

# STRESS IN DER ARBEITSWELT

ENTSTEHUNG, URSACHEN, ABHILFEN



WIEN

[wien.arbeiterkammer.at](http://wien.arbeiterkammer.at)



## FÜR MEHR QUALITÄT AM ARBEITSPLATZ

Stress ist eine der am weitesten verbreiteten Folgen der Arbeitsbelastungen in der heutigen Arbeitswelt. Immer mehr ArbeitnehmerInnen haben zunehmend Mühe, die von ihnen verlangte Arbeitsleistung in der geforderten Zeit zu erbringen. Neue Technologien ermöglichen Arbeitsabläufe, deren Dichte kaum Zeit für die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen zu lässt. Oft leidet unter dem Arbeitsdruck das Arbeitsklima, weil die betroffenen ArbeitnehmerInnen zu wenige Möglichkeiten haben, ein paar freundliche Worte zu wechseln. Die Qualität des Arbeitsplatzes muss stimmen. Denn Arbeit darf nicht krank machen.

Stress kann zu ernststen gesundheitlichen Problemen führen. Viele körperliche Erkrankungen wie beispielsweise Bluthochdruck oder Magenbeschwerden können von Stress zumindest mit verursacht sein. Stressbedingte Erkrankungen verursachen erhebliche volks- und betriebswirtschaftliche Kosten.

Stress wird oft zu spät erkannt. Diese Broschüre soll dabei helfen, Stress und seine Entstehung möglichst frühzeitig zu erkennen. Am besten ist es, wenn Stress erst gar nicht entsteht. Deshalb tritt die AK für eine Arbeitswelt ein, in der die Gesundheitsvorsorge einen eigenständigen und zentralen Stellenwert einnimmt.

Herbert Tumpel  
AK Präsident

# STRESS IN DER ARBEITSWELT ENTSTEHUNG, URSACHEN, ABHILFEN

Dr. Michael Lenert  
Stand: Februar 2010



# INHALT

Einleitung	5
Das Problem	6
Anforderungen / Belastungen	8
Beanspruchungen	8
Beanspruchungsfolgen	8
Fehlbeanspruchungen	8
Grundsätzliches	8
Eine Definition von Stress	10
Verschiedene Sichtweisen von Stress	11
Körperlicher Stress	11
Psychischer Stress	12
Chronischer Stress	12
Stressfaktoren	13
Arbeitsanforderungen und -belastungen	13
Persönliche Leistungsvoraussetzungen	15
Einfluss	16
Unterstützung	17
Das Zusammenwirken der Stressfaktoren	18
Stresstyp 1	19
Stresstyp 2	19
Stresstyp 3	19
Stresstyp 4	20
Stresstyp 5	20
Stresstyp 6	21
Stresstyp 7	21
Stresstyp 8	21
Spezielle, stressverursachende Arbeitsbedingungen	23
Zeit- / Termindruck - Arbeitsintensität	23
Kurze, sich wiederholende Tätigkeiten	24
Keine Möglichkeit, selbstständig die Arbeitsaufgabe oder die Arbeitsweise zu wechseln	26
Vorgegebenes Arbeitstempo	26

Unterstützung bei Arbeitsproblemen _____	28
Arbeit am Computer _____	28
Körperliche und physikalische Belastungen _____	29
Spezielle Stressfolgen _____	30
Burnout _____	30
Mobbing _____	31
Gewalt am Arbeitsplatz _____	32
Unfälle und Krisensituationen _____	32
Das größte Stressrisiko _____	33
Gesundheitliche Auswirkungen von Stress _____	34
Abhilfen _____	35
Persönliche Checkliste (persönliche Früherkennung von Stress) _____	35
Früherkennung von Stress im Unternehmen _____	38
Grundsätze der Stressverhütung _____	39
Maßnahmen der Stressverhütung und -minderung _____	41
Arbeits- und Organisationsgestaltung _____	41
Arbeitszeitgestaltung _____	41
Training _____	41
Grundlagen der Stressvermeidung im ArbeitnehmerInnen- schutzgesetz (ASchG) _____	43
Was kann im Schadensfall getan werden? _____	47
Auskunft, Beratung und Unterstützung _____	48

## Einleitung

Stress ist ein Begriff, der aus dem Alltag nicht mehr weg zu denken ist. Auf den ersten Blick wissen wir (scheinbar) sicher, was zu verstehen ist, wenn von Stress die Rede ist. Auf den zweiten Blick ist dies nicht mehr so klar. Eustress, Distress, Stressfolgen, Stressursachen, körperliche und seelische Begleitvorgänge von Stress, Stress und „strain“<sup>1)</sup>, „psychischer und physischer Stress“ werden in bunter Reihenfolge mit demselben Wort bezeichnet. Von Belastungen und Beanspruchungen ist da die Rede, und keiner weiß so recht, was gemeint ist, wenn er den einen oder anderen Ausdruck hört.

Oft wird mit Stress auch ein Zustand bezeichnet, in dem man sich unter „Druck“ fühlt, müde, erschöpft und ausgelaugt ist. Zusätzlich hat die Mitteilung an andere, dass man „unter Stress steht“, die Bedeutung, dass man andere um Hilfe ersucht.

Es kann also durchaus sein, dass zwei Personen über Stress in der Arbeit sprechen, darunter jedoch Unterschiedliches verstehen. Spricht man also über Arbeitsstress ist es wichtig, sich darüber zu verständigen, was man damit ausdrücken will. Glaubt man Arbeitsstress festzustellen ist es daher hilfreich, Arbeitsabläufe und -bedingungen, von denen man annimmt, sie könnten Stress auslösen, auf Stressauslöser hin zu untersuchen, diese möglichst genau zu beschreiben und bei sich selbst zu beobachten, welche Reaktionen (Gefühle, Gedanken, körperliche Reaktionen, Verhalten), die möglicherweise auf Stress schließen lassen, vorliegen.

Nach Jahrzehnten der Stressforschung weiß man ziemlich gut Bescheid darüber, welche Vorgänge im menschlichen Organismus und zwischen ihm und der Umwelt ablaufen, wenn er unter Stress gerät. So viel ist sicher: Bei menschlichen Stressreaktionen spielen seelische Vorgänge die entscheidende Rolle. Dies bedeutet nicht zwingend, dass diese Vorgänge den Betroffenen auch bewusst sind.

Erstaunlich ist, dass diesem Wissen bei der Arbeitsgestaltung kaum Rechnung getragen wird. Vielleicht hat dies damit zu tun, dass die Betroffenen oft selbst nicht wissen, dass sie bereits unter den Folgen von Stress leiden.

Diese Broschüre versteht sich als ein Beitrag dazu, das Phänomen Stress sowie seine Ursachen und seine Auswirkungen auch für Laien verständlich zu beschreiben. Hinweise auf Abhilfen werden gegeben.

---

1) „Strain“ ist ursprünglich eine Bezeichnung aus der Physik bzw. aus der Technik. Unter „strain“ wird ein Zustand der Belastung eines Materials (Stahl, Kunststoffe etc.) verstanden, in dem sich noch keine bleibenden (verformenden) Auswirkungen auf das Material zeigen.

## Das Problem

Umgangssprachlich werden unter Stress im Zusammenhang mit Arbeit hauptsächlich Arbeitsüberlastung, Hektik, Zeit- und Termindruck oder psychische Anspannung verstanden. Technische (z. B. Bildschirmarbeit, EDV-Einsatz) und organisatorische (z. B. schlanke Produktionsorganisation – sog. „lean production“) Entwicklungen führen dazu, dass mehr Arbeit in der gleichen Zeit wie bisher oder in kürzerer Zeit als früher bewältigt werden muss.

Dabei ist die Tendenz zu beobachten, dass die körperlichen Belastungen im Großen und Ganzen gleichbleiben oder tendenziell sogar abnehmen. **Demgegenüber nehmen die seelisch-geistigen Arbeitsanforderungen und -belastungen zu.**

**Wichtig! Spricht man von Stress, muss man sich drei Sachverhalte vor Augen halten:**

**Erstens:** Stress ist als solcher nicht fühlbar. Was wir erleben, sind bereits die Auswirkungen von Stress wie Angst oder ein hoher Blutdruck. Auf Grund persönlicher Erfahrungen, Beobachtungen anderer Personen und dem Wissen von Psychologinnen und Psychologen im Betrieb weiß man aber, was in den meisten Fällen getan werden kann, um Stress wirkungsvoll vorbeugen zu können. Vorbeugen ist besser als heilen!

**Zweitens:** Stress ist ein Prozess, den man – erkennt man die Auswirkungen rechtzeitig – wieder rückgängig machen kann. Manchmal ist dazu ein relativ großer Aufwand erforderlich. Je länger die Einwirkung von Stressfaktoren dauert und je länger bestimmte Symptome bestehen, desto länger dauert es, um eine Linderung der Stresssymptomatik zu erreichen. In vielen Fällen sind stressbedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen von Dauer. Trotzdem ist es nie zu spät, etwas gegen Stressfolgen zu unternehmen!

**Drittens:** Stress beruht immer auf einer Wechselwirkung zwischen den Umweltbedingungen und den persönlichen Fähigkeiten, mit den Umweltbedingungen umzugehen. Manchmal gibt es Umweltbedingungen, die man nicht verändern kann und die auch niemand aushält. Es gibt aber genauso Situationen, in denen Menschen so wenig Widerstandsfähigkeit

gegenüber Belastungen haben, dass sie bei der geringsten Kleinigkeit in Stress geraten.

In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, gegen stressverursachende Arbeitsbedingungen – mit Unterstützung anderer – anzukämpfen und diese zu verändern. Es kann aber auch sein, dass Rückzug aus der Situation hilfreich ist, um gesundheitliche Schädigungen zu vermeiden.

## **Anforderungen / Belastungen**

Anforderungen und Belastungen werden seitens der Arbeitsumgebung und der Arbeitstätigkeit als solcher an die ArbeitnehmerInnen herangebracht. Die Arbeitstätigkeit kann beispielsweise über längere Zeit eine erhöhte geistige Konzentration erfordern oder es kann Lärm am Arbeitsplatz herrschen.

### **Beanspruchungen**

Beanspruchungen entstehen dadurch, dass der Organismus Anstrengungen unternimmt, Anforderungen zu erfüllen oder bestimmten Belastungen Widerstand zu leisten.

### **Beanspruchungsfolgen**

Beanspruchungsfolgen sind Reaktionen, mit denen der Organismus auf Beanspruchungen antwortet. Anspruchsvolle und qualifizierte Arbeitstätigkeiten können die Gesundheit und die Entwicklung der Persönlichkeit fördern.

Einseitige und zu große Belastungen bewirken Fehlbeanspruchungen und Stress. Dieser Stress führt zu Beeinträchtigungen der Gesundheit und zu Krankheiten.

