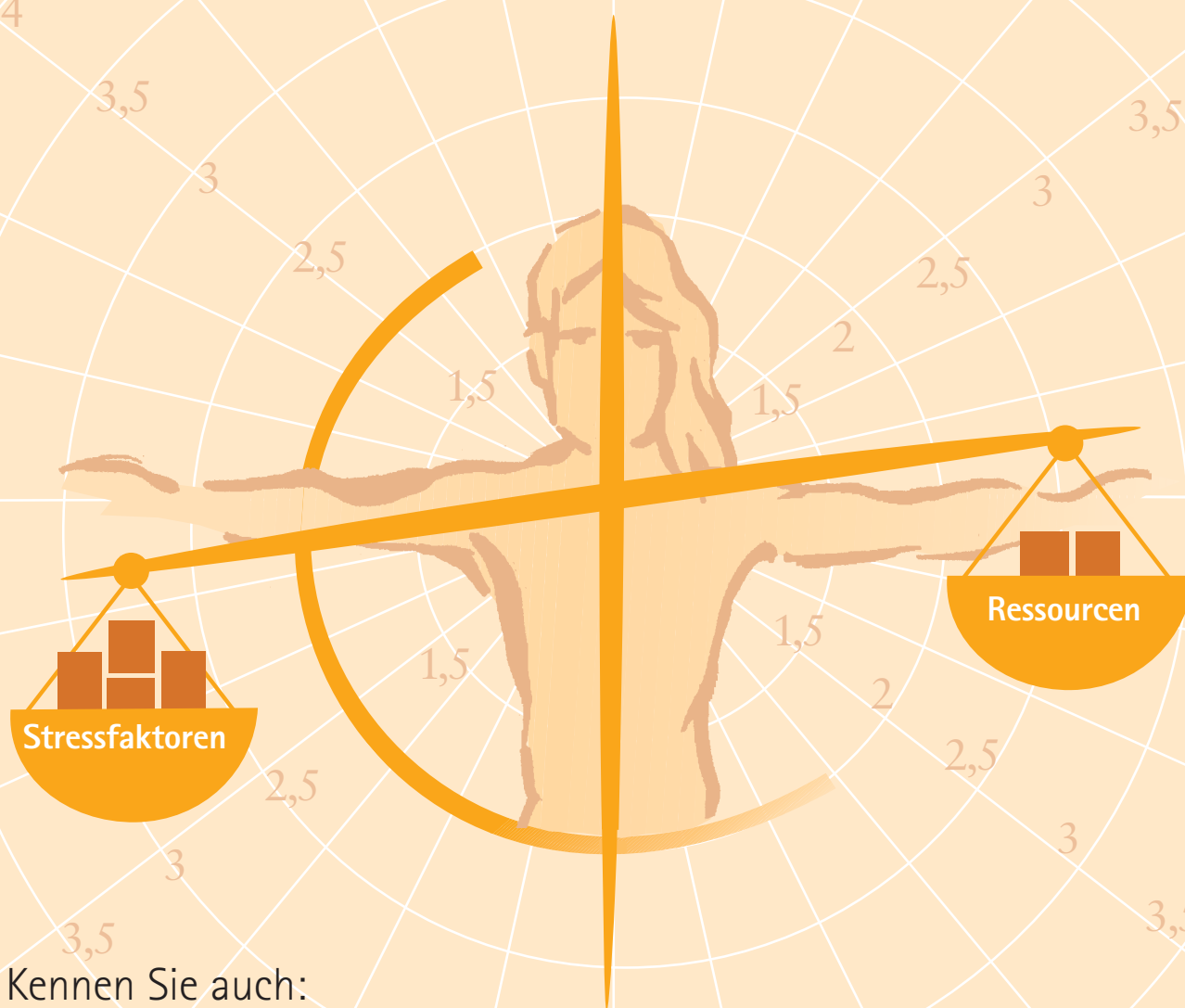


15., aktualisierte  
Auflage 2009

# IMPULS

## Broschüre

Erkennen von Stressfaktoren und  
Optimieren von Ressourcen im Betrieb



Kennen Sie auch:

IMPULS-Test ● IMPULS-Projektleitfaden ● IMPULS-Test online



## Projektausführende

### human-ware GmbH.

*Mag. Martina Molnar* - Arbeits- und Gesundheitspsychologin, GF von human-ware GmbH. (Fachliche Projektleitung, Text-Bild-Informationsdesign von IMPULS-Verfahren und IMPULS-Broschüre, Konzept Feldstudien)

*Anna Kuc* - Psychologiestudentin (Durchführung und Auswertung von Feldstudien in Betrieben)

*Gabriela Stocker* - Psychologiestudentin (Durchführung und Auswertung von Feldstudien in Betrieben)

*Alexander Hirner* - Psychologiestudent (Aufbereitung der Druckversionen)

### arbeitsleben Geißler-Gruber KEG

*Mag. Brigitta Geißler-Gruber* - Arbeitspsychologin, Sicherheitsfachkraft (wissenschaftliche Projektmitarbeiterin, Literaturrecherche für IMPULS-Verfahren und -broschüre, Feldstudien)

### Mag. Christine G. Haiden

Arbeits- und Gesundheitspsychologin, (Organisatorische Projektleitung, Literaturrecherche für IMPULS-Verfahren und -broschüre, Feldstudien)

### Mag. Walter Wick

Grafikdesign

## Projektbeirat

### Bundesarbeitskammer

*Alexander Heider* (Leiter der Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Arbeit der Bundesarbeitskammer)

*Dr. Michael Lenert* (Psychologischer Arbeitnehmer-Innenschutz der Bundesarbeitskammer)

### Wirtschaftskammer Österreich

Wirtschaftskammer Österreich, WIFI Österreich  
Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit (WKÖ)

### Österreichischer Gewerkschaftsbund

*Mag. Renate Czeskleba* (Leiterin des Referates Humanisierung, Technologie, Umwelt im Österreichischen Gewerkschaftsbund)

*Weitere Mitwirkende im Projektbeirat:* VertreterInnen der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt, der Länderkammern, des Österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Fachgewerkschaften.

### Dank

**An die Unternehmen und Organisationen und deren MitarbeiterInnen, die uns bei der Prüfung der praktischen Anwendbarkeit unseres IMPULS-Konzeptes tatkräftig unterstützt haben:**

- Forsttechnischer Dienst für Wildbach- und Lawinenverbauung, Bad Ischl
- Franz Haas Waffelmaschinen Industrie AG, Leobendorf
- Medienhaus SEYSS, Wien
- Service Mensch – NÖ Volkshilfe Center, Wiener Neustadt
- Ing. Witke GmbH, Wien

Wir danken den „Fotomodellen“ der Firma Blaha Büromöbel und weisen darauf hin, daß zwischen diesen und den frei erfundenen Fallgeschichten keinerlei Zusammenhang besteht.

## Impressum

### Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich  
Bundesarbeitskammer  
Österreichischer Gewerkschaftsbund  
Allgemeine Unfallversicherungsanstalt

### Medieninhaber und Hersteller:

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt

### Verlags- und Herstellungsort: Wien

**Satz und Layout:** Reumiller & Reumiller, Wien

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Arbeit, Stress, Gesundheit .....	8
<b>BASISWISSEN: STRESS .....</b>	<b>10</b>
Was ist Stress? .....	10
Was sind Stressfaktoren? .....	12
Was sind Ressourcen? .....	14
Stressfaktoren-Ressourcen-Waage .....	16
Was sind Stressfolgen? .....	18
Stressfaktoren und Ressourcen sichtbar machen .....	20
Impulse für Veränderungen .....	22
Anti-Stress-Massnahmen .....	24
<b>IMPULS-TEST: BETRIEBLICHE ANALYSE DER ARBEITSBEDINGUNGEN. ANLEITUNG. ....</b>	<b>28</b>
IMPULS-Test für die betriebliche Analyse .....	28
Anleitung zur betrieblichen Analyse .....	29
<b>IMPULS-PRAXISBEISPIELE .....</b>	<b>34</b>
IMPULS-Praxisbeispiel bei VosslohKiepe GmbH .....	34
IMPULS-Praxisbeispiel bei Haas Waffel- und Keksmaschinen GmbH .....	36
<b>BEISPIELE, ZAHLEN, FAKTEN .....</b>	<b>38</b>
Stress kostet Geld .....	38
Stress macht krank .....	38
Stress ist ein Unfallrisiko .....	40
Frühinvaliditätsrisiko Stress .....	41
Erfolgreiche Prävention und Gesundheitsförderung in Betrieben .....	42
Das Konzept betriebliche Gesundheitsförderung .....	44
<b>SERVICE .....</b>	<b>46</b>
EU-Stressabkommen .....	46
Anmerkungen .....	48
Literatur und weitere Informationen .....	51
Kontaktstellen .....	54



### Bestellen Sie kostenlos IMPULS-Broschüre, IMPULS-Test, IMPULS-Projektleitfaden

E-Mail: [bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at); Broschüre, Test:  
Telefon: 01 310 00 10-406  
Projektleitfaden:  
Telefon: 01 310 00 10-232  
E-Mail: [unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at); Telefon: 059 09 00-4522  
E-Mail: [renate.czeskleba@oegb.or.at](mailto:renate.czeskleba@oegb.or.at); Telefon: 01 534 44-443

### Downloadmöglichkeiten IMPULS-Broschüre, IMPULS-Test, IMPULS-Projektleitfaden

**WKÖ** (Wirtschaftskammern Österreichs)  
<http://wko.at/sp/bgf/impuls.pdf>  
<http://wko.at/sp/bgf/impuls-test.pdf>

**ÖGB** (Österreichischer Gewerkschaftsbund)  
<http://www.oegb.at>  
bei „Suche“ → „Impuls“ eingeben → in der Liste auswählen → „Stressprävention im Betrieb“ → Download-Möglichkeit Broschüre und Test

**AK** (Arbeiterkammer Wien)  
<http://wien.arbeiterkammer.at>  
als Suchbegriff „Impuls“ eingeben → entsprechenden Artikel anklicken  
→ Download-Möglichkeit Broschüre und Test

**BGF** (Österreichisches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung)  
<http://www.netzwerk-bgf.at>  
unter „Archiv“ → „IMPULS – Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen“ → Download-Möglichkeit Broschüre und Test

**BÖP** (Berufsverband Österreichischer Psychologinnen und Psychologen)  
<http://www.boep.or.at/awo/download/Impuls-Brosch%FCre.pdf>  
<http://www.boep.or.at/awo/download/Impuls-Analyse.pdf>

**[www.impulstest.at](http://www.impulstest.at)**  
**IMPULS-Test online im Internet mit automatischer Ergebnisauswertung!**

# Vorwort

Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter/innen spielen in einer im Wandel begriffenen Arbeitswelt von heute eine wesentliche Rolle. Mitarbeiter/innen, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und Freude bei der Arbeit haben, stellen einen wesentlichen Schlüsselfaktor für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dar.

Zahlreiche Betriebe haben bereits erkannt, dass es sich lohnt, sich aktiv für die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter/innen einzusetzen. Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter/innen erhöhen nicht nur deren Motivation und tragen zu einem besseren Betriebsklima bei, sondern steigern auch die Produktivität.

Mit der vorliegenden Broschüre sollen psychische Belastungen/Stress thematisiert und gleichzeitig Lösungsansätze aufgezeigt werden. Einen möglichen Lösungsansatz bieten die verschiedenen Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), deren Verbreitung und Förderung der Wirtschaftskammer Österreich ein besonderes Anliegen ist.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung bietet Unternehmen die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis maßgeschneiderte Lösungen zu finden, um Mitarbeiter/innen langfristig gesund, motiviert und arbeitsfähig zu erhalten. Es geht um keine zusätzlichen Reglementierungen, sondern um eine moderne zukunftsweisende Unternehmensstrategie, die zu mehr Lebensqualität, gesteigerter Arbeitsproduktivität, geringerer Mitarbeiterfluktuation und zu einer Senkung des Krankenstandes führt. Von effizienten Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung profitieren daher sowohl die Unternehmer und Mitarbeiter/innen als auch die Sozialversicherungsträger, die bereits überwiegend Leistungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung anbieten.

Durch den ganzheitlichen Ansatz der Betrieblichen Gesundheitsförderung sollen sämtliche Faktoren, die sich auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken (wie Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterbeteiligung, usw.), positiv beeinflusst werden. Dabei bietet gerade die Betriebliche Gesundheitsförderung die optimalen Rahmenbedingungen, sich auch mit dem Phänomen

Stress auseinander zu setzen. Neben den gesundheitlichen Beschwerden, die Stress hervorrufen kann, wird auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigt, was mit hohen Kosten verbunden ist.

Im Rahmen eines BGF-Projektes haben Mitarbeiter/innen die Gelegenheit, sich dem Thema Stress zu widmen und zugleich Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Maßnahmen der BGF zielen vor allem darauf ab, das Gesundheitsbewusstsein aller Beteiligten zu stärken und die Eigenverantwortlichkeit jedes Einzelnen im Umgang mit sich selbst (seiner Gesundheit) und seiner Umgebung nicht nur bei der Arbeit, sondern auch in der Freizeit zu erhöhen.

Die Maßnahmen, die im Rahmen von BGF gesetzt werden können, sind vielfältig. Dazu gehören beispielsweise Pausengymnastik, Fitness-Gutscheine, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Rückenschule, Schulungen in Methoden zur Entspannung, Yoga-Kurse, gesundes Kantinenessen, usw.

Diese Broschüre soll auf einige von vielen Aspekten der Betrieblichen Gesundheitsförderung aufmerksam machen und gleichzeitig ein Instrument zur Verfügung stellen, mit welchem eine allfällige Stress-Situation im Betrieb rasch festgestellt werden kann; zeigt sich ein Handlungsbedarf, sollten weitere Maßnahmen unbedingt im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung umgesetzt werden. Ziel ist es, neue innovative Konzepte und Strategien für gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter/innen - als wichtigste Ressource für den Erfolg eines Unternehmens - zu entwickeln. Gerade im Bereich freiwilliger Initiativen, wie Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, liegen große Potenziale, die es in Zukunft verstärkt zu forcieren gilt.

Dr. Martin Gleitsmann,  
Leiter der Abteilung Sozialpolitik und Gesundheit in der  
Wirtschaftskammer Österreich

## Vorwort

Psychologischer ArbeitnehmerInnenschutz ist eine wichtige Erweiterung des bereits bestehenden ArbeitnehmerInnenschutzes. Er ist im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz neu verankert worden. ArbeitgeberInnen sind verpflichtet, ArbeitspsychologInnen zum vorbeugenden Gesundheitsschutz der Beschäftigten einzusetzen, wenn an der Arbeitsstätte eine psychische Gefährdungs- und Belastungssituation vorliegt.

Hier setzt das in dieser Broschüre beschriebene Verfahren an. Es dient Laien dazu, auf einfache unbürokratische Weise fest zu stellen, ob in einem Unternehmen gesundheitsgefährdende psychische Arbeitsbelastungen vorliegen und in welchen Unternehmensbereichen sie gegebenenfalls stärker auftreten.

Dieses Verfahren sollte nicht erst dann angewendet werden, wenn bereits arbeitsbezogene Gefährdungen offensichtlich sind und Gesundheitsbeeinträchtigungen bei den Beschäftigten im Betrieb auftreten. Vielmehr sollte es regelmäßig und bereits vor dem Auftreten von arbeitsbezogenen psychischen Gesundheitsbeeinträchtigungen ein-

gesetzt werden. Auslöser von arbeitsbezogenem Stress, depressiven Verstimmungen oder Mobbing sollen mit seiner Hilfe frühzeitig erkannt und der Einsatz von ArbeitspsychologInnen veranlasst werden.

Selbstverständlich ersetzt das vorliegende Verfahren den Einsatz von ArbeitspsychologInnen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (§ 82a Abs 5) nicht. Es ist ein Einstieg in die vorbeugende arbeitspsychologische Betreuung der ArbeitnehmerInnen.

Ich bin überzeugt, dass mit dem vorliegenden Verfahren ein wichtiger Beitrag zu einem arbeitnehmerInnenorientierten, vorbeugend wirkenden psychologischen ArbeitnehmerInnenschutz geleistet wird.

Mag. Herbert Tumpel  
Präsident der Bundesarbeitskammer

# Vorwort

Der ÖGB hat sich immer stärker mit Fragen der Gesundheitsbedingungen am Arbeitsplatz auseinandergesetzt. Ein Erfolg dieser Bemühungen ist sicherlich der massive Rückgang an Arbeitsunfällen in den letzten zehn Jahren. Es ist insbesondere der Umsetzung des ArbeitnehmerInnenchutzgesetzes zu verdanken, das eine ständige Verbesserung im Sicherheits- und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zum Ziel hat.

Leider mischt sich in diese positive Bilanz ein großer Wermutstropfen - das Zunehmen arbeitsbedingter psychischer Belastungen. Viele Arbeitnehmer und ArbeitnehmerInnen klagen über Stress, viele klagen über ein schlechtes, manchmal unmenschliches Arbeitsklima. Europäische Studien und österreichische Daten belegen klar, dass Arbeitsleid durch Stress - Arbeiten unter Zeitdruck, mangelnder Handlungsspielraum, immer flexiblere Arbeitszeiten - im Zunehmen ist.

Ganz praktisch zeigt sich das beispielsweise im Berufsleben eines LKW-Fahrers, der bis in die Nacht hinein fährt, weil er pauschal entlohnt wird. Der Fahrer will seinen Auftrag erledigen, um endlich heim zu seiner Familie, seinem Freundeskreis zu kommen. Er trägt eine ungeheure Verantwortung - nicht nur für sich und das Fahrzeug, sondern auch für die anderen Verkehrsteilnehmer. Oder denken Sie an die Verkäuferin, die immer freundlich bleiben muss, auch dann noch, wenn sie Stunde um Stunde hinter der Wurstvitrine steht und Pausen nicht eingehalten werden. Oft macht sie Überstunden, obwohl sie Teilzeit beschäftigt ist. Ein regelmäßiges Familienleben und das Hobby im Freundeskreis werden immer schwerer mit dem Beruf vereinbar.

Das Arbeitnehmerschutzreformgesetz hat auch hier klare Antworten, nämlich wenn es darum geht, arbeitsbedingten Stress und psychische Belastungen zu verhindern.

Wenn Krankenstände und/oder Fluktuation steigen, wenn ArbeitnehmerInnen innerlich gekündigt haben und wenn Ältere beispielsweise ausgegrenzt werden - dann ist es höchste Zeit, Arbeitsorganisation und Unternehmensleitbild auf den Prüfstand zu heben. Dann geht es darum, Schwachstellen in Organisation und Arbeitsabläufen zu beseitigen und für ein menschliches Unternehmensklima zu sorgen (§§ 4 und 3 Arbeitnehmerschutzreformgesetz). Leider wird das Gesetz diesbezüglich noch immer viel zu wenig umgesetzt.

Die vorliegende Broschüre kann da Abhilfe schaffen und konkrete Unterstützung geben. Sie erklärt, wie Stress entsteht und wo man ansetzen muss, um ein gesundes Arbeitsklima zu erreichen. Die Broschüre wirbt für Betriebliche Gesundheitsförderung, die mit ihren klassischen Instrumenten - Gesundheitszirkel und Partizipation (Mitsprache) - eine hervorragende Umsetzungshilfe für das ArbeitnehmerInnenchutzrecht sein kann.

Ich wünsche Ihnen in diesem Sinne viel Lebensqualität bei Ihrer Arbeit!

Erich Foglar  
Präsident des ÖGB

## Arbeit, Stress, Gesundheit

Für uns Menschen ist die Arbeit wichtig. Nicht nur, weil wir damit unseren Lebensunterhalt verdienen, sondern auch, weil Arbeit dem Leben Sinn gibt, weil sie uns Erfolgserlebnisse verschafft, weil wir stolz auf unsere Leistungen sind und weil wir gerne mit anderen Menschen zusammenarbeiten. <sup>1</sup>

Für 61 % der ÖsterreicherInnen ist die „Verwirklichung im Beruf“ ein wesentlicher Glücksfaktor. <sup>2</sup>

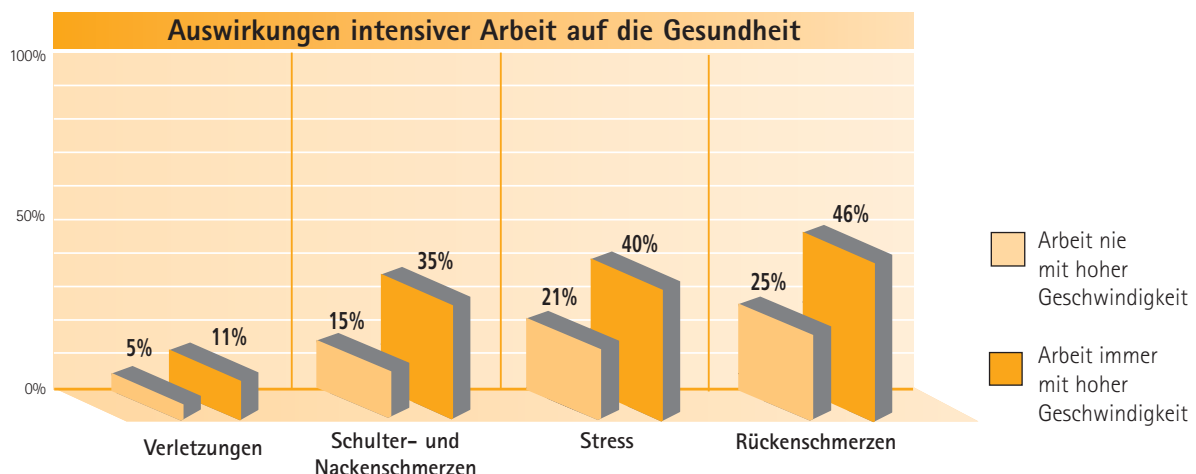
Dennoch klagen in Europa 60 % der Beschäftigten über gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz, 23 % über allgemeine Erschöpfung und rund 30 % über Stress. Es gibt mehrere Gründe für das Auftreten dieser Probleme. Ein wesentlicher Einfluss ist die Intensivierung der Arbeit. 56 % der Beschäftigten arbeiten mit hoher Geschwindigkeit und 60 % unter Zeitdruck. Diese führt bei den betroffenen Menschen zum vermehrten Auftreten von Stress und Gesundheitsproblemen. <sup>3</sup> (Siehe Grafik)

Wenn Menschen nach ihren Ängsten gefragt werden, spielt der Arbeitsplatz eine große Rolle. Keine Arbeit, beziehungsweise keinen Arbeitsplatz zu haben ist mit etwa 68 % die Hauptangst. <sup>4</sup>

Je unsicherer die Arbeitsplätze sind, desto kranker und depressiver sind die Menschen. <sup>5</sup>

Natürlich gibt es auch viele anregende Arbeitssituationen. Auch dabei wird der Organismus aktiviert. Dieser Effekt wird auch als „positiver Stress“ bezeichnet. Solche Situationen werden von den betroffenen Personen positiv empfunden und sind daher auch nicht schädigend. In dieser Broschüre ist aber ausschließlich von krank machendem Stress die Rede. Also von Situationen, die von betroffenen Menschen als mehr oder weniger unangenehm empfunden werden.

