

## **M8-DE.3 STRESS AM ARBEITSPLATZ**

In diesem Kapitel werden wir den sehr wichtigen Aspekt des Arbeitsplatzstresses mit Schwerpunkt auf dem Banksektor behandeln. Das Ziel dieses Kapitels ist, an das Thema des Stresses auf eine **solche Art** heranzugehen, dass man die notwendigen Werkzeuge für ein effektives Stressmanagement an seinem Arbeitsplatz nutzen kann.

Der folgende Text ist ein Auszug aus einem Bericht der Europäischen Union, *Leitfaden zu Arbeitsstress*, (2000, S. 71)

*" eine der 'Sünden' im Bereich der arbeitsbezogenen Gesundheit ist die Durchführung von ausgiebiger, isolierter Forschung über die Ursachen und die Folgen von Stress bei der Arbeit und der Mangel an weiteren Aktivitäten: die Diagnose ohne Therapie und Prävention. Diese Einstellung verlängert den Schaden für die Gesundheit der Beschäftigten nicht nur, er bildet eine Beleidigung für sie "*

***Der Ernst des Problems von Stress am Arbeitsplatz macht es notwendig Maßnahmen zu seiner rechtzeitigen Lösung zu ergreifen.***

### **M8-DE.3.1 DEFINITION VON STRESS**

- Stress bei der Arbeit ist die Reaktion, die die Beschäftigten zeigen können, wenn die Arbeitserfordernisse nicht mit ihrem Wissen und ihrer Kompetenz im Einklang stehen. Dies hat eine Wirkung auf ihre Fähigkeit Problemen zu begegnen oder sich auf Arbeitsbedingungen so einzustellen, dass sie effektive und produktive Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz sind.
- Stress kann zu Gesundheitsproblemen und im Extremfall zu Verletzungen führen.
- Stress ist eine negative emotionale Erfahrung - Reaktion auf unerwünschte Verantwortung und ungewollte Arbeitsbedingungen.
- Er hängt von der Art ab, wie der Beschäftigte seine Arbeit und seine Verantwortlichkeiten versteht.
- Er ist mit Änderungen im geistigen und physiologischen Verhalten verbunden - dies hat nicht nur Auswirkungen auf die/den Angestellte(n), sondern auch auf die Organisation/das Unternehmen.

#### **M08.03.01**

## M8-DE.3.2 ANSÄTZE ZUM ARBEITSPLATZSTRESS-PROBLEM

- **Primärprävention:** Identifikation und Verringerung der Stressquellen am Arbeitsplatz und außerhalb
- **Sekundärprävention:** Die Verringerung des Ausmaßes der Wirkungen des Stresses bevor sie zu ernststen Gesundheitsproblemen führen ('Stressmanagement')
- **Tertiärprävention:** Angebot von therapeutischen Dienstleistungen für die Angestellten

In diesem Kapitel behandeln wir nur den Aspekt der Primärprävention, weil dieser von den Angestellten selbst identifiziert und umgesetzt werden kann.

Um Stress bei der Arbeit besser zu verstehen, zeigen wir hier die verschiedenen Symptome auf, die auftreten, wenn ein(e) Angestellte(r) eine anstrengende Situation erlebt. Diese Symptome sind leicht identifizierbar.

Wenn sich der menschliche Körper in einem Stresszustand befindet, tritt eine Vielzahl von verschiedenen physiologischen Veränderungen auf, wie:

- Die Atemfrequenz ist erhöht und führt normalerweise zu Atemlosigkeit.
- **Die Pupillen sind geweitet** und die Augen sind so eingestellt, dass man weit sehen kann
- Erhöhtes Schwitzen
- Reduzierte Ausscheidung von **peptidischen Flüssigkeiten**,
- Erhöhte Herzschlagfrequenz
- Erweiterung der Blutgefäße im Herzmuskel und der Muskeln von Händen und Beinen und gleichzeitige Kontraktion der Gefäße im Rest des Körpers
- Reduzierte Darmtätigkeit

## M8-DE.3.3 Stresssymptome

### *A ) physiologisch*

Brustschmerzen, häufige Erkältungen/Grippe, Muskelschmerzen (Nacken und Rücken), Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, Schweißausbrüche, Apathie, Bewußtseinsstörungen, Durchfall oder Verstopfung, verringerte Libido, starke oder anhaltende Müdigkeitsgefühle, Verdauungsstörungen, schnelles Ermüden, nervöse Zuckungen, häufige Krämpfe und Muskelzuckungen, Kopfschmerzen, Migräne, Koliken und Geschwüre, (Menstruations-)Zyklusbeschwerden, Juckreiz, Erschrecken und Ängstlichkeit, verringerte Körpertemperatur in Händen und Füßen und Gewichtsverlust.

### ***B ) geistig***

Konzentrationsstörungen, Gedächtnisschwund, Verwirrung, Verlust des Sinns für Humor, **Blackout-Syndrom**, Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen, Unfähigkeit, eine Aufgabe zu beenden, reduzierte Effizienz.

### ***C ) Verhalten***

Alkoholismus, neurotisches Verhalten (z. B. Nagelkauen, Haarkauen), Zerschneiden von Gegenständen, Weinen, Überempfindlichkeit gegenüber Kollegen, Klaustrophobie, hypochondrische Anfälle, Unfallneigung, Medikamentenabhängigkeit, Eheprobleme, dauerhafte Gestörtheit, lautes Verhalten und Brüllen, unangemessenes Verhalten **und Beschimpfungen**, physische Gewalt, völliger oder teilweiser Kontrollverlust, Interesselosigkeit, unvorhersehbare Stimmungsschwankungen, extremer Optimismus/Pessimismus, erhöhte Fehlzeiten, Vernachlässigung der äußeren Erscheinung, extremer Appetit oder Appetitverlust, erhöhter Koffeinkonsum, Unfähigkeit die alltäglichen Probleme zu bewältigen.

### ***D ) emotional – psychologisch***

Überempfindlichkeit gegenüber anderen, Ärger (echter oder unterdrückter), Depressionen, Gefühl von Hilflosigkeit, pessimistische Haltung, Enttäuschung, Resignation, dauerhafte und undefinierbare Ängste, Gefühl von Schuld oder Scham, Unfähigkeit Gefühle auszudrücken, Persönlichkeitsstörungen, Verlust des Lebensmutes, Zukunftsängste, Paranoia und Gefühle von Einsamkeit, Fehlerhaftigkeit, Feindseligkeit und Inkompetenz.

Nicht alle der oben genannten Symptome werden bei einer Person unter Stress auftreten, aber einige schon, je nach der jeweiligen inneren Widerstandsfähigkeit der Person und der Art, wie die Person die Intensität des Stresses erlebt.

## **M8-DE.3.4 Beispiele für Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz**

- Widersprüchlichkeiten oder Asymmetrie zwischen Verantwortung und Entscheidungsbefugnis
- Verwirrende Anweisungen und Rolle: z.B. ein Abteilungsleiter, der einen Angestellten darum bittet, sich zu vergewissern, dass eine bestimmte Anleihe einem Kunden angeboten wird
- Diskriminierung und schlechte Behandlung von Angestellten und Kunden, Unfähigkeit: z.B. Übernahme von Arbeiten, die nicht mit der Kompetenz des Angestellten vereinbar ist
- Fehler, die zu finanziellen Verlusten führen, z.B. verlustreiche Anleihen
- Verwirrende organisatorische und persönliche Ziele.

- Mangel an Wertschätzung oder Auszeichnung: das Fehlen eines Gehaltszuschlags für eine außergewöhnliche Leistung z.B. schafft das Gefühl, dass die ganze Anstrengung nichts Wert war oder ausreichend war.
- Das Eingrenzen des Umfangs der Tätigkeiten: z.B. der Manager delegiert die Arbeit an einen Angestellten, schränkt aber die Möglichkeiten des Angestellten dabei unabhängig zu handeln ein. Der Manager entscheidet, wie die Arbeit ausgeführt werden soll.

### **M8-DE.3.5 Belastende Arbeitsfaktoren - Arbeitsinhalte**

- **Arbeitsumgebung und -ausrüstung**
- Probleme mit der Bereitstellung, Zuverlässigkeit, Anpassung und Instandhaltung von Ausstattungsgeräten und Infrastruktur z.B. schlechte Qualität der Bildschirme oder Software, die den Arbeitsanforderungen nicht angemessen ist.
- **Mögliche Maßnahmen:** Die verantwortlichen Personen über Schwierigkeiten informieren und um die notwendigen Korrekturmaßnahmen bitten
- **Planung von Verantwortlichkeiten**
- **Mangel an Arbeitsbereicherung,** kurze Durchlaufzeiten, isolierte Arbeitsverantwortung, Arbeit mit niedrigem Ansehen oder mit beschränkter Anwendung von Fachkenntnis, Arbeitsunsicherheit.
- **Mögliche Maßnahmen:** Angebot von Job-Rotation, Versetzung in eine andere Abteilung, oder eine bessere Kombination von Verantwortungen, um die ausgeführte Arbeit zu bereichern.
- **Belastung und Arbeitstempo**Übermäßige Arbeitsbelastung, Mangel an Arbeit, Mangel an Kontrolle über das Arbeitstempo, Zeitdruck.
- **Mögliche Maßnahme:** Vorschlag zur Verteilung der Verantwortlichkeiten entsprechend der Erfahrung und Kompetenzen. Angemessene Zeit für die Fertigstellung der Arbeit ohnestrenge Zeitlimits zur Verfügung stellen.
- **Organisation und Unternehmenskultur**
- Mangel an Kommunikation, Mangel an Unterstützung für die Lösung von Problemen und die Entwicklung der Angestellten, Mangel an definierten Unternehmenszielen, spezielle Probleme: z.B. Mobbing, Belästigung, alternde Belegschaft.
- **Mögliche Maßnahmen:** Diskussion der Angelegenheiten bei Arbeitssicherheitsausschusssitzungen oder anderen Sitzungen der Leitung mit den Beschäftigten
- **Berufliche Verantwortung und Rolle**

- Nicht eindeutig definierte oder unvereinbare Rolle und Verantwortlichkeiten am Arbeitsplatz, Verantwortung für andere Personen.
- **Mögliche Maßnahme:** eindeutig definierte Rolle und Verantwortung.

- **Karriereentwicklung**

- Berufliche Stagnation oder Unsicherheit, Beförderung in eine Position, die nicht mit der Kompetenz des/der Angestellten übereinstimmt, Arbeit mit niedrigerem sozialem Ansehen.
- **Mögliche Maßnahme:** Ausbildung für das Hinzugewinnen von neuen Kompetenzen, Arbeitsbereicherung, Arbeitsausweitung, Änderung der **Arbeitsbezeichnung**.

- **Kontrollumfang**

- Nicht in den Entscheidungsprozess eingebunden sein, Mangel an Kontrolle über die ausgeführte Arbeit.
- **Mögliche Maßnahme:** Beteiligung an Entscheidungsprozessen für die Arbeitsorganisation der einfordern.

- **Zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz**

- Soziale oder **physische** Isolation, schlechte oder **nicht vorhandene** Beziehungen zur Leitung, zwischenmenschliche Konflikte, Mangel an sozialer Unterstützung.
- **Mögliche Maßnahme:** Monatliche Treffen mit Kollegen für das Erörtern von gemeinsamen Angelegenheiten außerhalb der Arbeitsthemen. An Veranstaltungen teilnehmen und neue Beziehungen aufbauen (Freunde, Diskussionsrunden)

### **M08.03.02**

- **Wechselwirkungen von Familien- und Berufsleben**

Widerstreitende Erfordernisse des Berufs- und Familienlebens, Mangel an Unterstützung durch die Familie, Schwierigkeiten, die sich aus der Berufstätigkeit beider Partner oder einer Alleinerziehendensituation ergeben.

- **Mögliche Maßnahmen:** Zeitmanagement, Verteilung von Rollen und Verantwortungen

## **M8-DE.3.6 Umgangsstrategien für Stress**

Die Effizienz des Stressmanagements hängt von der Art der Belastungsfaktoren, der **Wahrnehmung** und dem Potential des/der einzelnen Beschäftigten, wie auch von der Arbeitsumgebung ab.

*Die persönlichen Versuche mit Stress zurechtzukommen sind im Allgemeinen unzulänglich im Vergleich zu Lösungsansätzen auf Team- oder Organisationsebene.* Es muss beachtet werden, dass einzelne Personen nur wenig oder keinen Einfluss auf Stressursachen haben können.