### **Fehlbeanspruchungen**

Fehlbeanspruchungen treten dann auf, wenn einseitige und/oder zu große Arbeitsanforderungen und/oder -belastungen mit den zur Verfügung stehenden technischen und organisatorischen Einrichtungen des Arbeitsplatzes und den persönlichen Qualifikationen nicht bewältigt werden können.

Verschiedene Menschen reagieren auf dieselbe Anforderungs-/Belastungssituation unterschiedlich. Dies hängt von den persönlichen Voraussetzungen der Betroffenen ab.

### **Grundsätzliches**

Passen die persönlichen Leistungsvoraussetzungen mit den gestellten Leistungsanforderungen überein, so entstehen günstige Arbeitsbeanspruchungen. Auf die Dauer tragen günstige Arbeitsbeanspruchungen dazu bei, dass es zu keinen Beeinträchtigungen und Schädigungen der Gesundheit durch die Arbeit kommt. Im günstigsten Fall führen sie dazu,

dass die Beschäftigten ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten bei der Ausführung der Arbeit weiterentwickeln und ihre Gesundheit erhalten bzw. verbessern (betriebliche Gesundheitsförderung) können.

Passen die persönlichen Leistungsvoraussetzungen jedoch nicht zu den gestellten Leistungsanforderungen, so entstehen ungünstige Arbeitsbeanspruchungen (Fehlbeanspruchungen). Auf die Dauer führen letztgenannte zu Beeinträchtigungen und Schädigungen der Gesundheit durch die Arbeit und zum Abbau persönlicher Qualifikationen.

## **Eine Definition von Stress**

### **Arbeitsbedingter Stress kann wie folgt definiert werden:**

Mit arbeitsbezogenem Stress werden gefühlsmäßige (emotionale), kognitiv (gedankliche), verhaltensbezogene und physiologische (Funktionsweisen verschiedener Organe) Reaktionen auf unangenehme und gesundheitsschädigende Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation bezeichnet. Stress ist ein Zustand, der durch ein hohes Aktivierungs- und Belastungsniveau gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl, man könne die Situation nicht bewältigen, verbunden ist.

Aus dieser Definition folgt, dass auch sehr hohe Arbeitsanforderungen, innerhalb vernünftiger Grenzen, nicht zwingend gesundheitsschädigende Auswirkungen haben müssen, wenn es den Betroffenen ermöglicht wird oder wenn die Betroffenen dazu ermutigt werden, sich aktiv und wirkungsvoll mit diesen Anforderungen auseinanderzusetzen.

Die Vielfältigkeit der Auslöser, Wirkmechanismen und Auswirkungen von Stress kommt in dieser Definition nicht zum Ausdruck. Sie wird im Folgenden ausgeführt.

# Verschiedene Sichtweisen von Stress

## Körperlicher Stress

Ursprünglich wurde Stress hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt der körperlichen Reaktionen auf Bedrohungen gesehen. Diese Sichtweise betrachtet Stress als eine Vorbereitung des Körpers auf Kampf oder Flucht, wenn bedrohliche Ereignisse oder Situationen auftreten.

Wenn derartige Ereignisse oder Situationen auftreten, kommt es zuerst zu einer Alarmreaktion. Nach einer kurzen Zeitspanne kommt es unter anderem zu einem Anstieg des Blutdrucks und der Herzfrequenz (Puls).

Anschließend folgt eine Widerstandsphase, in der sich der Organismus an die bedrohlichen und belastenden Ereignisse und Situationen anpasst und vermehrt Anstrengungen unternimmt, um die belastenden Ereignisse und Situationen zu bewältigen (zu entschärfen). Das kostet mehr oder weniger viel Energie und belastet den Organismus.

Wenn sich an den belastenden Ereignissen und Situationen nichts ändert bzw. ändern lässt, erlahmt der körperliche Widerstand früher oder später. Es folgt eine Erschöpfungsphase, in der es zu lebensbedrohenden Erkrankungen bzw. zu einer massiven Verschlechterung von bereits bestehenden Erkrankungen kommen kann. Dies kann bis zum Tod führen.

Da die dem Menschen zur Verfügung stehende Energie begrenzt ist, kann anderen Belastungen, die gleichzeitig auf den Organismus einwirken, nur ein geringerer Widerstand entgegengesetzt werden.

Dies ist der Grund dafür, warum wir in Phasen sehr starker Belastungen oder Überbelastung leichter eine Infektionskrankheit (z. B. Grippe) bekommen, als in Phasen, in denen wir nicht so stark belastet sind.

Ursprünglich war es überlebenswichtig, dass sich unser Organismus beim Eintreten von gefährlichen Ereignissen und Situationen automatisch auf Kampf oder Flucht einrichtete. In den heutigen Arbeitssituationen sind körperliches Kämpfen, Fliehen oder körperliche Betätigung, mit der wir die bereitgestellten Energien abbauen können, oft nicht möglich.

Dennoch laufen die körperlichen Vorgänge so wie vor Millionen von Jahren automatisch beim Eintreten von belastenden Situationen und Ereignissen

in unserem Körper ab. Nur müssen wir vor dem Bildschirm sitzen bleiben oder uns in zivilisierter Form mit KollegInnen, über die wir uns ärgern, auseinandersetzen, obwohl wir körperlich auf Kampf oder Flucht eingestellt sind. Dies führt zu einem Energiestau, der, wenn er häufig oder ständig auftritt, zu psychischen oder körperlichen Beschwerden führt.

### **Psychischer Stress**

Unter psychischem Stress sind die gedanklichen und gefühlsmäßigen Reaktionen, die während Phasen von Überbeanspruchungen auftreten, zu verstehen.

Dazu gehören Gefühle von Hilflosigkeit und Resignation, die sich bis zur Angst steigern können.

### **Chronischer Stress**

Chronischer Stress tritt auf, wenn Überbeanspruchungen über einen längeren Zeitraum wirksam sind und die Betroffenen ständig gegen die Auswirkungen der Überbeanspruchungen (übermäßige Ermüdung, Gefühle von Angst und Unsicherheit) ankämpfen müssen.

Häufig werden dann quasi als Selbstschutz die gedanklichen und gefühlsmäßigen Reaktionen aus dem Bewusstsein verdrängt. Bestehen bleiben kann eine körperliche Störung (psychosomatische Beschwerden), deren ursprüngliche Ursachen in der Arbeitssituation oft erst in mühsamer Kleinarbeit (z. B. in einer Psychotherapie) wieder ins Bewusstsein gerufen werden müssen, um die körperliche Störung erfolgreich behandeln zu können.

## Stressfaktoren

Drei grundlegende Faktoren, die in jeder Arbeitssituation in verschiedenen Ausprägungen vorliegen, sind am Stressgeschehen beteiligt. Es sind dies die Folgenden:

- Anforderungen, welche die Arbeit stellt, und Belastungen, die in der Arbeitssituation auftreten,
- der Einfluss, den man auf den Arbeitsablauf hat, und die Gestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Personen,
- die Unterstützung durch andere Personen.

Hinzu kommt die persönliche Sichtweise, wie wir Arbeitsanforderungen, Einflussmöglichkeiten und die Unterstützung durch andere sehen. Jemand, der/die grundsätzlich positiv zu sich selbst und zu seiner/ihrer Umwelt eingestellt ist, wird Anforderungen eher als Herausforderung verstehen, Einflussmöglichkeiten müheloser entdecken und nutzen können und gegebenenfalls die Unterstützung von Vorgesetzten, KollegInnen und MitarbeiterInnen leichter annehmen, als jemand, der/die negativ zu sich selbst und zu seiner/ihrer Umwelt eingestellt ist.

### Arbeitsanforderungen und -belastungen

Sofern sich Arbeitsanforderungen und -belastungen in bestimmten Grenzen bewegen, verursachen sie keinen besonderen Stress. Erst wenn sie für die Betroffenen diese Grenzen über- oder unterschreiten entsteht Stress.

Neben einer Überforderung durch eine zu große Arbeitsmenge (quantitative Überforderung) kann eine Überforderung auch dadurch hervorgerufen werden, dass man Arbeitsaufgaben erhält, für die man zu wenig qualifiziert ist und/oder dadurch, dass man häufig den Arbeitsplatz wechseln muss und über nicht ausreichende Zeit verfügt, um sich am jeweils neuen Arbeitsplatz einzuarbeiten (qualitative Überforderung).

Nicht nur Überforderung sondern auch Unterforderung verursacht Stress. Unterforderung kann auf zwei Arten entstehen. Einerseits kann man ganz einfach rein mengenmäßig zu wenig zu tun bekommen (quantitative Unterforderung). Dadurch sinkt das Aktivierungsniveau und Langeweile sowie Schläfrigkeit sind die Folgen. Andererseits kann man Arbeitsaufga-

ben übertragen bekommen, für die man zu hoch qualifiziert ist (qualitative Unterforderung). In diesem Fall tritt häufiger als bei der mengenmäßigen Unterforderung Unzufriedenheit mit der Arbeit auf. Ansonsten sind die Folgen der qualitativen Unterforderung weitgehend dieselben wie bei der quantitativen Unterforderung.

In den folgenden Absätzen werden die in der betrieblichen Praxis am häufigsten beobachteten stressauslösenden Arbeitsbedingungen angeführt.

**Überforderungen der Konzentrationsfähigkeit** entstehen durch Arbeitsabläufe, die überdurchschnittliche Anforderungen an die Dauer- und Aufmerksamkeit stellen. **Zu kurze Arbeitspausen** und/oder **zu lange Zeitabstände zwischen den Arbeitspausen** sind bei derartigen Arbeitsabläufen oft die Ursache von Stress sowie vorzeitiger und ausgeprägter (psychischer) Ermüdung.

**Langes Warten auf ein bestimmtes Signal** (z. B. Tonsignal bei Vorliegen einer Fehlfunktion an einer Maschine oder in einem Kraftwerk) wirkt vor allem dann, wenn auf das Signal rasch und richtig gehandelt werden muss, ebenfalls stressverursachend. **Monotone Umgebungsbedingungen** (z. B. ein eintöniges Ventilatorgeräusch oder gedämpfte Beleuchtung) verstärken diese Wirkung vor allem während der **Nachtstunden** erheblich, weil das Absinken des Aktivierungsniveaus durch sie verstärkt wird.

**Fortwährende und unerwartete Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit, eintönige Arbeitstätigkeiten** sowie **ingeschränkte Eigenständigkeit** bei Planung und Ausführung der Arbeit lösen ebenso Stress aus wie die **kurzfristige Vorgabe unaufschiebbarer Termine** (Zeitdruck) und übermäßig viel **Überstunden** (überlange Arbeitszeit).

Ein **hohes Arbeitstempo** und **kurzfristig vorgegebene Termine**, die unbedingt eingehalten werden müssen, erzeugen Stress.

