

Gerda Mehta (Hrsg.)

Die Praxis der Psychologie

Ein Karriereplaner



Springer Wien New York

Arbeitspsychologie

Martina Molnar und Brigitta Geißler-Gruber

Standortbestimmung

Mit psychologischen Themenstellungen der Arbeitswelt befassen sich hauptsächlich die Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie. Eine historisch und inhaltlich klare Abgrenzung zwischen den einzelnen Fachgebieten ist nicht möglich, weil es Überschneidungsbereiche gibt. Darüber hinaus existieren auch noch weitere Bezeichnungen von psychologischen Anwendungsgebieten in der Arbeitswelt, die teilweise historisch oder geografisch unterschiedliche Bedeutung haben (z.B. Betriebspsychologie, Industriepsychologie). Die Wirtschaftspsychologie als gemeinsames Dach befasst sich mit dem „Erleben und Verhalten von Individuen und Gruppen in wirtschaftlichen Kontexten: am Arbeitsplatz, auf Märkten und in gesamtwirtschaftlichen Prozessen.“ (Kirchler E. et al., 2002) Die Arbeits- und Organisationspsychologie ist jener Teil der Angewandten Psychologie, der sich mit der Gestaltung von Arbeitssystemen in Hinblick auf die psychischen Merkmale des Menschen (Erleben und Verhalten) befasst. Das erfordert auf der einen Seite Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen und auf der anderen Seite Ausstattung des Menschen zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben. Dieses Forschungs- und Beratungsfeld der Psychologie gibt es schon relativ lange (nahezu 100 Jahre), wenn auch zum Teil nicht ausreichend sichtbar, weil es sinnvoll in der Arbeitswissenschaft bzw. Ergonomie aufgehoben war und weiterhin ist. Die Arbeitswissenschaft bzw. Ergonomie befasst sich interdisziplinär neben psychologischen Aspekten auch mit physiologischen, physikalischen und technologischen Themen.

Eine gewisse Aufmerksamkeit erlangte die Arbeitspsychologie als präventive Beratungsdisziplin jetzt in Österreich mit ihrer Verankerung im gesetzlichen ArbeitnehmerInnenschutz. Auf Initiative der ArbeitnehmerInnenvertretung wurde der Arbeits- und Gesundheitsschutz um diese Perspektive erweitert. Gleichzeitig zog dies heftige Debatten mit der Ärztekammer nach sich. Die Wirtschaftskammer zeigt distanzierendes Interesse. Und die FachkollegInnen aus der Psychologie hoffen auf einen größeren Beratungsmarkt. An diese Zielgruppen richten sich die folgen-

den Ausführungen über Stand und Perspektive der Arbeitspsychologie in Österreich.

Geschichte und Weichenstellungen

Unser erstes Anliegen ist, dass wir unserer Verantwortung bewusst werden, indem wir einen Blick in Vergangenheit und Zukunft werfen und darauf aufbauend die Gegenwart realistisch einschätzen. Die Beschäftigung mit Themen wie Arbeit, Mensch und Organisation führt – in Abhängigkeit von den zugrunde liegenden Wertvorstellungen und den historischen Gegebenheiten – zu unterschiedlichen Zielsetzungen, Fragestellungen und Antworten. Diese Wertvorstellungen haben sich im Laufe der Geschichte der wissenschaftlichen Psychologie auch verändert (Ulrich 1994).

Vergangenheit

In der ersten Phase war die Vorstellung verbreitet, dass Menschen nur an Nutzenmaximierung interessiert sind, ausschließlich durch Geld motiviert werden können und keine Verantwortung übernehmen wollen („*economic man*“). Für diese Zeit (Wende 19./20. Jahrhundert) steht der Taylorismus. Der Techniker Frederic Winslow Taylor ging davon aus, dass das gemeinsame Ziel von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen die Erhöhung der Produktivität und damit des finanziellen Erfolges ist. In diesem Sinne versuchte man mit systematischen – auch psychologischen – Methoden (Einsatz von Geschicklichkeits-, Reaktions- und Zeitmessgeräten, Bewegungsanalysen, Frage- und Beobachtungsverfahren zum Arbeitsverhalten, Gestaltung von Werkzeugen und Arbeitsabläufen) die menschliche Arbeit produktiver zu gestalten, Ineffizienz auszuschalten und Menschen so an den Betrieb anzupassen bzw. einzusetzen, als wären sie Maschinen, die nach genauen Vorgaben immer dieselben automatisierten Handgriffe ausführen. Dieses von Taylor als „Scientific Management“ bezeichnete Konzept führte zur Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Planung und Ausführung) und in der Folge auch zu extremer Arbeitsteilung bzw. zur Entwicklung von Fließbandarbeit.

In der Folge wurden Studien über die Wirkung des Taylorismus durchgeführt und es entstanden neue Standpunkte. Münsterberg (1912, S. 115, cit nach Ulrich, 2000, S. 433) sieht, dass diese Arbeitsteilung „mancherlei charakteristische Schäden hervorruft, vor allem manche Einschnürung und Verkümmern der seelischen Ganzheit“ mit sich bringt. Dennoch bleibt sein Ansatz der Psychotechnik (Anwendung der Psychologie auf

alle Lebensbereiche, also auch in der Arbeitswelt; Objektpsychotechnik = Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen; Subjektpsychotechnik = Anpassung des Menschen an die Arbeitsbedingungen) individualistisch und auf wechselseitige Anpassungen von Arbeitenden und Arbeitsplatz gerichtet. Die offene kritische Auseinandersetzung beginnt mit Lewin, der im Taylorismus eine „Entwürdigung der Arbeit durch ins Extrem getriebene Arbeitsteilung ohne Rücksicht auf die Seele des Arbeitenden“ (Lewin, 1920, S. 17, Cit nach Ulrich, 2000, S. 435) sieht. Nach Lewin erkennt man Arbeit in ihren „zwei Gesichtern“: Arbeit ist wohl Mühe und Last, gleichzeitig ist Arbeit aber für die menschliche Entwicklung unentbehrlich.

In den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts rückte das Menschenbild des „*social man*“ in den Vordergrund. Ausgelöst durch die Hawthorne-Studien (Vgl. Mayo, 1933) in der Western Electric Company gewannen sozialpsychologische Faktoren an Bedeutung. Im Rahmen der Studien wurden die Wirkungen von verschiedenen Umweltbedingungen (z.B. Beleuchtung, Arbeitszeit, Pausen) auf die Leistung und die Gesundheit untersucht (Analyse der Arbeitsabläufe, Befragung von 20.000 MitarbeiterInnen, regelmäßige Überprüfungen des Gesundheitszustands). Es wurde festgestellt, dass sich die wöchentliche Arbeitsleistung bei fast allen Veränderungen stets verbesserte und dies auch so blieb, als die Veränderungen wieder zurück genommen wurden. Diese Ergebnisse wurden als Effekte der sozialen Zuwendung und Fürsorge interpretiert und führten zum Schluss, dass Verhalten und Arbeitsleistung wesentlich von sozialen Beziehungen beeinflusst wird. Damit verschob sich auch die ausschließlich Individuum zentrierte psychologische Betrachtung auf soziale Systeme. Dies wurde zum Ausgangspunkt der „Human-Relations-Bewegung“, deren Ziel die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen (Führungsstile, Gruppendynamik, Betriebsklima) am Arbeitsplatz war.

Mit den 60er Jahren rückten menschliche Bedürfnisse in den Vordergrund, deren Befriedigung oder Nichtbefriedigung zu Zufriedenheit bzw. Frustration führen können. Es kommen Motivationskonzepte von Maslow (1954), Herzberg (1959) und Argyris (1964) praktisch zur Anwendung, hinter denen das Menschenbild des „*self actualizing man*“ steht. Die Autoren fordern, dass die Arbeit den Menschen die Möglichkeit bieten muss, sich selbst zu verwirklichen, also ihre Potentiale und Fähigkeiten einsetzen zu können. Neben physiologischen und sozialen Bedürfnissen, sowie dem Bedürfnis nach Wertschätzung führt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung des Menschen zu einer neuen Hinwendung zu den Arbeitsinhalten und -aufgaben. Die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens konzentriert sich damit auf arbeitsorganisatorische Aspekte

wie die Gestaltung beispielsweise von teilautonomen Arbeitsgruppen, lernförderlichen Aufgaben und Vollständigkeit der Tätigkeit. Darauf aufbauend kann das Ziel der Arbeitspsychologie mit „Humanisierung der Arbeitswelt“ zusammengefasst werden.

Gegenwart

Volpert kritisierte 1981: „Das drohende Verschwinden der Psychologie aus der Arbeitswissenschaft verstärkt dort die Tendenz zu überholten, stark vereinfachten und im Wesentlichen von Herrschaftsinteressen geprägten ‚Menschenbildern‘. Das Verschwinden des Themenbereichs ‚Arbeit‘ aus der Psychologie verstellt zudem einem einseitig klinisch-therapeutisch orientierten Psychologenstand die Einsicht in den Tatbestand, dass Menschen weitgehend durch ihre Arbeitstätigkeit geprägt werden, und eine Therapie, die dies übersieht, nur fragwürdige Teilerfolge erzielen kann.“ In seiner Kritik am PsychologInnenstand und an der akademischen Psychologie ist unseres Erachtens auch enthalten, dass die langjährige Tradition der präventiven, also Systeme gestaltenden Psychologie, zu sehr vernachlässigt wurde.

Inzwischen greift die Erkenntnis, dass die Wirklichkeit komplex, vielschichtig und nicht statisch ist und dies auch für das menschliche Erleben und Verhalten im Arbeitsumfeld gilt. Aus dem Menschenbild des „*complex man*“ lässt sich ableiten, dass sich menschliche Bedürfnisse und Motive entwicklungs- und situationsbedingt verändern und unterschiedliche Organisationsformen von Arbeit und Arbeitsbedingungen nicht auf alle Menschen die gleiche Wirkung haben. Arbeitspsychologische Strategien müssen also individueller auf spezifische Personen- und Situationsfaktoren Bezug nehmen.

Aus unserer Sicht könnte sich nun eine Wende andeuten: Die jüngste Phase der Arbeitspsychologie ist stark von (kommunikations-)technologischen Entwicklungen in der Arbeitswelt sowie erhöhten Anforderungen an die „social skills“ (Kommunikation, Zusammenarbeit, Selbstverantwortung, Lernfähigkeit, Flexibilität, etc.) geprägt (vgl. Ulich, 1994, S. 50 ff). Während im Zeitalter von Handwerk und Manufaktur die Beschäftigung mit psychischen Aspekten der Arbeitstätigkeit aus wirtschaftlichen Gründen nicht unbedingt zwingend nötig war, hängt die Bewältigung neuer wirtschaftlicher Herausforderungen heute stärker von Human Resources ab. Die Arbeitspsychologie verlässt damit einseitige Ansätze: Während in den Anfängen das technische System und in weiterer Folge das soziale System im Mittelpunkt der Forschung und Interventionen stand, rückt nun das soziotechnische System der Arbeit in den Vordergrund. Hier verknüpft die Arbeitspsychologie Ziele der Schädigungslosigkeit, Beein-

trächtigungslosigkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit mit der Wirtschaftlichkeit.

Zahlreiche aktuelle Studien in den industrialisierten Ländern zeigen beispielsweise, dass arbeitsbedingte psychische Belastungen (arbeitsbedingte Stressoren) gegenüber körperlichen Belastungen in der Arbeitswelt dramatisch wachsen und als Folge enormen Einfluss auf Unfallhäufigkeiten, auf Krankenstandshäufigkeiten und -dauer, auf Fluktuation, auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Betriebsklima und damit auch auf betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten haben. Es zeigt sich in sehr vielen Untersuchungen, dass insbesondere der Faktor „Handlungsspielraum“ die entscheidende Moderatorvariable für das Auftreten bzw. Nicht-Auftreten bzw. die Ausprägungsstärke der genannten Stressfolgen ist.