Einige gute Praktiken, die befolgt werden können, wenn man mit anstrengenden Situationen konfrontiert wird, sind:

### **Verhütung**

- Stresskontrolle,
- Umgestaltung des Arbeitsprogramms,
- Verbesserte Ausbildung,
- Arbeitsbereicherung,
- Das Niveau der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen auf ihrem **Niveau** verbessern,
- Ein Überprüfungs- und Coachingsystem entwickeln,
- Karriereentwicklung,
- Teamarbeit/soziale Unterstützung

### **Grundprinzipien**

- Forscher/Berater (vorschlagen, nicht aufdrängen), Die Experten sind die Angestellten selbst. Der ganze Prozess muss das Einverständnis und die Beteiligung der Angestellten einschließen,
- Unterstützung durch die Unternehmensspitze.

### **Prävention -nicht nur Therapie**

- Selbsttrainings allein sind unzulänglich, sie müssen durch Zeitmanagement und Programme zur Steigerung des Selbstvertrauens ergänzt werden, Maßnahmen von Einzelnen sind nicht ausreichend. Die Verringerung des Risikos ist nur durch die Verbesserung der Planung und Leitung der Arbeit möglich,
- Organisatorische Maßnahmen sind wirksamer.

## **M8-DE.3.7 Gibt es ein Stress bezogenes Problem an meinem Arbeitsplatz?**

*Die folgenden Antworten sollen Ihnen helfen zu identifizieren, ob es ein Stress bezogenes Problem an Ihrem Arbeitsplatz gibt.*

### Umgebung

- Meinen Sie, dass Sie, um befördert zu werden oder Ihre Stelle zu behalten, zu Überstunden verpflichtet sind?
- Wird das Gefühl von Stress als eine Schwäche betrachtet oder wird es ernst genommen?
- Werden Ihre Stelle oder Ihre Vorschläge Wert geschätzt?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie in weniger verfügbarer Zeit sogar noch mehr schaffen müssten?

### Anforderungen

- Wird Ihnen Zusatzarbeit, die in sehr kurzer Zeit ausgeführt werden muss, zugeteilt?
- Denken Sie, dass Ihre Arbeit äußerst schwierig ist?
- Empfinden Sie Arbeitszufriedenheit?
- Fühlen Sie sich gelangweilt bei der Arbeit?
- Werden Sie von übermäßigem Lärm an Ihrem Arbeitsplatz belästigt? Ist die Temperatur angenehm? Gibt es irgendetwas, das mit der Belüftung und Beleuchtung nicht in Ordnung ist?
- Werden Sie durch das Risiko möglicher gewalttätiger Übergriffe durch Kunden oder andere Personen beunruhigt?

### Kontrolle

- Können Sie die Art beeinflussen, wie Ihre Arbeit ausgeführt wird?
- Nehmen Sie an Entscheidungsprozessen teil?

### Interpersonale Beziehungen

- Haben Sie eine gute Beziehung zu Ihren Managern/Vorgesetzten?
- Wenn Sie ein Manager sind, wie sind Ihre Beziehungen zu KollegInnen und MitarbeiterInnen?

- Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz angefeindet, sind Sie zum Beispiel Opfer von Beleidigungen oder aggressivem Benehmen gewesen, oder missbrauchen einige Ihrer Vorgesetzten ihre Vollmachten?
- Sind Sie aufgrund Ihrer Hautfarbe, Ihres Geschlechts, Ihrer nationalen Abstammung oder einer Behinderung usw. schlecht behandelt worden?

### Änderungen

- Werden Ihnen Informationen bezüglich Änderungen an Ihrem Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt?
- Nehmen Sie an der Gestaltung von Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz teil?
- Ist Ihnen Unterstützung während der Veränderungen zur Verfügung gestellt worden?
- Haben Sie den Eindruck, dass die Veränderungen zu umfangreich oder aber unzulänglich sind?

### Rolle

- Haben Sie ein klares Bild von der Natur Ihrer Arbeit und Ihren Verantwortungen?
- Sind Sie verpflichtet, Aufgaben auszuführen, die nicht Teil Ihrer Arbeit sind?
- Hat es Fälle von widerstreitenden Rollenanforderungen gegeben?

### Unterstützung

- Haben Sie die Unterstützung von Ihren Managern/Vorgesetzten und Kollegen?
- Wird gute Arbeit Wert geschätzt?
- Haben Sie konstruktive Hinweise erhalten oder haben Sie das Gefühl, dass Sie ständig kritisiert werden?

### Ausbildung

- Haben Sie die notwendigen Kompetenzen, um Ihre Arbeit auszuführen?
- Werden Sie ermutigt Ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln?