



# VOM LACHEN UND WEINEN

Bühne Arbeitsplatz

## Emotionen

*Die Triebfeder  
des Handelns*

Seite 16

## Interview

*Univ.-Prof. Dr. Jürgen Glaser:  
„Arbeiten mit Gefühl“*

Seite 12–13

## Corona

*Was die Pandemie  
mit uns macht*

Seite 7



## Arbeitsverfassungsgesetz in Frage und Antwort

**Thomas Kallab, Silvia Hruska-Frank**

Ratgeber | 224 Seiten | 6. Auflage | 2021 | EUR 29,90  
ISBN 978-3-99046-530-1

Die wesentlichen Bestimmungen des Arbeitsverfassungsgesetzes in Frage und Antwort werden auch für NichtjuristInnen leicht verständlich dargestellt. Das Buch richtet sich an BetriebsrätInnen, Interessenvertretungen sowie an die interessierte Öffentlichkeit. Es bietet auch den ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit, sich von den Bestimmungen der Arbeitsverfassung ein anschauliches Bild zu machen. Der Text ist sachlogisch gegliedert. Auf die einzelnen Paragraphen, die dem Text zugrunde liegen, wird jeweils verwiesen, so dass auch im Gesetzestext selbst nachgelesen werden kann.

Buch | e-book



## Kommentar Angestelltengesetz

**Günther Löschnigg, Nora Melzer (Hrsg.)**

Gesetze und Kommentare | 11. Auflage | erscheint Mitte November 2021  
1.536 Seiten | EUR 98,00  
ISBN 978-3-99046-528-8

Das Angestelltengesetz feiert 2021 seinen 100. Geburtstag! Es ist damit aber nicht nur das wichtigste noch bestehende Sondergesetz, sondern hat seit 100 Jahren auch Vorbildwirkung für das gesamte Arbeitsrecht. Viele der Ansprüche, die heute die Arbeitswelt prägen, gehen auf das Angestelltengesetz zurück. Der auch aus diesem Anlass neu aufgelegte Kommentar beschränkt sich aber nicht auf die Erörterung der einzelnen Regelungen des Angestelltengesetzes, sondern bezieht große Bereiche des allgemeinen Arbeitsrechts wie etwa die Dienstverhinderungen in der Sphäre des Unternehmens oder den allgemeinen Kündigungsschutz mit ein. Damit wird das Arbeitsverhältnis der Angestellten in seiner Gesamtheit erfasst und rechtlich erörtert. Namhafte JuristInnen aus Wissenschaft und Praxis haben die Kommentarteile verfasst und gewährleisten eine ausgewogene Darstellung der vielfältigen Problembereiche. Literatur und Judikatur sind auf den neuesten Stand gebracht.

Buch | e-book | Online



## Liebe Leserinnen, liebe Leser!

### „Händewaschen“ für die Psyche?

Das in den letzten eineinhalb Jahren oft genannte Händewaschen zur Minimierung der Infektionen ist allen als einfaches und effektives Mittel zur Pandemiebekämpfung bekannt. Gibt es für die Psyche ebenso schnelle und einfache Mittel wie das Händewaschen, um gesund zu bleiben? Liegt es nur an uns selbst, uns psychisch fit zu halten, oder welchen Einfluss haben unsere Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit?

Diesen Fragen geht die aktuelle Ausgabe des Magazins *Gesunde Arbeit* nach. Wir präsentieren Daten aus dem Arbeitsklima Index Salzburg von 2020. Diese belegen eindeutig, dass in der Pandemie Zeitdruck und Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten massiv gestiegen sind. Auch junge Beschäftigte stecken das nicht so ohne Weiteres weg: Ein Viertel der bis 29-Jährigen fühlt sich durch technische und organisatorische Veränderungen sowie durch ständigen Arbeitsdruck belastet. Außerdem zeigen die Daten der AK-COVID-Studie soziale und finanzielle Folgen der Corona-Krise: Bei der Hälfte der Befragten führte die COVID-19-Pandemie zu einer Verschlechterung der Lebensqualität, jede/r Zweite berichtet von negativen Folgen auf die psychische Gesundheit.

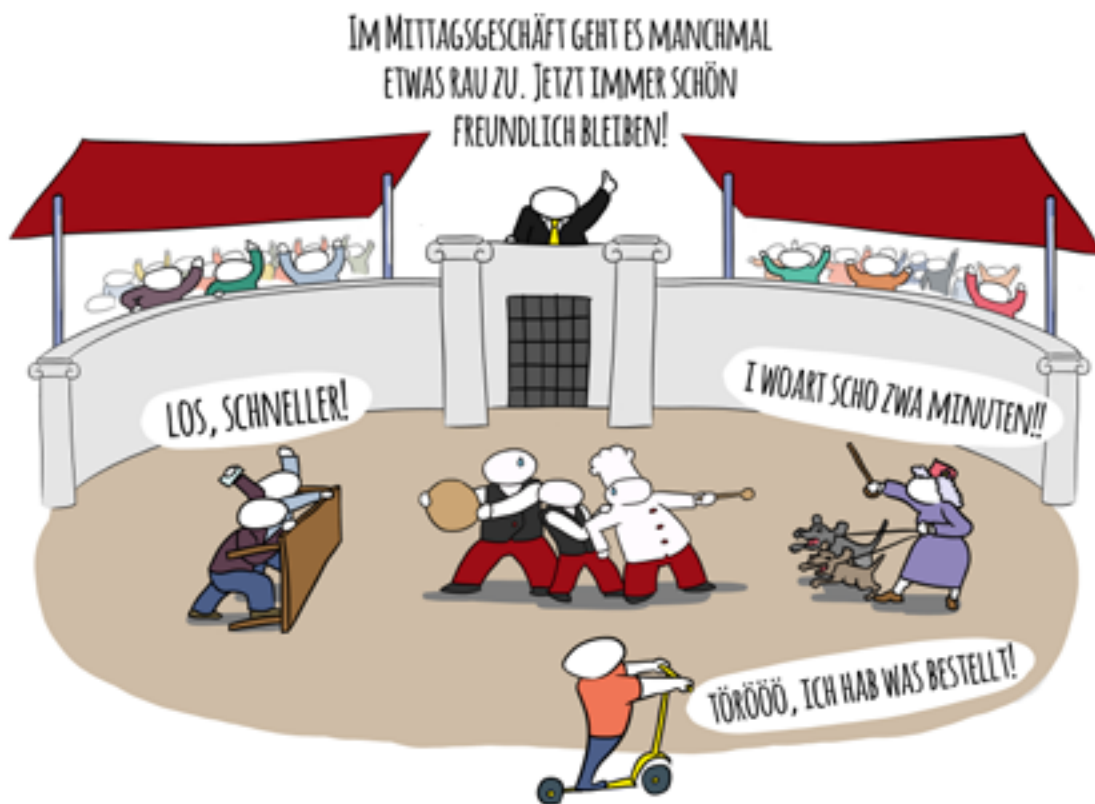
Umso wichtiger ist es, psychische Erkrankungen nicht als individuelles Problem zu sehen und diese nicht weiter zu tabuisieren.

