

# STRESS

PSYCHISCHE BELASTUNG UND STRESS IN DER ARBEIT – URSACHEN, FOLGEN UND LÖSUNGEN



**AK  
INFORMIERT**  
- ermöglicht durch  
den gesetzlichen AK  
Mitgliedsbeitrag



**GERECHTIGKEIT MUSS SEIN**

**>BESSER INFORMIERT**  
Die Ratgeberreihe der AK Wien



**Renate Anderl**  
AK PRÄSIDENTIN

 Die Arbeitsqualität muss stimmen,  
denn Arbeit darf nicht krank machen.

# STRESS

PSYCHISCHE BELASTUNG UND STRESS IN DER ARBEIT – URSACHEN, FOLGEN UND LÖSUNGEN

Jeder von uns klagt zeitweilig über Stress. In diesem Ratgeber erfahren Sie, was psychischer Stress ist, was man unter psychischer Belastung in der Arbeit versteht, wie diese mit psychischem Stress zusammenhängt und warum sie Gesundheitsprobleme nach sich ziehen können. Und: Wie Betriebe mit diesen Themen in der Prävention umgehen sollten.



# NEWSLETTER

Mit Sicherheit topinformiert!

- › Aktuelle Themen
- › Infos zu Rechtsvorschriften
- › Veranstaltungen
- › Aus- und Weiterbildung
- › Ratgeber, Broschüren uvm

Jetzt abonnieren:  
[www.svp.at/newsletter](http://www.svp.at/newsletter)



# Inhalt

---

<b>1   Was ist Stress?</b>	4
<b>2   Belastung, Beanspruchung, Stress – was ist was?</b>	15
<b>3   Welche Formen psychischer Belastung gibt es?</b>	19
<b>4   Wie wirkt sich psychische Beanspruchung aus?</b>	26
<b>5   Welche gesundheitlichen Folgen hat Stress?</b>	32
<b>6   Was sagt das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG)?</b>	37
<b>7   Wie läuft die Arbeitsplatzevaluierung ab?</b>	42
<b>8   Wer hat welche Rolle bei der Evaluierung?</b>	49
<b>9   Warum braucht es Verhältnisprävention?</b>	58
<b>Anhang</b>	
Stichwortverzeichnis	62
Abkürzungsverzeichnis	62
Kontakte	63

---

---

# Was ist Stress?

---

## **Warum Stress am Arbeitsplatz so gefährlich ist**

Psychischer Stress kann auf Dauer gravierende Beeinträchtigungen wie Herz-Kreislaufbeschwerden verursachen.

---

## **Wichtige Begriffsdefinitionen**

Über Stress wird viel geredet – nicht immer mit den richtigen Worten. Weil: Den „guten Stress“ gibt es eigentlich nicht.

---

## **Zahlen, Daten und Fakten**

Psychische Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz verursachen Leid und Kosten.

---

## **Zwei Fallbeispiele**

Warum Anton unter seinem zu hohen Arbeitspensum leidet und Mia über einen Jobwechsel nachdenkt.

1

IN DIESEM KAPITEL FINDEN SIE WICHTIGE  
BASISINFORMATIONEN ZUM THEMA.

# Warum Stress am Arbeitsplatz so gefährlich ist

Jeder von uns klagt zeitweilig über Stress. Gemeint sind oft Zustände, die uns unter Druck setzen oder bedrohlich erscheinen. Häufig wird mit Stress bezeichnet, dass man viel zu tun hat und darunter mehr oder weniger leidet.

Gelegentlich wird auch über „guten Stress“ geredet. Dieser Stress hält uns auf Trab – nach dem Motto „Wer rastet, der rostet.“ Damit wird neben den körperlichen Anforderungen vor allem ein arbeitspsychologisch wichtiger Faktor thematisiert: das Lernpotenzial der Arbeit.

**KON  
KRET**

Treffender als von „gutem Stress“ wäre es also, von Kompetenzentwicklung in der Arbeit zu reden.

## Psychischer Stress am Arbeitsplatz

Psychischer Stress am Arbeitsplatz ist seit einiger Zeit in aller Munde. Anlass dazu geben ungünstige gesellschaftliche Entwicklungen. Die Zahl an psychischen Erkrankungen nimmt zu.

Die aktuelle Wissenschaft sagt: Für die Entstehung von psychischen Erkrankungen wie Depression sind – neben der individuellen Veranlagung oder außerberuflichen Ursachen – auch zahlreiche Faktoren der Arbeit mitverantwortlich.

Selbst vordergründig körperliche Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Herzkreislauf- oder Muskel- und Skelettbeschwerden stehen nachweislich mit einem chronischen Erleben von psychischem Stress am Arbeitsplatz im Zusammenhang.

### Risikofaktoren für psychischen Stress in der Arbeit sind z. B.:

- Zeitliche Überforderung
- Geringe Einflussmöglichkeiten
- Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte oder das Team
- Fehlende Wertschätzung

- Erlebte Ungerechtigkeit
- Störungen in den Arbeitsabläufen
- Widersprüchliche Ziele

**KON  
KRET**

Ein besonderes Risiko besteht, wenn mehrere Faktoren kombiniert über längere Zeit – also chronisch – wirksam sind.

### **Psychischen Stress am Arbeitsplatz reduzieren**

Wie kann man nun psychischen Stress am Arbeitsplatz reduzieren? Zunächst durch das Identifizieren von Schwachstellen in der Arbeitssituation. Dies erfolgt durch die Evaluierung psychischer Belastungen – §§ 4, 5 und 7 ASchG.



Seit 1. Jänner 2013 ist die Novelle zum ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASchG) in Kraft. Die ASchG-Novelle regelt die verbindliche Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Es wird betont „*unter Gesundheit im Sinne dieses Bundesgesetzes ist physische und psychische Gesundheit zu verstehen*“ (§ 2 Z 7a ASchG). Weiters wird erklärt, dass unter Gefahren auch „*arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen (sind), die zu Fehlbeanspruchungen führen*“ (§ 2 Abs. 7 ASchG).

Die Evaluierung psychischer Belastungen setzt eine systematische Vorgehensweise und den Einbezug der Beschäftigten voraus. Sie ist auch Ausgangspunkt für Maßnahmen der Arbeitsgestaltung.

Das Ziel: Arbeitsbedingte Risikofaktoren für psychischen Stress zu vermindern oder am besten gänzlich zu vermeiden. Das kommt nicht nur der Anwesenheitsquote, sondern vor allem der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zugute.

**TIPP**

Näheres zum Prozess der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen lesen Sie in den Kapiteln 7 und 8.



## Das Ziel dieses Ratgebers

In der vorliegenden Broschüre erfahren Sie – wissenschaftlich fundiert, aber dennoch verständlich – was psychischer Stress ist. Weiters klären wir, was man unter psychischer Belastung in der Arbeit versteht, wie diese mit psychischem Stress zusammenhängt und warum sie Gesundheitsprobleme nach sich ziehen kann. Außerdem erhalten Sie Informationen, wie Betriebe mit diesen Themen in der Prävention umgehen sollten.

Mit diesem Ratgeber wenden wir uns an alle interessierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.

Berufsbezogen besonders relevant sind die Inhalte für:

- Betriebsräte, Sicherheitsvertrauenspersonen
- Arbeits- und Organisationspsychologinnen und -psychologen
- Präventivfachkräfte – Arbeitsmedizinerinnen und -mediziner sowie Sicherheitsfachkräfte
- Funktionärinnen und Funktionäre in der Gewerkschaft

Die Auseinandersetzung mit dem Thema soll den Anstoß geben, sich verstärkt mit dem Thema „Psychischer Stress in der Arbeit“ zu beschäftigen. Denn ein klares Verständnis für Ursachen, Auswirkungen und effektive Prävention im Betrieb sind die besten Voraussetzungen für die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen.

## Wichtige Begriffsdefinitionen

Schulstress, Beziehungsstress, Arbeitsstress oder gar Freizeitstress... Der Begriff Stress wird in den unterschiedlichsten Lebensbereichen verwendet. Mittlerweile werden selbst Atomkraftwerke oder Kreditinstitute sogenannten „Stresstests“ unterzogen.

Ein gemeinsamer Kern besteht darin, dass Organismen bzw. Systeme einem Druck oder einem **Zustand der Anspannung** ausgesetzt sind.

**KON  
KRET**

Stress bezeichnet die Stressreaktion im Organismus bzw. im System, während die Ursachen für Stress von außen kommen und im Allgemeinen als Stressoren bezeichnet werden.

## **Was passiert bei Stress im Körper?**

Stress geht bei uns Menschen mit einer Anpassungsreaktion im Körper einher. Infolge von Stressoren – z. B. Angriff durch einen Gegner – werden Stresshormone ausgeschüttet.

Unser Organismus wird in einen Zustand erhöhter Aktivierung versetzt: Der Puls wird z. B. schneller und der Blutdruck steigt. Dadurch sind wir für eine kurze Zeit leistungsfähiger. Nach dieser Alarmreaktion versucht unser Körper den Normalzustand wiederherzustellen und die Stresshormone abzubauen.

## **Chronischer Stress**

Bei andauernden Stressoren oder längerfristiger Aktivierung ohne hinreichende Entspannungs- oder Erholungsphasen entsteht chronischer Stress. Die Folge können körperliche und psychische Schädigungen sein wie z. B. andauernde Gereiztheit, Kopfschmerzen, Verspannungen, depressive Gefühle, Magen- und Darmerkrankungen, Herz- und Kreislaufprobleme etc.

## **Psychischer Stress**

Psychischer Stress ist ein innerlicher Anspannungszustand, der mit Bedrohung oder Angst verbunden ist. Er bildet sich, wenn wir

- Anforderungen – z. B. hohe Arbeitsmenge – mit den verfügbaren Ressourcen – z. B. knappe Zeit – als nicht bewältigbar wahrnehmen oder
- das Gefühl haben, die Kontrolle über eine Situation zu verlieren.

Nach dieser etablierten wissenschaftlichen Definition gibt es also keinen „guten“ psychischen Stress. Eine Aktivierung des Organismus mit nachfolgender Entspannung ist biologisch lebensnotwendig. Sie dient körperlich wie auch geistig und emotional dem Erhalt und der Weiterentwicklung wichtiger Lebensfunktionen, z. B. Ausdauer und Denken.

## Arbeitsbedingter Stress

Wenn wir von arbeitsbedingtem Stress sprechen, dann liegen maßgebliche Ursachen bzw. Stressfaktoren in der beruflichen Situation.

Auch die persönlichen Leistungsvoraussetzungen sind mit dafür verantwortlich, ob und in welchem Maß Stress entsteht. So wird ein junger Mann hohe körperliche Anforderungen in der Arbeit wie das Tragen schwerer Lasten besser bewältigen als eine ältere Frau. Ebenso wird die langjährig geübte, fachlich geschulte Servicekraft mit den emotionalen Anforderungen im Kundenkontakt besser umgehen als die unerfahrene, angelernte Hilfskraft.

Auch Personen, die neben der Arbeit noch die Pflege von Kindern oder kranken Angehörigen übernehmen, haben möglicherweise weniger Kraftreserven für die Anforderungen der Arbeit zur Verfügung.



Stress entsteht immer im Zusammenspiel von Faktoren der Person sowie ihrer beruflichen und außerberuflichen Situation. Die Verantwortung für die privaten Lebensumstände liegt naturgemäß beim Einzelnen. Aber die Arbeitgeberseite hat eine Fürsorgepflicht: Sie muss die berufliche Situation so gestalten, dass die Beschäftigten die Arbeitsanforderungen bewältigen können – und somit eben kein arbeitsbedingter Stress entsteht.