Das individuelle Stressempfinden ist abhängig von äußeren Stressfaktoren (Arbeitsbedingungen) und von verfügbaren Ressourcen.



## Stressmanagement sichert Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Stressfaktoren werden persönlich mit Stress bezahlt, betriebswirtschaftlich wird Produktivzeit vergeudet, volkswirtschaftlich nehmen die Folgekosten von Stress drastisch zu.

Die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen macht Stressfaktoren gestaltbar und sichert Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Solche Bedingungen zu schaffen ist unternehmerisches Geschick und die Basis für die Entfaltung menschlicher Stärken wie Sachverstand, Kreativität und Produktivität.

„Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet,  
- welche die seelisch-körperliche Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen,  
- ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht - oder allenfalls vorübergehend - beeinträchtigen,  
- ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen,  
- individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen  
- und zur Entwicklung der Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potenziale und Förderung ihrer Kompetenz beizutragen vermögen.“ <sup>6</sup>

Ein Fazit der Internationalen Arbeitsorganisation lautet:  
„In Zukunft werden jene Firmen am erfolgreichsten sein, die den Beschäftigten helfen, mit dem Stress fertigzuwerden, und die dabei sorgfältig die Arbeitsumgebung umgestalten.“ <sup>7</sup>

## Mit Hilfe dieser Broschüre

- erkennen Sie, wie Ihre eigene oder die Stress-Situation in der Abteilung oder im Unternehmen aussieht,
- erfahren Sie, welche Maßnahmen für die Gestaltung von befriedigenden und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen möglich sind,
- bekommen Sie Anleitung, wie Sie diese Maßnahmen umsetzen können,
- finden Sie auch Hinweise über weitere Informationen und Kontaktstellen.

**Zur sachgerechten und seriösen Anwendung des IMPULS-Tests ist es erforderlich, sich mit den theoretischen Grundlagen und organisatorischen Rahmenbedingungen in der IMPULS-Broschüre vertraut zu machen. Das ist im Selbststudium möglich. Sinnvoll ist es aber, an einer Schulung teilzunehmen.**

## Was ist Stress?

### Zwischen Anforderung und Überforderung

Ohne Anforderungen könnten wir nicht leben. Wenn das Bein im Gips vier Wochen nicht belastet wird, dann verkümmern die Muskeln. Wird unser Geist nicht gefordert, ist uns quälend langweilig. Deshalb sagt die Wissenschaft, dass alle auf den Menschen einwirkenden Belastungen (z.B. Temperatur, Bewegungen, Aufgaben, Beziehungen, ...) für die Lebendigkeit und Entwicklung wichtig sind. Ohne Belastungen würden wir verkümmern. Andererseits können Anforderungen aber auch so hoch sein, dass sie schwer oder gar nicht erfüllbar sind. In diesem Fall ist Stress eine Fehlbeanspruchung.

Dieselben Belastungen wirken nicht bei allen Menschen gleich. Je nach Mensch, Geschlecht, Alter, Verfassung oder Erfahrung kann die Kombination verschiedener Belastungen sich anders auswirken. Die Wirkung von Belastungen

auf den Menschen wird als Beanspruchung bezeichnet. Stellen Sie sich vor, Sie heben einen Sack von 10 kg Gewicht. Das Gewicht ist die **Belastung**. Was Sie dabei fühlen, ist die **Beanspruchung**. Diese Beanspruchung ist für ein 10jähriges Kind sicher ganz anders als für Sie. Für ein 10jähriges Kind wäre es also eine Fehlbeanspruchung. <sup>8</sup>

### Stress ist eine Fehlbeanspruchung

In der englischsprachigen Ingenieurtechnik bedeutet „Stress“ Spannung oder Druck, durch eine „Kraft, die den Körper verformt“.

Stress bedeutet, dass wir unter einem starken psychischen Druck stehen, weil schwer zu erbringende Leistungen oder Verhaltensweisen von uns gefordert werden und wir dies nicht vermeiden können. Dies beeinträchtigt auf die Dauer unsere Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

*Seit Monaten immer das Selbe!*



*Am liebsten würde ich drei Monate wegfahren und nichts mehr hören und sehen.*



*Ich brauche einfach ein bisschen Action!*



## Stress<sup>9</sup>

- Stress ist eine individuell unangenehm empfundene Spannungssituation.
- Menschen wollen im Gleichgewicht bleiben und unangenehme Spannungen vermeiden.
- Wenn die Möglichkeiten (Ressourcen) zur Vermeidung oder Veränderung einer unangenehmen Situation fehlen, entsteht Stress.
- Stress hat negative Auswirkungen auf die Gedanken, die Gefühle, das Verhalten und auf den Körper.
- Stress stört das Wohlbefinden und macht auf die Dauer krank.
- Damit bremst Stress auch die Leistungsfähigkeit und Produktivität.

*Stress? Das kenne ich nicht.*

*Ich werde nie ausreichend informiert!*

*Ich kann mit niemandem über meine Arbeit reden.*



## Was sind Stressfaktoren?

### Stressfaktoren sind Stressauslöser <sup>10</sup>

- Stressfaktoren sind die Faktoren, die ein Mensch als Ursache für sein Stressempfinden erlebt.
- Stressfaktoren werfen Menschen aus dem Gleichgewicht.
- Stressfaktoren sind die Auslöser für Stress.
- Arbeitsbedingte Stressfaktoren sind Belastungen, die sich aus dem Arbeitsprozess ergeben.
- Arbeitsbedingte Stressfaktoren sind kein Einzelschicksal, weil die meisten Menschen darauf mit Stress reagieren.
- Stressfaktoren aus der Arbeitswelt können sehr verschiedene Gesichter haben.

### Stressfaktoren stören die Balance <sup>11</sup>

- Der Organismus des Menschen möchte im Gleichgewicht bleiben und wehrt sich gegen Stressfaktoren.

- Stressfaktoren lösen Stressreaktionen aus.
- Stressreaktionen sind „Allergiereaktionen der Psyche“.
- Die Wirkung von Stressfaktoren auf den Menschen hängt von der Menge, der Art, der Intensität, der Dauer der Stressfaktoren und den verfügbaren Abwehr- und Kontrollmöglichkeiten (Ressourcen) ab.

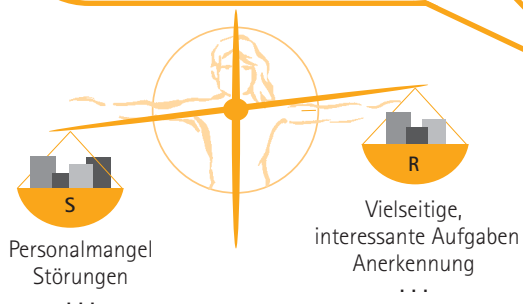
### Stressfaktoren kosten Energie

- Stressfaktoren aktivieren den Organismus.
- Stressfaktoren lösen Reaktionen aus, die von „Bremsen“ bis „Gas geben“ reichen können.
- Stressfaktoren kosten deshalb immer Energie.
- Dieser Energieverbrauch stört das Wohlbefinden und die Produktivität.

*Ich muss mit meinem Team ein Projekt fertig stellen, aber mir fehlen zwei Mitarbeiter. Ständig steht jemand in der Tür und will etwas von mir. Ich kann mich kaum konzentrieren. Trotzdem stehe ich auf meinen vielseitigen, interessanten Job. Ich freue mich, dass die Kunden unsere Produkte loben. ...*

**Helga S., Software-Entwicklerin, Projektleiterin, 37 Jahre, alleinerziehende Mutter einer 13jährigen Tochter**

*Jetzt kommen mir schon Termine durcheinander und ich mache mehr Fehler als früher. Ich rauche zu viel und kann abends nicht abschalten.*



**STRESSFAKTOREN-RESSOURCEN-WAAGE**

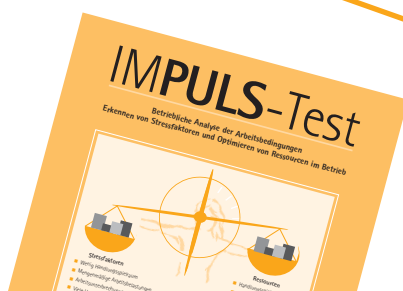


**STRESSFOLGEN**

## Stressfaktoren bei der Arbeit sind zum Beispiel: <sup>12</sup>

- **Wenig Handlungsspielraum** (wenig Einfluss auf die Reihenfolge der Arbeitsschritte; wenig Einfluss auf die Zuteilung der Arbeit; wenig selbstständige Planung und Einteilung der Arbeit;)
- **Wenig Vielseitigkeit** (wenig Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten; Wissen und Können sind nicht voll einsetzbar; keine abwechslungsreichen Tätigkeiten;)
- **Wenig Ganzheitlichkeit** (keine Information von Vorgesetzten, KollegInnen oder Kunden über die Qualität der eigenen Arbeit; keine Möglichkeit, eine Arbeit vom Anfang bis zum Ende selbst durchzuführen;)
- **Wenig soziale Rückendeckung** (wenig Unterstützung durch KollegInnen; wenig Unterstützung durch Vorgesetzte; wenig Verständnis, Zusammenhalt und Hilfe unter den KollegInnen;)
- **Wenig Zusammenarbeit** (wenig Zusammenarbeit mit KollegInnen; über berufliche und private Dinge kann mit KollegInnen nicht gesprochen werden; es kann nicht um Rat gefragt werden; zu wenig Rückmeldungen von KollegInnen über die eigene Arbeit;)
- **Inhaltliche Arbeitsbelastungen** (die Arbeit ist meist zu kompliziert; die Arbeit erfordert dauernd zu viel Konzentration; für die Arbeit fehlt die notwendige Ausbildung;)
- **Mengenmäßige Arbeitsbelastungen** (die Arbeit findet meist unter Zeitdruck statt; meist gibt es zu viel Arbeit;)
- **Arbeitsunterbrechungen** (notwendige Informationen, Arbeitsmittel oder Materialien fehlen oft; bei der Arbeit gibt es oft Unterbrechungen; die Arbeit kann nicht planmäßig durchgeführt werden;)
- **Viele Umgebungsbelastungen** (die Umgebung ist bezüglich Lärm, Klima, Staub, etc. ungünstig; Räume und Raumausstattung sind ungenügend;)
- **Wenig Information und Mitsprache** (wenig Information über wichtige Vorgänge im Betrieb; wenig Mitsprachemöglichkeiten im Betrieb;)
- **Wenig Entwicklungsmöglichkeiten** (wenig Weiterbildungsmöglichkeiten; wenig Aufstiegschancen.)

*In der Abteilungsbesprechung hat uns der Chef informiert, dass im Betrieb ein IMPULS-Test durchgeführt wird. Das ist eine Mitarbeiterbefragung zu Stressfaktoren und Ressourcen bei der Arbeit, ganz anonym natürlich.*



IMPULS-TEST



*Der IMPULS-Test hat viel bewirkt: Mein Team konnte ein Seminar für Projektmanagement besuchen. Wir Führungskräfte besprechen uns jetzt öfter, um Termine und Personaleinsatz besser zu planen. Obwohl viel zu tun ist, fühlen wir uns weniger gestresst.*

ANTI-STRESS-MASSNAHMEN

# Was sind Ressourcen?

## Ressourcen sind Stressbekämpfer <sup>13</sup>

- Ressourcen sind wie „Stoßdämpfer“ für Stressfaktoren.
- Ressourcen sind die verfügbaren Möglichkeiten oder Hilfsmittel eines Menschen, Stressfaktoren zu verhindern, zu verändern, zu mildern oder auszugleichen.

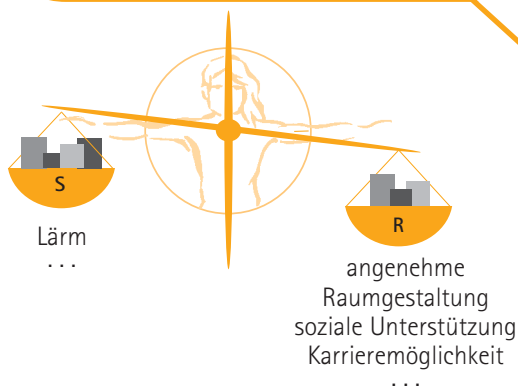
## Äußere Ressourcen

Das sind die Bewältigungsmöglichkeiten eines Menschen, die ihm von seiner Umwelt angeboten werden. Dazu gehören z.B. Handlungsspielraum und Mitwirkungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, soziale Unterstützung, eine interessante Tätigkeit, Ausbildung, Aufstiegschancen, ein gutes Gesprächsklima mit dem KollegInnenkreis und den Vorgesetzten, flexible Arbeitszeit, etc.

## Innere Ressourcen

Das sind die persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten eines Menschen. Dazu gehören z.B. Fitness und Lebensstil, private Interessen und Beziehungen, positive Einstellungen, das Selbstwertgefühl, die Fähigkeit zu Entspannen, etc.

Jetzt arbeite ich in einem tollen Kindergarten. Er ist in der Nähe meiner Wohnung und ich habe nette Kolleginnen, auf die ich mich in schwierigen Situationen verlassen kann. Gegen den Lärm der Kindergruppe gibt es neuerdings eine spezielle Schalldämmung. Ich bilde mich weiter; vielleicht bekomme ich einmal eine Kindergartenleitung ...



STRESSFAKTOREN-RESSOURCEN-WAAGE

Susanne F., Kindergärtnerin,  
24 Jahre, alleinstehend



Ich bin abends zwar ordentlich müde, aber zufrieden. Ich habe keinen Stress.

STRESSFOLGEN

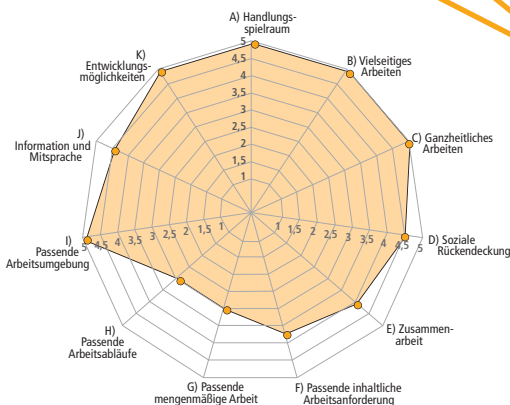
## Arbeitsbezogene Ressourcen sind zum Beispiel:

- Handlungs-Ressourcen:** Damit können Stressfaktoren verhindert oder verändert werden. Wer Handlungsspielraum und Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Arbeit und am Arbeitsplatz hat, ist Stressfaktoren nicht hilflos ausgesetzt. Handlungsspielraum gibt z.B. die Möglichkeit, die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst zu bestimmen, die erforderlichen Arbeitsmittel selbst auszuwählen, Zeit selbst einzuteilen, ausreichend Zeit für die notwendigen Arbeitsschritte zu haben, bestehende Probleme anzusprechen und die Bedingungen der Arbeit mitzugestalten. <sup>14</sup>
- Beziehungs-Ressourcen:** Damit können Stressfaktoren gemildert werden. Wer sich auf seine Arbeitskolleginnen und -kollegen verlassen kann und ein funktionierendes privates Beziehungsleben hat, kommt mit Stressfaktoren viel besser zurecht. („Geteiltes Leid ist halbes Leid.“).

Beziehungen sind wichtig, um miteinander reden zu können, um Verständnis und Unterstützung zu bekommen, um sich entspannen zu können.

- Zufriedenheits-Ressourcen:** Damit können Stressfaktoren gemildert oder ausgeglichen werden. Es sind Faktoren, die zu Freude, Glück und Zufriedenheit beitragen. Das reicht von beruflichen bis zu privaten Zufriedenheitsaspekten. Dazu gehören eine interessante Tätigkeit, der Stolz auf die eigene Arbeit, die Anerkennung durch Vorgesetzte und KollegInnen, Abwechslung bei der Tätigkeit, Durchschaubarkeit und Planbarkeit der Tätigkeit, Information über die Firma, berufliche Entwicklung, ein angenehmes Arbeitsumfeld, gerechte Bezahlung, Entspannungsmöglichkeiten, Hobbies, Wohlbefinden, etc.

Schön, dass nun unsere Organisation auch die MitarbeiterInnen fragt, wie es uns so geht. Meine Kolleginnen und ich sind ziemlich ähnlicher Meinung. Unsere IMPULS-Sterne haben wir im Pausenraum aufgehängt.



IMPULS-TEST



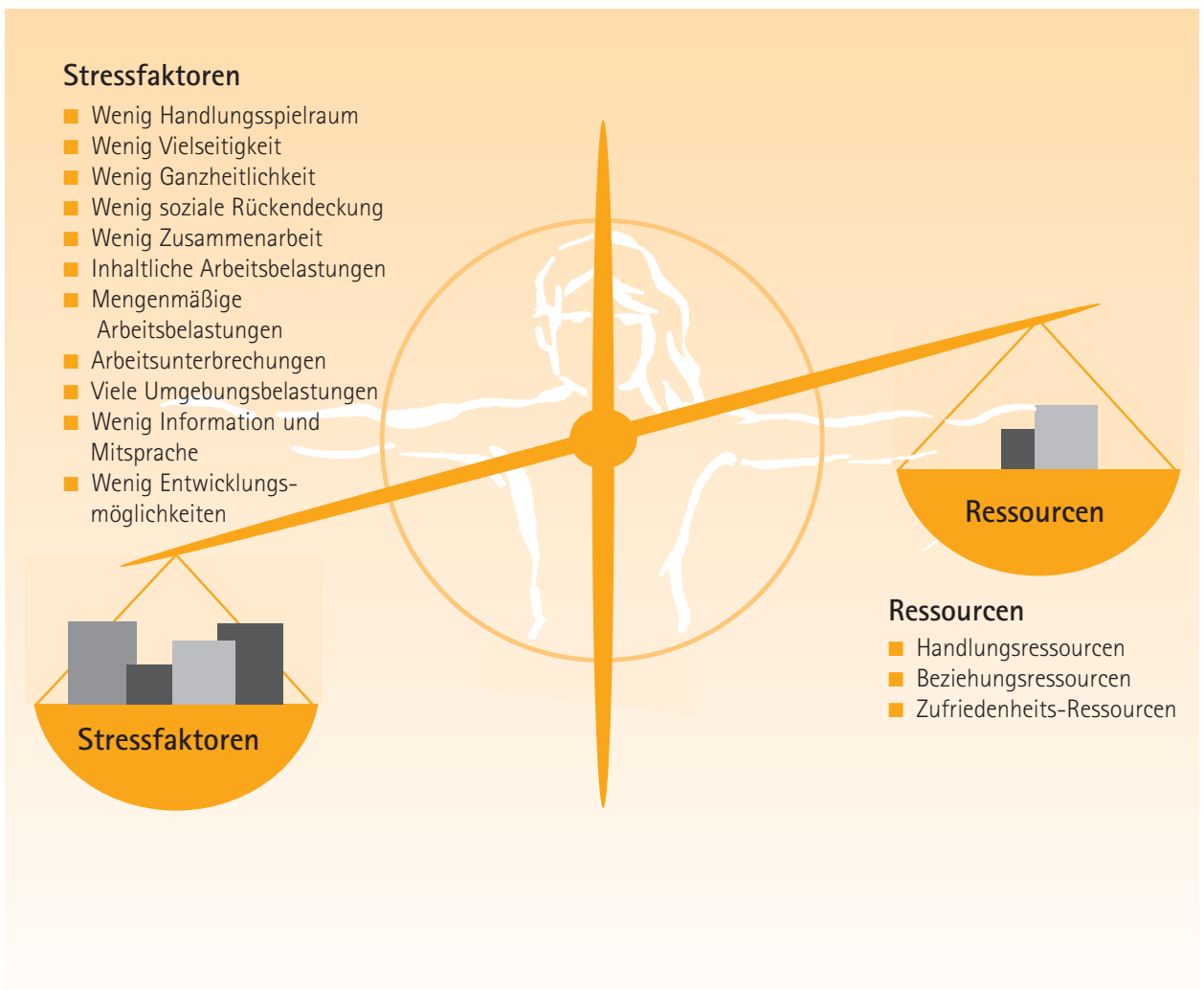
Wir haben wirklich viele Ressourcen an unserem Arbeitsplatz, auf die wir achten. Probleme gehen wir gemeinsam an. Unterstützung bei der Umsetzung bekommen wir von der Organisation nach ihren budgetären Möglichkeiten. Sie sehen, dass gutes Betriebsklima bei Kindern und Eltern gut ankommt.

ANTI-STRESS-MASSNAHMEN

# Stressfaktoren–Ressourcen–Waage

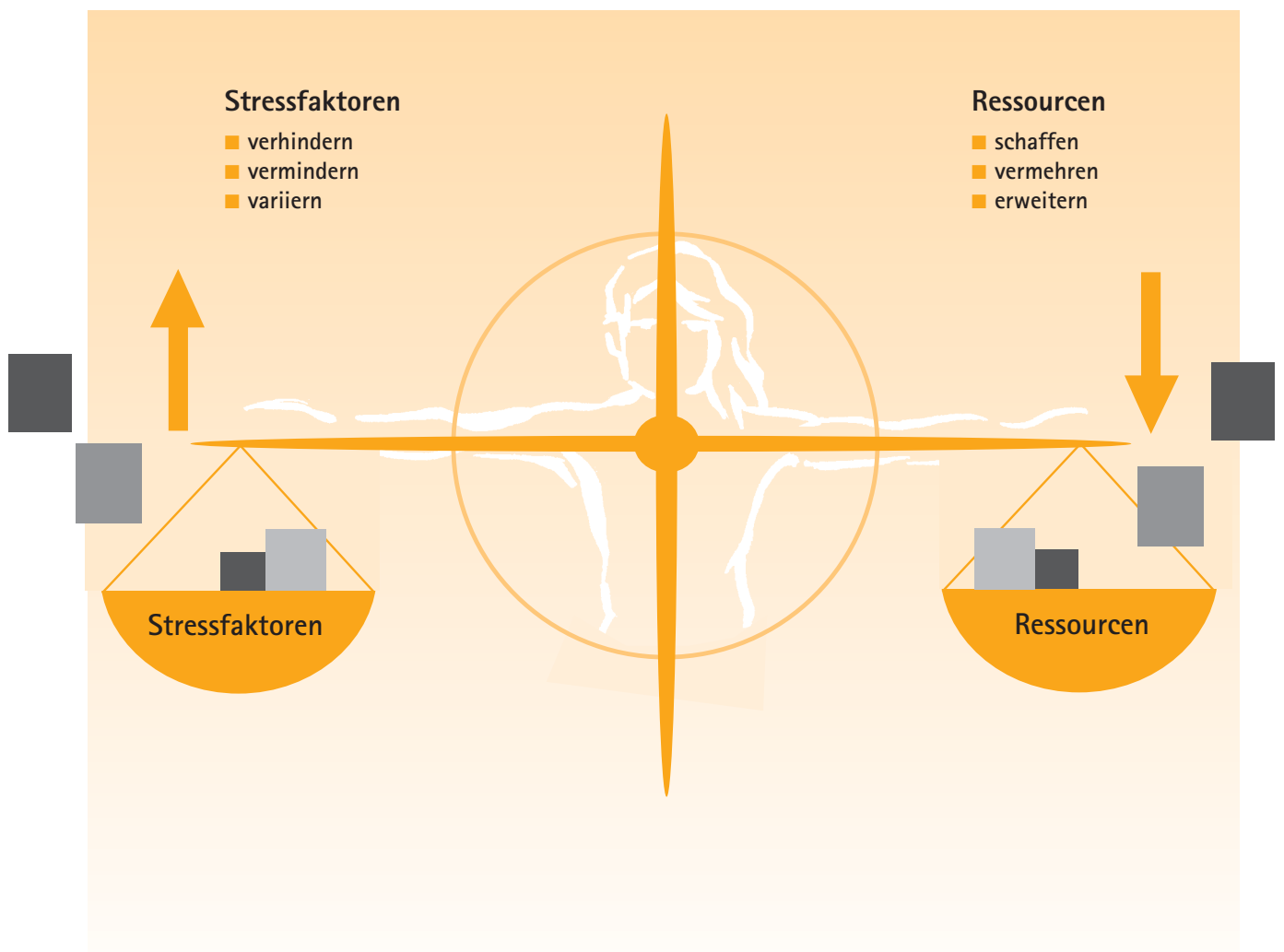
## Zu viele Stressfaktoren, zu wenig Ressourcen

Stress ist ein Zustand des Ungleichgewichts. Stress heißt, dass die Ressourcen (also die Anti-Stress-Mittel) eines Menschen nicht ausreichen, um die Stressoren bewältigen zu können. Stress entsteht also, wenn die Stressfaktoren zu stark und die Ressourcen zu schwach sind.



## Ins Gleichgewicht kommen

Arbeitsbedingter Stress entsteht aus belastenden und unpassenden Arbeitsbedingungen. Im Zentrum von Veränderungsmaßnahmen muss daher zuerst das Arbeitsumfeld stehen. Ergänzend dazu tragen persönliche Maßnahmen zur Stressreduktion und Ressourcenerweiterung bei.



# Was sind Stressfolgen?

## Gehirn

Das Hormon Cortisol schädigt bei dauernder Stressbelastung die Gehirnzellen und damit auch die Leistungsfähigkeit des Gehirns. Konzentration und Gedächtnisleistungen werden unter Umständen sogar dauerhaft beeinträchtigt.

## Blutgefäße und Kreislauf

Ständig erhöhter Blutdruck schädigt die Elastizität der Blutgefäße und führt zu Mikroverletzungen. Weiße Blutkörperchen haften verstärkt an den Innenwänden (Entzündungsgefahr). Fett, Zucker und Blutplättchen verstopfen die Blutbahn (Gefahr von Arteriosklerose und von Infarkten in Herz, Lunge oder Gehirn).

## Leber

Gespeichertes Fett wird in Zucker umgewandelt, der Blutzuckerspiegel steigt (Diabetesgefahr).

## Magen/Darm

Die Schleimhäute werden geringer durchblutet und sind anfälliger für Entzündungen und Geschwüre. Der Magen reagiert bei Stress auch empfindlicher auf die Magensäure (Schmerzen, Übelkeit).

## Geschlechtsorgane

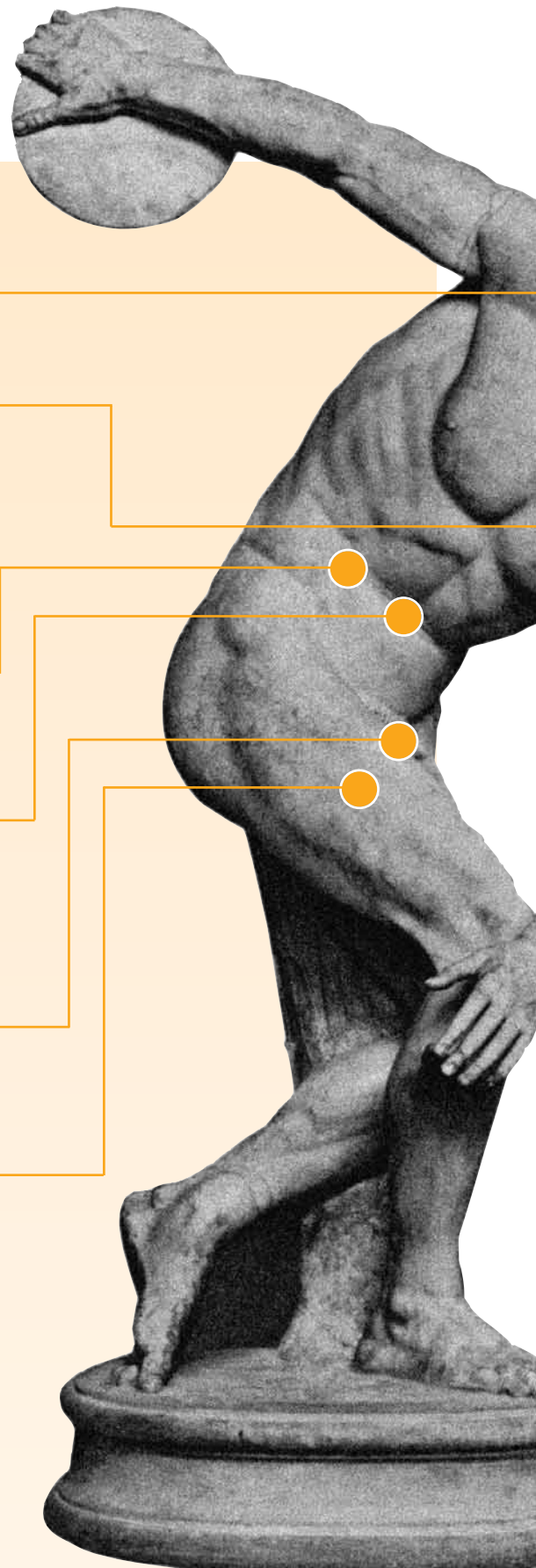
Cortisol hemmt über Umwege die sexuelle Lust und stört den Menstruationszyklus.

## Muskeln

Muskeln verbrennen verstärkt Fettsäuren und verbrauchen Muskeleiweiß. Dieses wird von der Leber in Zucker umgewandelt - die Muskeln schrumpfen. Chronischer Stress führt (oft im Bereich des Nackens) zu Muskelverspannungen und zu Rückenschmerzen.

## Immunsystem

Die Stress-Aktivierung reduziert die Immunabwehrkräfte. Die Krankheitsanfälligkeit (insbesondere für Infektionen) nimmt zu, wir brauchen auch länger, um wieder gesund zu werden. Müdigkeit und Depression nehmen zu.





## Stressfolgen <sup>15</sup>

- Stress beeinflusst die **Gedanken und Gefühle** dahingehend, dass Anspannung, Angst, Ärger, Aggression, Gefühle der Ermüdung oder Monotonie, Unzufriedenheit, Depression, Versagensangst, nicht abschalten können, vermindertes Selbstwertgefühl, Selbstmordgedanken, etc. auftreten können.
- Stress hat auch Auswirkungen auf den **Körper**: Hormonelle Reaktionen, Erhöhung des Blutdrucks, der Herzfrequenz, der Muskelspannung, Schlafstörungen, Erhöhung der Krankheitsanfälligkeit und -dauer, psychosomatische Erkrankungen (z.B. Verdauungssystem, Kreislaufsystem, Hautreaktionen), etc. sind mögliche Folgen.
- Stress wirkt sich auch auf das **Verhalten** aus. So treten beispielsweise Konzentrationsprobleme, Leistungsschwankungen, höhere Fehlerhäufigkeit, erhöhtes Unfallrisiko, Zunahme von Medikamenten- oder Drogenkonsum (z.B. Schlaf-, Beruhigungs- und Aufputzmittel, Nikotin, Alkohol), Veränderungen im Ess- und Freizeitverhalten, Konflikte oder Rückzug, Zunahme von Fehlzeiten, etc. auf.

Stress hat kein „Mascherl“. Dem Organismus ist es egal, ob Stressfaktoren aus dem beruflichen oder privaten Bereich kommen. Jeder Mensch ist in der Lage, sich an Stressfaktoren in einem gewissen Maße anzupassen. Allerdings gelingt das dann nicht mehr, wenn Stressfaktoren zu stark und zu lange wirken und die Energie zur Anpassung erschöpft ist.

## Akuter Stress

Plötzliche und kurz dauernde Stress-Situationen (z.B. ein Unfall, ein Streit, eine Prüfung, Bungee-Jumping, Fallschirm-Springen, ...) kurbeln den Organismus an. Hauptsächlich wirkt hier das Hormon **Adrenalin**. Das Herz schlägt schneller, der Puls steigt, die Zunahme roter Blutkörperchen erhöht den Sauerstoff im Blut, die Atmung wird schneller, die Pupillen werden größer, die Verdauung wird unterbrochen, usw. Diese Aktivierung hört aber rasch wieder auf, „wenn die Gefahr vorüber ist“. Es handelt sich hier um eine „gesunde“ Reaktion, deren Ziel es ist, genügend Energie für die Bewältigung der Stress-Situation bereitzustellen.

## Chronischer Stress <sup>16</sup>

Lang andauernde Stress-Situationen halten den Organismus in einer Daueranspannung und in ständiger Kampfbereitschaft. Dafür sorgt vor allem das Stress-Hormon **Cortisol**. Ständige Überaktivierung bringt das natürliche Gleichgewicht des Organismus durcheinander. Chronischer Stress führt daher mit der Zeit zu verschiedenen Störungen des Befindens und der Gesundheit.

# Stressfaktoren und Ressourcen sichtbar machen

## Stress ist kein Einzelschicksal

Die dargestellten Stressfaktoren sind für die meisten Menschen belastend. Arbeitsbedingter Stress ist kein persönliches Problem. Dieses Problem betrifft sowohl ArbeitnehmerInnen als auch ArbeitgeberInnen.

Die meisten Beschäftigten wünschen sich mehr Gesprächsmöglichkeiten, mehr Mitwirkungsmöglichkeiten, mehr Information, weniger Probleme im Arbeitsablauf. Alles das sind Ressourcen, die den Menschen helfen, mit ihrer Arbeit besser zurechtzukommen, sich zufriedener zu fühlen und gesund zu bleiben.

## Warum Stressfaktoren und Ressourcen sichtbar machen?

Eine Analyse der Ist-Situation im Betrieb hilft sowohl den Beschäftigten als auch der Unternehmensleitung. Vorhandene Ressourcen werden sichtbar und können

gezielter gefördert werden. Die Ermittlung von bestehenden Stressfaktoren zeigt auf, wo Ansatzpunkte für positive Veränderungen liegen könnten.

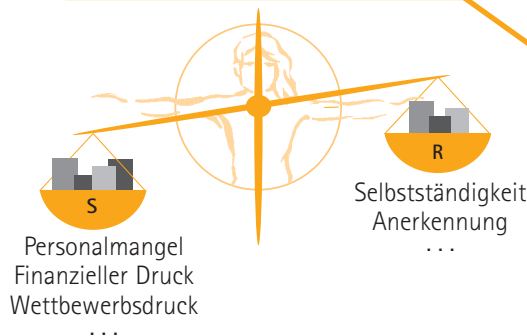
## Wie können Stressfaktoren und Ressourcen sichtbar gemacht werden?

Der IMPULS-Test ist eine von mehreren Möglichkeiten dazu, Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb zu erheben. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gibt es verschiedene Instrumente, die dafür genutzt werden können. Dazu gehört auch die Analyse von anderen Unternehmensdaten (z.B. Krankenstände, Unfalldaten, Fluktuation, Qualitätskennziffern, etc.) und auch die Durchführung von Befragungen, Interviews und Gruppengesprächen.

*Mein Restaurant gibt es seit 15 Jahren und der Druck wird immer ärger. Die Gäste werden anspruchsvoller, gutes Personal bekommt man schwer. Die Steuerbelastung wird immer höher. Von meinen Arbeitszeiten möchte ich gar nicht reden. Kürzlich wurden wir als innovatives Gasthaus ausgezeichnet...*

Heinrich D., Restaurantinhaber, 50 Jahre, verheiratet

*Ich fühle mich wie in der Tretmühle. Meine Frau sagt immer, ich soll einmal etwas gegen meinen hohen Blutdruck tun.*



STRESSFAKTOREN-RESSOURCEN-WAAGE



STRESSFOLGEN

## Was sind IMPULS-Test und IMPULS-Stern?

Der IMPULS-Test zeigt für 11 verschiedene Themen im Überblick, welche Arbeitsbedingungen als mehr oder weniger passend empfunden werden. Diese Themen sind zum Beispiel Arbeitsmenge, Arbeitsinhalte, Zusammenarbeit, Vielseitigkeit, Handlungsspielraum, usw.

Aus den Antworten im IMPULS-Test werden die REAL-Zahlen und die WUNSCH-Zahlen ausgerechnet. Die REAL-

Zahlen zeigen, wie Sie die reale Arbeitssituation beurteilen. Die WUNSCH-Zahlen zeigen, wie Sie sich Ihre Wunsch-Arbeitssituation vorstellen. Diese Zahlen werden in den IMPULS-Stern eingezeichnet und mit Linien verbunden. Aus der Form und Größe des IMPULS-Sterns ist ersichtlich, welche Bedingungen der Arbeit mehr oder weniger befriedigend und gesundheitsgerecht sind.

Jemand kann für sich allein einen IMPULS-Stern machen. Es können aber auch IMPULS-Sterne für eine Gruppe, eine Abteilung oder die ganze Firma gemacht werden.

## Was bedeuten die IMPULS-Ergebnisse?

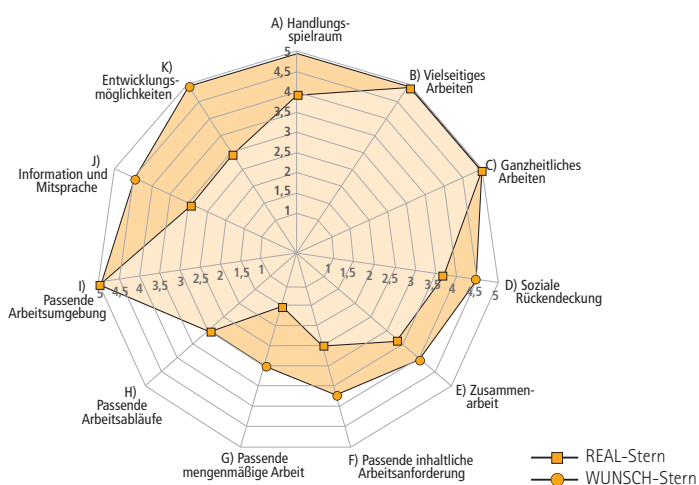
„Sie können den IMPULS-Stern auf zwei Arten deuten:

### 1. Die Größe des IMPULS-Sterns:

Je größer der Stern (Werte zwischen 3,5 und 5), umso eher liegen befriedigende und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen vor. Je kleiner der Stern, desto höher das Stresslevel.

### 2. Die Abweichungen zwischen IMPULS-Stern und REAL-Stern:

Je geringer die Abweichungen zwischen den beiden Zahlen, desto befriedigender und gesünder sind die Arbeitsbedingungen. Je größer die Abweichungen, desto mehr Stressausprägung liegt vor.



Über die Fachgruppe der Wirtschaftskammer habe ich vor kurzem Unterlagen über Stress bekommen. Es fiel mir wie Schuppen von den Augen: Ich sollte meine Stressfaktoren verändern und die Ressourcen ausbauen!



IMPULS-TEST



Jetzt mache ich wirklich etwas gegen meinen Bluthochdruck: Ich war beim Arzt und schaue auf regelmäßige Pausen. Außerdem habe ich Ideen entwickelt, wie ich durch ein paar Umorganisationen noch attraktivere Arbeitsbedingungen für das Personal schaffen könnte. Das ist eine Möglichkeit, gutes Personal zu bekommen und zu halten.

ANTI-STRESS-MASSNAHMEN

# IMPULSE für Veränderungen

Dort, wo die Ergebnisse des IMPULS-Sterns sehr gut sind, haben Sie Grund zur Freude. Wo das nicht der Fall ist, gibt es zwei Ansatzpunkte zum Nachdenken:

1. Gibt es Ideen, wie Stressfaktoren verhindert, vermindert oder variiert werden können?
2. Gibt es Ideen, wie Ressourcen geschaffen, vermehrt und erweitert werden können?

Die Veränderung von Stressfaktoren und Ressourcen kann auf der betrieblichen Ebene (z.B. Weiterbildung organisieren, mehr Information geben, Zusammenarbeit ermöglichen, mehr Handlungsspielraum schaffen, etc.) oder auf der persönlichen Ebene stattfinden (Gestaltung von Arbeitsweisen, Beziehungen, Freizeit, etc.).

## Was bringen Anti-Stress-Maßnahmen im Betrieb?

Maßnahmen zur Reduktion von Stressfaktoren und zur Erweiterung von Ressourcen bringen den Beschäftigten und den Unternehmen Vorteile:

**Die Beschäftigten** sind zufriedener und motivierter, fühlen sich wohler und gesünder, sind mit ihrem Unternehmen mehr verbunden, sind weniger krank, haben weniger Unfälle. Das ist auch im Interesse der Unternehmensleitung.

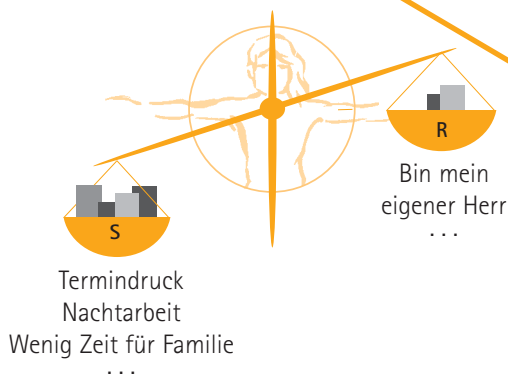
**Das Unternehmen** hat weniger Sand im Getriebe, verhindert Reibungsverluste, verbessert die Arbeitsabläufe, das Betriebsklima, die Produktivität und Wirtschaftlichkeit. Eine Verminderung von Krankenständen kann die Lebensqualität der ArbeitnehmerInnen erhöhen und den Erfolg des Unternehmens stärken.

## Wer und was kann Stress im Betrieb hervorrufen?

Stress im Betrieb kann durch die Organisation, die Abläufe und die Umgebung der Arbeit, durch Werkzeuge und Maschinen, durch die Kunden, durch die Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, durch aktuelle Projekte, neue Arbeitsweisen und Veränderungen im Betrieb ausgelöst werden. Das heißt, alle Personen, die im Betrieb Einfluss auf diese Faktoren haben, können dadurch (grossteils unabsichtlich) auch Stress erzeugen.

Diese Personen können damit auch Stressbedingungen herstellen. Der Produktionsleiter, der ein neues Herstellungsverfahren einführt genauso wie der Personalchef, der das Entlohnungssystem ändert. Der Werkmeister, der unklare Aufträge erteilt, genauso wie die Projektleiterin, die nicht haltbare Termine vorgibt. Die Kollegin, die sich mit der Abgabe der Reiseabrechnung immer Zeit läßt, ebenso wie der Kollege, der zu den Sitzungen immer 15 Minuten zu spät kommt.

*Mit dem Verkehr sind die Termine nicht einzuhalten! Daher fahre ich nachts. Auf der Straße bin ich mein eigener Herr, aber meine Familie sehe ich viel zu wenig...*



STRESSFAKTOREN-RESSOURCEN-WAAGE

Hans M., LKW-Fernfahrer,  
44 Jahre, Lebensgefährtin,  
2 Kinder



*In letzter Zeit schlafe ich schlecht und träume, dass ich mit der Fracht zu spät komme. Das verursacht mir Magenschmerzen.*

STRESSFOLGEN

## Wer kann was gegen bestehenden Stress tun?

Wer bei der Planung und Umsetzung von Aktivitäten im Betrieb bewusst daran denkt, kann viele Stressfaktoren schon vor deren Entstehung vermeiden. Miteinander reden und mitreden lassen wirken da oft Wunder!

Ist Stress im Betrieb spürbar, müssen zunächst die Gründe für Stress erhoben und mit allen betroffenen Personen Ideen für Veränderungen gesucht werden. Voraussetzung dafür ist, dass man einander zuhört. Das geht nur, wenn es den Wunsch zur Veränderung gibt. Stress ignorieren hilft nicht.

## Wer soll Stressfaktoren erheben und Anti-Stress-Maßnahmen umsetzen?

Jeder und jede kann grundsätzlich für sich selbst einen IMPULS-Test machen und den IMPULS-Stern zeichnen. Der IMPULS-Stern funktioniert hier praktisch als Ist-Analyse. Besonders gut kann dies durch ein Projekt der betrieblichen Gesundheitsförderung begleitet werden.

Werden solche Erhebungen für Abteilungen oder die ganze Firma von Unternehmensberatern, Sicherheitsfachkräften, ArbeitsmedizinerInnen, Betriebsräten, Vorgesetzten etc. durchgeführt, muss mit Fingerspitzengefühl vorgegangen

werden. Der IMPULS-Test im Betrieb gelingt dann, wenn wichtige Rahmenbedingungen beachtet werden.

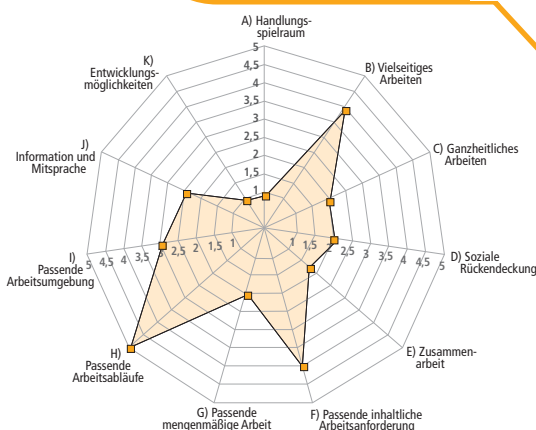
Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen gehören:

- Freiwilligkeit und Anonymität (wo sie gewünscht ist)
- Zusammenarbeit von Unternehmensleitung, Betriebsrat und Sicherheitsvertrauensperson
- Bereitschaft, mit den Ergebnissen Ressourcen gezielt fördern zu wollen
- Unterstützung durch die Fachkräfte für Gesundheit im Betrieb (Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie)

Werden diese Rahmenbedingungen nicht eingehalten, scheitern viele Projekte. Unzufriedenheit und Ärger sind meist die Folge. Für die Entwicklung von geeigneten Maßnahmen zur Stressminimierung kann und sollte auf Methoden der Betrieblichen Gesundheitsförderung zurückgegriffen werden. Veränderungsmaßnahmen sind manchmal ganz naheliegend und können im Betrieb selbst organisiert werden. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sind ArbeitnehmerInnen oftmals selbst die Spezialisten vor Ort, die gemeinsam mit der Unternehmensleitung Stressprobleme aktiv in den Griff bekommen. In jedem Fall gilt: Reden Sie miteinander. Alle die es betrifft, sollten mitwirken dürfen. Gibt es Spannungen, Interessenskonflikte, Ängste und mangelnde Motivation, dann kann auch arbeitspsychologische Expertenhilfe von außen helfen.

*Mein Betriebsrat will sich gemeinsam mit dem ÖGB für unsere Gesundheit einsetzen. Er hat mit dem Chef vereinbart, einmal überblicksartig zu sammeln, was gut läuft und was weniger. Er hat mir einen Fragebogen ins Fach gelegt.*

*Der Chef ist voll ins Anti-Stress-Programm eingestiegen. Zuerst hat der Arbeitsmediziner Tipps zum besseren Schlafen und Essen bei Nacharbeit gegeben. Jetzt will der Chef sich selbst zur Fahrten-Optimierung beraten lassen. Und wenn das wirklich klappt, gibt es wahrscheinlich auch weniger Pannen!*



IMPULS-TEST



ANTI-STRESS-MASSNAHMEN

# Anti-Stress-Maßnahmen

Zur Veränderung von arbeitsbedingtem Stress gehören zwei Aspekte: Betriebliche Anti-Stress Maßnahmen und persönliche Maßnahmen.

Betriebliche Anti-Stress Maßnahmen ermöglicht die Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung und mit Unterstützung der Arbeits- u. OrganisationspsychologInnen, ArbeitsmedizinerInnen, oder anderen ExpertInnen für betriebliche Gesundheitsförderung.

Persönliche Anti-Stress-Maßnahmen sind Maßnahmen, die jeder und jede selbst durchführen kann. ArbeitnehmerInnen nutzen ihr eigenes Wissen und Spielräume. Aber auch Vorgesetzte und UnternehmensleiterInnen werden auf persönliches Know-How zum Stressabbau bei der Arbeit zurückgreifen.

## Betriebliche Anti-Stress-Maßnahmen

Anti-Stress-Maßnahmen im Betrieb sind oft überraschend einfach umzusetzen. Meist geht es gar nicht um grossartige organisatorische Veränderungen. Um passende und akzeptierte Maßnahmen zu finden und umzusetzen ist das wichtigste das Gespräch mit den Menschen, die den Stress haben.

Die nachfolgende Auflistung zeigt Beispiele von positiven Arbeitsbedingungen, die alle dazu beitragen können, den Stress zu mindern. Je nach Unternehmen werden eher die einen oder anderen Anti-Stress-Maßnahmen zuerst in Angriff genommen werden.

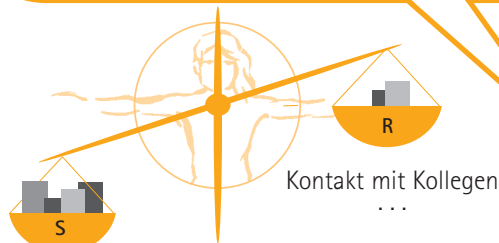
### Mehr Vielseitigkeit

- Mehr Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Fortbildungsangebote, Tätigkeitswechsel für möglichst viele MitarbeiterInnen;

*Jeden Tag die selben Handgriffe und kein Fehler darf passieren. Ich ärgere mich, dass ich mich zu den schweren Teilen im untersten Regal bücken muss. Ich kann es nicht ändern, weil es so im automatischen Einlagerungssystem festgelegt ist. Abwechslung bringt nur Ferdinand, der die Pakete abholt...*

**Margit O., Expedit-Arbeiterin,**  
51 Jahre, verheiratet,  
pflegt ihre betagte Mutter

*Zu Hause bin ich oft angespannt und gereizt. Ohne mein „Abendvierterl“ könnte ich mich nicht so gut entspannen.*



wenig Handlungsspielraum  
Eintönigkeit  
Platzmangel  
...

STRESSFAKTOREN-RESSOURCEN-WAAGE



STRESSFOLGEN

- Wissen und Können mehr einsetzen können - passende Tätigkeiten für die richtige Qualifikation;
- Abwechslungsreiche Tätigkeiten - Vermeiden von Monotonie und Unterforderung, Eintönigkeit durch Umstrukturierung der Arbeit abbauen, Aufgaben kombinieren;
- Bei Beschäftigten, deren Arbeit ohnehin anstrengend ist und eine Vielfalt von anspruchsvollen Arbeitsaufgaben umfasst, könnte eine Arbeitsanreicherung allerdings zu Überreizung führen;

## Mehr Ganzheitlichkeit

- Mehr Möglichkeit, eine Arbeit vom Anfang bis zum Ende selbst durchzuführen - von der Planung, über die Organisation und Ausführung, bis zur Kontrolle der eigenen Tätigkeit;
- Mehr Information und Feedback von Chef, KollegInnen und KundInnen über die Qualität der eigenen Arbeit. So ein Feedback sollte regelmäßig und strukturiert durchgeführt werden;

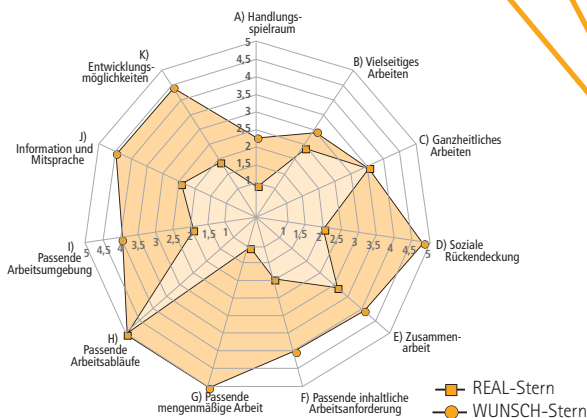
## Mehr soziale Rückendeckung

- Mehr Unterstützung durch Vorgesetzte - regelmäßige Information und Gespräche mit MitarbeiterInnen, Vorgesetzte besuchen regelmäßig Trainings und Seminare, regelmäßige Arbeitsbesprechungen;
- Mehr Unterstützung durch KollegInnen - Zusammenarbeit, Kommunikation und Informationsaustausch fördern, Teams bilden, diesbezügliche Trainings und Seminare anbieten, regelmäßige Arbeitsbesprechungen;

## Mehr Zusammenarbeit

- Klare Darstellung der Arbeitsabläufe und Aufgaben;
- Mehr Zusammenarbeit mit KollegInnen - Kommunikation und Informationsaustausch fördern, Teams bilden, diesbezügliche Trainings und Seminare anbieten, regelmäßige Arbeitsbesprechungen;
- Mehr Gesprächsmöglichkeiten über berufliche und private Inhalte mit KollegInnen schaffen - Kantinegestaltung und Sozialräume;

Ferdinand hat mir den Stress-Test mitgebracht. Es kommt zwar nicht alles vor, was meine Arbeit betrifft, aber trotzdem ist das Ergebnis interessant: Es zeigt gut, wo Wirklichkeit und Wunsch auseinanderfallen. Ich werde mal mit unserer Sicherheitsvertrauensperson darüber reden.



IMPULS-TEST



Ich bin gefragt worden, ob ich an einem „Gesundheitszirkel“ teilnehmen will, da soll es um die Verbesserung der Arbeit gehen. Genaues weiß ich auch noch nicht.

ANTI-STRESS-MASSNAHMEN

- Mehr Rückmeldungen von KollegInnen über die eigene Arbeit schaffen - regelmäßige Abstimmungsprozesse, gemeinsam Ziele bestimmen und erreichen;

## Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen

- Fortbildung und Qualifizierung regelmäßig den Erfordernissen der Arbeit anpassen;
- Qualifikationsgerechter Einsatz der Beschäftigten - die richtigen Personen am richtigen Platz arbeiten lassen;
- Arbeitsumfeld und -organisation an die Erfordernisse der Arbeit anpassen - z. B. störungsfreie Zeiten und Räume für konzentrierte Arbeit;

## Passende mengenmäßige Arbeit

- Weniger Arbeit unter Zeitdruck - Prozesse optimieren und vereinfachen, Abstimmen von Personal- und Zeitressourcen (Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen), bessere Vorinformation für alle Ausführenden kann da helfen;

## Passende Arbeitsabläufe

- Notwendige Informationen, Arbeitsmittel oder Materialien sind vorhanden - rechtzeitige und systematische Checks, gute Einsatzplanung;

- Wenig Unterbrechungen bei der Arbeit - durch Organisation von Besprechungs- und Arbeitszeiten, reibungslosen Arbeitsablauf ermöglichen;

## Geringe Umgebungsbelastungen

- Die Umgebung ist bezüglich Lärm, Klima, Staub, etc. wenig belastend - dafür zu sorgen ist eine klassische Aufgabe des ArbeitnehmerInnenschutzes;
- Räume und Raumausstattung sind für den Arbeitsprozess und die Personen, die Leistung erbringen, passend gestaltet (Lichtverhältnisse, Zugluft, ausreichend Bewegungsfreiheit);
- Die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze ist optimiert - richtige Arbeitshöhe, ergonomische Gestaltung des Bildschirmarbeitsplatzes, körpergerechtes Heben und Tragen, etc.;

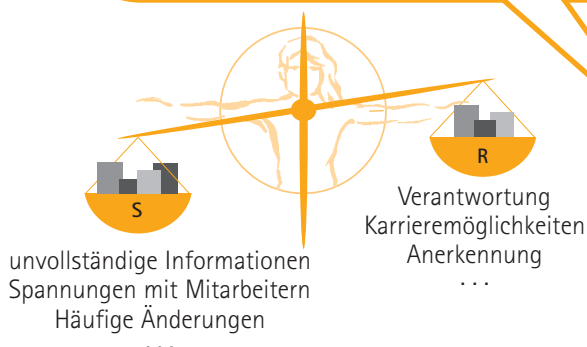
## Entwicklungsmöglichkeiten

- Mehr Weiterbildungsmöglichkeiten - persönliche Weiterentwicklung mit der betrieblichen Weiterentwicklung abstimmen können, Aus- und Weiterbildungsangebote im Betrieb;
- Mehr Aufstiegschancen - neue Tätigkeiten und Kompetenzen erwerben; Projektverantwortung bekommen;

Schon wieder unvollständige Unterlagen vom Verkauf! Der Chef hat viele Ideen und wir kommen mit der Umsetzung kaum nach. Meine Leute regen sich schon bei mir auf. Aber ich will da durch, denn der Chef schätzt mich und will mich als Nachfolger.

Fred A., Schlossermeister,  
32 Jahre, alleinstehend.

Ich war vor kurzem wegen meiner Herzrhythmusstörungen beim Arzt. Der hat keine Ursache gefunden. Nervös macht mich das schon.



STRESSFAKTOREN-RESSOURCEN-WAAGE

STRESSFOLGEN

## Persönliche Anti-Stress-Maßnahmen

- Beißen Sie sich nicht an jeder Problemstellung fest. Mit etwas Abstand zur Sache, indem z. B. andere Aufgaben vorgezogen werden, fallen Problemlösungen später oft leichter;
- Wer seine Arbeit weitgehend selbst einteilen kann, sollte auf Abwechslung achten. Unterschiedliche Arbeitsinhalte beugen Ermüdungserscheinungen vor;
- Phasen mit Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, sollten von anderen Tätigkeiten unterbrochen werden. z. B. Besprechungen und Routinarbeiten;

### Störquellen ausschalten

- Wenn eine Arbeit Ihre besondere Konzentration verlangt, sorgen Sie für störungsfreies Arbeiten. Wählen Sie dazu z. B. die Zeiten aus, in denen Sie weniger gestört werden können. Signalisieren Sie KollegInnen, dass Sie nicht unterbrochen werden wollen und stellen Sie z. B. das Telefon nach Rücksprache auf andere um;

### Abstand gewinnen

- Pausen von 2 bis 3 Minuten, in denen man sich ent-

spannt, können beachtliche Leistungsverbesserungen bringen und das Wohlbefinden fördern;

### Den Stress besser bewältigen lernen

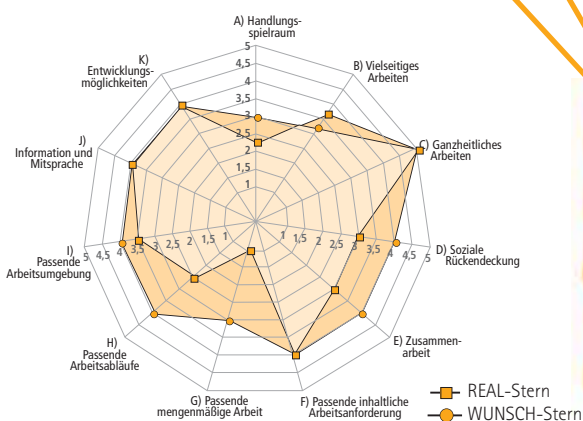
- Die eigenen Stressquellen und Situationen, in denen man auftanken kann, erkennen und nutzen;
- Neue Verhaltensweisen planen und ausprobieren;
- Von Rückschlägen nicht entmutigen lassen;
- Für Stresspuffer im Alltag sorgen - sich Zeit frei halten und die eigene Balance finden, Hobbies und Freunde pflegen, z. B. durch Bewegung Dampf ablassen und Entspannungsübungen lernen;

### Ressourcen schaffen

- Planen und organisieren Sie Ihre Arbeit systematisch;
- Bauen Sie Ihr Fachwissen und Ihre Fähigkeiten aus, um Situationen besser zu bewältigen;
- Pflegen Sie Ihre persönlichen und sozialen Beziehungen;
- Halten Sie sich außerdem mit körperlichen Aktivitäten und einer bewussten Lebensführung gesund und leistungsfähig;

Der Chef hat einen Betriebsberater geholt. Interessanterweise hat der ihm auch eine Betriebsanalyse aus Sicht der Mitarbeiter vorgeschlagen. Meine Ergebnisse schauen anders aus als die von den Kollegen. Der gemeinsame IMPULS-Stern zeigt aber recht gut, was gut läuft und wo Probleme liegen.

Ich selbst habe mit dem Verkauf die Probleme ausgeräumt; es klappt nun besser. Der Chef plant die Aufträge nun mit mir gemeinsam. An der Wand hängt ein großer Monatsplaner mit bunten Auftragskärtchen. Alle wissen nun, was Sache ist. Auch der Chef sagt, jetzt gibt es weniger Stehzeiten.



IMPULS-TEST



ANTI-STRESS-MASSNAHMEN

## IMPULS-Test für die betriebliche Analyse



Dieser Broschüre liegt der IMPULS-Test bei, um Stressfaktoren und Ressourcen bei der Arbeit sichtbar zu machen.

### IMPULS-Test für Einzelpersonen

Natürlich kann dieser IMPULS-Test von jedem Arbeitnehmer/ jeder Arbeitnehmerin - quasi im Alleingang - durchgeführt werden. Das Ergebnis des Tests ist in jedem Fall ein wertvoller Spiegel.

Möglicherweise können Sie im Anschluss für sich selbst geeignete Anti-Stress-Maßnahmen treffen. Oder Sie nehmen Kontakt mit der verantwortlichen Person für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz in Ihrem Unternehmen auf.

### IMPULS-Test für Gruppen, Abteilungen, Betriebe

Ist beschlossen worden, dass der IMPULS-Test durchgeführt wird, bereitet ein/e ProjektleiterIn oder ein/e ModeratorIn die anonyme MitarbeiterInnenbefragung mit dem IMPULS-Test im Betrieb vor. Näheres zur Vorbereitung und Durchführung finden Sie auf den nachfolgenden Seiten oder im IMPULS-Projektleitfaden.

Es ist darüber hinaus empfehlenswert, den IMPULS-Test z. B. im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsförderungsprojektes von Arbeits- und OrganisationspsychologInnen begleiten zu lassen. Mit diesen kann man im Anschluss an den IMPULS-Test Möglichkeiten für Verbesserungen im Betrieb erarbeiten.

Der IMPULS-Test sollte ausschließlich mit Zustimmung der Geschäftsführung und Belegschaftsvertretung durchgeführt werden. Gibt es keine Belegschaftsvertretung, sollten Sicherheitsvertrauenspersonen und die Geschäftsführung den Test der Belegschaft nahe bringen.

Ausgewertete Fragebögen stellen einen Überblick über vorhandene Stressfaktoren und Ressourcen für den befragten Bereich dar. Darauf aufbauend können gemeinsam zielgenaue Maßnahmen getroffen und ein bedarfsgerechtes betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm entwickelt werden.

#### IMPULS-Test, -Broschüre und -Projektleitfaden können Sie kostenlos bestellen:

E-Mail: [bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at); Telefon: 01 310 00 10-406

E-Mail: [unternehmensservice@wko.at](mailto:unternehmensservice@wko.at); Telefon: 059 09 00-4522

E-Mail: [renate.czeskleba@oegb.or.at](mailto:renate.czeskleba@oegb.or.at); Telefon: 01 534 44-443

[www.impulstest.at](http://www.impulstest.at)

IMPULS-Test online im Internet mit automatischer Ergebnisauswertung!

## Anleitung zur betrieblichen Analyse

### Checkliste - Anleitung zum IMPULS-Test in Kurzform

	Erledigt?
1. Broschüre lesen und Basiswissen aneignen.	<input type="checkbox"/>
2. Einverständnis der Geschäftsleitung und des Betriebsrates einholen. Nach Möglichkeit Präventivfachkräfte zur Unterstützung einbinden.	<input type="checkbox"/>
3. Organisation der anonymen MitarbeiterInnen-Befragung.	<input type="checkbox"/>
4. MitarbeiterInnen persönlich informieren oder zu einer Informationsveranstaltung einladen.	<input type="checkbox"/>
5. Durchführung der betrieblichen Analyse mit Hilfe des IMPULS-Tests.	<input type="checkbox"/>
6. Auswertung der IMPULS-Tests.	<input type="checkbox"/>
7. Rückmeldung der Ergebnisse an die Unternehmensleitung und Betriebsrat/Personalvertretung oder an Sicherheitsvertrauenspersonen.	<input type="checkbox"/>
8. Rückmeldung der anonymen Ergebnisse an alle beteiligten MitarbeiterInnen und erste Entwicklungsschritte einleiten.	<input type="checkbox"/>
9. Optimal: zweite systematische Erfassung von Stressfaktoren und Ressourcen mit dem IMPULS-Test nach ein bis zwei Jahren zur Erfolgskontrolle.	<input type="checkbox"/>

### 1. Broschüre lesen und Basiswissen aneignen

Der IMPULS-Test ist ein arbeitspsychologischer Fragebogen. Die sachgerechte Anwendung des IMPULS-Tests setzt Grundwissen voraus. Notwendige Grundlagen finden Sie in der IMPULS-Broschüre.

### 2. Einverständnis der Geschäftsleitung und des Betriebsrates einholen

Stress ist ein sensibles Thema und deshalb haben Management und MitarbeiterInnen häufig Ängste, darüber offen zu sprechen. Das Management befürchtet meist, dass sich daraus Vorwürfe wegen Management-Entscheidungen

Für alle, die ein IMPULS-Projekt im Betrieb organisieren wollen, gibt es die Broschüre IMPULS-Projektleitfaden

oder unerwünschte Veränderungen ableiten lassen. Die Beschäftigten haben Sorge, dass ihre Beurteilungen gegen sie verwendet werden könnten. Deshalb sind ein geeignetes soziales Klima und die Schaffung von guten Rahmenbedingungen Voraussetzung, um ein solches Überblicksverfahren durchführen zu können.

Sicherzustellen ist, dass der Test anonym durchgeführt wird. Klar muss auch sein, dass ein Test noch keine Vorgabe für ganz bestimmte Veränderungen ist. Diese müssen erst vor dem Hintergrund der Ergebnisse erarbeitet werden.

Bei stark angespanntem Betriebsklima und mangelnder Unterstützung durch die Unternehmensleitung oder Betriebsrat/Personalvertretung ist von einer Befragung abzuraten. Die Risiken liegen in der mangelnden Beteiligung der MitarbeiterInnen, in „verfälschten“ Antworten (zu positiv oder zu negativ) und in der Entstehung von Ängsten oder unerfüllbaren Erwartungshaltungen bei der Belegschaft.

### 3. Organisation der anonymen MitarbeiterInnen-Befragung

- Geschäftsführung und Belegschaftvertretung entscheiden sich für die Durchführung des IMPULS-Tests im Betrieb.
- Ein/e OrganisatorIn (ProjektleiterIn/ModeratorIn) muss gefunden werden.
- Der Zeitraum der Befragung ist festzulegen.
- Die Art der Information der MitarbeiterInnen muss geplant werden (Einzelnachrichtigung, Informationsveranstaltung oder Betriebsversammlung).
- Der Ablauf der Befragung (Austeilen der Tests, Rücklauf) muss geklärt werden.
- Die Auswertung der Tests muss organisiert werden.
- Die Rückmeldung der Ergebnisse an die MitarbeiterInnen muss fixiert werden.

### 4. und 5. MitarbeiterInnen persönlich informieren oder zu einer Informationsveranstaltung einladen. Durchführung der betrieblichen Analyse.

Antworten zu arbeitsbedingtem Stress sind Vertrauenssache. Direktes Abfragen solcher Faktoren von

MitarbeiterInnen im persönlichen Gespräch ist daher aus verständlichen Gründen kaum möglich. Bei einer Erhebung zu den Arbeitsbedingungen ist es daher notwendig, vertrauensbildende Massnahmen zu setzen. Dazu gehören:

- Die klare Unterstützung von Unternehmensleitung und Betriebsrat von diesem Projekt (schriftlicher Projektauftrag, Betriebsversammlung).
- Ausreichende Information der Beschäftigten über Ziel und Zweck der Befragung.
- Zusicherung von Anonymität und Datenschutz (Mindestgruppengröße für Auswertungen 15 Personen), Fragebögen in Kuverts abgeben, zur Abgabe einen geschlossenen Postkasten an einem nicht kontrollierten Ort aufstellen.
- Keine Zwangsabgabe, sondern nur freiwillige Beteiligung. Zwang verfälscht die Antworten.
- Zusicherung, über die Ergebnisse informiert zu werden.
- Bleiben Sie realistisch und machen Sie keine unhaltbaren Versprechungen. Deren Nichterfüllung führt zu schweren Enttäuschungen.

Der Zeitpunkt der Durchführung richtet sich z. B. nach Urlauben (wann sind die wenigsten Urlaube geplant?) oder nach dem Termin der letzten MitarbeiterInnen-Befragung. Stellen Sie sicher, dass die Versammlung - nach Maßgabe der arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten - während der Arbeitszeit stattfinden kann.

#### a) MitarbeiterInnen persönlich informieren

- Als OrganisatorIn oder ProjektleiterIn können Sie die IMPULS-Broschüre mit dem IMPULS-Test gemeinsam an die Beschäftigten austeilen.
- Denken Sie daran den Abgabetermin klar festzulegen.
- Es kann entweder ein versiegelter Postkasten im Betrieb aufgestellt werden oder das Rückkuvert per Post an Sie zurückgeschickt werden (Achtung Postgebühr!)

Eine MitarbeiterInnen-Versammlung ist eine Alternative für das Ausfüllen des IMPULS-Tests:

#### b) MitarbeiterInnen zu einer Informationsveranstaltung oder Betriebsversammlung einladen

- Die Einladung zu dieser MitarbeiterInnen-Versammlung muss klar formuliert (wann, wo und zu welchem Zweck) und rechtzeitig ausgeteilt werden.

- Während der Versammlung wird über Ziel und Zweck des IMPULS-Tests informiert.
- Die IMPULS-Broschüre wird hier ebenso ausgeteilt. Sie dient den MitarbeiterInnen zum Nachlesen.
- Im Anschluss an die Information wird der IMPULS-Test an die MitarbeiterInnen ausgeteilt, von ihnen ausgefüllt (Ausfüllzeit ca. 20 Minuten) und gleich in eine bereitgestellte Box eingeworfen.
- Bitten Sie die Beschäftigten, Ihnen anonym (ohne Nennung des Namens) den ausgefüllten Fragebogen in einem Kuvert abzugeben.
- Der persönliche IMPULS-Stern bleibt bei den Befragten.
- Denken Sie daran, einen groben Ausblick zu geben, wann die Rückmeldung über das Gesamtergebnis erfolgen kann.

## 6. Auswertung der IMPULS-Tests

### Auswertung des IMPULS-Tests für Einzelpersonen

Sie haben den IMPULS-Tests ausgefüllt und die REAL- und WUNSCH-Zahlen errechnet. Die REAL-Zahlen werden in den IMPULS-Stern eingetragen und mit Linien verbunden. Das ergibt einen REAL-Stern. Genauso werden die WUNSCH-Zahlen eingetragen und Verbindungslinien eingezeichnet. Es entsteht daraus der WUNSCH-Stern. Mehr zur Bedeutung der Ergebnisse erfahren Sie unter der Überschrift „Interpretation“.

Vielleicht möchten Sie das Ergebnis für Ihre Arbeitssituation mit jemandem besprechen. Sie können dies z.B. mit einer Arbeits- und OrganisationspsychologIn, mit der Belegschaftsvertretung oder mit ihren Vorgesetzten tun. Aber auch das Studium der IMPULS-Broschüre kann helfen, eigene Ressourcen zu aktivieren.

### Auswertung des IMPULS-Tests für Gruppen/Abteilungen/Betriebe

Nehmen wir an, Sie wollen die Ergebnisse aus einer Abteilung mit 35 Personen gemeinsam darstellen. Sie haben die IMPULS-Tests verteilt und 28 IMPULS-Testbögen ausgefüllt zurück bekommen. Von allen 28 Personen sind alle REAL-Zahlen komplett vorhanden. Aber nur 25 Personen haben auch WUNSCH-Zahlen ausgerechnet. Gehen Sie bitte so vor:

1. Für jedes der 11 Themen addieren Sie die vorhandenen REAL-Zahlen der 25 Personen. Sie addieren also die REAL-

Zahl zum Thema A aus Fragebogen 1, 2, 3, 4 und so weiter bis Fragebogen 28. Die Summe dividieren Sie durch die Anzahl der Fragebögen, also 28. Damit erhalten Sie die durchschnittliche REAL-Zahl für das Thema A für die komplette Gruppe. Genauso machen Sie das auch für die Themen B, C, D und so weiter bis Sie alle 11 REAL-Werte der Gruppe ausgerechnet haben.

2. Nun möchten Sie auch die durchschnittlichen WUNSCH-Zahlen berechnen. Das funktioniert genau so wie für die REAL-Zahlen. Aber hier teilen Sie die Gesamtsumme pro Thema A, B, C etc. nicht durch 28, sondern durch 25, weil Sie nur 25 WUNSCH-Zahlen von der Gruppe haben.

3. Übertragen Sie die durchschnittlichen REAL- und WUNSCH-Zahlen in den IMPULS-Stern und Sie sehen, wie dieser für die gesamte Gruppe aussieht.

### Interpretation der REAL- und WUNSCH-Zahlen

Die Abweichungen zwischen Ist-Situation (IMPULS-Zahlen) und Soll-Situation (WUNSCH-Zahlen) drücken aus, wo - aus der Sicht der MitarbeiterInnen - der größte Handlungsbedarf besteht. Der „Schuh drückt“ am meisten dort, wo die Abweichungen zwischen Ist und Soll am größten sind.

Keine oder geringe Abweichungen zeigen, dass diese Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Beurteiler gut passen.

### Interpretation der REAL-Zahlen

Wenn Sie nur die REAL-Zahlen zur Verfügung haben, können Sie diese in eine Prioritäten-Tabelle eintragen. Mit dieser Tabelle ist einschätzbar, ob es sich bei den errechneten Zahlen eher um Ressourcen (Werte über 3,5) oder um Stressoren (Werte unter 2,5) handelt.

**Werte unter 2,5:** Es liegen Stressfaktoren vor. Hier ist dringender Handlungsbedarf gegeben.

**Werte zwischen 2,5 und 3,5:** Hier handelt es sich um Entwicklungspotenziale. Es ist erforderlich, stressvermindernde Maßnahmen zu setzen. Auf vorhandene Ressourcen kann aufgebaut werden.

**Werte über 3,5:** Hinter diesen Werten können Ressourcen gesehen werden. Freuen Sie sich. Dennoch gilt es, diese Ressourcen zu pflegen und zu erhalten.

## Prioritätentabelle

		Stressfaktoren	Entwicklungs potenziale	Ressourcen
Bereich	REAL-Zahl	bis 2,5	2,5 – 3,5	über 3,5
A) Handlungsspielraum		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B) Vielseitiges Arbeiten		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C) Ganzheitliches Arbeiten		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D) Soziale Rückendeckung		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E) Zusammenarbeit		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
G) Passende mengenmäßige Arbeit		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
H) Passende Arbeitsabläufe		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
I) Passende Arbeitsumgebung		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
J) Information und Mitsprache		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
K) Entwicklungsmöglichkeiten		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Die Daten aus Fragebögen zeigen häufig nur auf, wo und in welchen Bereichen spezifische Probleme bestehen. Was das konkret für die einzelnen Personen und Arbeitsplätze bedeutet, läßt sich aus dem Verfahren nicht herauslesen. Aus reinen Zahlen lassen sich keine konkreten Handlungsaufgaben ableiten.

So kann beispielsweise Zeitdruck mit unterschiedlichen Situationen verbunden sein: Zeitdruck bedeutet in einer

Tischlerei, die Liefertermine einhalten muss, etwas anderes als in einem Callcenter, wo im Minutentakt Anrufe hereinkommen und beantwortet werden müssen.

Deshalb sind detaillierte Gespräche mit den betroffenen MitarbeiterInnen notwendig. Hier können im Rahmen eines Gesundheitszirkels (betriebliche Gesundheitsförderung) die Ursachen für Stressoren konkret festgestellt und maßgeschneiderte Lösungskonzepte erarbeitet werden.

[www.impulstest.at](http://www.impulstest.at)

**IMPULS-Test online im Internet mit automatischer Ergebnisauswertung!**

## 7. Rückmeldung der Ergebnisse an die Unternehmensleitung und Betriebsrat/ Personalvertretung oder an Sicherheitsvertrauenspersonen

ProjektleiterInnen/OrganisatorInnen/ModeratorInnen präsentieren die Ergebnisse der IMPULS-Tests in gut strukturierter Form. Von Vorteil ist es, wenn in diesem Bericht Handlungsprioritäten deutlich werden.

Geschäftsführung und Betriebsrat/Personalvertretung oder Sicherheitsvertrauenspersonen haben somit die Möglichkeit sich zu informieren, und sich Gedanken über weitere Umsetzungsschritte zu machen.

## 8. Rückmeldung der anonymen Ergebnisse an alle beteiligten MitarbeiterInnen und erste Entwicklungsschritte einleiten

Transparenz und Rückmeldungen sind wichtig. Beginnen Sie ein solches Projekt niemals ohne fixe Absicht, die Ergebnisse rückzumelden. Es geht nicht darum alle Wünsche zu erfüllen. Entfällt die Rückmeldung der Ergebnisse, fühlen sich die Beschäftigten enttäuscht, verlieren das Vertrauen und werden für längere Zeit kein Interesse haben, ähnliche Aktivitäten zu unterstützen.

Ihre Möglichkeiten zur Information der Belegschaft sind vielfältig und richten sich nach den unternehmerischen Gepflogenheiten. Es kann auch eine ausführliche schriftliche Information sein. Empfohlen ist eine kompakte MitarbeiterInnen-Veranstaltung zur Information und ersten Gesprächsansätzen über Gegenwart und Zukunft.

Im Sinne einer effizienten und ernsthaften Projektweiterführung ist es notwendig, dass die Ergebnisse der Ist-Analyse gemeinsam mit der Geschäftsführung/Belegschaftsvertretung und ProjektleiterInnen den MitarbeiterInnen präsentiert werden.

Ein Projekt wird erst dann erfolgreich, wenn die EntscheidungsträgerInnen bereit sind, Folge-Maßnahmen einzuleiten und zu tragen. Das kann bedeuten, dass bei der Präsentation der Ergebnisse konkrete Unterstützung für

nötige Ressourcen zugesagt wird. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, die MitarbeiterInnen in die weiterführenden Maßnahmen einzubinden.

## 9. Optimal: zweite systematische Erfassung von Stressfaktoren und Ressourcen mit dem IMPULS-Test nach ein bis zwei Jahren zur Erfolgskontrolle

Um eine Erfolgskontrolle durchführen zu können, brauchen Sie

1. die IMPULS-Test-Ergebnisse (Ist-Analyse) **vor** der Umsetzung von Maßnahmen.
2. die Ergebnisse des 2. IMPULS-Tests **nach** 1 bzw. 2 Jahren.

Die Ergebnisse dieser Erfolgskontrolle können ergänzt werden durch Daten über Unfallhäufigkeiten, Fehlzeiten, Fluktuation und weitere Daten.

Neben dem IMPULS-Test gibt es noch weitere Informationen und Stress-Anzeiger im Betrieb. Dazu gehören beispielweise folgende Merkmale:

- Krankenstände nehmen zu.
- Anstieg von Unfällen und Beinaheunfällen.
- Die Fluktuation steigt.
- Die Zahl der älteren ArbeitnehmerInnen nimmt ab.
- Betriebsstörungen, Fehler, Qualitätsmängel nehmen zu.
- MitarbeiterInnen klagen über Zeit- und Arbeitsdruck bzw. Überstunden.
- Es wird von MitarbeiterInnen häufiger über Schlafstörungen und körperliche Beschwerden geklagt.
- Das Klima im Unternehmen ist gereizt und ungeduldig.
- Kunden beschweren sich häufiger.

Die Ergebnisse, Beobachtungen und Erfahrungen der Sicherheitsfachkräfte und ArbeitsmedizinerInnen hinsichtlich vorliegender Gefahren, Belastungen und Gesundheitsdaten bieten häufig auch gute Ausgangspunkte zur Analyse bzw. Veränderung betrieblicher Stressfaktoren.

**Hinweis:** Die Auswertung mehrerer IMPULS-Tests können Sie auch mit Hilfe des Programms MS Excel durchführen.

## IMPULS-Projekt bei Vossloh Kiepe GmbH

Text: Martina Molnar



### Ausgangssituation

Die Vossloh Kiepe GmbH ist ein Produktionsunternehmen elektrischer Ausrüstungen für den öffentlichen Nahverkehr. Das Tochterunternehmen einer deutschen Mutter in Wien hat weniger als 100 MitarbeiterInnen.

Da sich die Marktsituation stark verändert hat, wurde umstrukturiert und einige MitarbeiterInnen verloren ihren Arbeitsplatz. Die verbleibenden MitarbeiterInnen mussten teilweise neue Aufgaben übernehmen, für die die Fachkenntnisse fehlten. Die Tätigkeiten mussten trotzdem termingerecht erledigt werden. Darüber hinaus fühlten sich die MitarbeiterInnen über betriebliche Veränderungen desinformiert und verunsichert. Das EDV-System wurde als eine zusätzliche Behinderung bei der Arbeit beschrieben. Es gab also eine Menge Stressfaktoren.

Das deutsche Mutterunternehmen hatte Anfang 2004 einen neuen Geschäftsführer bestellt. Er wollte die MitarbeiterInnen bei den geplanten Veränderungsmaßnahmen einbinden und so wurde auch der Einsatz des IMPULS-

Tests im Rahmen eines Projektes geplant und eine externe Beraterin (Arbeits- und Organisationspsychologin) beigezogen.

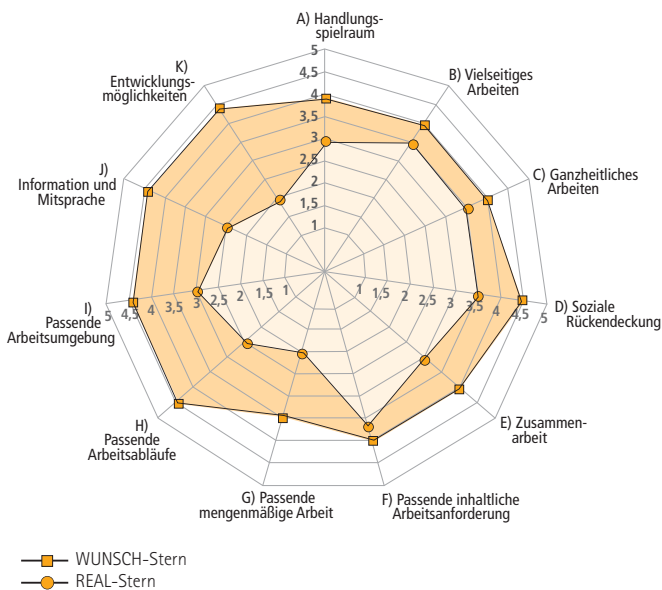
### Durchführung

Zunächst wurde ein **Projektteam** mit dem Geschäftsführer, VertreterInnen des Betriebsrats, der Personalverantwortlichen und der externen Beraterin eingerichtet. Es wurde beschlossen, die MitarbeiterInnen für die geplanten Informationsveranstaltungen und Auswertungen in drei Gruppen A (Produktion), B (Verwaltung), C (Technik) zu teilen, weil die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen auch zu unterschiedlichen Belastungen führen. Jede Gruppe sollte sich gezielt mit ihren Themen beschäftigen können.

Alle MitarbeiterInnen wurden zu einer **Informationsveranstaltung** eingeladen, bei der sich der neue Geschäftsführer mit seinen Plänen für das Unternehmen vorstellte. Gleich anschließend wurden die MitarbeiterInnen von der externen Beraterin über Ziel, Zweck und Ablauf der IMPULS-Befragung informiert und von Geschäftsführung und Betriebsrat eingeladen, dabei mitzumachen. Es wurde zugesichert, dass die Befragung freiwillig und anonym ist sowie, dass die MitarbeiterInnen im Rahmen einer abschließenden Informationsveranstaltung über die Ergebnisse informiert werden.

### Ergebnisse

Die statistische **Auswertung und Dokumentation** erfolgte sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für die drei Gruppen A, B, C. Beispielhaft zeigt die Auswertung für das Gesamtunternehmen gut, wo im Unternehmen aus der Sicht der MitarbeiterInnen Realität und Wunsch der Arbeitssituation gut passen oder auseinanderklaffen.



Bei folgenden drei Faktoren passen Realität und Wunsch aus der Sicht der MitarbeiterInnen am schlechtesten zusammen:

**K) Entwicklungsmöglichkeiten:** (Das bedeutet: Die Firma bietet keine guten Weiterbildungsmöglichkeiten. Es gibt keine guten Aufstiegschancen.)

**J) Ausreichende Information und Mitsprache:** (Das bedeutet: Über wichtige Dinge und Vorgänge im Betrieb gibt es keine ausreichende Information. Die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen werden zu wenig berücksichtigt.)

**H) Passende Arbeitsabläufe:** (Das bedeutet: Oft stehen die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung. Es gibt bei der eigentlichen Arbeit immer wieder Unterbrechungen.)

Anschließend nahmen das Projektteam und die MitarbeiterInnen an einer **Ergebnis-Information** teil. Zuerst erhielt das Projektteam (Geschäftsführer, Betriebsrat, Personalverantwortliche) von der externen Beraterin einen groben Überblick über die wichtigsten Ergebnisse für das Gesamtunternehmen und die drei Gruppen.

Danach wurden die MitarbeiterInnen gruppenweise zu von der externen Beraterin moderierten **Ergebnis-Workshops** eingeladen, in denen die jeweiligen Gruppenergebnisse präsentiert wurden. Die MitarbeiterInnen wurden darum gebeten, die konkreten Gründe für die jeweiligen drei Haupt-Stressoren zu sammeln und nach ihrer Priorität zu bewerten. Daraus entstanden für jeden Stressfaktor konkrete Ursachenlisten samt Schwerpunktsetzungen.

## Lösungsansätze

Nach erfolgter Auswertung der drei Ergebnis-Workshops fand eine extern **moderierte Abschlussveranstaltung** für das Projektteam und alle drei MitarbeiterInnen-Gruppen A, B, C statt. Es wurden die zusammengefassten Ergebnisse aus den drei Gruppenworkshops vorgestellt. Daraus wurden Prioritäten für Veränderungsmaßnahmen abgefragt.

In einer Diskussion wurden vom Geschäftsführer Fragen zu den genannten Problemen beantwortet und über laufende Projekte und Pläne im Unternehmen informiert. Einige laufende Projekte greifen bereits offene Probleme auf:

- Erstellung eines neuen Organigramms mit klaren Zuständigkeiten
- Die MitarbeiterInnen sollen regelmäßig über die Firma informiert werden
- Im Bereich Schulung sollen Optimierungsmaßnahmen gesetzt werden
- Es ist ein Projekt zur EDV-Optimierung am Laufen
- Maßnahmen zur Besprechungs-Optimierung sind geplant
- Maßnahmen zur Reduktion interner Mails sollen gesetzt werden
- Kommunikationsschnittstellen mit Kunden sollen geklärt werden
- Umsetzungsteams für Maßnahmen sollen festgelegt werden

## Fazit

Am Ende des Workshops wurden grobteils optimistische Erwartungen zum Ausdruck gebracht. Der Geschäftsführer kündigte an, dass er nach der Übersiedlung des Unternehmens eine Evaluation der Entwicklungsfortschritte wieder mit Hilfe des IMPULS-Tests durchführen möchte.

## IMPULS-Projekt bei Haas Waffel- und Keksmaschinen GmbH

Text: Christine Haiden, Martina Molnar



© Haas Waffelmaschinen

### Ausgangssituation

Die Haas Waffel- und Keksmaschinen GmbH ist ein Betrieb, der etwa 1000 MitarbeiterInnen beschäftigt, etwa die Hälfte davon in Österreich. Die Produktpalette umfasst Maschinen und Anlagen zur Herstellung von diversen Waffeln und Keksen, konstruiert nach den Wünschen der Kunden.

Wünsche nach besserer Koordination waren seit langem bekannt und die Motivation, mittels IMPULS-Test eine Verbesserung zu versuchen, war gut. Das Projekt wurde im Geschäftsbereich Technik durchgeführt und umfasste 50 MitarbeiterInnen, die sich auf fünf Konstruktionsbüros verteilen. Dieser Bereich ist eine wichtige Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktion und somit verantwortlich für das Projektmanagement. Externe Beraterinnen (Arbeits- und Organisationspsychologinnen) begleiteten die Einführung des Projekts im Betrieb, unterstützten beim Vereinbaren der Rahmenbedingungen und Festlegen der einzelnen Projektschritte, sowie der Auswertung des IMPULS-Tests.

### Durchführung

Bei Durchführung des IMPULS-Tests unterschieden sich der Real-Stern und der Wunsch-Stern erwartungsgemäß voneinander und zeigten Verbesserungspotenziale. Die Auftraggeber des Projektes – technischer Leiter, Personalleiter und Betriebsrat – sowie die MitarbeiterInnen stimmten einer Detailanalyse zu.

Ein Projektleiter aus dem Kreis der MitarbeiterInnen meldete sich und übernahm das Projekt mit einem Team – dem IMPULS-Team – welches sich aus je einem Vertreter der fünf Konstruktionsbüros zusammensetzte.

Zur **Detailanalyse** der Stressfaktoren wurden **persönliche Gespräche** mit allen 50 MitarbeiterInnen der fünf Konstruktionsbüros auf Grundlage der IMPULS-Sterne geführt. Jeder der fünf Projekt-Teamleiter führte etwa zehn Gespräche in circa sieben Stunden. Dabei wurden offene Fragen gestellt, wie zum Beispiel die Frage nach Situationen in der Firma, mit denen die MitarbeiterInnen unzufrieden sind.

### Ergebnisse und Lösungsansätze

Darauf aufbauend wurden Lösungsansätze zur Verminderung der Stressfaktoren entwickelt. Es ließen sich 70 % aller Stressfaktoren aufarbeiten, die restlichen 30 % wurden vom Projekt entkoppelt und getrennt bearbeitet.

**Stressor:** Maschinenaufstellungspläne werden unvollständig weitergegeben, Fehlendes muss mühsam erfragt werden.

**Lösung:** Ein gemeinsam entwickelter Standard mit vollständigen Informationen, erleichtert jetzt die Kommunikation zwischen den Konstruktionsbüros, dem Vertrieb und den KundInnen.

**Stressor:** Telefonanrufe von Kunden, Sachbearbeitern, Vertrieb und Monteuren, die zu den Technikern durchgestellt werden, stören diese und erzeugen unnötig Druck.

**Lösung:** Eine zentrale Anlaufstelle filtert Anrufe vor. Der Verkauf erhält eine Liste mit Daten zu den Maschinen, kann so Anfragen verkürzen, an die Zuständigen weiterverbinden und so die Konstrukteure entlasten.

**Stressor:** Fehlende elektronische Normteile für Maschinenbaupläne erfordern durch das Neuzeichnen viel Zeit.

**Lösung:** Normteile werden aus dem Internet heruntergeladen und auf einem zentralen Server verfügbar gemacht.

**Stressor:** Abendliche Telefonanrufe werden nach 17.00 direkt in die Konstruktionsbüros weitergeleitet, weil bekannt ist, dass dort noch gearbeitet wird.

**Lösung:** Diese Störungen wurden abgestellt, der Portier übernimmt die Anrufe und verbindet entsprechend.

**Stressor:** Die Dringlichkeiten der einzelnen Aufträge wechseln häufig. Die Arbeitsplanung ist dadurch erschwert.

**Lösung:** Schon während der Planung wird versucht, Termine stabil zu halten. Es ist aber klar, dass Terminänderungen nicht komplett vermeidbar sind.

**Stressor:** Fortbildungskurse, zu denen MitarbeiterInnen angemeldet sind, sind bei Termindruck ersatzlos gestrichen worden.

**Lösung:** Neue Vereinbarung: Schulungen werden zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt.

Die Abteilungsleiter sind verantwortlich dafür, dass MitarbeiterInnen angemeldete Schulungen erhalten.

**Stressor:** KundInnen und BesucherInnen finden sich auf dem Firmengelände nur schwer zurecht.

**Lösung:** Im Zuge eines neuen Firmendesigns werden Wegbeschreibungen und Namensschilder an den Türen befestigt.

**Stressor:** Klagen über Zugluft an einem bestimmten Arbeitsplatz.

**Lösung:** Reparatur der Klimaanlage durch die Hausverwaltung.

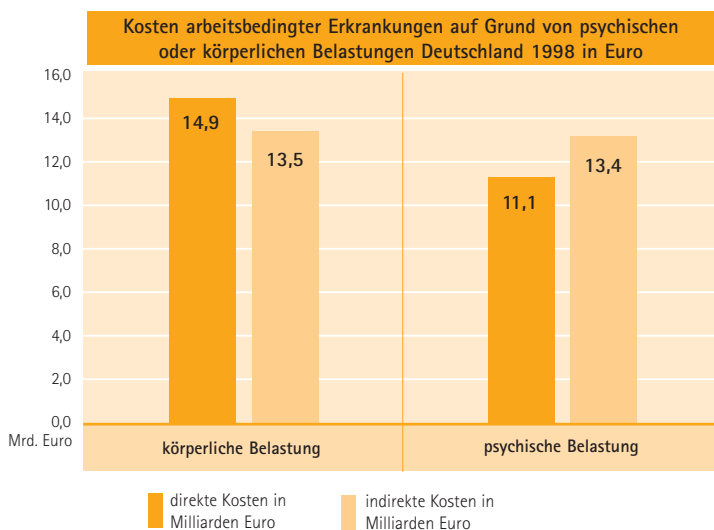
## Fazit

Das Dokumentieren aller Stressfaktoren ohne Einschränkungen zeigte allen MitarbeiterInnen, wie ernsthaft ihre Anliegen aufgenommen wurden. Sie konnten ihre Vorschläge in der Umsetzungsphase einbringen und Verbesserungen waren rasch spürbar. Die aktive Mitarbeit im Projektteam und die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten, Stressfaktoren zu verändern, motivierte über die Teammitglieder letztlich viele MitarbeiterInnen, sich für ihre Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu engagieren.

Weil das tägliche Geschäft Vorrang hatte, wurden jene Lösungen zuerst umgesetzt, die dieses unmittelbar betrafen. Die Projektsitzungen, Rückmeldungen und Detailanalysen mit den MitarbeiterInnen erforderten viel Zeit. Die fast zweijährige Projektdauer verlangte von den Projektverantwortlichen sehr viel Konsequenz und Ausdauer in der Umsetzung.

## Stress kostet Geld

Eine **deutsche Studie** des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen stellt nach einer detaillierten Datenanalyse fest, dass 31 % aller Arbeitsunfähigkeitstage beruflichen psychischen Belastungen zugeordnet werden können. Die direkten Kosten (Krankheitsbehandlung) und indirekten Kosten (Produktivitätsausfall durch Arbeitsunfähigkeit) für arbeitsbedingte Erkrankungen durch körperliche bzw. psychische Belastungen sind in der Abbildung dargestellt. Daraus ist ersichtlich, dass psychische Belastungen fast genau so hohe Folgekosten verursachen wie körperliche Belastungen. <sup>17</sup>



In **Schweden** werden die Kosten für stressbezogene Krankenstände auf etwa 10 % geschätzt (450 Millionen Euro pro Jahr). <sup>18</sup>

Schätzungen zufolge sind seelische oder emotionale Probleme für 40 % des Fernbleibens vom Arbeitsplatz in **Großbritannien** verantwortlich. <sup>19</sup>

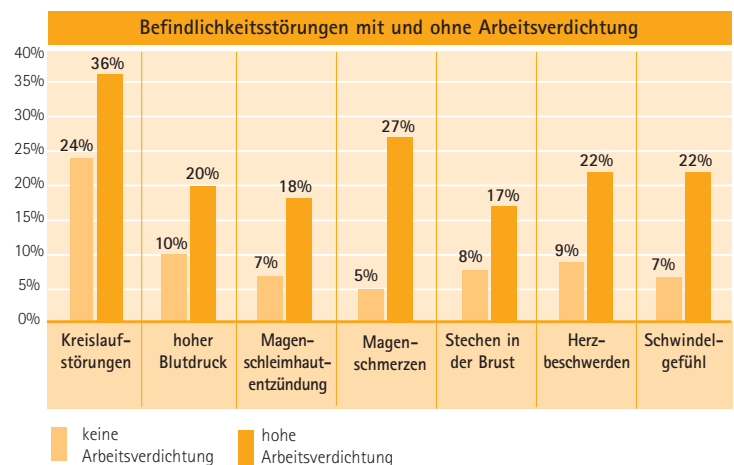
Firmen in den **Vereinigten Staaten** müssen immer häufiger Entschädigungsansprüche von Angestellten erfüllen, die unter arbeitsbedingtem Stress leiden. 1998 waren dies 15 % aller Ansprüche. Die Ausgaben lagen doppelt so hoch wie bei Entschädigungsansprüchen aufgrund von Verletzungen. (siehe ebenfalls <sup>19</sup>)

Schätzungen gehen davon aus, dass im gesamten **EU-Raum** ca. 10 % der Kosten für arbeitsbezogene Gesundheitsbeeinträchtigungen stressbezogen sind. Hierfür wird ein Betrag von ca. 20 Milliarden Euro angenommen. (siehe ebenfalls <sup>18</sup>)

Die **WHO** schätzt, dass weltweit mehr Arbeitstage durch psychische als durch körperliche Erkrankungen verloren gehen. <sup>20</sup>

## Stress macht krank

**Arbeitsverdichtung führt zu Gesundheitsbeschwerden**  
Eine Studie in einer deutschen Computerfirma zeigt, dass der Stressfaktor Arbeitsverdichtung (Erhöhung der Arbeitsmenge pro Zeiteinheit) sich signifikant negativ auf das Befinden und die Gesundheit auswirkt. <sup>21</sup>



### Hohes Engagement und wenig Anerkennung erhöht Herz-Kreislauf-Erkrankungen

Die groß angelegte Whitehall II-Studie kam zu dem Ergebnis, dass das Risiko für eine Herz-Kreislauf-Erkrankung bei Personen, die sich im Beruf stark verausgaben, aber wenig Anerkennung dafür bekommen mehr als doppelt so hoch ist (2,15fach), als bei Personen, die sich wenig verausgaben, aber viel Anerkennung bekommen (1,0fach). <sup>22</sup>

### Herzkrankheiten steigen bei Stress und geringem Entscheidungsspielraum

Eine schwedische Untersuchung an 1600 Männern zeigt, dass Herzkrankheitssymptome bei den Männern am häufigsten waren (20 %), die sich bei ihrer Arbeit psychisch hoch belastet fühlten und zugleich geringe Entscheidungsbefugnisse hatten. Keine Herzkrankheitssymptome hatten die Männer, die sich psychisch nicht hoch belastet fühlten und über ein höheres Ausmaß an Entscheidungsspielräumen verfügten. <sup>23</sup>

### 11 bis 14 % aller Herzinfarkte könnten durch die Reduktion von Stressbelastung verhindert werden

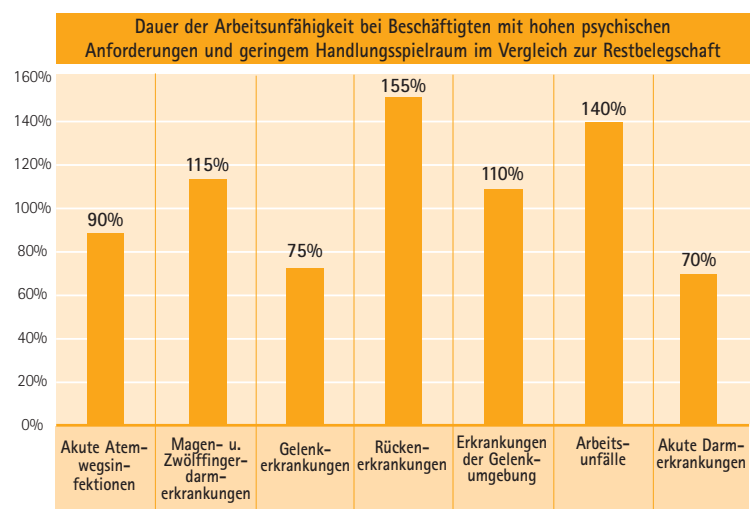
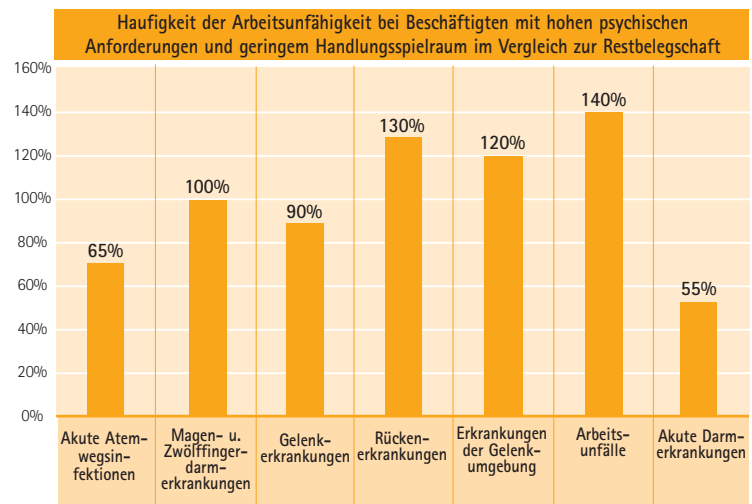
Schwedische Untersuchungen zeigen auch, dass Risikofaktoren neben Rauchen und Bluthochdruck vor allem belastende Arbeitsbedingungen sind:

- a) Arbeitsbedingungen, die durch hohe Anforderungen in Kombination mit geringem Entscheidungsspielraum gekennzeichnet sind und
- b) Arbeitsbedingungen, die zu hoher beruflicher Verausgabung herausfordern ohne entsprechende Belohnungen (Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit usw.) zu bieten. <sup>24</sup>

### Stressfaktoren in Verbindung mit geringen Handlungsspielräumen erhöhen die Erkrankungshäufigkeit und die Erkrankungsdauer um mindestens 50 %

Die Auswertung deutscher Krankenstatistiken des Bundesverbandes der Betriebskrankenkasse von 42.350 Versicherten im Zeitraum 1995 bis 1997 zeigte folgendes: Bei Personen mit hohen psychischen Arbeitsanfor-

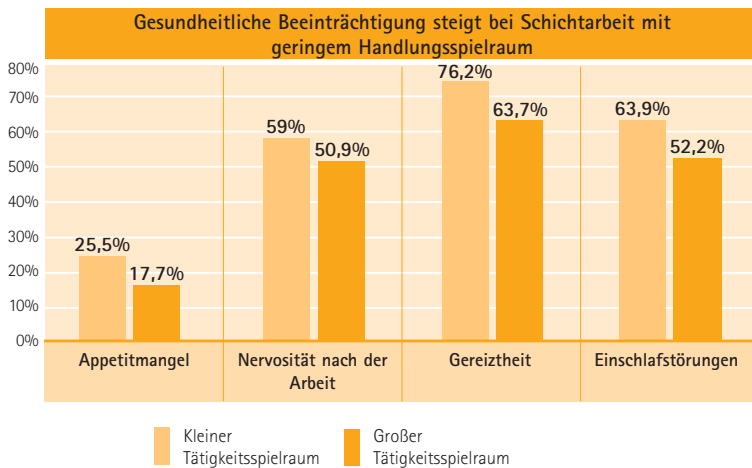
derungen und geringen Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich der Arbeitsaufgaben treten mindestens 50 % mehr und länger dauernde (zwischen 75 und 160 %) Arbeitsunfähigkeitsfälle auf, als bei den restlichen Belegschaftsmitgliedern mit anderen Arbeitsbedingungen. Die nachstehenden beiden Tabellen zeigen, um wieviel höher das Auftreten und die Dauer der Arbeitsunfähigkeit bezogen auf die einzelnen Diagnosegruppen waren. Deutlich an der Spitze liegen Rückenerkrankungen und Arbeitsunfälle. <sup>25</sup>



## Stress ist ein Unfallrisiko

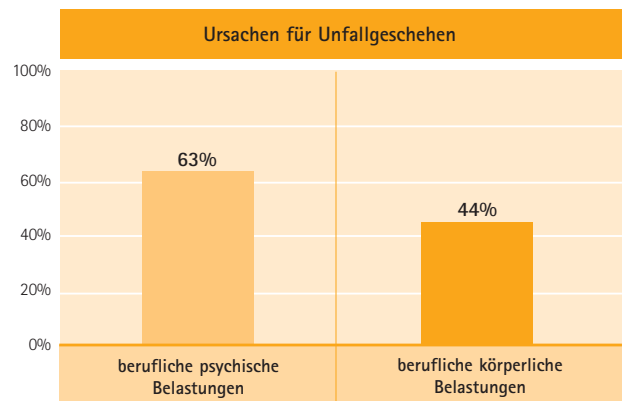
### Schichtarbeit ohne Handlungsspielraum erhöht die Gesundheitsbeschwerden

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass Personen mit Schichtarbeit und geringem Handlungsspielraum wesentlich mehr gesundheitliche Beschwerden haben, als Personen mit Schichtarbeit und größerem Handlungsspielraum. Je geringer der Tätigkeitsspielraum ist, desto ausgeprägter sind die Gesundheitsbeschwerden. <sup>26</sup>



### Stress wirkt auf das Unfallgeschehen

Eine deutsche Studie des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen errechnet, dass 63 % aller Arbeitsunfälle auf berufliche psychische Belastungen und 44 % auf berufliche körperliche Belastungen zurückgeführt werden können. (siehe ebenfalls <sup>17</sup>)



### Gestörter Schlaf erhöht das Unfallrisiko

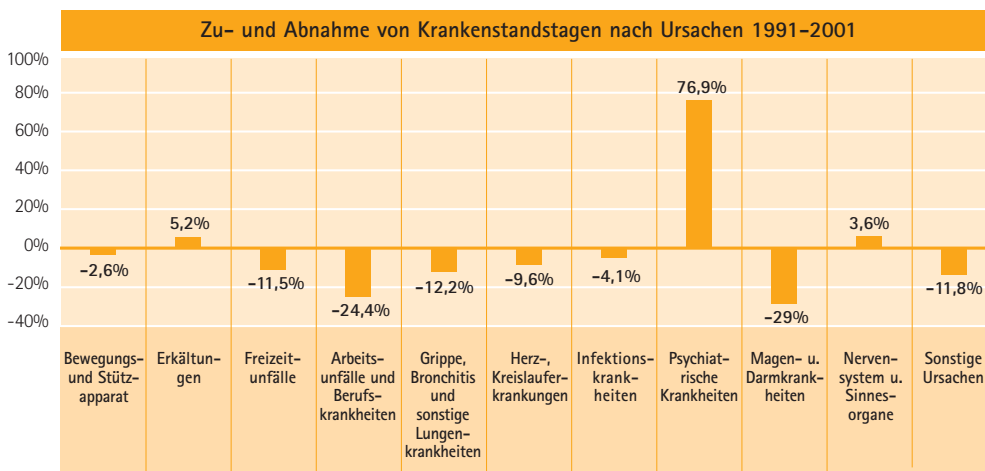
Nach aktuellen Studien der Landesnervenklinik Sigmund Freud in Graz ist der gestörte Schlaf ein hohes Unfallrisiko. Wer nur vier Stunden geschlafen hat, reagiert so, als hätte er 0,5 Promille Alkohol im Blut. Es erhöht sich bei Übermüdung am Steuer das Unfallrisiko auf mehr als das sechsfache. <sup>27</sup>

# Frühinvaliditäts- risiko Stress

## Psychische Erkrankungen nehmen zu und verursachen mehr Frühpensionen

Aktuelle Statistiken aus Österreich zeigen, dass immer mehr Krankenstandstage auf das Konto der sogenannten „Psychiatrischen Erkrankungen“ gehen. Dazu gehören z.B. psychosomatische Erkrankungen, Alkohol- und Drogenprobleme, Ängste, Depressionen und andere neurotische und psychotische Störungen.

Auch in Deutschland sieht die Lage nicht anders aus. Aktuelle deutsche Statistiken besagen, dass die vorzeitige Frühpensionierung wegen „klassischer“ körperlicher Symptome abnimmt, Rente wegen psychischer Symptome jedoch stark zunimmt. Bei Frauen sind sie bereits die häufigste Ausfallursache, bei Männern liegen sie auf Rang zwei. <sup>29</sup>



Von 1991 bis 2001 haben die Krankenstandstage in in diesem Bereich um fast 77 % zugenommen. Das ist eine Entwicklung, die in diesem Ausmaß in keiner anderen Diagnosegruppe festzustellen ist. Das gleiche Bild zeigt sich auch im Bereich der krankheitsbedingten Frühpensionierungen. Die Steigerung zwischen 1991 und 2000 bei den Invaliditätspensionen betrug für die Gruppe der psychiatrischen Erkrankungen 74,8 %. <sup>28</sup>

## Erfolgreiche Prävention und Gesundheitsförderung in Betrieben

Aktuelle Beispiele aus Europa zeigen die Wirkungen von gesundheitsförderlichen Maßnahmen in verschiedenen Europäischen Unternehmen. Betriebe konnten damit die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen, die Fluktuationsraten senken, Krankenstandstage und Unfallhäufigkeiten vermindern, die Produktivität steigern und Kosten senken. Dies gilt sowohl für größere <sup>30</sup> als auch für kleinere <sup>31</sup> Unternehmen.

Unternehmen	Maßnahmen des Betriebes	Erfolgsbericht des Betriebes
<b>Ruoka-Saarioinen Oy, Sahalahti Works</b>  Finnland Nahrungsmittel-Industrie 670 Beschäftigte Standort Sahalahti	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trainingsprojekte für MitarbeiterInnen zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen, zur Vorbereitung von neuen Produktionsverfahren, zur Entwicklung von autonomen Arbeitsgruppen</li> <li>■ Verflachung der Hierarchien und mehr Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen</li> <li>■ Projekte zur Gesundheitsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Krankenrate ging innerhalb von 2 Jahren (je nach Betriebsbereich) um 8 bis 16 % zurück</li> <li>■ Zufriedenheit und Arbeitsmotivation sind gestiegen</li> <li>■ Eigeninitiative hat deutlich zugenommen</li> </ul>
<b>Siemens Groep Nederland</b>  Niederlande Elektro-Industrie 3.000 Beschäftigte Standort Den Haag	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme zur Gesundheitsförderung</li> <li>■ Regelmäßige Erhebung der Zufriedenheit von MitarbeiterInnen</li> <li>■ 10 % der MitarbeiterInnen können durch Job-Rotation ihr Know-how erhöhen</li> <li>■ Coaching der Führungskräfte, um die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu erhöhen</li> <li>■ Stressprojekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fehlzeiten sanken zwischen 1993 und 1997 von 4,3 % auf 2,95 %.</li> <li>■ Unfallzahl ging von 55 (1994) auf 40 (1997) zurück</li> <li>■ Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen stieg</li> <li>■ Kundenzufriedenheit hat zugenommen.</li> </ul>
<b>Bridgend County Borough Council</b>  Großbritannien Kommunale Verwaltung 8.139 Beschäftigte Standort Wales	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme zur Gesundheitsförderung</li> <li>■ MitarbeiterInnenbefragungen</li> <li>■ MitarbeiterInnenbeteiligung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und -abläufen</li> <li>■ Stressmanagementprojekt</li> <li>■ Verschiedene Trainingsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seit 1996/97 ist die Krankheitsrate von 11,0 % auf 4,1 % gesunken</li> <li>■ Kosten für krankheitsbedingte Fehlertage konnten in den letzten zwei Jahren um 60 % gesenkt werden</li> <li>■ Mitarbeiterfluktuation ging merklich zurück</li> <li>■ Imageverbesserung der Behörde in der Öffentlichkeit</li> </ul>

Unternehmen	Maßnahmen des Betriebes	Erfolgsbericht des Betriebes
<p><b>ABB Hochspannungstechnik</b></p> <p>Schweiz Elektroindustrie 1.033 Beschäftigte Standort Zürich</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veränderungsvorschläge der MitarbeiterInnen zu verschiedenen Themen wie „Alter und Überforderung“</li> <li>■ MitarbeiterInnenbeteiligung bei Arbeitsplatzgestaltung</li> <li>■ Befragungen zu Arbeitszufriedenheit</li> <li>■ Führungskräftebildungen zum Erkennen von physischen und psychischen Belastungen</li> <li>■ Projekte zu Sucht, Stress, Mobbing, Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Krankheitsbedingte Fehlzeiten sanken um 40 % (dzt. 2,3 %).</li> <li>■ Die Unfallquote liegt bei 0,4 %</li> <li>■ Verbesserungen des Betriebsklimas, der Arbeitsmotivation und der Arbeitszufriedenheit</li> </ul>
<p><b>POINT PRODUCT GmbH</b></p> <p>Finnland Familien-Unternehmen der Elektronikbranche 41 Beschäftigte Standort Hyvinkää</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maßnahmen zur Verbesserung der Atmosphäre am Arbeitsplatz (familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, partnerschaftliche Unternehmenskultur)</li> <li>■ Team-Bildungs-Kurse</li> <li>■ Sechs Verbesserungszyklen zur Weiterentwicklung des Betriebsklimas und der Arbeitsabläufe</li> <li>■ Maßnahmen zur Schlichtung von Streitigkeiten zwischen den KollegInnen und bei Konflikten mit der Betriebsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist deutlich gestiegen, die Arbeitsatmosphäre wird angenehmer eingeschätzt</li> <li>■ Produktivität ist gestiegen</li> <li>■ Die krankheitsbedingte Abwesenheit schwankt mittlerweile zwischen 7 und 8 %; die besten Werte liegen bei 5 %</li> <li>■ Die Ausgaben für Gesundheitsförderung sind geringer als jene, die durch krankheitsbedingte Abwesenheit entstehen</li> </ul>

**Allen erfolgreichen Projekten sind folgende Eigenschaften gemeinsam:**

- Von der Unternehmensleitung bis zum Betriebsrat waren alle beteiligt.
- MitarbeiterInnen wird Mitwirkung und Handlungsspielraum bei der Durchführung von Projekten und bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen geboten.
- Die Mitwirkung der MitarbeiterInnen geschieht nicht unter Zwang oder Druck, sondern freiwillig.
- Die Themen sind nicht einseitig, sondern vielfältig (von Unfallrisiken über Alkohol bis zu Stress und Integrierbarkeit von Familie-Arbeit).
- Die Methoden sind nicht einseitig, sondern vielfältig (Fragebögen, Workshops, Schulungen, Projekte, Diskussionen, etc.).
- Die Mitwirkenden sind vielfältig (interne und externe Spezialisten wie Sicherheitsfachkräfte, ArbeitsmedizinerInnen, ArbeitspsychologInnen, Betriebsräte/Innen, Personalisten, Führungskräfte, etc.).

## Das Konzept Betriebliche Gesundheitsförderung

Textzitate entnommen aus: [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at)  
Dort finden Sie auch weitere detaillierte Informationen.

### BGF – Eine ganzheitliche Unternehmensstrategie

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. (Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, 1997).

BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie mit dem Ziel, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu verbessern. Gesundheitsförderung knüpft generell an der Frage an: Wo wird Gesundheit hergestellt? Dies bedeutet, dass in den jeweiligen Lebensbereichen (Familie, Stadt, Schule, Arbeit) auf die dort herrschenden organisatorischen Bedingungen Rücksicht genommen werden muss, und diese sogar essentiell zu verändern sind. In der Praxis der BGF liegt daher der Schwerpunkt der Maßnahmen eindeutig im verhältnisfördernden Bereich.

Die Zielsetzungen des Konzepts der „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ bestehen in der Schaffung von menschenwürdigen und menschengerechten Arbeitsplätzen. Sie können somit als eine Fortführung des Anspruchs der Humanisierung der Arbeit gelten.

### Qualitätskriterien – Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Merkmale einer qualitativ gehaltvollen betrieblichen Gesundheitsförderungsarbeit sind:

- Integration im Betrieb

- Interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit
- Durchführung einer Ist-Analyse
- Operationalisierbare Ziele
- Kontinuität und Ganzheitlichkeit
- Offenheit und Partizipation
- Zielgruppenorientierung und Stärkung persönlicher Gesundheitskompetenzen
- Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung
- Nutzen für die Beschäftigten
- Qualitätssicherung und Evaluation
- Effizienzorientierung

Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher BGF-Projekte stellt die aktive Beteiligung der MitarbeiterInnen am Projektablauf dar. Den Beschäftigten bietet sich dabei die Möglichkeit Verbesserungspotentiale unmittelbar aufzuzeigen und Problemlösungen zu entwickeln. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin übernimmt somit die Rolle des Experten/der Expertin. BGF ermöglicht folglich eine WIN-WIN-Situation und bringt sowohl den Beschäftigten als auch dem Unternehmen eine Reihe von Vorteilen.

### Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Zur Abwicklung von Projekten Betrieblicher Gesundheitsförderung steht ein ganzes Bündel möglicher Instrumente zur Verfügung.

**Steuerungsgruppe:** Diese unterstützt und begleitet das Vorhaben.

#### Analyse der Ist-Situation eines Betriebes

**(z.B. IMPULS-Test):** In der betrieblichen Gesundheitsförderung kommt der Ermittlung der bestehenden Arbeits- und Arbeitsumweltbedingungen sowie der Gesundheitsri-

siken der Beschäftigten als Ausgangsbasis für notwendige Maßnahmen zentrale Bedeutung zu.

#### **Gesundheitszirkel – Zentrales Element der BGF:**

Die Erfahrung zeigt, dass auch Gesundheit und Arbeitssicherheit im Betrieb durch die aktive Beteiligung der Beschäftigten zu verbessern sind: Sie sind ja selbst Experten für ihre jeweilige Arbeitssituation.

**Gesundheitsbericht:** Gesundheitsberichte sollen die Gesundheit im Betrieb transparent machen und damit zusammenhängende Entwicklungen aufzeigen. Im Gesundheitsbericht werden verschiedene Daten gesammelt und interpretiert. Der Gesundheitsbericht ist die Informationsgrundlage für unternehmensbezogene Arbeitsschutzaktivitäten, Maßnahmen der allgemeinen betrieblichen Gesundheitsförderung, Zwecke der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik.

**Erfolgsmessung:** Evaluation ist ein systematischer Vorgang zur Prüfung der Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen, Programme, Projekte.

## **Nutzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung**

#### **Vorteile für die Beschäftigten**

- Generell Verringerung individueller gesundheitlicher Risikofaktoren
- Reduzierung der gesundheitlichen Risiken auch für das Auftreten chronischer Krankheiten und damit längerfristig für Frühinvalidität
- Verbesserung des individuellen Wohlbefindens
- Erweiterung der Fähigkeiten im Umgang mit Belastungen
- Erhöhung der Kompetenz der Beschäftigten in Gesundheitsfragen
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmoral

- Erhöhung bzw. Sicherung der persönlichen Lebensqualität
- Verbesserung der Kommunikation in Gesundheitsfragen im Betrieb
- Verbesserung der Beziehung der Beschäftigten untereinander
- Erhöhtes Selbstwertgefühl

#### **Vorteile für das Unternehmen**

- Förderung der Kommunikationsstrukturen und -prozesse sowie des Innovationsklimas
- Steigerung von Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten sowie ihrer Identifikation mit dem Betrieb
- Verbesserung des Betriebsklimas (z. B. besserer Kontakt zum Vorgesetzten)
- Verhaltensänderungen bei den Beschäftigten (z. B. gegenseitige Unterstützung)
- Fehlzeitenreduzierung bzw. Verminderung von Krankenständen
- Verringerung der Fluktuationsrate
- weniger innerbetriebliche „Reibungs“-verluste
- Veränderte Risikowahrnehmung bei den Beschäftigten,
- Strukturelle und ähnliche Verbesserungen, z. B.: technische Änderungen zur Arbeitserleichterung, organisatorische Zuständigkeitsänderung, organisatorische Ablaufänderungen, Normenänderungen
- Insgesamt Effizienzsteigerung (oft gibt es enge Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Arbeitsumweltschutz, Motivation und Produktivität bzw. Produktqualität)
- Erhöhung von Konkurrenzfähigkeit und Marktchancen des Unternehmens
- Verbesserung des Unternehmensimages

# ÖSTERREICHISCHE LEITLINIEN ZUR UMSETZUNG DER RAHMENVEREINBARUNG DER EUROPÄISCHEN SOZIALPARTNER ZU ARBEITSBEDINGTEM STRESS (verabschiedet am 08.10.2004)

## Inhalt:

- I. Österreichische Leitlinien zur Umsetzung der europäischen Rahmenvereinbarung der europäischen Sozialpartner zu arbeitsbedingtem Stress
- II. Deutsche Übersetzung der Rahmenvereinbarung -durch Wirtschaftskammer Österreich, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs, Landwirtschaftskammer Österreich
- III. Englischer Originaltext des Rahmenabkommens

- I. Österreichische Leitlinien zur nationalen Umsetzung der Europäischen Rahmenvereinbarung zu Arbeitsbedingtem Stress in Österreich
  1. Wirtschaftskammer Österreich, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs, Landwirtschaftskammer Österreich begrüßen die Rahmenvereinbarung der europäischen Sozialpartner zu arbeitsbedingtem Stress und wollen mit den „Österreichischen Leitlinien“ zur Umsetzung der europäischen Rahmenvereinbarung zu arbeitsbedingtem Stress in Unternehmen und Dienststellen beitragen. Die Sozialpartner wollen für die Probleme mit arbeitsbedingtem Stress sensibilisieren und helfen, arbeitsbedingten Stress zu verhindern.
  2. Die unterzeichnenden Organisationen weisen darauf hin, dass Stressprävention dazu beiträgt, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und die Kosten für Unternehmen zu reduzieren.
  3. Die europäische Rahmenvereinbarung will einen Rahmen für das Erkennen, Vorbeugen und Bewältigen von arbeitsbedingtem Stress zur Verfügung stellen und richtet sich an alle Betriebe, Unternehmen, Dienststellen, in denen arbeitsbedingter Stress die Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Produktivität des Unternehmens beeinträchtigt. Die Rahmenvereinbarung richtet sich an ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, an Belegschaftsvertretungen und nimmt Bezug auf ExpertInnen, wie ArbeitspsychologInnen, ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte und Sicherheitsvertrauenspersonen. Die europäische Rahmenvereinbarung ersetzt nicht die Bestimmungen des Arbeitnehmerschutzrechtes.
  4. Die österreichischen Sozialpartner haben 2002 eine gemeinsame Broschüre zur Stressprävention herausgegeben („Impuls. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb“), die als Hilfe für betriebliche Projekte zur Reduzierung und Vorbeugung von arbeitsbedingtem Stress empfohlen wird. Eine der Möglichkeiten zur Feststellung von Zeichen, die Probleme mit arbeitsbedingtem Stress anzeigen, kann in einer entsprechend gestalteten Gefahrenermittlung und -beurteilung (nach dem ArbeitnehmerIn-

nenschutzgesetz) bestehen. Laut ArbeitnehmerInnenschutzgesetz sind neben ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräften bei Bedarf (je nach Gefährdungssituation) auch weitere ExpertInnen wie z.B. ArbeitspsychologInnen heranzuziehen.

5. Die europäische Rahmenvereinbarung unterstützt und ergänzt bestehende präventive Aktivitäten wie z. B.
- über den gesetzlichen Rahmen hinausgehende kollektivvertragliche und betriebliche Kurzpausenregelungen und Work-life-balance-Bestimmungen,
  - Krisenmanagementlösungen (Notrufnummern, Helplines), die psychisch belasteten ArbeitnehmerInnen Unterstützung bieten (Projekte, wie z.B. bei ÖBB, Post oder für Berufskraftfahrer),
  - Maßnahmen zur Stressprävention im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung
  - und systematische Bemühungen, bestimmte Arbeitnehmergruppen (wie z. B. Ältere, Menschen mit Behinderung, Frauen, WiedereinsteigerInnen und andere) nachhaltig in den Arbeitsprozess zu integrieren.



Dr. Christoph Leitl  
Präsident  
Wirtschaftskammer Österreich



Fritz Verzetnitsch  
Präsident  
Österreichischer Gewerkschaftsbund



Dr. Veit Sorger  
Präsident  
Industriellenvereinigung



Mag. Herbert Tumpel  
Präsident  
Bundesarbeitskammer



Dr. Caspar Einem  
Präsident  
Verband der öffentlichen Wirtschaft  
und Gemeinwirtschaft Österreichs



Ök.-Rat Rudolf Schwarzböck  
Präsident  
Landwirtschaftskammer Österreich

# Anmerkungen

**1** Schon Kurt Lewin hat auf den Doppelcharakter der Arbeit hingewiesen: „Beruf sowohl wie Arbeit treten dem Einzelnen mit zwei verschiedenen Gesichtern entgegen. Arbeit ist einmal Mühe, Last, Kraftaufwand... Demgegenüber das andere Gesicht der Arbeit: Die Arbeit ist dem Menschen unentbehrlich in ganz anderem Sinne. Nicht weil die Notdurft des Lebens sie erzwingt, sondern weil das Leben ohne Arbeit hohl und halb ist.“ (Die Sozialisierung des Taylor-Systems. Schriftenreihe Praktischer Sozialismus. 1920, S. 134-135)

**2** Glücksbarometer der Österreicher, Market-Institut, Juni/2002 ([www.market.co.at](http://www.market.co.at))

**3** Merllié A.F. und Paoli P.: Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, 2002.

**4** Stegmann W.: Die häufigsten Ängste von Beschäftigten. Befragung von Beschäftigten aller Hierarchiestufen in Deutschland von 6/1996 bis 5/1999. In: Badura B., Litsch M. u. Vetter C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 129-141.

**5** Zu diesen Statistiken passt auch ein Ergebnis der Whitehall-Studie II. Hier wurden tausende Beschäftigte über einen Beobachtungszeitraum von 2, 5 Jahren begleitet. Sowohl Frauen als auch Männer, deren Arbeitsplatz unsicher war, litten deutlich häufiger an Erkrankungen und Depressionen als Personen mit sicheren Arbeitsplätzen. Je unsicherer die Arbeitsplätze sind, desto kranker und depressiver sind die Menschen. (Bosom H., Marmot M.G., Hemingway H., Nicholson A.C., et. al.: Low Job Control And Risk Of Coronary Heart Disease. In: WHITE-HALL II Study. BMJ, Toronto, 1997, S. 558-565 zit. nach Possemeyer I. in: GEO 3/2002, S. 154.)

**6** In: Ärzte Woche, 26.5.93.

**7** Ulich, 1994, S. 124

**8** Psychische Belastung und Beanspruchung wird nach der ISO 10075 (Ergonomie principles related to mental workload) wie folgt definiert:

„Psychische Belastung wird verstanden als die Gesamtheit der erfaßbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken. Psychische Beanspruchung wird verstanden als die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand.“

**9** Selye (1988, S. 58): „Stress ist die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Anforderung, die an ihn gestellt wird.“

Greif (1991, S.13): „Stress ist ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint.“

Ulich (1994, S. 400): Stress steht in Verbindung „mit tatsächlichem oder vermeintlichem Kontrollverlust, der mit Gefühlen der Bedrohung, des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit und der Abhängigkeit einhergeht.“

**10** „Externe und interne Belastungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit beim Fehlen kompensierender Ressourcen das Erleben der Bedrohung, verbunden mit unspezifischen, erhöhten Aktivierungszuständen auslösen können.“ (Richter P. u. Hacker W., 1998, S. 16)

**11** Stressoren nach Richter G. (2000): **Stressoren aus der Arbeitsaufgabe** (zu hohe quantitative und qualitative Anforderungen, unvollständige Aufgaben, fehlende Eignung, mangelnde Berufserfahrung, Zeit- und Termindruck, Informationsüberlastung, unklare oder widersprüchliche Anweisungen, Unterbrechungen und Störungen); **Stressoren aus der Arbeitsrolle** (Verantwortung, Konkurrenzverhalten (Mobbing), fehlende Unterstützung und Hilfeleistung, Enttäuschung, fehlende Anerkennung, Konflikte mit Vorgesetzten und MitarbeiterInnen); **Stressoren aus der materiellen Umgebung** (Umgebungseinflüsse wie Lärm, Schwingungen, Kälte, Hitze, toxische Stoffe, Überforderung der Informationsaufnahme- und -verarbeitung); **Stressoren aus der sozialen Umgebung** (schlechtes Betriebsklima, Wechsel der Umgebung, der MitarbeiterInnen und des Aufgabenfeldes; Veränderung im Unternehmen, Informationsmangel); **Stressoren aus der Arbeitsplatzeinbindung** (Isolation (Einzelarbeitsplatz), Dichte (Großraumbüro)); **Personenbezogene Stressoren** (Angst vor Aufgaben, Misserfolg, Tadel und Sanktionen; ineffiziente Handlungsstile; familiäre Konflikte;)

**12** Nach KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. Ein arbeitspsychologisches Verfahren von Jochen Prümper, Klaus Hartmannsgruber und Michael Frese. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39 (N.F. 13) 3, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 1995

**13** „Der Begriff der Ressourcen beinhaltet Komponenten, die es erlauben, die eigenen Ziele anzustreben und unangenehme Einflüsse zu reduzieren.“ (Richter P. u. Hacker W., 1998, S. 25)  
„Ressourcen sind Hilfsmittel, die es dem Menschen erlauben, die eigenen Ziele trotz Schwierigkeiten anzustreben, mit den Stressbedingungen besser umzugehen und unangenehme Einflüsse zu verringern.“ (Frese, 1994).

**14** Den zweithöchsten Anteil für das Auftreten von Arbeitsunfähigkeit hat nach einer deutschen Studie mit 14 % der Belastungsfaktor „geringer Handlungsspielraum“, gleich hinter dem Faktor „Arbeitsschwere/Lasten heben“ mit 23 % (Bödeker W., Friedl H., Röttger C., Schröer A., 2002. Details siehe [www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung](http://www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung))

**15** Heiko E.: Das Stressparadox. In: Psychologie heute. Juli 2000, S. 20 - 27.

Possemeyer I.: Stress. Wie meistern wir die schöne, neue Arbeitswelt? In: GEO 3/2002, S. 143 - 169.

Sternberg E.M., Gold Ph. W.: Psyche, Stress und Krankheitsabwehr. In: Spektrum der Wissenschaft, 11/1997, S. 64 - 71.

**16** „Chronischer Stress wird definiert als Erregungszustand, der andauert, während die Anforderung von der Person als größer als die verfügbaren inneren und äußeren Ressourcen zur Bewältigung wahrgenommen werden.“ (Zimbardo, S. 577)

**17** Bödeker W., Friedl H., Röttger C., Schröer A.: Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland 1998.

In: Die BKK 2/2002, Essen. Details siehe: [www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung](http://www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung)

**18** Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Referat D6 (Hg.): Stress am Arbeitsplatz - ein Leitfaden. „Würze des Lebens - oder Giftthauch des Todes?“, Luxembourg, 1999, S. 11f.

**19** Richter G.: Psychische Belastung und Beanspruchung. Psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 2000, S. 29

**20** Possemeyer I. in GEO 03/2002, S. 149.

- 21** Wilkening W.: Veränderungen in der Arbeitswelt und ihre Folgen für das Panorama psychischer Arbeitsbelastungen. In: Tagungsband: „Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes“, BAUA Dresden (aus: Richter G.: Psychische Belastung und Beanspruchung. Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 2000.)
- 22** Possemeyer I. in: GEO 3/2002, S. 165.
- 23** Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hg): Stress am Arbeitsplatz. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxembourg, 1995.
- 24** Siegrist J.: Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Herz-Kreislauf-Risiken: Internationale Erkenntnisse zu neuen Stressmodellen. In: Badura B., Litsch M., Vetter C. (Hg): Fehlzeiten Report 1999, Berlin, S. 150.
- 25** H. Friedel und B. Orfeld: Das Anforderungs-Kontroll-Modell: Psychische Belastungen sind einfach zu ermitteln. In: Die BKK 2/2002, Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK), Essen. Details siehe [www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung](http://www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung)
- 26** Ulich E.: Arbeitspsychologie. Schäffer-Poeschl-Verlag, Stuttgart, 1998.
- 27** Walzl M., Abstract zu Vortrag „Schlafstörungen aus interdisziplinärer Sicht“ am 17.5.2001, Landesnervenklinik Sigmund Freud
- 28** Daten des Hauptverbandes der Sozialversicherungsträger, Statistik-Abteilung, Fax und Telefonat, 13.6.2002.
- 29** Verband Deutscher Rentenversicherungsträger, zit. nach Possemeyer I. in GEO 3/2002, S. 159
- 30** Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK): Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen. Erfolgreiche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Europa. BKK; Essen, 1999 (Download als pdf-Datei unter: <http://www.bkk.de/gesundheitsfoerderung/index.php3?id=praxisbeispiele>).
- 31** BKK Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK), Europäisches Informationszentrum: Klein, gesund und wettbewerbsfähig. Neue Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen. Kriterien und Beispiele guter Praxis. Essen, 2001.

# Literatur und weitere Informationen

## Zum Einstieg

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis. Dortmund/Berlin/Dresden, 4. korrigierte Auflage, Mai 2001.

Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK): Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen. Erfolgreiche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Europa, Essen, 1999 (Download als pdf-Datei unter: [http://www.bkk.de/gesundheit/arbeit\\_und\\_gesundheit/netzwerk/index.php3?id=praxisbeispiele](http://www.bkk.de/gesundheit/arbeit_und_gesundheit/netzwerk/index.php3?id=praxisbeispiele))

Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK): Europäisches Informationszentrum: Klein, gesund und wettbewerbsfähig. Neue Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen. Kriterien und Beispiele guter Praxis. Essen, 2001.

Lenert M.: Stress in der Arbeitswelt. Entstehung, Ursachen, Abhilfen. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 2002.

Molnar M. und Friesenbichler H.: Psychische Belastungsfaktoren. Einzelmerkblatt zur Arbeitsplatzevaluierung E 14. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hg.), 1999.

Molnar M. und Friesenbichler H.: Informationssammlung: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Report. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hg.), 1999.

[www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de) ist ein Informationsdienst ARBEIT und GESUNDHEIT mit Schwerpunkt Bildschirmarbeit. Schlagwort „Stress“ bringt Grundlegendes und Tipps. Dort finden Sie z.B. auch: Dem Streß die kalte Schulter zeigen: <http://www.sozialnetz-hessen.de/ca/ph/het>

## Vertiefende Fachinformation

Badura B., Litsch M., Vetter C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 1999.

Bamberg E., Ducki A. und Metz A. M. (Hg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung; Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, 1998.

Bödeker W., Friedl H., Röttger C., Schröer A.: Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland 1998. In: Die BKK 2/2002, Essen: [www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung](http://www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung)

Bosom H., Marmot M.G., Hemingway H., Nicholson A.C. et. al.: Low Job Control And Risk Of Coronary Heart Disease. In: Whitehall II Study (prospective cohort). BMJ, Toronto, 1997, S. 558 - 565.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 1996.

Ducki A. und Greiner B.: Gesundheit als Entwicklung von Handlungsfähigkeit - Ein „arbeitspsychologischer Baustein“ zu einem allgemeinen Gesundheitsmodell. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36, 1992, S. 184 - 189.

Dür W. und Pelikan J. M. (Hg.): Qualität in der Gesundheitsförderung; Ansätze und Beispiele zur Qualitätsentwicklung und Evaluation. Facultas, Wien, 1998.

Ehlbeck, I., Lohmann-Haislah, A. und Prümper, J. (2006). Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen mit dem KFZA – Praxisbeispiel Krankenhaus. In: S. Leittretter (Hrsg.), Arbeit in Krankenhäusern human gestalten. Düsseldorf: edition (2006 in Druck).

- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz: Research on Work-related Stress. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Agentur, Luxemburg, 2000. (Der Bericht kann auch von der Website der Agentur heruntergeladen werden: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress/>).
- Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Referat D6 (Hg.): Stress am Arbeitsplatz – ein Leitfaden. „Würze des Lebens – oder Gifthauch des Todes?“, Luxembourg, 1999.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hg.): Stress am Arbeitsplatz. Amt für öffentliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxembourg, 1995.
- Frese, E.: Organisationsstrukturen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Lösungen deutscher Unternehmen. Verlagsgruppe Handelsblatt, 1994.
- Friedel H. und Orfeld B.: Das Anforderungs-Kontroll-Modell: Psychische Belastungen sind einfach zu ermitteln. In: Die BKK 2/2002, Essen: [www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung](http://www.gruppe-m.de/bkk-news-gesundheitsfoerderung)
- Frieling E., Sonntag K.: Lehrbuch Arbeitspsychologie. Verlag Hans Huber, Bern – Stuttgart – Toronto, 1997.
- Gaggl K. (2006): Konzept eines salutogenen Instruments zum Stressmanagement im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung. Inst. f. Gesellschafts- und Sozialpolitik und OÖ Gebietskrankenkasse (Hrsg.), Linz
- Hackl-Gruber W., Haiden C., Marschall C., Schwendenwein G., Wittmann A.: StRess-Moderator – Stressoren Ressourcen Moderation . AUVA, Bohmann Druck & Verlag GmbH & Co KG, Wien, 2001.
- Haiden C., Geißler-Gruber B. und Molnar M. (2003): Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen: Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen. In: Tagungsband „Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit“, Heidelberg, Asanger-Verlag, S. 291-294.
- Heiko, E.: Das Stressparadox. In: Psychologie heute. Juli 2000, S 20 – 27.
- Ilmarinen J., Tempel J.: Arbeitsfähigkeit 2010. VSA, Hamburg, 2002.
- Kompier M., Levi L.: Stress am Arbeitsplatz. Ursachen, Wirkungen und Verhütung. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- u. Arbeitsbedingungen (Hg.), Dublin, 1994.
- Laux L.: Psychologische Streßkonzeptionen. In: Thomae H. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie, Bd.3: Serie Motivation und Emotion. Psychologie der Emotion. Hogrefe, Göttingen, 1983, S. 560 – 629.
- Merllié A. F. und Paoli P.: Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Luxembourg, 2002: [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- Molnar M.: Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. In: Sichere Arbeit. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, Wien, 2000, S. 44 – 47.
- Molnar M.: Psychische Belastungen evaluieren. In: Blaha F.: Trends der Bildschirmarbeit. Springer-Verlag, Wien, 2001, S. 386 – 409.
- Molnar M. (2006): Betriebliche Stressprojekte in der Praxis. In: Psychologie in Österreich 2/2006. Sonderausgabe betriebliche Gesundheitsvorsorge. Serviceorganisation des BÖP GmbH. (Hg), Wien, 2006, S. 104 bis 109.
- Österreich R. und Volpert W. (Hg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. 1. Auflage. Verlag Hans Huber, Bern, 1999.
- Possemeyer I.: Stress. Ursachen und Auswege. In: GEO-Magazin, 3/2002, S. 143 – 169.
- Prümper J., Hartmannsgruber K., Frese M.: KFZA. Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 39 Jg., Hogrefe-Verlag, Göttingen, 1995, S. 125 – 132.

Richter G.: Psychische Belastung und Beanspruchung. Psychische Belastungen sind erfaßbar, vermeidbar und gestaltbar. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 1997.

Richter G.: Psychische Belastung und Beanspruchung. Psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 2000.

Richter P. und Hacker W.: Belastung und Beanspruchung. Asanger-Verlag, Heidelberg, 1998.

Selye H.: Stress. 2. Auflage. Piper-Verlag, München, 1988.

Stengel M.: Psychologie der Arbeit. Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1997.

Sternberg E. M., Gold Ph.W.: Psyche, Stress und Krankheitsabwehr. In: Spektrum der Wissenschaft, November 1997, S. 64 - 71.

Ulich E.: Arbeitspsychologie. Schäffer-Poeschl-Verlag, Stuttgart, 1994.

Wieland-Eckelmann R.: Stress. In: Arbeit-, Gesundheits- und Umweltschutz. Wenninger G., Hoyos G.C. (Hg.), Asanger-Verlag, Heidelberg, 1996.

Wilkenning W.: Stressprävention am Arbeitsplatz. FIET (Fédération Internationale des Emplýés et des Techniciens), Genf 1994.

Zimbardo P. G.: Psychologie. Springer, Berlin 1995.

## Internet-Tipps

<http://portal.wko.at> Homepage der Wirtschaftskammer Österreich.

[www.akwien.at](http://www.akwien.at) wenn Sie auf „Arbeitnehmerschutz“ klicken, finden Sie hier u.a. Informationen zum Thema „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ sowie zum Thema „Stress“. Oder steigen Sie direkt unter [www.svp.at](http://www.svp.at) ein.

[www.baua.de/prax/stress.htm](http://www.baua.de/prax/stress.htm) verweist gleich auf eine Publikation der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Deutschland. Ein Informationsheft mit praktischen Lösungen „Stress im Betrieb? - Handlungshilfen für die Praxis“ findet sich hier zum Herunterladen.

[www.eval.at](http://www.eval.at) ist eine umfassende Informationsseite der österreichischen Sozialpartner und der AUVA zur Arbeitsplatz-Evaluierung und bietet Musterevaluierungen zu allen Branchen.

[www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress) ist eine Information der Internationalen Arbeitsorganisation mit englischen Informationen zu „stress at work“.

[www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at) Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung, gibt Detailinformationen und Praxisbeispiele zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.

[www.oegb.or.at/](http://www.oegb.or.at/) Informationsseite des Österreichischen Gewerkschaftsbundes; Klicken Sie zunächst auf „Aktionen und Themen“, dann auf „Sicherheit und Beratung“, hier finden Sie Informationen zum Thema „Arbeitnehmer-Innenschutz“

[www.osha.eu.int](http://www.osha.eu.int) ist die Informationsdrehscheibe der Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz mit österreichischen Links (A) und unterschiedlichen Informationsmaterialien zum Thema Stress (fact sheets, reports, ...) aus allen EU-Ländern, aus den USA, Kanada und Australien.

[www.suva.ch](http://www.suva.ch) Schweizerische Unfallversicherungsanstalt. Checkliste „Stress“ als pdf-Datei zum herunterladen, Bestell Nr.: 67010.D (unter Services/Informationsmittel/Checklisten/Psychologie, menschliches Verhalten). SUVA, 1999, 4 Seiten A4-Format.

# Kontaktstellen



## Wirtschaftskammer Österreich

Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit  
Wiedner Hauptstraße 63  
1045 Wien

- für BGF-Maßnahmen: Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit, [sp@wko.at](mailto:sp@wko.at)
- für Unterstützung bei der betrieblichen Umsetzung - Wirtschaftsförderungsinstitut Österreich



## Kammer für Arbeiter und Angestellte

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Arbeit  
1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20-22  
Telefon: 01 501 65-208, [www.akwien.at](http://www.akwien.at)  
Informationen zum ArbeitnehmerInnenschutz unter [www.svp.at](http://www.svp.at)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Burgenland

7000 Eisenstadt, Wiener Straße 7  
Telefon: 02682 740-0, [www.akbgld.at](http://www.akbgld.at)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Kärnten

9020 Klagenfurt, Bahnhofplatz 3  
Telefon: 0463 58 70-0, [www.akktn.at](http://www.akktn.at)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich

1061 Wien, Windmühlgasse 28  
Telefon: 01 588 83-0, [www.aknoe.at](http://www.aknoe.at)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich

Referat Arbeitnehmerschutz  
4020 Linz, Volksgartenstraße 40  
Telefon: 050 69 06-2342 oder 2343  
E-Mail: [arbeitnehmerschutz@ak-ooe.at](mailto:arbeitnehmerschutz@ak-ooe.at)  
[www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Salzburg

5020 Salzburg, Markus-Sittikus-Straße 10  
Telefon: 0662 86 87-0, [www.ak-sbg.at](http://www.ak-sbg.at)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark

Abteilung Betriebsbetreuung/  
ArbeitnehmerInnenschutz  
8020 Graz, Hans-Resel-Gasse 8-14  
Telefon: 0316 77 99-448 oder 433  
Fax: 0316 77 99-521, [www.akstmk.at](http://www.akstmk.at)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Tirol

Referat Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz  
6020 Innsbruck, Maximilianstraße 7  
Telefon: 0512 53 40-1606, [www.ak-tirol.com](http://www.ak-tirol.com)

### Kammer für Arbeiter und Angestellte für Vorarlberg

6800 Feldkirch, Widnau 4  
Telefon: 05522 306-0, [www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)



## Gewerkschaften

### ÖGB Sozialpolitik – Gesundheitspolitik

[www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at), [www.oegb.at](http://www.oegb.at)

Leiterin: Mag. Renate Czeskleba

Mag. Karin Zimmermann

Laurenzerberg 2, 1010 Wien

Telefon: 01 534 44-443 oder 461

E-Mail: [renate.czeskleba@oegb.at](mailto:renate.czeskleba@oegb.at)

E-Mail: [karin.zimmermann@oegb.at](mailto:karin.zimmermann@oegb.at)

### ÖGB-Büro Chancen Nutzen

Laurenzerberg 2, 1010 Wien

Telefon: 01 534 44-126

E-Mail: [chancen-nutzen@oegb.at](mailto:chancen-nutzen@oegb.at)

### Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)

Mag. Clara Fritsch

Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Telefon: 05 03 01-21207

E-Mail: [clara.fritsch@gpa-djp.at](mailto:clara.fritsch@gpa-djp.at)

### Gewerkschaft Öffentlicher Dienst

[www.goed.at](http://www.goed.at)

Dr. Gerd Swoboda

Mag. Kerem Gürkan

Teinfaltstraße 7, 1010 Wien

Telefon: 01 534 54-260 oder 301

E-Mail: [gerd.swoboda@goed.at](mailto:gerd.swoboda@goed.at)

E-Mail: [kerem.guerkan@goed.at](mailto:kerem.guerkan@goed.at)

### Gewerkschaft der Gemeindebediensteten

[www.gdg.at](http://www.gdg.at)

Alexander Kronabeter

Maria-Theresien-Straße 11, 1090 Wien

Telefon: 01 313 16-83692

E-Mail: [alexander.kronabeter@gdg.at](mailto:alexander.kronabeter@gdg.at)

### Gewerkschaft Kunst, Medien, Sport, freie Berufe

[www.kmsfb.at](http://www.kmsfb.at)

Martin Mayer

Maria-Theresien-Straße 11, 1090 Wien

Telefon: 01 313 16-83821

E-Mail: [martin.mayer@kmsfb.at](mailto:martin.mayer@kmsfb.at)

### Gewerkschaft Bau-Holz

[www.gbh.at](http://www.gbh.at)

Andreas Huss

Markus-Sittikus-Straße 10, 5020 Salzburg

Telefon: 0662 87 22 96-15

E-Mail: [andreas.huss@gbh.oegb.at](mailto:andreas.huss@gbh.oegb.at)

Birbamer Wolfgang

Ebendorferstraße 7, 1082 Wien

Telefon: 01 401 47-248

E-Mail: [wolfgang.birbamer@gbh.oegb.or.at](mailto:wolfgang.birbamer@gbh.oegb.or.at)

### Gewerkschaft der Chemiewerker

[www.chemiewerker.at](http://www.chemiewerker.at)

Peter Schissler

Wienerstraße 2, 4020 Linz

Telefon: 0732 65 33 68-12

E-Mail: [peter.schissler@gdc.oegb.or.at](mailto:peter.schissler@gdc.oegb.or.at)

E-Mail: [gdc@gdc.oegb.or.at](mailto:gdc@gdc.oegb.or.at)

### Gewerkschaft vida

[www.vida.at](http://www.vida.at)

Margaretenstraße 166, 1051 Wien

Telefon: 01 546 41-0

E-Mail: [vida@vida.at](mailto:vida@vida.at)

### Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten

[www.gpf.at](http://www.gpf.at)

Markus Hinker

Lassallestraße 7/C515/2, 1020 Wien

Telefon: 01 512 55 11-0 und 0664 629 67 41

E-Mail: [markus.hinker@telekom.at](mailto:markus.hinker@telekom.at)

E-Mail: [gpf@gpf.oegb.or.at](mailto:gpf@gpf.oegb.or.at)

### Gewerkschaft Metall-Textil-Nahrung

[www.metaller.at](http://www.metaller.at)

Anton Hiden

Gabriela Kuta

Plöbfgasse 15, 1041 Wien

Telefon: 01 501 46-209 oder 413

E-Mail: [anton.hiden@metaller.at](mailto:anton.hiden@metaller.at)

E-Mail: [gabriela.kuta@metaller.at](mailto:gabriela.kuta@metaller.at)



*Gesunde Mitarbeiter – erfolgreiche Betriebe*

## **BGF – Betriebliche Gesundheitsförderung**

Eine gemeinsame Initiative von

**Wirtschaftskammer Österreich  
Bundesarbeitskammer  
Österreichischer Gewerkschaftsbund  
Industriellenvereinigung**

in Zusammenarbeit mit

**Hauptverband der Sozialversicherungsträger  
Österreichische Ärztekammer  
Österreichische Kontaktstelle des Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung**

Ziel dieser Initiative ist es, betriebliche Gesundheitsförderung österreichweit zu forcieren und zu unterstützen.

AnsprechpartnerInnen der Initiative:

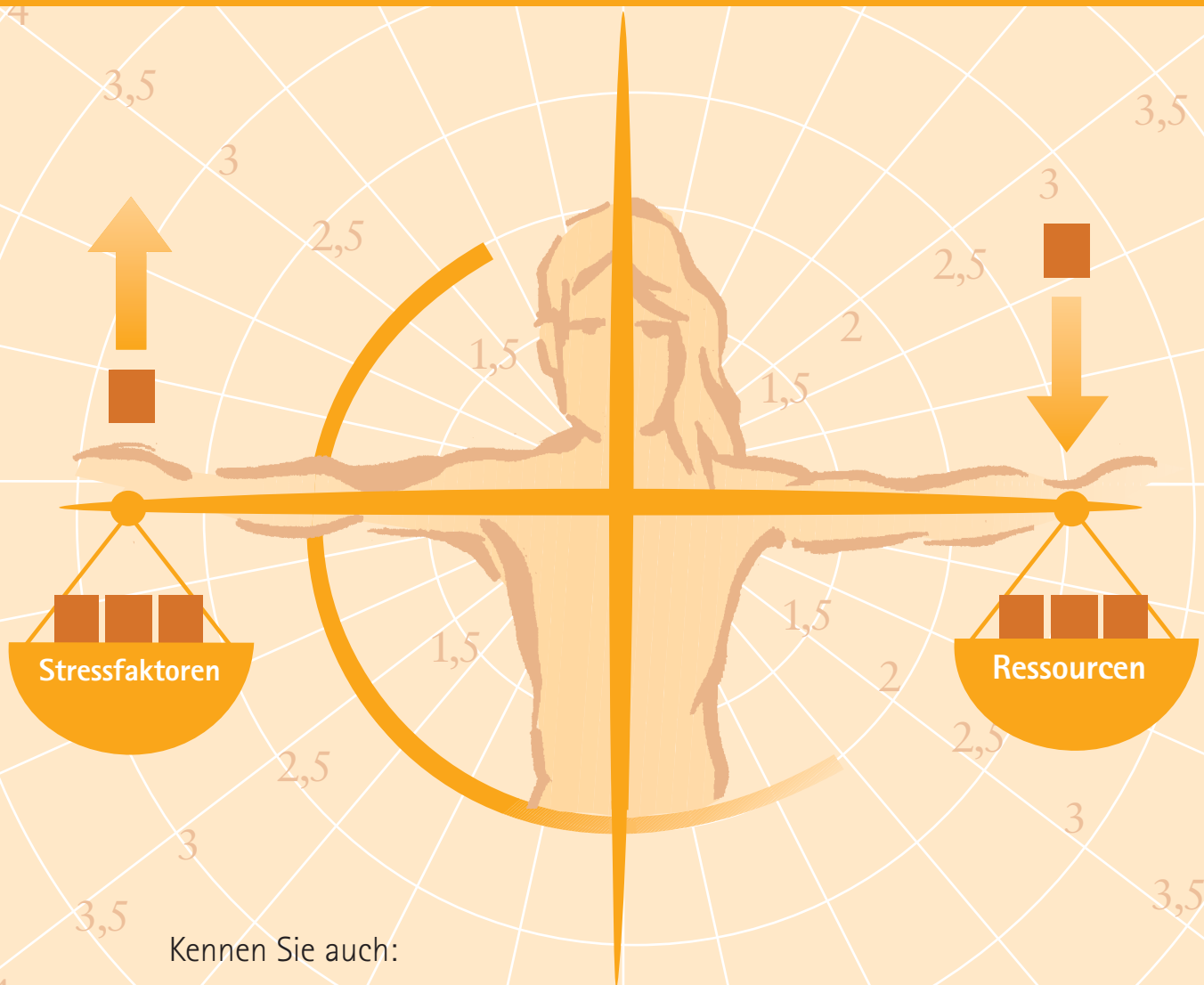
Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit, [sp@wko.at](mailto:sp@wko.at)  
Bundesarbeitskammer, Abteilung ArbeitnehmerInnenschutz, Alexander Heider,  
Telefon: 01 501 65-2527, E-Mail: [alexander.heider@akwien.at](mailto:alexander.heider@akwien.at)





# IMPULSE

Reduzieren von Stressfaktoren und  
Erweitern von Ressourcen im Betrieb



Kennen Sie auch:

**IMPULS-Test** ● **IMPULS-Projektleitfaden** ● **IMPULS-Test online**

Stress entsteht, wenn die Anforderungen (Stressfaktoren) an den Menschen hoch sind und die Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen) für diese Stressfaktoren nicht ausreichen. Stress hat negative Auswirkungen auf die Gedanken, die Gefühle, das Verhalten und auf den Körper. Stress vermindert die Produktivität von Menschen.

Der IMPULS-Test macht Ihre arbeitsbezogenen Stressoren und Ressourcen sichtbar. Sie können Ihre Arbeitssituation optimieren, wenn Stressfaktoren reduziert und Ressourcen ausgebaut werden.