



## Arbeitsbedingter Stress

### Einleitung

In der Europäischen Union ist arbeitsbedingter Stress nach Rückenschmerzen das zweithäufigste arbeitsbedingte Gesundheitsproblem. Rund 28 % der Beschäftigten der EU sind betroffen<sup>1</sup>. Arbeitsbedingter Stress kann durch psychische Belastungen wie hohe Arbeitsanforderungen, Informationsdefizite, geringe Selbstbestimmung, sowie psychosoziale Belastungen, wie autoritäres Vorgesetztenverhalten, Streitigkeiten und Konflikte bis hin zu Mobbing oder Gewalt bei der Arbeit verursacht werden. Auch klassische Gefährdungsfaktoren, wie Lärm, Zugluft oder Vibration können arbeitsbedingten Stress auslösen bzw. verstärken. Die Mitteilung der Europäischen Kommission<sup>2</sup> über die neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz nennt die Verhütung von arbeitsbedingtem Stress als eines ihrer Ziele.

Die Agentur produziert zur Zeit eine Reihe von Factsheets, die helfen sollen, über arbeitsbedingten Stress und einige seiner wichtigsten Auslöser Informationen zu erhalten. Im vorliegenden Factsheet wird ein Konzept zur Gefährdungsbeurteilung und Prävention vorgestellt, das auf arbeitsbedingten Stress und seine Ursachen angewendet werden kann. Es ist für diejenigen gedacht, die sich bemühen, arbeitsbedingten Stress am Arbeitsplatz zu bekämpfen. Im Abschnitt „Weitere Informationen“ am Ende dieses Factsheets finden Sie Hinweise auf andere hilfreiche Quellen der Agentur.

### Was ist arbeitsbedingter Stress?

Arbeitsbedingter Stress entsteht durch psychische Überforderungen der Beschäftigten. Die qualitativen oder quantitativen Anforderungen, die an den Beschäftigten bei der Arbeit gestellt werden, sind dann höher als die individuellen Leistungsvoraussetzungen<sup>3</sup>. Der Beschäftigte hat keine objektiven oder subjektiven Möglichkeiten, die Stresssituation zu bewältigen.

Stress ist keine Krankheit, aber wenn er intensiv ist und längere Zeit andauert, kann er zu geistigen und körperlichen Erkrankungen führen. Unter *Druck* zu stehen, kann die Leistung verbessern und Befriedigung vermitteln, wenn herausfordernde Ziele erreicht werden und nach der Stresssituation ein genügender Erholungszeitraum besteht. Wenn jedoch die Anforderung und der Druck zu groß werden, ist mit negativen Konsequenzen für die Person und den Betrieb zu rechnen.

Trotz aller Unterschiede zeigen die folgenden Situationen, wie Druck zu Stress führen kann.

W arbeitet an einem Fließband im Akkord. Sie kann weder die Geschwindigkeit des Bandes noch die monotonen und sich häufig wiederholenden Tätigkeiten beeinflussen.

X ist in einem Krankenhaus als Krankenpfleger angestellt. Vor kurzem wurde er befördert. Zu seiner neuen Tätigkeit gehört Hauskrankenpflege. Von ihm wird erwartet, dass er alleine arbeitet, wenn er gebrechliche Patienten zu Hause besucht.

Y übt als Verwaltungsassistent seinen Beruf in einem Büro aus. Als allein erziehender Vater versorgt er zwei kleine Kinder. An manchen Tagen muss er seinen Arbeitsplatz spätestens um 17.00 Uhr verlassen, um seine Kinder aus dem Hort abzuholen. An manchen Tagen ist das nicht zu schaffen. Sein Vorgesetzter besteht darauf, dass er noch mehrere Aufgaben erledigt, bevor er das Büro verlässt.

Z entwickelt Software als Systementwicklerin für ein multinationales Informatikunternehmen. Sie verdient gut, ihre Aufgaben sind anregend, und sie kann ihre Aufgaben frei planen. Aber die Verkaufsabteilung ihres Unternehmens hat eine Vereinbarung über die rechtzeitige Lieferung eines neuen komplexen Softwaresystems unterzeichnet. Es muss jedoch erst noch von Z und ihrer personell unterbesetzten Projektgruppe entwickelt werden.

### Wie groß ist das Problem von arbeitsbedingtem Stress und wer ist gefährdet?

Mehr als ein Viertel der Ausfallzeiten von mindestens zwei Wochen Dauer, die durch arbeitsbedingte Erkrankungen entstehen, werden durch

arbeitsbedingten Stress verursacht<sup>4</sup>. Eine europäische Erhebung gibt die Kosten durch arbeitsbedingten Stress in den Mitgliedstaaten für 1999 mit schätzungsweise 20 Mrd. €<sup>5</sup> an. Arbeitsbedingter Stress kann zu Beschwerden und Erkrankungen wie Depressionen, Angst, Nervosität, Ermüdung und Herzerkrankungen führen. Er verursacht auch beträchtliche Störungen im Bereich der Produktivität, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit.

Arbeitsbedingter Stress kann *jeden* in jedem Wirtschaftszweig und in Organisationen jeder Größe betreffen.

### Rechtsvorschriften

Die Europäische Kommission hat Maßnahmen eingeführt, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten. Die Richtlinie 89/391/EWG des Rates von 1989 enthält die grundlegenden Bestimmungen für Gesundheitsschutz und Sicherheit bei der Arbeit. Sie verpflichtet den Arbeitgeber und die Arbeitgeberin, dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten nicht durch die Arbeit – einschließlich der Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress – geschädigt werden. Alle Mitgliedstaaten haben diese Richtlinie in Rechtsvorschriften umgesetzt. Einige haben zusätzlich Leitlinien zur Verhütung von arbeitsbedingtem Stress entwickelt. Um arbeitsbedingtem Stress vorzubeugen oder ihn zu verringern. In der Richtlinie wird den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen empfohlen:

- arbeitsbedingtem Stress vorzubeugen;
- die Risiken von arbeitsbedingtem Stress zu bewerten, indem sie ermitteln, wo bei der Arbeit Druck entsteht, der hohe und andauernde Stressbelastungen verursachen könnte, und wer geschädigt werden könnte;
- geeignete Maßnahmen zu treffen, um der Schädigung vorzubeugen.

### Gefährdungsbeurteilung und Prävention von arbeitsbedingtem Stress

Arbeitsbedingtem Stress kann vorgebeugt werden. Maßnahmen zu seiner Verringerung können sich als sehr kosteneffizient erweisen. Die Gefährdungsbeurteilung von psychischen und psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz, die arbeitsbedingten Stress auslösen, erfolgt nach den gleichen Grundsätzen und Verfahren wie für die bisher bekannten klassischen Gefährdungen. Für den Erfolg dieses Prozesses ist die Einbindung der Beschäftigten und ihrer Vertreter von entscheidender Bedeutung. Sie sollten gefragt werden, ob es Belastungen gibt, die Stress hervorrufen können, welche Gruppen darunter leiden und was dagegen unternommen werden könnte.

Die Schritte der Gefährdungsbeurteilung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Gefahren ermitteln;
- bestimmen, wer wie geschädigt werden könnte;
- das Risiko, wie folgt, beurteilen:
  - ermitteln, welche Maßnahmen bereits ergriffen wurden,
  - entscheiden, ob dies ausreicht, und
  - wenn nicht, entscheiden, was noch getan werden sollte;
- Ergebnisse aufzeichnen (Dokumentation); und
- die Bewertung in geeigneten Abständen wiederholen und die Wirkungen getroffener Maßnahmen prüfen.

Im Folgenden finden Sie weitere Anleitungen zu jeder Phase der Gefährdungsbeurteilung und anschließend Anregungen für mögliche Maßnahmen:

#### 1. Herausfinden, ob ein Problem vorliegt

Nach folgenden Risikofaktoren muss gesucht werden:

- *Unternehmenskultur* bzw. Leitbild der Organisation und ihre Herangehensweise an arbeitsbedingten Stress;
- *Anforderungen* wie etwa Arbeitsbelastung und körperliche Gefährdung;
- *Kontrolle* – wie viel Einfluss die Beschäftigten darauf haben, wie sie ihre Arbeit verrichten;

<sup>1</sup> Third European survey on working conditions 2000. (Dritte europäische Erhebung zu den Arbeitsbedingungen 2000). Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Luxemburg, 2001. <http://www.eurofound.ie/publications/EF0121.htm>

<sup>2</sup> Mitteilung der Kommission – Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft: eine neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2002–2006. Europäische Kommission, 2002. <http://europa.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270>

<sup>3</sup> Research on Work-related Stress (Forschung über arbeitsbedingten Stress). Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2000. Luxemburg, 2000.