## Zahlen, Daten und Fakten

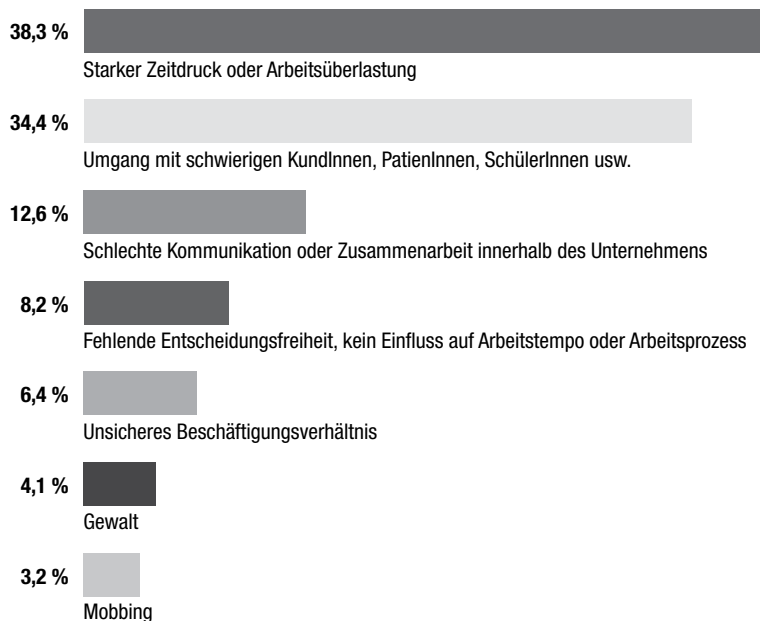
Verschiedene Erhebungen – wie etwa die Befragungsergebnisse im Rahmen des Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria 2022 (Zahlen aus 2020) – zeigen:

- Bereits 60 Prozent der Erwerbstätigen fühlen sich am Arbeitsplatz mindestens einem psychischen Gesundheitsrisiko ausgesetzt
- Starker Zeitdruck bzw. Arbeitsüberlastung werden von den Befragten am häufigsten als größtes arbeitsbezogenes Gesundheitsrisiko

genannt – 38,3 Prozent berichten, in ihrer Arbeit unter starkem Zeitdruck zu leiden oder überlastet zu sein

- Der Umgang mit schwierigen Personen wird von gut einem Drittel der Erwerbstätigen als Risikofaktor angegeben
- Auch schlechte Kommunikation bzw. Zusammenarbeit (12,6 Prozent), fehlender Einfluss auf das Arbeitstempo (8,2 Prozent) und unsichere Beschäftigungsverhältnisse (6,4 Prozent) werden als Risikofaktoren genannt
- 4,1 Prozent der Befragten gaben an, in ihrer Arbeitsumgebung von Gewalt bedroht oder durch Mobbing (3,2 Prozent) belastet zu sein

### Arten psychischer Belastungsfaktoren 2020 (betroffene Erwerbstätige)

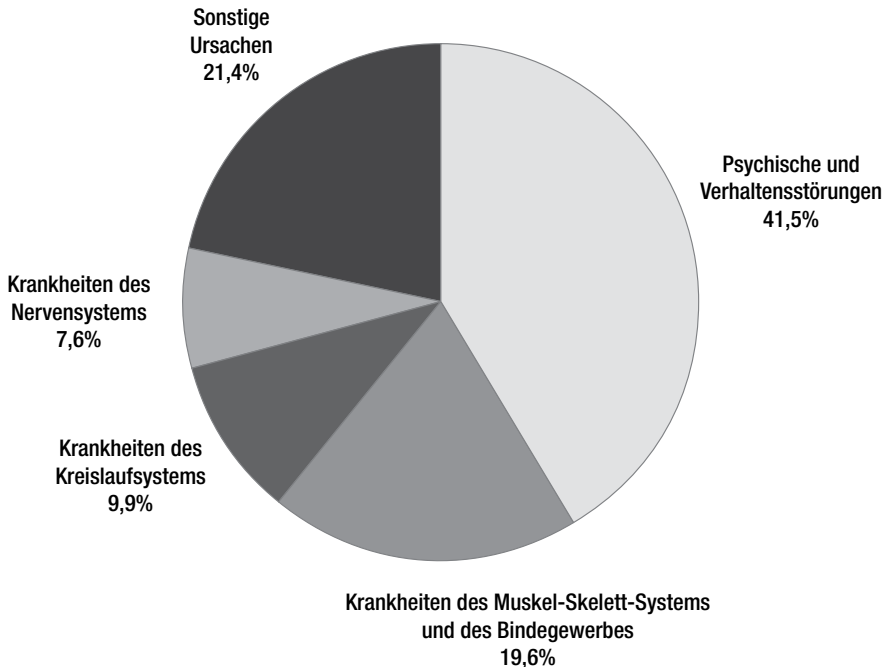


## Leid für Betroffene und hohe Kosten für die Gesellschaft als Folge

Arbeitsbedingte psychische Belastung kann zu Fehlbeanspruchung führen und krank machen. Psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen nehmen zu – viel Leid für Betroffene, aber auch hohe Kosten für das Gesundheitssystem sind die Folge:

- Bereits über 40 Prozent der Invaliditätspensionen erfolgen aufgrund psychischer und Verhaltensstörungen (Hauptverband der Sozialversicherungsträger, 2020, Zahlen für 2019)

### Stand der Invaliditätspensionen nach Krankheitsgruppen Dezember 2019



- Die Krankenstandstage aufgrund psychischer Krankheiten und Verhaltensstörungen haben sich seit Mitte der 1990er-Jahre vervierfacht – siehe nachstehende Tabelle

## Veränderung Krankenstandstage 1994 zu 2019 (gerundet auf Tausend)

Krankheitsgruppen	1994	2019	Veränderung	
			absolut	in Prozent
<b>Insgesamt</b>	40.211.000	46.081.000	+ 5.870.000	+ 14,6
<b>Psychische und Verhaltensstörungen</b>	1.063.000	4.352.000	+ 3.289.000	+ 309,4

- Die gesamtwirtschaftlichen Kosten bei Krankenständen aufgrund arbeitsbedingter psychischer Belastung belaufen sich auf rund 3,3 Milliarden Euro jährlich (WIFO, 2011)

Quellen:

Hauptverband der Sozialversicherungsträger (2020). (Hrsg.). Statistisches Handbuch der österreichischen Sozialversicherung 2020. Wien

Statistik Austria (2022). (Hrsg.). Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2020. Wien

WIFO/DUK (2011). Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Krems/Wien

## Zwei Fallbeispiele

Beispiele für konkrete Ausprägungen von arbeitsbedingtem Stress:

**zB** Anton ist Gruppenleiter in einem mittelständischen Betrieb der Metallverarbeitung. In seinem Team mehren sich seit dem vergangenen Jahr krankheitsbedingte Ausfälle. Zwei Mitarbeiter sind wegen Rückenproblemen in Rehabilitationsmaßnahmen, eine weitere Mitarbeiterin ist seit Monaten in psychotherapeutischer Behandlung.

Um das Arbeitspensum zu bewältigen, müssen Zusatzschichten übernommen werden. Davon sind vor allem jüngere Teammitglieder ohne Familie betroffen, die sich hierdurch aber ungerecht behandelt fühlen. Die Stimmung ist gereizt und Konflikte im Team nehmen zu. In letzter Zeit kommt es häufiger auch zu kurzfristigen Krankmeldungen. Dabei ist die Auftragslage des Betriebes gut. Die Abteilungsleiterin macht Druck, die Aufträge termingerecht zu fertigen. ▶

zB

Anton ahnt, dass er gerade in dieser schwierigen Situation mehr mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reden müsste. Dafür bleibt ihm aber zu wenig Zeit. Immer mehr Meetings, Dokumentationsaufgaben und E-Mails hat er zu erledigen. Wenn er sich tagsüber mehr Zeit für Mitarbeiter:innengespräche nimmt, bleibt vieles liegen.

Immer öfter verschiebt er die Dokumentationen oder E-Mails auf den Abend oder auf das Wochenende, was auch sein eigenes Familienleben stark beeinträchtigt. Dabei täte ihm eine Auszeit selbst einmal wieder gut. Aber er glaubt, in dieser angespannten Situation unmöglich seine Abteilungsleiterin um Urlaub bitten zu können.

zB

Mia arbeitet als Pflegekraft auf einer internistischen Station im Krankenhaus. Bald ist die Übergabe an die Spätschicht. Danach muss sie meist noch rasch einkaufen und dann nach Haus rasen, weil dort bereits ihr Mann mit den Kindern das Abendessen vorbereitet.

Ein typischer Tag auf der Station hat es in sich: Notfälle, bei denen es nicht selten um Leben und Tod geht, fehlende Krankenakten, verspätete Arztvisiten, andere administrative Komplikationen und zu allem Überfluss oft auch noch aufgebrachte Angehörige, die die Pflegekräfte beleidigen. Obwohl sie doch sehen müssten, dass die Pflegekräfte mit der Arbeit kaum noch nachkommen.

Immer wieder schleicht sich bei Mia der Gedanke ein, ob sie den Beruf wechseln und sich eine Arbeitsstelle suchen soll: ohne Schichtarbeit, ohne diese häufigen, unvorhersehbaren Arbeitsspitzen und Störungen. Einfach einen Beruf mit planbareren Arbeitszeiten.

Wäre da nicht das gute kollegiale Klima im Team, hätte sie sicherlich schon gekündigt. Aber sie kann die Teamkolleginnen und -kollegen doch nicht im Stich lassen! Viele von ihnen denken ganz ähnlich wie sie selbst. Auch die Stationsleitung ►

**zB** ist zweifellos ein Pluspunkt: Sie nimmt sich immer wieder Zeit für Gespräche, auch über persönliche Probleme. Sie stärkt dem Team den Rücken und stellt sich im Ernstfall sogar gegen den Chefarzt vor das Team.

Diese zwei Fallbeispiele aus der Produktion und der Dienstleistung sind zwar fiktiv, bilden aber unserer Meinung nach den heutigen Arbeitsalltag in vielen Bereichen gut ab.

Mit dem Übergang von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft traten körperliche Belastungen wie schweres Heben oder gesundheitsschädigende Arbeitsstoffe mehr in den Hintergrund. Stattdessen kommen in der modernen Arbeitswelt mehr und mehr psychomentele bzw. psychosoziale Belastungen zum Tragen.

In zahlreichen Unternehmen werden die genannten oder andere Faktoren psychischer Belastung in der Arbeit – z. B. Zeitdruck, soziale Stressoren, erlebte Ungerechtigkeit, mangelhafte Führung, fehlende Unterstützung im Team, ungünstige arbeitsorganisatorische Bedingungen – und ihre Folgen – z. B. Gesundheitsbeeinträchtigungen, Ärger und schlechte Stimmung, Fehlzeiten und Fluktuation – diskutiert.

Auf der anderen Seite stehen auch positive Faktoren der psychischen Belastung – z. B. gute soziale Unterstützung im Team, „Rückendeckung“ durch Vorgesetzte, sinnvolle Arbeitsaufgaben.



---

# Belastung, Beanspruchung, Stress – was ist was?

---

## **Psychische Belastung: nichts Negatives**

Psychische Belastung wirkt von außen auf uns ein. Wie sie uns beansprucht, ist individuell und hängt von vielen Faktoren ab.

---

## **Psychische Beanspruchung: eine Folge von Belastung**

Psychische Belastung erzeugt eine unmittelbare Reaktion im Menschen. Diese Reaktion heißt psychische Beanspruchung.

---

## **Psychischer Stress: eine negative Beanspruchungsfolge**

Psychischer Stress ist eine spezifische, negative Beanspruchungsfolge von psychischer Belastung.

# 2

IN DIESEM KAPITEL ERFAHREN SIE, WANN STRESS  
ENTSTEHT UND WAS DAS EIGENTLICH BEDEUTET.

## Psychische Belastung: nichts Negatives

Das arbeitswissenschaftliche Belastungs-Beanspruchungskonzept definiert Belastung als objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren. Beanspruchung meint die individuelle Auswirkung der Belastung im Menschen und auf den Menschen.

Die ÖNORM EN ISO Norm 6385 zu ergonomischen Prinzipien der Arbeitssystemgestaltung versteht die Begriffe Belastung (engl. „work stress“) und Beanspruchung („work strain“) demgemäß bewertungsfrei: „work stress and work strain have a neutral interpretation in ergonomics and no negative connotations“.

