



## **Stress am Arbeitsplatz:**

### **Wie Arbeitnehmende Stress in ihrem Betrieb verringern können.**

Obwohl viele Menschen arbeitsbedingten Stress – vor allem in seiner unangenehmsten Form – erleben, ist es wichtig, zu wissen, dass es Mittel gibt, um den Stress am Arbeitsplatz zu verringern. Dieser Artikel enthält Informationen über die Beschaffenheit von arbeitsbedingtem Stress, seine Anzeichen, seine häufigsten Ursachen und die Massnahmen, die Sie ergreifen können, um arbeitsbedingten Stress zu verringern.

### **Was ist arbeitsbedingter Stress?**

Arbeitsbedingter Stress ist der negative Zustand, den Arbeitnehmende erleben, wenn die Anforderungen der Arbeit ihre Fähigkeiten, diese zu bewältigen oder zu kontrollieren, übersteigen. Stress ist an und für sich nicht schädlich, tritt er jedoch in hohem Mass und über längere Zeit auf, kann er die Gesundheit schädigen und zur Verminderung von Arbeitsqualität und -produktivität führen. Stress kann helfen, Höchstleistungen zu erbringen, aber auf Dauer und unvermindert wirkt er sich so gut wie immer schädigend aus.

Dieser Artikel beschreibt drei Aspekte der Stressbewältigung:

1. Die Ursachen von arbeitsbedingtem Stress verstehen
2. Erkennen, ob arbeitsbedingter Stress in Ihrem Betrieb vorkommt
3. Massnahmen, die Sie ergreifen können, um die Ursachen von arbeitsbedingtem Stress zu verringern

### **Die Ursachen von arbeitsbedingtem Stress verstehen**

Stress, den eine Person bei ihrer Arbeit erlebt, kann aus belastenden Ereignissen oder Situationen im Privatleben herrühren und auf die Arbeit übergreifen oder aber seine Ursachen in der Arbeit selbst haben. Unten finden Sie eine Liste mit den häufigsten Ursachen von arbeitsbedingtem Stress sowie Fragen Sie und Ihr Arbeitgeber bei der Abklärung der Ursachen von Stress am Arbeitsplatz berücksichtigen sollten. Diese Liste kann Ihnen dabei helfen, zwischen ausschliesslich am Arbeitsplatz entstehendem Stress und anderen, breiteren Stressursachen in ihrem Leben zu unterscheiden. Weiter unten in diesem Artikel finden Sie Informationen darüber, wie Sie diese Themen mit Ihrem Arbeitgeber, Vorgesetzten oder Arbeitnehmervertreter diskutieren können.

#### **• Atmosphäre oder Unternehmenskultur**

Was für Normen gelten an Ihrem Arbeitsplatz? Welche Praktiken werden akzeptiert und welche nicht? Ist es überhaupt möglich über arbeitsbedingten Stress zu reden? Haben die Beschäftigten das Gefühl, Überstunden machen zu müssen, um ihre Arbeit behalten zu können? Wird Stress eher als persönliche Schwäche gesehen statt als Zeichen, dass etwas mit dem Arbeitsplatz nicht in Ordnung sein könnte? Stehen die Beschäftigten unter dem Druck in immer weniger Zeit immer mehr zu produzieren?

- **Anforderungen**

Welche Anforderungen werden an die Beschäftigten gestellt? Sind diese Anforderungen realistisch oder unrealistisch? Wird von den Beschäftigten verlangt, unter gefährlichen oder gesundheitsgefährdenden Bedingungen zu arbeiten? Tragen Faktoren wie Lärm oder schlecht gestaltete Arbeitsplätze zu einer Beeinträchtigung der Leistung und Gesundheit bei? Müssen die Beschäftigten zu viel Arbeit in zu wenig Zeit erledigen? Fühlen sich die Beschäftigten bei ihrer Arbeit sicher?

- **Kontrolle**

Wie viel Einfluss haben die Beschäftigten auf ihre Arbeit? Werden die Beschäftigten an der Entscheidungsfindung und Planung beteiligt? Haben die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitsbedingungen nach ihren persönlichen Bedürfnissen (körperliche, familiäre oder andere) zu gestalten?

- **Beziehungen**

Wie können die zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Arbeit charakterisiert werden? Sind die Beziehungen herzlich, respektvoll und unterstützend? Kommt gutes Teamwork vor? Fühlen sich Menschen belästigt, gemoppt oder diskriminiert aufgrund ihrer Volkszugehörigkeit oder ihres Geschlechts, usw.?

- **Veränderungen**

Wie gut sind die Beschäftigten über Veränderungen im Betrieb informiert? Sind die Veränderungen gut geplant? Werden die Beschäftigten in den Veränderungsprozess mit einbezogen? Gehen die Veränderungen so schnell vor sich, dass eine Anpassung an sie unmöglich ist ?

- **Rolle**

Wissen die Beschäftigten, was genau von ihnen erwartet wird, oder ist ihre Rolle unklar? Geraten die Beschäftigten in Konflikte zwischen dem, was von ihnen erwartet wird, und dem, was sie wirklich tun?

- **Unterstützung**

Werden die Beschäftigten von ihren Vorgesetzten, Führungskräften und Kollegen angemessen unterstützt? Erhalten sie Lob und Anerkennung für gute Arbeit? Ist die geübte Kritik konstruktiv oder überwiegend negativ?

- **Aus- und Fortbildung**

Verfügen die Beschäftigten über die nötigen Fähigkeiten, um die Arbeit zu verrichten, die von ihnen erwartet wird? Werden die Beschäftigten weitergebildet, um sicherzustellen, dass sie ihre Arbeit verrichten können?

## **Erkennen, ob arbeitsbedingter Stress in Ihrem Betrieb vorkommt**

Anhand der aufgelisteten Fragen können Sie versuchen herauszufinden, wo einige der Ursachen für den erlebten Stress liegen, und die Ergebnisse dazu benutzen, um mit Ihrem Arbeitgeber darüber ins Gespräch zu kommen. Unabhängig davon, ob der Stress ausschliesslich von der Arbeit herrührt oder aus anderen Lebensbereichen stammt, ist es wichtig, die Anzeichen von Stress als solche zu erkennen. Hier einige Stresssymptome, auf die Sie achten sollten:

- Stimmungs- oder Verhaltensänderungen, wie Gereiztheit oder Unentschlossenheit.
- Verminderte Arbeitsleistung
- Probleme mit Kollegen
- das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren oder es nicht zu schaffen
- das Konsumieren von Alkohol, Zigaretten oder anderen Substanzen, um mit Stress umgehen zu können
- Gesundheitsbeschwerden wie häufige Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Herz- und Magenprobleme.

## **Massnahmen, die Sie ergreifen können, um die Ursachen von arbeitsbedingtem Stress zu verringern**

Ein guter Ansatz, um eine Verbesserung der Situation herbeizuführen ist, sich im Betrieb umzusehen und gemeinsam mit Ihrem Arbeitgeber, Vorgesetzten, Team oder ihrer Arbeitsgruppe nach Lösungen zu suchen. Wenn Sie nicht gern offen über Stress sprechen, fällt es Ihnen vielleicht leichter, neutralere Begriffe wie Verbesserung des Arbeitsablaufes oder Arbeitsergebnisses, die auch im Interesse des Arbeitgebers liegen, zu verwenden.

Wenn Sie einen Angestellten- oder Gewerkschaftsvertreter haben, versuchen Sie, seine oder ihre Unterstützung zu gewinnen. Es ist sehr gut möglich, dass bestimmte Probleme (wie unklare Arbeitsrollen, Veränderungen ohne genügende Kommunikation) auch andere Angestellten betrifft und damit am Ende den Ablauf und die Produktivität des ganzen Betriebes beeinflussen.

Wenn Sie gewisse Probleme erkannt haben und sie bei der Geschäftsleitung oder Ihrem Gewerkschafts- oder Angestelltenvertreter zur Sprache bringen wollen, versuchen Sie gleichzeitig auch Lösungsvorschläge für die angesprochenen Probleme zu präsentieren. Konkret heisst das beispielsweise, dass Sie darum bitten, in den Planungsprozess eingebunden zu werden, oder wöchentliches und nicht nur monatliches Feedback zu bekommen, oder dass weniger Unterbrechungen vorkommen, damit Sie Ihren Arbeitsfluss optimieren können.

Es hängt von der Betriebsatmosphäre ab, ob Ihre Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsabläufen (und gleichzeitiger Verringerung von arbeitsbedingtem Stress) positiv aufgenommen werden oder nicht. Gute Führungskräfte sollten offen sein für die Vorschläge von Angestellten, besonders dann, wenn sie zur Verbesserung der Produktivität beitragen. Versuchen Sie also Ihre Vorschläge nicht nur aus persönlicher Perspektive zu formulieren wie bspw. "Es würde mir helfen, wenn wir es auf diese Art machen", sondern gleichzeitig auch die Belange des Betriebes zu berücksichtigen (z.B. "Wenn wir das und das machen könn-

ten, würde es mir nicht nur helfen, bessere Arbeit zu leisten, sondern auch dazu beitragen, die Effizienz zu steigern und die Fehlerrate zu senken ...” und so weiter).

Ob man Änderungsvorschläge machen will, hängt davon ab, wie wohl man sich dabei fühlt. Ob man Änderungsvorschläge machen kann, hängt von den Normen und der Kultur des jeweiligen Betriebes ab. Wenn Sie sich beim Gedanken Änderungsvorschläge zu machen, unwohl fühlen, fragen Sie sich, warum dies so ist. Vielleicht ist die Situation im Betrieb gar nicht so restriktiv, wie Sie glauben. Sprechen Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen darüber, wenn Sie können. Es ist sehr wohl möglich, dass mehr als eine Person von bestimmten Problemen betroffen sind. Wenn Sie das Problem gemeinsam zur Sprache bringen, und zwar so, dass Sie Ihre Lösungsansätze in der Vordergrund stellen und nicht die Probleme, besteht eine gute Chance, dass die erwünschten Änderungen der Arbeitsbedingungen auch vorgenommen werden.

Weitere konkrete Schritte, die Sie in Erwägung ziehen können: Bitten Sie darum über Arbeitsabläufe, Veränderungen, Risiken oder andere Themen, die Ihre Arbeitsbedingungen beeinflussen, informiert zu werden; bitten Sie um bessere Einbindung in die Entscheidungsfindung; versuchen Sie, gute Beziehungen zu Ihren Kollegen zu unterhalten; fragen Sie nach Weiterbildungsmöglichkeiten; bitten Sie um klare Rollen- und Verantwortlichkeitszuweisungen. Sollte man mehr von Ihnen verlangen, als Sie aufgrund Ihrer Fähigkeiten und Ressourcen – wie Zeit und Ausrüstung – leisten können – schauen Sie mit Ihrer/m Vorgesetzten, wie Sie in Ihren Aufgaben Prioritäten setzen können. Schauen Sie, was weitergegeben, gestrichen oder zurückgesetzt werden kann.

Wenn Sie sich auf irgendeine Weise belästigt oder gemoppt fühlen, ist es wichtig, dass Sie dies zur Sprache bringen. Sprechen Sie mit ihrem Vorgesetzten oder Angestelltenvertreter. Ist Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte die Quelle der Belästigung, wenden Sie sich an seine oder ihre Vorgesetzten.

Die oben angesprochenen Punkte sind Vorschläge, die Sie angepasst an Ihre Betriebs- und Arbeitssituation umzusetzen versuchen können. Es ist klar, dass Jede und Jeder unterschiedlich ist, und dass Vorschläge seitens der Angestellten in verschiedenen Betrieben verschieden aufgenommen werden. So kann es durchaus sein, dass Meinungsäußerungen in einigen Betrieben willkommen sind und in anderen nicht. Nichtsdestotrotz ist es besser, dass Sie - wenn Sie sich äussern -, spezifische Probleme benennen (im Gegensatz zu allgemeinen Bemängelungen) und konkrete Lösungsvorschläge für die entsprechenden Situationen präsentieren. Sie erhöhen damit die Chancen, dass man Ihnen zuhört und Ihre Vorschläge auch umsetzt.

-----

Artikel unter Verwendung von Fact Sheet Nr. 31 der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz <http://agency.osha.eu.int> von Dr. S.D. Shantinath, Psychologin FSP, International Center for Psychology in the Public Interest, Universität Freiburg, Freiburg, Schweiz.  
[www.icppi.org](http://www.icppi.org)

**Copyright 2003. Kopien zum persönlichen Gebrauch erlaubt.**

ICPPI bedankt sich für die Unterstützung bei der Übersetzung durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco).