

# SICHERE ARBEIT

Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt

Sonderausgabe  
**1/2022**



## Psychische Belastung in der Arbeit

Aktuelle Herausforderungen & Lösungsansätze

<b>GESUNDHEITSFÖRDERNDE FÜHRUNG:</b> Führungskräfte als Betroffene und Gestalter	<b>20</b>
<b>NOTFALLPSYCHOLOGIE:</b> Psychosoziale Erste Hilfe	<b>34</b>
<b>HOMEOFFICE:</b> Psychische Belastung im Büro daheim	<b>38</b>

# Besuchen Sie uns im Internet:



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

# PRÄVENTION

Wir tun alles,  
damit nichts  
passiert!



Bestellen Sie  
**kostenlos** die  
Präventionsvideos  
der AUVA:

[www.auva.at/  
videos](http://www.auva.at/videos)

Die AUVA tut alles, damit Ihr Arbeitsumfeld noch sicherer wird und Sie sich wohl fühlen. Durch zahlreiche präventive Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten konnte die Zahl der Arbeitsunfälle pro 1.000 Beschäftigte in den letzten fünf Jahren von 24,73 auf 23,96 gesenkt werden. Prävention, Unfallheilbehandlung, Rehabilitation und finanzielle Entschädigung sind die Kernaufgaben der AUVA als gesetzliche Unfallversicherung.



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

präventions  
forum 

## Wissensplattform

**Das Präventionsforum ist ein zentrales, internationales Wissensportal, das relevante Informationen und Vorschriften über Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit für interessierte Personen bereitstellt.**

Diese qualitätsgesicherten Informationen und Vorschriften werden mit modernster Suchmaschinen-Technologie aus definierten Websites indexiert, katalogisiert und sortiert nach Ländern, Sprachen und Themen angezeigt. Die Ergebnisse werden grafisch dargestellt, z.B. als Tortendiagramm mit Häufigkeit der Treffer für einzelne Facetten oder Teilbereiche.

Parallel zur Suchmaschine wurde eine Semantik aufgebaut, die die von Land zu Land unterschiedlichen fachspezifischen Begrifflichkeiten berücksichtigt und die Suchergebnisse verbessert.

Eine Personalisierung der Suche durch Login ermöglicht Suchanfragen abzuspeichern. Spezialisten können bestimmte Themenfelder über einen definierten Zeitraum ohne zusätzlichen administrativen Aufwand beobachten.

**Besuchen Sie die Wissensplattform unter:**

[www.praeventionsforum-plus.info](http://www.praeventionsforum-plus.info)

## IMPRESSUM

### Medieninhaber:

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)  
AUVA Hauptstelle  
Vienna Twin Towers  
Wienerbergstraße 11, 1100 Wien  
Tel. +43 5 93 93-22903  
www.auva.at  
DVR: 0024163  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: ATU 162 117 02

### Herausgeber:

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)  
AUVA Hauptstelle  
Vienna Twin Towers  
Wienerbergstraße 11, 1100 Wien  
Tel. +43 5 93 93-22 903

### Beauftragter Redakteur:

Wolfgang Hawlik, Tel. +43 5 93 93-22907  
wolfgang.hawlik@auva.at

### Redaktion:

Wolfgang Hawlik, Tel. +43 5 93 93-22907  
wolfgang.hawlik@auva.at

### Titelbild:

Adobe Stock/enjoys25

### Bildredaktion/Layout/Grafik:

Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH  
1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1  
sicherearbeit@oegbverlag.at  
Art-Director: Reinhard Schön  
reinhard.schoen@oegbverlag.at

### Abo/Vertrieb:

Bianca Behrendt  
Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH  
1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1  
Tel. +43 1 662 32 96-0  
abo.sicherearbeit@oegbverlag.at

### Anzeigenmarketing:

Peter Leinweber  
peter.leinweber@medien-consulting  
+43 676 897 481 200

### Erscheinungsweise:

Zweimonatlich

### Hersteller:

Leykam Druck GmbH & CoKG, 7201 Neudörfel, Bickfordstr. 21

Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers bzw. Verlages gestattet. Für Inserate bzw. die „Produkt-Beiträge“ übernimmt die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt keine Haftung. Alle Rechte, auch die Übernahme von Beiträgen nach § 44 Abs.1 und 2 Urheberrechtsgesetz, sind vorbehalten.

### Offenlegung gemäß Mediengesetz, § 25:

www.sicherearbeit.at

## Im Sinne der Enttabuisierung

Diese Sonderausgabe der Sicherer Arbeit widmet sich einem Problem, das lange – zu lange – tabuisiert wurde: Es geht um psychische Belastungen in der Arbeitswelt, oder vielmehr: um aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze in diesem Bereich. Mit dem Heft wollen wir auch einen Beitrag dazu leisten, die notwendige Enttabuisierung des Themas weiter voranzutreiben.



DI Mario Watz



Mag. Ingrid Reischl

Neben einem Blick auf rechtliche Aspekte in diesem Zusammenhang geben wir einen Überblick über die Angebote der AUVA, auch im Rahmen von AUVAfit. Außerdem untersuchen wir die Auswirkungen der Pandemie auf die Entwicklung psychischer Belastungen.

Zu Hause arbeiten, flexibel arbeiten: Auch diese Schlagworte sind mit der Pandemie in den Fokus gerückt. Wir widmen uns dementsprechend auch der Frage, welche psychischen Belastungen Homeoffice und Co. mit sich bringen können. Daran schließen die Themen Digitalisierung und psychische Belastung sowie die Rolle der Führungskräfte an.

Weitere Beiträge beschäftigen sich mit Gewalt und Gewaltprävention sowie mit Notfallpsychologie. Schließlich werden sowohl der zu Ende gehende als auch der neue AUVA-Präventionsschwerpunkt in den Kontext dieses Themas gestellt.

**DI Mario Watz,**  
Obmann der AUVA

**Mag. Ingrid Reischl,**  
Obmann-Stv. der AUVA



© AdobeStock



© AdobeStock



© AdobeStock

## **PSYCHISCHE BELASTUNG IN DER ARBEIT** **6**

Von Faktoren, die den Menschen psychisch beeinflussen – ein Update

BARBARA HUBER, THOMAS STROBACH

## **SUCHTPRÄVENTION** **15**

Sucht in Zeiten der Corona-Pandemie

FELIX BÖLL, BIRGIT KÖCHL

## **GESUNDHEITSFÖRDERNDE FÜHRUNG** **20**

Führungskräfte: Betroffene und Gestaltende psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

MARIA REITER

## **AUVA KOMM GUT AN!** **24**

Blickbewegungsanalysen im innerbetrieblichen

Verkehr: Mit den Augen eines:einer Staplerfahrenden

SYLVIA PEISSL

## **AUVAFIT** **28**

Maßnahmen der Arbeitsgestaltung zum Abbau arbeitsbedingter psychischer Belastungen

SYLVIA ROTHMEIER-KUBINECZ

## **NOTFALLPSYCHOLOGIE** **34**

Psychosoziale Erste Hilfe – Unterstützung von Betroffenen im Unternehmen

SYLVIA EBNER, IRENE LANNER

## **HOMEOFFICE** **38**

Das Büro in den eigenen vier Wänden: psychische Belastung im Homeoffice

BETTINA KUBICEK

## **GEWALT AM ARBEITSPLATZ** **43**

(Un)sichtbare Gewalt

SABINE LEHR, JULIA STEURER

## **AUVA PACKEN WIR'S AN!** **47**

Muskel-Skelett-Erkrankungen und Psyche

ROSEMARIE PEXA, IRENE LANNER

Alle Artikel auch auf [www.sicherearbeit.at](http://www.sicherearbeit.at)

# Von Faktoren, die den Menschen psychisch beeinflussen – ein Update

---

Die psychische Gesundheit ist mit der Novelle des ASchG 2013 und der Arbeitsplatzevaluierung in den Fokus des Arbeitnehmer:innenschutzes getreten. Der vorliegende Beitrag liefert ein Update zum Thema und eine Vorschau auf die Beiträge dieser Sonderausgabe, die arbeits- und notfallpsychologische Angebote der AUVA sowie aktuelle Herausforderungen wie beispielsweise Sucht in der Pandemie, Gewalt in der Arbeit und Homeoffice behandeln.

**BARBARA HUBER, THOMAS STROBACH**

In den deutschsprachigen Arbeitswissenschaften hat sich laut dem Arbeitspsychologen Eberhard Ulich (2011, S. 471) weitgehend das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept durchgesetzt. Demnach stellt Belastung eine Einwirkungsgröße dar, Beanspruchung eine Auswirkungsgröße. Es handelt sich nach Ulich nicht um einfache Reiz-Reaktions-Muster, sondern um Vermittlungs- und Rückkopplungsprozesse, die Beziehungen zwischen Belastung und Beanspruchung vielfältig beeinflussen.

Die überarbeitete Version der ÖNORM EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe“ wurde 2018 veröffentlicht und definiert Begriffe im Bereich der psychischen Arbeitsbelastung. Sie behandelt die psychische Belastung und Beanspruchung sowie die kurz- und langfristigen, positiven und negativen Folgen der psychischen Beanspruchung. Darüber hinaus spezifiziert die Norm die Zusammenhänge zwischen den beschriebenen Konzepten.

Die Norm verwendet den Ausdruck „psychisch“, wenn auf Vorgänge des menschlichen Erlebens und Verhaltens Bezug genommen wird. So bezieht sich der Begriff auf kognitive und emotionale Vorgänge im Menschen. Der Ausdruck „psychische Belastung“ wird verwendet, weil kognitive und emotionale Prozesse miteinander in Beziehung stehen, und wird wie folgt definiert: „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen.“ Psychische Belastung gilt als neutraler Begriff und nicht als das negative Ergebnis der Arbeitsbelastung. Die Norm weist auch darauf hin, dass die umgangssprachliche Verwendung des Begriffs „psychische Belastungen“ (Plural) nicht mit der Definition der psychischen Belastung in der Norm übereinstimmt: „Die ‚Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse‘ bedeutet, dass eine psychische Belastung normalerweise aus verschiedenen Faktoren besteht, die zu dieser ‚Gesamtheit‘ beitragen. Die Kombination all dieser Faktoren stellt die sich daraus ergebende psychische Belastung dar.“ (ÖNORM EN ISO 10075-1, 2018, S. 6).

Die psychische Beanspruchung ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinem aktuellen Zustand. Die Veränderung der psychischen Belastung kann die psychische Beanspruchung erhöhen oder reduzieren. Darüber hinaus unterscheidet die Norm bei den förderlichen bzw. beeinträchtigenden Auswirkungen zwischen Auswirkungen nach kurzfristiger bzw. nach langfristiger oder wiederholter Exposition (ÖNORM EN ISO 10075-1, 2018, S. 7).

Exemplarisch sollen drei Folgen der Beanspruchung angeführt werden: Der Begriff „Lernen“ wird definiert als Prozess infolge von (Arbeits-)Erfahrungen, der zu dauerhaften Änderungen im Verhalten oder im Verhaltenspotenzial führt, z. B. bei Plänen, Einstellungen und Werten. Dieser Begriff wird in der Norm den förderlichen Auswirkungen kurzfristiger Exposition zugeordnet.

Neu bei den beeinträchtigenden Auswirkungen (kurzfristiger Exposition) wurde der Begriff „Stressreaktion“ aufgenommen. Er beschreibt einen Zustand im Menschen, der durch erhöhte psychische (einschließlich beider, kognitiver und emotionaler Komponenten) und/oder physische Aktivierung gekennzeichnet ist, die aus seiner negativen Beurteilung der auf diese Person einwirkenden psychischen Belastung als Bedrohung seiner Ziele und/oder Werte resultiert.

Bei den beeinträchtigenden Auswirkungen langfristiger oder wiederholter Exposition wird der Begriff „Burnout-Syndrom“ definiert: „Zustand wahrgenommener psychischer, emotionaler und/oder physischer Erschöpfung, distanzierter Einstellung gegenüber der eigenen Tätigkeit und wahrgenommener verminderter Leistungsfähigkeit als Ergebnis einer anhaltenden Exposition gegenüber bestimmten Formen psychischer Belastung.“ (ÖNORM EN ISO 10075-1, 2018, S. 9)

### Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung

Bei der Arbeitsplatzevaluierung gemäß ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASchG) geht es darum, psychische Belastung zu ermitteln, zu beurteilen und Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsbedingungen abzuleiten und umzusetzen. Im Fokus steht damit die psychische Belastung, also Arbeitsanforderungen und -bedingungen, die im Arbeitsalltag zu Problemen führen können; nicht bewertet werden die Persönlichkeit, Leistungsfähigkeit oder die Gesundheit der Beschäftigten.

In Folge werden standardisierte Verfahren vorgestellt, die den Anforderungen der ÖNORM EN ISO 10075 entsprechen und österreichischen Betrieben von der AUVA kostenlos zur Verfügung gestellt werden:

- KFZAonline
- ABS Gruppe
- EVALOG

### 104.269 – eine Zahl, die sich in Verbindung mit dem KFZAonline sehen lassen kann!

Hinter dieser Zahl steckt die Nutzung dieses kostenlosen Angebots der AUVA zur „Evaluierung psychischer Belastung“: 104.269 Fragebögen wurden seit dem Start im Mai 2014 on-

line ausgefüllt. Die aus 26.280 Auswertungen gewonnenen Daten können in österreichischen Betrieben in Analysen miteinbezogen und damit als Grundlage für die Belastungskonkretisierung herangezogen werden.

#### Einfach unkompliziert

Für den Start einer Befragung werden keine persönlichen oder betrieblichen Daten abgefragt. Sobald das Login auf der Plattform <https://fragebogen-arbeitsanalyse.at/login> aktiviert ist, kann der Linkversand an die Teilnehmer:innen vorbereitet und gestartet werden. Apropos Vorbereitung: Bevor der KFZAonline verwendet wird, muss klar sein, für welche Tätigkeitsgruppe(n) die Belastungsermittlung und Beurteilung mithilfe der online Befragung durchgeführt werden soll und ob die folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- Min. 10: Die Auswertung kann ab gesamt 10 ausgefüllten Fragebögen vorgenommen werden.
- Min. 5: Werden Tätigkeitsgruppen abgebildet, so müssen zusätzlich pro Gruppe mind. 5 ausgefüllte Fragebögen vorliegen, damit die Gruppenergebnisse angezeigt werden.

#### Rahmen für die Nutzung:

- 6 Monate lang steht der Fragebogen über einen Link für die Beantwortung zur Verfügung.
- Von bis zu 100 Teilnehmer:innen kann er ausgefüllt werden.
- Bis zu 12 Monate nach der Aktivierung des Links können die Ergebnisse heruntergeladen werden.

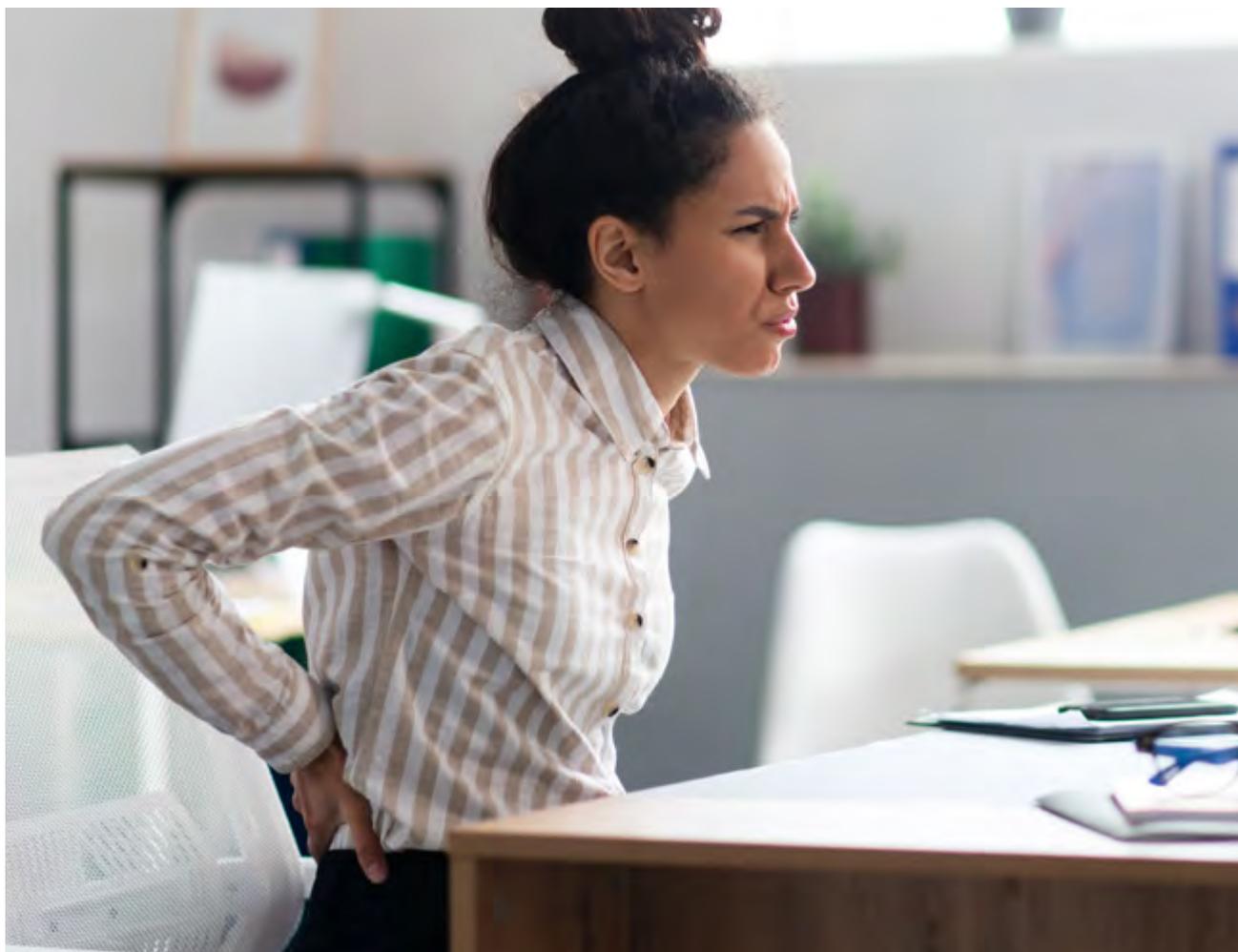
Das von Jochen Prümper, Klaus Hartmannsgruber und Michael Frese entwickelte Verfahren dient als Screening zu Übersichtszwecken, deckt sozusagen Stufe 2 von 3 gemäß ÖNORM EN ISO 10075-3 ab. Es ist branchen- und tätigkeitsunspezifisch.

#### Rot? Gelb? Grün?

Für die 26 Items des KFZAonline werden die Gruppenergebnisse über ein erweitertes Ampelsystem dargestellt. Zeigen sich in der Auswertung Themenbereiche, die im gelben bzw. roten Bereich liegen, sind nach einer Belastungskonkretisierung Maßnahmen nach § 7 ASchG abzuleiten. Neben dem Ampelsystem werden außerdem pro Item der Mittelwert und die Standardabweichung sowie die absoluten und relativen Häufigkeiten für jede Antwortmöglichkeit angezeigt.

#### „Trifft voll und ganz zu“ – und jetzt?

Ein springender Punkt im Ablauf der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung ist die Belastungskonkretisierung, wenn aus dem Item selbst keine konkrete Maßnahme ableitbar ist. Liegt beispielsweise für die Thematik „Unterbrechungen bei der Arbeit“ der Mittelwert im roten Bereich, muss folglich



© Adobe Stock

eine Maßnahme abgeleitet werden – aber welche? Der erste Schritt in Richtung alltagstaugliche und treffsichere Maßnahme ist die Belastungskonkretisierung, zum Beispiel: Mögliche Bedingungen als Ursprung der Belastung „Unterbrechungen“:

- durch Kollegen:Kolleginnen (fehlende Einschulung/ Weiterbildung, zu wenig geplante Besprechungen)
- durch technische Probleme (unzureichende Hardware, Software)
- durch Telefonanrufe/E-Mails (uneingeschränkter Kunden-:Kundinnenkontakt, unklare Zuständigkeiten/ Prioritäten)

Die weitere Bearbeitung vom „negativ auffälligen“ Mittelwert über eine konkrete Belastung zu einer umsetzbaren Maßnahme ist mit dem Onlineangebot nicht abgedeckt und muss zusätzlich gestaltet werden.

#### **900 – nicht mehr brandneu, dennoch aktuell**

... das lassen die Zahlen für März 2022 erahnen. Fast 900 Mal wurde der Online-Fragebogen in diesem Monat ausgefüllt. Das deutet auf eine auch nach 8 Jahren weiterhin laufende

Nachfrage und Nutzung des kostenfreien Angebots für Betriebe hin.

#### **Evaluierung im Workshop mit ABS Gruppe**

Mit der „Arbeits-Bewertungs-Skala ABS Gruppe“ wird ein weiteres Verfahren von der AUVA kostenfrei zur Verfügung gestellt. Entwickelt wurde es als Workshop-Verfahren (Gruppeninterview) von Martina Molnar, Maria Prinkel und Herbert Friesenbichler (2012).