Forderungen zur Berücksichtigung (arbeits-)psychologischer Aspekte finden sich inzwischen auch in der europäischen Normungsarbeit. Das Ursachen-Wirkungs-Modell von psychischer Belastung und Beanspruchung ist komplex. Daher liegt es bei PsychologInnen, diese Phänomene (arbeitswissenschaftlich interdisziplinär) zu erforschen und zu beschreiben. Dennoch braucht es auch Richtlinien, die diese Ergebnisse für die wirtschaftliche und betriebliche Praxis umsetzbar machen und eine Verständigungsbasis zwischen den unterschiedlichen Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes herstellen. Diesbezügliche Vorgaben liefern nun die „sozialpartnerschaftlich“ verhandelten europäischen Ergonomie-Normen zur „Psychischen Belastung und Beanspruchung“. Im DIN EN ISO 10075 (Teil 1: Allgemeines und Begriffe) geht es um Begriffsklärungen: Was bedeutet psychische Belastung und welchen kurzfristigen Fehlbeanspruchungen sind vorzubeugen? Im DIN EN ISO 10075 (Teil 2: Gestaltungsgrundsätze) werden Gestaltungsleitsätze formuliert. Im dritten Teil, der DIN EN ISO 10075 – Messung und Beurteilung der psychischen Arbeitsbelastung – wurden ebenso heftig wie in den vorhergegangenen Teilen diesmal die Mess- und Beurteilungsinstrumente und ihre Gütekriterien diskutiert. Zur Qualitätssicherung werden in Hinkunft die EntwicklerInnen arbeitspsychologischer Verfahren zur Erfassung von psychischen Belastungen und Beanspruchungen hohe Vorgaben berücksichtigen müssen. Es gibt bereits eine Reihe von Instrumenten, Hilfsmittel und Verfahren mit deren Hilfe die einwirkenden Einflüsse der Arbeit beurteilt werden können. In der Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (www.baua.de/prax/toolbox.htm) finden sich orientierende betriebliche Verfahren, Grobscreening-Instrumente und ExpertInnen-Methoden.

Trends in der Arbeitswelt und Arbeitspsychologie

Die demografischen Prognosen weisen darauf hin, dass beginnend um das Jahr 2010 ein massiver Arbeitskräftemangel einsetzen wird. Die zugrunde liegenden Kenntnisse über die Altersverteilung der Bevölkerung, die Verteilung von Erwerbstätigen und bzw. noch nicht oder nicht mehr Erwerbstätigen und das Wissen um die quantitative Entwicklung von Geburtenraten und Immigration machen diese Situation ebenso berechenbar wie auch vorhersehbar. Alle Organisationen und Institutionen, die sich mit Zukunftsfragen und Zukunftsstrategien beschäftigen (müssen), haben bereits begonnen, Antworten auf daraus resultierende künftige Herausforderungen zu suchen.

Auch wenn dies nicht für alle Qualifikationsgruppen am Arbeitsmarkt im gleichen Masse gelten wird, so wird die Nachfrage nach Arbeitskräften höher sein als das Arbeitskräfte-Angebot. Es werden dazu Vorsorgemaßnahmen z.B. in Form der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, verstärkte Beschäftigung von Frauen und älteren ArbeitnehmerInnen, vermehrter Zugriff auf Arbeitskräfte aus dem Ausland diskutiert.

In naher Zukunft ist damit zu rechnen, dass es einen stärkeren Wettbewerb zwischen ArbeitgeberInnen um die am Arbeitsmarkt vorhandenen ArbeitnehmerInnen geben wird. Für die Unternehmen wird es stärker als bisher darum gehen, für ArbeitnehmerInnen attraktiv zu sein und sich die Frage zu stellen, was attraktive Arbeitsbedingungen ausmachen und wie sie entwickelt werden können. Die ArbeitnehmerInnen erleben steigende Anforderungen in der Arbeitswelt (längere Lebensarbeitszeit, steigender quantitativer und qualitativer Leistungsdruck in der Arbeitswelt, höhere Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und „Multitasking“-Fähigkeiten, ...) und gleichzeitig empfinden sie die Entschädigung dafür als immer weniger adäquat (Zufriedenheit durch die Tätigkeit und das Arbeitsumfeld, Integration von Berufs- und Privatleben, erwartbare Pensionshöhe, ...).

Es wird auch darum gehen, arbeitspsychologische Beiträge hinsichtlich der deutlicher werdenden Heterogenität und der unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Beschäftigtengruppen (Ältere und Jüngere, Frauen und Männer, verschiedene Kulturen, ...) anzubieten. ArbeitspsychologInnen hätten hier ein breites Betätigungsfeld, sofern es ihnen gelingt, sich mit kompetenten Ideen und Konzepten ins Spiel zu bringen. Dazu einige beispielhafte Fragestellungen auf die wir heute schon und in Zukunft verstärkt Antworten geben sollten: Wie können neue qualitative Herausforderungen für ArbeitnehmerInnen gestaltet werden, die gesundheitsgerecht bewältigt werden können? Wie sieht eine alternsgerechte Arbeitswelt, ein intergenerativ und interkulturell be-

friedigendes Arbeitsleben aus und wie kann dies umgesetzt werden? Wie schaffen es die neuen Selbstständigen und die Erwerbstätigen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten? Wie können die Anforderungen der Kooperations-, Emotions- und Kommunikationsarbeit qualitätsvoll und gesundheitsgerecht gestaltet werden?

Aktuelle Situation der Arbeitspsychologie in Österreich

Österreich hat mit den rechtlichen Neuerungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz insbesondere mit der Erweiterung um arbeitspsychologische Beratung in Europa eine Vorreiterrolle eingenommen. Die Hoffnungen – mindestens der FachkollegInnen – sind groß. Im Folgenden wollen wir den Hintergrund klären und die Erwartungen auf den Boden der Realität stellen.

Arbeitspsychologische Beratung im ArbeitnehmerInnenschutz

Betrachtet man die aktuelle Situation der Arbeitspsychologie in Österreich, so hängt diese vor allem mit der Thematisierung der Arbeitspsychologie im Rahmen der gesetzlichen Regelungen zum ArbeitnehmerInnen-schutz zusammen. Seit 1995 ist in Österreich EU-Recht im Bereich des ArbeitnehmerInnenschutzes umgesetzt. Alle unselbstständig erwerbstätigen Personen haben Anspruch auf präventive Betreuung durch so genannte „Präventivfachkräfte“ (Sicherheitsfachkräfte, ArbeitsmedizinerInnen) am Arbeitsplatz. Ziel dieser Tätigkeit ist die Gewährleistung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz für die Beschäftigten. Arbeitgeber müssen solche Präventivfachkräfte in einem bestimmten jährlichen Zeitausmaß im Betrieb einsetzen. Die Einsatzzeit (Präventionszeit) ist von der Anzahl der Beschäftigten und der Art der Gefährdungen im Betrieb abhängig.

Eine Novellierung brachte mit 1. 1. 2002 das Arbeitnehmerschutz-Reformgesetz (ANS-RG), wo weitere Berufsgruppen als Präventivfachkräfte genannt werden: Neben Sicherheitsfachkräften und ArbeitsmedizinerInnen sind nunmehr auch „... sonstige geeignete Fachleute, wie Chemiker, Toxikologen, Ergonomen, insbesondere jedoch Arbeitspsychologen ... zu beschäftigen“ (§ 82 a Abs. 5 ASchG).

Für Arbeitsstätten mit mehr als 50 ArbeitnehmerInnen können nach § 82a ASchG jährliche Präventionszeiten (basierend auf der Anzahl der

ArbeitnehmerInnen und der Art der Tätigkeit) errechnet werden. Von dieser (Gesamt-)Präventionszeit können vom Arbeitgeber je nach der gegebenen Gefährdungs- und Belastungssituation ArbeitspsychologInnen bis zu 25% beschäftigt werden. Für Arbeitsstätten mit bis zu 50 ArbeitnehmerInnen gilt ein eigenes Betreuungsmodell der AUVA, wobei hier die Dienste von ArbeitspsychologInnen gesetzlich nicht vorgesehen sind.

Wie viele ArbeitspsychologInnen als zusätzliche Präventivfachkräfte in Unternehmen für Arbeits-, Gesundheitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung seit Inkrafttreten des ANS-RG tätig geworden sind, kann aufgrund fehlender Daten nicht beziffert werden. Wir vermuten aber, dass es sich um eine relativ kleine Gruppe handelt.

Markt und Marketing der Arbeitspsychologie

Um die Chancen und Risiken der Vermarktbarkeit am gegenwärtigen österreichischen Markt einschätzen zu können, wollen wir im Folgenden mit Produkteigenschaften (der Arbeitspsychologie), den Zielgruppen bzw. den potenziellen Kunden (deren Bedürfnisse, Motive und Nutzenerwartungen, etc.), den Wettbewerbern bzw. Konkurrenten (deren Marktanteile, Angebote, Marketingstrategien, etc.) auseinander setzen.

a) *Das Psych-Dilemma*: Was (Arbeits-)Psychologie eigentlich ist oder macht ist nicht einmal innerhalb der PsychologInnenzunft sonnenklar. Umso weniger wissen die Akteure in potenziellen Märkten darüber. Die meist durch den Begriff „Arbeits-Psychologie“ ausgelösten Assoziationen führen entweder zu Ablehnung oder zu Interesse auf der Basis von „irrtümlichen Vorstellungen“. Psych-Berufsgruppen wie PsychologInnen, PsychiaterInnen, PsychotherapeutInnen und PsychoanalytikerInnen werden häufig miteinander verwechselt. Fragen nach psychologischer Tätigkeit lösen bei vielen Menschen in der Regel fast ausschließlich Assoziationen von klinisch-therapeutischen und Individuum zentrierten Interventionen zur Verhaltensanalyse und -steuerung aus. Begriffe wie Neurose, Psychose, mentale Störung, Konflikt, Kommunikation, Problem, Trauma, Couch, Therapie, etc. bilden den stets nachwachsenden Assoziationsdschungel, durch den sich nicht klinisch positionierte Anwendungsgebiete der Psychologie – wie auch die Arbeitspsychologie – permanent mit Informationsarbeit durchkämpfen müssen. Zugleich passen diese Assoziationen durchaus zu den Tätigkeitsfeldern vieler der genannten Psych-Berufe bzw. auf viele PsychologInnen mit klinisch-therapeutischen Arbeitsschwerpunkt. Insofern kommt dieser großen Gruppe der landläufige Informationsstand und die Erwartungshaltungen potenzieller KundInnen durchaus entgegen. Ein Marketinghemmnis ist diese Situation allerdings für andere Gebiete der angewandten Psychologie.

b) *Fehlende Markenpolitik*: Die fehlende Klarheit und Unverwechselbarkeit – und damit auch Profilierung und Unterscheidbarkeit – der Marke „Psychologie“ ist grundsätzlich ein Marketinghindernis für jede psychologische Tätigkeit. Natürlich hat dies auch zur Folge, dass weder die Psychologie von anderen Psych-Berufen, noch die verschiedenen Fachrichtungen innerhalb der psychologischen Disziplin unterschieden werden können. Ganz anders ist dies beispielsweise im Bereich der Medizin, wo Menschen Vorstellungen über die Unterschiede zwischen Kinderärzten, Augenfachärzten, Internisten, Kardiologen, etc. genauso haben wie auch bei Juristen, die z.B. auf Familien-, Miet- oder Steuerrecht spezialisiert sind. Dies ist umso problematischer, als jede Marketingstrategie zunächst auf der Beantwortung der zentralen Frage fußt, was denn der herausragende und unvergleichliche Kundennutzen des jeweiligen Produktes gegenüber anderen Produkten auf dem Markt ist (USP = *unic selling position*).

c) *Niemandsland „(Arbeits-)Psychologie“*: Die bei potenziellen KundInnen psychologischer Leistungen fehlende Klarheit darüber, was die Produkt-Marke „(Arbeits-)Psychologie“ von anderen Beratungsprodukten im Arbeitsumfeld unterscheidet und worin die spezifischen Kompetenzen von (Arbeits-)PsychologInnen gegenüber anderen BeraterInnen liegen, führt dazu, dass Inhalte und Methoden der (Arbeits-)Psychologie von verschiedenen anderen Berufsgruppen verwertet werden und (Arbeits-)PsychologInnen leicht ersetzbar sind. Die Berufsbezeichnung „Arbeitspsychologe/in“ ist kein geschützter Titel, so dass arbeitspsychologische Inhalte auch von anderen Berufsgruppen ausgeübt werden. Beauftragt wird, wer das Marketing besser beherrscht und wem es besser gelingt, Lösungen für Marktprobleme kundengerecht anzubieten. Es muss nicht überall Psychologie draufstehen, wo Psychologie drin ist! Es ist leider auch nicht überall Psychologie drin, wo Psychologie draufsteht. Die Aneignung von (arbeits-)psychologischem Fachwissen im breiten und vielfältigen Markt der Unternehmensberatung, der Organisations- und Personalentwicklung führt auch dazu, dass es in einigen Fällen zu inhaltlich und methodisch simplifizierenden Beratungsprodukten kommt, deren Qualität wiederum als Messlatte auf Leistungen im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie zurückwirkt. (Arbeits-)PsychologInnen sind durchaus oft der Verführung ausgesetzt, einfache Antworten und Kochrezepte zu geben, die gern und oft von ihnen verlangt werden. Wer dieser Versuchung unterliegt, verstärkt letztlich wieder verbreitete und vereinfachende Bilder einer Ratschlag-Psychologie für jede Lebenslage. Qualitativ anspruchsvolle Arbeits- und Organisationspsychologie muss sich auf der Basis von inhaltlichen und methodischen Kenntnissen des Fachgebietes mit Kundenanliegen auseinander

setzen und durchaus auch andere Herangehensweisen vorschlagen und deren Sinn argumentieren, als dies ein Kunde zunächst im Rahmen seines Wissens wünscht.

Marktvolumen ArbeitnehmerInnenschutz

Verschaffen wir uns einen Überblick über die Unternehmensstruktur in Österreich: Im Jahr 2000 gab es basierend auf der Dienstgeberliste der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) 294.139 Firmen in Österreich. Davon hatten 97,6% eine Beschäftigtenzahl von 1 bis 50. Diese Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen werden hauptsächlich durch die AUVA einmal jährlich bzw. alle zwei Jahre kostenfrei arbeitsmedizinisch und sicherheitstechnisch betreut. Die verbleibenden 2,4% der österreichischen Unternehmen (in absoluten Zahlen 7.101) haben mehr als 51 MitarbeiterInnen beschäftigt. Dennoch sind in diesen Betrieben etwa 50% aller österreichischen ArbeitnehmerInnen beschäftigt. Diese Unternehmen könnten die Möglichkeiten des Arbeitnehmerschutz-Reformgesetz zur Beauftragung von sonstigen Fachleuten – z.B. ArbeitspsychologInnen – nutzen. Das Gesetz sieht vor, dass 25% der (Mindest-)Präventionszeit an andere Fachleute – wie beispielsweise ArbeitspsychologInnen – vergeben werden können. Damit ist das daraus resultierende Beratungsausmaß für Arbeitspsychologie in der Regel äußerst beschränkt, wie das folgende Beispiel zeigt: In einem Unternehmen mit vorrangig Bürotätigkeit sind 100 MitarbeiterInnen beschäftigt. Das Gesetz sieht bei diesem niedrigen Gefährdungspotenzial 1,2 Stunden pro MitarbeiterIn für die Mindestpräventionsberatung vor, also 120 Stunden pro Jahr teilen sich Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und zu maximal 25% (30 Stunden im Jahr) andere Fachleute, also z.B. die ArbeitspsychologInnen. Diese Ausgangslage für Beratung stellt erhebliche Schwierigkeiten für qualitätsvolle, Ergebnis orientierte und Nutzen bringende arbeitspsychologische Analyse und Intervention dar.

Kaufmotivation und Nutzenerwartung von potenziellen Kunden

Sicherheitsfachkräfte und ArbeitsmedizinerInnen sind gesetzlich zwingend einzusetzen, während die „sonstigen geeigneten Fachleute“ – also auch ArbeitspsychologInnen – von ArbeitgeberInnen auf freiwilliger Basis im Ausmaß von maximal 25% der Gesamtpräventionszeit eingesetzt werden können. Weil diese Entscheidung seitens der ArbeitgeberInnen eine freiwillige ist, setzt dies voraus, dass die potenziellen Auftraggeber von dieser Dienstleistung ein klares Bild haben und einen entsprechen-

den Nutzen erwarten. Es fehlt aber bei den potenziellen KundInnen großteils die Information darüber, was ArbeitspsychologInnen leisten können. Fehlende Information oder falsche Information bilden eine denkbar schlechte Ausgangsbasis dafür, dass Anbieter und Kunde zu einem zufrieden stellenden Geschäft miteinander finden werden.

Wettbewerb

a) *Im Kontext ArbeitnehmerInnenschutz:* Die Einsatzzeiten der Sicherheitsfachkräfte und ArbeitsmedizinerInnen sind in einem gewissen Ausmaß „Fixaufträge“, für die anderen Fachleute in einem Volumen von 25% der Präventionszeit „variable Aufträge“. ArbeitgeberInnen können, aber müssen diese 25% nicht an andere Fachgruppen vergeben, sondern können Sie auch in beliebiger Stückelung an die vorhandenen Sicherheitsfachkräfte bzw. ArbeitsmedizinerInnen verteilen. Das heißt, diese Berufsgruppen empfinden potenzielle InteressentInnen um diesen 25%-Anteil häufig als direkte KonkurrentInnen. Insbesondere ArbeitsmedizinerInnen gehen – auf der Basis der genannten „irrtümlichen“ Vorstellungen von Arbeitspsychologie – häufig davon aus, dass Arbeitspsychologie eigentlich ein arbeitsmedizinisches Terrain ist. Sie befinden sich gegenüber der Arbeitspsychologie häufig in einem Appetenz-Aversions-Konflikt. Appetenz wird erzeugt durch ein starkes Bestreben, die eigenen Kompetenzen durch Arbeitspsychologie anzureichern und auch von dem Bedürfnis, sich „schwierige Fälle“ vom Hals zu schaffen, indem soziale Spannungen, Konflikte und Probleme an (Arbeits-)PsychologInnen weitergegeben werden. Aus einem solchen Blickwinkel können der Arbeitspsychologie aus der Sicht der klassischen Präventivfachkräfte durchaus auch positive Seiten abgewonnen werden. Aversion hingegen entsteht schlicht aus der vermeintlichen Konkurrenzsituation und aus Verlustängsten. In der Regel sind es nicht die ArbeitgeberInnen selbst, die sich mit Belangen des ArbeitnehmerInnenschutzes auseinandersetzen, sondern sie werden beraten von den klassischen Präventivfachkräften. Der Zugang zu Betrieben für andere Fachgruppen erfolgt daher in der Regel auch über und mit diesen Präventivfachkräften. Ob und wie gut dieser Zugang gelingen kann, ist wieder davon abhängig, welche Informationen und Erwartungshaltungen bzw. Nutzenvorstellungen diese von Arbeitspsychologie haben. Fest steht jedenfalls: die Mitwirkung im Arbeitnehmerschutz ohne Kooperation mit Arbeitsmedizin und Sicherheitstechnik wird kaum gelingen.

b) *Im Kontext Unternehmensberatung:* Arbeits- und organisationspsychologische Inhalte und Methoden sind in der Welt der Unternehmensberatung, Organisations- und Personalentwicklung sehr weit verbreitet.

Immer wenn es um die Analyse, Erklärung und Veränderung von Gefühlen, Motiven, Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen geht, handelt es sich um ein psychologisches Thema. Hiefür werden im Beratungsmarkt inzwischen eine Unzahl mehr oder weniger differenzierter und begründeter Theorien und Methoden angeboten. Häufig wird weder deren psychologischer Ursprung erkannt noch findet die Anwendung ausschließlich durch PsychologInnen statt. (Arbeits-)Psychologie in Betrieben findet also statt, allerdings häufig ohne Bewusstsein dafür und oft ohne PsychologInnen.

Arbeitsmöglichkeiten im Bereich Arbeitspsychologie

Wer im Bereich der Arbeitspsychologie tätig werden möchte, muss zu fast 100% davon ausgehen, dass dies nur im Rahmen einer selbstständigen Tätigkeit erfolgen kann. Angestellte ArbeitspsychologInnen sind seltene Einzelexemplare z.B. bei Interessensvertretungen, bei der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt, in einzelnen arbeitsmedizinischen bzw. sicherheitstechnischen Zentren.

Arbeitspsychologie betreiben zu wollen heißt daher auch gleichzeitig, sich mit den Rahmenbedingungen selbstständiger Tätigkeit auseinanderzusetzen. Dazu gehören – neben betriebswirtschaftlichen, steuertechischen und organisatorischen Aspekten – insbesondere auch Marketingfragen (Was ist mein konkretes Produkt? Wer ist meine konkrete Zielgruppe? Wie erreiche ich diese Zielgruppe?) Praktische arbeitspsychologische Tätigkeit ist immer auch interdisziplinär, weil es zur Umsetzung betrieblicher Projekte immer Schnittstellen zu verschiedenen Professionen und Funktionsträgern im Unternehmen gibt.

Rückgrat der arbeitspsychologischen Beratung

a) *Arbeitspsychologische Forschung*: Es gibt in Österreich keine Einrichtung in der in größerem Umfang systematisch und strategisch auf dem Gebiet der Arbeitspsychologie geforscht wird. Dies hat einerseits damit zu tun, dass die einschlägigen universitären und außeruniversitären Institute eher kleinzellig sind und darüber hinaus auch ein viel breiteres Themengebiet abdecken als nur die Arbeitspsychologie. Die wenigen, mit arbeitspsychologischen Themenstellungen befassten WissenschaftlerInnen sind in der Regel an den genannten Instituten tätig, haben einen breiteren thematischen Focus und sind darüber hinaus auch für weitere Aufgaben (z.B. Lehre, Betreuung von Diplomanden und Dissertanten) zuständig. Diese Ressourcen reichen daher für die Entwicklung einer umfassenderen, strategisch längerfristig ausgerichteten Forschungsstrategie

für Arbeitspsychologie nicht aus. Sicherlich gibt es immer wieder einzelne Forschungsprojekte im arbeitspsychologischen Bereich, die an den Instituten selbst im Antrags- oder Auftragswege zustande kommen oder durch einschlägige Dissertationen und Diplomarbeiten geleistet werden. Forschungsprojekte mit arbeitspsychologischen Inhalten lassen sich nicht nur an psychologischen Instituten, sondern durchaus auch an eher technisch- oder wirtschaftswissenschaftlich orientierten Einrichtungen finden. Darüber hinaus gibt es immer wieder Projekte, die im Auftrag oder mit Mitteln von Einrichtungen durchgeführt werden, deren Haupttätigkeit nicht in der Forschung liegt (z.B. Interessensvertretungen, Sozialversicherungsträger u.a.). Eine Sammlung oder Übersicht, welche arbeitspsychologischen Themen von wem in Österreich erforscht wurden oder werden, existiert unseres Wissens nach leider nicht.

b) *Arbeitspsychologische Lehre*: In der universitären Lehre ist die Arbeitspsychologie – wie viele nicht-klinische Anwendungsfächer – in Österreich wenig vertreten. An manchen Universitäten nimmt sie einen breiteren Raum ein, an manchen wird sie überhaupt nur als Nebenfach geführt. Lehrveranstaltungen zum Thema Arbeitspsychologie finden sich in unterschiedlichem Ausmaß z.B. an folgenden Universitäten:

- Universität Wien, Institut für Psychologie, Arbeitsbereich Wirtschaftspsychologie
- Universität Graz, Institut für Psychologie, Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie
- Universität Innsbruck, Institut für Psychologie, Arbeits- und organisationspsychologische Forschungsgruppe
- Universität Salzburg, Institut für Psychologie
- Universität Linz, Institut für Pädagogik und Psychologie, Abt. f. Sozial- und Wirtschaftspsychologie

Darüber hinaus werden einzelne Lehrveranstaltungen mit arbeitspsychologischen Inhalten auch an anderen technisch- oder wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Universitäten oder Instituten angeboten (z.B. Technische Universität Wien, Fakultät für Maschinenbau, Institut für Betriebswissenschaft, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre).

