auf Arbeitswelten wird mit hohem Tempo in eine Richtung gesteuert, um am nächsten Tag das Ruder umzureißen und Kurs auf ein anderes Ziel

zu nehmen. Ein Treiber dafür ist eine verstärkte *Unsicherheit*. Entwicklungen sind nur schwer vorhersagbar. Neue Informationen tauchen erst im Prozess der Arbeit auf. Zurückzuführen ist dies teilweise auf eine *Komplexität*, die sich durch das Zusammenspiel vieler Akteure und Prozesse ergibt. Arbeitsaufgaben sind oft vielschichtig. Sie müssen technologischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderungen genügen. Dies äußert sich in einer starken *Ambivalenz*, die durch widersprüchliche Anforderungen gekennzeichnet ist. Beispielsweise ist man bei der Arbeit mit mehreren Verordnungen konfrontiert, die einander widersprechen.

Doch geht eine höhere *Arbeitsintensität* auch stets mit einer höheren Beanspruchung einher? In einer Metaanalyse werteten Stab und Schulz-Dadaczynski (2017) insgesamt 294 Studien zum Thema Arbeitsintensität systematisch aus. Arbeitsintensität führt demnach zu Beanspruchungen. Allerdings weisen einzelne Studien zum Teil große Unterschiede auf. Die Überblicksarbeit gibt damit Hinweise auf Gestaltungsempfehlungen, welche sowohl bei der Arbeitsorganisation als auch bei den Beschäftigten ansetzen. Diese zielen dabei nicht unmittelbar auf die Arbeitsintensität als solches ab, sondern auf den Aufbau von Ressourcen, welche die negativen Folgen der Arbeitsintensität abschwächen. Hierzu zählen beispielsweise die Ausweitung der Handlungsspielräume und eine Optimierung des Verhaltens im Umgang mit Arbeitsintensität. Diese Gestaltungsempfehlungen basieren zudem auf stresstheoretischen Überlegungen und betonen ferner die Bedeutung von individueller Verhaltensprävention.

Zusammenfassend lässt sich annehmen, dass in modernen Arbeits- und Lebenswelten die Themen Stressprävention und -bewältigung an Bedeutung gewinnen. Bekannte stresstheoretische Ansätze sowie neuere Ansätze und Befunde aus der Psychologie liefern hier einen Beitrag.

Kapitel 2

Theoretische Grundlagen – Stressentstehung, Stressbewältigung und -prävention

Um Stress präventiv zu begegnen, bedarf es einer Vorstellung von den Prozessen der Stressentstehung und Stressbewältigung. Dies setzt wiederum eine begriffliche Verständlichkeit von Stress voraus.

2.1 Stress als unspezifische Anpassungsreaktion

Stress wird als eine Reaktion auf die Umwelt aufgefasst. Nach dem Pionier der Stressforschung, Hans Selye, ist Stress eine unspezifische Reaktion auf jede Art von Anforderung. Er hatte zunächst in Experimenten mit Ratten festgestellt, dass sich unabhängig von den stressauslösenden Ereignissen (z. B. plötzliche Kälte, große Anstrengung, Verletzungen) immer wieder eine ähnliche Anpassungsreaktion bei den Tieren zeigte. Dies nannte er das allgemeine Anpassungssyndrom (Selye, 1936). Anfangs ging Selye noch davon aus, dass die Reaktion vor allem im neuroendokrinen System stattfindet, später stellte er aber fest, dass sehr viele organische Systeme (insbesondere das Herz-Kreislauf-System, die Lunge und die Nieren) an dieser Reaktion beteiligt sind (Szabo, Tache & Somogyi, 2012).

Definition: Stress

Stress ist die unspezifische Reaktion des Organismus auf jede Art von Anforderung (Selye, 1956).

Das „Einfach weniger Stress“-Konzept versteht Stressentstehung als ein Wechselspiel zwischen Person und Umwelt. Der Mensch wird als ein biopsychosoziales Wesen verstanden (vgl. Uexküll & Wesiack, 1996). Stress äußert sich folglich in Veränderungen physiologischer und psychischer Merkmale und hat Einfluss auf das Sozialverhalten. Zudem sind physiolo-

gische, psychische und soziale Faktoren bei der Stressentstehung und -aufrechterhaltung von Bedeutung. Stressbewältigung und -prävention umfasst ebenfalls körperliche, psychologische und soziale Komponenten. Das bedeutet, dass es keine bei allen Menschen gleiche *Stressreaktion* gibt. Vielmehr unterscheiden sich die Stressreaktionen zwischen Menschen und auch zwischen Situationen. Stress kann sich auf verschiedenen Ebenen äußern (körperliche, mental-emotionale und Verhaltensebene; siehe Kästen).

Ebenen der Stressreaktion (vgl. Kaluza, 2018)

- *Körperliche Ebene*: Aktivierung des Körpers, z. B. schnellerer Herzschlag, erhöhte Muskelanspannung und schnellere Atmung
- *Mental-emotionale Ebene*: Gefühle der inneren Unruhe, Angst, Grübeln, Tunnelblick
- *Verhaltensebene*: hastiges und ungeduldiges Verhalten, unkoordiniertes Arbeitsverhalten, gereiztes Verhalten gegenüber Mitmenschen

Die beschriebenen Stressreaktionen haben eine Funktion für den Körper. Nach Selye (1956) führt die Stressreaktion zunächst dazu, dass der Körper Alarm schlägt (Alarmphase) und dadurch zusätzliche Kräfte mobilisiert, die den Anforderungen entgegengesetzt werden (Widerstandsphase). Am Ende führt dies allerdings zu einer Erschöpfung, die eine Erholung notwendig macht (Erholungsphase). Probleme ergeben sich vor allem dann, wenn die Stressreaktion lange andauert und Personen immer wieder in der Alarm- und Widerstandsphase sind, jedoch keine Erholungsphasen durchleben. *Stresserleben* geht dann mit unangenehmen Gefühlen wie Angst oder Ärger einher. Dies wird auch als Distress bezeichnet. Stress ist jedoch nicht grundsätzlich negativ: Stress kann auch

mit positivem Erleben einhergehen. Wir reagieren beispielsweise euphorisch auf neue Herausforderungen und sind zusätzlich aktiviert, diese Herausforderung anzugehen. Dann ist von Eustress die Rede.

Stressformen

- *Distress*: negativ erlebter Stress, verbunden mit negativen Gefühlen (z.B. Angst oder Ärger)
- *Eustress*: positiv erlebter Stress, verbunden mit positiven Gefühlen (z.B. Begeisterung, Freude)

Wichtig ist, dass Stress erst im Wechselspiel mit unserer Umwelt und den Anforderungen der Umwelt entsteht. Man kann die Stressreaktion (was gemeinhin als Stress bezeichnet wird) von den Auslösern für Stress (Stressoren) unterscheiden. *Stressoren* sind Reize, beispielsweise Situationen oder Ereignisse, die häufig eine Stressreaktion auslösen. Es sind also Reize, die bei einer Person in der Vergangenheit typischerweise zu Stresserleben geführt haben oder bei anderen Menschen oft Stressreaktionen nach sich ziehen.

Definition: Stressoren

Stressoren sind Reize (z.B. Situationen, Ereignisse), die typischerweise eine Stressreaktion auslösen.

Es gibt Situationen, in denen der Körper bewusst Stress ausgesetzt wird. Sportler und Sportlerinnen setzen sich im Training bewusst Belastungen aus, die sie beanspruchen, um dadurch Anpassungsreaktionen zu erzielen. Früh haben sich hier in den Trainingswissenschaften systematische Ansätze entwickelt, um Trainingseffekte zu optimieren. Das Prinzip der *Superkompensation* nutzt etwa die sukzessive Steigerung von Belastungsanreizen in Kombination mit entsprechender Erholung (Jakowlew, 1975). Durch das Wechselspiel von Belastung und Erholung wird kontinuierlich die Leistungsfähigkeit gesteigert. Der Körper wird dabei zunächst bewusst beansprucht. Wichtig ist, dass nach dieser Phase eine ausreichend lange, jedoch nicht zu lange Erholung erfolgt, um eine Leistungssteigerung zu erzielen. Nur dann kommt es zu der sogenannten „Superkompensation“, welche zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit führt. Ist die

Erholung zu kurz, erfolgt unter Umständen eine unvollständige Kompensation. Ist die Erholungsphase zu lange, bleibt die Leistungsfähigkeit auf dem bisherigen Level und die Potenziale der Trainingseffekte können nicht ausgeschöpft werden.