#### **Achtung:**

das „Moderationspaket“ der ABS Gruppe besteht aus

- einem Fragebogen und
- drei Plakaten, die zur Gänze von Arbeitnehmern:Arbeitnehmerinnen aus einer Tätigkeitsgruppe in einem Workshop bearbeitet werden.

Es ist nicht vorgesehen, dass Teile davon, insbesondere Teil 1 von 4 (= Fragebogen), als „eigenständige Verfahren“ verwendet werden!

### Voraussetzungen:

- an die Moderation: arbeitspsychologische Grundkenntnisse, Kenntnisse über die Evaluierung psychischer Belastung & ASchG (und dazugehörige Verordnungen, Normen), Moderationskompetenz
- 3–12 Arbeitnehmer:innen aus einer Tätigkeitsgruppe
- Ressourcen für einen 3–4-stündigen Workshop

### Schritt 1 von 4 des Workshops – 22 Items für jeden:jede Teilnehmer:in

Sämtliche Teilnehmer:innen des Workshops füllen die 22 Items des Fragebogens aus, indem sie für jede Aussage ankreuzen: „ja/eher ja“ bzw. „nein/eher nein“ – dabei soll ein durchschnittlicher Arbeitstag abgebildet werden.

### Schritt 2 von 4 des Workshops – 22 Items auf Gruppenebene

Auf diesem Plakat werden mithilfe der Moderation Belastungsschwerpunkte eruiert: Grüne Streifen markieren jene Themenbereiche, die von den Teilnehmern:Teilnehmerinnen für ihre Tätigkeit als Ressourcen identifiziert werden, rote Streifen machen Bereiche sichtbar, in denen Stressoren vorhanden sind und für die eine weitere Bearbeitung nötig ist.

### Schritt 3 von 4 des Workshops – ... und konkret?

Werden „Stressoren“ wie beispielsweise unklare Zuständigkeiten, widersprüchliche Anweisungen und fehlende Informationen festgestellt, wird in der Gruppe erarbeitet, welche konkreten Bedingungen dahinterstecken. Im Ablauf des Workshops wird dieser Schritt Zeit und Genauigkeit erfordern, um eine gute Basis für den lösungsorientierten Schritt 4 zu entwickeln.

### Schritt 4 von 4 des Workshops – Was hilft?

Mit dem letzten Plakat werden für jeden konkreten „Stressor“ in der Gruppe Maßnahmenvorschläge formuliert, die die Arbeitnehmer:innen selbst, gemeinsam mit ihrer Führungskraft, oder aber andere Personen/Abteilungen umsetzen können.

### Erfahrungen: Falsch abgebogen?

„Innerhalb des ABS-Workshops sind persönliche Probleme thematisiert worden – unter anderem Schlafprobleme – und im Endeffekt haben wir nun als Maßnahme nach der Evaluierung psychischer Belastung einen Vortrag zur Schlafqualität. Ich vermute, wir sind falsch abgebogen?!“

Diese Schilderung einer Seminar-Teilnehmerin beschreibt tatsächlich eine Themenverfehlung, die mehrere Vorbereitungs- und Durchführungsschritte betrifft:

- **VOR** einem Workshop gilt es, die Teilnehmer:innen so weit zu informieren, dass klar ist, worum es geht und worum nicht. Es geht dabei nicht um persönliche (psy-

chische) Probleme, sondern um Arbeitsbedingungen, die gemeinsam analysiert werden sollen.

- **VOR** einem Workshop gilt es auch für die Moderation, sich mit dem Verfahren vertraut zu machen und den gesetzlichen und auch fachlichen Rahmen zu kennen.
- **WÄHREND** eines Workshops hat die Moderation die Aufgabe, den roten Faden im Blick zu behalten, auch wenn der Austausch intensiv ist und gegebenenfalls Diskussionen entstehen.
- **WÄHREND** eines Workshops sind auch die Teilnehmer:innen verantwortlich, am Thema zu bleiben und gemeinsam an der Identifizierung der konkreten Belastung und im Anschluss an der Ableitung von Maßnahmenvorschlägen zu arbeiten.
- **NACH** dem Workshop hat der:die Arbeitgeber:in (im Steuerungsteam mit Arbeitspsychologie, Arbeitsmedizin, Sicherheitsfachkraft, Sicherheitsvertrauensperson, Betriebsrat) die Verantwortung, die Ergebnisse des Workshops im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastung zu bearbeiten.

## EVALOG – Evaluierung im Dialog

Das Interviewverfahren EVALOG wurde im Auftrag der AUVA von den beiden Arbeitspsychologen:-psychologinnen Jochen Prümper und Julia Vowinkel entwickelt und steht seit März 2019 österreichischen Betrieben kostenlos für die Evaluierung psychischer Belastung zur Verfügung.

Im Rahmen einer Kooperation mit österreichischen Kleinstbetrieben sind bei der schrittweisen Entwicklung des Verfahrens praktische Erfahrungen und Rückmeldungen in die finale Version eingeflossen. Durch diese mehrstufige und partizipative Vorgehensweise wurden die Bedürfnisse der Kleinstbetriebe besonders berücksichtigt – das Ergebnis ist nun ein praxisnahes und anwenderfreundliches Verfahren. Praktische Beispiele aus Testbetrieben, wichtige Hinweise und Erfahrungswerte aus der Entwicklungsphase sind zur Unterstützung der Anwender:innen im Wegweiser festgehalten.

Herzstück von EVALOG ist der bereits weiter oben beschriebene Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA von J. Prümper, K. Hartmannsgruber und M. Frese), der die inhaltliche Grundlage für den Dialog bzw. das Gespräch über Ressourcen und Stressoren im Arbeitsalltag bildet. Die 26 Items beziehungsweise zu bewertenden Aussagen werden mittels Ampelsystem ausgewertet und führen damit gut nachvollziehbar zu Ergebnissen. Anschließend gibt es die Möglichkeit, weitere psychische Belastungsfaktoren einzutragen, die gegebenenfalls zusätzlich im Betrieb bestehen.

EVALOG kann als Leitfaden für einen Dialog zwischen einem:einer Evaluierer:in und einem:einer Arbeitnehmer:in,

A black and white photograph of a woman with curly hair, wearing a light-colored blazer over a striped shirt. She has her eyes closed and is holding her hands to her temples, indicating a headache. A red glow is visible on her forehead and temples. The background is a plain, light color.

# Paula L., 55 Jahre, Managerin

Stress bei der Arbeit hat auch  
körperliche Auswirkungen.  
Das muss nicht sein.

**Packen wir's an!**



**Packen wir's an!**

Eine Initiative der AUVA gegen Muskel-Skelett-Erkrankungen

[www.auva.at/mse](http://www.auva.at/mse)

aber auch für ein Gespräch mit bis zu drei Mitarbeiter:innen eingesetzt werden.

Der Dialog bzw. das Gespräch kann von dem:der Arbeitgeber:in beziehungsweise auch einer anderen geeigneten Person im Betrieb geleitet werden. Das Evaluierungsheft begleitet durch den gesamten Prozess der Evaluierung – von der Vorbereitung über die eigentliche Ermittlung, Beurteilung, Maßnahmenableitung und -umsetzung bis hin zur Wirksamkeitskontrolle der umgesetzten Maßnahmen.

### Webinare und Seminare der AUVA-Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie

#### Treffen wir uns online!

Über 560 Interessierte konnten mit dieser Einladung für arbeits- und organisationspsychologische Themen in Form von Webinaren erreicht werden – und das trotz Pandemie, teils in Zeiten von Lockdowns, teils in Phasen der Ungewissheit, ob langfristig geplante Präsenzseminare stattfinden können.

Einige Beispiele für die webbasierten Veranstaltungen:

#### Aus der Webinar-Reihe „Digitale Prävention“

- *Arbeitszeitrechner – ein Onlinetool zur Risikobewertung* mit Univ.-Doz. Dr. Johannes Gärtner, Ximes
- *AUVA-Altersstrukturcheck* mit Mag. Sylvia Ebner, AUVA, Außenstelle St. Pölten\*
- *Psychische Belastung online (Veränderte Arbeitsbedingungen durch die Pandemie inkl. KFZAonline)* mit Mag. Barbara Huber, AUVA, Hauptstelle\*\*

#### Webinare im Schulungsjahr 2021/2022

- *EVALOG – Evaluierung psychischer Belastung im Dialog* mit Mag. Sylvia Ebner\*, Mag. Barbara Huber und Dr. Thomas Strobach (beide\*\*), MMag. Martin Unterkircher (AUVA, Außenstelle Innsbruck)

- *Evaluierung psychischer Belastung kompakt* mit Mag. Sylvia Ebner\* und Mag. Barbara Huber\*\*
- *Grundlagen der Notfallpsychologie* mit Mag. Sylvia Ebner\*, Mag. Maria Reiter (AUVA, Landesstelle Graz), Mag. Nicola Senoner (AUVA, Außenstelle Klagenfurt)
- *Stress im Homeoffice* mit Mag. Eva Blödorn (AUVA, Landesstelle Wien), Mag. Sylvia Ebner\*
- *Förderung eines wertschätzenden Organisationsklimas* mit Cornelia Strecker, BA PhD, Lehrbeauftragte Universität Innsbruck, Institut für Psychologie
- *Neoliberale Überzeugungen am Arbeitsplatz & Partizipation, innovatives Arbeitsverhalten & Sinnerfüllung* mit Mag. Dr. Christine Unterrainer, Universität Innsbruck, Institut für Psychologie
- *Emotionsregulation, Detached Concern und Wohlbefinden in der Arbeitswelt* mit Mag. Dr. Bettina Lampert, Universität Innsbruck, Institut für Psychologie

### Webinare ersetzen keine Präsenzveranstaltungen

Klar ist, dass webbasierte Veranstaltungen für einen kurzen Input gut genutzt werden können, um österreichweit Interessierte zu erreichen. Für die Vorstellung aktueller Kampagnen und Präventionsthemen, neuer Evaluierungshefte, Apps, Tools und anderer kostenfreier Angebote der AUVA kamen und kommen Webinare weiterhin zum Einsatz.

Jedoch ist auch in aktuellen Publikationen immer wieder zu lesen, dass eine 1:1-Kopie des Präsenzseminars ins Onlineformat aus vielfältigen Gründen nicht funktioniert.

Wahrscheinlich haben auch die meisten von uns bereits selbst erfahren, dass ein Tages-Webinar im Vergleich zu einem Tagesseminar ungleich ermüdender und weniger effektiv ist. Auch abgesehen davon gibt es noch einige problematische Aspekte in Zusammenhang mit webbasierten Veranstaltungen.

## Wie kann die AUVA im Themenbereich „Psychische Belastung“ unterstützen?

- Webinar „Evaluierung psychischer Belastung kompakt“ am 24. 11. 2022, 21. 3. 2023
- 2-tägiges Seminar: Einschulung in die „ABS Gruppe“ am 7.–8. 3. 2023
- Webinar „EVALOG“ am 14. 4. 2023
- [www.eval.at/evaluierung-psychischer-belastung](http://www.eval.at/evaluierung-psychischer-belastung) inkl. Download- und Bestellmöglichkeit der Evaluierungshefte E14 (ABS Gruppe) und E24 (EVALOG)
- kostenfreie Beratungen durch die Arbeitspsychologen:-psychologinnen der zuständigen AUVA-Landesstelle & -Hauptstelle

Nicht zielführend ist das Onlineformat für Veranstaltungen abseits der reinen Informationsweitergabe dort, wo es beispielsweise um die Kompetenzentwicklung, um Methodentraining der Teilnehmer:innen oder um ein Kennenlernen, den Aufbau und Erhalt einer guten Zusammenarbeit – um Networking – geht.

**Nicht alle Aspekte des Erlebens und Verhaltens lassen sich mit derselben Qualität, die Präsenzveranstaltungen bieten, in Onlineformate packen.**

## Ausblick auf die Fachbeiträge dieses Sonderhefts

### Sucht in Zeiten der Coronapandemie

Welche Bilder haben Sie im Kopf, wenn Sie an Suchtprävention denken? Wahrscheinlich nicht im ersten Moment: Gleitzeit und hybride Arbeitsformen. Von welchen Erfahrungswerten aus den letzten zwei Jahren Pandemie kann mit Fokus auf besonders vulnerable Gruppen berichtet werden?

Diese und weitere Aspekte thematisieren Mag. Felix Böll und Mag. Dr. Birgit Köchl vom Verein p.a.s.s. in ihrem Beitrag: Betriebliche Suchtprävention (auch) verhältnisorientiert gedacht.

### Führungskräfte – Betroffene und Gestaltende psychischer Belastung am Arbeitsplatz

Kennen Sie die aktuellen TOP 5 im Themenbereich der psychischen Belastung? Worauf ist auch nach fast 10 Jahren der Klarstellung hinsichtlich der „psychischen Gesundheit“ und der „psychischen Belastung“ im ASchG zu achten, wenn es um gute Arbeitsbedingungen geht?

Mag. Maria Reiter benennt als Arbeitspsychologin der AUVA-Landesstelle Graz Einflussmöglichkeiten und Handlungsfelder für Führungskräfte, die den Erhalt und die Förderung psychischer Gesundheit von Mitarbeiter:innen unterstützen.

### Komm gut an!

Aus welchem Grund waren Sie das letzte Mal von Unaufmerksamkeit und Ablenkung im Straßen- oder Werksverkehr betroffen? Wie kann für kritische Situationen sensibilisiert werden, ohne lediglich „den Zeigefinger zu erheben“? Wie sieht eine technisch unterstützte „Perspektivenübernahme“ zur Unfallursachenanalyse aus?

Mag. Dr. Sylvia Peißl, Arbeitspsychologin der AUVA-Landesstelle Graz, beschäftigt sich mit Eyetracking und schildert ihre Erfahrungen aus der Präventionsarbeit in österreichischen Betrieben. Komm gut an – das wünscht der aktuelle AUVA-Präventionsschwerpunkt!

## In Arbeit: Schulungsjahr 2022/2023

Neben den beschriebenen Veranstaltungen bietet die Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der AUVA im Schulungsjahr 2022/2023 außerdem an:

### Webbasiert

- EinBlick: Betriebliche Suchtprävention am 13.–14. 10. 2022, 16.–17. 2. 2023
- Gendergerechter Arbeitsplatz am 17. 11. 2022, 4. 5. 2023
- Notfallpsychologie im Betrieb am 26. 1. 2023
- Sicherheit als Führungsaufgabe am 24. 2. 2023
- Stress im Homeoffice am 18. 4. 2023

### Präsenzveranstaltung

- Psychosoziale Erste Hilfe am 29. 11. 2022, 2. 3. 2023

Aktuelle Informationen unter [www.auva.at/sicherheits-schulung](http://www.auva.at/sicherheits-schulung)

### AUVAfit: Maßnahmen der Arbeitsgestaltung zum Abbau arbeitsbedingter psychischer Belastungen

Zehn Jahre nach dem österreichweiten Start des Präventionsprogramms AUVAfit gibt die Projektleiterin und Arbeits- und Organisationspsychologin der AUVA-Hauptstelle, Mag. Sylvia Rothmeier-Kubinecz in ihrem Beitrag einen Überblick über die Themen, die bisher für teilnehmende Betriebe in Hinblick auf arbeitsbedingte psychische Belastung relevant waren. Darüber hinaus wird die Methode „Gestaltungsworkshop-Reihe“ (GWS) vorgestellt, mit der jene Aspekte bearbeitet werden, die gemäß der Analyseergebnisse Veränderungsbedarf aufgezeigt haben, weiters ausgewählte Inhalte aus der Interventionsform.

### Psychosoziale Erste Hilfe – Unterstützung von Betroffenen im Unternehmen

Die Arbeits- und Organisationspsychologinnen Mag. Sylvia Ebner (AUVA-Landesstelle Wien) und Mag. Irene Lanner (AUVA-Landesstelle Salzburg) gehen in ihrem Artikel der Frage nach, wie man Mitarbeiter:innen unterstützen kann, die mit einem kritischen Ereignis wie z. B. einem schweren Arbeitsunfall oder Gewalt in der Arbeit konfrontiert sind. Die Autorinnen unterscheiden hier verschiedene Ebenen der Intervention und stellen das notfallpsychologische Beratungsangebot der AUVA und die Intervention „Entlastungsgespräch“ vor.

### Das Büro in den eigenen vier Wänden: Psychische Belastung im Homeoffice

Prof. Dr. Bettina Kubicek beleuchtet in ihrem Beitrag Vor- und Nachteile des „Büros in den eigenen vier Wänden“, das im Zuge der COVID-Pandemie für viele Arbeitnehmer:innen Alltagsrealität wurde. Die Autorin ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Graz und zeigt auf Grundlage aktueller arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse entlang der vier Bereiche Aufgabenanforderungen, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation spezifische Gefährdungen durch die Arbeit im Homeoffice und damit Ansatzmöglichkeiten für Präventionsmaßnahmen auf.

### (Un)sichtbare Gewalt

Mag. Sabine Lehr, BSc und Mag. Julia Steurer vom Bundesministerium für Arbeit beschreiben in ihrem Artikel die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Gewalt in der Arbeit. Die Autorinnen gehen darüber hinaus Ursachen nach und zeigen differenziert Präventionsmaßnahmen auf. So stellen ungünstige Arbeitsbedingungen wie zum Beispiel hoher Leistungsdruck, lange Dienstzeiten und Personalmangel ein wichtiges Handlungsfeld zur Gewaltprävention dar. Eine Analyse des Gewalt-Gefahrenpotenzials ist hilfreich, um geeignete präventive Schutzmaßnahmen zu definieren.

### Muskel-Skelett-Erkrankungen und Psyche

Die AUVA setzt 2021–2022 einen Schwerpunkt zur Prävention arbeitsbedingter Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE). Organisatorische und psychosoziale Belastungen können ebenso wie körperlich belastende Arbeitsbedingungen für Fehlbeanspruchung und in weiterer Folge für Spannungsschmerzen im Körper verantwortlich sein. Mag. Rosemarie Pexa interviewt dazu die Arbeitspsychologin der AUVA-Lan-

desstelle Salzburg, Mag. Irene Lanner. Dr. Isabel Kaufmann, Arbeitsmedizinerin in der AUVA-Hauptstelle, beleuchtet das Thema „Schmerz und Psyche“ aus der Sicht der Ärztin.

Wir wünschen eine informative Lektüre und viel Freude beim Lesen! ■

### LITERATUR

- Molnar, M., Prinkel, M. & Friesenbichler, H. (2013). Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe. AUVA: Wien.
- ÖNORM EN ISO 10075-1: 2018-01. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe. Österreichisches Normungsinstitut: Wien.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Prümper, J. & Vowinkel, J. (2019). EVALOG – Evaluierung psychischer Belastung im Dialog nach dem österreichischen ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASchG) für Kleinbetriebe. AUVA: Wien.
- Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. Vdf Hochschulverlag: Zürich.

Mag. Barbara Huber, Sicherheitsfachkraft, Arbeits- und Organisationspsychologin, Klinische und Gesundheitspsychologin  
barbara.huber@auva.at

Dr. Thomas Strobach, Sicherheitsfachkraft, Arbeits- und Organisationspsychologe, Klinischer und Gesundheitspsychologe  
thomas.strobach@auva.at

Beide: Mitarbeiter:innen der Präventionsabteilung der AUVA Hauptstelle

## ZUSAMMENFASSUNG



Die Autoren:Autorinnen geben einen Überblick zum Thema psychische Belastung und zu Methoden der Arbeitsplatzevaluierung sowie eine Vorschau der einzelnen Fachbeiträge dieser Ausgabe. ■

## SUMMARY



The authors give an overview of the subjects of mental stress and workplace assessment, as well as a preview of the articles in this issue. ■

## RÉSUMÉ



Les auteurs présentent brièvement le thème du stress psychique et les méthodes d'évaluation de l'espace de travail et donnent un aperçu des différents articles spécialisés de ce numéro. ■

# Sucht in Zeiten der Corona-Pandemie

Welche Auswirkungen hat die Corona-Pandemie auf den Konsum von legalen und illegalen Suchtmitteln? Die Autorin und der Autor berichten von ihren Beobachtungen in einer ambulanten Suchtbehandlungseinrichtung und machen Vorschläge, wie die betriebliche Suchtprävention auf die neuen Herausforderungen reagieren kann.

FELIX BÖLL, BIRGIT KÖCHL



© Adobe Stock

**E**in Glas Sekt zum Anstoßen auf einen Geburtstag, eine Zigarre als Abschlussritual zur bestandenen Lehrabschlussprüfung – der Konsum von Suchtmitteln ist in unserer Gesellschaft fester Bestandteil des kulturellen Lebens. Sei es die psychedelisch-farbenfrohe von halluzinogenen Substanzen inspirierte Popkultur oder die literarisch-philosophische Kaffeehauskultur, die wohl ohne das koffeinhaltige Heißgetränk und, zumindest in früheren Zeiten, ohne von Tabakrauch geschwängerte Luft kaum vorstell-

bar waren – psychoaktive Substanzen dienten immer schon der Inspiration von Künstlern:Künstlerinnen und förderten das soziale Zusammenleben. Einen wichtigen Beitrag leisten psychoaktive Substanzen auch in der Medizin, sei es der Einsatz von Opiaten bei der Behandlung von starken Schmerzen oder die Verabreichung bei akutem Bedarf von Benzodiazepinen bei Angsterkrankungen. Die Erforschung dieser und weiterer Substanzen hat im medizinischen Bereich in den letzten Jahren wieder an Bedeutung gewonnen.

Wie kommt es nun aber dazu, dass manche Menschen es schaffen, ihr Konsumbedürfnis in einem genussvollen Rahmen zu halten, andere Menschen aber einen riskanten und gesundheitsschädlichen Konsum entwickeln und an einer Sucht erkranken? Und wie wirken sich die besonderen Umstände einer Gesundheitskrise wie die der derzeitigen Corona-Pandemie auf den Konsum von legalen wie illegalen Substanzen aus? Dieser Artikel beschäftigt sich mit diesen Fragen und stützt sich dabei auf Beobachtungen und Erfahrungswerte, die in der ambulanten **Suchtbehandlung beim Verein p.a.s.s.** sichtbar wurden.

### Substanzgebundener Konsum als Krankheit

Um die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Konsum von legalen und illegalen Substanzen zu verstehen, ist es wichtig, einen Blick auf die vielfältigen und miteinander verflochtenen Ursachen einer Suchtentwicklung zu werfen. Pharmakologische, somatische, soziale und psychische Wirkfaktoren greifen ineinander und treten in Wechselwirkung. So reicht z. B. das angenehme Gefühl durch einen Alkoholrausch allein nicht aus, um die Entwicklung einer Alkoholabhängigkeit zu erklären. Es besteht jedoch ein erhöhtes Risiko, wenn der Alkoholkonsum eine Funktionalität bekommt und zu einer wichtigen Strategie wird, um mit negativen Emotionen umzugehen. Ist diese Strategie dann auch noch gesellschaftlich akzeptiert und wurde durch die Sozialisation bereits erlernt oder wird durch das soziale Umfeld und die Verfügbarkeit verstärkt, steigt das Risiko einer Suchtentwicklung weiter an.

Ein **ganzheitliches Verständnis** von Sucht sollte notwendigerweise interdisziplinär und störungsspezifisch angelegt sein. Sucht zeigt sich als Spitze des Eisbergs. Darunter liegen behandlungsbedürftige komplexe Thematiken wie innere Konflikte, psychische Verletzungen und frühkindliche Beziehungsstörungen. Suchterkrankungen treten häufig im Rahmen eines „komorbiden“ Problems bei bestimmten Traumafolgestörungen, wie etwa der posttraumatischen Belastungsstörung, auf. Auch kann sich eine Suchterkrankung als direkte Folge auf ein oder mehrere traumatische Erlebnisse entwickeln. Viele suchtkranke Menschen haben in ihrer Lebensgeschichte Gewalterfahrungen gemacht oder sexualisierte Übergriffe und/oder einen umfassenden, oft chronischen, Vertrauensmissbrauch erfahren.

Suchtverhalten treffen wir nicht nur in einer bestimmten Schicht an, es zeigt sich in allen gesellschaftlichen Milieus. So kann auch eine „Wohlstandsverwahrlosung“ oder ein „grenzenloses Zuviel an Beachtung“ einen Risikofaktor darstellen. In der Diagnostik besteht das Grundproblem, dass die Sucht als Krankheit einerseits als eigenständiges Störungsbild und an-

dererseits als Ausdruck unterschiedlicher psychischer Grundstörungen wie z. B. Persönlichkeitsstörungen oder affektiver Störungen, bzw. als deren Symptom verstanden werden kann. Das Diagnoseklassifikationssystem ICD-10 (Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme) der Weltgesundheitsorganisation betont hier vor allem Ersteres. Im Abschnitt F1 werden die Suchterkrankungen als psychische und Verhaltensstörungen durch psychotrope Substanzen zusammengefasst.

### Ambulante Suchtbehandlung am Beispiel des Vereins p.a.s.s.

Der Verein p.a.s.s. (die Abkürzung steht für Psychotherapie, Angehörigenarbeit, Suchtbehandlung und Sozialbetreuung) legt großen Wert auf eine umfassende, ganzheitliche und nachhaltige Behandlung. Dabei wird auf die individuellen psychischen, medizinischen und sozialen Bedürfnisse der Klient:Klientinnen eingegangen und das soziale Umfeld eingebunden. Aufbauend auf einer fundierten klinisch-psychologischen und psychiatrischen Diagnostik wird eine meist mittel- oder längerfristige psychotherapeutische Behandlung und, sofern aus fachärztlicher Sicht indiziert, auch eine passende medikamentöse Behandlung etabliert. Sozialarbeit kann begleitend in Anspruch genommen werden. Vor allem zu Beginn steht in der Suchtbehandlung die **Motivationsarbeit** im Vordergrund. Im weiteren Verlauf entwickelt sich die Stabilisierungsarbeit zum zentralen Element im ersten Stadium der multiprofessionellen Arbeit. Als ein essenzieller Bestandteil eines erfolgreichen, tragfähigen Arbeitsbündnisses ist die gute **Vertrauensbasis** zwischen Psychotherapeut:in und Klient:in unabdingbar. Das nachhaltige Ziel der störungsspezifischen Suchtbehandlung beim Verein p.a.s.s. ist die Förderung einer Langzeitstabilisierung und einer essenziellen Verbesserung der Beziehungs- und Bindungsfähigkeit.

### Krise und Konsum – Entwicklungen im Konsumverhalten während der Corona-Pandemie

Es ist unbestritten, dass die Auswirkungen einer Gesundheitskrise wie der Corona-Pandemie in erster Linie Belastungen für das Individuum sowie auch für die Gesellschaft zur Folge haben. Die anhaltende Dauer und die Ungewissheit über ein mögliches Ende des pandemischen Geschehens und der damit einhergehenden Belastungsfaktoren verstärken die negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit. Dies trifft vor allem auf Menschen mit erhöhter Vulnerabilität zu. Zu den folgenden Beobachtungen aus der praktischen Tätigkeit verschiedener Professionen (Psychotherapie, Medizin, Psychologie, Sozialarbeit) mit Menschen mit einer Suchterkrankung in der ambulanten Suchtbehandlungseinrichtung Verein p.a.s.s. ist wichtig anzumerken, dass es sich um Ein-



# Komm gut an!



Verkehrsunfälle im Arbeitskontext haben oft tödliche oder schwere Folgen für Betroffene. Viele Unfälle könnten vermieden werden! Die AUVA unterstützt Sie dabei, Verkehrsunfällen am Betriebsgelände, auf Dienstwegen oder Wegen von und zur Arbeit vorzubeugen.

Damit Sie gut ankommen! [www.auva.at/komm-gut-an](http://www.auva.at/komm-gut-an)



KOMM GUT AN!

Eine Initiative der AUVA für mehr Verkehrssicherheit

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

drücke und Erfahrungswerte handelt. Allgemeine Aussagen lassen sich daraus nicht ableiten. In Bezug auf das Konsumverhalten wurden insgesamt wenig Veränderungen wahrgenommen. Individuelle Konsummuster sowohl bei legalen als auch bei illegalen Substanzen blieben größtenteils so, wie sie auch schon vor der Corona-Pandemie ausgeprägt waren. Konsumenten:Konsumentinnen, die häufiger in Gesellschaft und in Lokalitäten Alkohol getrunken haben, waren hier jedoch in ihrem Konsummuster eingeschränkt und es kam zu einer **Verlagerung des Konsums** auf private Räume und, abhängig von der Jahreszeit und den zum jeweiligen Zeitpunkt geltenden Corona-Maßnahmen, auch zu einer Verlagerung in öffentliche Räume. Konsumsituationen, in denen die Konsumenten:Konsumentinnen alleine waren, wurden insgesamt verstärkt berichtet. Tendenziell wurde beobachtet, dass ein erhöhter Leidensdruck entstand, wenn der private Konsumraum ein gemeinsamer Sozialraum war, vor allem wenn es sich um einen gemeinsamen Wohnraum gehandelt hat. Damit stimmt auch die Beobachtung überein, dass die Anzahl an Angehörigenberatungen seit 2020 deutlich gestiegen ist. Hier ist aber auch ein Zusammenhang mit erweiterten Kapazitäten und vermehrten niederschweligen Angeboten wie der Möglichkeit zu Teleberatungen wahrscheinlich. Eine Verlagerung des Konsums in private und öffentliche Räume legt die Vermutung nahe, dass problematisches Konsumverhalten sowohl im näheren sozialen Umfeld als auch auf einer breiteren gesellschaftlichen Ebene sichtbar geworden ist.

*»Suchtverhalten treffen wir nicht nur in einer bestimmten Schicht an, es zeigt sich in allen gesellschaftlichen Milieus.«*

**Felix Böll, Birgit Köchl**

Die persönlichen Gründe für die Einnahme von Suchtmitteln sind ein wichtiger Bestandteil bei der Ausprägung eines individuellen Konsummusters. Hier wurde beobachtet, dass der Konsum als Strategie im Umgang mit den Themen „Langeweile“ und „Anspannung“ zugenommen hat. Betroffen waren dabei vor allem Konsumenten:Konsumentinnen, deren Lebensalltag sich besonders stark durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie verändert hat. Zwei Gruppen von Konsumenten:Konsumentinnen, bei denen das sehr deutlich sichtbar wurde, sind junge Erwachsene und alleinerziehende Mütter. Junge Erwachsene befinden sich in einer sensiblen Entwicklungsphase hin zu Selbstständigkeit und Selbstverantwortung. Nicht nur in der beruflichen Orientierung spielen die sozialen Kontakte zu Gleichaltrigen eine bedeutende Rolle. Oft eingeschränkte Bildungsangebote reduzierten diese wichtigen sozialen Kontakte und verringerten gleichzeitig die

Entwicklung einer beruflichen Perspektive. Hier trat der Substanzkonsum als Strategie im Umgang mit „Langeweile“ bzw. einer „inneren Leere“ vermehrt in den Vordergrund. Auch wurden bei jungen Erwachsenen vermehrt Suizidgedanken und das Gefühl, Jahre zu verlieren, beobachtet. Bei alleinerziehenden Müttern wurde in erster Linie Überforderung beobachtet. Viele strukturelle Angebote wie z. B. Kinderbetreuungsangebote fielen weg. Dazu kam, dass die alltägliche Belastung durch Homeoffice und Homeschooling stark anstieg. Der Substanzkonsum zeigte sich hier besonders in seiner beruhigenden Funktion.

Diese beiden Gruppen werden hier exemplarisch genauer ausgeführt. Insgesamt zeigten sich allgemeine Risikofaktoren für die Entwicklung einer Suchterkrankung unter pandemischen Bedingungen verstärkt ausgeprägt. Hier sind z. B. das Vorliegen einer psychischen Erkrankung, Arbeitslosigkeit, eine Beschäftigung in der Gastronomie, im medizinischen Bereich oder als Lehrpersonal zu nennen.

### **Chancen und Grenzen neuer Behandlungsansätze**

Der Schutz von Risikogruppen und die Eindämmung der Pandemieentwicklung brachten auch besondere Herausforderungen für die ambulante Suchtbehandlung mit sich. Es war enorm wichtig, weiterhin einen niederschweligen, kostenneutralen Behandlungszugang zu etablieren. Es wurden vermehrt **Online-Behandlungen** angeboten, die von vielen Klienten:Klientinnen gut und gerne angenommen wurden. Diese zeigten sich einerseits hinsichtlich bestimmter Störungsbilder für die Behandlung besonders unterstützend und ermöglichend (z. B. bei Ängsten, die Wohnung zu verlassen), haben sich andererseits aber auch symptomverstärkend ausgewirkt (z. B. bei Vermeidungsverhalten). Krisenzustände konnten aber durch eine erhöhte Flexibilität und den niederschweligen Zugang engmaschig abgefangen werden. Die Weiterführung von medizinischen Substitutionsbehandlungen war aufgrund der raschen rechtlichen Anpassungen gut möglich. Perspektivisch wird ein Angebot mit analoger, aber auch digitaler psychotherapeutischer Behandlung sehr wichtig sein. Diese Kombination kann eine optimale, kontinuierliche Behandlung sowohl störungs- als auch situationspezifisch auch dann ermöglichen, wenn z. B. die Pandemie weiter andauert.

### **Auswirkungen auf die betriebliche Suchtprävention**

In der betrieblichen Suchtprävention spielt der soziale Faktor eine wesentliche Rolle. Nicht nur bei der Erhebung möglicher

Hinweise, dass bei Mitarbeiter:innen eine Suchterkrankung vorliegen könnte, wodurch erst möglich wird diese anzusprechen, sondern auch im Aufbau eines vertraulichen Rahmens, in dem offen über eine Erkrankung gesprochen werden kann, ist die soziale Beziehung eine wichtige Voraussetzung.

Arbeitgeber:innen handeln hier im Sinne der Fürsorgepflicht nach § 3 Absatz 1 des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes und sind somit verpflichtet, „... für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. Sie haben die zum Schutz des Lebens und der Gesundheit erforderlichen Maßnahmen zu treffen, einschließlich der Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren, zur Information und zur Unterweisung.“

Viele Maßnahmen während der Corona-Pandemie haben die Arbeitsgestaltung vor allem hinsichtlich der **Reduktion von sozialen Kontakten** betroffen. Diese Maßnahmen waren und sind weiterhin eine wichtige Säule für den Gesundheitsschutz von Arbeitnehmer:innen. Die Herausforderung ist es daher, die Arbeitssituation so zu gestalten, dass soziale Kontakte und Interaktionen als wichtige suchtpreventive Faktoren wieder gestärkt werden können, ohne dass dabei der Gesundheitsschutz vernachlässigt wird.

Die Arbeitssituation in betrieblichen Räumen ist daher per se ein suchtpreventiver Faktor. Größere Betriebe können hier leichter auf technischer Ebene ansetzen und z. B. in Lüftungsanlagen und permanente UV-Desinfektion investieren. Generell empfiehlt es sich auf organisatorischer Ebene anzusetzen und z. B. **flexible Arbeitszeitmodelle** zu etablieren. Soziale Interaktionen werden so gleichmäßiger über den Arbeitstag verteilt. In den Sozialräumen sollte es möglich sein Abstand einzuhalten. Für die Telearbeit werden klare Rahmenbedingungen und ein hohes Maß an Struktur empfohlen. Soziale Interaktionen können durch Teamarbeit sowie (video-)telefonische Kontakte gestärkt werden. Telearbeit stellt zwar einer-

seits ein erhöhtes Risiko für soziale Isolation dar, ermöglicht andererseits aber eine gute Adaption der Arbeitsbedingungen an individuelle Bedürfnisse. Hybride Arbeitsformen sind aus suchtpreventiver Sicht alleiniger Telearbeit vorzuziehen.

Weiterführende Informationen (abrufbar auf

<https://sdw.wien/information/broschueren-infomaterial>):

- Broschüre ISP (2018): Wie sage ich es meinem Kind? Wien.
- Broschüre ISP (2016): Alkohol und andere Suchtmittel am Arbeitsplatz, Leitfaden für Führungskräfte. Wien.
- Broschüre ISP (2017): Sucht am Arbeitsplatz – was tun? Angebote für Wiener Betriebe. Wien.
- Broschüre ISP (2018): Sucht am Arbeitsplatz, Informationen für MitarbeiterInnen. Wien.

#### LITERATUREMPFEHLUNGEN

- Brisch, K.H. (2019): Bindung und Sucht. 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bilitza, K.W. (2009): Psychodynamik der Sucht – Einführung. In: Bilitza, K.W. (Hg.): Psychodynamik der Sucht. Psychoanalytische Beiträge zur Theorie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 11–25.
- Köchl, B. (2022). Sucht(-behandlung) in Zeiten der Disruption: zwischen Digitalisierung und Pandemie. Wie es weitergeht – Suchtarbeit nach der Pandemie. Die Krise engmaschig abfangen. Momentum 1/2022 – Das österreichische Journal für positive Suchttherapie; herausgegeben vom Anton-Proksch-Institut, 14–15.
- Köchl, B., Schmalhofer, M. (2021). Psychotherapie mit Suchtkranken: Ein störungsspezifischer Ansatz. Momentum 2/2021 – Das österreichische Journal für positive Suchttherapie; herausgegeben vom Anton-Proksch-Institut, 5–7.
- Möller, H. J., Laux, G., Kapfhammer, H.P. (2003): Psychiatrie und Psychotherapie. 2. Aufl. Berlin: Springer.

Mag. Felix Böll,  
Klinischer und Gesundheitspsychologe, tätig beim Verein  
p.a.s.s., [felix.boell@pass.at](mailto:felix.boell@pass.at), [www.pass.at](http://www.pass.at)

Mag. Dr. Birgit Köchl,  
Klinische und Gesundheitspsychologin, Psychotherapeutin  
in freier Praxis sowie beim Verein p.a.s.s.

## ZUSAMMENFASSUNG

 Dieser Artikel befasst sich mit den Ursachen und der Entwicklung von Sucht. Ein ambulanter Behandlungsansatz wird vorgestellt und auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf süchtiges Verhalten wird anhand von Beobachtungen und Erfahrungswerten in der ambulanten Suchtbehandlung eingegangen. Die Bedeutung für die betriebliche Suchtprevention wird thematisiert. ■

## SUMMARY

 The article addresses the causes and trajectories of addiction. It presents an outpatient treatment scheme and describes the effects of the coronavirus on addictive behaviour based on observations and experiences made in outpatient addiction centres. The significance of workplace prevention of addictions is also addressed. ■

## RÉSUMÉ

 Cet article explore les causes de l'addiction ainsi que son évolution. Il présente une approche thérapeutique ambulatoire et les répercussions de la pandémie de Covid-19 sur le comportement addictif en se basant sur les observations et les données empiriques du service ambulatoire de traitement des addictions. Il aborde également l'importance que ces thématiques revêtent pour la prévention des addictions en entreprise. ■

# Führungskräfte

## Betroffene und Gestaltende psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Die Führung spielt eine wesentliche Rolle bei der Erhaltung und Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten. Was sind die wichtigsten Elemente einer gesundheitsförderlichen Führung und wie können Führungskräfte die Mitarbeiter:innen bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen unterstützen?

MARIA REITER



**U**nterschiedliche Faktoren haben Einfluss auf die Gesundheit von Beschäftigten: Neben persönlichen Einflüssen wie Alter, Geschlecht und Genetik wirken sich auch das individuelle Gesundheitsverhalten bzw. die Lebensweise sowie wie das soziale Umfeld auf die Gesundheit aus. Arbeitszeit ist Le-

benszeit, weshalb es sich bei den Arbeitsbedingungen ebenfalls um wichtige äußere Einflussfaktoren handelt, welche die Gesundheit sowohl fördern als auch schädigen können. Eine solche Arbeitsbedingung stellt unter anderem die Führung dar. Führungskräfte spielen daher bei der Gesunderhaltung der Mitarbeiter:innen eine wichtige Rolle.

### Führungskräfte haben es in der Hand

Führungskräfte unterschätzen häufig ihren persönlichen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen oder fühlen sich dafür nicht verantwortlich. Doch sie können sowohl individuelle und soziale als auch arbeitsbezogene

Ressourcen (Energiereserven) aktivieren und gestalten. Das heißt, sie können betriebliche Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen sowie das persönliche Miteinander im Betrieb (mit-) bestimmen und somit auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen Einfluss nehmen. Es liegt also durchaus in ihrer Hand, Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten. Sie können Gestaltungsspielräume aufzeigen und diese nutzen. Inwiefern einzelne Führungskräfte jedoch tatsächlich Gesundheit als Führungsaufgabe wahrnehmen und aktiv gestalten können, hängt maßgeblich von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab, denen sie selbst ausgesetzt sind. Die Grundlage und Voraussetzungen für ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten liegen daher im obersten Management bzw. bei der Geschäfts- respektive Unternehmensführung. Eine Führungskraft kann nur so gut „gesundheitsförderlich führen“, wie es die betrieblichen Rahmenbedingungen zulassen.

Gesundheit als Führungsaufgabe wahrzunehmen bedeutet, sowohl für die Gesundheit der Mitarbeiter:innen zu sorgen als auch für die eigene.

## Gesunde Selbstführung notwendig

Die gesunde Selbstführung der Führungskraft ist insofern wichtig, da sie selbst auch Stressoren (Belastungen, die zu Stress führen) am Arbeitsplatz ausgesetzt ist. Dieser Stress der Führungskraft wird oftmals an die Mitarbeiter:innen weitergegeben. Zu den typischen psychischen Belastungen einer Führungskraft zählen u. a. eine hohe Komplexität der Arbeitsaufgabe, Zeitdruck, oftmalige Unterbrechungen sowie eine hohe Arbeitsdichte. Befindet sie sich zudem auf einer mittleren oder unteren Führungsebene, ist sie zusätzlich ähnlichen organisationalen und sozialen Belastungen ausgesetzt wie alle anderen Mitarbeiter:innen auch. Zu den Top 5

der psychischen Belastungen, denen Beschäftigte am Arbeitsplatz ausgesetzt sind, zählen:

- hohes Arbeitstempo
- häufige Störungen und Unterbrechungen
- weder selbstständiges Problemlösen, noch Neues in der Arbeit dazulernen
- wenig Unterstützung
- mangelnde Karrierechancen

Die Führungskraft verfügt zwar in der Regel über einen größeren Handlungsspielraum, welcher als Ressource dient, nutzt jedoch seltener die Möglichkeit der sozialen Unterstützung. Ein Grund für dieses Verhalten kann beispielsweise in der Befürchtung liegen, dass eine Annahme von Unterstützung von anderen als Schwäche oder Inkompetenz angesehen würde. Führungskräfte mit gutem Stressmanagement haben genug Ressourcen zur Verfügung und sind damit eher in der Lage, auf die Belange und Bedürfnisse ihre Mitarbeiter:innen einzugehen und somit mitarbeiter:innenorientiert und gesundheitsförderlich zu führen, als überbeanspruchte Führungskräfte. Das heißt, ist die Führungskraft selbst mit einer zu hohen Arbeitsbelastung konfrontiert, können von ihr potenzielle Ressourcen weniger wahrgenommen werden. Überforderung und Überlastung gefährden daher nicht nur die eigene Gesundheit der Führungskraft, sondern auch jene ihrer Mitarbeiter:innen. Führungskräfte, die sich um ihre eigene Gesundheit kümmern, führen auch ihre Mitarbeiter:innen gesundheitsförderlicher.

## Vorbildfunktion nicht unterschätzen

Führungskräfte haben in ihrer Rolle und Funktion Vorbildwirkung auf ihre Mitarbeiter:innen. Diese Vorbildfunktion übernehmen sie unter anderem auch in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, die so-

genannte Life-Domain-Balance, welche sich wiederum auf die Gesundheit auswirkt. Die digitale Omnipräsenz und erwartete ständige Erreichbarkeit stellen sowohl für Führungskräfte als auch deren Mitarbeiter:innen eine hohe psychische Belastung dar. Hier kann die Führungskraft mit gutem Beispiel vorgehen, in dem sie selbst beispielsweise nicht immer und überall erreichbar ist und keine E-Mails außerhalb der regulären Arbeitszeit (z. B. spät abends oder am Wochenende) versendet.

Das individuelle Führungsverhalten kann für die Mitarbeiter:innen sowohl ein Stressor (Stressfaktor) als auch eine Ressource sein. Fakt ist, Führungsstile und das persönliche Führungsverhalten beeinflussen die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen sowohl direkt als auch indirekt.

*»Das Führungsverhalten hat nachweislich großen Einfluss auf die Anwesenheit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen.«*

Maria Reiter

## Kommunikation als wichtiges Element

Direkten Einfluss üben Führungskräfte auf die Mitarbeiter:innengesundheit insbesondere durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation aus. Sie können hierbei den Mitarbeitern:Mitarbeiterinnen als soziale Ressource zur Verfügung stehen und sie bei der Arbeit unterstützen. Das heißt, ein freundschaftlicher und fürsorglicher Umgang der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern:Mitarbeiterinnen wird als Ressource erlebt, wohingegen ein schlechtes Kommunikationsklima,

mangelnde soziale Unterstützung und Intransparenz eine psychische Belastung darstellen, die sich negativ auf die Gesundheit auswirken kann. So werden mittels offenem Kommunikationsklima, gelebter Feedbackkultur, sozialer Unterstützung, Information und Transparenz, Anerkennung, Fairness und Kooperation psychische Belastungen, die sich negativ auf die Gesundheit auswirken können, abgefangen, da die genannten Arbeitsbedingungen positiv gestaltet und gelebt werden und somit eine Ressource darstellen. Durch die individuelle Unterstützung kann die Führungskraft helfen, wesentliche Arbeitsbelastungen ihrer Mitarbeiter:innen, wie etwa Zeitdruck, zu reduzieren.

Hilfreich für eine Vermeidung oder zumindest Reduzierung von negativen Beanspruchungsfolgen sind:

- **persönliche Beziehungen:** Die Beziehung zur Führungskraft wird insbesondere dann als hochwertig erlebt, wenn der:die Mitarbeiter:in weiß, wie er:sie eingeschätzt wird, seine:ihre beruflichen Bedürfnisse und etwaige Probleme verstanden werden, Entwicklungsmöglichkeiten erkannt werden und Entscheidungen nachvollziehbar sind. Geht die Führungskraft auf ihren:ihre Mitarbeiter:in individuell ein und zeigt Interesse an seinen:ihren Bedürfnissen und Emotionen, so vermittelt sie auf diese Art und Weise ein hohes Maß an Wertschätzung. Eine höhere Arbeitszufriedenheit führt zu einer besseren psychischen Gesundheit und weniger Fehlzeiten.
- **Information:** Rechtzeitige und ausreichende Informationsbereitstellung und -weitergabe reduziert Ängste und erhöht die Transparenz. Dies wiederum wirkt leistungsfördernd.
- **Kommunikation:** Eine offene Gesprächskultur, direkte wechselseitige und empathische Kommuni-

kation sind gesundheitsförderlich. Die Devise hierbei lautet „miteinander reden statt übereinander“.

- **Vertrauen:** sowohl „von oben nach unten“ als auch „von unten nach oben“. Vertrauen stellt die Basis für soziales Wohlbefinden dar und hebt die Leistungsmotivation der Mitarbeiter:innen. Misstrauen und Kontrolle hingegen führt zu Dienst nach Vorschrift und demotivierten Mitarbeiter:innen.
- **Team und Kollegialität:** Zusammenhalt im Team und gegenseitige Unterstützung geben Halt und stellen eine enorme Ressource dar.

Die Berücksichtigung bzw. Einhaltung dieser Aspekte führt zu:

- verringerter Stresswahrnehmung
- geringerer Ausprägung von Burnout-Symptomen
- gesteigertem psychischen Wohlbefinden
- höherer Arbeitszufriedenheit

Umgekehrt begünstigen fehlende oder mangelnde Führungskompetenzen wie beispielsweise geringe Konfliktlösungsfähigkeit, vernachlässigende Führung und ständige Unerreichbarkeit die Entstehung von Stress, gesundheitlichen Beschwerden und Burnout bzw. reduzieren das subjektive Wohlbefinden und die psychische Funktionsfähigkeit der Mitarbeiter:innen.

### Arbeit gesundheitsförderlich gestalten

Das Führungsverhalten hat also nachweislich großen Einfluss auf die Anwesenheit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen sowie deren Wohlbefinden und Stresserleben. Zudem ergibt sich ein indirekter Einfluss der Führung aus der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, d. h. durch die Beeinflussung von Rahmenbedingungen der Arbeit. Hier kann die Führungskraft als organisati-

onale Ressource dienen, indem sie die Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet. Eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen setzt eine gute Balance zwischen Arbeitsanforderungen und persönlichen Ressourcen voraus, sodass es weder zu einer andauernden Über- noch Unterforderung der Mitarbeiter:innen kommt. Die Arbeitsanforderungen sollen lern- und entwicklungsförderlich sein.

Für die Führungskraft bedeutet das, den Mitarbeiter:innen Arbeitsaufgaben zu übertragen, bei deren Erledigung bzw. Erfüllung diese ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einsetzen können. Hier spricht man von Aufgabenvielfalt, von angemessenen und abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben. Die Mitarbeiter:innen sollen ihre Arbeitsaufgaben möglichst eigenständig planen, ausführen und kontrollieren können, d. h. eine ganzheitliche Aufgabe haben, die zudem als bedeutsam und sinnvoll erlebt wird. Rollenklarheit sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind weitere Schlagworte, die bei der Gestaltung von Arbeitsanforderungen mitgedacht werden müssen. Dadurch werden zum einen Stressoren für die Mitarbeiter:innen reduziert, indem die Führungskraft beispielsweise für weniger Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen oder emotionale Belastungen sorgt. Zum anderen werden Ressourcen gefördert und der Umgang mit diversen Anforderungen erleichtert. Beispiele hierfür sind Ausdruck von Lob und Anerkennung, Rückendeckung (z. B. gegenüber überzogenen Kundenwünschen) sowie Unterstützung bei auftretenden Schwierigkeiten im Arbeitsprozess.

### Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Führung eine wesentliche Rolle bei der Erhaltung und Förderung der psychischen Gesundheit von Mitarbeiter:innen spielt.



© Adobe Stock

Eine offene Gesprächskultur, direkte wechselseitige und empathische Kommunikation sind gesundheitsförderlich.

Durch direkte Interaktion sowie die Schaffung relevanter Rahmenbedingungen kann sie bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen unterstützen. Gesundheitsförderliche Führung zeichnet sich aus durch:

1. individuelle Berücksichtigung und Unterstützung der Mitarbeiter:innen
2. gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
3. Engagement für betriebliches Gesundheitsmanagement und Motivation der Mitarbeiter:innen zur Nutzung dieser Angebote
4. Vorbildfunktion im Umgang mit der Gesundheit

Für die Gesundheit sind nicht alleine die Führungskräfte verantwortlich, sondern auch jeder:jede Mitarbeiter:in selbst. Die Führung kann jedoch einen wichtigen Beitrag dazu leisten und Mitarbeiter:innen aktiv unterstützen. ■

#### LITERATURQUELLEN

- Eurofound (2021). Living and working in Europe 2020. Publications Office of the European Union: Luxemburg.
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In: Felfe J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung, S. 253–263.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit – zum Stand der Forschung. In: Gesundheitswesen 73, S. 3–12.

- Hüttermann, H. (2015). Der Einfluss von Führung auf psychische Gesundheit: Ein Blick in die Forschung. In P. Becker (Hrsg.): Executive Health: Gesundheit als Führungsaufgabe, S. 13–29.
- Montano, D., Reeske-Behrens, A. & Franke, F. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Führung. In: BAuA (Hrsg.): Forschung Projekt F 2353.
- Turgut, S., Sonntag, K. & Römer, M. (2015). Wovon hängt gesundheitliches Führungsverhalten ab? In: GfA (Hrsg.): Verantwortung für die Arbeit der Zukunft – Beitrag A.3.17.

Mag. Maria Reiter,  
Unfallverhütungsdienst der AUVA-  
Landesstelle Graz  
maria.reiter@auva.at

## ZUSAMMENFASSUNG

 Die Autorin zeigt auf, dass Führungskräfte einen wesentlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen haben, und wie sie diesen Einfluss gesundheitsförderlich einsetzen können. ■

## SUMMARY

 The author explains why managers have a strong influence on their employee's mental health and how they can use this influence to promote health. ■

## RÉSUMÉ

 L'autrice montre que l'équipe dirigeante a une influence considérable sur la santé mentale de ses employés, et comment elle peut user de cette influence à des fins de promotion de la santé. ■



Bilder: © AdobeStock, AUVA

# Blickbewegungsanalysen im innerbetrieblichen Verkehr Mit den Augen eines:einer Staplerfahrenden

---

Unaufmerksamkeit ist nicht nur im Straßenverkehr Unfallursache Nummer eins. Auch im innerbetrieblichen Verkehr führen Ablenkung und falsche Gefahreinschätzung zu – vermeidbaren – Unfällen. Mithilfe eines Eyetracking-Systems erfassen die Arbeitspsychologen:-psychologinnen der AUVA Aufmerksamkeit und Wahrnehmung von Staplerfahrenden und leiten daraus Präventionsmaßnahmen für ein höheres Maß an Sicherheit im innerbetrieblichen Verkehr ab.

**SYLVIA PEISSL**

Jeden Tag ereignen sich in Österreichs Betrieben mit AUVA-Versicherten durchschnittlich zwei bis drei Unfälle mit Hub- oder Gabelstaplern. Jeden dritten Tag zieht einer dieser Unfälle eine schwere Verletzung wie eine Fraktur nach sich. Die genauen Ursachen für Unfälle im innerbetrieblichen Verkehr werden – im Gegensatz zum Straßenverkehr – nicht immer systematisch erhoben und Präventionsangebote sind in vielen Betrieben noch unbekannt. Mit dem AUVA-Präventionsschwerpunkt „Komm gut an!“, der auf die Reduktion von Unfällen aller Art im Bereich Verkehr abzielt, soll diese Lücke geschlossen und der Prävention von Unfällen auch im innerbetrieblichen Verkehr ein höherer Stellenwert beigemessen werden. Eines der Präventionsangebote der AUVA stellt der Einsatz eines mobilen Eyetracking-Systems dar. Dieses wurde während der letzten vier Jahre bereits in einer Vielzahl von Betrieben erfolgreich angewandt. Der vorliegende Bericht soll in das Thema Eyetracking einführen und zeigt die praktische Anwendung in Form von Beispielen.

## Unaufmerksamkeit ist Unfallursache Nr. 1

In der Prävention von Verkehrsunfällen konzentriert man sich in den letzten Jahren stark auf ein Thema: Unaufmerksamkeit. Ablenkung und Unaufmerksamkeit werden als Nummer eins aller Unfallursachen im Straßenverkehr gesehen und sind verantwortlich für ca. 150 tödliche Verkehrsunfälle pro Jahr in Österreich.

*»Aufmerksamkeit als ein mit Modellen gut erklärbarer, aber an sich ‚unsichtbarer‘ Prozess kann mit technischen Hilfsmitteln wie Blickbewegungsbrillen, auch Eyetracking-Systeme genannt, gut sichtbar gemacht werden.«*

**Sylvia Peißl**

Unaufmerksamkeit dürfte aber nicht nur auf öffentlichen Straßen eine Rolle spielen, sondern etwa auch am Werksgelände von vielen Betrieben bzw. im innerbetrieblichen Verkehr. Hier kommt noch verschärfend hinzu, dass neben zu Fuß gehenden Personen und Lastkraftwagen oft auch selbstfahrende Arbeitsmittel wie Hubstapler oder Radlader am Werksgelände unterwegs sind. Nicht selten kommt es vor, dass zu Fuß Gehende mit einem Hubstapler kollidieren und hierbei schwere Verletzungen davontragen. Arbeitsunfälle aufgrund von Unaufmerksamkeit und falscher Gefahreinschätzung



Abbildung 1: Darstellung des Aufmerksamkeitsbereichs mittels eines gelben Kreises; kleiner Kreis = fovealer Bereich (2 Grad), großer Kreis = parafovealer Bereich (10 Grad)

sind in vielen Fällen vermeidbar. Ein wichtiger Ansatzpunkt in der Prävention ist neben dem Entschärfen von Gefahrenstellen die Sensibilisierung aller Verkehrsteilnehmer:innen. Staplerfahrende müssen wissen, was Ablenkung bewirkt, also beispielsweise, welchen Weg sie während des Blicks auf ihr Mobiltelefon mit dem Stapler zurücklegen. Aber auch Personen ohne Staplerschein, die beispielsweise zu Fuß am Werksgelände unterwegs sind, brauchen die Information, dass das Sichtfeld von mit Staplern fahrenden Personen massiv eingeschränkt sein kann. Erst dann achten sie etwa bewusster auf einen rückwärtsfahrenden Stapler.

Ziele der Unfallverhütung im innerbetrieblichen Verkehr sollten somit einerseits das Erkennen und Entschärfen von Gefahrenstellen und andererseits die Sensibilisierung aller Verkehrsteilnehmer:innen bzw. Mitarbeiter:innen sein. Beide Ziele können mittels einer Methode erreicht werden: dem Einsatz einer Eyetracking-Brille.

## Eyetracking und Psychologie

Die Psychologie befasst sich unter anderem mit den kognitiven Prozessen des Menschen. Dazu zählen neben den Prozessen Denken, Gedächtnis und Sprache auch die Prozesse Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Aufmerksamkeit als ein mit Modellen gut erklärbarer, aber an sich „unsichtbarer“ Prozess kann mit technischen Hilfsmitteln wie Blickbewegungsbrillen, auch Eyetracking-Systeme genannt, gut sichtbar gemacht werden. Einfach erklärt, messen Eyetracking-Systeme mithilfe von Kameras exakt die Pupillenbewegungen des Menschen und können damit die Blickrichtung und die Lenkung der Aufmerksamkeit darstellen. Heutzutage gebräuchliche mobile Systeme sind oft in Brillen verbaut. Praktisch sitzen in solch einer Brille mehrere Kameras, die sowohl die Umgebung als auch die Pupillen der Person aufzeichnen, die die Brille trägt. Das Endprodukt einer Aufzeichnung ist ein Video mit



Abbildung 2: Das Viewpointssystem



Abbildung 3a: Sicht aus Stapler bei Rückwärtsfahrt, Mitarbeiter verdeckt



Abbildung 3b: Sicht aus Stapler bei Rückwärtsfahrt, Mitarbeiter zu sehen



Abbildung 4: Ablenkung durch vorbeifahrenden Lkw



Abbildung 5: Die fallende Kiste infolge der Ablenkung

einer großen Datenmenge im Hintergrund. Auf dem Video wird meist mit einem Kreis oder Punkt dargestellt, wohin die jeweilige Person schaut, was sie wahrnimmt und was nicht. Eine Begehung sieht man somit aus den Augen des Gehenden, eine Staplerfahrt aus den Augen des:der Fahrenden. Auf Abbildung 1 ist gut zu erkennen, dass die Person kurz vor Öffnen der Türe steht und die Aufmerksamkeit auf der Türschnalle bzw. dem Türrahmen liegt.

### Die Aufzeichnungen im Detail

Für die dargestellten Messungen verwendet wurde ein mobiles Eyetracking-System (VPS 16) der Firma Viewpoint-system GmbH, Wien (Abbildung 2). Die Aufnahme der Blickbewegungen erfolgte hierbei binokular, beide Augen

wurden aufgezeichnet. Für die Analyse der Blickbewegungen wurde die Eyetracking-Software Fact Finder der Viewpointssystem GmbH verwendet. Ein kurzer Einblick in die Statistik der Aufzeichnungen im Zuständigkeitsbereich der AUVA-Landesstelle Graz: Blickbewegungs-Aufzeichnungen fanden in 22 Betrieben in 29 Arbeitsstätten statt. Die ersten Messungen starteten im März 2018. Verteilt auf einen Zeitraum von vier Jahren wurden so die Blickbewegungen von mehr als 100 Personen an den unterschiedlichsten Arbeitsplätzen – hauptsächlich im innerbetrieblichen Verkehr – aufgezeichnet.

Für die Aufzeichnungen wurden in der Regel Arbeitssituationen ausgewählt, die besonders unfallkritisch waren, wie z. B. das Be- und Entladen eines Lastkraftwagens bei gleichzeitigem Kreuzen eines Gehweges. Aufgezeichnet wurde die normale Tätigkeit des:der Fahrenden an diesem Arbeitsplatz für die Dauer von maximal 30 Minuten. Im Anschluss an die Aufzeichnungen wurde das Material gemeinsam mit allen mit Arbeitssicherheit (sowie Logistik) betrauten Personen durchgesehen und kurze Sequenzen wurden extrahiert. Zu kritischen Sequenzen wurde eine Maßnahme zur Entschärfung der Situation festgelegt. Die Sequenzen sowie der Maßnahmenplan wurden in weiterer Folge der Geschäftsführung bzw. den zuständigen Führungskräften präsentiert. Eine Auswahl des Bildmaterials floss in vielen Fällen in Mitarbeiter:innenschulungen mit dem Ziel einer Sensibilisierung für Gefahrensituationen ein.

### Praxisbeispiele

Im Zuge der Aufzeichnungen wurden, wie bereits angesprochen, häufig kritische Situationen bzw. potenziell kritische Situationen aufgedeckt. Nach Möglichkeit wurden diese sofort entschärft oder alternativ die nächsten Schritte in einem Maßnahmenplan festgehalten. An dieser Stelle sollen drei Beispiele dargestellt werden, die in Betrieben aufgezeichnet wurden. Solche oder ähnliche Situationen waren bei den durchgeführten Aufzeichnungen keine Seltenheit.

#### Beispiel 1:

Ein Staplerfahrer hatte im vorderen Bereich seines Arbeitsmittels einen stetig baumelnden Wunderbaum montiert und im hinteren Bereich eine Schildkappe befestigt. Im normalen Fahrbetrieb wurden weder Wunderbaum noch Schildkappe als störend empfunden. Im Zuge der Blickbewegungsmessungen stellte sich aber heraus, dass der Wunderbaum ganze Personen verdecken konnte, und auch die Kappe versperrte bei der Rückwärtsfahrt die Sicht des Fahrers (siehe Abbildung 3a und 3b). Beim Zusammentreffen von mehreren ungünstigen Faktoren kann so schnell ein Arbeitsunfall passieren und ein:e Mitarbeiter:in übersehen werden. Die Schwachstelle wurde

behalten, indem der Wunderbaum etwas höher gehängt und die Schildkappe entfernt wurde.

### Beispiel 2:

Ein Staplerfahrer hatte die Aufgabe, Paletten mit gestapelten Kisten aufzuladen. Dabei verlor eine der Kisten das Gleichgewicht und fiel auf den Boden. Die Auswertung des Eye-tracking-Videos ergab, dass der Staplerfahrer unmittelbar vor dem Absturz der Kiste einen Lastkraftwagen fixiert hatte, der neben dem Lagerplatz vorbeigefahren war (Abbildung 4 und Abbildung 5). Sollten derartige Ablenkungen häufiger vorkommen, wäre eine denkbare Maßnahme die Verlegung des ablenkenden Verkehrsweges. Auf mehreren Videos unterschiedlicher Betriebe war gut zu erkennen, dass Zulieferwege von Lkw nicht immer optimal gewählt waren und diese beispielsweise Fußwege kreuzten. In einigen Betrieben gab es diesbezügliche Änderungen nach der Auswertung der Eye-tracking-Daten.