Bildungsveranstaltungen, also Aus- und Fortbildungen zum Thema Arbeitspsychologie werden – forciert seit Inkrafttreten des ANS-RG – auch von verschiedenen Einrichtungen für unterschiedliche Zielgruppen angeboten. Bei der größeren Anzahl von Veranstaltungen handelt es sich bei der Zielgruppe um „Nicht-PsychologInnen“. Ziel dieser Seminare und Kurse ist es meist, Akteure im Bereich des Arbeitnehmerschutzes (Präventivfachkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen, Betriebsräte) mit dem Fachgebiet und seinen Inhalten vertraut zu machen (Veranstaltungen der Arbeitnehmerinteressenvertretungen, von Seminarveranstaltern, von

Einrichtungen und Organisationen im Bereich der Arbeitsmedizin und Sicherheitsarbeit). Die kleinere Anzahl von Fortbildungs- und Qualifizierungsveranstaltungen richtet sich an PsychologInnen. Dazu gehören die seit Jahren mit hochkarätigen ArbeitspsychologInnen aus dem Ausland besetzten Fachveranstaltungen der Sozialwissenschaftlichen Abteilung der Bundesarbeitskammer. Die Berufsverbände der PsychologInnen in Österreich, BÖP und GKPP, bieten ebenfalls arbeitspsychologische Aus- und Fortbildungen an.

c) *Arbeitspsychologische Praxis*: Wird von den vorliegenden Problemen in der Arbeitswelt und auch von den innerbetrieblich formulierten Problemen und Anliegen ausgegangen, gäbe es durchaus einen großen Markt für die Arbeitspsychologie. Real existieren lange „ArbeitspsychologInnen-Listen“, auf die Betriebe vermutlich kaum zugreifen. Die Gründe liegen erstens darin, dass (arbeits-)psychologische Themen von Seiten der Unternehmen bzw. den dort handelnden Akteuren nicht als solche erkannt werden. Wenn es einen psychologischen Wahrnehmungsfokus in Betrieben gibt, dann liegt dieser auf klinisch-psychologischen Problemen und es wird erwartet, dass individuelle personenorientierte Interventionen angeboten werden (klinische Psychologie im Betrieb). (Arbeits-)Psychologische Aufgabenstellungen werden oft als Organisations- und Kommunikationsprobleme gesehen, für die betriebliche Akteure eher bei Unternehmensberatungen als bei (Arbeits-)PsychologInnen Unterstützung suchen. Dennoch gibt es einzelne psychologische Leistungen im Kontext des Arbeitnehmerschutzes. Auffällig ist hier, dass es sich bei den Kunden meist um große (Konzern-)Unternehmen handelt, die einen hohen Standard im Bereich moderner Managementmethoden haben (Qualitätsmanagementsysteme, TQM, Balanced Score Card, integrierte Managementsysteme mit Qualitäts-, Gesundheits-, Sicherheitsanforderungen, betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme, Konzepte für Work-Life-Balance, etc.). Solche Unternehmen kaufen beispielsweise um sehr viel Geld Beratungsprogramme bei der Firma DuPont ein, deren Ziel es ist, die Anzahl der Fehlertage im Unternehmen zu senken. Das dahinter stehende Konzept beruht einerseits auf lernpsychologischen und andererseits auf organisationspsychologischen Erkenntnissen. (Es steht nicht Psychologie drauf, aber es ist Psychologie drin!) Es werden auch aus Deutschland psychologische Beratungs- und Schulungsleistungen nach Österreich importiert, mit deren Hilfe die Sicherheitswahrnehmung und das Sicherheitsverhalten der Beschäftigten verbessert werden soll.

Themen der arbeitspsychologischen Beratung

Die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt sich mit den Wechselwirkungen zwischen den arbeitenden Personen und Arbeitsorganisationen und den Arbeitsinhalten, den Arbeitsabläufen und Arbeitsprozessen, den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsumgebung, den Arbeitsergebnissen. Alle Aktivitäten, Maßnahmen und Prozesse in einer Organisation, die Einfluss auf das Erleben und Verhalten der dort tätigen Menschen haben, können Gegenstand der Arbeitspsychologie sein. Aus diesem Grund umfasst das mögliche Tätigkeitsspektrum der Arbeitspsychologie eine breite Palette von Themen, wie z.B. Arbeitszufriedenheit und Motivation, Entlohnungssysteme, Gruppenarbeit und Teambildung, Managementmethoden und Führungsstile, Arbeitszeitmodelle und Schichtplangestaltung, Kommunikation und Konflikte, Information und Partizipation, Aus- und Weiterbildungskonzepte, Arbeitsanalyse, -bewertung, Untersuchung und Vermeidung von Über- oder Unterforderung.

Im Kontext des Arbeitnehmerschutzes bzw. der betrieblichen Gesundheits- und Sicherheitsarbeit haben sich einige arbeitspsychologische Hauptthemen herausgebildet:

- Statistische Erhebung und Auswertung des betrieblichen Gesundheits- und Sicherheitsstatus und Entwicklung von konkreten Maßnahmenpaketen.
- Erkennen von psychischen Belastungsfaktoren (Stressoren) durch Arbeitsorganisation, Arbeitsmittel, Arbeitsinhalte, Arbeitsabläufe, Arbeitszeitregelung, Pausengestaltung, Arbeitsplatzwechsel und Entwicklung von Gegenstrategien.
- Organisatorische und individuelle Lösungsansätze bei Problemen aufgrund von Stress, Burnout, psychischer Ermüdung, Sättigung und Monotonie, sozialen Spannungen (z.B. Mobbing).
- Arbeits- und Tätigkeitsanalysen bei Überforderung bzw. Unterforderung von ArbeitnehmerInnen und Gestaltungsvorschläge zur Veränderung.
- Analyse und Veränderung von Risikoverhalten.
- Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung (von der Datenerhebung über Gesundheitszirkel für MitarbeiterInnen bis zur Planung und Umsetzung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen im Betrieb).
- Aufbereitung und Gestaltung von Unterweisungen und Informationen an die ArbeitnehmerInnen (Überzeugen statt Belehren).
- Untersuchung und Optimierung der Informationsverarbeitungsprozesse an der Mensch-Maschine-Schnittstelle (Usability, Benutzungsfreundlichkeit, kognitive Ergonomie).
- Konzeption und Umsetzung von zielgruppengerechten Gesundheits-

und Sicherheitsprojekten im Betrieb (z.B. Erhöhung der Tragequote von Schutzbrillen, Konfliktregulation im Callcenter, Reduktion von Alkoholproblemen, Hautschutz bei Friseurlehrlingen, Lernen aus Beinaheunfällen, Gestaltung von altersgerechten Arbeitsbedingungen, ...).