Auch ein **zu enger Arbeitsplatz** und **erhöhte Unfallgefahr** wirken stresserzeugend.

Besondere Bedeutung kommt **außergewöhnlichen Arbeitszeiten** wie beispielsweise Nacht- und Schichtarbeit bei der Entstehung von Stress zu.

Speziell bei der **Nacht- und Schichtarbeit** ist zu beachten, dass Schichtpläne und Arbeitszeiten sowohl auf die seelischen und psychophysiologischen Eigenheiten des menschlichen Organismus als auch auf die Einbettung in das soziale Umfeld (Familie, Freizeiterholung, soziale Verträglichkeit von Schichtplänen) Rücksicht nehmen.

Insbesondere ist zu beachten, dass ein Ausgleich von Belastungen durch außergewöhnliche Arbeitszeiten (Nachtarbeit, überlange Arbeitsschichten, überlange Nachtschichten) unmittelbar im Anschluss an die Belastungen am wirksamsten ist, wenn es um die Minderung von gesundheitlichen Spätschäden und die Vermeidung von chronischen Erkrankungen geht. Zu beachten ist auch, dass ab ca. 15 Jahren ununterbrochener Schicht- und Nachtarbeit bei jeder Schichtarbeiterin/jedem Schichtarbeiter früher oder später eine kritische Phase eintritt, in der bis zu diesem Zeitpunkt relativ gut vertragene (kompensierte) Arbeitsbelastungen auf einmal schlechter vertragen werden. Dadurch nehmen die gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu. Die Unfallgefahr und die Wahrscheinlichkeit, einen Arbeitsfehler zu begehen, steigen unberechenbar. Besonders ältere SchichtarbeiterInnen (etwa ab dem 45. Lebensjahr) sind gesundheitlich gefährdet.

Für die Stressentstehung besonders wichtig ist die **Zusammenarbeit mit KollegInnen und Vorgesetzten**. Stresserzeugend ist unter anderem die von anderen Personen **isolierte Arbeit** an Einzelarbeitsplätzen. Genauso stresserzeugend kann aber auch **erzwungene Gruppenarbeit** wirken. Ebenso können **Konkurrenz, Konflikte** mit Vorgesetzten und KollegInnen sowie **fehlende Anerkennung und mangelnde gegenseitige Unterstützung** stresserzeugend wirken.

Es gibt aber auch sehr weit gefasste Arbeitsanforderungen und -belastungen, auf die der/die einzelne Beschäftigte persönlich wenig direkten Einfluss hat. Zu ihnen gehören **gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen des Unternehmens**, die z. B. im Fall von Rationalisierungsmaßnahmen zu Stress durch **Arbeitsplatzunsicherheit** führen können.

### **Persönliche Leistungsvoraussetzungen**

Die persönlichen Leistungsvoraussetzungen sind von Mensch zu Mensch verschieden. Viele persönliche Leistungsvoraussetzungen wie z. B. die Einstellung zur Arbeit schwanken bei derselben Person von Tag zu Tag. Sie sind auch nicht zu jeder Tageszeit im gleichen Ausmaß verfügbar.

So ist die Leistungsbereitschaft beispielsweise um 3 Uhr am Morgen deutlich geringer als um 11 Uhr am Vormittag. Das hat mit den Tagesschwankungen der Leistungsfähigkeit im Rhythmus von ca. 24 Stunden zu tun. Die gleiche Arbeitsaufgabe kann daher von derselben Person unter sonst gleichen Arbeitsbedingungen einmal (um 3 Uhr am Morgen) als Stress erlebt, ein anderes Mal (um 11 Uhr am Vormittag) problemlos bewältigt werden.

Die Verfügbarkeit vieler persönlicher Leistungsvoraussetzungen hängt von vorangehenden Arbeitsbeanspruchungen und deren Folgen (Ermüdung) ab.

Zu den persönlichen Leistungsvoraussetzungen gehören unter anderen der Körperbau, die Körpergröße, das Geschlecht, das Lebensalter sowie die körperliche und die geistige Leistungsfähigkeit.

Für die Entstehung von Stress besonders wichtig sind darüber hinaus noch die folgenden Eigenschaften:

- die berufliche Ausbildung,
- die Berufserfahrung,
- der Grad der Einarbeitung,
- berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten,
- der Gesundheitszustand,
- die seelische Verfassung,
- die Einstellung zur Arbeit,
- die Angst vor bestimmten Arbeitsaufgaben,
- Selbsteinschätzung und Selbstbewusstsein,
- persönliche Einschätzungen, Bewertungen und Einstellungen,
- die individuellen Arbeitsweisen und
- die Handlungsfähigkeit in Konfliktsituationen.

### **Einfluss**

Unter Einfluss sind die Möglichkeiten, die Arbeitssituation zu verändern, zu verstehen. Psychologisch gesehen bedeutet Einfluss auf die Arbeitssituation zu haben, dass man über diese **Kontrolle** ausüben kann.

Geht man bereits mit der Einstellung, dass man ohnehin keine Möglichkeiten hat, die Arbeitssituation zu beeinflussen, an diese heran, sieht man auch durchaus gegebene Einflussmöglichkeiten nicht.

Bei **Kontrollverlust** können Hilflosigkeit, Wut, Ärger, aber auch Resignation und bis zur Depression führende depressive Verstimmungen die Folgen sein.

Kontrollverlust macht passiv und unzufrieden. Die Ausübung von Kontrolle hingegen aktiviert und gewährleistet eine Basis für Zufriedenheit.

### **Unterstützung**

Unter **Unterstützung** ist die Hilfe durch andere Personen zu verstehen. Ist sie vorhanden, so ist sie ein stressmindernder Faktor ersten Ranges. Fehlt sie, so tritt ganz besonders leicht ein Gefühl von Überforderung ein.

Unterstützung ist in Situationen, in denen es zu unvorhersehbaren Spitzenbelastungen kommt, besonders wichtig. Allein das Wissen darum, dass man sich auf Vorgesetzte und/oder KollegInnen verlassen kann, wirkt stressmindernd.

Unterstützung trägt entscheidend zum Wohlbefinden in der Arbeitssituation bei. Fehlende oder ungewisse Unterstützung führt zu Unsicherheit, Angst und dem Gefühl, den Vorgängen am Arbeitsplatz ausgeliefert zu sein.

Nachhaltiges Fehlen von Unterstützung kann bei immer wieder auftretenden zu großen Belastungen (akute) Erschöpfungszustände bewirken sowie Angstanfälle oder akute Herz-Kreislaufprobleme auslösen.

## Das Zusammenwirken der Stressfaktoren

Darüber, ob aus Anforderungen, Einflussmöglichkeiten und Unterstützung tatsächlich Stress entsteht, entscheidet das Zusammenwirken dieser drei grundlegenden Stressfaktoren. Dieses kann man sich so, wie dies in der folgenden Abbildung dargestellt ist, vorstellen.

Aus der Kombination der Ausprägungen dieser drei grundlegenden Stressfaktoren ergeben sich acht verschiedene Stresstypen (siehe Abbildung 1). Obwohl die drei Stressfaktoren in der Realität fast nie in ihren reinen Ausprägungen auftreten, wird es wahrscheinlich nicht schwerfallen, sich selbst in einem der acht Kästchen wieder zu finden.



Abbildung 1: Grundlegende Stressfaktoren und Stresstypen.

### Stresstyp 1

**Geringe Arbeitsanforderungen/Unterforderung, geringer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **viel Unterstützung** bei der Ausführung der Arbeit

Die Arbeit verlangt vom Stresstyp 1 eine relativ geringe Arbeitsleistung. Sie wird ihm weitgehend vorgegeben. Wenn viel zu tun ist, kann er sich sicher sein, dass er Unterstützung von seinen KollegInnen und/oder von seinen Vorgesetzten bekommt.

Er fühlt sich relativ sicher davor, in der Arbeit überfordert zu werden. Eher das Gegenteil ist der Fall. Insgeheim wünscht er sich, dass er mehr zu tun bekommt. Auch etwas mehr Verantwortung für die Planung der eigenen Arbeit wäre für ihn angenehm.

### Stresstyp 2

**Niedrige Arbeitsanforderungen/Unterforderung, großer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **viel Unterstützung** bei der Ausführung der Arbeit

Der Stresstyp 2 hat nicht übermäßig viel zu tun. Er kann sich seine Arbeit selbstständig einteilen und wenn wirklich einmal viel zu tun ist, kann er sich der Hilfe seiner KollegInnen und/oder Vorgesetzten sicher sein.

Manchmal ist ihm langweilig. Dann wünscht er sich, dass mehr zu tun wäre. Auch etwas kompliziertere Arbeitsaufträge wären eine angenehme Abwechslung.

Ansonsten geht es ihm aber recht gut an seinem Arbeitsplatz.

### Stresstyp 3

**Hohe Arbeitsanforderungen/Überforderung, großer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **viel Unterstützung** bei der Arbeit

Der Stresstyp 3 hat viel zu tun. Dabei gerät er manchmal an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit. Seine Arbeit kann er sich weitgehend selbst einteilen. Auch wenn er sehr viel zu tun hat wird er nicht wirklich unsicher, weil er weiß, dass er mit der Hilfe seiner KollegInnen und/oder Vorgesetzten rechnen kann.

#### **Stresstyp 4**

**Hohe Arbeitsanforderungen/Überforderung, geringer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **viel Unterstützung** bei der Ausführung der Arbeit

Der Stresstyp 4 hat viel – mitunter bis an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit – zu tun. Er ist immer auf Trab. Nicht selten muss er eine Pause durcharbeiten um sein Arbeitspensum erledigen zu können.

Wie er seine Arbeit auszuführen hat ist ihm weitgehend vorgegeben. Er hat auch sonst wenig Einfluss auf die Gestaltung seiner Arbeitssituation.

Da hilft es ihm in gewisser Weise, dass er sich auf die Unterstützung seiner KollegInnen und Vorgesetzten verlassen kann.

Nach der Arbeit ist er ziemlich fertig. Gelegentlich fühlt er sich hilflos. Seine Selbstsicherheit ist nicht besonders groß, weil er zwar verlässlich mit der Unterstützung von anderen rechnen kann, selbst aber wenig aktiv tun kann, um seine Arbeitssituation – zumindest teilweise – so, wie er das braucht, gestalten zu können.

Obwohl sie ihn früher interessiert hat, sieht er jetzt seine Arbeit ein wenig teilnahmslos. Mit der Zeit ist er auch im privaten Bereich ein wenig teilnahmslos geworden.