**KON  
KRET**

Belastung und Beanspruchung werden im arbeitswissenschaftlichen Kontext als neutrale Begriffe verwendet.

Das bedeutet, weder Belastung noch Beanspruchung ist an sich negativ. Positive oder negative Wirkungen hängen von der spezifischen Form der Belastung und den damit einhergehenden Formen der Beanspruchung ab.

## Psychische Beanspruchung: eine Folge von Belastung

Laut ÖNORM EN ISO 10075-1 ist psychische Belastung die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen.

Die psychische Beanspruchung hingegen beschreibt die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinem aktuellen Zustand.

Unsere Alltagssprache allerdings steht im Widerspruch zu dieser Definition. Hier hat der Begriff der Belastung einen negativen Beige-

schmack. Außerdem verwenden wir ihn mehrdeutig. Wir sagen, wir sind Belastung ausgesetzt oder wir fühlen uns belastet.

**KON  
KRET**

Laut ISO-Definition müssten wir sagen, wir fühlen uns beansprucht. Denn psychische Beanspruchung ist die zeitlich unmittelbare Folge von psychischer Belastung.

Damit sind vor allem biologische oder kognitiv-emotionale Befindens- oder Erlebenszustände gemeint, die in der Belastungssituation zeitgleich bzw. zumindest zeitnah zur psychischen Belastung auftreten. Alles, was sich später daraus entwickelt, sind die Folgen von Beanspruchung.

## Psychischer Stress: eine negative Beanspruchungsfolge

**KON  
KRET**

Psychischer Stress ist eine spezifische, negative Beanspruchungsfolge von psychischer Belastung.

Die kognitive Stresstheorie bzw. das transaktionale Stresskonzept von Lazarus und Kollegen erklärt die Entstehung von psychischem Stress durch das Zusammenwirken von Umwelt bzw. Situation und Mensch. Maßgeblich sind die Ressourcen der Person zur Bewältigung der situativen Anforderungen.

Eine Arbeitnehmerin mit ausgeprägten persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Zeitdruck erlebt eine knappe Fristsetzung im Beruf vielleicht als eine Herausforderung. Ein anderer Arbeitnehmer erlebt dieselbe Situation bei unzureichenden Kompetenzen oder Erfahrungen im Umgang mit Zeitknappheit – z. B. Selbstorganisationsfähigkeit – als bedrohlich.

Die eine Person macht sich vermutlich direkt an die Priorisierung der einzelnen Aufgaben und klärt oder erledigt schwierige Problemlösungsschritte vielleicht vorab gemeinsam mit den Vorgesetzten. Die andere Person erlebt eine bedrohliche Überforderung. Die damit

verbundenen Zustände der Angst oder Anspannung versucht sie womöglich dadurch zu lindern, indem sie sich mit anderen Dingen ablenkt, die ihr ein besseres Gefühl verschaffen.



Psychischer Stress ist also eine negative Beanspruchungsfolge. Er entsteht dann, wenn die Anforderungen einer Situation die Bewältigungsfähigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten einer Person subjektiv überschreiten. Sprich, wenn sie die Situation als nicht bewältigbar einstuft.

### **Psychische Belastung ist kein Persönlichkeitsmerkmal**

Psychische Belastung umfasst psychologisch relevante Merkmale einer Situation, nicht aber Eigenarten einer Person. Dementsprechend gilt es, solche Situationsmerkmale möglichst unabhängig vom individuellen Erleben und Verhalten einer Person zu analysieren und zu gestalten.

Dazu ist es notwendig, verschiedene Formen psychischer Belastung und deren Wirkungen in Form der subjektiven Beanspruchung – zeitlich unmittelbar – und deren verschiedenen Beanspruchungsfolgen – zeitlich nachfolgend – näher zu unterscheiden.

---

# Welche Formen psychischer Belastung gibt es?

---

## **Lernanforderungen in der Arbeit**

Lernanforderungen tragen zur Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung bei.

---

## **Stressoren in der Arbeit**

Stressoren im Arbeitsleben senken unsere Leistungsfähigkeit und können sogar zu gesundheitlichen Problemen führen.

---

## **Ressourcen in der Arbeit**

Ressourcen helfen dabei, Lernanforderungen und Stressoren in der Arbeit besser zu bewältigen.

---

## **Lernanforderungen, Stressoren und Ressourcen unterscheiden**

Die Differenzierung zwischen fördernden Lernanforderungen, unterstützenden Ressourcen u. beeinträchtigenden Stressoren ist wichtig.

3

LESEN SIE HIER, WELCHE VERSCHIEDENEN  
BELASTUNGSFORMEN ES IN DER ARBEIT GIBT.



In der Arbeitspsychologie wird Belastung oft als Anforderungen bezeichnet. Mit den beiden Begriffen sind die von außen auf den Menschen einwirkenden objektiven Bedingungen einer (Arbeits-)situation gemeint. Durch Arbeitsaufträge und vorhandene Arbeitsbedingungen wird von den Beschäftigten Handeln gefordert – es werden Arbeitsanforderungen an sie gestellt.

Arbeitspsychologisch interessiert uns hierbei besonders, welche Leistungsvoraussetzungen den Beschäftigten durch die Arbeitsanforderungen abverlangt werden.

**Abverlangte Leistungsvoraussetzungen durch Arbeitsanforderungen:**

- Körperlich
- Geistig
- Emotional

## Lernanforderungen in der Arbeit

Manche Arbeitsaufgaben verlangen von uns lediglich das Ausführen von routinisierten bzw. automatisierten Tätigkeiten. Eigenständige Denk- und Planungserfordernisse sind nicht gefragt.

Andere Aufgaben beinhalten hingegen die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, Handlungspläne zu entwickeln oder diese auf andere Arbeitsbereiche abzustimmen. Das erfordert eine Handlungsregulation auf intellektueller Ebene.

### Positive Effekte

Diese zuletzt genannten Arten von Anforderungen tragen dazu bei, dass wir in unseren geistigen, sprich kognitiven Leistungsvoraussetzungen gefordert werden. Dadurch werden Wissenserwerb und die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten gefördert.

Arbeitsfaktoren, die die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung begünstigen, sind zum Beispiel selbstständige Denk- und Planungserfordernisse sowie Anforderungsvielfalt, die neuartige Aufgaben oder unterschiedliche körperliche, geistige oder emotionale Anforderungen beinhalten.

Diese förderlichen Aspekte von psychischer Belastung wären präzise als Lernanforderungen zu bezeichnen.

## Stressoren in der Arbeit

Eine völlig andere Art der psychischen Belastung ist gegeben, wenn Merkmale der Arbeit die psychische Regulation des Arbeitshandelns stören oder behindern. Die flüssige Handlungsregulation wird z. B. durch folgende Arbeitsfaktoren gestört:

- Fehlen von Informationen, die für die Ausführung der Arbeitsaufgaben notwendig wären
- Ständige Unterbrechungen im Arbeitsablauf, z. B. häufiges Telefonklingeln

Die Beschäftigten müssen dann mit solchen Störungen umgehen. Durch zusätzlichen Aufwand, indem sie sich z. B. Informationen beschaffen. Oder durch riskantes Handeln, indem sie z. B. betriebliche Verfahrensregeln umgehen, um die Arbeit in der geforderten Zeit dennoch fertigstellen zu können.

Zahlreiche Studien zeigen, dass solche Störungen der Handlungsregulation die Qualität der Arbeit beeinträchtigen. Darüber hinaus führen sie auch zu psychischem Stress bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Daher sollte derartige Belastung in der Arbeit präziser als Stressoren bezeichnet werden. Denn sie sind immer negativ und schädlich. Besonders auch Beeinträchtigungen der Gesundheit der Beschäftigten können die Folge sein.

**Belegte Beispiele für solche Stressoren im Arbeitsleben sind z. B.:**

- Zeitliche Überlastung: zu hohe Arbeitsmenge in zu wenig Zeit
- Informationsprobleme: nicht verfügbare, unklare Informationen
- Arbeitsunterbrechungen: Personen oder andere Vorkommnisse stören den Arbeitsablauf

**Weitere Stressoren sind z. B.:**

- Arbeitsplatzunsicherheit
- Ungerechtigkeit
- Soziale Konflikte im Team
- Soziale Konflikte mit Vorgesetzten

## Ressourcen in der Arbeit

Schließlich ist eine dritte Kategorie von Belastung in der Arbeit zu erwähnen und zu unterscheiden: die sogenannten Ressourcen.

### Aufgabenbezogene Ressourcen

Beim Begriff „Ressource“ denkt man vordergründig an Zeit, Geld, Energie, Personal oder Ähnliches. Es sind Aspekte, die hilfreich bei der Erledigung einer Aufgabe sein können. Aus arbeitspsychologischer Sicht kommt noch ein zentraler Faktor zu diesen Ressourcen hinzu: die Autonomie bzw. die eigene Kontrolle in der Arbeit. Damit ist gemeint, dass wir selbstständig entscheiden oder beeinflussen können, was wann zu tun ist und wie wir es tun – und die Möglichkeit haben, Stressoren zu verändern bzw. zu beeinflussen.

The logo consists of a red square with the word 'KON' in white above the word 'KRET' in white.

Diese Aspekte von Autonomie bzw. eigener Kontrolle werden oft auch als Tätigkeitsspielräume oder Freiheitsgrade in der Arbeit bezeichnet.

### Soziale Ressourcen

Neben diesen aufgabenbezogenen Ressourcen sind auch soziale Ressourcen von größter Bedeutung für eine erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsanforderungen. Besonders wichtig ist die soziale Unterstützung durch Kolleginnen bzw. Kollegen und durch Vorgesetzte.



Kolleginnen bzw. Kollegen oder Vorgesetzte packen mit an, geben Ratschläge, verhelfen uns zu einer anderen Betrachtung des Problems. Sie muntern uns emotional auf und stärken uns den Rücken. So helfen sie uns dabei, Arbeitsanforderungen und bisweilen auch Stressoren in der Arbeit erfolgreicher oder unbeschadeter zu bewältigen und zu überstehen.

## Lernanforderungen, Stressoren und Ressourcen unterscheiden

Lernanforderungen, Ressourcen und Stressoren sind verschiedene Formen der psychischen Belastung in der Arbeit mit unterschiedlichen positiven und negativen Wirkungen.

Mehrere gut etablierte und in vielen Studien belegte wissenschaftliche Erklärungsansätze erläutern die psychologischen Prozesse und Wirkungen solcher Formen von psychischer Belastung in der Arbeit. Einen systematischen Überblick geben Glaser & Herbig, 2012.

### Wissenschaftliche Erklärungsansätze:

- Anforderungs-Kontroll-Modell
- Konzept der vollständigen Tätigkeit
- Konzept der Regulationserfordernisse und Regulationsbehinderung in der Arbeit
- Modell beruflicher Gratifikationskrisen
- Anforderungs-Ressourcen-Modell

### Die Unterscheidung auf einen Blick

Psychische Belastung	Beispielhafte Arbeitsfaktoren psychischer Belastung	Beispielhafte Auswirkungen
Lernanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben</li> <li>- Eigenständiges Denken und Planen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der sogenannten „intrinsic Motivation“</li> <li>- Förderung des Engagements</li> <li>- Entwicklung von Kompetenzen</li> </ul>
Stressoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Behindern der Handlungsregulation</li> <li>- Stören der Arbeitsausführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschränkung der Arbeitsqualität</li> <li>- Beeinträchtigung der Gesundheit</li> </ul>

Psychische Belastung	Beispielhafte Arbeitsfaktoren psychischer Belastung	Beispielhafte Auswirkungen
Ressourcen	- Hohe Autonomie - Soziale Unterstützung	Bessere Bewältigung der Lernanforderungen und Stressoren

<sup>1</sup> Intrinsische Motivation erfolgt von „innen heraus“ und aus eigenem Bestreben. Das bedeutet, die Motive und Antriebe, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen oder bestimmte Handlungen zu setzen, entstehen in der Person selbst. Das Gegenteil ist die „extrinsische Motivation“. Dabei tritt ein Verhalten auf, weil eine angenehme Situation angestrebt oder eine unangenehme Situation vermieden werden soll.

Eine hohe Autonomie oder eine gute soziale Unterstützung im Team ist für sich allein nur wenig nützlich. Diese psychologisch relevanten Ressourcen fallen erst ins Gewicht, wenn mit ihrer Hilfe entsprechende (Lern-)Anforderungen bewältigt oder die schädlichen Wirkungen von Arbeitsstressoren gepuffert bzw. abgeschwächt werden können.



Ressourcen entfalten ihre positive, unterstützende Wirkung also erst in Kombination mit Lernanforderungen bzw. Stressoren in der Arbeit.

## Korrekte Verwendung der Begriffe

Der Belastungsbegriff wird in den maßgeblichen, für den ArbeitnehmerInnenschutz relevanten Normen und Gesetzen verwendet. Daher sollte Belastung als übergeordnete und neutral definierte Kategorie verwendet – und je nach ihren psychologischen Ausformungen und bekannten Wirkungen auch weiter differenziert werden.

### Notwendige Differenzierung:

- Fördernde Lernanforderungen
- Unterstützende arbeitsbezogene Ressourcen
- Beeinträchtigende Stressoren

### Eine solche Unterscheidung schafft zwei wichtige Vorteile:

- Eine präzisere Vorgehensweise bei der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz – diese ist im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz verpflichtend vorgeschrieben
- Mehr unterschiedliche Ansatzpunkte für die Gestaltung einer guten und gesunden Arbeit

## Beispielhafte Gegenüberstellung von positiven und negativen Belastungsformen

Die Belastungsfaktoren, die auf uns einwirken, hängen eng mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen zusammen. Dementsprechend sind sie von Branche zu Branche und von Tätigkeit zu Tätigkeit unterschiedlich. Hier sehen Sie zwei Beispiele, damit Sie sich ein konkretes Bild machen können.

### In der Metallverarbeitung

Fließbandanfertigung	Gruppenarbeit
<p><b>Mögliche negative Belastungsformen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe Kooperationsanforderung</li> <li>- Einförmige Ausführungsaufgaben</li> <li>- Wenig Lerngelegenheiten</li> <li>- Sozial isolierte Arbeit</li> <li>- Wenig soziale Unterstützung</li> <li>- Lärm</li> <li>- Einseitige Körperhaltung</li> </ul>	<p><b>Mögliche positive Belastungsformen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enge Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen</li> <li>- Abwechslungsreiche Planungs- und Ausführungsaufgaben</li> <li>- Lernchancen in der gemeinsamen Planung und Überprüfung</li> <li>- Selbstständige Einteilung von Arbeitsabfolgen im Team</li> <li>- Gegenseitige Unterstützung im Team</li> </ul>

### In der Pflege

Funktionspflege	Ganzheitliche Pflege
<p><b>Mögliche negative Belastungsformen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einförmige Rundgänge über Station (Betten, Waschen, Essensausgabe)</li> <li>- Sich wiederholende Aufgaben bei allen Patientinnen und Patienten</li> <li>- Geringe Spielräume bei standardisierten Tagesabläufen</li> <li>- Mangel an Informationen zu Patientinnen bzw. Patienten</li> <li>- Unvorhersehbare Arbeitsspitzen</li> </ul>	<p><b>Mögliche positive Belastungsformen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwechslungsreiche, ganzheitliche Aufgaben</li> <li>- Planungsanforderungen für den eigenen Pflegebereich</li> <li>- Selbstständig gewählte Abfolge der Aufgaben erledigung</li> <li>- Viele Informationen zu den Patientinnen und Patienten</li> <li>- Enge Abstimmung mit den zuständigen Ärztinnen und Ärzten</li> </ul>

---

# Wie wirkt sich psychische Beanspruchung aus?

---

## **Psychische Beanspruchung**

Wir alle reagieren unterschiedlich auf die gleiche Belastung. Die individuelle kurzfristige Reaktion auf Belastung heißt Beanspruchung.

---

## **Unterschiedliche Beanspruchung(sfolgen)**

Wie wir bei der Arbeit beansprucht werden, hat Konsequenzen für unser Denken, Fühlen, Handeln und unsere Gesundheit.

---

## **Branche und Tätigkeiten**

Je nach Branche und Arbeitstätigkeit kann es spezifische Belastungsformen geben.

4

HIER FINDEN SIE DIE FORMEN PSYCHISCHER  
BEANSPRUCHUNG UND MÖGLICHE FOLGEN.

# Psychische Beanspruchung

Beanspruchung ist die unmittelbare individuelle Auswirkung von Belastung auf den Menschen.

Wenn wir zum Beispiel eine schwere Last heben, dann beansprucht dies u.a. die Muskeln und verändert physiologische Prozesse im Organismus: Der Puls steigt, die Atmung wird schneller.

Je nachdem, wie gut wir körperlich gebaut und trainiert sind, kann eine solche körperliche Belastung den Organismus weitertrainieren und zukünftig noch leistungsfähiger machen. Bei anderen Personen kann die Beanspruchung aber auch negative Folgen nach sich ziehen. Im günstigsten Fall bekommen wir einen Muskelkater. Im ungünstigen Fall entwickeln wir Rückenbeschwerden oder gar Bandscheibenschädigungen.

Vergleichbar ist das auch bei psychischer Beanspruchung. Ein unfreundlicher, aggressiver Kunde bewirkt bei einer Servicemitarbeiterin – die im Umgang mit derartigen Situationen gut geschult wurde – womöglich gar keine oder nur geringe Gefühle von Ärger, Anspannung oder Frustration.

Einen ungeübten Lehrling im Hotel- und Gastgewerbe hingegen kann eine solche Situation regelrecht überfordern – verbunden mit dem Erleben von starker Angst und Hilflosigkeit. Eine solche negative Beanspruchung nennen wir Fehlbeanspruchung. Die Folgen können physisch wie auch psychisch gravierend sein.



Wenn Fehlbeanspruchung gehäuft oder chronisch auftritt, kann das zu Schlafstörungen und psychosomatischen Beschwerden bis hin zu psychischen und körperlichen Erkrankungen führen.

## Positive und negative psychische Beanspruchung – und die Folgen

Ähnlich wie bei den Formen von Arbeitsbelastung müssen also auch Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen unterschieden werden in:

- Positive Beanspruchung und ihre Folgen
- Negative Beanspruchung, also eine Fehlbeanspruchung, und ihre Folgen

Zudem müssen wir zwischen einer unmittelbaren Beanspruchung und den Beanspruchungsfolgen unterscheiden. Auch bei diesen Folgen ist weiter zu differenzieren: Sie können entweder eher kurzfristig oder eher langfristig sein.

### Kurz- und langfristige negative Folgen von ungünstiger Arbeitsbelastung

Folgen ungünstiger Arbeitsbelastung	Eher kurzfristige negative Beanspruchung(-sfolgen)	Eher langfristige negative Beanspruchungsfolgen
<b>Psychisch</b> Erleben: Gedanken, Gefühle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negative Gedanken</li> <li>- Frustration</li> <li>- Ärger, Aggression</li> <li>- Ermüdung</li> <li>- Unzufriedenheit, Demotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angst</li> <li>- Hoffnungslosigkeit</li> <li>- Erholungsmangel</li> <li>- Burnout, Depression</li> </ul>
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzentrationsstörungen, Fehler</li> <li>- Sozialer Rückzug</li> <li>- Vermehrte Konflikte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsmängel</li> <li>- Chronischer Substanzmissbrauch</li> <li>- Erhöhte Fehlzeiten</li> </ul>
<b>Körperlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anstieg von Herzfrequenz, Blutdruck, Atemfrequenz</li> <li>- Erhöhte Muskelspannung</li> <li>- Vermehrte Ausschüttung vom Stresshormon (Cortisol)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bluthochdruck</li> <li>- Koronare Herzerkrankung</li> <li>- Muskel-Skeletterkrankung</li> <li>- Magen-Darm-Erkrankung</li> </ul>

# Unterschiedliche Beanspruchung(sfolgen)

Beanspruchungsfolgen lassen sich vereinfacht sowohl im Positiven wie im Negativen nach folgenden Ausprägungen unterscheiden:

- Geistige – also kognitive
- Gefühlsmäßige – also emotionale
- Verhaltensbezogene

## Kognitive Beanspruchung(sfolgen)

In kognitiver Hinsicht kann beispielsweise die Konzentration oder die Informationsverarbeitung durch Stressoren beeinträchtigt werden. Solche Stressoren sind zum Beispiel Lärm, Unterbrechungen und andere Störungen des Arbeitshandelns.

Umgekehrt kann die kognitive Leistung aber auch durch positiv gestaltete Arbeit im Sinne von Lernerfahrungen gefördert und somit trainiert werden. Solche Lernanforderungen sind etwa abwechslungsreiche geistige Anforderungen sowie Denk- und Planungsaufgaben.

**KON  
KRET**

Langfristig resultiert hieraus eine bessere oder eben auch schlechtere (kognitive) Leistungsfähigkeit und Kompetenz.

## Emotionale Beanspruchung(sfolgen)

Stressoren in der Arbeit können negative Gefühle hervorrufen. Zum Beispiel können schwierige Kundinnen bzw. Kunden, ungerechtes Führungsverhalten und Konflikte mit Kolleginnen bzw. Kollegen Ärger, Angst bzw. Verzweiflung hervorrufen.

Solch kurzfristige gefühlsmäßige Beanspruchung kann langfristig zum Beispiel zu generellen Gefühlen der Hoffnungslosigkeit, zu Selbstzweifeln, Gereiztheit, psychosomatischen Beschwerden oder der Entwicklung einer Depression beitragen.

Gut gestaltete Arbeitsbelastung führt demgegenüber nachweislich zum Beispiel zu Interesse, Freude, Zufriedenheit, Motivation, Ausgeglichenheit und einer insgesamt positiven Haltung und Einstellung gegenüber der Arbeit und dem Leben.

### **Verhaltensbezogene Beanspruchung(sfolgen)**

Arbeitsstressoren können sich auch im Verhalten zum Beispiel durch Fehler und Qualitätseinbußen, reduzierte Arbeitsleistung, Streit bis hin zu Mobbing, Rückzugsverhalten gegenüber Kolleginnen bzw. Kollegen und Kundinnen bzw. Kunden und häufige Abwesenheit vom Arbeitsplatz bzw. hohe Fehlzeiten ausdrücken.

Die meisten dieser Auswirkungen sind in betriebswirtschaftlicher Hinsicht höchst relevant.

Die arbeitspsychologische Forschung hat zudem viele Nachweise geliefert, dass auch destruktives Verhalten durch Stressoren am Arbeitsplatz mitverursacht wird. Beispiele dafür sind Schimpfen über den Betrieb, Korruption, Diebstahl oder Gewalt gegen andere Personen.

Andererseits wirkt sich gut gestaltete Arbeit zum Beispiel durch anhaltendes Arbeitsengagement, kreative Ideen und Verbesserungsvorschläge sowie hohe Bindung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen positiv aus.

## **Branche und Tätigkeiten**

Formen von Arbeitsbelastung sind über verschiedene Branchen und Tätigkeiten hinweg meist recht unterschiedlich. Manche Belastungsformen lassen sich in jedem Bereich ermitteln. Beispiele dafür sind, ob Abwechslungsreichtum, Tätigkeitsspielräume oder Informationsmängel bei der Tätigkeit vorliegen.

Je nach Branche und Arbeitstätigkeit kann es aber auch recht spezifische Belastungsformen geben. Eine einfache Übertragung von einem auf den anderen Betrieb ist somit nicht möglich.



Deshalb sind in jedem Betrieb verschiedene Arten der Belastungsformen mit Verantwortlichen und Beschäftigten gemeinsam zu ermitteln:

## Beispiele für typische Formen von Arbeitsbelastung in verschiedenen Branchen

Formen von Arbeitsbelastung	Baubranche	Krankenpflege	Callcenter	Lebensmittelhandel
<b>Körperliche Belastung</b>	- Häufig schweres Tragen von Baumaterial, Werkzeugen	- Häufig schweres (An-)Heben und Bewegen von Menschen	- Häufig einfürmiges Sitzen beim Bildschirm	- Häufiges Stehen - Schweres Heben und Tragen
<b>Umgebungsbelastung</b>	- Wetter - Lärm - Licht - Staub	- Klimatisierung - Lärm - Hohe Temperatur	- Klimatisierung - Künstliches Licht - Lärm - Enge	- Künstliches Licht - Wechsel von Wärme und Kälte
<b>Arbeitsmenge und Zeitdruck</b>	- Phasenweise hoch - Enge Zeitvorgaben	- Gleichförmig hoch - Zusätzliche Arbeitsspitzen	- Gleichförmig hoch - Enge Zeitvorgaben	- Phasenweise hoch
<b>Abwechslungsreichtum</b>	- Meist körperlich, weniger geistig fordernd	- Körperlich, emotional und oft geistig fordernd	- Vorwiegend emotional fordernd	- Meist körperlich, auch emotional fordernd
<b>Kooperation</b>	- Sowohl allein als auch im Team	- Je nach Organisationsform allein und/ oder im Team	- Überwiegend allein	- Oft allein, teils auch im Team
<b>Handlungsspielraum</b>	- Eher eingeschränkt, teils variierbare Abfolge	- Je nach Organisationsform eher gering oder eher hoch	- Sehr gering, maßgeblich von anderen bestimmt	- Eher gering, stark von anderen bestimmt
<b>Störungen, Unterbrechungen</b>	- Fehlende Arbeitsmittel - Wartezeiten	- Ständige Unterbrechung durch andere - Fehlende Informationen	- Technische Probleme - Informationsdefizite	- Je nach Kundenfrequenz - Wartezeiten

---

# Welche gesundheitlichen Folgen hat Stress?

---

## **Gesundheitliche Folgen von psychischem Stress**

Chronischer Stress kann gravierende Auswirkungen haben.

---

### **Eher kurzfristig: die Irritation**

Wiederkehrende emotionale Gereiztheit und gedankliches Nicht-abschalten-Können kennzeichnen Irritation.

---

### **Mittelfristig: psychosomatische Beschwerden**

Psychosomatische Beschwerden sind körperliche Beschwerden ohne einen (diagnostizierbaren) organischen Befund.

---

### **Langfristig: psychische und physische Krankheiten**

Stressfolgen verursachen Leid und Kosten.

---

### **Burnout**

Auch wenn man es immer wieder hört: Burnout ist keine anerkannte Krankheit, aber gefährlich und behandlungsbedürftig.

5

IN DIESEM KAPITEL WERDEN BEISPIELHAFT FOLGEN  
VON PSYCHISCHEM STRESS BESCHRIEBEN.

# Gesundheitliche Folgen von psychischem Stress

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Systematik von Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen können wir psychischen Stress einordnen:



Psychischer Stress ist eine negative, kognitiv-emotionale Form der Beanspruchung. Er wird unmittelbar bzw. zeitnah erlebt und äußert sich individuell in Form von erlebter Anspannung und Bedrohung. Er ist eine Reaktion auf Stressoren bzw. auf ungünstige Belastungskonstellationen – vor allem die Kombination aus hohen Stressoren und geringen Ressourcen ist hier zu nennen.

Zeitlich überdauernder, chronisch erlebter Stress in der Arbeit kann gravierende Auswirkungen haben. Es besteht das Risiko, dass sich kurz- bis langfristig verschiedene Beeinträchtigungen der psychischen und körperlichen Gesundheit entwickeln.

Einige der gut untersuchten und belegten Folgen von psychischem Stress in der Arbeit lesen Sie im Folgenden.

## Eher kurzfristig: die Irritation

Irritation bezeichnet eine eher kurzfristige Beeinträchtigung der Gesundheit mit wiederkehrender emotionaler Gereiztheit (**emotionale Irritation**) und einem gedanklichen Nicht-abschalten-Können (**kognitive Irritation**).

Die Irritation kann in alltäglichen Arbeitspausen nicht mehr angemessen abgebaut werden. Psychische Ressourcen wie die Konzentration, die Aufmerksamkeit oder Ausgeglichenheit werden im Zustand der Irritation nicht mehr angemessen regeneriert. Allerdings sind diese

Ressourcen eine wichtige Voraussetzung, um Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.



### **Gefährlicher Teufelskreis**

Die Folge kann sein, dass Betroffene vorwiegend passive Freizeitaktivitäten betreiben, die kaum „psychische Kraft“ verlangen. Handlungen, die eine aktive Auseinandersetzung mit neuen Themen oder Menschen erfordern, werden vermieden. Dadurch schneiden sie sich selbst aber von den möglichen Quellen ab, die Zerstreuung, Regeneration und Unterstützung bieten würden.

## Mittelfristig: psychosomatische Beschwerden

Andauernde Irritation führt mittelfristig zu psychosomatischen Beschwerden. Hierbei handelt es sich um körperliche Beschwerden ohne einen (diagnostizierbaren) organischen Befund.

### **Beispiele, die sich in vielen Studien über Stress in der Arbeit zeigen:**

- Erschöpfungszustände
- Magen-Darm-Beschwerden
- Muskel-Skelett-Beschwerden
- Herz-Kreislauf-Beschwerden
- Vielfältige andere Formen der Gesundheitsbeeinträchtigung

## Langfristig: psychische und physische Krankheiten

Langfristig, also bei chronischem Stress, münden solche Gesundheitsbeeinträchtigungen in Form von psychosomatischen Beschwerden häufig in manifeste, ärztlich diagnostizierte psychische und körperliche Krankheiten.

Neben Muskel-Skelett-Erkrankungen und koronaren Herzerkrankungen sind insbesondere die psychischen Erkrankungen zu nennen – allen voran die Depression.

Diese Erkrankungen bringen nicht nur individuelles Leid für die Betroffenen und ihre Familien. Sie verursachen z. B. durch Fehlzeiten auch erhebliche Kosten für die Betriebe und beträchtliche Gesundheitsausgaben für die Gesellschaft.

## Burnout



Burnout ist ein arbeitspsychologisches Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation (zynisch distanzierendem Umgang mit Menschen in der Arbeit) sowie reduzierter persönlicher Erfüllung und Leistungsfähigkeit.

Burnout wurde zuerst bei helfenden Berufen gehäuft festgestellt – unter anderem in der Pflege, bei Therapeutinnen und Therapeuten sowie bei Lehrkräften.

Es handelt sich um keine anerkannte Krankheit, aber um eine ernstzunehmende Folge von chronischem Stress in der Arbeit, insbesondere bei der Arbeit mit Menschen (Dienstleistungssektor).



Burnout geht mit erheblichem Leidensdruck und einer eingeschränkten Arbeits- und Leistungsfähigkeit einher. Das Syndrom ist daher behandlungsbedürftig.

Die Merkmale der Erschöpfung sind oft ähnlich wie bei einer Depression. Unterschiedlich sind allerdings die Ursachen. Die Ursachen für ein Burnout liegen definitionsgemäß in der Arbeit (mit Menschen). Depressionen hingegen können auch genetisch bedingt sein oder als Reaktionen auf Schicksalsschläge entstehen, z. B. den Verlust einer geliebten Person.

**ACH  
TUNG**

In der öffentlichen Diskussion werden psychischer Stress und Burnout oft vermischt, was dem wissenschaftlichen Burnout-Konzept nicht gerecht wird.

---

# Was sagt das ArbeitnehmerInnen- schutzgesetz (ASchG)?

---

## **Fürsorgepflicht der Arbeitgeber:innen**

Arbeitgeber:innen sind in der Arbeit umfassend für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer:innen verantwortlich.

---

## **Gleichwertigkeit physischer und psychischer Belastung**

Vor dem Gesetz sind psychische Belastungsfaktoren genauso wichtig wie körperliche.

---

## **Arbeitsplatzevaluierung**

Bei der Arbeitsplatzevaluierung werden Gefahren ermittelt, beurteilt und Schutzmaßnahmen gesetzt.

---

## **Grundsätze der Gefahrenverhütung**

Arbeitgeber:innen müssen sicheres und gesundes Arbeiten ermöglichen – auf allen Arbeitsplätzen.

6

HIER FINDEN SIE EINIGE RELEVANTE PARAGRAFEN  
DES ASCHG MIT EINER KNAPPEN ERKLÄRUNG.

## Fürsorgepflicht von Arbeitgeber:innen

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind umfassend für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Arbeitsplatz verantwortlich. Sie müssen daher die zum Schutz des Lebens, der Gesundheit sowie der Integrität und Würde erforderlichen Maßnahmen treffen. Hierzu gehören unter anderem auch Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren. (§ 3 Abs. 1 ASchG)

## Gleichwertigkeit physischer und psychischer Belastung

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) macht deutlich, dass gesundheitliche Gefahren nicht nur von körperlichen, sondern auch von psychischen Belastungsfaktoren ausgehen können. Dementsprechend sind beide zu berücksichtigen.



§ 2 Abs. 7 ASchG macht klar: Unter Gefahrenverhütung im Sinne dieses Bundesgesetzes sind sämtliche Regelungen und Maßnahmen zu verstehen, die zur Vermeidung und Verringerung arbeitsbedingter Gefahren vorgesehen sind. Unter Gefahren im Sinne dieses Bundesgesetzes sind arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen, die zu Fehlbeanspruchungen führen.

## Arbeitsplatzevaluierung

Bei der Arbeitsplatzevaluierung werden Gefahren ermittelt, beurteilt und entsprechende Schutzmaßnahmen gesetzt.



## §

§ 4 Abs. 1 ASchG: Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind verpflichtet zu ermitteln, welche Gefahren für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bestehen. Weiters müssen diese Gefahren beurteilt werden. Dabei sind die Grundsätze der Gefahrenverhütung gemäß § 7 anzuwenden.

### **Insbesondere sind dabei zu berücksichtigen:**

- Die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte
- Die Gestaltung und der Einsatz von Arbeitsmitteln
- Die Verwendung von Arbeitsstoffen
- Die Gestaltung der Arbeitsplätze
- Die Gestaltung der Arbeitsverfahren und Arbeitsvorgänge und deren Zusammenwirken
- **Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und die Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe sowie der Arbeitsorganisation**
- Der Stand der Ausbildung und Unterweisung der Beschäftigten

### **Wichtig bei der Evaluierung psychischer Belastungen**

Die Evaluierung psychischer Belastungen bezieht sich stets auf den Arbeitsplatz. Die individuellen Folgen der Beanspruchung einer arbeitenden Person sind dabei nicht gemeint.

## Grundsätze der Gefahrenverhütung

Auch in § 7 wird erneut auf die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation verwiesen.

Auf Basis der Ergebnisse einer systematischen Analyse der Arbeitsbedingungen sind entsprechend präventive Maßnahmen der Arbeitsgestaltung abzuleiten und umzusetzen. Diese müssen ursachenbezogen und für alle Betroffenen kollektiv wirksam sein.



§ 7 ASchG: Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber haben bei der Gestaltung der Arbeitsstätten, Arbeitsplätze und Arbeitsvorgänge, bei der Auswahl und Verwendung von Arbeitsmitteln und Arbeitsstoffen, beim Einsatz der Beschäftigten sowie bei allen Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer folgende allgemeine Grundsätze der Gefahrenverhütung umzusetzen:

- Vermeidung von Risiken
- Abschätzung nicht vermeidbarer Risiken
- Gefahrenbekämpfung an der Quelle
- 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
- **Berücksichtigung der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation**
- Berücksichtigung des Standes der Technik
- Ausschaltung oder Verringerung von Gefahrenmomenten
- Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer abgestimmten Verknüpfung von Technik, Tätigkeiten und Aufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsumgebung, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz
- Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor individuellem Gefahrenschutz
- Erteilung geeigneter Anweisungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Die Anforderung „Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor dem individuellen“ macht deutlich, dass Prävention bei den Arbeitsbedingungen ansetzt. Nicht an den Personen.

Wenn in einer Maschinenhalle 15 Personen arbeiten, dann wird jede maschinen- oder raumbezogene Lärmschutzmaßnahme für alle in der

Halle Tätigen kollektiv wirken bzw. eine Verbesserung bringen. Individueller Gehörschutz wirkt dagegen nur bei der einzelnen Person – und auch nur so gut, so gut der Gehörschutz angewendet wird.

Auch für das Thema der psychischen Belastung gilt die Vorgabe des kollektiven Gefahrenschutzes.

Wird z. B. die Arbeitsausführung der Beschäftigten etwa häufig dadurch blockiert, dass Material im Lager fehlt, dann muss die Lösung des Problems eben dort ansetzen: Es müssen arbeitsorganisatorische Maßnahmen getroffen werden, um die Materialknappheit zu vermeiden. Denn die Optimierung des Lagers hilft allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die mit ihm zusammenarbeiten.

Wie bei körperlicher Belastung gilt auch bei psychischen Belastungsfaktoren: Die Maßnahmen müssen die Ursachen des Problems bekämpfen. Hierfür bedarf es fachkundiger inhaltlicher wie methodischer Expertise.



Die Kompetenz, psychische Belastung zu erfassen, zu beurteilen und geeignete Maßnahmen gegen psychische Belastungsfaktoren zu entwickeln, besitzen vor allem Arbeits- und Organisationspsychologinnen und -psychologen.

---

# Wie läuft die Arbeitsplatzevaluierung ab?

---

## **Psychischen Gefahren vorbeugen: Prävention ist oberstes Ziel**

Die Arbeitsplatzevaluierung ist ein Prozess, der dem Ziel der ständigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen dient.

---

## **Der Prozess der Arbeitsplatzevaluierung**

Vom Start über das Konzept bis hin zur Maßnahmenumsetzung und Prüfung: Der Prozess umfasst acht Etappen.

---

## **Gestaltungsmaßnahmen, Beteiligung, Wirksamkeit**

Mit gemeinsam entwickelten Maßnahmen Arbeitsbedingungen gesund gestalten.

7

IN DIESEM KAPITEL ERFAHREN SIE,  
WAS DIE ARBEITSPLATZ EVALUIERUNG LEISTET.

# Psychischen Gefahren vorbeugen: Prävention ist oberstes Ziel

## Betonung der Prävention



Bei der Arbeitsplatzevaluierung physischer und psychischer Belastungen wird ermittelt und beurteilt, ob physische und psychische Einflussfaktoren der Arbeitsbedingungen die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen können. Auf Grundlage dieser Ermittlung und Beurteilung von Gefahren müssen Maßnahmen zur Gefahrenverhütung festgelegt werden.

Vorrangig ist dabei die Primärprävention: Die Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass gar keine Risiken und Gefährdungen auftreten, die in Folge zu Sicherheits- oder Gesundheitsbeeinträchtigungen führen können. Aber nicht immer lassen sich alle Risiken und Gefährdungen im Vorfeld gänzlich vermeiden. Es gilt daher weiterhin frühzeitig zu erkennen, ob bereits Gesundheitsbeeinträchtigungen oder arbeitsbedingte Erkrankungen eingetreten sind.

## Der Prozess der Arbeitsplatzevaluierung

Die Arbeitsplatzevaluierung ist ein Prozess, der dem Ziel der ständigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen dient. Für die psychische Belastung umfasst er folgende Schritte:

### 1. Schritt: Der Start

- Informationen sammeln: wie geht das, welche Methoden gibt es etc.
- Eine interne Steuergruppe einrichten oder verantwortliche Personen definieren

Unter Beteiligung von geeigneten Fachleuten, wie:

- Arbeits- und Organisationspsychologin bzw. -psychologe
- Arbeitsmedizinerin bzw. Arbeitsmediziner
- Sicherheitsfachkraft
- Etc.

Sowie:

- Sicherheitsvertrauenspersonen
- Betriebliche Entscheidungspersonen
- Betriebsrat
- Etc.

## **2. Schritt: Das Konzept**

Im Konzept wird etwa festgelegt:

- Welches standardisierte und geeignete Verfahren wird verwendet?
- Wann bzw. in welchem Zeitraum soll die Evaluierung stattfinden?
- Wer soll die Evaluierung durchführen?
- Für welche Organisationsbereiche bzw. welche Tätigkeitsgruppen soll die Arbeitsbelastung erfasst werden?
- Wie soll der Evaluierungsprozess im Detail ablaufen?

## **3. Schritt: Die Information**

- Information über die Ziele und den Ablauf des Prozesses
- Alle Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen im Vorfeld informieren

## **4. Schritt: Die Ermittlung (§ 4 ASchG)**

- Die Erhebung muss mit standardisierten und geeigneten Verfahren durchgeführt werden
- Mögliche Methoden: geprüfte arbeitspsychologische Diagnoseverfahren wie schriftliche Befragung, Einzel- oder Gruppeninterviews, Beobachtung
- Grundlage: ÖNORM EN ISO 10075-3
- Selbst erstellte Fragebögen sind nicht geeignet!

## 5. Schritt: Die Beurteilung (§ 4 ASchG)

- Bewertung der Ergebnisse entsprechend den Vorgaben des Verfahrens, das angewendet wurde (wo und welchen Bereichen sind Ergebnisse kritisch o. unkritisch, viel o. wenig Handlungsbedarf etc.)

## 6. Schritt: Maßnahmen ableiten (§§ 4 und 7 ASchG)

- Vertiefte Analyse der konkret beeinträchtigenden Arbeitssituationen, z. B. durch Einzel- oder Gruppengespräche, Beobachtung
- Ableiten von ursachenbezogenen und kollektiv wirksamen Maßnahmen – auf Basis der vertieften Analyse

## 7. Schritt: Die Dokumentation (§ 5 ASchG)

- Festhalten aller festgestellten psychischen Gefährdungen und Maßnahmen im Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument
- Einbinden von Betriebsräten, Sicherheitsvertrauenspersonen und Beschäftigten

## 8. Schritt: Umsetzen und Prüfen (§ 4 ASchG)

- Überprüfen der Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit
- Regelmäßiges Wiederholen der Arbeitsplatzevaluierung

### ACHTUNG

Nach Zwischenfällen mit erhöhter psychischer Fehlbeanspruchung muss z. B. eine neue Überprüfung und eine eventuelle Anpassung stattfinden. (§ 4 Abs. 5 Z 2a ASchG).

### §

§ 4 Abs. 5 ASchG: Eine Überprüfung und erforderlichenfalls eine Anpassung im Sinne des Abs. 4 haben insbesondere zu erfolgen:

- Nach Unfällen
- Bei Auftreten von Erkrankungen, wenn der begründete Verdacht besteht, dass sie arbeitsbedingt sind
- Nach Zwischenfällen mit erhöhter arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung

- Bei sonstigen Umständen oder Ereignissen, die auf eine Gefahr für die Sicherheit oder Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schließen lassen
- Bei Einführung neuer Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe oder Arbeitsverfahren
- Bei neuen Erkenntnissen im Sinne des § 3 Abs. 2
- Auf begründetes Verlangen des Arbeitsinspektorates

## Gestaltungsmaßnahmen, Beteiligung, Wirksamkeit

Die Evaluierung physischer und psychischer Belastungen beinhaltet neben der Ermittlung mit Hilfe geeigneter und überprüfter Instrumente – gemäß ÖNORM EN ISO 10075-3 – auch die Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse.

Die Anwendung der geeigneten Instrumente muss einem standardisierten Vorgehen entsprechen. Arbeitswissenschaftliche Expertinnen und Experten können diesen Prozess anleiten.

Die theoretisch und methodisch fundierte Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse setzt arbeitspsychologische Fachkompetenz voraus, die in vielen Betrieben in der Regel nicht vorhanden ist.

### **Partizipativ wirksame Maßnahmen entwickeln**

Bei der Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse sollten die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer Arbeitstätigkeit einbezogen werden: Zum Beispiel in Gruppenworkshops.

In diesem Rahmen befassen sich die Beschäftigten mit der ermittelten Belastung – und nehmen eine Priorisierung und Bewertung der wesentlichen ermittelten Schwachstellen und Gefährdungen vor. Ein solcher Gruppenprozess sollte stets unter fachkundiger Moderation stattfinden.



Aufbauend auf dieser themenspezifischen Rückmeldung und Diskussion der Ergebnislage werden konkrete Ursachen – z. B. kritische Situationen, Schnittstellenprobleme – und Gründe für ungünstige Belastungskonstellationen in der Arbeit vertieft analysiert.

So müssen für z. B. immer wiederkehrende Informationsprobleme oder Arbeitsunterbrechungen die konkreten Ursachen identifiziert werden: Sind arbeitsnotwendige Informationen wegen unzureichendem Kommunikationsverhalten nicht verfügbar? Oder herrscht generell eine mangelhafte Informationspolitik im Unternehmen? Wodurch kommen Arbeitsunterbrechungen zustande: durch andere Berufsgruppen, durch Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden oder aus anderen Gründen? In welchen Situationen treten solche Unterbrechungen gehäuft auf?

In der vertieften Analyse solcher Belastungskonstellationen im Betrieb – gemeinsam mit den Beschäftigten unter fachkundiger Anleitung – finden sich meist zu jedem der Themen bereits erste Lösungsansätze.

Solche Ideen – mit welchen Maßnahmen die Arbeitssituation verbessert werden kann – gilt es, systematisch zu sammeln und kriteriengeleitet zu beurteilen. Im Anschluss werden diese einem geeigneten Steuerkreis oder Gremium aus Entscheiderinnen und Entscheidern vorgelegt. Diese prüfen die erarbeiteten Vorschläge auf ihre Umsetzbarkeit hin, und ergänzen diese weiter. Auch der Umsetzungsfahrplan und die Verantwortlichkeiten sind in dem Rahmen festzulegen.

## **Prüfender Blick auf unerwünschte Nebenwirkungen**

Bei der Umsetzung der Gestaltungslösungen muss sorgfältig geprüft werden: Ergeben sich womöglich etwa für andere Arbeitsabläufe oder Arbeitstätigkeiten unerwünschte Nebenwirkungen? Entstehen z. B. neuartige Stressoren für andere Arbeitsbereiche?

Daher ist es notwendig, nicht nur die Bereiche im Auge zu behalten, in denen Gestaltungsmaßnahmen umgesetzt werden. Auch auf alle anderen davon möglicherweise betroffenen Bereiche des Betriebs ist das Augenmerk zu richten.

Eine wiederholte Evaluierung von psychischen Arbeitsbelastungen gibt wichtige Wirksamkeitshinweise im Hinblick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten.



Aus diesem Grund ist der Prozess der Evaluierung nie abgeschlossen. Er muss wiederkehrend, regelmäßig und systematisch wiederholt und dokumentiert werden.

---

# Wer hat welche Rolle bei der Evaluierung?

---

## **Betriebsrat und Personalvertretung**

Ohne die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer läuft nichts – deshalb sind Betriebsrat und Personalvertretung so zentral!

---

## **Entscheidungsträgerinnen und -träger**

Die Geschäftsführung stellt die Mittel und Ressourcen zur Verfügung, um etwa Schutzmaßnahmen umzusetzen.

---

## **Führungskräfte**

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle für die Akzeptanz, den Verlauf und den Erfolg der Evaluierung.

---

## **Präventivfachkräfte**

Arbeitsmedizinerinnen bzw. Arbeitsmediziner und Sicherheitsfachkräfte von Anfang an in den Prozess einbinden.

---

## **Arbeitspsychologinnen und -psychologen**

Sie sind die ausgewiesenen Expertinnen und Experten in Sachen psychischer Belastung am Arbeitsplatz.

---

## **Steuergruppe**

Damit der Prozess auf breite Akzeptanz stößt, müssen alle betroffenen Personengruppen beteiligt sein. Dafür sorgt die Steuergruppe.



IN DIESEM KAPITEL ERFAHREN SIE, WER EINE ARBEITSPLATZ-EVALUIERUNG TRÄGT UND GESTALTET.