2.2 Das transaktionale Stressmodell: Wie Stress entsteht

Stressoren führen nicht immer zu einer Stressreaktion. Die Entstehung von *akutem Stress* kann mithilfe des transaktionalen Stressmodells von Lazarus (1991; Lazarus & Folkman, 1987) erklärt werden. Das Modell rückt die Bedeutung von kognitiven Bewertungsprozessen für die Entstehung, Aufrechterhaltung sowie Bewältigung von Stress in den Fokus. Akuter Stress wird auf Grundlage des transaktionalen Stressmodells von Lazarus wie in Abbildung 1 beschrieben. Inwieweit eine Anforderung zu Stress führt, hängt davon ab, wie wir die Situation erleben und bewerten. Dabei gibt es zwei Arten der Bewertung.

Bei der *ersten* – eher unbewussten – *Bewertung* stellt sich die Frage, ob die Situation mit einer Herausforderung, einer Bedrohung oder einem Verlust verknüpft ist. Viele Situationen erleben wir als positiv oder irrelevant. Eine Situation, die wir jedoch als Herausforderung oder Bedrohung wahrnehmen oder in der wir bereits einen Verlust erleben, ist potenziell stressauslösend. Dies geschieht in der Regel automatisch und unbewusst, ohne dass wir darüber nachdenken müssen.

Wenn die Situation als bedrohlich bewertet wird, kommt es zu einer *zweiten* – eher bewussten – *Bewertung*. In dieser stellt man sich die Frage, ob ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, um diese den Herausforderungen, Bedrohungen oder Verlusten entgegenstellen zu können. Habe ich beispielsweise ausreichend Zeit, die Aufgaben zu erledigen? Kann ich Unterstützung mobilisieren? Kommen wir hier zu dem Schluss, dass Ressourcen fehlen, dann folgt die Stressreaktion und damit das Stresserleben.

Dem Stress kann jedoch durch Stressbewältigungsstrategien begegnet werden. Man spricht auch von *Coping* (engl. für Bewältigung). Im transaktionalen

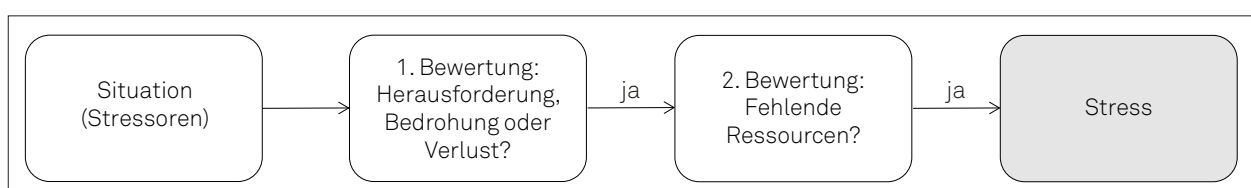


Abbildung 1: Schematische Darstellung des transaktionalen Stressmodells von Lazarus

Stressmodell gibt es zwei Arten des Coping (siehe Kasten).

Coping-Strategien

- *Problemzentrierte Strategien:* Diese Strategien zielen darauf ab, die stressauslösenden Situationen zu verändern, also das Problem zu lösen. Die Strategie ist vor allem für die Stressprävention von Bedeutung. Wir können proaktiv Situationen gestalten oder umgehen, sodass wir weniger Stress erleben.
- *Emotionszentrierte Strategien:* Bei diesen Strategien wird nicht das Problem geändert, sondern in der Form neu bewertet, dass die Situationen als weniger bedrohlich wahrgenommen werden. Die zugrundeliegende Annahme ist, dass vor allem eigene Gedanken eine Situation bedrohlich oder kontrollierbar erleben lassen. Durch eine Neubewertung der Situation kann das Stresserleben daher gesenkt werden.

2.3 Das Job-Demands-Resources-Modell: Anforderungen und Ressourcen im Wechselspiel

Neben Stressoren sind auch *Ressourcen* von entscheidender Bedeutung für die Stressentstehung. Das Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) erklärt das Wechselspiel zwischen Stressoren und Ressourcen und wie sich dieses auf Gesundheit und Motivation auswirken kann. Was sind Ressourcen?

Definition: Ressourcen

Ressourcen bilden das Gegengewicht zu Stressoren. Sie helfen, gesetzte Ziele zu erreichen, unterstützen die persönliche Entwicklung und können die Wirkung von Stressoren abmildern (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

Das Job-Demands-Resources-Modell wurde ursprünglich entwickelt, um die Entstehung von Burnout zu erklären. Es handelt sich um eine Verallgemeinerung des Job-Demands-Control-Modells (Karasek, 1979), welches annimmt, dass Stress nur dann entsteht, wenn bei hohen Anforderungen den Menschen die *Kontrolle* fehlt. Das Job-Demands-Control-Modell berücksichtigt jedoch nur eine Ressource, die Ressource Kontrolle. Das Job-Demands-Resources-Modell ist diesbezüglich weitgehender. Die ursprüngliche Version

des Job-Demands-Resources-Modell aus dem Jahr 2001 (Demerouti et al., 2001) ging zunächst entsprechend von zwei Mechanismen aus:

1. Wenn Menschen langfristig Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind, die physische oder psychische Energie benötigen, ohne für Erholung zu sorgen, führt das zur Erschöpfung.
2. Fehlen Ressourcen, verhindert dies das Erreichen der gesetzten Ziele bei der Arbeit, was langfristig zu „Disengagement“ (Entkoppeln von der Arbeit), also einer Reduktion des Engagements bei der Arbeit führt.

Später wurde das Modell dann überarbeitet und um einen positiven Pfad erweitert (Schaufeli & Bakker, 2004). In der revidierten Version erklärt das Modell nicht mehr nur noch negative Outcomes wie Stress und Burnout, sondern auch positive Outcomes wie Leistung und Engagement bei der Arbeit. Ferner wurden Ressourcen auch als stressmildernd angenommen.

Aktuelle Konzeptionen (Bakker & Demerouti, 2017) sind komplexer und sehen Wechselwirkungen vor. Demnach kann Stress aus dem Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen (d. h. Stressoren) und Ressourcen entstehen, genauso aber auch Wohlbefinden, welches sich zum Beispiel in einem erhöhten Arbeitsengagement ausdrückt. Ressourcen beeinflussen dabei die Beziehung von Anforderungen und Stress. Negative Effekte werden abgemildert. Zudem bestärken sich Ressourcen gegenseitig (Aufwärtsspiralen), während Anforderungen sich bei Stress erhöhen (Abwärtsspiralen). In Abbildung 2 ist die Genese des Job-Demands-Resources-Modell dargestellt.

Das dem „Einfach weniger Stress“-Konzept zugrundeliegende Job-Demands-Resources-Modell hat drei zentrale Annahmen, die für die Praxis von besonderer Relevanz sind.

- In jeder (Arbeits-)Situation gibt es potenzielle Stressoren und Ressourcen.
- Stressoren haben negative Folgen (z. B. Stress oder gesundheitliche Probleme), und Ressourcen haben positive Folgen (z. B. Arbeitsengagement oder Motivation).
- Stressoren und Ressourcen zeigen Wechselwirkungen: Ressourcen können die Wirkung von Stressoren abpuffern.

Kurz gesagt: Stress entsteht im Zusammenspiel von den in der Situation vorhandenen Stressoren und Ressourcen. Dies stellt vermutlich auch die Stärke der Theorie dar: Sie beschränkt sich nicht auf bestimmte Stressoren und Ressourcen, sondern erhebt den Anspruch, für alle Stressoren und Ressourcen gültig zu sein (vgl. für einen Überblick Schaufeli & Taris, 2014).