#### **Stresstyp 5**

**Niedrige Arbeitsanforderungen/Unterforderung, geringer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **wenig Unterstützung**

Der Stresstyp 5 hat wenig zu tun. Er verfügt allerdings auch über wenig Einfluss, um sich die Arbeitssituation so, wie er sie braucht, einzurichten. Sollten Schwierigkeiten auftreten, kann er mit nur wenig Unterstützung durch KollegInnen und/oder Vorgesetzten rechnen.

Er weiß nicht so recht, wofür er in der Firma gut ist. Manchmal denkt er, es würde gar nicht auffallen, wenn er nicht in die Arbeit käme. Die Arbeitstage ziehen einförmig dahin. Am Wochenende weiß er nicht, was er unternehmen soll. Mit seiner Arbeit ist er nicht zufrieden. Er weiß aber auch nicht, was er dagegen unternehmen soll.

### **Stresstyp 6**

**Niedrige Arbeitsanforderungen/Unterforderung, großer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **wenig Unterstützung**

Der Stresstyp 6 kann mit nur wenig Unterstützung rechnen, wenn es Schwierigkeiten bei der Arbeit gibt. Das kümmert ihn aber nicht besonders, weil er wenig zu tun hat. Außerdem hat er einen ziemlich großen Einfluss auf seine Arbeitssituation und kommt auch mit größeren Schwierigkeiten gut allein zurecht.

Teamarbeit ist an seinem Arbeitsplatz nicht gefragt. Probleme, die auftreten, löst er alleine. Gelegentlich lebt er in der Illusion, dass er niemanden anderen braucht. Wenn er jedoch unversehens in die Lage kommt, zu erkennen, dass er auf andere angewiesen ist, ist dies häufig mit großen Schwierigkeiten für ihn verbunden und kann zu ernsthaften persönlichen Krisen führen.

### **Stresstyp 7**

**Hohe Arbeitsanforderungen/Überforderung, großer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **geringe Unterstützung**

Der Stresstyp 7 ist mehr oder weniger ein „Einzelkämpfer“. Dadurch, dass er die Arbeitssituation beeinflussen kann, bewältigt er in der Regel auch hohe Arbeitsanforderungen. Kritisch wird seine Situation, wenn er doch einmal in eine Situation gerät, die ihn überfordert. Dann steht er allein da und ist davon bedroht vom Arbeitsanfall überwältigt zu werden.

### **Stresstyp 8**

**Hohe Arbeitsanforderungen/Überforderung, geringer Einfluss** auf die Arbeitssituation und **geringe Unterstützung**

Im Stresstyp 8 treffen die ungünstigsten Ausprägungen der Stressfaktoren zusammen. Die Arbeitsanforderungen sind hoch, die Möglichkeiten, die Arbeitssituation nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten, sind gering und mit Unterstützung ist außerdem nicht zu rechnen. Überforderungen können in keiner Weise abgefangen werden und führen unausweichlich zum Versagen.

## **Selbsteinschätzung**

Zur Selbsteinschätzung blättern Sie noch einmal zurück zu den acht verschiedenen Stresstypen und stufen Sie Ihre eigene Arbeitssituation ein. Bei welchem der acht Stresstypen sind Sie gelandet?

### **Zu den Stresstypen:**

Ein Stresstyp ist besonders gefährdet. Er tritt immer häufiger im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen und in Folge der betrieblichen Anwendung moderner, EDV-unterstützter Technologien auf.

Es ist dies der Stresstyp 8. Er ist gekennzeichnet durch hohe Arbeitsanforderungen/Überforderung, geringen Einfluss auf die Arbeitssituation und geringe Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen.

Er tritt beispielsweise dann auf, wenn durch die Einführung neuer Technologien und/oder durch eine neue Arbeitsorganisation ursprünglich wichtige und hochwertige berufliche Qualifikationen nicht mehr erforderlich sind (Abqualifizierung von Arbeitstätigkeiten), gleichzeitig aber die geforderte Arbeitsleistung verdichtet wird (z. B. durch die Beschleunigung von Arbeitsvorgängen und die Verkürzung von arbeitsablaufbedingten Pausen).

Er tritt aber auch dann auf, wenn die Arbeitstätigkeit bereits von vornherein eine nur geringe berufliche Qualifikation erfordert, gleichzeitig aber eine enge Bindung an einen Arbeitstakt, ein hohes Arbeitstempo und eine hohe Leistungsvorgabe vorherrschen.

## Spezielle, stressverursachende Arbeitsbedingungen

Seit dem Jahr 1991 werden in Abständen von fünf Jahren Erhebungen der Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union (EU) mittels Befragung der erwerbstätigen Bevölkerung durchgeführt.<sup>2)</sup> Hier einige der Haupttrends:

- Die Arbeitsintensität – Zeitdruck und hohes Arbeitstempo – hat zwischen 1991 und 2005 deutlich zugenommen.
- Die Arbeitsdichte hat parallel dazu ebenfalls zugenommen.
- Einschränkungen betreffend die Selbstbestimmtheit bei der Arbeit sind seit 1991 nahezu unverändert.
- Computerarbeitsplätze haben deutlich zugenommen.
- Das Arbeitstempo wird überwiegend von Anforderungen von KundInnen und KlientInnen bestimmt, was auf die Vorherrschaft des Dienstleistungssektors hinweist.
- Körperlich-physikalische Arbeitsbelastungen sind seit 1991 annähernd gleich geblieben.

Diese Beobachtungen deuten darauf hin, dass körperlich-physikalische Arbeitsbelastungen nicht von den eher psychisch wirksamen Arbeitsbelastungen – Zeitdruck und hohes Arbeitstempo – abgelöst wurden und in den Hintergrund traten. Vielmehr sind durch die Zunahme der Arbeitsintensität und der Arbeitsdichte bei annähernd gleich gebliebenen körperlich-physikalischen Belastungen seit 1991 eher psychisch wirksame Arbeitsbelastungen hinzu gekommen. Dadurch dürfte sich die Belastungssituation an den Arbeitsplätzen der EU zwischen 1991 und 2005 für die ArbeitnehmerInnen insgesamt verschlechtert haben.

### **Zeit- / Termindruck - Arbeitsintensität**

Betrachtet man die Entwicklung der Arbeitsintensität in den Mitgliedstaaten der EU von 1991 an, so zeigt sich ein deutlicher Anstieg seit 1991. Im Jahr 1991 gaben 48% der Erwerbstätigen an, mit sehr hohem Tempo arbeiten zu müssen. 50% hatten knappe, unaufschiebbare Termine vorgegeben.

---

2) Die zitierten Erhebungen werden von der „European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions“ in Dublin durchgeführt. Es sind dies der „First European Survey on Working Conditions“ (1991), der „Second European Survey on Working Conditions“ (1996), der „Third European Survey on Working Conditions“ (2000) und der „Fourth European Survey on Working Conditions“ (2005).

Im Jahr 2005 waren 60% der ArbeitnehmerInnen durch sehr hohes Arbeitstempo und 62% durch knappe, unaufschiebbare Termine belastet. Parallel dazu ging eine erhebliche Verringerung des Anteils an ArbeitnehmerInnen, die nie mit einem sehr hohen Tempo arbeiten mussten (von 36% im Jahr 1991 auf 21% im Jahr 2005) bzw. die nie an knappe, unaufschiebbare Termine gebunden waren (von 31% im Jahr 1991 auf 19% im Jahr 2005), einher. Das bedeutet, dass die Arbeit schneller und unter größerem Zeitdruck bei gleichzeitig weniger Möglichkeiten, zumindest zeitweise unter geringerem Druck zu arbeiten, ausgeführt wird. In dieser Entwicklung findet eine seit 1991 zunehmende Arbeitsverdichtung bei fortschreitender Arbeitsintensivierung ihren Ausdruck.

Österreich gehört zu den EU Mitgliedstaaten mit der größten Arbeitsintensität. Mehr als die Hälfte der Arbeitszeit wurde 2005 unter einer Kombination von sehr hohem Arbeitstempo und knappen, unaufschiebbaren Terminen gearbeitet.

Seit Jahren ist feststellbar, dass das durchschnittliche Alter der ArbeitnehmerInnen steigt und weniger jüngere ArbeitnehmerInnen in den Arbeitsprozess eintreten. Bekannt ist auch, dass die Bewältigung von Arbeitsstress mit zunehmendem Alter schwieriger wird. Angesichts der zunehmenden Arbeitsintensität wird es in Zukunft immer wichtiger werden, die Arbeit so zu gestalten, dass die älteren ArbeitnehmerInnen nicht zusehends unter Stress geraten.

### **Kurze, sich wiederholende Tätigkeiten**

1996 betrug der Anteil der unselbstständig Beschäftigten, die während mindestens eines Viertels der Arbeitszeit Tätigkeiten, deren Durchführung weniger als 10 Minuten beanspruchte und die sich ständig wiederholten, auszuführen hatten, 37%.

Im Jahr 2000 gaben 33% der unselbstständig Beschäftigten an, dass ihre Arbeit sich wiederholende Tätigkeiten mit einer Dauer von weniger als 10 Minuten beinhaltete. 23% verrichteten Arbeiten, die Tätigkeiten, die kürzer als eine Minute dauerten, enthielten.

2005 führten 39% der ArbeitnehmerInnen Arbeiten, die Tätigkeiten mit einer Dauer von weniger als 10 Minuten beinhalteten, aus. 25% hatten Arbeiten, die Tätigkeiten mit einer Dauer von weniger als einer Minute enthielten.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Belastung durch sich wiederholende Tätigkeiten für unselbstständig Erwerbstätige durch den technischen Fortschritt allein durchaus nicht aus der Welt geschafft ist.

Das Belastungsmoment bei sich wiederholenden, kurzdauernden Tätigkeiten ist nicht nur, dass sie nur einige Sekunden bis Minuten dauern. Die Belastung ergibt sich aus der Wiederholung.

Ein Werkzeugwechsel mag weniger als 5 Sekunden dauern. Er kommt möglicherweise 20mal am Tag vor. Das Problem ergibt sich dann, wenn der Werkzeugwechsel 40-, 50-, 100mal am Tag oder öfter durchgeführt wird und unter Umständen nur mehr eine Person den Werkzeugwechsel – und nur diesen – durchführt und eine andere Person die Bearbeitung des Werkstücks.

Dann wäre ein Zustand erreicht, in dem durch Arbeitsteilung eine an sich sinnvolle, ganzheitliche Tätigkeitseinheit (Werkzeugwechsel und Bearbeitung des Werkstücks) in zwei Tätigkeitsteile zerlegt wäre, von denen zumindest einer – nämlich der Werkzeugwechsel – seinen sinnvollen Inhalt – nämlich als Vorbereitung der Bearbeitung des Werkstücks durch dieselbe Person, die den Werkzeugwechsel durchgeführt hat – verloren hätte.

Derartige Tätigkeiten hemmen die Entwicklung von geistigen Fähigkeiten und damit die Entwicklung eines wichtigen Teiles der Persönlichkeit, weil sie, wenn sie zu häufig auftreten, das Denken in größeren Zusammenhängen (etwa das Montieren eines ganzen Automotors anstelle des ausschließlichen Montierens von Lichtmaschinen an Automotoren) blockieren. Und das Denken in größeren Zusammenhängen ist auch im Leben außerhalb der Arbeit von Vorteil.

Außerdem gewöhnt man sich mit der Zeit an das Denken in engen Grenzen. Sieht man sich dann plötzlich vor die Anforderung gestellt, selbstständig planen und entscheiden zu müssen, kann es sehr leicht zu Überforderungen, Versagen und auf diesem Weg zu Stress kommen.

Schließlich kann es durch häufige Wiederholungen derselben oder ähnlicher Tätigkeiten zu Monotonie und psychischer Sättigung kommen.

### **Keine Möglichkeit, selbstständig die Arbeitsaufgabe oder die Arbeitsweise zu wechseln**

Im Jahr 1996 gaben 39% der ArbeitnehmerInnen an, dass sie keine Möglichkeit hatten, selbstständig die Reihenfolge der Arbeitsaufgaben zu wählen oder zu verändern.

Diese Situation ist nahezu unverändert geblieben.

Im Jahr 2005 zeigte sich, dass 41% der ArbeitnehmerInnen sich ihre Arbeitsaufgaben nicht selbstständig zu Recht legen konnten und 36% keinen Einfluss auf die Arbeitsweise hatten.

### **Vorgegebenes Arbeitstempo**

Im Jahr 2000 gaben 33% der ArbeitnehmerInnen an, dass sie keinen Einfluss auf das Arbeitstempo hatten.

2005 mussten 35% der ArbeitnehmerInnen mit einem vorgegebenen Arbeitstempo arbeiten.

Für die meisten ArbeitnehmerInnen – nämlich 68% – hing das Arbeitstempo im Jahr 2005 direkt von den Anforderungen von Personen außerhalb des Unternehmens (KundInnen, KlientInnen, etc.) ab. Im Jahr 2000 betrug der entsprechende Wert 67% und im Jahr 1996 65%. Dies deutet auf eine tendenzielle Zunahme des Dienstleistungssektors hin.

Im Jahr 2005 war für 47% der ArbeitnehmerInnen das Arbeitstempo abhängig von der Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen. 2000 waren es 48%, die angaben, ihr persönliches Arbeitstempo sei maßgeblich von ihren Kolleginnen und Kollegen abhängig. 1996 übten für 41% der unselbstständig Beschäftigten Kolleginnen und Kollegen einen bestimmenden Einfluss auf das Arbeitstempo aus.

Von der direkten Kontrolle eines / einer Vorgesetzten war das Arbeitstempo im Jahr 2005 für 41% der ArbeitnehmerInnen abhängig. Berechnet man allerdings den entsprechenden Anteil nur für die (alten) 15 Mitgliedstaaten der EU, so erhält man einen Anteil von 35% der ArbeitnehmerInnen. Im Jahr 2000 hatte dieser Anteil 38% und 1996 noch 40% betragen. Die direkte Steuerung des Arbeitstempos durch einen Vorgesetzten erwies sich damit in den neuen Mitgliedstaaten als weiter verbreitet als in den alten.

Betrachtet man nur die alten Mitgliedstaaten, so könnte man von einer tendenziell abnehmenden Abhängigkeit des Arbeitstempos von unmittelbaren Vorgesetzten sprechen.

Produktionsvorgaben (vorgegebene, zahlenmäßige Produktionsziele) bestimmten im Jahr 2005 für 39% der ArbeitnehmerInnen das Arbeitstempo. 2000 war dies nur für 31% der Fall gewesen. 1996 bestimmten noch für 36% der ArbeitnehmerInnen Produktionsvorgaben das Arbeitstempo. Die Steigerung des Anteils von ArbeitnehmerInnen, deren Arbeitstempo von Produktionsvorgaben bestimmt wurde, ist nicht auf die Aufnahme neuer Mitgliedstaaten zurück zu führen.

Weiter abgenommen hat hingegen die Abhängigkeit des Arbeitstempos von den automatischen Bewegungen einer Maschine bzw. eines Produkts, wie sie beispielsweise für Fließbandarbeit charakteristisch ist. Hier hat der Anteil der betroffenen ArbeitnehmerInnen seit 1996 von 23% über 21% im Jahr 2000 bis 18% im Jahr 2005 abgenommen.

An diesen Zahlen lässt sich die Vorherrschaft des Dienstleistungssektors erkennen. Die Kontrolle über das Arbeitstempo wird in erster Linie durch direkte Anforderungen von Personen außerhalb des Unternehmens (KundInnen, KlientInnen, PatientInnen, etc.) und innerhalb der KollegInnenenschaft ausgeübt. Dies ist vor allem für Unternehmen charakteristisch, die persönliche, telefonische oder online Beratungs- und Dienstleistungen, die in Teams erbracht werden, anbieten.

Numerische Leistungsziele haben als Faktor, der das Arbeitstempo bestimmt, an Bedeutung zugenommen. Die direkte Kontrolle von Vorgesetzten hat – was die 15 alten Mitgliedstaaten der EU angeht – als Faktor, der das Arbeitstempo bestimmt, etwas an Bedeutung verloren. In den 10 neuen Mitgliedstaaten ist die direkte Kontrolle durch Vorgesetzte verbreiteter. Von geringster Bedeutung für die Kontrolle des Arbeitstempos ist die Abhängigkeit von automatischen Bewegungen einer Maschine bzw. eines Produkts, wie sie charakteristisch für die mechanisierte Industrie ist.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Regelung des KundInnen-/KlientInnenzustroms an den Schnittstellen zwischen Außen- und Innenwelt eines Unternehmens von besonderer Bedeutung für die Stressver-

meidung ist. Gelingt es nicht, die Verteilung der KlientInnen- und KundInnenströme innerhalb eines Unternehmens wirksam zu organisieren, kann es zu unkontrollierten Überforderungen und damit zu massiven Stressbelastungen kommen.

Auch die Organisation von Teams kann einen wichtigen Beitrag zur Stressminderung leisten. Hier dürfte der Förderung reibungsloser Zusammenarbeit von ArbeitnehmerInnen im Unternehmen große Bedeutung für die Vermeidung von Engpässen im Arbeitsablauf und damit für die Stressvermeidung zukommen.

### **Unterstützung bei Arbeitsproblemen**

Unterstützung bei Arbeitsproblemen und arbeitsbedingten Belastungsspitzen ist ein wichtiger stressmindernder Faktor.

Im Jahr 2000 konnten 89% der ArbeitnehmerInnen bei Arbeitsproblemen mit der Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen rechnen. Im Jahr 2005 war dies für 88% der Fall. Mit der Unterstützung durch Vorgesetzte konnten 81% der ArbeitnehmerInnen rechnen. Unterstützung durch externe Hilfsquellen war nur für die Hälfte der ArbeitnehmerInnen verfügbar.

### **Arbeit am Computer**

Die Arbeit am Computer hat in den vergangenen 15 Jahren stark zugenommen. Arbeiteten im Jahr 1991 noch 31% der ArbeitnehmerInnen an einem Computer, waren es im Jahr 2005 bereits 47% der ArbeitnehmerInnen, die an einem Computer arbeiteten.

Computer haben Arbeitsinhalte maßgeblich verändert. Die Bearbeitung von Schriftstücken, die Ausführung von Rechenoperationen sowie das Finden von Informationen und das Versenden von Botschaften (E-Mail) sind wesentlich schneller möglich, weshalb auch deutlich mehr Leistung und Verausgabung an Computerarbeitsplätzen möglich ist. Umso wichtiger ist es, dass Computerarbeitsplätze ergonomisch richtig gestaltet sind und regelmäßig Arbeitspausen eingehalten werden. Erzwungene Arbeitsunterbrechungen, die durch unzureichende technische Ausrüstung von Computern verursacht werden, sind ein Stressfaktor und sollen vermieden werden. Auch die einwandfreie Funktion von Computerprogrammen ist ein Faktor, auf den geachtet werden muss, um die Entstehung von Stress zu vermeiden. Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie in der Broschüre „Arbeitsplatz Bildschirm – Ein Leitfaden für die Ar-

beit am Bildschirm“ der AK Wien (Telefonnummer: (01) 310 00 10 – 322, E-Mail: [bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at), Internet: <http://wien.arbeiterkammer.at/publikationen>).

### **Körperliche und physikalische Belastungen**

Die Gefährdung der Gesundheit der Befragten durch körperliche und physikalische Arbeitsbelastungen hat sich zwischen 1991 und 2005 wie folgt entwickelt (in Prozent der Befragten):

- Gefährdung durch starken Lärm 1991: 27%, 2005: 30%,
- Gefährdung durch beschwerliche Körperhaltungen 1991: 43%, 2005: 45%,
- Gefährdung durch die Handhabung schwerer Lasten 1991: 31%, 2005: 34%.

Es kann festgestellt werden, dass sich die körperlich-physikalischen Arbeitsbelastungen zwischen 1991 und 2005 nur wenig verändert haben.

## Spezielle Stressfolgen

### Burnout

Mit Burnout wird eine persönliche Entwicklung, die zu einem Zustand der inneren Erschöpfung führt, bezeichnet. Lustlosigkeit bei der Arbeit, Unzufriedenheit, Resignation und Ärger kennzeichnen den Beginn dieser Entwicklung, die über Leistungsschwankungen und -störungen, Rückzug von den Personen der Umwelt (nicht nur in der Arbeitssituation), unvermutete Affektdurchbrüche (Wutausbruch auf einen geringfügigen Anlass hin), depressive Verstimmung und deutliche Resignation schließlich in Zustände wie Depression, psychosomatische Störungen und Handlungsunfähigkeit mündet. Die eigene Berufstätigkeit wird als sinnlos erlebt. Nicht selten breitet sich dieses Sinnlosigkeitserleben auf die ganze Person aus. Bei schweren Fällen kann eine derartige Sinnkrise zum Suizid (Selbstmord) führen.

Viele Betroffene weisen zwei Eigenschaften auf, die sie in hohem Ausmaß für Burnout anfällig machen.

Zum einen kennzeichnet diese Personen, dass sie unrealistisch viel persönliche Anerkennung und persönlichen Zuspruch durch Personen, die sie betreuen, und/oder KollegInnen/Vorgesetzte/MitarbeiterInnen erwarten.