### Beispiel 3:

Auf Abbildung 6 ist zu erkennen, wie wichtig das Tragen von Warnwesten am Betriebsgelände ist. Ohne eine Warnweste würde die Person (in der rechten Hälfte des Bildes) mit dem Hintergrund verschmelzen und wäre für die:den Fahrende:n kaum zu sehen. Erschwerend kommen in diesem Fall das Gitter des Langholzmanipulationsgerätes und die Wetterverhältnisse dazu.

### Fazit

Warum passieren Staplerunfälle? Statistische Daten hierzu sind rar. Es ist bekannt, wie viele Unfälle passieren und welche Verletzungen daraus resultieren, aber nicht, worin die genauen Unfallursachen liegen. Die bereits durchgeführten betrieblichen Blickbewegungsmessungen haben gezeigt, dass Ablenkung und Unaufmerksamkeit auch im innerbetrieblichen Verkehr eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielen. Mithilfe von Eyetracking lassen sich allerdings nicht nur Ablenkungs-Situationen darstellen, sondern auch eine Vielzahl weiterer potenziell gefährlicher oder kritischer Situa-



Abbildung 6. Sicht aus Langholzmanipulationsgerät, Bedeutung von Warnwesten

tionen erkennen. Durch das rechtzeitige Setzen von Maßnahmen kann so der eine oder andere Unfall verhindert werden. Als besonders wertvoll hat sich auch die Sensibilisierung von Mitarbeiter:innen durch die Präsentation der Viewpoint-Sequenzen im Rahmen von Schulungen gezeigt. „Nicht-Staplerfahrende“ konnten den Betrieb dadurch mit den Augen eines:iner Staplerfahrenden sehen. Vielen Personen war eine Sichteinschränkung vom Sitz des Staplers aus bis zum Zeitpunkt der Schulung nicht bewusst und sie gaben an, sich in Zukunft aufmerksamer am Werksgelände zu bewegen. Auch die Darstellung von sekundenlangen Ablenkungen, wie der Blick auf das Handy bei gleichzeitiger Fahrt, schockierte den:die einen:eine oder anderen:andere Schulungsteilnehmer:in. Dies lässt hoffen, dass die Erkenntnis der Gefährlichkeit von Ablenkungen auch auf die nächste Autofahrt übertragen wird und auch dort bewusster auf ablenkende Geräte und Situationen verzichtet wird. ■

Mag. Dr. Sylvia Peißl  
Arbeitspsychologin,  
Unfallverhütungsdienst der AUVA-Landesstelle Graz  
sylvia.peissl@auva.at

## ZUSAMMENFASSUNG

 In zahlreichen Betrieben wurde ein Eyetracking-System bereits zur Erfassung der Augenbewegung eingesetzt. Die so gewonnenen Daten dienen als Grundlage für Präventionsmaßnahmen zur Erhöhung der Sicherheit im innerbetrieblichen Verkehr. ■

## SUMMARY

 Many businesses have introduced systems for tracking eye movements. The data are used to take preventive measures and increase in-house traffic safety. ■

## RÉSUMÉ

 De nombreuses entreprises ont déjà mis en place un système d'oculométrie détectant les mouvements oculaires. Les données récoltées ont permis d'élaborer des mesures de prévention visant à augmenter la sécurité dans la circulation interne des entreprises. ■



AUVAfit wird in Form eines Projekts in einer Abteilung mit maximal 50 Mitarbeitern: Mitarbeiterinnen und/oder sechs aufgabenunterschiedlichen Arbeitsplätzen einer Organisationseinheit durchgeführt.

# Maßnahmen der Arbeitsgestaltung zum Abbau arbeitsbedingter psychischer Belastungen

10 Jahre nach dem österreichweiten Start des Präventionsprogramms AUVAFIT hat sich an der Wichtigkeit und Dringlichkeit von dessen Ziel national und europaweit wenig verändert. Das Ziel des Präventionsprogramms der AUVA ist die Förderung der Qualität der Arbeitsplätze in Hinblick auf Belastungen des Muskel-Skelett-Bereichs und auf arbeitsbedingte psychische Belastungen.

**SYLVIA ROTHMEIER-KUBINECZ**

**A**m Beginn jedes AUVAfit-Projekts steht die Auftragsklärung in der Steuerungsgruppe. Aus den zahlreichen in Frage kommenden arbeitsbedingten psychomentalen, psychoemotionalen und psychosozialen Belastungen konzentriert sich das AUVAfit-Projekt auf jene Themen, für die der Betrieb Handlungsbedarf sieht. Mit dieser Vorgehensweise ist es möglich, die betriebliche Ausgangslage zu berücksichtigen und Themen vertieft zu bearbeiten, die für den Betrieb aktuell relevant sind. Mittels passender arbeitspsychologischer Analyseverfahren wird überprüft, welche Aspekte der berichteten Belastungen in welchem Ausmaß zutreffen. Die Themen werden daher in Form von Fragestellungen formuliert. Passende Analyseverfahren siehe AUVA AOW  $\Psi$  Datenbank: [www.aowpsychologie.com](http://www.aowpsychologie.com). Das Ergebnis der Analyse liefert Ansatzpunkte für konkrete Gestaltungsempfehlungen, die in einer anschließenden Phase des Projekts bearbeitet werden.

## Wo sehen AUVAfit-Betriebe Veränderungsbedarf?

Themen, die für AUVAfit-Betriebe in Hinblick auf arbeitsbedingte psychische Belastungen relevant waren, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Fehlbeanspruchung bei Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufen
2. Ergonomische Arbeitszeiten
3. Zeitdruck und andere Arbeiterschwernisse
4. Arbeitsteilung
5. Arbeitszufriedenheit, Motivation, Teamklima
6. Vorgesetztenverhalten
7. Anerkennungskultur – Stress und psychosoziale Belastung
8. Emotionsarbeit und Gefühlarbeit – psychoemotionale Belastung
9. Sonstiges (Qualifikation, Wissensmanagement, Homeoffice)

Handlungsbedarf sahen AUVAfit-Betriebe in Hinblick auf die Herstellung **beeinträchtigungsfreier Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe** an ausgewählten Arbeitsplätzen. Mögliche Fehlbeanspruchungen wurden identifiziert, bewertet und durch Gestaltungsmaßnahmen beseitigt. Auch für spezielle Arbeitsplätze wie Nacht-Arbeitsplätze wurden Arbeitsgestaltungsmaßnahmen entwickelt, die der Beanspruchung durch Nachtarbeit entgegenwirken sollen. Von Interesse war auch, ob sich Fehlbeanspruchungen wie Monotonie, Stress, Ermüdung oder Sättigung beim Personal bereits bemerkbar machen. Bei Bedarf wurden Arbeitsbedingungen umgestaltet („redesign work“).

**Arbeitszeiten** waren und sind immer ein Thema. **Arbeitszeitmodelle** in Hinblick auf ergonomische Anforderungen zu op-

timieren war das Anliegen vor allem in AUVAfit-Betrieben mit Schichtarbeit. Aber auch das Zeitmanagement, bzw. eine optimale Arbeitszeitgestaltung, um Zeitdruck zu reduzieren, war Thema. Dazu war es notwendig, **Zeitdruck** objektiv zu erfassen, wonach ebenfalls Nachfrage bestand. Das gilt ebenso für weitere Arbeiterschwernisse wie Unterbrechungen, Störungen oder Erschwerungen.

Die **Art der Arbeitsteilung** hat Auswirkungen auf vielen Ebenen, dementsprechend vielgestaltig waren die Themen. Zu den Anlassfällen zählten Informationsmängel, Intransparenz, Kommunikations- oder Kooperationsprobleme hinsichtlich Terminplanung und Terminabsprachen, Organisationsmängel innerhalb einer Gruppe, an der Schnittstelle zu anderen Bereichen oder innerhalb mehrerer Abteilungen.

**Arbeitszufriedenheit, Motivation, Teamklima** waren ebenfalls Themen, die für AUVAfit-Betriebe relevant waren. Anlassfälle, sich mit diesen Themen zu beschäftigen, waren beispielsweise Fluktuation, Auftragsspitzen, vermehrter Arbeitsanfall mit möglichen Konfliktsituationen, Verschlechterungen bei Arbeitszeiten, Personalstand und Gehalt oder Veränderungen in der Arbeitsteilung. Gefragt wurde auch nach Unterschieden im Teamklima innerhalb zweier „Kulturen“. Auch die zwischenmenschlichen kollegialen Beziehungen und Beziehungen zu ihren Führungskräften, oder wie Mitarbeiter:innen das Unternehmen als Organisation wahrnehmen, waren von Interesse. Die Befragungsergebnisse lieferten mehr Klarheit darüber, wo man am besten ansetzen kann.

Auch das **Vorgesetztenverhalten** direkt wurde zum Thema gemacht. Dabei ging es etwa um die Förderung eines gesundheitsförderlichen Vorgesetztenverhaltens oder das Entwickeln gemeinsamer Standards wie Führungsleitlinien. Von Interesse war auch, ob die Befugnisse der Abteilungsleitung zu den Verantwortlichkeiten passen.

Beim Thema **Anerkennungskultur** ging es meist darum, eine Balance zwischen geforderter Anstrengung und der dafür erhaltenen Belohnung und Wertschätzung zu finden. Um die beruflichen Anforderungen ging es auch dann, wenn der Handlungsspielraum nicht ausreichte, um die Arbeit ohne Stress zu bewältigen. Stress und psychosoziale Belastung zu reduzieren oder zu beseitigen wurde regelmäßig zum Thema gemacht. Das Vorhandensein von Ressourcen zu überprüfen und gegebenenfalls zu vermehren, war ein weiterer Weg, um Stress abzubauen.

In vielen Berufen gehören **Emotionsarbeit und Gefühlarbeit** dazu. An diesen Arbeitsplätzen galt es psychoemotionale Belastungen zu identifizieren. Die Arbeitsbedingungen sollten so gestaltet werden, dass sie einen stresslosen Umgang mit Gefüh-



© Adobe Stock

len gegenüber Kunden:Kundinnen oder Klienten:Klientinnen ermöglichen. Sonstige für die AUVAfit-Betriebe relevante Themen waren **Qualifikation** oder das Wissensmanagement, das Ausmaß der Arbeitsbelastung durch **Umgebungsbedingungen** oder die Ausweitung von **Homeoffice**-Arbeitsplätzen.

### Einwirken, verändern, gestalten – aber wie?

Mit dem Begriff „AUVAfit-Intervention“ wird die Gesamtheit des AUVAfit-Leistungsangebotes bezeichnet. Mittels der Gestaltungsworkshop-Reihe (GWS) „Redesign Work“ werden jene Aspekte bearbeitet, bei denen die Analyseergebnisse Veränderungsbedarf anzeigten. Folgende Aufzählung gibt einen Einblick in ausgewählte Inhalte, die in den Gestaltungswshops bearbeitet wurden.

#### Optimierte Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation

Einführung von systematischem Arbeitsplatzwechsel oder Aufgabenwechsel durch Bildung von Teams; Aufgabenanreicherung mit organisatorischen oder kontrollierenden Teilaufgaben; Beteiligungsgrad erhöhen; Erhöhung der Vorhersehbarkeit durch Optimierung der Arbeitsvorbereitung und verbesserter Vorausplanung; Entwicklung von Maßnahmen mit anderen Bereichen im Umgang mit Unaufschiebbarkeit; Verbesserung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen; eine belastungsärmere Verteilung entlang der Auftragsabwicklung in einer Werkstatt herstellen

#### Zeitdruck und andere Arbeiterschwerpunkte

Zeitersparnis und Reduktion des Zeitdrucks durch Identifikation der Anzahl, Art und Quelle der Störungen und Unterbrechungen und deren Beseitigung; Entwickeln von Kennziffern zum Verhüten von externer Überforderung; Störungsempfinden (Geräusche, Enge, Betriebsamkeit) zum Thema machen

- Beispiel aus dem AUVAfit-Leistungsangebot:

#### **Beseitigen von Arbeiterschwerpunkten (RH): Regulationshindernisse**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:  
[www.aowpsychologie.com](http://www.aowpsychologie.com)

#### **Arbeitsteilung; Arbeitszufriedenheit, Motivation, Teamklima**

Transparenz und Fairness in Bezug auf die Verteilung der Aufgaben innerhalb einer Abteilung oder Gruppe erhöhen; Analyse gemeinsamer Entscheidungsbereiche und Erweiterung der Selbstregulation in der Abteilung; gemeinsame Aufgabenorientierung in der Gruppe/Abteilung erarbeiten

- Beispiele aus dem AUVAfit-Leistungsangebot:

#### **Fördern von Teamarbeit und Mitbestimmung (TWM): Team Work Management**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:  
[www.aowpsychologie.com](http://www.aowpsychologie.com)

#### **Optimierung der Aufgabenteilung in der Gruppe (STA)**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:  
[www.aowpsychologie.com](http://www.aowpsychologie.com)

#### **Gesprächsführung, Sicherheitskultur, Vorgesetztenverhalten**

Intervention zur Förderung eines gesundheitsförderlichen Vorgesetztenverhaltens und zur Reflexion der eigenen Führungsrolle; Förderung einer Fehlerkultur anstelle einer Schuldkultur; Grundlagen der Gesprächsführung vermitteln; Professionalisierung des Umgangs mit Kunden erarbeiten; Einführung regelmäßiger Information über die Organisation, um Gerüchte zu vermeiden

- Beispiele aus dem AUVAfit-Leistungsangebot:

#### **Gesundes Management**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:

»Aus den zahlreichen in Frage kommenden arbeitsbedingten psychomentalen, psychoemotionalen und psychosozialen Belastungen konzentriert sich das AUVAfit-Projekt auf jene Themen, für die der Betrieb Handlungsbedarf sieht.«

Sylvia Rothmeier-Kubinecz

www.aowpsychologie.com

#### **Kommunikations- und Konfliktlösungsstrategien für Teams und Management**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:

www.aowpsychologie.com

#### **Anerkennung und Wertschätzung, Emotionsarbeit und Gefühlarbeit – psychoemotionale Belastung**

Strategien gegen Selbstausbeutung entwickeln; Förderung der Anerkennungskultur: Maßnahmen gegenseitiger Wertschätzung erarbeiten; Selbstwirksamkeitstraining; berufliches Ansehen mit Image-Offensive erhöhen; Training zu Nähe und Distanz

■ Beispiele aus dem AUVAfit-Leistungsangebot:

##### **Trainingsangebot zum Erwerb der Distanzierungsfähigkeit bei gleichzeitiger Zugewandtheit**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:

www.aowpsychologie.com

##### **Anerkennung und klientenfreundliche Aufträge**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:

www.aowpsychologie.com

#### **Qualifikation**

Behandlung des Themas, ob die Form, in der Wissen vorliegt, entsteht und angeeignet wird, optimierbar ist; bleibende Lernerfordernisse schaffen durch eine breiter gefächerte FREIWILLIGE Einsatzmöglichkeit des Personals (Polyvalenz); aufgabenbezogener Informationsaustausch zwischen den Teams oder der Organisation

■ Beispiele aus dem AUVAfit-Leistungsangebot:

##### **Fördern von Lernen und Wissen zwischen Organisationseinheiten (AI)**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:

www.aowpsychologie.com

##### **Fördern von Qualifizierung durch Aufgabenerweiterung (PM)**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:

www.aowpsychologie.com

#### **Homeoffice**

##### **Entwicklung von Kriterien zur Unterscheidung zwischen Homeoffice-geeigneten und -ungeeigneten Aufgaben**

Zugang: AUVA AOW Ψ Datenbank:

www.aowpsychologie.com

#### **Gezielte Maßnahmen – große Wirkung**

Am Ende jeder GWS-Reihe steht der Aktionsplan. Darin werden die konkreten Umsetzungsschritte festgehalten. Das Bündel an Maßnahmen enthält organisatorische, technische und personenbezogene Maßnahmen. Dabei gilt: Auch kleine Veränderungen haben große Wirkung, weil sie gezielt dort erfolgen, wo Handlungsbedarf besteht.

#### **Was steht im Aktionsplan?**

##### **Optimierte Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation**

- Anpassung von Stellenbeschreibungen
- Ansprechpartner:innen für Informatik für die Abteilung ernennen
- Bildung von Teams mit Arbeitsplatzwechsel
- Einführung von regelmäßigen Schichtübergaben, (Dienst-)Besprechungen oder abteilungsübergreifenden Treffen zu ausgewählten Themen
- Bildung eines Projektteams, das an der Beseitigung der Arbeiterschwernisse arbeitet
- Mitbestimmung für bestimmte definierte Aufgabenbereiche einführen
- Bestellorganisation optimieren
- Reinigungsplan oder Checklisten erstellen
- finanzielle Obergrenze für Anträge anheben

##### **Qualifikation**

- benötigte Ausbildung (Stellenprofil) für bestimmte Arbeitsplätze definieren
- Einschulungsplan für Betriebsneulinge erstellen
- Neue IT-Lösungen z. B. zur erleichterten Koordination der Schulungstermine
- Betriebsneulinge werden direkt am Arbeitsplatz eingeschult

##### **Gesprächsführung**

- Feedbackregeln für die Gesprächsführung schulen
- MA-Gespräche einführen
- Erstellung einer Leitlinie für Vorgangsweisen bei Disziplinarmaßnahmen und Problemen mit MA

##### **Anerkennung und Wertschätzung**

- Erweiterung des Unternehmenscodex
- Durchführen von Veranstaltungen zum Kennenlernen anderer Bereiche und Abteilungen

- Marketingaktionen zur Steigerung des Bekanntheitsgrads
- Budget z. B. für Einrichtung der Ausstattung der Arbeitsplätze genehmigen
- Aufwertung bestimmter Arbeitsplätze, z. B. Funktion der „Filialleitung“ stärken
- Schulung im Umgang mit Bedrohungen, Verhalten in Not- und Krisensituationen
- mehr Mitsprache bei Einschulung von Betriebsneulingen oder Auswahl der Projektleiter

#### Arbeitszeit und Personal

- Personalstand erhöhen oder Arbeitsmenge reduzieren, z. B. Lehrling in die IT aufnehmen
- auf Standardbesetzung achten, rechtzeitig nachbesetzen
- einheitliche Ablöse-, Aushilfs- und Vertretungsregeln
- Vertretung während der Mittagspause am Empfang
- Diensterteilung übernehmen MA selbst
- Einführung Gleitzeitregelung mit Durchrechnungszeitraum

#### Sicherheitskultur

- Beschriftung unlesbarer Bezeichnungen von Bedienelementen
- Schulungen zu den Themen Hygiene und Arbeitsplatzsicherheit werden verpflichtend

#### Sonstiges

- neue Telefonanlage mit portablem Telefon
- die Lichtschranke versetzen, um Fehlalarme zu reduzieren
- Anschaffung eines Scanners verkürzt Zeitaufwand im Check-in
- Anschaffung eines Zusatztools zum „Weiterverbinden“ für die Telefonanlage
- Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit der Software, z. B. Veranschaulichung der Preisspannen pro Produkt mittels Grafik
- Programme neu aufsetzen
- Konsolidierung der Daten (Insellösungen abschaffen)

## Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen

Die Begleitung und Überprüfung des Aktionsplans ein halbes Jahr nach Umsetzung der letzten Maßnahme ist gleichzeitig der erste Teil der Evaluation. Im zweiten Teil der Wirksamkeitsprüfung wird das Analyseinstrument in einem Vorher-Nachher-Setting erneut vorgegeben und aus den Ergebnissen der Wirksamkeitskoeffizient errechnet. Die erzielten Effektstärken reichten von  $-0,07$  (leichte Verschlechterung) bis zu  $0,95$  (starker Effekt). Es konnte eine deutliche Verbesserung in mehreren Merkmalsbereichen oder Dimensionen erzielt werden. Auf Wunsch konnte auch die Effizienz anhand des geschätzten *Return on Investment* berechnet werden. Geht man von einer Dauer der Wirksamkeit der Veränderungsmaßnahmen von ca. einem Jahr (in Ausnahmefällen drei Jahren) aus, brachte jeder in das AUVAFIT-Projekt investierte Euro durchschnittlich  $0,43$  bis zu  $8,67$  Euro. Zum Thema Evaluation siehe:

[www.aowpsychologie.com](http://www.aowpsychologie.com)

#### QUELLEN

- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (2021). AUVAFIT Evaluationskonzept: Mehrebenen-Modell
- Rothmeier-Kubinecz, S. (2015). QUALITÄT DER ARBEITSPLÄTZE. AUVAFIT zeigt erfreuliche Ergebnisse; Sichere Arbeit. Heft 4. S. 32–41. Wien: Medieninhaber AUVA.
- Rothmeier-Kubinecz, S. (2015). Psychologisches Wissen wird besser zugänglich. SICHERE ARBEIT. Heft 3. S. 30–33. Wien: Medieninhaber AUVA.
- Rothmeier-Kubinecz, S., Hawlik W. (2013). AUVAFIT: Arbeitsqualität als Erfolgsfaktor. Sichere Arbeit, Heft 2. Wien; S. 18–21.
- Rothmeier-Kubinecz, S. (2013). AUVAFIT: Präventionsprojekt zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Sichere Arbeit, Heft 6. Wien; S. 28–35. Wien: Medieninhaber AUVA.

Mag. Sylvia Rothmeier-Kubinecz  
Psychologin, AUVA-Hauptstelle, Abteilung für Unfallverhütung und Berufskrankheitenbekämpfung  
[sylvia.rothmeier@auva.at](mailto:sylvia.rothmeier@auva.at)

## ZUSAMMENFASSUNG

 Die Autorin lässt zahlreiche Projekte, die in den letzten 10 Jahren im Rahmen von AUVAFIT realisiert wurden, Revue passieren und berichtet über die Interventionen, die dabei schwerpunktmäßig umgesetzt wurden. ■

## SUMMARY

 The author reviews numerous AUVAFIT projects realised over the past ten years and gives an overview of interventions from those projects. ■

## RÉSUMÉ

 L'autrice passe en revue les nombreux projets réalisés dans le cadre de l'AUVAFIT ces dix dernières années et rend compte des interventions mises en œuvre en priorité. ■

# Umfassende Informationen zu aktuellen Themen



- Homeoffice
- Muskel-Skelett-Erkrankungen



**Noch nicht gesehen?**  
Lesen Sie die beiden Sonderausgaben online  
oder bestellen Sie Ihr persönliches Exemplar  
unter [www.sicherearbeit.at](http://www.sicherearbeit.at)



# Psychosoziale Erste Hilfe – Unterstützung von Betroffenen im Unternehmen

---

Wie kann man Betroffenen unmittelbar nach einem kritischen Ereignis helfen, den Vorfall zu verarbeiten? Psychosoziale Erste Hilfe durch speziell geschulte Kollegen:Kolleginnen im Betrieb ist die Antwort auf diese Frage.

**SYLVIA EBNER, IRENE LANNER**

**S**chwere Arbeitsunfälle, Todesfälle oder Gewalt – im beruflichen Alltag kann jede Person mit kritischen Ereignissen konfrontiert werden. Bei den Folgen denkt man oft nur an körperliche Verletzungen und übersieht, dass solche Vorfälle auch psychische Auswirkungen haben können. Denn die Reaktionen können je nach Betroffenen sehr unterschiedlich sein und werden daher auch von Vorgesetzten oft nicht als Folgen des kritischen Ereignisses wahrgenommen.

Auch die Bewältigung des potenziell traumatischen Geschehens gestaltet sich sehr unterschiedlich und hängt vor allem von den individuellen Strategien der einzelnen Personen ab. Doch auch Maßnahmen der Unternehmen, die nach einem solchen Ereignis gesetzt werden, können einen weiteren wesentlichen Beitrag leisten.

In der akuten Situation im Betrieb ist vor allem das **psychosoziale Handeln** entscheidend dafür, wie schnell die Betroffenen wieder zur Normalität zurückfinden. Die wichtigste Bedingung für die gesunde Bewältigung eines schwerwiegenden Ereignisses ist die psychosoziale Unterstützung. Bei der Vorbereitung auf kritische Ereignisse kann die Notfallpsychologie unterstützen. Sie beschäftigt sich einerseits mit der Vorbeugung von kritischen Ereignissen und umfasst darüber hinaus auch Maßnahmen, die unmittelbar nach Eintritt dieser Ereignisse zur Entlastung getroffen werden können.

## Unterschiedliche Ebenen der Intervention

Je nach Phase können unterschiedliche Maßnahmen eingesetzt werden. Die Unterstützung lässt sich auch hinsichtlich der Personen und der Art der Ausbildung differenzieren. In den ersten Stunden nach einem kritischen Ereignis bietet die **Akuthilfe** eine wichtige Unterstützung für die Betroffenen. In Form einer psychosozialen Ersten Hilfe kann die Unterstützung durch speziell geschulte Mitarbeiter:innen des eigenen Betriebs erfolgen. Weitere Möglichkeiten sind Kriseninterventionsteams, zum Beispiel der Rettungsorganisation, oder auch Akutinterventionen durch Notfallpsycholog:innen.

Psychosoziale Erste Hilfe ist die direkt nach dem Notfall bereitgestellte Akuthilfe für Betroffene. Ziel der psychosozialen Ersten Hilfe ist es, den betroffenen Personen in der Notfallsituation hilfreich zur Seite zu stehen und damit die Verarbeitung dieser kritischen Prozesse zu unterstützen [1].

## Professionelle Unterstützung

Die psychosoziale Betreuung durch geschulte Personen des Kriseninterventionsteams der Einsatzkräfte unterstützt in der ersten Phase bei der Bewältigung des Erlebten. Dabei handelt es sich um **kurzfristige Interventionen** unmittelbar oder kurz nach einem kritischen Ereignis und nicht um eine Therapie.

Die geschulten Einsatzkräfte können über die Rettungsleitstelle von Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst, Notarzt sowie von Behörden alarmiert werden.

Im Gegensatz zur psychosozialen Betreuung werden die notfallpsychologischen Akutinterventionen von speziell geschulten Psycholog:innen durchgeführt.

## Psychosoziale Erste Hilfe durch Kolleginnen:Kollegen

Durch die Belastung können Betroffene von kritischen Ereignissen in eine Überforderungssituation kommen. Einfache psychosoziale Erste Hilfe etwa durch Entlastungsgespräche mit Kolleg:innen kann in dieser Phase wesentlich dazu beitragen, das Erlebte besser zu verarbeiten. Ziel ist hauptsächlich die Beruhigung der Betroffenen, indem diese aktiv angesprochen und unmittelbar nach dem Ereignis nicht alleine gelassen werden. Die psychosoziale Erste Hilfe ist dabei als Erstversorgung gedacht und umfasst keine weiterführende Betreuung. Wenn die Betroffenen aufgrund anhaltender Beschwerden weitere Unterstützung in der Stabilisierungsphase benötigen, sollten hier notfallpsychologische Experten:innen für Einzel- und Gruppengespräche herangezogen werden. Auch eine individuelle Trauerbegleitung oder eine Traumatherapie kann in Einzelfällen weiterhelfen.

*»Psychosoziale Erste Hilfe ist die direkt nach dem Notfall bereitgestellte Akuthilfe für Betroffene. Ziel der psychosozialen Ersten Hilfe ist es, den betroffenen Personen in der Notfallsituation hilfreich zur Seite zu stehen und damit die Verarbeitung dieser kritischen Prozesse zu unterstützen.«*

## Angebot der AUVA

### Notfallplanung im Betrieb

Die Arbeits- und Organisationspsycholog:innen der AUVA unterstützen Betriebe bei der Erarbeitung eines betrieblichen Notfallplans, um im Ernstfall gerüstet zu sein. Das Notfallkonzept wird speziell auf die betrieblichen und organisatorischen Gegebenheiten abgestimmt. Dabei sollte die psychosoziale Unterstützung ein fester Bestandteil des Konzepts sein, um die Wahrscheinlichkeit einer Traumatisierung der Mitarbeiter:innen zu reduzieren.

### Schulung: Psychosoziale Erste Hilfe

Ein Teil des betrieblichen Notfallkonzepts kann die Ausbildung in psychosozialer Erster Hilfe für ausgewählte Mitarbeiter:innen sein. Ein Entlastungsgespräch unmittelbar nach einem kritischen Ereignis trägt zur psychischen Stabilisierung bei. Den Mitarbeiter:innen wird ein Basiswissen zu kritischen Ereignissen und den daraus folgenden psychischen Reaktionen vermittelt. Sie lernen, wie sie in akuten Situationen reagieren können, und in weiterer Folge ein sogenanntes Entlastungsgespräch durchzuführen. Darüber hinaus kennen sie Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Rolle als psychosozialer:soziale Ersthelfer:in.

### Schulung: Notfallpsychologie für Führungskräfte

Führungskräfte, die spezifische Notfallpläne in ihrem Betrieb verankert haben, fühlen sich in Notfallsituationen sicherer in ihren Interventionen. Wichtig ist, dass notfallpsychologische Aspekte ein fixer Bestandteil dieser Konzepte sind. In Schulungen können sich Führungskräfte Wissen zu notfallpsychologischen Grundlagen aneignen und präventive Maßnahmen für den eigenen Betrieb ableiten.

Kenntnisse über menschliches Erleben und Verhalten in Ausnahmesituationen sowie die Sensibilisierung bezüglich akuter Belastungsreaktion und posttraumatischer Belastungsstörung sind wichtig, um die richtigen Interventionen einzuleiten.

Die AUVA bietet weitreichende Unterstützung. Eine Kontaktaufnahme ist über [notfallpsychologie@auva.at](mailto:notfallpsychologie@auva.at) möglich, weitere Informationen: [www.auva.at/arbeitspsychologie](http://www.auva.at/arbeitspsychologie)



### Unterstützung in der Akutphase

Die notfallpsychologische Akutintervention beginnt mit der Kontaktaufnahme. Dabei ist zu beachten, dass der:die Betroffene, wenn notwendig, aus dem Gefahrenbereich herausge-

bracht wird. Der:die psychosoziale Ersthelfer:in stellt sich mit Namen und Funktion vor und klärt als Erstes, ob die Person verletzt ist. Ist keine medizinische Versorgung notwendig, organisiert der:die Ersthelfer:in ein geeignetes Setting für das Entlastungsgespräch, einen Raum, in dem man ungestört

sprechen kann. Ziel des Gesprächs ist es, der betroffenen Person ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, die emotionale Entlastung zu ermöglichen und die Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.

### Ablauf eines Entlastungsgesprächs

Im Gespräch werden zunächst die dringenden Bedürfnisse abgefragt. „Wie geht es dir?“ „Was brauchst du jetzt?“ Es wird eventuell ein Getränk und eine warme Decke besorgt. Danach kann das Unfallopfer oder der:die Mitarbeiter:in seine Beobachtungen schildern und erzählen, was passiert ist. Sprechen kann für die:den Betroffene:n wohltuend sein.

Der:die psychosoziale Ersthelfer:in stellt direkte Fragen zu dem Geschehen, sodass auch er:sie sich ein ungefähres Bild des Ereignisses machen kann. Dabei ist zu beachten, dass man nicht drängt, über Dinge zu sprechen, über die der:die Betroffene nicht sprechen will. Das Entlastungsgespräch unter Kollegen:Kolleginnen soll emotionale Entlastung bieten und das Gefühl der Kontrolle über die Situation verstärken.

In weiterer Folge versichert man sich über den emotionalen Zustand nach der Schilderung der Fakten. „Wie geht es dir jetzt?“ Tritt das Gefühl einer Entlastung ein, kann man den Schwerpunkt auf konkrete Handlungen setzen. „Was möchtest du jetzt tun?“ Je nach Situation und Betroffenheit wird versucht, die Rückkehr zu Routine-tätigkeiten zu ermöglichen. Dabei ist zu beachten, dass das soziale Netzwerk des:der Betroffenen aktiviert wird. Gemeinsam kann besprochen werden, dass er:sie von einem:einer Bekannten abgeholt wird oder er:sie direkten Kontakt mit einer vertrauten Person aus der Familie oder dem Freundeskreis aufnimmt. „Mit wem willst du

heute noch sprechen?“ oder „Mit wem wirst du heute noch etwas unternehmen?“ [2].

### Unterstützung durch Führungskräfte in und nach Notfällen

Führungskräfte haben die Fürsorgepflicht für das körperliche und psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen. Das Verhalten der Leitungspersonen hat symbolischen Wert für die Beschäftigten. Es geht darum, dass Führungskräfte Verständnis für die Situation, für die Reaktion der Betroffenen und der Gruppen zeigen.

Oft gibt es in akuten Notfällen organisatorische und logistische Probleme durch die Führung zu beheben und es sind Entscheidungen zu treffen, die den Betroffenen helfen, zur Normalität zurückzukehren. Bei Bedarf können Führungskräfte organisieren, dass Mitarbeiter:innen nach Hause begleitet werden. In den auf den Notfall folgenden Tagen sollte in kurzen Kontakten signalisiert werden, dass man weiterhin für den:die Kollegen:Kollegin da ist, falls er:sie noch etwas braucht. ■

#### LITERATUR:

- [1] Lasogga, F. & Gasch, B.: Notfallpsychologie: Lehrbuch für die Praxis. 2. Auflage. Berlin: Springer, 2011, S. 13.
- [2] Hausmann, C.: Interventionen der Notfallpsychologie. Was man tun kann, wenn das Schlimmste passiert. Wien: Facultas, 2016.



Mag. Sylvia Ebner  
Arbeits- und Organisationspsychologin  
AUVA-Außenstelle St. Pölten, Unfallverhütungsdienst  
sylvia.ebner@auva.at

Mag. Irene Lanner  
Arbeits- und Organisationspsychologin  
AUVA-Landesstelle Salzburg, Unfallverhütungsdienst  
irene.lanner@auva.at

### ZUSAMMENFASSUNG

Die Autorinnen zeigen, wie im Rahmen eines Notfallpsychologie-Konzeptes die psychosoziale Erste Hilfe umgesetzt werden kann. ■

### SUMMARY

The authors explain how to apply psychosocial first aid as part of a psychological emergency scheme. ■

### RÉSUMÉ

Les autrices montrent comment les premiers secours psychosociaux peuvent être mis en œuvre dans le cadre d'un programme de psychologie d'urgence. ■



# Das Büro in den eigenen vier Wänden

## Psychische Belastung im Homeoffice

Neben zahlreichen Vorteilen birgt die Arbeit im Homeoffice auch Gefahren für die psychische Gesundheit. Potenzielle Quellen psychischer Belastung betreffen die Aufgabenanforderungen und die sozialen Beziehungen ebenso wie die Arbeitsumgebung und die Arbeitsorganisation.

**BETTINA KUBICEK**

Im Zuge der COVID-19-Pandemie wurde das Arbeiten im Homeoffice für zahlreiche Beschäftigte zur Alltagsrealität. Schenkt man aktuellen Prognosen Glauben, so werden Arbeitnehmer:innen auch nach der Pandemie vermehrt im Homeoffice tätig sein. Denn sowohl für Arbeitgeber:innen als auch für Arbeitnehmer:innen bietet die Arbeit im Homeoffice Vorteile [1]. Arbeitgeber:innen profitieren beispielsweise von einer höheren Produktivität und einer stärkeren Bindung der Beschäftigten. Arbeitnehmer:innen schätzen die Flexibilität und Autonomie sowie die bessere

Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Doch die Arbeit im Homeoffice birgt auch Gefahren psychischer Belastung. Um die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen zu schützen, ist es daher notwendig, Belastungsbedingungen im Homeoffice zu kennen und diesen entgegenzuwirken.

### Gefährdungen durch psychische Belastung

Psychische Belastung, verstanden als alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn

einwirken [2], tritt bei jeder Arbeitstätigkeit auf und betrifft somit alle arbeitenden Menschen. Psychische Belastung kann aktivierend und anregend wirken und die Kompetenzentwicklung und das Lernen bei der Arbeit fördern. Werden jedoch die Bewältigungsmöglichkeiten der arbeitenden Menschen überschritten, führt psychische Belastung zu Fehlbeanspruchung und langfristig zu Befindens- und Gesundheitsbeeinträchtigungen. Insofern ist es notwendig, die Gefahrenpotenziale für psychische Belastung bei der Arbeit (im Homeoffice) zu ermitteln und so weit wie möglich zu minimieren.

Die Gefährdungen durch arbeitsbedingte psychische Belastung lassen sich in vier Bereiche untergliedern [3]. Dies sind (1) Aufgabenanforderungen, (2) die sozialen Beziehungen, (3) die Arbeitsumgebung und (4) die Arbeitsorganisation. Die **Aufgabenanforderungen** umfassen die körperlichen, emotionalen und geistigen Anforderungen, die bei der Ausführung der Tätigkeit auftreten. Die **sozialen Beziehungen** beinhalten Mängel der Zusammenarbeit oder der Führung. Die **Arbeitsumgebung** beinhaltet die klimatischen, akustischen und visuellen Anforderungen bei der Arbeit. Die **Arbeitsorganisation** umfasst schließlich die zeitliche und mengenmäßige Gestaltung der Arbeit sowie die Arbeitsabläufe. Eine Auflistung möglicher Gefährdungen in den vier Bereichen gibt Tabelle 1 wieder.

## Psychische Belastung im Homeoffice

Die Arbeit von zuhause aus birgt, ebenso wie die Arbeit in den Räumlichkeiten der Arbeitgeber:innen, potenziell Gefährdungen durch psychische Belastung. Welche spezifischen Gefährdungen mit der Arbeit im Homeoffice einhergehen, wird im Folgenden auf Grundlage aktueller arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse beschrieben. Die Darstellung folgt dabei der Einteilung arbeitsbedingter psychischer Belastung in Aufgabenanforderungen, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation/Arbeitsabläufe.

### Hohe Informationsdichte und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten

Hinsichtlich der Aufgabenanforderungen ist festzuhalten, dass die Arbeitstätigkeiten, die Arbeitnehmer:innen im Homeoffice bzw. am Büroarbeitsplatz ausführen, zumeist ähnlich oder ident sind. Damit bestehen im Homeoffice dieselben geistigen, emotionalen und körperlichen Arbeitsanforderungen wie bei der Arbeit in den Räumlichkeiten der Arbeitgeber:innen. Darüber hinaus ergeben sich jedoch spezifische Aufgabenanforderungen, die durch die vermehrte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien und die räumliche Distanz bedingt sind.

Die Arbeit im Homeoffice wird wesentlich durch **Informations- und Kommunikationstechnologien** ermöglicht. Die Nutzung dieser Technologien erhöht die Qualität, die Genauigkeit und die Leichtigkeit, mit der Personen über geografische Entfernungen und Zeitzonen hinweg kommunizieren. Gleichzeitig kann die erleichterte Kommunikation zur Belastung werden, wenn damit eine hohe Informationsdichte einhergeht [4]. So ist es für Vorgesetzte, Kollegen:Kolleginnen und Kunden:Kundinnen mittels Informations- und Kommunikationstechnologien leichter, Anliegen zu kommunizieren und Informationen weiterzugeben. Das kann die Menge der an einem Tag erhaltenen und zu verarbeitenden Informationen deutlich erhöhen.

Darüber hinaus kann die physische Abwesenheit vom Büroarbeitsplatz zur Folge haben, dass Führungskräfte die Leistungen der Arbeitnehmer:innen im Homeoffice weniger wahrnehmen und ihnen dadurch weniger berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Die Arbeitnehmer:innen erleben eine **berufliche Isolation** und erhalten seltener Karriere- und Lernmöglichkeiten [1].

### Soziale Isolation und mangelnde (informelle) Kommunikation

Soziale Beziehungen bei der Arbeit wie soziale Kontakte, soziale Unterstützung und Interdependenz bieten die Möglichkeit, das menschliche Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit zu befriedigen [5]. Da im Homeoffice arbeitende Personen ihre Arbeitstätigkeit an einem anderen Ort (und mitunter auch zu einer anderen Zeit) ausführen als ihre Kollegen:Kolleginnen, stehen unmittelbare soziale Unterstützung und persönliche Gespräche nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung. Obgleich Videokonferenzen es ermöglichen, mit Kollegen:Kolleginnen in einen Austausch zu treten, kann diese Form der Interaktion persönliche Kontakte nicht vollständig ersetzen. Damit besteht die Gefahr, dass sich im Homeoffice tätige Personen **sozial isoliert** fühlen. Sie erleben ein Gefühl mangelnder Einbeziehung und Verbundenheit mit den Arbeitskollegen:kolleginnen [1].

Neben sozialer Isolation besteht im Homeoffice auch die Gefahr einer **mangelnden informellen Kommunikation**. Im Homeoffice tätige Personen sind für den Austausch mit Kollegen:Kolleginnen und Vorgesetzten auf Informations- und Kommunikationstechnologien angewiesen. Bei medienvermittelter Kommunikation im Team – beispielsweise via Videokonferenz – stehen jedoch häufig aufgabenorientierte Inhalte im Vordergrund. Die bei physischen Treffen selbstverständlich nebenbei stattfindende informelle Kommunikation tritt dabei in den Hintergrund. Kommunizieren Personen im Homeoffice zunehmend medienvermittelt, besteht damit die

Gefahr eines Mangels an informeller Kommunikation. Informelle Kommunikation ist jedoch wesentlich für die Bildung von Vertrauen und Zusammenhalt. Denn informeller Austausch über Ereignisse im Unternehmen, aber auch über private Angelegenheiten, drückt Kollegialität aus und stärkt die Arbeitsbeziehungen [6]. Zudem zeigen Untersuchungen zur Kommunikation bei flexiblen Arbeitsarrangements, dass sich der Informations- und Wissensaustausch bei räumlicher Distanz verringert [7]. Menschen neigen dazu, häufiger mit räumlich nahen Personen zu interagieren und ihr Wissen zu teilen als mit räumlich entfernten Personen. Räumliche Nähe ist auch für den Austausch impliziten Wissens essenziell, das stark im Handeln situiert und in einen spezifischen Kontext eingebettet ist. Im Falle einer räumlichen Trennung verlieren Arbeitnehmer:innen damit die Möglichkeit des **persönlichen Wissensaustausches**. Folglich besteht bei im Homeoffice tätigen Personen die Gefahr eines mangelhaften Informations- und Wissensaustausches [8].