Perspektiven und Empfehlungen

Für die Arbeitspsychologie ergeben sich neue Chancen zur wissenschaftlichen Fundierung und beruflichen Profilierung. Wie sehr wir – und damit meinen wir die gesamte fachliche Gemeinde – es schaffen, diese Chancen zu nutzen, hängt davon ab, wie weit wir gewisse Qualitäts- und Erfolgsfaktoren arbeitspsychologischer Tätigkeit berücksichtigen. Die arbeitspsychologische Beratungsqualität wird an den Erfolgen der Interventionen gemessen. Nur durch erfolgreiche Interventionen wird sich auch das landläufige falsche Bild vom „Psychotherapeuten im Betrieb“ zu jenem fachlichen Profil der Arbeitspsychologie als präventiven Arbeitssystem-Gestalter verändern lassen. Wir glauben, dass hierzu folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind:

Verständlich und anschlussfähig sein

Jede/r BeraterIn in einem Unternehmen muss in der Lage sein, sich innerhalb der Kultur und der Sprache eines Unternehmens zu verständigen. Die häufig im klinisch-therapeutischen Bereich kultivierte „PsychologInnen-Sprache“ ist im betrieblichen Kontext unpassend, weil sie dazu führt, die falschen Dinge zur Sprache zu bringen, nicht verstanden wird und damit auch keine Verständigung ermöglicht und durch Erzeugung einer künstlichen Expertendistanz die Kooperation und Partizipation der Beratenen erschwert. Welche Themen in einem Unternehmen wichtig sind und wie darüber kommuniziert wird, hängt auch von den jeweiligen Subgruppen im Betrieb ab. (Das Management spricht eine andere Sprache als der Betriebsrat und das Personal, Verwaltungsangestellte haben häufig andere Ausdrucksweisen als ProduktionsmitarbeiterInnen). Die Adressaten müssen ihre Probleme, ihre Anliegen und ihre Welt in ihrer Sprache wieder erkennen.

Anlass- und projektbezogene Beratung

Es ist von großem Vorteil, wenn arbeitspsychologische Fachleute gezielt für die Lösung von Problemen oder Gestaltung von konkreten An-

liegen in den Betrieb geholt werden. Arbeitspsychologische Projekte haben ein Ziel, einen klaren Auftrag, einen Beginn und ein Ende. Im Gegensatz dazu ist es wenig sinnvoll, wenn arbeitspsychologische Betreuung in Form von regelmäßigen Betriebsbesuchen ohne spezifisches Ziel stattfinden. Als innerbetriebliche Vorbereitung zur Festlegung von Ansatzpunkten für ein arbeitspsychologisches Projekt kann z.B. die eigenständige Durchführung des Überblicksverfahren IMPULS (Molnar u.a. 2002) im Betrieb dienen. Die Ergebnisse des IMPULS-Tests bieten eine Entscheidungsgrundlage, welche Aufgabe an die ArbeitspsychologIn herangetragen wird.

Methodische Qualität

Arbeitspsychologische Beratung braucht ein zeitökonomisches, aber trotzdem methodisch fundiertes Vorgehen. Eine zielgenaue Intervention ist ohne vorhergehende Analyse nicht möglich. (Alle betrieblichen BeraterInnen werden immer wieder mit dem Wunsch konfrontiert „Machen Sie irgendwas und halten Sie uns nicht lange mit Analysen auf“.) Die arbeitspsychologische Werkzeugkiste ist umfassend und vielschichtig. Erst die genaue Prüfung, welche Methode für das Anliegen und die Zielgruppe geeignet ist, verspricht eine gute Basis für wirksame Verbesserungsvorschläge. Die unterschiedlichen Problemstellungen und Aufgaben erfordern differenzierte Interventionen und Präventionsmaßnahmen.

Kooperation und Partizipation

Mit innerbetrieblicher Kooperation erreicht man Commitment für die Interventionen und Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Die Kooperation umfasst Arbeitgeber- und Arbeitsnehmervertretung genauso wie die klassischen Präventionsfachleute. Das Anknüpfen an bestehende Programme des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist eine Referenz an diese betrieblichen Akteure. Die betrieblichen Akteure müssen von vornherein in arbeitspsychologische Projekte eingebunden sein und befähigt werden, die weitere Umsetzung zu gewährleisten.

Genauso wichtig erscheint uns außerbetriebliche Kooperation und insbesondere den fachlichen Austausch mit der Wissenschaft. Hier fehlt es zur Zeit noch an gegenseitiger Bereitschaft und den geeigneten Anlässen dazu.

Erfolgskontrolle

Die Wirkungsüberprüfung der Beratung und Interventionen ist der Baustein für Qualitätssicherung und die Zukunft der arbeitspsychologi-

schen Beratung in Betrieben. Wesentliche Voraussetzung ist die Zielabklärung zu Beginn, die Dokumentation der Projektschritte und -ergebnisse und ein Vorschlag für eine Evaluation. Dabei sind neben betriebswirtschaftlichen Kennziffern (je nach Vorhandensein und Aussagekraft z.B. Fehlzeiten, Fluktuationsdaten, Qualitätskennzahlen, Unfall- und Beinaheunfalldaten) auch qualitative Daten wie Motivation und Arbeitszufriedenheit oder andere im Projektauftrag definierte Zielkriterien heranzuziehen. Auch hier ist die sorgfältige Auswahl der Methoden notwendig.

Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Gesundheitsschutz 23) (2002) Psychische Belastungen und Beanspruchungen im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. online [www.baua.de, 23. 06. 03]
- DIN EN ISO 10075 – Teil 1: Allgemeines und Begriffe
- DIN EN ISO 10075 – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze
- DIN EN ISO 10075 – Teil 3: Messung und Beurteilung der psychischen Arbeitsbelastung
- Ilmarinen J (1999) Ageing Workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour, Helsinki
- Kirchler E et al. (2002) Wirtschaftspsychologie. In: Psychologie als Wissenschaft. Skriptum zur Eingangsphase für das Studium der Psychologie. Institut für Psychologie/Univ. Wien, Wien, S 157–175
- Mayo E (1933) Human Problems of an Industrial Civilization, Macmillan, New York
- Molnar M, Haiden C, Geissler-Gruber B (2002) IMPULS. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. WKÖ, BAK, ÖGB, Wien
- Ulich E (1994) Arbeitspsychologie (3. überarb. und erweiterte Aufl.). Schäffer-Poeschl-Verlag, Stuttgart
- Ulich E (2000) Arbeitspsychologie – Herkunft und Zukunft. In: Zeitschrift für Psychologie, 208: S 431–452
- Volpert W (1981) Arbeits- und Betriebspsychologie. In: Rexilius G, Grubitzsch S (Hrsg) Handbuch psychologischer Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie. Reinbek, S 93–100