Deshalb wurde das Phänomen Burnout auch zuerst bei den Angehörigen sozialer Berufe (SozialarbeiterInnen, Krankenschwestern und -pfleger, BewährungshelferInnen) entdeckt und untersucht. Diese arbeiten mit einer Klientel, die in extremem Ausmaß hilfsbedürftig ist und von der in keiner Weise Anerkennung und Zuspruch zu erwarten ist. Ist jedoch das Erhalten von Anerkennung und Zuspruch ein nicht bewusstes Motiv für die Ausübung dieser Berufe, verzweifeln die Betroffenen am Mangel an persönlicher, wertschätzender Zuwendung seitens ihrer Klientinnen und Klienten.

Auch in anderen Berufen kann Anerkennung von außen Mangelware sein. Dann muss man über ein gefestigtes und realistisches Selbstbild verfügen, um sich in der Arbeit zu bewähren. Schließlich ist Anerkennung von anderen Personen ein wichtiger Beitrag zum Selbstbewusstsein.

Zum anderen weisen viele Betroffene unklare und überhöhte Ansprüche an sich selbst auf. Diese Personengruppe hat es schwer, Erfolgserlebnisse für sich zu verbuchen. Sie jagt einem Ideal, das nicht zu erreichen ist, nach und erschöpft sich auf diese Art und Weise.

Es gibt auch Arbeitsaufträge, die nicht zu erfüllen sind. Viele Betroffene merken dies gar nicht oder erst zu spät. Hier sind vor allem Beziehungsfälle in Arbeitsaufträgen zu nennen. So eine Beziehungsfalle könnte etwa so lauten: „Zeigen Sie doch mehr Selbstständigkeit bei der Arbeit.“ „Bevor Sie etwas aus der Hand geben möchte ich es aber sehen.“ Die Aufforderung zu mehr Eigenständigkeit bei der Arbeit ist unmöglich zu erfüllen, wenn gleichzeitig eine intensive persönliche Kontrolle ausgeübt wird und keine Entscheidungen getroffen werden können. Umgekehrt ist eine eigenständige Entscheidung bei der Ausführung eines Arbeitsauftrags gleichbedeutend mit einem Verstoß gegen den Auftrag, sämtliche Arbeitsergebnisse vorzulegen, bevor man sie weiterleitet.

Da man den einen Auftrag nicht erfüllen kann ohne gleichzeitig gegen den anderen zu verstoßen, geraten die Betroffenen in einen Zustand der Handlungsunfähigkeit. Apathie und Resignation können die Folgen sein.

Auch zuviel Arbeit und Arbeit, für die man nicht ausreichend qualifiziert ist, können auf die Dauer zum Burnout führen.

Wenn jemand in einer derart ausweglosen Situation bleibt, stellt sich die Frage, warum er/sie dies tut. Diese Frage zu beantworten ist der erste Schritt, den Burnout-Betroffene tun können, um ihre persönliche Situation zu verändern.

### **Mobbing**

Mobbing ist ein Prozess, in dessen Verlauf einzelne Personen eine Außenseiterposition in einer Gruppe einnehmen und in dieser bleiben. Die Gründe dafür sind vielfältig. Mitunter ist festzustellen, dass die Betroffenen auch einen Beitrag leisten, um in die Außenseiterposition zu geraten.

Diesen Beitrag zu ergründen ist der erste Schritt, den die Betroffenen von sich aus unternehmen können, um ihre Situation zu verändern.

Wichtig ist es aber auch, nicht zu schweigen, sich der Hilfe anderer Personen zu versichern und den Betriebsrat oder die Personalvertretung, Vorgesetzte und Sicherheitsvertrauenspersonen zu informieren. Auch der Arbeitsmediziner / die Arbeitsmedizinerin und der Arbeitspsychologe / die Arbeitspsychologin sollten informiert werden.

### **Gewalt am Arbeitsplatz**

Im Jahr 1996 waren europaweit 2% der befragten Erwerbstätigen sexueller Belästigung, 4% körperlicher Gewalt und 8% psychologischem Druck ausgesetzt.

Im Jahr 2005 waren ebenfalls 2% der ArbeitnehmerInnen in Europa von sexueller Belästigung betroffen. 7% standen unter der Androhung von körperlicher Gewalt und 4% waren tatsächlich körperlicher Gewalt am Arbeitsplatz ausgesetzt. 6% der ArbeitnehmerInnen waren Attacken von Personen innerhalb ihrer Firma ausgesetzt.

### **Unfälle und Krisensituationen**

Unfälle bei der Arbeit haben nicht nur körperliche sondern auch psychische Folgen. Letztgenannte sind zumindest genauso schwerwiegend wie körperliche Verletzungen. Das Problem ist, dass man psychische Unfallfolgen nicht auf den ersten Blick erkennen kann. Deshalb wurden sie lange Zeit gar nicht oder zu wenig beachtet.

Bei Unfällen jeder Art ist psychologische Krisenintervention erforderlich. Anderenfalls verfestigen sich psychische Unfallfolgen und es kommt oft Jahre nach dem Unfallereignis zu psychischen und psychosomatischen Erkrankungen, die scheinbar aus dem heiteren Himmel kommen. Setzt man sich ausgiebig genug mit derartigen Erkrankungen, die scheinbar keinen Anlass haben, auseinander, kann man fast immer eine nicht psychologisch behandelte Krisensituation im Vorfeld feststellen.

Unfälle lösen auch bei BeobachterInnen negative psychische Reaktionen (z. B. Angst) aus. Daher sollte auch Beschäftigten, die den Arbeitsunfall einer Kollegin / eines Kollegen beobachtet haben, psychologische und psychotherapeutische Hilfe angeboten werden.

Dies gilt auch für Beinaheunfälle.

## Das größte Stressrisiko

Das größte Stressrisiko ist gegeben, wenn in einer Arbeitssituation folgende Bedingungen vorliegen:

- widersprüchliche Arbeitsaufträge,
- große Arbeitsanforderungen (zu viel Arbeit),
- geringe Anforderungen an die berufliche Qualifikation,
- wenig Selbstständigkeit bei der Arbeitsausführung,
- wenig Unterstützung durch Kolleginnen
- wenig Unterstützung durch Vorgesetzte, und
- wenig Anerkennung (Belohnung).

Personen, die einen Arbeitsplatz haben, an dem dies der Fall ist, sind in hohem Ausmaß durch Stress gefährdet!

Dies ist oft der Fall bei gering qualifizierten Beschäftigten!

Nur dann, wenn ausgewogenen und anspruchsvollen Arbeitsanforderungen, die jedoch die körperlichen und geistigen Fähigkeiten nicht überfordern dürfen, den Anforderungen entsprechende berufliche Qualifikationen und sonstige Fähigkeiten auf der Seite der arbeitenden Menschen gegenüberstehen, ist eine Arbeit weitgehend stressfrei!

## **Gesundheitliche Auswirkungen von Stress**

Psychische Beschwerden, die als Folgen von Stress auftreten, sind unter anderem Nervosität, innere Unruhe, Angstzustände, Depressionen sowie Schlaf- und Konzentrationsstörungen. Die Symptome können sich soweit steigern, dass es zu Selbstmordversuchen und zum Selbstmord kommt.

Körperliche (psychosomatische) Beschwerden, die als Folgen von Stress auftreten, sind unter anderem Kopfschmerzen, Magenschmerzen, Erbrechen und Herz-/Kreislaufkrankungen.

Zu beachten ist, dass Stress auch dann entsteht, wenn belastende Situationen und Ereignisse gar nicht real auftreten. Es reichen die Vorstellung von und die Angst vor derartigen Situationen, um die gesamte Palette psychischer und körperlicher Beschwerden hervorzurufen.

Zusammenfassend kann Folgendes festgestellt werden:

Stress ist eine Reaktion auf belastende Situationen und Ereignisse, denen gegenüber ein Mensch keinen Ausweg oder keinen Weg, um mit ihnen fertig zu werden, kennt.

Stress kann zu einer Reihe von Störungen des Befindens und zu Erkrankungen führen.

Es genügt die Vorstellung von belastenden Situationen und Ereignissen bzw. die Angst vor diesen, um Stressreaktionen hervorzurufen.

## Abhilfen

Das Wichtigste ist die Vorsorge! Sind die Arbeitstätigkeit selbst, die Beziehungen zu Vorgesetzten und KollegInnen sowie Arbeitsmittel und -umgebung von vornherein in Ordnung, kann es erst gar nicht zu stressbedingten Erkrankungen kommen.

Manchmal ist Vorsorge für die Einzelne / den Einzelnen nicht leicht zu bewerkstelligen. Dies ist der Fall, wenn die Organisation des gesamten Betriebs (z. B. bei der Durchführung umfangreicher Rationalisierungsvorhaben) oder die wirtschaftlichen Umstände, in denen sich der Betrieb befindet, die Ursachen für stressbedingte Beschwerden und Erkrankungen (z. B. bei drohenden Entlassungen) sind.

Hier können rechtzeitige, realistische und umfassende Informationen über das, was im Betrieb vor sich geht, der Entstehung von unnötigem Stress vorbeugen. Eine bedeutende Rolle kommt in dieser Hinsicht den Personalvertretern und Betriebsräten zu.

Trotzdem kann auch die Einzelne / der Einzelne einiges für die frühzeitige Erkennung von Stress bei sich selbst tun. Oberster Leitsatz dabei ist:

Achten Sie auf Ihr Befinden!

Lange Zeit bevor es zu gesundheitlichen Schädigungen kommt, zeigt uns unser Körper, dass etwas nicht in Ordnung ist. Anhand der folgenden Fragen können Sie selbst überprüfen, ob Sie unter stressbedingten Störungen ihres Befindens leiden.

### **Persönliche Checkliste (persönliche Früherkennung von Stress)**

Beantworten Sie für sich persönlich die folgenden Fragen:

Fragen zum Schlaf:

1. Können Sie in der letzten Zeit nur schwer einschlafen, weil Ihnen Gedanken an unangenehme Situationen und Ereignisse in Ihrer Arbeit immer wieder durch den Kopf gehen?
2. Wachen Sie in der Nacht in der letzten Zeit immer häufiger auf und denken Sie dann an unangenehme Situationen und Ereignisse in Ihrer Arbeit?

Fragen zu Änderungen der Essgewohnheiten:

3. Haben Sie in der letzten Zeit deutlich weniger Appetit als vorher?
4. Haben Sie in der letzten Zeit deutlich abgenommen (Gewichtsverlust)?
5. Haben Sie in der letzten Zeit öfter als früher Heißhunger auf bestimmte Speisen (z. B. Schokolade), die Sie früher eher weniger gern mochten?
6. Haben Sie in der letzten Zeit deutlich zugenommen (Gewichtszunahme)?

Fragen zu Änderungen der Lebensgewohnheiten:

7. Haben Sie in der letzten Zeit zu rauchen begonnen?
8. Wenn Sie rauchen: Rauchen Sie in der letzten Zeit deutlich mehr als früher – vor allem in der Arbeit?
9. Hat Ihr Alkoholkonsum in der letzten Zeit deutlich zugenommen?
10. Haben Sie in der letzten Zeit Ihre Partnerin / Ihren Partner, Ihre Familie, Ihre Kinder deutlich vernachlässigt?

Fragen zum psychosozialen Befinden:

11. Verspüren Sie regelmäßig am Morgen (vor der Arbeit) deutliche Unlust, wenn Sie an die Arbeit denken?
12. Atmen Sie auf, wenn Sie Ihre Firma verlassen, vergeht Ihnen aber die Freude, wenn Sie an den morgigen Arbeitstag denken?
13. Fühlen Sie sich vor längeren arbeitsfreien Zeitspannen (Urlaub, Wochenende) deutlich erleichtert?
14. Vergeht Ihnen diese Erleichterung, wenn Sie an den nächsten Arbeitstag denken?

15. Können Sie sich auch während längerer arbeitsfreier Zeiten nicht so richtig entspannen und können Sie während dieser Zeiten auch nicht so richtig „abschalten“?
16. Geht es Ihnen am Ende längerer arbeitsfreier Zeiten gegen den Arbeitsantritt hin deutlich schlechter?
17. Können Sie am Wochenende (kürzere arbeitsfreie Zeit) nicht abschalten?
18. Fühlen Sie sich am Morgen wie gerädert?
19. Bedrückt es Sie, wenn Sie an den nächsten Arbeitstag denken?
20. Sind Sie deutlich unzufriedener mit Ihrer Arbeit geworden?

Fragen zum Gesundheitszustand:

21. Erkranken Sie in der letzten Zeit leichter an einer Infektionskrankheit wie Schnupfen oder Grippe als früher?
22. Sind in der letzten Zeit bei Ihnen Krankheiten aufgetaucht, die Sie früher nicht hatten?
23. Haben sich in der letzten Zeit Krankheiten, die Sie vorher schon hatten, deutlich verschlechtert?
24. Leiden Sie an Bluthochdruck, ohne dass es dafür eine organische Ursache gibt?
25. Leiden Sie an Herzrhythmusstörungen (Herzstolpern), ohne dass es dafür eine körperliche Ursache gibt?

Fragen zu den Beziehungen zu KollegInnen und Vorgesetzten:

26. Ziehen Sie sich in der letzten Zeit deutlich mehr zurück von Ihren Kolleginnen und Kollegen als dies früher der Fall war?
27. Haben Sie deutlich mehr Konflikte als früher mit Ihren Kolleginnen und Kollegen als früher?

28. Arbeiten Sie im Gegensatz zu früher jetzt lieber alleine als mit anderen Kolleginnen und Kollegen zusammen?
29. Gehen Sie Begegnungen mit Ihrer / Ihrem Vorgesetzten aus dem Weg?
30. Sind Sie unsicher, wenn Ihre Vorgesetzte / Ihr Vorgesetzter Sie zu sich ruft?

### **Auflösung:**

Die vorstehenden Fragen decken selbstverständlich nicht alle Lebensbereiche ab, die durch Stress und Stressfolgen betroffen sein können. Wenn Sie jedoch bei der Mehrzahl der angeführten Fragen mit „ja“ antworten, dann ist das ein Signal dafür, dass Sie in Ihrer Arbeit unter Stress stehen und sich an Ihrem Arbeitsplatz nicht wohl fühlen. Sie sollten etwas unternehmen! Ausführlichere Informationen finden Sie in der „Impulsbroschüre“ und im „Impulstest“, die Sie von der Bundesarbeitskammer / AK Wien auf folgenden Wegen bestellen können: Telefonnummer: (01) 310 00 10 – 406, Internet: <http://wien.arbeiterkammer.at/publikationen>.

### **Früherkennung von Stress im Unternehmen**

Der Verdacht auf Stress liegt nahe, wenn in dem Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind, oder in einem Teil davon über einen längeren Zeitraum und ohne erkennbaren äußeren Anlass (z. B. Grippeepidemie)

- die Krankenstände deutlich zunehmen,
- die Zahl der Versetzungswünsche und Kündigungen deutlich zunimmt,
- die Fehlerquote deutlich ansteigt,
- der Alkohol- und Tablettenmissbrauch deutlich ansteigt,
- die Arbeitsunfälle zunehmen und vermehrt
- Äußerungen über Unzufriedenheit sowie
- Klagen über Überbelastungen seitens der Beschäftigten zu hören sind und
- über einen längeren Zeitraum Überstunden anfallen.

Wenn derartige „Symptome“ in der Organisation auftreten, sollte der erste Schritt in jedem Fall eine sorgfältige Arbeitssituations- und Beanspruchungsdiagnose sowie eine „Diagnostik“ der Organisationskultur sein!

Dafür und für weitere Schritte ist die Mitwirkung von ArbeitspsychologInnen, ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen dringend erforderlich!

### **Grundsätze der Stressverhütung**

Die Arbeit muss ausführbar sein.

Die Arbeitsplanung muss von einer realistischen Basis ausgehen und realistische Arbeitsvorgaben (Zeit, Arbeitsmenge) setzen. So müssen z. B. bei der Festsetzung von Terminen und Erholzeiten mögliche Personalengpässe (beispielsweise infolge von Krankenständen während einer Grippewelle, Urlaube) berücksichtigt werden.

Die Arbeitsgeräte (Maschinen, sonstige technische Einrichtungen) und der Arbeitsplatz selbst (z. B. Beleuchtung) müssen so beschaffen sein, dass die Arbeitsaufträge ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen und Schädigungen ausgeführt werden können.

Die Arbeitsabläufe müssen durchschaubar und die Ziele des Unternehmens auf allen Ebenen bekannt sein.

Mangelnde Durchschaubarkeit der Arbeitsabläufe sowie unklare Ziele, Arbeitsvorgaben und Informationen verursachen Unsicherheit, Angst und Stress. Eine Anweisung, die „machen Sie das so schnell wie möglich“ lautet, ist beispielsweise in großem Ausmaß stresserzeugend. Sie verlangt vom Empfänger der Anweisung entweder, die gerade ausgeübte Tätigkeit zu unterbrechen und eine andere Tätigkeit aufzunehmen, oder die gerade ausgeübte Tätigkeit mit einer ungenauen Zeitvorgabe (Zeitpunkt der Fertigstellung) rascher auszuführen!

Darüber hinaus ist ein Sinnerleben der eigenen Arbeit nur möglich, wenn der Stellenwert der eigenen Arbeit im gesamten Arbeitsablauf und im Endprodukt bekannt ist.

Zukünftige Ereignisse im und Abweichungen vom geplanten Arbeitsablauf müssen vorhersehbar sein.

Arbeitsunterbrechungen, die mit großer Wahrscheinlichkeit zu Abweichungen von ursprünglichen Arbeitsvorgaben (z. B. Zeitvorgaben) führen, dürfen nicht überraschend eintreten. Sie müssen an bestimmten Anzei-

chen (z. B. durch laufende Informationen über den Arbeitsfortschritt oder durch rechtzeitige Ankündigung von Servicearbeiten) für jeden Betroffenen / jede Betroffene rechtzeitig erkennbar ein.

Die Arbeit muss beeinflussbar sein. Das gilt auch für die Arbeitsbedingungen – und sei es auch durch die Möglichkeit der Beiziehung von Fachleuten.

Die genaueste Arbeitsvorgabe ist nutzlos, wenn keine der jeweiligen Ausführungsebene im Unternehmen angemessenen Handlungsmöglichkeiten bestehen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Ausreichende Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen bei jedem Einzelnen / jeder Einzelnen vorhanden sein, um die gesetzten Arbeitsvorgaben aktiv erreichen oder im Störfall (bei Abweichungen vom geplanten Arbeitsablauf) richtig reagieren zu können.

Arbeitsgeräte und der Arbeitsplatz selbst müssen so gestaltet sein, dass die gesetzten Arbeitsvorgaben erreicht werden können.

Die Möglichkeit, die eigene Arbeit selbstständig zu planen und auszuführen (selbstständige Planung der Vorgaben für die eigene Arbeit und selbstständige Wahl der Arbeitsmethoden innerhalb eines gewissen Rahmens), wirkt ebenfalls vorbeugend gegenüber Stress und erhöht die Arbeitsmotivation.

# Maßnahmen der Stressverhütung und -minderung

## Arbeits- und Organisationsgestaltung

Durch Verbesserungen der Arbeitsorganisation kann eine Anpassung der Arbeitsanforderungen an die persönlichen Leistungsvoraussetzungen der Menschen erreicht werden.

Besonders wichtig sind hier die Schaffung von abwechslungsreichen Tätigkeiten (Tätigkeitswechsel), die mehr selbstständige Einteilung der Arbeit und mehr Kontrolle der Beschäftigten über den Arbeitsablauf und das Arbeitsergebnis zulassen.

Der Leitgedanke dabei ist, die Arbeit so zu gestalten, dass ausgewogene und vielfältige Arbeitsanforderungen entstehen, die den Qualifikationen der Beschäftigten entsprechen. Ist dies an einzelnen Arbeitsplätzen über die Arbeits- und Organisationsgestaltung nicht möglich, sollten die Beschäftigten nach Möglichkeit eine höhere / andere Qualifikation erhalten (siehe Punkt „Training“).

Vorsicht! Unbedingt zu beachten ist, dass bei der Erweiterung von Arbeitstätigkeiten nicht allzu viel verschiedene oder gleichartige Anforderungen entstehen!

Ein besonders wichtiger Punkt der Arbeitsgestaltung ist die Arbeitszeitgestaltung.

## Arbeitszeitgestaltung

Unter diesem Punkt sind Maßnahmen zu verstehen, die durch die Verteilung der Arbeits- und Pausenzeiten bzw. Erholzeiten eine positive Beeinflussung der Beanspruchungen, die durch die Arbeit entstehen, anstreben.

Besonders wichtig sind die richtige zeitliche Lage und die Dauer von Erholzeiten und Pausen.

Eine Verkürzung der Arbeitszeit ist vor allem bei Nacharbeit eine wirkungsvolle Maßnahme, um Überbeanspruchungen zu vermeiden.

## Training

Durch berufliche Weiterbildung und Trainings lassen sich die persönlichen Leistungsvoraussetzungen des Menschen verbessern. Dadurch kann

eine bessere Anpassung der persönlichen Leistungsvoraussetzungen an die Arbeitsanforderungen erreicht werden.

Die folgenden Trainingsbereiche sind eine Auswahl aus mehreren Möglichkeiten:

- berufliche Weiterbildung,
- Stressmanagement (persönliche Zeitplanung),
- Aufklärung / Information über Gruppenprozesse,
- Gruppen- und Teamtraining (z. B. Konflikttraining, Kommunikationstraining),
- Führungstraining (Training von Führungsverhalten).