### Umgebungsbelastungen im Homeoffice

Umgebungsbelastungen, die im Homeoffice auftreten, unterscheiden sich nicht grundlegend von den Umgebungsbelastungen in Büroräumlichkeiten. Sie betreffen klimatische, akustische und visuelle Belastungen, wie etwa **Hitze, Lärm oder Blendungen**. Allerdings liegt die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebungen bei regulärer Büroarbeit direkt im Einflussbereich der Arbeitgeber:innen. Dies ist bei Homeoffice-Arbeitsplätzen nicht der Fall. Denn Arbeitgeber:innen haben nicht die Möglichkeit in die privaten Räumlichkeiten der Arbeitnehmer:innen einzugreifen. Dennoch sind Arbeitgeber:innen für die Sicherstellung ergonomischer Arbeitsplätze im Homeoffice verantwortlich. Daher ist es entscheidend, dass die arbeitende Person selbst für eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes sorgt. Dafür benötigt sie ausreichende Informationen und gegebenenfalls eine Unterweisung, die die klimatischen, akustischen und visuellen Belastungen sowie die Anforderungen an eine ausreichende Arbeitsfläche und an ergonomische Arbeitsmittel vermittelt.

### Fehlende Grenzen, Unterbrechungen, ständige Erreichbarkeit und überlange Arbeitszeiten

Die vielfältigsten Gefahren psychischer Belastung im Homeoffice betreffen die Arbeitsorganisation und die Arbeitsabläufe.

Mit der Arbeit im Homeoffice verschwimmen die **zeitlichen, räumlichen und psychischen Grenzen** zwischen Arbeit und Privatleben. Bei traditionellen Arbeitsarrangements sind der Beginn und das Ende des Arbeitstages klar geregelt. Mit dem Verlassen des Büros endet der Arbeitstag und die verbleiben-

de Zeit steht für private Aktivitäten zur Verfügung. Die Arbeit im Homeoffice erhöht hingegen die Durchlässigkeit und die Flexibilität der Grenzen. Dadurch fällt es Beschäftigten schwerer, sich in der arbeitsfreien Zeit von der Arbeit zu erholen bzw. sich gedanklich von der Arbeit zu lösen. Da Arbeitsunterlagen ständig in Sicht- und Reichweite sind, denken Arbeitnehmer:innen häufiger über die Arbeit nach und sind in der arbeitsfreien Zeit nicht ausschließlich auf ihr Privat- und Familienleben fokussiert [9].

*»Werden die Bewältigungsmöglichkeiten der arbeitenden Menschen überschritten, führt psychische Belastung zu Fehlbeanspruchung und langfristig zu Befindens- und Gesundheitsbeeinträchtigungen«*

**Bettina Kubicek**

Aufgrund der durchlässigeren Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben besteht im Homeoffice auch die Gefahr **vermehrter Störungen und Unterbrechungen**. Obgleich aus dem Büroalltag bekannte Störquellen wie Lärm in Großraumbüros wegfallen, treten auch im Homeoffice Störungen und Unterbrechungen auf. Diese ergeben sich vor allem aus der vermehrten Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie aus privaten Ablenkungen. Da im Homeoffice jegliche Abstimmung mit Kollegen:Kolleginnen und Vorgesetzten über Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgt, kommt es im Homeoffice häufig nicht zu einem Wegfall, sondern eher einer Verlagerung der Unterbrechungsquellen hin zu E-Mails oder Chatnachrichten [4]. Darüber hinaus ergeben sich im Homeoffice Unterbrechungen aus dem privaten Lebensbereich. Störungen durch Mitbewohner:innen, Partner:innen oder Kinder können ebenso auftreten wie Ablenkungen durch Haushalts- und Betreuungstätigkeiten.

Ein weiterer belastungsrelevanter Aspekt der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien besteht darin, dass diese Technologien die Erwartung einer ständigen Erreichbarkeit wecken können [10]. Arbeitnehmer:innen fühlen sich aufgrund der technischen Möglichkeit mitunter verpflichtet, auch **außerhalb der regulären Arbeitszeiten** erreichbar und ansprechbar zu bleiben. Dieser Druck wird für im Homeoffice arbeitende Personen verschärft, die in der Kommunikation auf Informations- und Kommunikations-



© Adobe Stock

technologien angewiesen sind. Denn sie nutzen die Technologien, um durch ihre virtuelle Präsenz zu belegen, dass sie effektiv arbeiten. Damit fällt es ihnen mitunter schwer, sich in der arbeitsfreien Zeit von den elektronischen Arbeitsmitteln zu lösen und von der Arbeit abzuschalten.

Schließlich besteht im Homeoffice die Gefahr **überlanger Arbeitszeiten und fehlender Pausen**. Mehrere Faktoren spielen hier eine Rolle. Erstens trägt die Möglichkeit der permanenten Erreichbarkeit zu einer Verlängerung der Arbeitszeit bei. Mitunter sehen die Beschäftigten die Gewährung von Homeoffice auch als Austauschgeschäft. Als Gegenleistung für die gewonnene Flexibilität und den Wegfall der Wegzeiten fühlen sie sich zu Mehrarbeit verpflichtet [11] und dehnen ihre Arbeitszeit (freiwillig) aus [12]. Schließlich fehlt im Homeoffice der strukturgebende Rahmen eines Präsenzarbeitssystems, in dem gerade arbeitsfreie Zeiten und Pausen klarer vorgegeben werden. Insofern erfordert die Arbeit im Homeoffice eine stärkere Selbststrukturierung des Arbeitstages. Die Möglichkeit, Arbeitszeiten und Pausen selbständig zu planen, bietet einen größeren Tätigkeitspielraum und stellt somit eine Ressource dar. Allerdings ist darauf zu achten, dass die gewonnenen Freiheitsgrade bei der zeitlichen Ausgestaltung der Arbeit nicht dazu führen, dass Pausen vernachlässigt und Arbeitszeiten ausgedehnt werden.

## Fazit

Homeoffice ist im modernen Arbeitsleben fest verankert und mittlerweile für zahlreiche Beschäftigte zur Routine geworden. Um die Vorteile dieser Arbeitsform zu nutzen, ist es wichtig, Gefährdungen durch eine hohe Informationsdichte, professionelle und soziale Isolation, verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sowie überlange Arbeitszeiten und fehlende Pausen zu vermeiden oder weitestgehend zu reduzieren. ■

## LITERATUR

- [1] Beauregard, T.A., Basile, K.A. & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R.N. Landers (Hrsg.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (S. 511–543). Cambridge University Press.
- [2] DIN EN ISO 10075-1
- [3] Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. (Hrsg.) (2013). *Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion*. [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Zentrale\\_Dokumente/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/psychische\\_Belastungen/leitfaden\\_psych\\_eval\\_august2013\\_endversion.pdf](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Zentrale_Dokumente/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/leitfaden_psych_eval_august2013_endversion.pdf)
- [4] Fonner, K.L. & Roloff, M.E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79, 205–231.
- [5] Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.

## Gefährdungen durch arbeitsbedingte psychische Belastung

### Aufgabenanforderungen

- unvollständige, partialisierte Tätigkeiten
- einseitige Anforderungen
- monotone, abwechslungsarme Tätigkeiten
- hohe Informationsdichte
- fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
- emotionale Anforderungen (z. B. Freundlichkeitsdruck)

### Arbeitsumgebung

- Lärm
- ungünstige klimatische Arbeitsumgebung
- fehlende Einflussmöglichkeit auf das Raumklima
- unzureichende Beleuchtung
- fehlende Einflussmöglichkeit auf Beleuchtungsbedingungen
- ungenügendes Platzangebot
- ungenügende Arbeitsmittel

### Soziale Beziehungen

- Alleinarbeit (soziale Isolation)
- mangelhafte Kommunikation
- fehlende Unterstützung durch Führungskraft / Kolleg:innen
- fehlende Information
- fehlende Gestaltungsmöglichkeiten bei der Organisation der Arbeit
- fehlende Mitwirkungsmöglichkeit bei arbeitsrelevanten Maßnahmen

### Arbeitsorganisation und -abläufe

- Ungleichgewicht zwischen Arbeitsmenge und zur Verfügung stehender Arbeitszeit
- wiederkehrende Störungen und Unterbrechungen
- mangelhafte Pausengestaltung
- überlange Arbeitszeiten
- mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit
- unklare Aufgaben und Ziele

Tabelle 1: Die Gefährdungen durch arbeitsbedingte psychische Belastung

- [6] Fay, M.J. & Kline, S.L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39, 144–163.
- [7] Fonner, K.L. & Roloff, M.E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, 336–361.
- [8] van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E. & Müller, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, 34, 243–262.
- [9] Kossek, E.E., Lautsch, B. A. & Eaton, S.C. (2009). "Good teleworking": Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? In Y. Amichai-Hamburger (Hrsg.), *Technology and psychological well-being* (S. 148–173). Cambridge University Press.
- [10] Derks, D., van Duin, D., Tims, M. & Bakker, A.-B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 155–177.
- [11] Putnam, L.L., Myers, K.K. & Gailliard, B.M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67, 413–440.
- [12] Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, 83–106.

Prof. Dr. Bettina Kubicek  
 Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an  
 der Universität Graz  
 bettina.kubicek@uni-graz.at

### ZUSAMMENFASSUNG

 Die Autorin stellt dar, welche spezifischen psychischen Belastungsbedingungen im Homeoffice auftreten und zeigt auf, welche Gefährdungen verhindert werden müssen, um die Vorteile von Homeoffice zu nutzen. ■

### SUMMARY

 The author explains which mental stress conditions apply for people working from home and which pitfalls should be avoided to benefit from remote work. ■

### RÉSUMÉ

 L'auteur présente les conditions spécifiques de stress psychique engendrées par le télétravail et montre les risques à éviter pour profiter des bénéfices offerts par cette forme de travail. ■

# (Un)sichtbare Gewalt

---

Arbeitnehmende erleben Gewalt in zahlreichen Formen und Facetten. Nicht immer sind Gewaltvorgänge sichtbar – Gewalt am Arbeitsplatz wird auch verdeckt ausgeübt und ist in diesen Fällen für Außenstehende schwieriger zu erkennen. Für ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld sind eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema und eine stringente, transparente Planung von Strategien und Maßnahmen erforderlich.

**SABINE LEHR, JULIA STEURER**



**G**ewalt ist ein breiter Begriff, der je nach Blickwinkel in unterschiedliche Kategorien unterteilt werden kann. Am Arbeitsplatz kann sowohl externe als auch interne Gewalt erfahren werden.

Externe Gewalt wird durch betriebsfremde Personen ausgeübt. Dazu zählen Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten, aber auch deren Angehörige oder fremde Personen. Interne Gewalt findet dagegen zwischen Kolleginnen und Kollegen oder entlang betrieblicher Hierarchien statt.

### Gewalt hat viele Gesichter

In einem weiten Verständnis wird vom Begriff Gewalt jedes Verhalten von Personen erfasst, welches von anderen als übergriffig, **belästigend oder bedrohlich** wahrgenommen wird und auch häufig, aber nicht immer, mit dieser Intention von der Gewalt ausübenden Person gesetzt wurde. Beispielsweise kann auch das Erzählen frauenfeindlicher oder rassistischer Witze ein feindliches Arbeitsumfeld z. B. für anwesende Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund untermauern bzw. schaffen.

Gewalt kann **körperlich und nicht-körperlich** ausgeübt werden. Nicht-körperliche Gewalt kann gegebenenfalls auch nonverbal ausgeübt werden, etwa durch beabsichtigtes Vorhalten wichtiger Informationen, um den Arbeitsablauf der anderen Person nachteilig zu beeinflussen bzw. zu behindern, oder durch hartnäckiges Ignorieren. Aber auch das persistente Verwenden unerwünschter oder beleidigender Spitznamen zählt zur Form der nicht-körperlichen Gewalt. Körperliche wie nicht-körperliche Gewalt kann auch in sexualisierter Form ausgeübt werden, von anzüglichen Witzen und weitergehender verbaler sexueller Belästigung bis hin zu physischen Übergriffen.

Unter **Mobbing** wird das Aufrechterhalten gewalttätiger Verhaltensweisen über längere Zeit verstanden. Länger andauernde Gewaltausübung wird häufig sukzessive in ihrer Intensität gesteigert. Ab einer gewissen Stärke wird schließlich auch die eigene Schädigung in Kauf genommen, um gegen die andere Person weiter und intensiver Gewalt auszuüben, worin eine besondere Gefahr zu sehen ist.

Diesem weiten Begriffsverständnis folgend wird rasch klar, dass ein großer Teil der Arbeitnehmenden in ihrem Berufsalltag bereits mit Gewalt konfrontiert war oder diese selbst erfahren hat. Es sind keinesfalls ausschließlich Personen in Branchen mit offensichtlich erhöhtem beruflichem Gewaltpotenzial, wie in der Pflege, beim Sicherheitsdienst oder bei der Polizei, betroffen. Die Ursachen für Gewalt in der Arbeitswelt sind genauso vielfältig wie in anderen Lebensbereichen. Gewalt wird häufig durch ungünstige Arbeitsbedingungen wie

hohen Leistungsdruck, Stress, Personalmangel sowie lange und/oder ungesunde Dienstzeiten gefördert. Interne Gewalt soll oft Macht demonstrieren und Abhängigkeiten aufzeigen oder verstärken.

An allen Arbeitsplätzen, an denen Menschen aufeinandertreffen, können sich vielfältige Emotionen entladen und unterschiedliche Befindlichkeiten spürbar werden.

### Auftrag an Führungskräfte

Das **ArbeitnehmerInnenschutzgesetz** verpflichtet Arbeitgebende zur Gewährleistung eines umfassenden Schutzes von Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmenden. Ausdrücklich ist auch die Wahrung der Integrität und Würde Teil dieses Schutzbereichs. Hierfür ist eine eingehende Befassung mit dem Thema der arbeitsbedingten und arbeitsassoziierten Gewalt sowie die klare Formulierung und Umsetzung geeigneter Schutzmaßnahmen unerlässlich. In einem ersten Schritt sollten Gewaltsituationen und Gewaltpotenziale sichtbar gemacht und als solche erkannt werden. Ziel ist es, alle betriebszugehörigen Personen, insbesondere ganz gezielt Führungskräfte aller Ebenen, zum Umgang mit Gewalt in der Arbeitswelt so zu informieren und so zu unterweisen, dass für alle involvierten Personen jederzeit klar ist, welche Maßnahmen in welcher betrieblichen Situation zur Verfügung stehen und wie die unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Betrieb verteilt sind. Ein Teil der Gewalterfahrungen an Arbeitsplätzen kann auf der Ebene der Prävention erfasst werden. Dafür ist es hilfreich, sämtliche Tätigkeiten aller im Betrieb beschäftigten Personen zu erfassen und hinsichtlich ihres **Gewalt-Gefahrenpotenzials** zu analysieren.

- Gibt es im Betrieb besonders vulnerable Personengruppen (z. B. Frauen, Personen mit Migrationshintergrund)?
- Besteht erhöhte Gefahr für Übergriffe aufgrund von Alleinarbeit, Randarbeitszeiten oder prekären Dienstwegen?
- Bei welchen Tätigkeiten oder an welchen Arbeitsplätzen ist in der Vergangenheit bereits (gehäuft) Gewalt aufgetreten?
- Welche Personen führen Arbeiten aus, die mit einem erhöhten tätigkeitsbedingten Gewaltisiko verknüpft sind (z. B.: Betreuung von Patientinnen und Patienten, Sicherheitsdienste)?
- Welche Tätigkeiten werden unter gewaltfördernden Rahmenbedingungen (z. B.: Zeitstress, hoher Arbeitsdruck) durchgeführt?

Sind Situationen und Tätigkeiten mit erhöhtem Gefahrenpotenzial für Gewalt identifiziert, können geeignete präventi-

ve Schutzmaßnahmen klar definiert und umgesetzt werden. Hierbei bietet sich eine partizipative Vorgehensweise an, bei der Arbeitnehmenden die Möglichkeit gegeben wird, sich in die Planung der Maßnahmen einzubringen. Für bestimmte Arbeitsplätze kann es sinnvoll sein, Notrufsysteme zu implementieren, durch die jederzeit und umgehend ein: Kollege:Kollegin oder vorgesetzte Person erreicht werden kann. Ungünstige Bereiche in oder bei Betrieben, wie etwa dunkle Parkgaragen, entlegene Gänge etc., können durch entsprechende Infrastruktur, z. B. Beleuchtung, Videoüberwachung, oder Zutrittsbeschränkungen, besser abgesichert werden.

*»Am Arbeitsplatz kann sowohl externe als auch interne Gewalt erfahren werden.«*

---

**Sabine Lehr**

Doch auch bei Ausschöpfung sämtlicher zur Verfügung stehender präventiver Maßnahmen kann Gewalt in der Arbeitswelt nicht vollständig verhindert werden. Für all jene Fälle, in denen eine Verhinderung der Gewalt nicht möglich ist, ist eine strukturierte Planung und detaillierte Information an Arbeitnehmende, wie mit Gewalterfahrungen innerhalb des Betriebes umgegangen wird, erforderlich. Teilweise treffen Arbeitgebende bereits bestimmte gesetzliche Verpflichtungen in diesem Zusammenhang. Doch auch darüber hinaus sind ein **klares Bekenntnis gegen Gewalt** und eine ausdrückliche Positionierung von Führungskräften im Betrieb wünschenswert.

## Rechtlicher Rahmen

Es kann für Personen, die Gewalt bei oder durch ihre berufliche Tätigkeit erfahren haben, schwierig sein, Schutz vor weiteren Übergriffen oder Schadenersatz zu erlangen. Vom nationalen Rechtssystem wird der Schutz vor Gewalt in der Arbeitswelt nur in bestimmten Bereichen erfasst. Sofern sich die Gewalthandlung einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, des Alters, der Religion oder Weltanschauung oder der sexuellen Orientierung zuordnen lässt, fällt sie in den Anwendungsbereich des **Gleichbehandlungsgesetzes** im Bereich der Arbeitswelt. Die hier verankerte Beweislastumkehr erleichtert die Geltendmachung entsprechender Leistungen. Weitaus schwieriger kann es sich gestalten, **zivilrechtlich Schadenersatz** zu erlangen oder Anzeige zu erstatten, um die strafrechtliche Verfolgung der gewaltausübenden Person zu initiieren. Nicht jeder Übergriff, der als Gewalt wahrgenommen wird, stellt gleichzeitig einen Straftatbestand dar. Oft gestaltet sich die Beweisfüh-

rung schwierig. Es darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Erstattung einer Anzeige oder Erhebung einer Klage für viele Betroffene aufgrund von Angst, Scham oder der Befürchtung, die bestehende Situation am Arbeitsplatz dadurch noch weiter zu verschlechtern, nicht durchführbar oder zumutbar ist.

## Zentrale Bedeutung betriebsinterner Planung

Dadurch wird klar, welche zentrale Bedeutung der betriebsinternen Planung für den Umgang mit Gewalt zukommt. Primär bietet es sich für jede Art von Betrieb an, eine entsprechende Erstkontaktstelle für die im Betrieb beschäftigten Personen zu implementieren, die einfach und rasch zu erreichen ist und auch die Möglichkeit bietet, die Anonymität der betroffenen Person bis auf Weiteres zu wahren. Dabei kann es sich um eine betriebszugehörige Person handeln, häufig wird es jedoch anbieten, auf eine betriebsfremde Person oder Einrichtung zurückzugreifen. Diese Stelle soll einerseits geeignet sein, das Erlebte in einem neutralen, sicheren Umfeld zu besprechen und zu rekapitulieren, andererseits aber auch Beratung und Information über die mögliche weitere Vorgehensweise bieten.

Liegt ein weiteres Vorgehen im Interesse der betroffenen Person, ist zeitnah die unmittelbar vorgesetzte Person zu informieren. Führungskräfte sind daher mit dem erforderlichen Wissen auszustatten, welches ihnen ermöglicht, in Kooperation mit der betroffenen Person einen klaren Plan für das weitere Vorgehen zu entwerfen. Bei internen Gewaltvorfällen soll dabei allen beteiligten Personen die Möglichkeit gegeben werden, ihre Sicht der Ereignisse zu schildern. Anschließend kann – den jeweiligen Umständen entsprechend – der Versuch einer **Mediation** oder Durchführung einer **Supervision** sinnvoll sein. Sollte dies nicht gewünscht oder nicht zumutbar sein (z. B. bei intensiven körperlichen Übergriffen oder sexueller Gewalt) oder sich als nicht zielführend erweisen, ist es wesentlich, damit nicht die gesamte Maßnahme zu beenden, sondern nach alternativen Möglichkeiten zur Konfliktbereinigung zu suchen. Hierbei kommen vor allem organisatorische Möglichkeiten in Betracht, weitere Kontakte zwischen den beteiligten Personen zu verhindern, wie etwa die Umstrukturierung von Dienstplänen oder Versetzungen. Nach intensiver oder fortgesetzter Gewaltanwendung können auch Entlassungen oder die Androhung einer solchen erforderlich sein. Seitens der vorgesetzten Person ist in jedem Fall nach Beendigung der Maßnahme bei der betroffenen Person rückzufragen und sicherzustellen, dass die Maßnahme auch zielführend war. Kann die Gewalterfahrung nicht endgültig aufgearbeitet und für die Beteiligten abgeschlossen werden, besteht die Gefahr, dass Übergriffe fortgesetzt und im Lauf



© Adobe Stock

der Zeit intensiviert werden. Auch kann eine Nichtauflösung des Konflikts bei der Gewalt erlebenden Person einen Zustand andauernder Angst vor Übergriffen verursachen, der sich sogar belastender auswirken kann als tatsächlich erlebte Gewalt.

