

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Chefsache!

Dominierende arbeitsbedingte psychosoziale
Risiken im deutschsprachigen Raum.

Befragung von 982 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern
Oktober 2017 bis Februar 2018

Vorwort

„In 40 Jahren nichts gelernt“?

Auch als erfahrener Arbeitspsychologe sitzt man manchmal staunend vor Ergebnissen, die man einfach nicht erwartet hatte. Genau so ist es uns bei der ersten genauen Betrachtung der Ergebnisse unserer aktuellen Erhebung gegangen.

Es wurde, dank einer neuen Typologie von Arbeitstätigkeiten, erstmalig detailliert über alle Branchen hinweg untersucht, bei welchen Arbeitstätigkeiten welche Belastungen auftreten. Ziel war, konkrete gesellschaftliche Problemfelder im beruflichen Gesundheitsschutz aufzuzeigen und zu thematisieren.

Nicht, dass die Ergebnisse dieser Studie unklar, verwirrend oder unlogisch gewesen wären. Im Gegenteil, die Offensichtlichkeit der Hauptaussage war es, die uns doch ein wenig sprachlos gemacht hat: Die Beschäftigten haben zu viel Arbeit und zu hohen Zeitdruck, fühlen sich damit aber von ihren Vorgesetzten alleine gelassen. Fast noch schlimmer aber: Sie werden von ihren Führungskräften demotiviert statt motiviert.

Die Führungskräfte im deutschsprachigen Raum erledigen also offenbar ihre ureigenste Aufgabe nicht - gute Führung. Doch was jeden Schüler spätestens nach einer Woche in Schwierigkeiten bringt - seine Aufgaben nicht zu machen, ist ausgerechnet in den höheren Hierarchieebenen der Unternehmen offenbar ein Dauerzustand.

Seit über 40 Jahren ist bekannt, dass Rückmeldung über die Arbeit und Autonomie bei der Arbeit DIE zwei wichtigsten Schlüsselfaktoren der Mitarbeitermotivation sind. Damals (1975) wurde von Richard Hackman und Greg Oldham das „Job Characteristics Model“ gemeinsam mit einer „Formel der Arbeitsmotivation“ vorgestellt, die eben diesen beiden Faktoren - Autonomie und Rückmeldung - das weitaus größte Gewicht bzw. den größten Einfluss auf die Arbeitsmotivation beimisst. Dass eine so bedeutende und vielfach bestätigte Theorie den Führungskräften im deutschsprachigen Raum entweder immer noch unbekannt ist oder von ihnen einfach ignoriert wird, ist ebenso bemerkenswert wie bedauerlich. Doch lesen Sie selbst.

Mag. Gernot Kampl, MA
(Geschäftsführer)

Mag. Herbert Kastner
(Geschäftsführer)

Erhebungsdesign

An der vorliegenden Befragung, die sich an unselbstständig Beschäftigte aller Branchen im deutschsprachigen Raum richtete, nahmen insgesamt 2.128 Personen teil.

Es wurde ein Kombinationsverfahren aus ANABEL-Tätigkeitstypologie und VISO vorgegeben.

Den Befragten wurde im Zeitraum von Oktober 2017 bis Februar 2018 ein Kombinationsverfahren, bestehend aus der ANABEL-Tätigkeitstypologie und dem „Vienna Inventory for Stress in Organisations“ (VISO) vorgegeben. Ziel war, konkrete gesellschaftliche Problemfelder im beruflichen Gesundheitsschutz über alle Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg aufzuzeigen und zu thematisieren.

Die ANABEL-Tätigkeitstypologie

Um verschiedene Arbeitstätigkeiten über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg vergleichbar zu machen, hat das Institut zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (IEPB) für die ANABEL-Onlineplattform eine neue Typologie entwickelt, die Arbeitstätigkeiten unabhängig von unternehmens- oder branchenspezifischen Berufs- oder Aufgabenbezeichnungen erfasst.

Es werden drei Tätigkeitsdimensionen unterschieden.

Hierbei wird auf drei Dimensionen erhoben, ob die Arbeit hauptsächlich geistig oder auch körperlich erfolgt, ob Kundenkontakt besteht und ob sie an einem festen Arbeitsort oder mobil geleistet wird. Dank dieser ANABEL-Tätigkeitstypologie konnten in dieser Studie spannende tätigkeitsbezogene Detailinformationen herausgearbeitet werden.

Das Vienna Inventory for Stress in Organisations

VISO wurde von IEPB als modernes Screeningverfahren für gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsplatzevaluierungen anhand der Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) entwickelt. Zur Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychosozialer Risiken bildet es auf vier Skalen und zehn Subskalen die Merkmalsbereiche der DIN EN ISO 10075 ab und schließt erhöhte räumliche Mobilität, zeitliche Flexibilisierung (Risiken neuer Arbeitsformen) und Diskriminierung aufgrund des Geschlechts mit ein.

VISO berücksichtigt auch Risiken der räumlichen Mobilität, zeitlichen Flexibilisierung und die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts.

Alle 35 Fragen des VISO-Verfahrens geben eine fünfstufige Skala vor, wobei höhere Werte eine höhere psychische Belastung ausdrücken.

Die VISO-Ergebnisse werden in Form von Mittelwerten ausgegeben. Mittelwerte über 2,5 haben bei gesetzeskonformen Evaluierungsprojekten unverbindliche Handlungsempfehlungen, Mittelwerte über 3,0 haben in der Regel verbindliche Handlungsanweisungen zum Schutze der Gesundheit der Beschäftigten zur Folge.

Von den 2.128 gesammelten Datensätzen wurden nur die 982 vollständig ausgefüllten zur gegenwärtigen Analyse herangezogen.

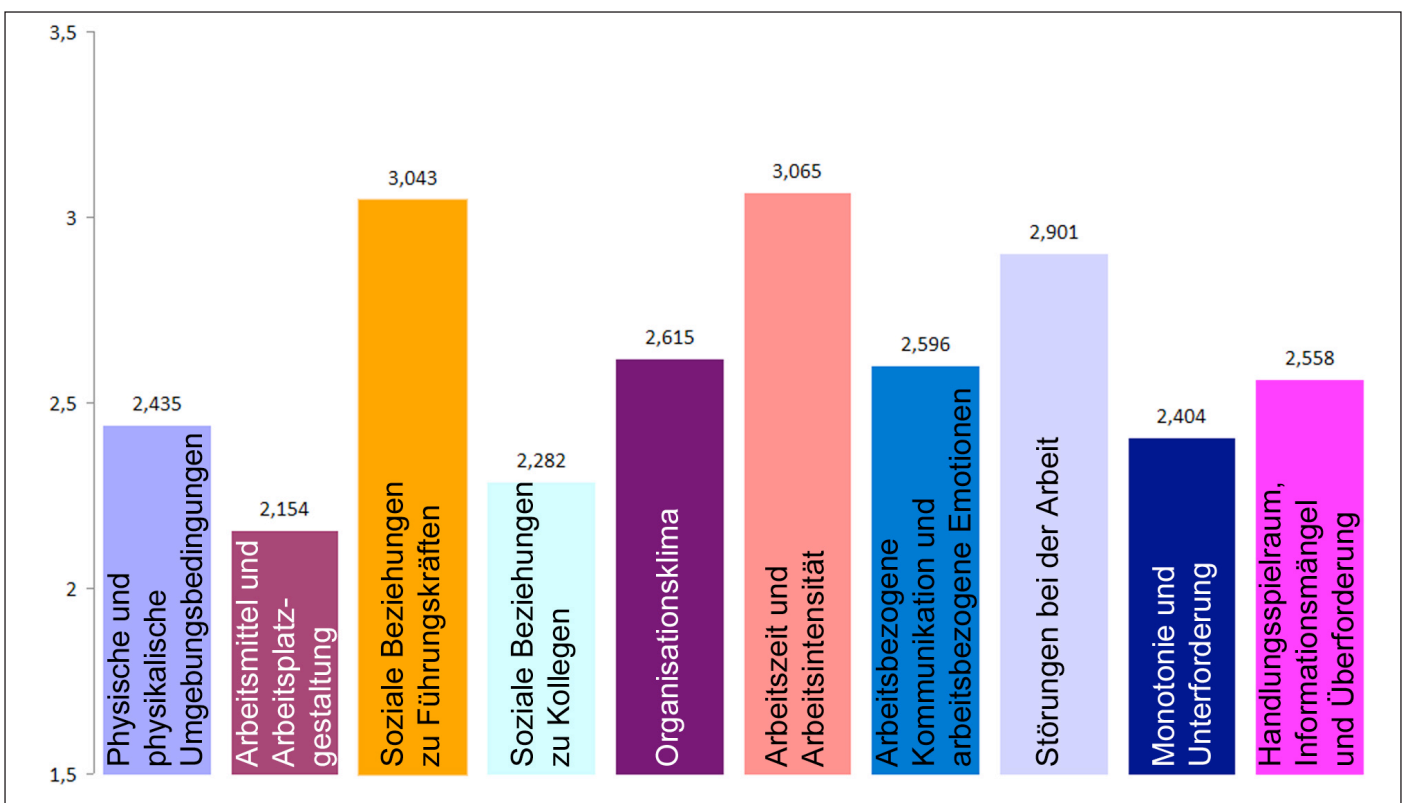
Wo drückt der Schuh? Arbeitsbedingte psychosoziale Risiken quer über alle Tätigkeitsarten

Zuerst wollen wir mit dem Positiven anfangen. Gut bewerteten Beschäftigte im deutschsprachigen Raum vor allem die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel und die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze (VISO-Subskala „Arbeitsmittel und Arbeitsplatzgestaltung“; MW 2,15). Auch die physischen und physikalischen Umgebungsbedingungen (MW 2,44) und die sozialen Beziehungen zu Kollegen (MW 2,28) geben keinen Grund zur Sorge.

Gesamtgesellschaftlich betrachtet haben Beschäftigte im deutschsprachigen Raum also zwar gut gestaltete Arbeitsplätze, sie haben aber nicht nur zu viel Arbeit, bei der sie auch noch oft gestört werden, und Zeitdruck. Sie vermissen auch noch die Unterstützung ihrer Vorgesetzten.

Belastungswerte – und damit potenzielle gesundheitliche Gefahren – waren vor allem für die Risikobereiche „Arbeitszeit und Arbeitsintensität“ (MW 3,07), „Störungen“ (MW 2,90) und „Führungskräfte“ (MW 3,04) deutlich erkennbar.

Die Beschäftigten haben zu viel Arbeit und hohen Zeitdruck. Zugleich vermissen sie die Unterstützung ihrer Führungskräfte.



Grafik 1: Zehn Risikobereiche potenzieller arbeitsbedingter psychosozialer Gefährdungen (VISO-Subskalen)

Detailergebnisse und Interpretation auf Itemebene

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die Wahrnehmung von Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts im Betrieb erstaunlich niedrig ist (MW 1,64). Auf der Habenseite und für uns durchaus überraschend also der absolut - und eindeutig - niedrigste Belastungswert bei dieser Frage. Die Unternehmen scheinen nach jahrzehntelangen Gender-Diskussionen die Wichtigkeit gelebter Gleichberechtigung zu verstehen.

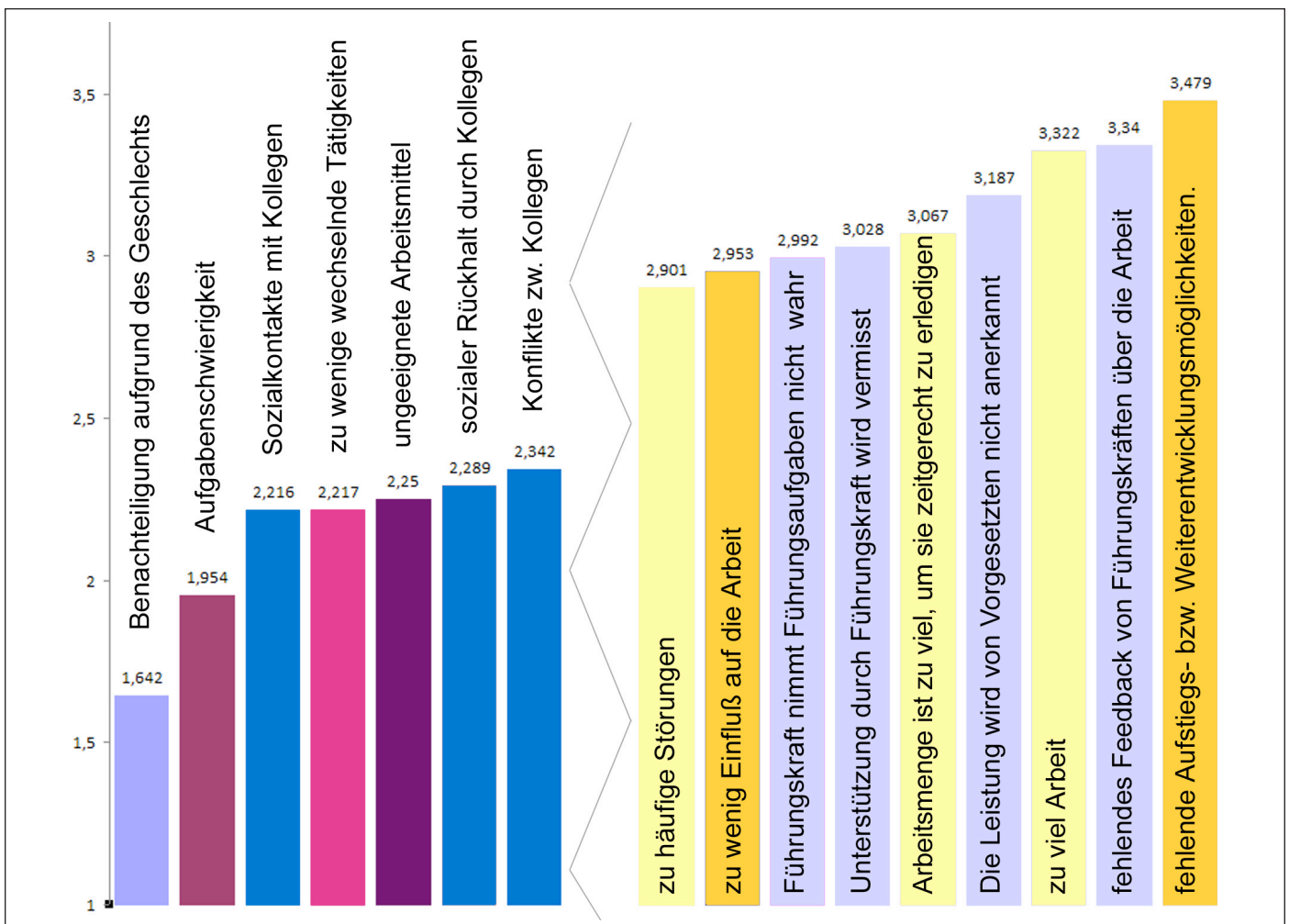
Insgesamt ergibt sich ein sehr positives Bild, was das innerbetriebliche Klima zwischen den Kolleginnen und Kollegen angeht.

Das Arbeitsklima zwischen Kollegen und Kolleginnen ist gut.

Die Beschäftigten empfinden ihre Aufgaben als durchaus abwechslungsreich und fühlen sich kaum von der Schwierigkeit ihrer Aufgaben überfordert, was nochmals unterstreicht, dass tatsächlich die pure Menge an Arbeitsanfall - und nicht die Aufgabenschwierigkeit - erheblichen Stress verursacht.

Die zu hohe Arbeitsmenge, nicht die Arbeitsschwierigkeit ist häufig stressverursachend.

Auch auf die Umgebungsbedingungen, die Gestaltung der Arbeitsplätze und die Ausrüstung der Beschäftigten mit geeigneten Arbeitsmitteln (z.B. Computer) bzw. Werkzeugen wird überwiegend geachtet.



Grafik 2: Spezifisch abgefragte Themen arbeitsbedingter psychosozialer Risiken (VISO-Fragen nicht im Wortlaut)

Besonders hervorgehoben werden im Allgemeinen die geringe Staubbelastung (MW 1,91) und die ausreichend guten Lichtverhältnisse bei der Arbeit.(MW 2,21).

Neben zu viel Arbeit werden allerdings zwei Umstände besonders bemängelt:

1. Fehlendes Feedback:

- Die Leistung wird von den Vorgesetzten nicht genügend anerkannt (MW 3,19).
- Die Beschäftigten wissen nicht, ob ihre Führungskräfte mit ihrer Arbeit zufrieden sind (MW 3,34).

2. Fehlende Autonomie bei der Arbeit:

- Die Beschäftigten haben zu wenig Einfluss darauf, welche Arbeit sie zu erledigen haben (2,95).

Die Beschäftigten erhalten zu wenig Rückmeldung über ihre Arbeit und haben zu wenig Autonomie bei der Arbeit.

Angesichts solcher Ergebnisse können wir eine weitere Einschätzung der Beschäftigten nur unterstützen:

Die Führungskräfte nehmen ihre Führungsaufgaben nicht ausreichend wahr (2,99).

Erheblicher Nachholbedarf besteht neben den Themen Arbeitsmenge, Feedback und Autonomie bei der Arbeit auch bei den Aufstiegs- bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Auch dieses Thema ist in Zusammenhang mit der bereits beschriebenen Führungsproblematik zu betrachten:

Beschäftigte beklagen zu wenig Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Die Betriebe können natürlich nicht unabhängig von der Unternehmensgröße beliebig viele

Hierarchieebenen einziehen, um ihren Beschäftigten stets Aufstiegsperspektiven bieten zu können.

Praktisch immer im Bereich der Möglichkeiten liegt jedoch eine Ausweitung von Verantwortungsbereichen (Stichwort Autonomie), die die berufliche und persönliche Weiterentwicklung fördert.

Eine Ausweitung der Verantwortungsbereiche fördert die berufliche und persönliche Weiterentwicklung.

Doch ist der Führungsstil wirklich so wichtig? Schließlich machen die Führungskräfte alleine ja nicht den Betrieb aus und zahlreiche andere Faktoren spielen eine Rolle dabei, ob sich die Beschäftigten bei ihrer Arbeit gestresst fühlen, etwa die Kollegen, das Arbeitsumfeld oder Zeitdruck und Intensität der Arbeit. Tatsächlich zeigte sich schon bei aufwendigen faktorenanalytischen Validierung von VISO, dass der Faktor „Arbeitszeit und Arbeitsintensität“ enorm großen Einfluss darauf hat, wie sehr man sich im Job psychisch belastet fühlt. Nur ein einziger Faktor hatte noch mehr Einfluss auf das Stressempfinden der Beschäftigten: die „Führungskräfte“.

Führung ist also - mathematisch-statistisch nachweisbar - von fundamentaler Bedeutung für ein gutes Arbeitsklima und damit auch für den Unternehmenserfolg.

Tätigkeitsbezogene Unterschiede

Um verschiedene Arbeitstätigkeiten über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg vergleichbar zu machen, hat IEPB für die Onlineplattform ANABEL eine neue Tätigkeitstypologie entwickelt, die Arbeitstätigkeiten unabhängig von unternehmens- oder branchenspezifischen Berufs- oder Aufgabenbezeichnungen erfasst.

Hierbei werden drei Dimensionen erhoben, nämlich ob die Arbeit hauptsächlich geistig oder auch körperlich erfolgt, ob Kundenkontakt besteht und ob sie an einem festen oder an wechselnden Arbeitsorten geleistet wird. Dank dieser ANABEL-Tätigkeitstypologie liefert die Studie detailhafte, unternehmens- und branchenübergreifende und somit gesellschaftlich relevante Informationen.

Häufiger Wechsel des Arbeitsorts ist belastend - besonders bei körperlicher & geistiger Arbeit

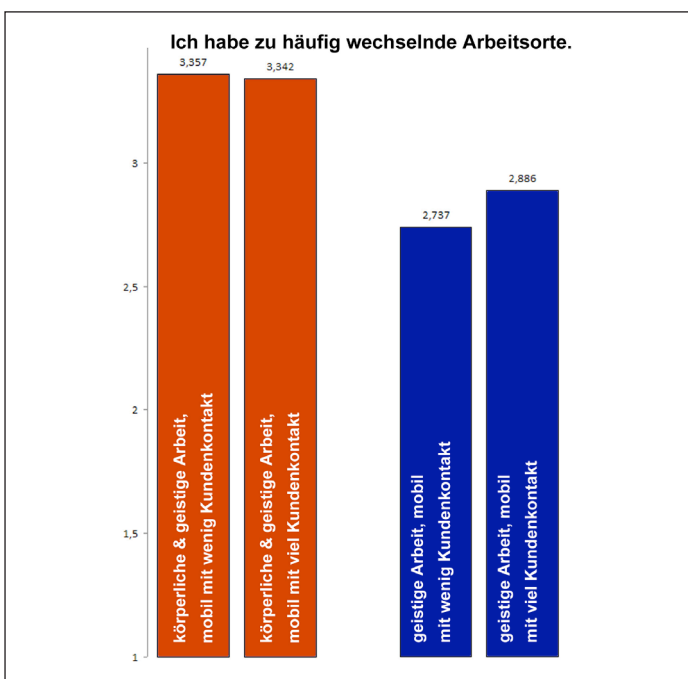
Wechselnde Arbeitsorte sind belastend. Jedoch sind Personen mit körperlichen und geistigen Tätigkeiten – zum Beispiel Hand-

werker auf Montage, mobile Pflegekräfte oder Flugbegleiter – bei dieser Arbeitsweise offenbar noch mehr beansprucht als Menschen, die rein geistige Aufgaben haben (siehe Grafik 3: wenig Kundenkontakt MW 3,36; viel Kundenkontakt MW 3,34).

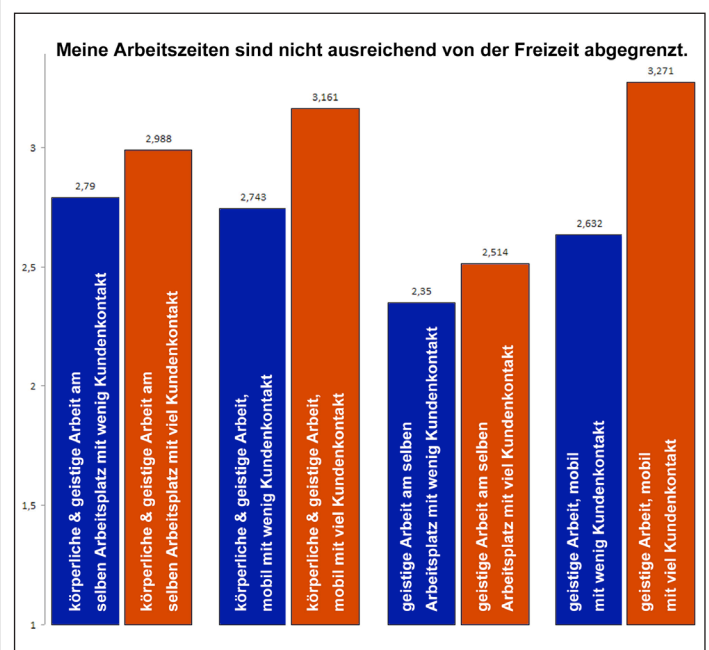
Kundenkontakt erschwert die Abgrenzung Beruf / Privatleben

In allen Tätigkeitsbereichen hatten Personen mit häufigem Kundenkontakt im Vergleich zum selben Tätigkeitsprofil ohne Kundenkontakt schlechtere Werte, was die Abgrenzung zwischen Arbeitszeiten und Freizeit betrifft.

Ganz besonders ungünstig ist hier die Situation für mobil arbeitende Menschen mit Kundenkontakt, also etwa Personen im mobilen Pflegedienst oder Versicherungsvertreter. Das überrascht nicht, wie wir auch in unserer täglichen Praxis anhand der Berichte der Beschäftigten beobachten können: Die geplante „Tour“ kann nicht einfach abgebrochen und am nächsten Tag fortgesetzt werden, auch wenn etwa unvorsehbare Umstände eintreten (Stau, Terminverzögerungen etc.).



Grafik 3: VISO-Frage: Ich habe zu häufig wechselnde Arbeitsorte

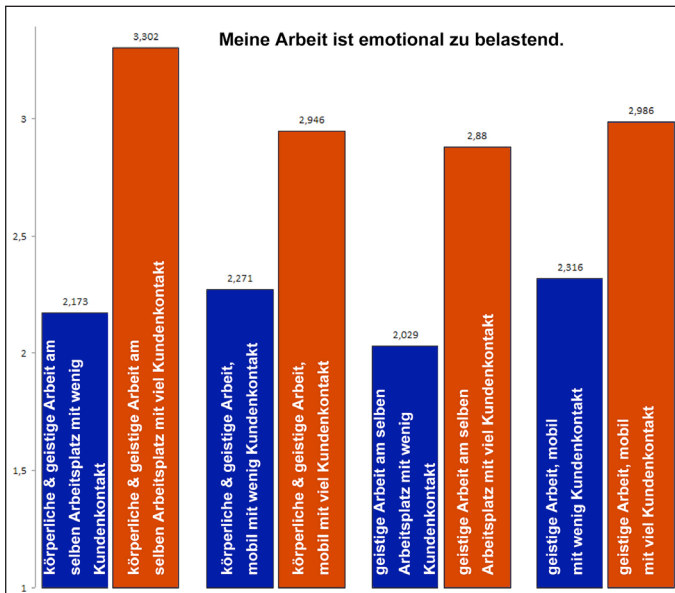


Grafik 4: VISO-Frage: Meine Arbeitszeiten sind nicht ausreichend von der Freizeit abgegrenzt

Kundenkontakt ist emotional belastend

Ein in dieser Deutlichkeit überraschendes Ergebnis brachte auch die Auswertung der Frage nach emotionalen Belastungen durch die Arbeit. Arbeit mit Kundenkontakt, egal ob örtlich gebunden oder mobil, egal ob geistig oder auch körperlich, ist emotional ganz erheblich belastender als Tätigkeiten ohne Kundenkontakt.

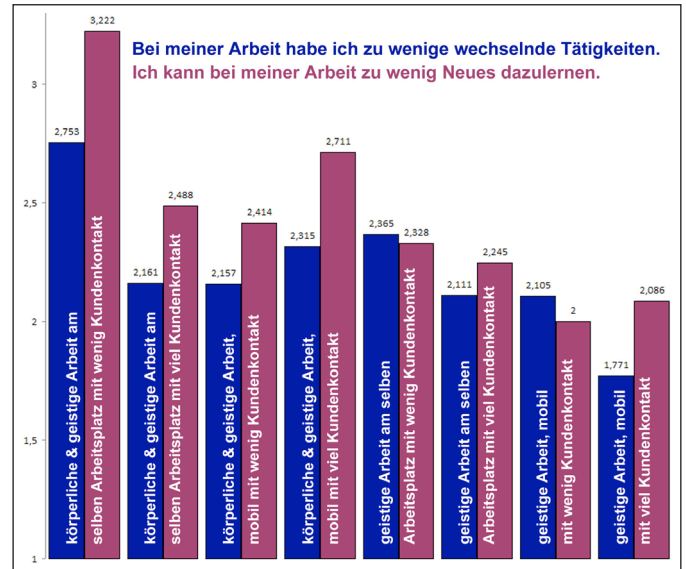
Führungskräfte sind auch hier gefordert, geeignete Maßnahmen zu ergreifen (weniger Kundenkontakt pro Mitarbeiter; geringere Arbeitsmenge etc.).



Grafik 5: VISO-Frage: Meine Arbeit ist emotional zu belastend

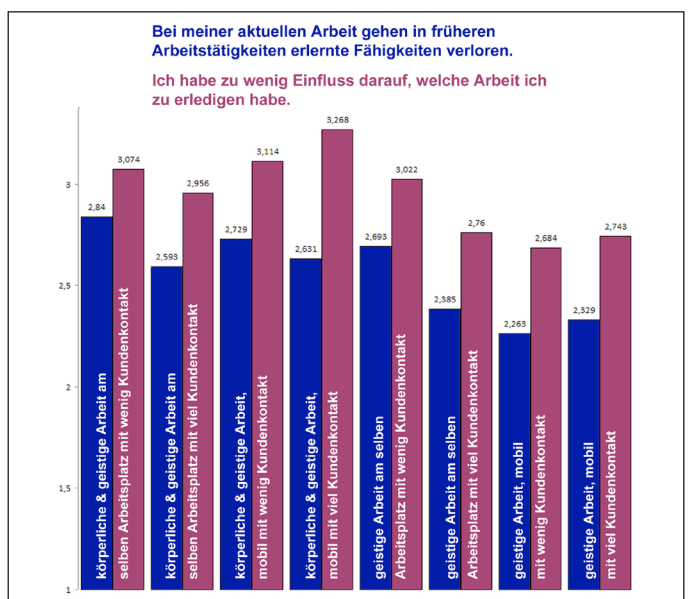
Geistige Arbeit fordert - und fördert

Geistige Arbeit fordert, beispielsweise durch wechselnde Tätigkeiten und stetes Dazulernen (siehe Grafik 6). Insbesondere geistige Tätigkeiten mit wechselnden Arbeitsorten – zum Beispiel Immobilienmakler, Vermessungstechniker oder Unternehmensberater – sind vielfältig und anspruchsvoll. Der Arbeitsdruck durch zu viel Arbeit wird hier allerdings auch als erheblich empfunden. (MW viel Kundenkontakt 3,46; MW wenig Kundenkontakt 3,47)



Grafik 6: Kombination zweier VISO-Fragen

Geistige Arbeit fördert aber auch: Personen mit geistiger Arbeit haben kaum Sorge, bei ihrer Arbeit früher erlernte Fähigkeiten wieder zu verlieren - mit einer Ausnahme: Beschäftigte an einem fixen Arbeitsplatz ohne Kundenkontakt (zum Beispiel Programmierer, Buchhalter oder Personen mit Verwaltungsaufgaben). Wir vermuten, dass es sich hierbei häufig um weniger anspruchsvolle Routinetätigkeiten handelt. Darauf lässt auch schließen, dass sie weniger Einfluss auf ihre Arbeit haben als andere geistige Tätige.



Grafik 7: Kombination zweier VISO-Fragen

Fazit und Ausblick

Es ist bedauerlich, dass wir das Fazit unserer ersten Studie zum Status Quo im psychischen Arbeitnehmerschutz aus dem Jahr 2015 nahezu wortgleich wiederholen müssen, obwohl wir die Problematik diesmal von einer anderen Seite beleuchtet haben.

Während wir damals Entscheidungsträger in den Betrieben betreffend ihre Einstellung zum und ihr Wissen über den psychischen Arbeitnehmerschutz befragt haben, so waren es diesmal die Betroffenen selbst, also die Beschäftigten. Das wichtigste Fazit bleibt das gleiche:

Wir haben ein Führungsproblem.

Jim Clifton, der CEO von Gallup Inc., brachte das Ergebnis des Gallup „State of the American Workplace“ Reports für die Jahre 2010 bis 2012 sehr drastisch auf den Punkt. „Managers from hell“ nannte er Führungskräfte, die er dafür verantwortlich macht, dass gemäß dieser Studie 20% der amerikanischen Beschäftigten im Beruf als „actively disengaged“ und weitere 50% als „not engaged“ bezeichnet werden müssen.

Die vorliegenden Daten der aktuellen IEPB-Studie lassen leider vermuten, dass Mr. Clifton auch im deutschsprachigen Raum zu einer ähnlich drastischen Aussage verleitet sein würde. Führungskräfte geben zwar Leistungsdruck weiter, erkennen Leistungen von Mitarbeitern aber viel zu wenig an und geben viel zu wenig Feedback. Mitarbeiter wissen also gar nicht, woran sie sind und was sie vielleicht anders oder besser machen sollten. Dass hier gesundheitliche Probleme auftreten, erscheint nur allzu logisch.

Schlechte Führungskräfte verursachen horrenden Kosten.

Gallup schätzt die Kosten, die nur diejenigen Beschäftigten, die als „actively disengaged“

eingestuft wurden, verursachen (etwa durch Diebstähle am Arbeitsplatz, negativen Einfluss auf Kollegen, Fehlzeiten und das „Vertreiben“ von Kunden), für die USA jährlich auf 450 bis 550 Milliarden Dollar. Auf Österreich umgelegt wären das unglaubliche zwölf bis fünfzehn Milliarden Dollar, die die österreichische Wirtschaft zum Beispiel in Forschung und Entwicklung investieren könnte, gäbe es bessere Führungskräfte. Warum performen unsere Führungskräfte aber nicht besser?

Leider scheint der Glaube immer noch weit verbreitet zu sein, dass es uns gesellschaftlich und wirtschaftlich gut geht, wenn Unternehmen schnellen Gewinn machen. Chefpositionen werden vielfach mit befristeten Verträgen ausgestattet und nur dann verlängert, wenn die Bilanzzahlen stimmen.

In den letzten Jahrzehnten hat sich auch die Eigentümerstruktur unserer Betriebe verändert. Früher vielleicht noch familiengeführte mittelständische Betriebe wurden von Großkonzernen oder Fonds „geschluckt“ – damit einhergehend haben sich natürlich auch Eigentümerinteressen verändert. Während früher Erfolg vielleicht noch in Generationen gedacht wurde, muss heute spätestens nach fünf Jahren Eigentümern Gewinn ausgeschüttet werden. Diesen Druck des kurzfristigen Gewinns geben Führungskräfte natürlich an Beschäftigte weiter und wenn dann Wertschätzung und Feedback fehlen, führt das eben zu Demotivation und Krankheit bei den Beschäftigten, was wiederum den Unternehmenserfolg mittelfristig massiv schädigt.

Gut motivierte Mitarbeiter sind ein enormer Wettbewerbsvorteil

Umgekehrt bringen Menschen mit hoher Arbeitsmotivation und Bindung zu ihrem Betrieb ungleich mehr Nutzen als solche, die sich kaum oder gar nicht mit dem Unternehmen identifizieren. Laut der bereits zitierten Studie

von Gallup in den USA haben Unternehmen, die hohe Werte betreffend Mitarbeiterbindung erzielen, eine signifikant höhere Produktivität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit als solche mit schlechten Werten.

Wir widersprechen Jim Clifton keinesfalls in den Überzeugungen, was den enormen Effekt guter Mitarbeiterbindung betrifft. Für uns stellt sich jedoch nach wie vor die Frage, ob die Führungskräfte wissentlich ignorieren, dass der Kampf um bestmögliche Mitarbeiterbindung kein Luxus, sondern mittelfristig gesehen ein Gewinn für alle Seiten ist, ja viel mehr noch eine Notwendigkeit, um auch in fernerer Zukunft als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Dann hätte er wohl Recht mit seiner provokanten Aussage über die „Managers from hell“.

Vernachlässigen sie hingegen nur aus Mangel an Wissen die einfachsten Grundprinzipien der Mitarbeitermotivation – nämlich Rückmeldung und Autonomie, wie Richard Hackman und Greg Oldham in ihrem „Job Characteristics Model“ schon vor 40 Jahren postulierten – so muss die Aufklärungsarbeit noch einmal massiv erweitert werden, im Interesse aller Beteiligten.

Wir jedenfalls tun das bei unserer Arbeit im Rahmen der Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz täglich - und erfolgreich.

Impressum und Kontakt

*Institut zur Evaluierung psychischer Belastungen
am Arbeitsplatz GmbH*

*Mag. Herbert Kastner Mag. Gernot Kampl, MA
(Geschäftsführung) (Geschäftsführung)
herbert.kastner@iepb.at gernot.kampl@iepb.at*

*Büro: Hofenedergasse 6/27, 1020 Wien
www.iepb.at
office@iepb.at*