<sup>4</sup> Work-related health problems in the EU 1998-1999, Eurostat. Luxembourg, 2001

<sup>5</sup> Stress am Arbeitsplatz ein Leitfadens – „Würde des Lebens – oder Gift hauch des Todes?“ Europäische Kommission. Luxemburg, 1999.

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/h&s/publicat/stress\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/stress_de.pdf)



- **soziale Beziehungen** einschließlich Probleme wie Mobbing und Schikanen;
- **Veränderung** – wie organisatorische Veränderungen vorbereitet, mitgeteilt und bewältigt werden;
- **Rolle** – ob die Beschäftigten ihre Rolle in der Organisation verstehen und davon ausgehen, dass Rollenkonflikte vermieden werden;
- **Unterstützung** durch Kollegen und Kolleginnen und Führungskräfte;
- **Fort- und Weiterbildung**, um den Beschäftigten die für die Ausführung ihrer Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln;
- **individuelle Faktoren** – Berücksichtigung individueller Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

## 2. Ermitteln, wer auf welche Weise geschädigt werden könnte

Je nach dem Druck, unter dem wir zu einer gegebenen Zeit stehen, sind wir alle anfällig. Anhand der folgenden Faktoren lässt sich herausfinden, wer gefährdet ist.

### Anzeichen dafür, dass arbeitsbedingter Stress in einer Organisation möglicherweise ein Problem darstellt

#### Organisation

##### Gruppenverhalten

- gehäufte Beschwerden von den Beschäftigten, dass die Arbeit nicht zu schaffen ist, hohe Fehlzeiten, hohe Personalfuktuation, mangelhafte Einhaltung von Zeitvorgaben, disziplinäre Probleme, Mobbing, aggressive Kommunikation, Zurückziehen einzelner Personen durch Verringerung der Kontakte zu anderen Kollegen und Kolleginnen.

##### Arbeitsleistung

- Geringer Ausstoß oder geringe Qualität der Waren bzw. Dienstleistungen, Unfälle, unzulängliche Entscheidungen, Fehler.

##### Kosten

- Erhöhte Kosten durch Zuschläge bzw. gestiegene Gesundheitsausgaben, Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten.

#### individuell

##### Verhalten

- Tabak-, Alkohol- oder Drogenmissbrauch, Mobbing oder Schikane

##### Seelisch

- Schlafprobleme, Angstbeschwerden, Depressionen, Unfähigkeit zur Konzentration, Reizbarkeit, familiäre Beziehungsprobleme, Ausgebranntheit.

##### Körperlich

- Rückenprobleme, Herzprobleme, Magengeschwüre, Bluthochdruck, geschwächtes Immunsystem.

## 3. Das Risiko beurteilen

Zu jedem der in Schritt 1 genannten Faktoren sollten folgende Fragen gestellt werden:

- Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen?
- Reicht dies aus?
- Was muss noch getan werden?

Einige Beispiele und Anregungen sollen für die im ersten Schritt genannten Faktoren verdeutlichen, wonach zu suchen und was zu tun ist:

#### Unternehmenskultur

Gibt es eine gute, offene Kommunikation, Unterstützung und gegenseitigen Respekt? Wird auf die Standpunkte der Beschäftigten und ihrer Vertreter Wert gelegt?

- ✓ Wenn nicht, müsste die Kommunikation verbessert werden, besonders für die Beschäftigten, die räumlich getrennt arbeiten. Die Beschäftigten sollten in Planungen und Entscheidungen einbezogen werden.

#### Anforderungen

Sind die Beschäftigten überlastet oder unterfordert? Besitzen sie für ihre Aufgaben ausreichende individuelle Voraussetzungen, Qualifizierungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten (Wie sieht das physische (Lärm, Schwingungen, Lüftung, Beleuchtung usw.) und das psychosoziale (Gewalt, Mobbing usw.) Umfeld aus?)

- ✓ Falls Probleme bestehen, sollten Mittel bereitgestellt werden, z. B. sollten die Dringlichkeit der Aufgaben neu verteilt werden und Regelungen bei Ausfällen von Beschäftigten getroffen werden.
- ✓ Durch die Fort- und Weiterbildung sollten die Beschäftigten befähigt werden, ihre Aufgaben kompetent auszuführen.

#### Selbstbestimmung

Haben die Beschäftigten genug Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit? Werden die Beschäftigten in betriebliche Entscheidungs- und Planungsprozesse einbezogen?

- ✓ Die Mitarbeiter sollten selbst über die Planung ihrer Arbeit bestimmen und entscheiden können, wie die Arbeit erledigt werden sollte und wie Probleme zu lösen sind. Die Tätigkeiten sollten belastungsoptimal gestaltet werden, so dass die Beschäftigten ihre Fähigkeiten vorteilhaft einsetzen können. Ein unterstützendes Umfeld ist hierbei von entscheidender Bedeutung.

#### Beziehungen

Wie sehen die Beziehungen zwischen den Kollegen und Kolleginnen sowie zwischen Kollegen/Kolleginnen und Führungskräften aus? Wie steht es um die Beziehungen zwischen der mittleren und der obersten Führungsebene? Liegen Hinweise auf Mobbing oder Schikane vor? Gibt es Dienstvereinbarungen z. B. zum Umgang mit Mobbing?

- ✓ Festgeschriebene Regelungen wie Disziplinar- und Beschwerdeverfahren sollten verfügbar sein. Es sollte eine Kultur aufgebaut werden, in der die Beschäftigten einander vertrauen und jeweils die Beiträge der anderen anerkennen.

Das Vorgesetztenverhalten sollte vertrauensvoll sein. Die Vorgesetzten sollten z. B. die Beschäftigten einbeziehen und Aufgaben delegieren können.

#### Veränderung

Machen sich die Beschäftigten Sorgen um ihren Arbeitsplatz? Fühlen sie sich durch Veränderungen am Arbeitsplatz verunsichert? Eindeutige und rechtzeitige Mitteilungen – vor, während und nach der Veränderung – sind erforderlich.

- ✓ Die Chance, Veränderungen zu beeinflussen, fördert das Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten und die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen.

#### Rolle

Leiden Beschäftigte an Rollenkonflikten einander widersprechenden Anforderungen oder Zweideutigkeit der Rolle (Mangel an klaren Kriterien)?

- ✓ Die Rollen und Zuständigkeiten der Beschäftigten und der Vorgesetzten sollten eindeutig festgelegt sein.

#### Unterstützung, Fortbildung und individuelle Faktoren

Findet eine angemessene Unterweisung statt, wenn Beschäftigte neu eingestellt werden oder andere Tätigkeiten ausüben? Erhalten die Beschäftigten soziale Unterstützung? Werden individuelle Unterschiede berücksichtigt? – z. B. dass es manchen Mitarbeiterinnen eher liegt, mit Kunden im Außendienst zu arbeiten, andere hingegen lieber im Innendienst am Schreibtisch.

- ✓ Die Beschäftigten sollten Unterstützung, Rückmeldung und Ansporn erhalten, selbst wenn etwas danebengeht. Unterschiede zwischen den Beschäftigten und ihren Wertvorstellungen sollten berücksichtigt werden.

- ✓ Ein gesundes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben sollte gefördert werden.

## 4. Die wichtigsten Erkenntnisse aufzeichnen

Es hat sich in der Praxis bewährt, die wichtigsten Erkenntnisse aus der Bewertung aufzuzeichnen und den Beschäftigten und ihren Vertretern mitzuteilen. Anhand dieser Aufzeichnung lassen sich Fortschritte leichter verfolgen.

## 5. Die Bewertung in geeigneten Abständen wiederholen

Die Bewertung sollte immer überprüft werden, wenn in der Organisation nennenswerte Veränderungen eintreten. Die Wiederholung sollte in Absprache mit den Beschäftigten erfolgen. Die Wirkung der Maßnahmen gegen arbeitsbedingten Stress sollte überprüft werden.

## Weitere Informationen

Weitere Informationen zu arbeitsbedingten psychosozialen Problemen einschließlich Stress und Mobbing sind unter <http://osha.eu.int/ew2002/> zu finden. Diese Quelle wird ständig aktualisiert und ausgebaut. Weitere in dieser Reihe erschienene Factsheets sind hier verfügbar.

Die Website der Agentur finden Sie unter <http://agency.osha.eu.int>.

Stress am Arbeitsplatz ein Leitfaden – „Würze des Lebens – oder Giftthauch des Todes?“ Beschäftigung und Soziales. Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, Europäische Kommission, 1999. [http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/h&s/publicat/stress\\_de.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/stress_de.htm)

## Quellennachweis

Dieses Factsheet enthält Informationen aus dem Leitfaden des *Health and Safety Executive* zur Bekämpfung von arbeitsbedingtem Stress und dem vorstehend genannten Leitfaden der Kommission.