In Fällen von externen Gewalterfahrungen wird Mediation o. Ä. häufig keine geeignete Maßnahme darstellen. Vielmehr muss überprüft werden, ob und gegebenenfalls wie derartige Situationen in Zukunft mit **präventiven Maßnahmen** vermieden werden können. Die betroffene Person soll jedenfalls bei der Verarbeitung des Erlebten unterstützt werden. Hierfür kann die Beistellung psychologischer Beratung oder Supervision herangezogen werden. Ebenso können organisatorische Änderungen im Betrieb (z. B.: Änderung der Dienstzeiten, keine Alleinarbeit, Versetzung an anderen Dienstort) in derartigen Situationen hilfreich sein. Es ist klar, dass nicht jede Form von Gewalt in der Arbeitswelt vermeidbar ist. Der Auftrag an Arbeitgebende ist nicht die vollständige Prävention von Gewalt, sondern ein differenzierter und transparenter Umgang damit. Führungskräfte aller betrieblichen Ebenen

sind mit dem notwendigen Wissen und Werkzeugen auszustatten, um flexible und klare Maßnahmenpläne für die jeweilige Situation erstellen zu können. Auf diesem Weg kann ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld und damit auch das Wohlbefinden im Betrieb bestmöglich gefördert werden. ■

Mag. Sabine Lehr, BSc  
Fachreferentin  
Bundesministerium für Arbeit  
Sektion II – Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat  
Gruppe A – Abteilung 4 – Arbeitsmedizin & Arbeitspsychologie  
sabine.lehr@bma.gv.at

Mag. Julia Steuerer  
julia.steurer@bma.gv.at

## ZUSAMMENFASSUNG

 Die Autorinnen analysieren die verschiedenen Ausprägungsformen von Gewalt am Arbeitsplatz und zeigen auf, wie man im Betrieb bestmöglich damit umgeht. ■

## SUMMARY

 The authors discuss various forms of workplace violence and explain how to best deal with them. ■

## RÉSUMÉ

 Les autrices explorent les différentes formes de violence sur le lieu de travail et montrent les meilleures façons de les traiter en entreprise. ■



# Muskel-Skelett- Erkrankungen und Psyche

---

Psychische Belastungen können sich negativ auf den Bewegungs- und Stützapparat auswirken. Kommen zu einer Schädigung des Muskel-Skelett-Systems psychische Probleme dazu, begünstigt das die Chronifizierung von Schmerzen.

**ROSEMARIE PEXA, IRENE LANNER**

**E**s ist ein Teufelskreis: Psychische Belastungen bewirken, dass sich die Muskulatur verspannt, was zu Beschwerden insbesondere im Bereich von Nacken, Schultern und Rücken führt. Ungünstige Arbeitsbedingungen können die Ursache für eine verminderte Konzentration sein. Aufgrund einer geringen Aufmerksamkeit werden Sicherheitsmaßnahmen oft vernachlässigt und die **Unfallwahrscheinlichkeit steigt**. Eine Verletzung oder Muskel-Skelett-Erkrankung (MSE) kann wiederum psychische Probleme verstärken, die zu einer Chronifizierung von Schmerzen beitragen. Allerdings gibt es Wege, aus dieser negativen Spirale auszubrechen – oder am besten erst gar nicht hineinzugeraten.

Um psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu vermeiden, ist es wichtig, deren Ursache zu erkennen und gegebenenfalls zu reduzieren. Diese werden im AUVA-Merkblatt M.plus 024 „Arbeitsbedingten Muskel-Skelett-Erkrankungen vorbeugen“, das auch organisatorische und psychosoziale Risikofaktoren für MSE thematisiert, beschrieben. Stress-Situationen rufen körperliche Reaktionen hervor: Atem- und Herzfrequenz steigen, die Muskelspannung erhöht sich, Adrenalin und Noradrenalin werden ausgeschüttet, mehr Energie ist verfügbar. Unsere frühen Vorfahren profitierten von diesem Mechanismus, da er sich in körperlich extrem fordernden Situationen wie Kampf oder Flucht als funktional erwies. War die Gefahr vorbei, setzte Entspannung ein. Heute haben wir es weniger mit wilden Tieren zu tun und doch rufen aktuelle Stress-Situationen dieselben Reaktionen hervor. Im täglichen Berufsleben können Arbeiten unter Zeitdruck, eine hohe Arbeitsanforderung bei geringem Handlungsspielraum und wenig Erholungsphasen längerfristig physische und psychische Fehlbelastungen hervorrufen.

„Steht man ständig unter Spannung, kann es zu Beeinträchtigungen des muskulären Systems und des Bewegungsapparats kommen“, erklärt Mag. Irene Lanner, Arbeits- und Organisationspsychologin der AUVA-Landesstelle Salzburg. Länger anhaltende psychische Belastung ohne ausreichende Entspannungsphasen hat einen sich selbst verstärkenden Effekt: Die verspannte Muskulatur beginnt zu schmerzen, woraufhin man eine Schonhaltung einnimmt. Diese verschlimmert jedoch die Problematik. Aus Angst vor dem Schmerz vermeidet man Bewegung, die einen Ausgleich zur verkrampten Haltung bieten würde, und die Beschwerden nehmen weiter zu.

### Risikofaktoren für MSE

Ein gutes Arbeitsklima zählt zu den Rahmenbedingungen, die der:die Arbeitgeber:in im Sinn einer effektiven Verhältnisprävention schaffen sollte. „Schlechte Arbeitsbedingungen führen zu einer Kombination mehrerer Faktoren, die

sich negativ auf das Muskel-Skelett-System auswirken, etwa Zwangshaltung am Fließband oder am Computer bei gleichzeitigem Zeitdruck bzw. zu wenigen Pausen“, so Lanner.

*»Physische Faktoren wirken direkt auf den Bewegungs- und Stützapparat ein, organisatorische und psychosoziale Faktoren indirekt, daher werden letztere oft nicht als Ursachen für Beschwerden erkannt.«*

ROSEMARIE PEXA

Im Merkblatt „Arbeitsbedingten Muskel-Skelett-Erkrankungen vorbeugen“ wird zwischen **drei Gruppen von Faktoren** unterschieden, die zur Entstehung arbeitsbedingter MSE beitragen. Bei den physischen Faktoren handelt es sich um körperlich belastende Arbeitsbedingungen und -anforderungen, bei den organisatorischen und psychosozialen Faktoren um Belastungen, die sich aus der Art der Arbeitsorganisation bzw. den Anforderungen an die Psyche ergeben oder die in Verbindung mit sozialen Bedürfnissen stehen. Die individuellen und soziostrukturellen Faktoren umfassen Vorerkrankungen, Lebensstil, physische Leistungsfähigkeit und den Zugang zur Gesundheitsversorgung. Physische Faktoren wirken direkt auf den Bewegungs- und Stützapparat ein, organisatorische und psychosoziale Faktoren indirekt, daher werden letztere oft nicht als Ursachen für Beschwerden erkannt. Laut epidemiologischen Studien besteht ein Zusammenhang zwischen psychosozialen Faktoren insbesondere mit MSE im Schulterbereich. Das Erkrankungsrisiko steigt mit hohen Arbeitsanforderungen, geringer Kontrolle über die Arbeit und wenig sozialer Unterstützung.

### Organisatorische Faktoren

Zu den häufigsten Stress auslösenden organisatorischen Faktoren gehören ein hohes Arbeitspensum, eine ungünstige Arbeitszeitgestaltung, ein geringer Handlungsspielraum und die fehlende Möglichkeit, die Arbeitshaltung zu verändern. Von Zeitdruck sind bestimmte Branchen wie Baugewerbe, Gastronomie, aber auch mobile Pflege besonders betroffen. Starre Arbeitszeiten erschweren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Inhaltliche Überforderung aufgrund fehlender Qualifikation stresst genauso wie geistige Unterforderung durch monotone Arbeit.

„Der:die Arbeitgeber:in sollte darauf achten, dass sich die Beschäftigten ihre Tätigkeit so einteilen können, wie es

für sie passt. Das heißt, dass sie flexible Arbeitszeiten, Mobile Office und Homeoffice in Anspruch nehmen und die Pausengestaltung selbst bestimmen können, wenn das möglich ist“, führt Lanner organisatorische Verbesserungsvorschläge an. Dafür müssen die Führungskräfte den Arbeitnehmern:Arbeitnehmerinnen vertrauen, ohne ständig kontrollierend einzugreifen.

Als belastend werden auch unklare bzw. widersprüchliche Aufträge empfunden, etwa wenn abteilungsinterne Vorgaben nicht mit den Prioritäten einer anderen Abteilung übereinstimmen. Mitunter ist es für Mitarbeiter:innen unmöglich, den verschiedenen Ansprüchen gerecht zu werden. So soll ein:e Servicemitarbeiter:in beispielsweise möglichst schnell Ersatzteile für einen Kunden beschaffen, muss sich aber an den langwierigen innerbetrieblichen Bestellprozess halten. Oft spielt zusätzlich Zeitdruck eine Rolle – etwa, wenn sich eine Pflegefachkraft um ihre Patienten:Patientinnen kümmert und nebenbei alle pflegerischen Tätigkeiten dokumentieren muss.

## Psychosoziale und individuelle Faktoren

Psychosoziale Faktoren, die Stress verursachen, sind häufig auf destruktive oder fehlende Kommunikation zurückzuführen, z. B. auf mangelnde Rückmeldungen von Vorgesetzten. Auch zu wenig Unterstützung und Wertschätzung durch Führungskräfte oder Kollegen:Kolleginnen sowie ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz belasten psychisch. In personenbezogenen Dienstleistungsberufen wie in der Pflege, im Handel oder im Kundendienst sind Beschäftigte in der Ausführung ihrer Tätigkeit emotional sehr gefordert. Eine kurze Ablöse oder Unterstützung bei besonders schwierigen Kundengesprächen kann hier Abhilfe schaffen.

Psychische Belastungen zu reduzieren gelingt jenen Führungskräften am besten, die sich sozialkommunikative Kompetenz angeeignet haben. Diese hilft, in Gesprächen mit Mitarbeitern:Mitarbeiterinnen zu erkennen, wie es ihnen geht, in welchen Bereichen sie ihre Stärken einbringen können und ob sie sich weiterqualifizieren wollen. „Arbeitnehmer:innen sind dann zufrieden, wenn sie als Person wertgeschätzt werden, für ihre Tätigkeit Anerkennung erfahren, eine Möglichkeit bekommen sich weiterzuentwickeln und ihre Arbeit als sinnstiftend einordnen“, so Lanner.

Die individuellen Risikofaktoren für MSE spielen einerseits generell bei der Stressbewältigung, andererseits speziell im Hinblick auf eine Chronifizierung von Schmerzen eine wesentliche Rolle. Psychische Probleme erhöhen das Risiko einer Chronifizierung. Der:die Arbeitgeber:in kann durch wertschätzenden Umgang und die Reduktion ungünstiger Arbeitsbedingungen zur Prävention beitragen. ■

## Literatur/Quellen

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt: M.plus 024 – Arbeitsbedingten Muskel-Skelett-Erkrankungen vorbeugen, 08/2021, [www.auva.at/publikationen](http://www.auva.at/publikationen)

Roquelaure, Y.: Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work. Report 142. European Trade Union Institute. Brüssel: ETUI, 2018

Stadler, P.; Spieß, E.: Arbeit – Psyche – Rückenschmerzen: Einflussfaktoren und Präventionsmöglichkeiten. In: Arbeitsmed. Sozialmed. Umweltmed. 44, Ausgabe 2, 2009

Mag. Rosemarie Pexa,  
freie Journalistin und Autorin  
[r.pexa@chello.at](mailto:r.pexa@chello.at)

Mag. Irene Lanner  
Arbeits- und Organisationspsychologin  
AUVA-Landesstelle Salzburg, Abteilung Prävention  
[Irene.lanner@auva.at](mailto:Irene.lanner@auva.at)

## Aus der Sicht der Ärztin:

Zusammengefasst von Isabel Kaufmann

Rückenschmerzen sind der häufigste Grund, warum Menschen Ärzte:Ärztinnen aufsuchen. In **85–90% der Fälle** handelt es sich dabei um unspezifische Rückenschmerzen, d. h., es findet sich kein Hinweis auf eine spezifische Erkrankung (z. B. Bandscheibenvorfall etc.), welche die anhaltende Schmerzsymptomatik ausreichend erklären kann. Andauernde Schmerzen und die zunehmende Einschränkung dabei, den gewohnten Tätigkeiten nachzugehen bzw. den Beruf auszuüben, werden als sehr belastend erlebt. Die Angst vor dem Schmerz bei Bewegung führt zu einem Vermeidungsverhalten mit zunehmender körperlicher Inaktivität und verstärkt die Schmerzwahrnehmung. Der Zusammenhang von psychologischen Faktoren, individuellem Krankheitsverhalten und sozialen Faktoren ist oft auch für die Betroffenen nicht klar ersichtlich.

Laut den Erhebungen der Österreichischen Schmerzgesellschaft (ÖSG) vergehen von den ersten Symptomen bis zur Erstellung der richtigen Diagnose bzw. Benennen und Akzeptieren einer psychosomatischen (Schmerz-)Erkrankung **durchschnittlich 2,5 Jahre**. In diesem Zeitraum konsultiert ca. ein Drittel der Schmerzpatienten:-patientinnen mehr als fünf Ärzte:Ärztinnen. Die ständige Suche nach einer organischen Erklärung bzw. Diagnose bestimmt zunehmend das Leben.

Die Schwierigkeit des sozialen Umfelds, einen Menschen mit chronischen Schmerzen zu verstehen, können zu einem Gefühl der Hilflosigkeit, Resignation, reaktiver Depression und sozialem Rückzug führen. Schmerzen, die länger als 3 Monate andauern bzw. immer wiederkehren, sind als chronisch zu bezeichnen. Die Beschwerden sind multifaktoriell bedingt, wobei neben degenerativen Veränderungen psychische Belastungen, etwa durch private oder berufliche Konflikte, die einen anhaltenden Stressfaktor darstellen, eine wichtige Rolle spielen. Wie intensiv wir Schmerzen empfinden, wie sehr sie uns Angst machen, hängt nicht nur vom reinen Nervensignal ab, sondern ist ein Zusammenspiel biologischer, psychologischer und sozialer Faktoren, zu denen auch unsere familiären und kulturellen Erfahrungen im Umgang mit Schmerz zählen. (Z. B.: Durften wir in unserer Kindheit Schmerzen zeigen oder wurde uns vermittelt, dass das ein Zeichen für Schwäche ist?) Deshalb sprechen Experten auch von „**bio-psycho-sozialem Schmerz**“, den jeder Mensch anders empfindet. Chronische Schmerzen können in einen Teufelskreis von Schonung und reaktiver Depression führen, was sich wiederum negativ auf das Schmerzempfinden auswirkt.

Psychische Vorerkrankungen wie Depressionen oder auch Angststörungen können ebenso die Chronifizierung von Schmerzen begünstigen. Eine gezielte Behandlung kann erst beginnen, wenn die Symptome als psychosomatisch diagnostiziert werden. Für Betroffene ist es oft schwer zu akzeptieren, dass ihre Beschwerden psychisch und nicht körperlich begründet sind. Die Tatsache, dass Stress krank machen kann, ist noch immer zu wenig bekannt.

Die Länge des Krankenstands ist ein entscheidender Faktor bei der Chronifizierung von Schmerzen: Je länger dieser dauert, umso ungünstiger ist die Prognose. Die Empfehlung für Schmerzpatienten:-patientinnen lautet daher, möglichst rasch wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren und im Rahmen

des Möglichen körperlich aktiv zu bleiben, um den Teufelskreis des sozialen und beruflichen Rückzugs zu durchbrechen. Nicht selten trauen sich Betroffene, insbesondere nach längeren Fehlzeiten, nicht mehr an den Arbeitsplatz zurück – sie fürchten die negativen Reaktionen der Kollegen:Kolleginnen und Vorgesetzten.

Umso wichtiger ist es, bereits präventiv im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung und beim Setzen von betrieblichen Präventionsmaßnahmen Führungskräfte und alle Mitarbeiter:innen für das Thema „chronische Schmerzen“ zu sensibilisieren und entsprechende Informationen zugänglich zu machen. Betriebliche Ansprechpartner:innen wie Arbeitsmediziner:innen oder Arbeitspsychologen:-psychologinnen sollten allen Mitarbeitern:Mitarbeiterinnen bekannt sein, damit Gespräche unter Wahrung der Vertraulichkeit für Betroffene möglich sind. Ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement sollte frühzeitig etabliert werden, um betroffenen Mitarbeitern:Mitarbeiterinnen entsprechende Hilfestellung und eine schnelle Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen. ■

**LITERATUR/QUELLEN:**

- Reith, Wolfgang: Nichtspezifische Kreuzschmerzen und Chronifizierung, Der Radiologe 60 (2020)
- Fachgespräche Psychiatrie & Allgemeinmedizin, Schmerz & Psyche; Fortbildungsreihe Medizin Medien Austria GmbH; CNS/SDZ/2018/7/18
- Uexküll, Psychosomatische Medizin, 7. komplett überarbeitete Auflage 2011, Kapitel 71

Dr. med. univ. Isabel Kaufmann  
Arbeitsmedizinerin, Ärztin für Allgemeinmedizin  
AUVA-Hauptstelle, Abteilung für Unfallverhütung und  
Berufskrankheitenbekämpfung  
isabel.kaufmann@auva.at

**ZUSAMMENFASSUNG**

 Psychische Belastungen erhöhen die Muskelspannung, was längerfristig zu Beschwerden des Bewegungs- und Stützapparats führen kann. Muskel-Skelett-Erkrankungen entstehen oft durch ein Zusammenwirken von physischen, psychischen und individuellen Faktoren. Verringern lässt sich das Risiko für körperliche und psychische Erkrankungen durch organisatorische und psychosoziale Maßnahmen. ■

**SUMMARY**

 Mental stress increases muscle tension, which can affect the musculoskeletal system in the long term. Musculoskeletal disorders are often caused by a combination of physical, psychological and individual factors. Organizational and psychosocial measures can reduce the risk of physical and mental disorders. ■

**RÉSUMÉ**

 Le stress psychique augmente la tension musculaire, ce qui peut provoquer à long terme des douleurs au niveau de l'appareil musculosquelettique et locomoteur. Les troubles musculosquelettiques résultent souvent d'une combinaison de facteurs physiques, psychiques et individuels. Des mesures d'ordre psychosocial et organisationnel permettent de réduire le risque de maladies physiques et mentales. ■

A black and white photograph of a man with a beard and a bun hairstyle, wearing a white sweater. He is leaning forward with a pained expression, and a red-to-yellow gradient highlights the lower back area, indicating pain or injury.

## Viktor R., 35 Jahre, Pfleger

Fehlbelastungen bei der Arbeit haben  
Abnützungen der Bandscheiben verursacht.  
Das muss nicht sein.

**Packen wir's an!**



**Packen wir's an!**

Eine Initiative der AUVA gegen Muskel-Skelett-Erkrankungen

[www.auva.at/mse](http://www.auva.at/mse)



## Wertschätzende Unternehmenskultur bei Haberkorn

Die aktive physische und psychische Gesundheitsförderung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zahlt sich aus.

Als größter Arbeitsschutzhändler in Österreich und der DACH-Region will Haberkorn seinen Mitarbeitenden nicht nur einen sicheren Arbeitsplatz, sondern auch eine möglichst positive Arbeitsumgebung schaffen. Um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen, wird an vielen unterschiedlichen Schrauben gedreht: So bietet das Unternehmen ein umfangreiches Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung – etwa in Form von Ruheräumen, Lauf- und Yogagruppen, gemeinsamen Fastenwochen sowie in Form von verschiedenen themenspezifischen Workshops und Vorträgen oder Massagemöglichkeiten im Haus. Auch wertschätzendem Verhalten wird höchste Priorität eingeräumt: Sei dies in Form von Kommunikation auf Augenhöhe, jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen – oder auch im Rahmen der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmenserfolg.

### Bemühungen tragen Früchte

Die Bemühungen des Unternehmens tragen schon lange Früchte: So hat sich etwa das Wohlbefinden am Arbeitsplatz im Laufe der Jahre nachweislich erhöht. Ein weiterer positiver Effekt ist, dass sich die Mitarbeitenden länger an das Unternehmen binden. Wir wissen also seit vielen Jahren: Die Bemühungen lohnen sich!

Bestätigt wurde dies auch von offizieller Seite: So wurde Haberkorn bereits zum sechsten Mal in Folge als „Great Place to Work“ ausgezeichnet. Eines von vielen Umfrageergebnissen des unabhängigen Instituts: 90 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Haberkorn bezeichnen das Unternehmen als sehr guten Arbeitsplatz.

[haberkorn.at](https://www.haberkorn.at)

**HABERKORN**