Lassen Sie dem Stress keine Chance!

Damit es erst gar nicht zu Stress kommt, ist es wichtig, in Unternehmen

- regelmäßig zu informieren (über Ereignisse im Unternehmen, neue Vorhaben),
- regelmäßig Supervision und Coaching anzubieten und durchzuführen (zumindest in jenen Teilen der Organisation, in denen von der Arbeitsaufgabe her besondere Belastungen auftreten wie z. B. in Beratungsdiensten mit persönlichem Kundenkontakt) sowie
- Organisationsentwicklung (das ist die – sinnvollerweise fortlaufende und unter Mitwirkung sämtlicher Betroffener stattfindende – Arbeit an der Unternehmensorganisation und -kultur im Unternehmen selbst, zu der zumindest fallweise externe Fachleute hinzugezogen werden sollten),
- Personalplanung und
- Personalentwicklung (siehe auch Trainingsbereiche weiter oben) zu betreiben.

Wichtig ist darüber hinaus eine Aus- bzw. Weiterbildung der

- PersonalvertreterInnen und BetriebsrätInnen sowie der
  - Sicherheitsvertrauenspersonen,
- damit diese in der Lage sind, stresserzeugende Arbeitsbedingungen rechtzeitig zu erkennen um diese wirkungsvoll und aktiv im Interesse der Beschäftigten verändern zu können.

## **Grundlagen der Stressvermeidung im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG)**

Das ASchG nimmt in den §§ 7 und 60 Bezug auf Monotonie, einseitige Belastungen sowie taktgebundene Arbeiten und Arbeiten unter Zeitdruck.

Die dementsprechenden Absätze des § 7 im ASchG lauten wie folgt:

ASchG § 7:

Arbeitgeber haben bei 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:

(4) Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vor allem im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen.

(7) Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz.

Aus dem § 60 des ASchG geht Folgendes hervor:

ASchG § 60:

(1) Arbeitgeber haben dafür zu sorgen, dass Arbeitsvorgänge so vorbereitet, gestaltet und durchgeführt werden, dass ein wirksamer Schutz des Lebens und der Gesundheit der Arbeitnehmer erreicht wird.

(2) Arbeitsvorgänge sind so zu gestalten, dass Belastungen durch Monotonie, einseitige Belastungen sowie Belastungen durch taktgebundene Arbeiten und Zeitdruck möglichst gering gehalten und ihre gesundheitsschädigenden Auswirkungen abgeschwächt werden.

Eine bahnbrechende Neuerung auf dem Gebiet des psychologischen ArbeitnehmerInnenschutz ist jedoch seit 1. Jänner 2002 im ASchG § 82a Abs. 5 enthalten.

Seit dem 1. Jänner 2002 sind im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz Arbeits- und OrganisationspsychologInnen als eine besonders hervorgehobene Berufsgruppe, die in Abhängigkeit von der gesundheitlichen Gefährdungs- und Belastungssituation in Arbeitsstätten vom Arbeitgeber im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Präventionszeiten herangezogen werden muss, verankert.

§ 82a des neuen ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes, der den Einsatz der Arbeits- und OrganisationspsychologInnen im Wesentlichen regelt, lautet wie folgt:

### **„Präventionszeit“**

§ 82a. (1) Sofern § 77a nicht anderes bestimmt, sind Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner mindestens im Ausmaß der im Folgenden für sie festgelegten Präventionszeit zu beschäftigen.

(2) Die Präventionszeit pro Kalenderjahr beträgt

1. für Arbeitnehmer an Büroarbeitsplätzen sowie an Arbeitsplätzen mit Büroarbeitsplätzen vergleichbaren Gefährdungen und Belastungen (geringe körperliche Belastung): 1,2 Stunden pro Arbeitnehmer,

2.. für Arbeitnehmer an sonstigen Arbeitsplätzen: 1,5 Stunden pro Arbeitnehmer.

Bei der Berechnung der jährlichen Präventionszeit für die jeweilige Arbeitsstätte sind Teile von Stunden unterhalb von 0,5 auf ganze Stunden abzurunden und ab 0,5 auf ganze Stunden aufzurunden. Eine Neuberechnung der jährlichen Präventionszeit im laufenden Kalenderjahr hat erst bei Änderungen der der Berechnung zugrunde gelegten Arbeitnehmerzahl um mehr als 5 von Hundert zu erfolgen.

(3) Für jeden Arbeitnehmer, der mindestens 50mal im Kalenderjahr Nachtarbeit im Sinne der Art. VII Abs. 1 des Nachtschwerarbeitsgesetzes, BGBl. Nr. 354/1998, in der Fassung des Bundesgesetzes BGBl. I Nr. 181/1999 leistet, erhöht sich die jährliche Präventionszeit um je 0,5 Stunden pro Kalenderjahr.

(4) Das Ausmaß der Präventionszeit pro Kalenderjahr richtet sich nach der Anzahl der Arbeitnehmer, die in einer Arbeitsstätte von einem Arbeitgeber beschäftigt werden. Die auf Baustellen und auswärtigen Arbeitsstellen beschäftigten Arbeitnehmer sind einzurechnen. Dies gilt nicht für Arbeitnehmer auf Baustellen, für die eine gesonderte, diesem Bundesgesetz entsprechende Präventivdienstbetreuung eingerichtet ist. Teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer sind entsprechend dem Umfang ihrer Beschäftigung anteilmäßig einzurechnen. In Arbeitsstätten mit saisonal bedingt wechselnder Arbeitnehmerzahl richtet sich die jährliche Präventionszeit nach der vorhersehbaren durchschnittlichen Arbeitnehmerzahl pro Jahr.

(5) Der Arbeitgeber hat pro Kalenderjahr die Sicherheitsfachkräfte im Ausmaß von mindestens 40 von Hundert und die Arbeitsmediziner im Ausmaß von mindestens 35 von Hundert der gemäß Abs. 2 und 3 ermittelten Präventionszeit zu beschäftigen. Zumindest im Ausmaß der restlichen 25 von Hundert der jährlichen Präventionszeit hat der Arbeitgeber je nach der in der Arbeitsstätte gegebenen Gefährdungs- und Belastungssituation gemäß § 76 Abs. 3 bzw. § 81 Abs. 3 beizuziehende sonstige geeignete Fachleute, wie Chemiker, Toxikologen, Ergonomen, **insbesondere jedoch Arbeitspsychologen**, oder die Sicherheitsfachkräfte und/oder die Arbeitsmediziner zu beschäftigen.

(6) Die Präventionszeit der Sicherheitsfachkräfte sowie die Präventionszeit der Arbeitsmediziner ist unter Berücksichtigung der betrieblichen Verhältnisse auf das Kalenderjahr aufzuteilen. Jeder Teil muss jeweils mindestens zwei Stunden betragen.

(7) Die Präventionszeit der Sicherheitsfachkräfte kann auf mehrere Sicherheitsfachkräfte, die Präventionszeit der Arbeitsmediziner kann auf mehrere Arbeitsmediziner aufgeteilt werden, wenn dies aus organisatorischen oder fachlichen Gründen zweckmäßig ist.“

Da heute psychologische Belastungsfaktoren an allen Arbeitsplätzen auftreten, müssten die Arbeits- und OrganisationspsychologInnen in allen Unternehmen herangezogen werden. Achten Sie also darauf, ob in Ihrem Unternehmen auch Arbeits- und OrganisationspsychologInnen vom Arbeitgeber herangezogen werden!

Wenn Sie mehr Informationen über den Einsatz und die Arbeitsweise von Arbeits- und OrganisationspsychologInnen erfahren wollen, erhalten Sie diese in einer Broschüre der AK Wien mit dem Titel „Arbeits- und OrganisationspsychologInnen im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz 2002“. Sie können die Broschüre auf folgenden Wegen bestellen:

Bestelltelefon: (01) 310 00 10 325.

## Was kann im Schadensfall getan werden?

Was kann getan werden, wenn Stress bereits auftritt? Auf jeden Fall sind Maßnahmen in die Wege zu leiten, die eine Verstärkung und / oder Ausbreitung stresserzeugender Arbeitsbedingungen verhindern. Dafür kommen die weiter oben genannten stressvorbeugenden Maßnahmen in Frage.

Zusätzlich sollten – je nach Problemlage – die im Folgenden genannten Maßnahmen unverzüglich eingeleitet bzw. durchgeführt werden:

- Coaching von Führungskräften (Unterstützung und Beratung von Führungskräften bei der Ausübung ihrer LeiterInnenfunktion),
- gegebenenfalls unterstützende Psychotherapie bei den Betroffenen,
- Konfliktberatung (in betroffenen Unternehmensteilen, auf Abteilungsebene, aber auch in Gruppen von LeiterInnen in den betroffenen Unternehmensteilen),
- Gruppen- und Teamsupervision und
- Organisationsentwicklung.

## **Auskunft, Beratung und Unterstützung**

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien,  
Abteilung für ArbeitnehmerInnenschutz und Arbeitsgestaltung  
Psychologischer ArbeitnehmerInnenschutz  
Dr. Michael Lenert  
Prinz-Eugen-Straße 20–22  
1040 Wien  
Tel.: (01) 501 65 2301

Tipp: Informationen zum ArbeitnehmerInnenschutz finden Sie im Internet unter [www.svp.at](http://www.svp.at)



Rat.Info.Service.Recht.

IM INTERNETANGEBOT DER AK WIEN

- 24-Stunden-Arbeitsrechtberatung
- AK Onlineratgeber und Service-rechner
- Beruf und Familie
- Bildung
- Wohnen
- Konsumentenschutz
- Angebote für AK Mitglieder
- AK Broschüren und Publikationen
- AK FÜR SIE



wien.arbeiterkammer.at

Diese Broschüre erhalten Sie unter (01) 310 00 10 323

**ALLE AKTUELLEN AK BROSCHÜREN FINDEN SIE IM INTERNET ZUM BESTELLEN UND DOWNLOAD**

- <http://wien.arbeiterkammer.at/publikationen>

### Weitere Bestellmöglichkeiten

- Bestelltelefon: (01) 501 65 401
- E-Mail: [bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at)

Artikelnummer **323 / 11**

Autor: Dr. Michael Lenert

Stand: Februar 2010

Zulassungsnummer: 02Z34648 M

Medieninhaber: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Prinz Eugen Straße 20-22, 1040 Wien

Telefon: (01) 501 65 0

Hersteller: TDS TypoDruckSares, 1190 Wien, Muthgasse 68

Verlags- und Herstellort: Wien



ISBN 3-7063-0039-7

Die Deutsche Bibliothek-CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

■ Falls Sie weitere Fragen haben, wenden Sie sich bitte an:

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien  
Prinz Eugen Straße 20–22, 1040 Wien, Telefon (01) 501 65 0



wien.arbeiterkammer.at