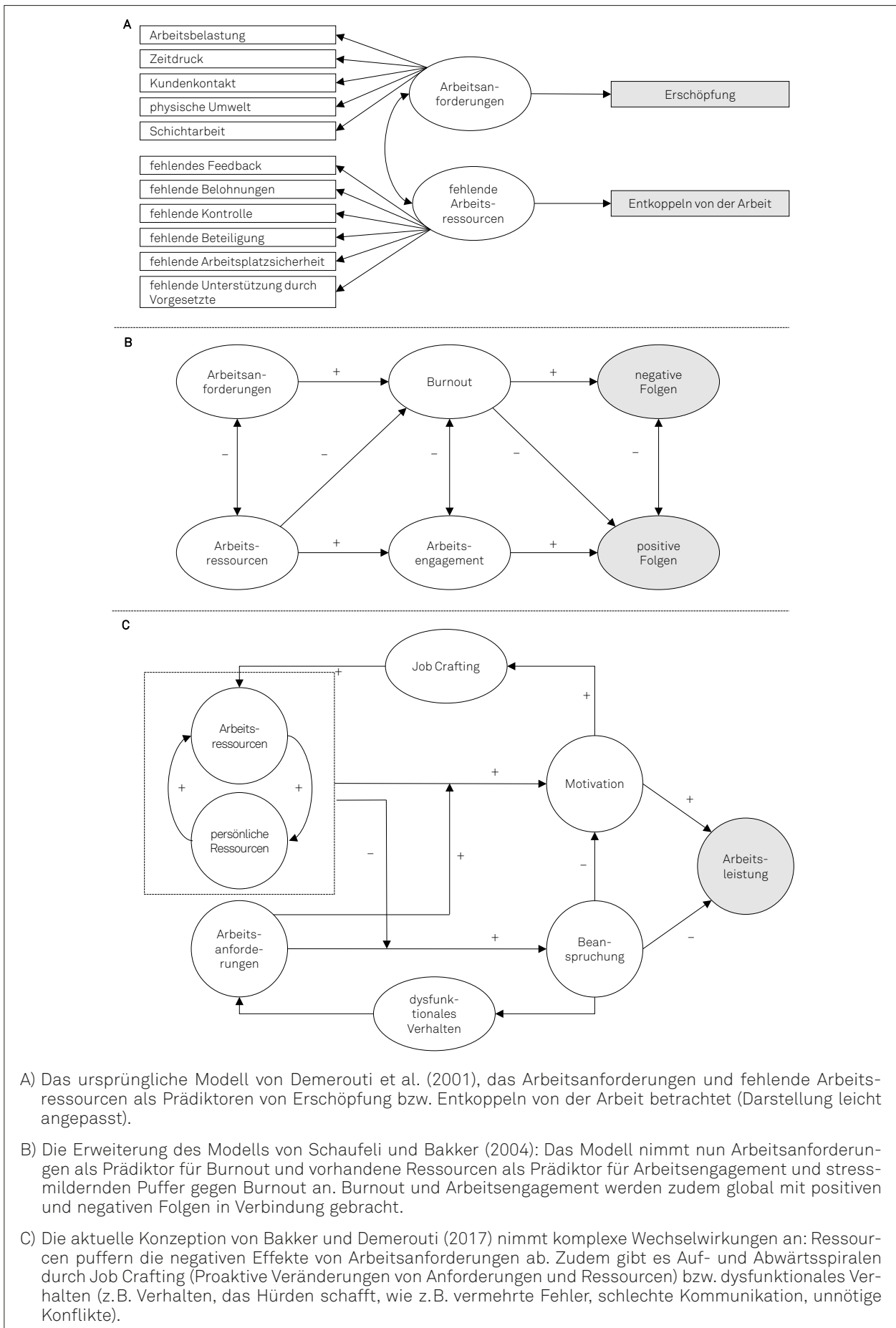


Abbildung 2: Das Job-Demands-Resources-Modell in verschiedenen Entwicklungsstadien

- A) Das ursprüngliche Modell von Demerouti et al. (2001), das Arbeitsanforderungen und fehlende Arbeitsressourcen als Prädiktoren von Erschöpfung bzw. Entkoppeln von der Arbeit betrachtet (Darstellung leicht angepasst).
- B) Die Erweiterung des Modells von Schaufeli und Bakker (2004): Das Modell nimmt nun Arbeitsanforderungen als Prädiktor für Burnout und vorhandene Ressourcen als Prädiktor für Arbeitsengagement und stressmildernden Puffer gegen Burnout an. Burnout und Arbeitsengagement werden zudem global mit positiven und negativen Folgen in Verbindung gebracht.
- C) Die aktuelle Konzeption von Bakker und Demerouti (2017) nimmt komplexe Wechselwirkungen an: Ressourcen puffern die negativen Effekte von Arbeitsanforderungen ab. Zudem gibt es Auf- und Abwärtsspiralen durch Job Crafting (Proaktive Veränderungen von Anforderungen und Ressourcen) bzw. dysfunktionales Verhalten (z.B. Verhalten, das Hürden schafft, wie z.B. vermehrte Fehler, schlechte Kommunikation, unnötige Konflikte).