Generell gilt: Die Beschäftigung mit psychischer Belastung im Betrieb, deren Ermittlung, Beurteilung und die Entwicklung sowie Umsetzung von Maßnahmen erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personengruppen. Bei der Arbeitsplatzevaluierung und der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen hat jede Gruppe eine andere Rolle inne.

## Betriebsrat und Personalvertretung

### **Zentrale Rolle von Anfang an**

Betriebsrat und Personalvertretung sind als Interessensvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die zentralen Ansprech- und Vermittlungspersonen für die Anliegen der Beschäftigten.

Sie müssen bereits zu Beginn jedes beabsichtigten Vorhabens zur Evaluierung und Gestaltung von Arbeit informiert und beteiligt werden. Mit ihrer Hilfe lassen sich schon in der Planungsphase bekannte Problemschwerpunkte sammeln und in der weiteren Analyse berücksichtigen. Denn sie sind in der Lage, Beispiele für ungünstige Arbeitsbedingungen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen und Arbeitstätigkeiten zu benennen.

### **Im ständigen Kontakt mit Arbeitnehmerinnen und -nehmer**

Wird eine Befragung der Beschäftigten konzipiert, ist die Beteiligung des Betriebsrats entscheidend. Dabei geht es nicht nur um die Mitbestimmung bei bestimmten Themen – wie etwa bei Aspekten der psychischen Gesundheit – und um Fragen zum Umgang und Schutz persönlicher Daten.

### **Rückhalt in der Belegschaft**

Auch bei der Entwicklung von Maßnahmen sind die Zustimmung und Unterstützung des Betriebsrates entscheidend für den Erfolg. Gelingt es nicht, den Betriebsrat bzw. die Personalvertretung „an Bord zu

holen“, ist oft auch die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gering.

Die Ergebnisse sind dann nicht mehr repräsentativ und das Engagement der Beschäftigten bei der Entwicklung von Maßnahmen wird eher verhalten ausfallen.

## Entscheidungsträgerinnen und -träger

### Unterstützen und Ermöglichen

Alle Aktivitäten sind auf die Zustimmung, Finanzierung und Unterstützung der Entscheidungsträgerinnen und -träger angewiesen. Ohne deren Befürwortung können sie nicht stattfinden.

### Gesetzliche Verpflichtung

Fakt ist aber auch, dass eine Nichtdurchführung der psychischen Arbeitsplatzevaluierung gegen einschlägige Bestimmungen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) verstößt. Das muss den Entscheiderinnen und Entscheidern bewusst sein.

### Rahmenbedingungen

Eine wichtige Rolle der Entscheidungsträgerinnen und -träger besteht auch darin, die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen: Nur, wenn die notwendigen Strukturen, Prozesse und Ressourcen geschaffen sind, können die Aktivitäten im Betrieb verankert werden.

Sehr häufig braucht es dafür auch Zeit: Organisationszeit und Zeit für Entscheidungen. Je höher die Hierarchieebene, desto stärker ist die Ressource Zeit verknappt bzw. muss durch immer mehr Aufgaben geteilt werden.



Die Evaluierung ist ein Bestandteil der Arbeit. Sie muss immer innerhalb der Arbeitszeit der Beschäftigten durchgeführt werden.

### **Gesundheit muss Chefsache sein!**

Die Rolle der Entscheiderinnen und Entscheider hat auch eine starke symbolische Bedeutung. Gesundheit muss zur Chefsache gemacht werden. Die Betriebsleitung muss hier mit gutem Beispiel vorangehen. Ihre Präsenz entscheidet für die Projektgruppenmitglieder sowie die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darüber, wie bedeutsam und erfolgversprechend ein Projekt tatsächlich ist.

### **Wie kann die Geschäftsführung überzeugt werden?**

Es ist von Beginn an notwendig, alle Entscheidungsträgerinnen und -träger von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen von betrieblichen Maßnahmen zu überzeugen.

#### **Folgende Argumente sind für die Geschäftsführung relevant:**

- Ungünstige Belastungskonstellationen führen zu Fehlzeiten, Qualitätseinbußen, Leistungsrückgängen
- Dies verursacht betriebliche Kosten
- Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitsplatz sinkt

Für nachhaltig wirtschaftende Geschäftsleitungen hat es bereits einen hohen Wert, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Andere müssen erst durch Kostenrechnungen überzeugt werden.

Leider gibt es auch immer wieder Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, die einfach noch nicht so weit sind, um die Tragweite von Fehlbeanspruchung am Arbeitsplatz zu erkennen.

## **Führungskräfte**

### **Erst Bedenken zerstreuen**

Führungskräfte haben in mehrerlei Hinsicht eine tragende Rolle für den erfolgreichen Verlauf eines betrieblichen Projektes.

Häufig hegen sie unausgesprochene Befürchtungen, dass etwa eine Befragung negative Effekte auf sie haben könnte: Es könnte der Ein-

druck entstehen, sie selbst hätten etwas falsch gemacht und wären am Problem „schuld“. Oder sie befürchten eine Präsentation langer Problemlisten mit großteils unlösbaren Problemen etc.

Stehen Führungskräfte mit solchen Ängsten vor einer Projektentscheidung, sind sie meist skeptisch und ablehnend. Daher ist es wichtig, ihnen diese Sorgen zu nehmen. Die positiven Effekte, die eine Arbeitsplatzevaluierung auch für sie selbst hat, sollten aufgezeigt und gewährleistet werden.

## **In doppelter Hinsicht angesprochen**

Oft sind es Leitungskräfte auf unteren und mittleren Führungsebenen, die in besonderem Maß an Zeitdruck, widersprüchlichen Arbeitsanforderungen und mangelnder sozialer Unterstützung leiden.

**KON  
KRET**

Von Beginn an muss den Führungskräften daher kommuniziert werden, dass sie auch eigene Belastung thematisieren sollen.

Führungskräfte sind nicht nur „Problem-Postkästen“. Vielmehr müssen sie gemeinsam mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nach machbaren Lösungen suchen oder die von diesen und anderen Personen entwickelten Lösungen bewerten.

Die Suche nach Verbesserungsmaßnahmen erfolgt themen- und nicht personenbezogen. Es geht nicht um die Frage „Wer ist schuld?“. Es geht ganz sachlich und objektiv um die Frage: Welcher Ablauf, welcher Prozess, welche Handlung hat eine Fehlbeanspruchung bei meiner Tätigkeit bzw. unseren Tätigkeiten zur Folge?

Die Phasen der Problembenennung und der Lösungssuche finden am besten zunächst getrennt nach Hierarchie-Ebenen statt. So kann sowohl Führungskräften als auch Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern der Druck genommen werden, sofort zu reagieren oder die eigenen Ideen verteidigen zu müssen.

**KON  
KRET**

Führungskräfte spielen also eine Schlüsselrolle für die Akzeptanz, den Verlauf und den Erfolg eines solchen Projektes.

## Präventivfachkräfte

Es ist wichtig, am Beginn des Evaluierungsprozesses einen gemeinsamen Wissenstand herzustellen:

- Was wird unter psychischer Belastung verstanden?
- Welche Bezüge gibt es hier zur Gesundheit?
- Wie kann Belastung ermittelt und bewertet werden?
- Wie können geeignete Präventionsmaßnahmen entwickelt werden?

Arbeitsmedizinerinnen bzw. -mediziner und Sicherheitsfachkräfte sind bei der Planung und Umsetzung des gesamten Prozesses stets einzubinden. Beide Expertisen bieten eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Evaluierung psychischer Belastungen. Besonders wertvoll ist vor allem die vorhandene Erfahrung mit den betrieblichen Strukturen und Prozessen, die diese Spezialistinnen und Spezialisten oft mitbringen.

### **Arbeitsmedizinerinnen bzw. -mediziner**

Arbeitsmedizinerinnen bzw. -mediziner kennen den körperlichen Gesundheitszustand der Beschäftigten am besten.

Zudem haben sie oft durch Fort- und Weiterbildungen erste Grundkenntnisse hinsichtlich der Beurteilung psychischer Gesundheit und der verursachenden psychischen Belastung in der Arbeit.

### **Sicherheitsfachkräfte**

Sicherheitsfachkräfte sind die Expertinnen und Experten für Belange der Arbeitsumgebung, für Ergonomie an Produktions- und Bildschirmarbeitsplätzen sowie die notwendigen technischen Schutzvorkehrungen.



# Arbeitspsychologinnen und -psychologen

Psychologinnen und Psychologen blicken auf eine wissenschaftliche Ausbildung in allen Grundlagendisziplinen der Psychologie zurück. Sie verfügen über ein fundiertes Fachwissen zur Beschaffenheit und Funktionsweise von:

- Wahrnehmung und Denken
- Motivation, Emotion und Handeln
- Gedächtnisvorgänge und physiologische Prozesse

Darüber hinaus erlernen sie im Studium notwendige methodische Fertigkeiten: z. B. die Konstruktion und psychometrische Beurteilung von psychologischen Tests und Analyseverfahren. Zudem wird der Umgang mit Daten und deren statistischer Auswertung – z. B. bei Beobachtungen, Interviews und Fragebogenuntersuchungen – oft auch die Moderation von Gruppenprozessen intensiv geschult.

Arbeitspsychologinnen und -psychologen sind darüber hinaus vertieft zu Themen ausgebildet, wie z. B.:

- Arbeit und Gesundheit
- Arbeitsorganisation
- Die Analyse und Bewertung von Arbeitsaufgaben
- Deren Wirkung auf die Beschäftigten



Vor diesem Hintergrund sind Arbeitspsychologinnen und -psychologen die eigentlichen Expertinnen und Experten für die Evaluierung psychischer Belastungen in der Arbeit. Folgerichtig wird diese Berufsgruppe im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) besonders hervorgehoben.



§ 4 Abs. 6: Bei der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren und der Festlegung der Maßnahmen sind erforderlichenfalls geeignete Fachleute heranzuziehen. Mit der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren können auch die Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmedizinerinnen bzw. Arbeitsmediziner sowie sonstige geeignete Fachleute beauftragt werden, wie:

- Chemikerinnen bzw. Chemiker
- Toxikologinnen bzw. Toxikologen
- Ergonominnen bzw. Ergonomen
- **Insbesondere jedoch Arbeitspsychologinnen bzw. -psychologen**

Arbeits- und Organisationspsychologinnen bzw. -psychologen können und sollen also mit ihrer inhaltlichen und methodischen Kompetenz für die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen eingesetzt werden.

Die Grundevaluierung liegt bereits vor? Dann können bei der Folgeevaluierung auch 25 Prozent der Präventionszeit von „sonstigen Fachleuten“ genutzt werden.

## Steuergruppe

Die interdisziplinäre Organisation der Projektgruppe, die sich als Steuerungsgremium mit der Evaluierung von psychischen Belastungen in der Arbeit beschäftigt, erweist sich als förderlich und zielführend. Die Zusammensetzung dieser Gruppe ist ein entscheidender Faktor für den erfolgreichen Start und die Umsetzung derartiger Projekte in Betrieben.

Dafür gibt es folgende Gründe:

### **Konsens und Dissens aktiv bearbeiten**

Werden implizit vorhandene Unterschiede in den Erwartungen und Rollen nicht von Beginn an geklärt, kommen sie meist im Laufe eines

Projektes zum Ausdruck. In der Regel werden sie als Störfaktoren wie Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sichtbar. Daher ist es wichtig, solche „normalen“ Divergenzen konstruktiv in der Projektplanung zu thematisieren und zu berücksichtigen.

### **Einbezug, Akzeptanz und Unterstützung aller relevanten Gruppen**

Bereits von Beginn an sollten alle relevanten Gruppen und alle betroffenen Personen bei der Information über das Projekt und der konkreten Projektplanung involviert werden. Auch in die Steuerung des Prozesses sollten sie laufend integriert sein. Das ist zur Gewährleistung der Akzeptanz und breiten Unterstützung nötig!

Werden nicht alle miteinbezogen, entstehen verschiedene Informations- und Gestaltungszugänge. Diese zeigen sich als ständige Organisationsbarrieren im Projektprozess. Diese Art von „Sand im Getriebe“ kostet in der Regel alle Beteiligten Zeit und Energie, die dem Projekt selbst dann nicht zugutekommen.

---

# Warum braucht es Verhältnisprävention?

---

## **Verhältnisprävention: der Königsweg**

Nur wenn sich eine Arbeitssituation strukturell verbessert, kann Stress wirksam bekämpft werden.

---

## **Ein Beispiel aus der Praxis**

Was braucht Paula, damit für sie nach dem Burnout nicht vor dem Burnout ist?

9

LESEN SIE HIER, WARUM WORKSHOPS FÜR  
ENTSPANNUNGSTECHNIKEN ALLEIN NICHT GREIFEN.

# Verhältnisprävention: der Königsweg

## **Symptombehandlung unter falscher Annahme**

Nicht selten werden Ursachen für psychischen Stress und seine Folgen der betroffenen Person zugeschrieben: Ihr wird zum Beispiel eine mangelnde Widerstandsfähigkeit (Resilienz) oder ein ungünstiges Gesundheitsverhalten unterstellt. Dann wird versucht, ihr durch Entspannung, Stressbewältigung oder der Veränderung ihres Gesundheitsverhaltens Linderung zu verschaffen.

Viele Betriebe haben bereits gesunde Ernährung in den Kantinen. Auch betriebseigene Fitness-, Entspannungs- oder Wellness-Angebote sind häufig im Programm. Zweifellos sind diese verhaltensorientierten Maßnahmen hilfreich, um die Gesundheit der teilnehmenden Beschäftigten zu fördern.

Allerdings verändert sich dadurch noch lange keine problematische Arbeitssituation. Dadurch lässt sich bestenfalls die Wahrnehmung oder der Umgang mit Arbeitsbelastung teilweise verbessern.

Werden ungünstige Arbeitsbedingungen – wie zu viel Arbeit in zu wenig Zeit, schlechte Arbeitsorganisation, ungerechtes Führungsverhalten oder soziale Konflikte – nicht berücksichtigt, wird bestenfalls eine kurzzeitige individuelle Linderung verschafft. Eine strukturelle Verbesserung wird nicht herbeigeführt. Aber nur sie kann eine nachhaltige Lösung darstellen.

## **Stattdessen: Ursachenbeseitigung!**

Der Königsweg: Die systematische Evaluierung psychischer Belastungen in der Arbeit – sprich, die Ursachen für psychischen Stress und Gesundheitsbeeinträchtigungen ermitteln und durch betriebs- und tätigkeitsspezifische Maßnahmen beseitigen.

## **Verhältnisse, und nicht das Verhalten ändern**

Flankierende Maßnahmen der Verhältnisprävention im Betrieb sind hilfreich, wie etwa Angebote für Entspannung, Stressbewältigung etc. Allerdings erreichen sie oft nur die Beschäftigten, die das ohnehin schon praktizieren.

Verhältnisprävention in Form einer gesundheitsorientierten Arbeitsgestaltung ist zweifellos komplexer und schwieriger als Verhaltensprävention. Ein Nordic-Walking-Kurs z. B. ist schnell organisiert.

Aber: Verhaltensorientierte Maßnahmen erzielen bei Weitem nicht solche nachhaltigen und strukturellen Effekte. Das kann für alle Beschäftigten und für den Betrieb selbst auf Dauer nur eine arbeitspsychologisch fundierte Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen und -aufgaben.

## Ein Beispiel aus der Praxis

**zB** Nach langem Krankenstand und erfolgreicher Therapie und Erholung steigt Paula wieder in den Betrieb ein. Über Jahre hinweg hatte sie an chronischem Stress in der Arbeit gelitten, und dadurch psychische und körperliche Gesundheitsprobleme entwickelt.

Doch kaum ist sie an ihrem Arbeitsplatz zurück, ist sie den gleichen ungünstigen Arbeitsbedingungen wie vor ihrem Krankenstand ausgesetzt. Hält die frisch erlernte Entspannungs- und Abgrenzungsfähigkeit dem hoch getakteten Arbeitsalltag dauerhaft stand? Oder kommt es angesichts ihrer Abgrenzung – auch gegenüber Arbeitsaufgaben – zu Konflikten mit Vorgesetzten oder im Team? Lassen sich die erlernten Stressbewältigungstechniken überhaupt im Arbeitsumfeld umsetzen? Oder ist dies bei zu wenig Zeit, zu wenig Unterstützung oder zu vielen Stressoren nur ein Tropfen auf den heißen Stein?

Viel zu rasch bahnt sich die nächste Erkrankung ihren Weg. Paula wartet noch eine Weile zu. Schließlich kündigt sie. Paula bewahrt damit letztlich doch ihre Gesundheit. Ihr Arbeitgeber verliert eine langjährige, erfahrene und engagierte Arbeitnehmerin, die schwer zu ersetzen sein wird. Schon heute finden Betriebe in vielen Branchen kaum mehr Ersatz durch qualifiziertes Personal.

Auch, wenn Paulas Geschichte erfunden ist, kommen ähnliche Begebenheiten immer wieder vor. Den Betroffenen verursachen sie persönliches Leid und den Betrieben sowie der Gesellschaft finanziellen Schaden.

Mit dieser Broschüre wollen wir ein klares Verständnis für psychischen Stress in der Arbeit vermitteln, für seine Ursachen in ungünstigen Belastungsprofilen der Arbeit und für die psychischen und körperlichen Beanspruchungsfolgen bei den arbeitenden Menschen. Dazu haben wir wesentliche gesetzliche Vorschriften erläutert, und idealtypische Vorgehensweisen bei der Evaluierung psychischer Belastungen aufgezeigt.

Wichtig ist, dass die Informationen und Empfehlungen nicht nur in die Köpfe der Verantwortlichen gelangen, sondern auch in betriebliche Taten münden – und so zum Wohl der Belegschaft wie auch zur Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des Betriebes beitragen.

---

# Anhang

---

## Stichwortverzeichnis

<b>A</b>		<b>L</b>	
ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) .....	37	Lernanforderungen .....	20
Arbeitsbelastung, Branchen .....	31	Lernanforderungen, Beispiele .....	23
Arbeitsbelastung, ungünstige .....	28	<b>P</b>	
Arbeitsplatzevaluierung .....	38, 42	Personalvertretung .....	50
Arbeitsplatzevaluierung, Prozess .....	43	Prävention .....	43
Arbeitsplatzevaluierung, Rollen .....	49	Präventivfachkräfte .....	54
Arbeitsplatzevaluierung, Steuergruppe .....	56	Psychische Beanspruchung .....	16
Arbeitspsycholog:innen .....	55	Psychische Beanspruchung, Formen .....	27
<b>B</b>		Psychische Belastung .....	16
Beanspruchung(sfolgen) .....	29	Psychische Belastung, Formen .....	19
Belastungsformen, Gegenüberstellung .....	25	Psychischer Stress .....	17
Betriebsrat .....	50	Psychosomatische Beschwerden .....	34
Burnout .....	35	<b>R</b>	
<b>E</b>		Ressourcen .....	22
Entscheidungsträger:innen .....	51	Ressourcen, Beispiele .....	23
<b>F</b>		<b>S</b>	
Führungskräfte .....	52	Stress .....	4
<b>G</b>		Stress, Folgen .....	32
Gefahrenverhütung, Grundsätze .....	39	Stressoren .....	21
<b>I</b>		Stressoren, Beispiele .....	23
Irritation .....	33	Symptombehandlung .....	59
<b>K</b>		<b>V</b>	
Königsweg .....	59	Verhältnisprävention .....	59
Krankheiten, psychisch und physisch .....	34		

## Abkürzungsverzeichnis

AK	Arbeiterkammer
ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
DUK	Donau-Universität Krems
ISO	Internationale Organisation für Normung
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung



# Kontakte

## **Institut für Psychologie der L.F.-Universität Innsbruck**

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Glaser  
6020 Innsbruck, Universitätsstraße 15  
Tel.: +43 (0)512 507-37460  
E-Mail: juergen.glaser@uibk.ac.at

## **Maga. Martina Molnar**

Gesundheits-, Arbeits- und Organisationspsychologie  
1070 Wien, Burggasse 84/11  
Tel.: +43 1 5260288  
E-Mail: mail@martinamolnar.at

## **Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien**

Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Arbeit  
Mag<sup>a</sup>. Johanna Klösch  
1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20-22  
Tel.: +43 1 50165-2528  
E-Mail: johanna.kloesch@akwien.at  
[www.svp.at](http://www.svp.at)

## **Österreichischer Gewerkschaftsbund**

Referat für Rechts- und Kollektivvertragspolitik  
Dorottya Kickinger, BA  
1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1  
Telefon: +43 1 53444-39175  
E-Mail: dorottya.kickinger@oegb.at



»Mit dem Newsletter der  
Gesunden Arbeit bin ich  
immer topinformiert!«

## NEWSLETTER GESUNDE ARBEIT

Alle Infos zu Sicherheit und Gesundheit in der Arbeit

- **Aktuelle Themen**
- **News**
- **Veranstaltungstipps**
- **Buch- und Broschürentipps**
- **Tipps zu Arbeit und Gesundheit**

Anmeldung unter

[www.gesundearbeit.at/newsletter](http://www.gesundearbeit.at/newsletter)

## Wichtig

Selbstverständlich erarbeiten wir alle Inhalte unserer Ratgeber sorgfältig. Dennoch können wir nicht garantieren, dass alles vollständig und aktuell ist bzw. sich seit dem Druck keine Gesetzesänderung ergeben hat.

Unsere Ratgeber dienen Ihnen als Erstinformation. Sie enthalten die häufigsten Fragen, viele anschauliche Beispiele, Hinweise auf Stolpersteine und einen Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Regelungen. Bei individuellen Fragen steht Ihnen unsere Hotline zur Verfügung: (01) 501 65 0

Weitere Informationen finden Sie auch im Internet:  
[www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)

**Alle aktuellen AK Publikationen** stehen zum Download für Sie bereit: [wien.arbeiterkammer.at/publikationen](http://wien.arbeiterkammer.at/publikationen)

### Weitere Bestellmöglichkeiten:

- E-Mail: [mitgliederservice@akwien.at](mailto:mitgliederservice@akwien.at)
- Bestelltelefon: (01) 501 65 1401

Artikelnummer **323**

8. überarbeitete Druckauflage, November 2022

### Impressum

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

Offenlegung gem. § 25 MedienG: siehe [wien.arbeiterkammer.at/impressum](http://wien.arbeiterkammer.at/impressum)

Autor:innen: Univ. Prof. Dr. Jürgen Glaser, Professur für Angewandte Psychologie, Institut für Psychologie, Universität Innsbruck, Mag.<sup>a</sup> Martina Molnar, Gesundheits- und Arbeitspsychologin, Fachautorin zum Thema arbeitsbedingte psychische Belastung, bis 2020 GF humanware GmbH, ehemals Lehrbeauftragte an der Fakultät für Psychologie; Universität Wien. Erste Fassung unter der Mitwirkung von Franziska Knoop, Diplomandin an der Fakultät für Psychologie, Universität Wien;  
**Überarbeitung ab 8. Auflage:** Mag.<sup>a</sup> Johanna Klösch, Textbearbeitung Mag.<sup>a</sup> Christiane Sieveking, Mag.<sup>a</sup> Susanne Vorhofer; Titelfoto: © OscarStock – Adobe Stock; Weitere Abbildungen: U2 © Alissar-Najjar; Grafik: Jörg Schieler; Druck: Bösmüller Print Management, 2000 Stockerau

**Stand: November 2022**





# BOLLWERK

## WARUM IST DIE AK WICHTIG?

Damit jemand für die arbeitenden Menschen kämpft und sich politisch laufend einbringt. Denn wer arbeitet, hat auch Rechte. Deshalb achten wir darauf, dass die Anliegen der Beschäftigten nicht zu kurz kommen.

[wien.arbeiterkammer.at/immernah](https://wien.arbeiterkammer.at/immernah)



WIEN.ARBEITERKAMMER.AT



WIEN

GERECHTIGKEIT MUSS SEIN