Ich wünsche eine spannende Lektüre.

**Karin Hagenauer**

AK-Arbeitnehmerschützerin

<b>EDITORIAL   INHALT</b>	<b>3</b>
<b>AKTUELLES</b>	
Cartoon	4
Gesunde SpezialistInnen	4
Informationsflut am Arbeitsplatz	5
Arbeitsklima Index Salzburg: Stress in der Arbeit	6
Corona: Was die Pandemie mit uns macht	7
Angebot für Betriebe: I schau auf mi UND di	30
Psychische Gesundheit stärken	31
<b>ARBEITNEHMERINNENSCHUTZ</b>	
In die Knie gehen oder arbeiten nach dem Goldilocks-Prinzip	22
<b>PSYCHISCHE BELASTUNGEN</b>	
Gefühlswelt Arbeitswelt	8
Arbeiten mit Gefühl	12
Arbeitsgegenstand Mensch: Die Psyche als Arbeitsmittel	14
Emotionen – die Triebfeder des Handelns	16
Wenn alles zum Heulen ist!	17
Emotionale Dissonanz: Was ist das?	18
Tränen am Arbeitsplatz	19
Emotionsarbeit in der Pflege	21
Digitaler Stress: Maßnahmen erforderlich!	29
<b>AUS DER PRAXIS</b>	
Immer lächeln!	24
<b>GESUNDHEIT</b>	
Die geheimnisvolle Macht der Farben	20
Long COVID – der lange Weg zurück	32
Betriebliche Wiedereingliederung als Chance	33
<b>BUCHTIPPS</b>	<b>26</b>
<b>VERANSTALTUNGEN</b>	<b>30</b>
<b>BROSCHÜREN   IMPRESSUM</b>	<b>34</b>



## Gesunde SpezialistInnen

Nicht zuletzt pandemiebedingt sorgen Gesetze und der betriebswirtschaftliche Nutzen der Arbeitsmedizin für eine starke Nachfrage nach ausgebildeten ArbeitsmedizinerInnen.

Nach Schätzung der Österreichischen Akademie für Arbeitsmedizin und Prävention (AAMP) gibt es aktuell rund 1.000 aktiv tätige ArbeitsmedizinerInnen – um rund 500 zu wenig. Ohne Gegenmaßnahmen wächst diese Lücke jährlich weiter. Um BerufseinsteigerInnen und erfahrene MedizinerInnen für diese Spezialisierung zu gewinnen, startete die AAMP eine Informationskampagne. Die Zahl ausgebildeter ArbeitsmedizinerInnen soll dadurch an den Bedarf herangeführt werden. Der Launch des Informationsportals <https://arbeitsmedizin-info.at> erfolgte unglücklich.

### Wertvolle Prävention

Der Wert von ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräften sowie Arbeits- und OrganisationspsychologInnen zeigt sich besonders durch die Pandemie in neuem Licht: Ihre Fachkunde bei der Umsetzung der Fürsorgepflicht ist gefragt – auch im Krisenfall. Deshalb brauchen wir für sie bessere Rahmenbedingungen:

- Erhöhung der jährlichen Präventionszeit an Büroarbeitsplätzen sowie vergleichbaren Arbeitsplätzen von 1,2 Stunden auf 2 Stunden und an allen anderen Arbeitsplätzen von 1,5 Stunden auf 2,5 Stunden pro ArbeitnehmerIn

- Präventionszeiten bereits in Arbeitsstätten ab elf Beschäftigten (Anhebung auf das deutsche Niveau)
- Errichtung eines Lehrstuhls für Arbeitsmedizin an jeder Medizinuniversität (Graz, Innsbruck, Linz und Wien)
- Arbeitsmedizin als Pflichtfach in der medizinischen Ausbildung

**Alexander Heider, AK Wien**  
alexander.heider@akwien.at

**Kampagne für Berufseinsteiger und erfahrene Mediziner gestartet**  
<https://tinyurl.com/kampstart>  
<https://arbeitsmedizin-info.at>

# Informationsflut am Arbeitsplatz

Eine deutsche Studie nahm die Informationsflut bei der Arbeit mit digitalen Medien unter die Lupe. Von den Befragten kämpfte jede/r Fünfte mit Informationsüberlastung. Die Studie zeigt auf, wie diese entsteht und wie sich die Informationsflut eindämmen lässt.

Arbeit in der internen Datenbank, daneben Recherche im Internet, einlangende E-Mails im Stakkato, piepsende Textnachrichten am Handy, Anfragen im internen Chat, Benachrichtigungsfenster öffnen sich, wenn ein neues Dokument erstellt wurde – viele ArbeitnehmerInnen werden mit Informationen am Arbeitsplatz überhäuft. Werden die Informationen als „zu viel“ empfunden, spricht man von Informationsüberlastung. Die Kapazitäten reichen nicht mehr, um die Informationen in einer bestimmten Zeitspanne zu verarbeiten. Eine Studie der Technischen Universität Dresden im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) benennt die Folgen: Zunächst treten Frustration, verminderte Leistung und psychische Ermüdung auf. Längerfristig kommt es unter anderem zu emotionaler Erschöpfung, verminderter Erholungsfähigkeit und Arbeitsunzufriedenheit.



**Viele ArbeitnehmerInnen** werden am Arbeitsplatz mit Informationen überhäuft.

## Quellen der Überlastung

Die Studie zeigt auf, welche Merkmale digitaler Informationen zu Überlastung führen können:

- Informationsmenge
- Hohe Auftragsmenge
- Unterbrechungen durch digitale Medien
- Schlechte Informationsqualität (Gebrauchstauglichkeit)

Die Ursachen dafür sind in Organisationen oft hausgemacht, z. B. schlecht gestaltete Informationsflüsse und Kommunikationsweisen. Dazu können ungünstige Bewältigungsstrategien der Einzelnen kommen, die wiederum zu Problemen führen: Abarbeiten in den Pausen, Verringerung der Arbeitsqualität oder gehetztes Arbeitstempo.

## Lösungsmöglichkeiten

Die Studie empfiehlt an erster Stelle verhältnispräventive Maßnahmen:

- Fundierte Arbeitszeit- und Personalvorgaben
- Angemessenes Maß an Arbeitsteilung
- Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Hohe Qualität der bereitgestellten Information
- Qualifizierung der ArbeitnehmerInnen

Die Maßnahmen müssen für den Betrieb und die Tätigkeiten maßgeschneidert sein. Mit Beteiligung der Belegschaft müssen klare Regeln für Kommunikations- und Informationsprozesse festgelegt werden. Zu denken ist etwa an Regeln zum Adressatenkreis von E-Mails. Soft- und Hardware und die Arbeitsorganisation sollen so auf Tätigkeiten zugeschnitten sein, dass un-

nötige Informationen vermieden werden. Auf der Verhaltensebene empfehlen sich flankierend Qualifizierungsmaßnahmen: ArbeitnehmerInnen müssen in der Lage sein, ihre Arbeitsaufträge und (unvermeidbar) große Informationsmengen gut zu bewältigen. Außerdem muss sichergestellt sein, dass sie für den Umgang mit den internen digitalen Informations- und Kommunikationsmitteln qualifiziert sind. Werden solche im Betrieb neu eingeführt, braucht es somit ein gut überlegtes Begleitkonzept. Das Credo bei einer Vielzahl digitaler Hilfsmittel lautet jedenfalls: Weniger ist mehr.

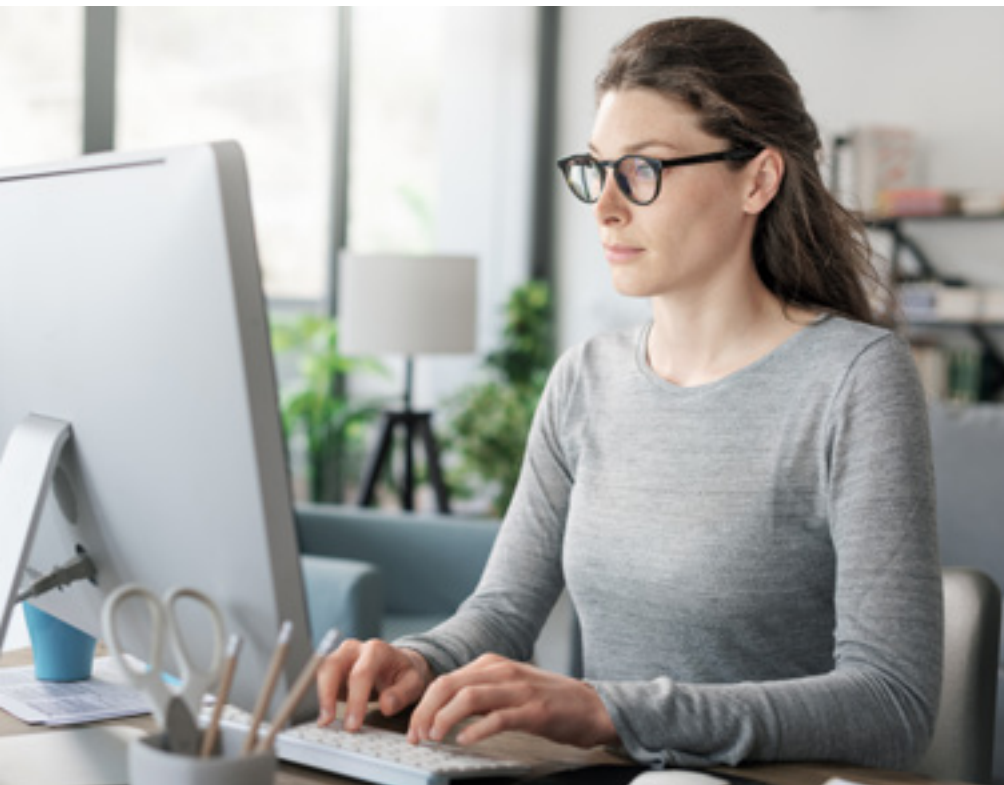
**Petra Streithofer, AK Wien**  
[petra.streithofer@akwien.at](mailto:petra.streithofer@akwien.at)

**Studie Informationsflut am Arbeitsplatz**  
<https://tinyurl.com/infoflut421>



# Arbeitsklima Index Salzburg: Stress in der Arbeit

60 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Bundesland Salzburg arbeiten unter dauerndem Multitasking und hoher Konzentration. Das zeigen die aktuellen Ergebnisse des Arbeitsklima Index 2020 für Salzburg.



**60 Prozent der Salzburger Beschäftigten** arbeiten unter hoher Reizintensität, dauerndem Multitasking und pausenlos erforderlicher Konzentration.

Jährlich erhebt die Salzburger Arbeiterkammer den Arbeitsklima Index. Dazu werden 500 Beschäftigte mittels repräsentativer Erhebung befragt, unter welchen Arbeitsbedingungen sie arbeiten und wie es um ihre Zufriedenheit mit dem Job bestellt ist. Die aktuellen Ergebnisse sind besorgniserregend: 60 Prozent der Salzburger Beschäftigten arbeiten unter hoher Reizintensität, dauerndem Multitasking und pausenlos erforderlicher Konzentration. Ein Drittel der Befragten klagt darüber, dass sie sich aufgrund dauernder Unterbrechungen nicht ungestört ihrer Arbeit widmen können.

## Corona befeuert Stress in der Arbeit

Der Indikator für den psychischen Stress ist um 23 Prozent gestiegen. Damit wird der Trend zunehmender psychischer Belastungen fortgesetzt. Auch der Indikator für Innovationsstress (Stress durch veränderte Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) ist 2020 um 29 Prozent deutlich angestiegen.

Bei einem genaueren Blick zeigt sich außerdem, dass es vor allem jüngere Erwerbstätige sind, die mit den genannten Belastungen zu kämpfen haben. Ein Viertel der bis 29-Jährigen fühlt sich durch

technische und organisatorische Veränderungen sowie durch ständigen Arbeitsdruck belastet. Schnell und häufig wechselnde Arbeitsanforderungen belasten jede/n Fünfte/n der bis 29-Jährigen. Unter Zeitdruck litten 2020 über 28 Prozent in dieser Altersgruppe. Bei den 30–45-Jährigen zeigt sich ein dramatischer Anstieg. Der Anteil jener, die unter Zeitdruck leiden, hat sich hier mehr als verdoppelt.

## Was ist zu tun?

In den Betrieben wird psychische Belastung der Beschäftigten nach wie vor tabuisiert und ins Private wegdiskutiert. Die Instrumente, welche durch das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz zur Verfügung stehen, müssen umfassender genutzt werden. Insbesondere muss die Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen noch viel stärker als Gestaltungselement für gesunde Arbeitsbedingungen eingesetzt werden. Immer noch als bürokratische Hürde interpretiert, wird diese gesetzliche Verpflichtung kaum umgesetzt.

## Die Evaluierung psychischer Belastungen

- Ab einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin umzusetzen
- Erhebt Arbeitsbedingungen und nicht Burn-out
- Hilft, Maßnahmen zur Gefahrenbeseitigung zu finden

## Beratung zur konkreten Umsetzung im Betrieb

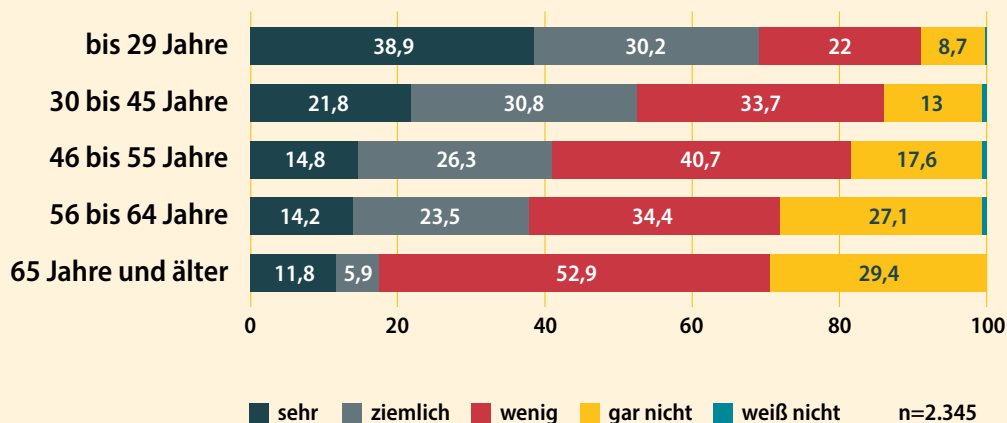
AK Salzburg

Mag.<sup>a</sup> Karin Hagenauer

[karin.hagenauer@ak-salzburg.at](mailto:karin.hagenauer@ak-salzburg.at)

# Umfrage: Was die Pandemie mit uns macht

Das Einschränken sozialer Kontakte, der Verlust der Arbeit, Kurzarbeit, Homeoffice und Homeschooling – das alles stand und steht teilweise auch heute noch auf der Tagesordnung. Hier die Ergebnisse einer AK-Umfrage, an der fast 3.000 Salzburgerinnen und Salzburger teilgenommen haben.



**Auswirkungen der Corona-Pandemie** auf die psychische Gesundheit, Salzburg, 2021

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie ziehen sich quer durch die ganze Gesellschaft: Bei der Hälfte der Befragten (50,7 Prozent) führte die COVID-19-Pandemie zu einer Verschlechterung der Lebensqualität, jede/r zweite Befragte (49,4 Prozent) berichtete von negativen Folgen für die psychische Gesundheit – dies war insbesondere bei jüngeren Befragten der Fall. Fast 60 Prozent der Befragten mit Kindern im Haushalt äußerten Ängste um die Zukunft ihrer Kinder, 67,1 Prozent waren ziemlich stark durch die Pandemiesituation belastet.

Gleichzeitig zeigen die Befragungsergebnisse aber auch, dass Personen, die durch die COVID-19-Pandemie arbeitslos geworden sind, sowohl mit den größten finanziellen als auch mit sozialen und psychischen Auswirkungen zu kämpfen hatten.

## Wenn das Geld nicht mehr zum Leben reicht

Angesichts einer Nettoersatzrate des Einkommens von 55 Prozent im Falle von Arbeitslosigkeit waren die Sorgen um das finanzielle Auskommen groß. So gaben 31,7 Prozent der arbeitslos gewordenen Befragten an, gar nicht mit dem Einkommen auszukommen, für weitere 41 Prozent war das Auskommen eher schlecht. In dieser Gruppe kam es vermehrt zu Problemen bei der Kreditrückzahlung (12,5 Prozent) und zu Mietrückständen (37,1 Prozent). Auch musste das Konto überzogen (25,8 Prozent) und Erspartes aufgebraucht werden.

Ähnliche, allerdings nicht so stark ausgeprägte Ergebnisse zeigten sich bei den Befragten in Kurzarbeit. Das Instrument

der Kurzarbeit erwies sich als ein taugliches Instrument, um die schlimmsten finanziellen Auswirkungen abzufedern und eine grundsätzlich positivere Grundhaltung bei den Betroffenen zu bewahren. Zwar kam es auch bei von Kurzarbeit Betroffenen zu finanziellen Einbußen und den damit einhergehenden Auswirkungen, allerdings in geringerem Maße. So gaben nur 4 Prozent der Befragten an, gar nicht mit dem Einkommen auszukommen, bei 23,2 Prozent reichte das Einkommen eher schlecht zum Leben aus.

Die Umfrage hat vor allem eines gezeigt: Es braucht einen starken und gut ausgebauten Sozialstaat, auf den sich Menschen verlassen können und der soziale Sicherheit in unterschiedlichen Lebenslagen bietet.

# Gefühlswelt

## Arbeitswelt

Die Arbeit mit Menschen stellt eine psychische Belastung für ArbeitnehmerInnen dar. Diese sogenannte Interaktionsarbeit gilt es medial mehr zu diskutieren, stärker wertzuschätzen sowie auf betrieblicher Ebene aktiv und human zu gestalten.

Text: Beatrix Mittermann | Foto: Markus Zahradnik

**M**it Menschen zu arbeiten, kann sehr erfüllend und bereichernd sein. Doch jede Medaille hat zwei Seiten: Es kommt immer wieder vor, dass ArbeitnehmerInnen mit herausfordernden Situationen konfrontiert sind. Je nach Beruf und Tätigkeit können diese in unterschiedlicher Form und Häufigkeit auftreten.

Angelika K. ist Hospizbegleiterin. Dieser Beruf kann besonders herausfordernd sein, da man Menschen begegnet und begleitet, die mit ihrer Angst vor dem Sterben konfrontiert sind und mit ihrem Schicksal hadern. Ein wichtiger Teil von Angelikas Arbeit ist es, die Stimmung der PatientInnen zu verbessern, tiefgründige Gespräche zu führen oder einfach alltägliche Tätigkeiten auszuführen. Oft steht dabei die Sinnfrage im Zentrum: Warum habe ich diese Krankheit? Wieso passiert mir das? Was genau an einem Arbeitstag ansteht, ist jedoch bis zum Eintreffen im Hospiz völlig unklar. Angelika trifft ihre PatientInnen oft in sehr unterschiedlichen Gefühlsstadien an: von hoffnungsvoll bis traurig, in einem Tief, apathisch, in schlechter Stimmung oder auch bei bester Laune. Was auf sie zukommt, weiß sie vorab nie.

Herbert S. arbeitet in einem Reisebüro. Der Umgang mit KundInnen und deren Beratung gehört zu seinem Arbeitsalltag. Ein Großteil seiner KundInnen ist sehr umgänglich und aufgrund des anstehenden Urlaubs äußerst positiv gestimmt. Doch hin und wieder gibt es auch KundInnen,

die nicht so freundlich sind, die sich im Ton vergreifen oder sich lauthals beschweren. Dies hat im Zuge der Corona-Pandemie deutlich zugenommen. Durch gestrichene Flüge und zahlreiche Reiseeinschränkungen hat sich bei ihnen einiges an Frustration angesammelt, den auch er hin und wieder zu spüren bekommt, wenn Umbuchungen und Stornierungen nötig werden.

Ähnlich ist es bei Sabine M. Sie ist als Reiseleiterin für einen großen Reisekonzern tätig. Während ihres mehrmonatigen Einsatzes in einem Zielgebiet betreut sie dort unterschiedliche Hotels, verkauft den

ren, die unzufrieden mit dem Essen sind oder eine Diskrepanz zwischen der Hotelbeschreibung im Katalog und der tatsächlich vorgefundenen Situation sehen. Während ihrer Laufbahn als Reiseleiterin war sie bereits mit den unterschiedlichsten Gästetypen konfrontiert: von ruhig und sachlich bis hin zu extrem verärgert, aufbrausend und wütend. Oft fällt es ihr dabei schwer, die Ruhe zu bewahren, weiterhin freundlich zu bleiben und in Ausnahmesituationen jene Professionalität an den Tag zu legen, die von ihr in dieser Position erwartet wird.

Die Beispiele zeigen drei der zahlreichen Branchen und Berufsfelder, in denen die Psyche der ArbeitnehmerInnen besonders stark gefordert wird. Diese Art der Tätigkeiten, bei denen die Arbeit mit Menschen im Vordergrund steht, wird allgemein unter dem Begriff Interaktionsarbeit zusammengefasst. Doch was genau versteht man darunter? Welche Unterschiede gibt es zwischen Gefühlsarbeit und Emotionsarbeit? Wie sieht die psychische Belastung in diesen Bereichen aus? Und was kann zum Schutz der ArbeitnehmerInnen präventiv sowie im Akutfall unternommen werden?

**Tätigkeiten, bei denen die Arbeit mit Menschen im Vordergrund steht, werden allgemein unter dem Begriff Interaktionsarbeit zusammengefasst.**

Gästen Ausflüge und hat fixe Sprechstunden in den Hotels, wo sie als Ansprechperson bei allerlei Anliegen und Beschwerden zur Verfügung steht. Auch zu ihrem Arbeitsalltag gehören des Öfteren schwierige KundInnen, die sich über ihr Zimmer bzw. dessen Zustand oder Lage beschwe-

### Gefühls- versus Emotionsarbeit

Grundsätzlich fasst die Interaktionsarbeit zwei große Teilbereiche zusammen, die im Zuge der Arbeit mit Menschen eine wichtige Rolle spielen: die Gefühls- und





**ArbeitnehmerInnen müssen  
in ihrem Arbeitsalltag ihre  
Gefühle managen.**



**ArbeitnehmerInnen** in der Alten- oder Krankenpflege müssen bei ihrer Tätigkeit mit den unterschiedlichsten Gefühlen ihrer PatientInnen umgehen.

die Emotionsarbeit. Unter Gefühlsarbeit lassen sich jene Berufe mit viel menschlicher Interaktion subsumieren, bei denen es vor allem auch darum geht, mit den Gefühlen anderer zu arbeiten. Das trifft beispielsweise bei einer Pflegekraft zu, die sich um eine oder mehrere Personen kümmert und für deren Wohlbefinden sowohl auf körperlicher als auch auf psychischer Ebene sorgt. Sie ist damit u. a. dafür verantwortlich, in dieser Arbeitsbeziehung eine positive Stimmung zu erzeugen. Auch im Falle von Angelikas Arbeit als Hospizbegleiterin steht viel Gefühlsarbeit auf der Tagesordnung.

Von Emotionsarbeit spricht man dann, wenn es darum geht, die eigenen Gefühle zu managen. Das trifft beispielsweise auf ArbeitnehmerInnen im Verkauf, in der Hotellerie oder im Gastgewerbe zu, aber auch bei FlugbegleiterInnen. Denn in diesen Branchen sind ein freundliches Auftreten, das Lächeln den KundInnen gegenüber und das In-den-Hintergrund-Drängen der eigenen Emotionen Teil der Arbeitsanforderungen. Hier Ärger, Wut oder Trauer zu zeigen, ist unangemessen und wird weder vom Arbeitgeber/von der Arbeitgeberin

toleriert noch von den KundInnen gerne gesehen.

In der Praxis sind häufig sowohl Gefühls- als auch Emotionsarbeit im Spiel, da diese meist gar nicht so klar getrennt werden können. Man stelle sich beispielsweise folgende Situation vor: Ein Verkaufsmitarbeiter räumt im Supermarkt ein Regal ein. Während dieser Tätigkeit kommt ein verärgertes Kunde auf ihn zu, der ihn anschreit, weil keine frischen Semmeln mehr verfügbar sind. Hier muss der Arbeitnehmer – der sich vielleicht innerlich ärgert, dass er diesem Wutausbruch jetzt ausgesetzt ist, und am liebsten einfach zurückschreien würde – einerseits mit seinen eigenen Emotionen, die er in diesem Moment empfindet, arbeiten, sich selbst beruhigen und das freundliche Verhalten an den Tag legen, das sein Arbeitgeber/seine Arbeitgeberin von ihm fordert. Andererseits muss er auch mit den Gefühlen des Kunden arbeiten, diesen beruhigen und besänftigen, Alternativen aufzeigen und/oder eine Lösung für dessen Problem finden. Dieses Beispiel zeigt sehr gut, wie Emotions- und Gefühlsarbeit oft Hand in Hand gehen.

### Auswirkungen von Emotionsarbeit

Emotionsarbeit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wirkung haben. Eine schwierige Situation souverän und gelassen zu meistern, kann durchaus motivierend und zufriedenstellend sein. Häufig ist es jedoch so, dass ArbeitnehmerInnen ihre wahren Emotionen in den Hintergrund rücken müssen und stattdessen eine Rolle spielen. Sie werden angehalten, den KundInnen mit einem Lächeln zu begegnen und stets freundlich zu sein, egal wie es ihnen in diesem Moment selbst geht. Genau darin liegt das Problem, denn eine Rolle zu spielen kann überaus anstrengend sein. Dies hat auch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) erkannt: „Wenn Beschäftigte häufig und über längere Zeit Gefühle zeigen müssen, die sie nicht empfinden, kann Emotionsarbeit durchaus negative Folgen haben“, heißt es in einem ihrer Berichte über Emotionsarbeit. In diesem Fall spricht man von einer sogenannten emotionalen Dissonanz. Die DGUV verweist zudem darauf, dass diese emotionale Dissonanz zu emotionaler Erschöpfung führen bzw. mit einer zynischen und dis-





**Im Umgang mit KundInnen** müssen ArbeitnehmerInnen häufig nicht nur die eigenen Emotionen, sondern auch die Gefühle der KundInnen managen.

tanzten Grundhaltung gegenüber der eigenen Arbeit einhergehen kann – beides Kernsymptome des Burn-out-Syndroms. Als weitere Folgen von Emotionsarbeit identifizierte die amerikanische Professorin Arlie Russell Hochschild im Rahmen einer Studie unter FlugbegleiterInnen und KontrolleurerInnen Kopfschmerzen, Substanzmissbrauch, Absentismus und sexuelle Störungen.

### Fehlende mediale Aufmerksamkeit

Eine grundlegende Problematik der Gefühls- und Emotionsarbeit stellt die Tatsache dar, dass diesen Themengebieten vergleichsweise wenig mediale Aufmerksamkeit zukommt. Freundlichkeit, Empathie und Anteilnahme werden in vielen Berufen als Selbstverständlichkeit angesehen und dementsprechend auch vorausgesetzt. Dabei wird oft vergessen, dass auch diese Anforderungen Arbeit darstellen und dass damit Anstrengungen verbunden sind.

### Emotionsarbeit gestalten

Insbesondere in Branchen und Berufen, bei denen die emotionale Belastung wäh-

rend der Arbeit sehr hoch ist, sind ArbeitgeberInnen im Zuge ihrer Fürsorgepflicht dazu angehalten, die Arbeit entsprechend zu humanisieren und zu gestalten.

Zwar können Seminare und Coachings, Resilienztrainings und Supervision dazu

**Emotionsarbeit muss gestaltet werden.**

beitragen, dass Beschäftigte lernen, mit den Belastungen umzugehen, doch das allein ist zu wenig. Stattdessen sind Maßnahmen nötig, die an der Wurzel ansetzen. Das Ziel sollte nicht sein, dass Menschen sich an die Arbeit anpassen müssen, sondern dass sich die Arbeit ein Stück weit an die Menschen anpasst.

Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten: Einen Aspekt stellt die Begrenzung der Exposition dar. Darunter versteht man die Dauer, die ArbeitnehmerInnen der

herausfordernden Emotions- und Gefühlsarbeit ausgesetzt sind. Um diese zu verkürzen, eignet sich beispielsweise Wechselerbeit, also dass sich die Emotionsarbeit nicht über die gesamte tägliche Arbeitszeit erstreckt, sondern mit anderen Tätigkeiten abgewechselt werden kann. Das Einräumen von Pausen und Rückzugsmöglichkeiten ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung – und zwar nicht erst dann, wenn bereits Erschöpfung auftritt. Zudem haben mehrere kürzere Pausen einen höheren Erholungseffekt. Auch die Stärkung eines positiven Betriebsklimas trägt dazu bei, mit belastenden Situationen besser umgehen zu können. Unter anderem helfen kollegialer Austausch, Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung. Hierbei spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle.

In vielen Bereichen ist der Kunde zwar König, doch es darf nicht nur darum gehen, die KundInneninteressen zu optimieren. Vielmehr braucht es gut gestaltete Arbeitsbedingungen, die Wertschätzung von Emotions- und Gefühlsarbeit und das Respektieren klarer Grenzen, wenn es um das Wohl der ArbeitnehmerInnen geht.

# Arbeiten mit Gefühl

Die Arbeitswelt hat sich verändert, dementsprechend sind die Anforderungen an den Menschen gestiegen. Immer mehr ArbeitnehmerInnen leisten Gefühls- bzw. Emotionsarbeit. Was das ist bzw. welche gesundheitlichen Folgen entstehen, erläutert Univ.-Prof. Dr. Jürgen Glaser, Professor für Angewandte Psychologie mit Schwerpunkt Arbeit und Gesundheit an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, im Gespräch mit der Gesunden Arbeit.

Interview: Johanna Klösch, AK Wien | Fotos: Markus Zahradnik



„**Emotionsarbeit heißt**, eigene Gefühle im Einklang mit beruflichen Anforderungen zu regulieren. Gefühlsarbeit meint die Beeinflussung der Gefühle der InteraktionspartnerInnen im Dienst der Arbeitsaufgaben.“

## Wie hat sich die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten verändert?

Arbeit hat sich verdichtet und wird immer mehr an Kennzahlen gemessen. Globale Zusammenarbeit, neue Technologien und flexiblere Arbeitszeiten – der „lange Arm der Arbeit“ reicht zunehmend in das Privatleben. Ein Großteil der Arbeit wird heute als Dienst in der Interaktion mit Menschen – KundInnen, KlientInnen, PatientInnen, SchülerInnen, MitarbeiterInnen,

GeschäftspartnerInnen – verrichtet. Hier zählt nicht nur das Produkt, sondern auch der Prozess und folglich auch, wie Menschen bei der Arbeit miteinander umgehen. Dabei spielen Gefühle eine wichtige Rolle.

## Inwiefern hat sich der Stellenwert von Gefühlen am Arbeitsplatz gewandelt?

Ob sich ein Patient/eine Patientin ärgert, der Kunde/die Kundin unsere Arbeit

lobt oder Kritik vom Chef/von der Chefin droht – Gefühle wie z. B. Ärger, Angst, Ekel, Freude oder Stolz sind schon immer ein Baustein menschlichen Arbeitshandelns. In den Arbeitswissenschaften und in der betrieblichen Praxis ist das erst allmählich in den Fokus der Aufmerksamkeit gelangt. Die Arbeitssoziologin Arlie Hochschild meint, dass der Umgang mit Gefühlen am Arbeitsplatz ein wichtiger Teil von Erwerbsarbeit und Arbeitsleistung ist. In ihrem Buch „Das gekaufte Herz“ veranschaulicht sie Anforderungen an FlugbegleiterInnen, eigene Gefühle zu managen, und fordert, Emotionsarbeit zu berücksichtigen und zu würdigen. Wenn das Management von Gefühlen in der Arbeit nicht gelingt, sind gesundheitliche Probleme wahrscheinlich. Burn-out ist in helfenden Berufen stark verbreitet. Wir sehen das aber auch im gesellschaftlichen Trend zu mehr „Gefühlsverstimmung“ im pathologischen Sinn. Hiermit meine ich die klinische Diagnose Depression, bei der Antriebs- und Freudlosigkeit nicht nur die Arbeit, sondern alle Lebensbereiche durchdringen.

## Was bedeuten die Begriffe „Emotionsarbeit“ bzw. „Gefühlsarbeit“ überhaupt?

Emotionsarbeit heißt, eigene Gefühle im Einklang mit beruflichen Anforderungen zu regulieren. Das geschieht durch Oberflächenhandeln oder Tiefenhandeln. Oberflächenhandeln bedeutet,



## „Wenn Abschalten von der Arbeit bei psychischem Stress nicht, schlecht oder nur mit Substanzgebrauch gelingt, fehlt Erholung von der Arbeit, was in eine Erschöpfungspirale mit weiteren Gesundheitsproblemen mündet.“

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Glaser

den gewünschten Gefühlsausdruck (z. B. Freundlichkeit) zu zeigen, obwohl man sich selbst nicht so fühlt. Tiefenhandeln bedeutet, das erwünschte Gefühl tatsächlich bei sich herzustellen. Im Umgang mit Menschen kommt es zu emotionaler Dissonanz, dem Widerspruch zwischen gefordertem Gefühlsausdruck und eigenem Gefühl. Emotionale Dissonanz (z. B. freundlich sein, obwohl man sich ärgert) geht eng mit emotionaler Erschöpfung einher. Während sich Emotionsarbeit auf die Regulierung eigener Gefühle richtet, meint Gefühlsarbeit die Beeinflussung der Gefühle der InteraktionspartnerInnen im Dienst der Arbeitsaufgaben. In Studien in Krankenhäusern wurden Typen von Gefühlsarbeit identifiziert. Dazu zählt die Fassungsarbeit, die darin bestehen kann, dass eine Pflegekraft beruhigend und ermutigend auf einen Patienten/eine Patientin einwirkt, um die schmerzhaft-ärztliche Untersuchung zu unterstützen. Oder Erziehungs- und Berichtigungsarbeit, die im Krankenhaus, aber z. B. auch in Schulen nötig ist, um durch Ermahnungen für ungestörte Arbeitsabläufe zu sorgen. Ein vollständiges Bild der Arbeit mit und an Gefühlen entsteht, wenn die Regulierung eigener Gefühle und der Gefühle der InteraktionspartnerInnen berücksichtigt wird. Beides beeinflusst sich, weil der Gefühlsausdruck gegenseitig stimuliert. Hohe Dienstleistungsqualität erwächst daraus, dass beides – Emotionsarbeit und

Gefühlsarbeit – gut gelingt. Misslingt dies, entstehen Konsequenzen für Menschen und Unternehmen.

### Welche Auswirkungen hat dies auf den einzelnen Arbeitnehmer bzw. die einzelne Arbeitnehmerin und die Organisation?

Neben den erwähnten Folgen misslingender Interaktion in Form von Burn-out oder Depression, kann es bei ArbeitnehmerInnen – je nach Bewältigungsverhalten – zu weiteren Gesundheitsproblemen kommen. Wenn Abschalten von der Arbeit bei psychischem Stress nicht, schlecht oder nur mit Substanzgebrauch gelingt, fehlt Erholung von der Arbeit, was in eine Erschöpfungspirale mit weiteren Gesundheitsproblemen mündet. Schon im Arbeitsalltag ziehen misslingende Interaktionen Konflikte bis zu Mobbing und Gewalt nach sich. Wenn die durch Personalengpässe geplagte Pflegekraft oder die durch große Klassen überforderte Lehrkraft den Ansprüchen an Interaktionsarbeit nicht mehr genügt, zeigt sich problematisches Verhalten, z. B. gegen Widerstände von PatientInnen arbeiten, durch Drohungen das Klassenklima verschlechtern. Für Organisationen können ebenfalls erhebliche Nachteile entstehen. Kundenzufriedenheit ist gefährdet, aber auch Gesundheitsbeeinträchtigungen, Arbeitsunzufriedenheit, Kündigungsabsichten gehen mit erheblichen Kosten einher.

### Welche Möglichkeiten hat hier der/die ArbeitgeberIn, die Arbeitsbedingungen positiv zu beeinflussen?

In erster Linie ist zu gewährleisten, dass die Arbeitsmenge und -komplexität bei ausreichender Personalkapazität ohne Überforderung bewältigt werden kann und dass keine anderen Arbeitsstressoren (z. B. Arbeitsunterbrechungen, Informationsprobleme) vorliegen. Für gelingende Emotions- und Gefühlsarbeit bedarf es aber weiterer Voraussetzungen. ArbeitnehmerInnen brauchen Spielräume und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen, um die hohen Anforderungen interaktiver Arbeit zu meistern. Sie brauchen aber auch interaktive Kompetenzen zur Regulierung eigener und fremder Gefühle. Die Forschung zu „Detached Concern“ von Bettina Lampert in meinem Team zeigt, dass hohe empathische Zuwendung („concern“) verbunden mit hoher Distanzierung („detachment“) Schutz vor Burn-out bietet und zu KlientInnenzufriedenheit führt. Das lässt sich trainieren. Gerade in Berufen mit hohen Interaktionsanforderungen sollten Betriebe gemeinsam mit Ausbildungseinrichtungen für bessere Qualifikation sorgen.

### Vielen Dank für das Gespräch!

Jürgen Glaser, Institut für  
Psychologie, Universität Innsbruck  
[juergen.glaser@uibk.ac.at](mailto:juergen.glaser@uibk.ac.at)



# Arbeitsgegenstand Mensch: Die Psyche als Arbeitsmittel

Der Arbeitsgegenstand in der Dienstleistung ist immer der Mensch, der sozialen, psychischen und biologischen Gesetzmäßigkeiten unterliegt.



© Adobe Stock / NewAfrica

**Die Psyche** ist heute und in Zukunft das vorwiegende Arbeitsmittel der Beschäftigten. Emotionen spielen bei der Erfüllung der Arbeitsaufträge daher eine bedeutende Rolle.

Im Jahr 2019 waren im Jahresdurchschnitt 2,06 Millionen Menschen (71 Prozent der Erwerbstätigen) im Dienstleistungssektor beschäftigt. Er ist der mit Abstand größte Wirtschaftssektor in Österreich.

Die überwiegende Arbeitsform wird arbeitspsychologisch als dialogisch-interaktive Dienstleistungsarbeit bezeichnet. Dialogisch betont die sprachliche Einflussnahme auf die psychische Verhaltensregulation von u. a. KundInnen, KlientInnen, PatientInnen. Der Zusatz interaktiv ergänzt die nicht-sprachlichen Anteile und das wechselseitige Aufeinanderwirken zur Verhaltensabstimmung.

## Arbeitsgegenstand Mensch

Der Arbeitsgegenstand dieser Arbeitsform ist immer der Mensch, der sozialen,

psychischen und biologischen Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Damit unterscheidet sich die Dienstleistungsarbeit grundsätzlich von Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion, die auf das Verändern von Objekten bzw. technologischen Prozessen gerichtet sind.

In der Regel erfolgt Dienstleistungsarbeit in einer Form der Interaktionsarbeit zwischen DienstleisterIn (AktorIn) und DienstleistungsnehmerIn (KlientIn). Diese Interaktionsarbeit ist durch das „Uno-actu-Prinzip“ gekennzeichnet. Das bedeutet, dass der Konsum einer Dienstleistung und deren Erstellung in ein und demselben Moment erfolgt. Dabei handelt es sich um eine soziale Interaktion, in der die Handlung des Dienstleisters/der Dienstleisterin eine Reaktion/Handlung des Klienten/

der Klientin erzeugt, die wiederum eine Reaktion/Handlung des Dienstleisters/der Dienstleisterin hervorruft. Dabei muss er/sie entsprechend den Inhalten und Zielen der geforderten Dienstleistung die Bedürfnisse, sozialen und individuellen, gesundheitlichen, wirtschaftlichen Ressourcen sowie das mentale Modell (vereinfacht: Wirklichkeitswahrnehmung, Situationsmodell, Lösungsstrategien) des Klienten/der Klientin wahrnehmen. Das klingt einfach, ist in der Praxis jedoch oft ziemlich mühsam, zeit- und kommunikationsintensiv und in vielen Fällen emotional und psychisch sehr beanspruchend.

## Die Funktion von Emotionen

Emotionen spielen bei der Erfüllung der Arbeitsaufträge eine bedeutende Rolle.

So kann der/die DienstleisterIn mit seiner/ihrer erlebten bzw. gezeigten Emotionalität das mentale Modell des Klienten/der Klientin beeinflussen. Nach Hacker (2009) sind dabei zwei Arten zu unterscheiden:

### 1. Emotionsarbeit

„Weil der Arbeitsgegenstand ein Mensch ist und mit ihm ein Dienstleistungsvertrag besteht, muss er tatsächliche Gefühle unterdrücken – wie Wut oder Ekel – und nicht erlebte, aber geforderte, regelgerechte Gefühle – wie Empathie und Freude – darstellen, spielen und im Extremfall vortäuschen. Das wird als Emotionsarbeit (Emotionsmanagement) bezeichnet und ist nach gesellschaftlichen organisatorischen Regeln zu leisten.“

### 2. Gefühlsarbeit

„Der/die DienstleisterIn muss auf Gefühle, beispielsweise Befürchtungen, Ängste oder Langeweile, des Klienten/der Klientin Einfluss nehmen, um seine/ihre Interaktionen und Ziele gemäß seines/ihrer Arbeitsauftrages zu erreichen. Er/sie muss Gefühlsarbeit leisten.“

### Dienstleistungsarbeit und die Psyche als primäres Arbeitsmittel

Die Psyche ist heute und in Zukunft das vorwiegende Arbeitsmittel der Beschäftigten. Welche Anforderungen dieses Arbeitsmittel erfüllen muss, ist sehr gut aus Stellenausschreibungen und bei Bewerbungsgesprächen sowie bei neu entstehenden Berufen zu sehen. Nationale und internationale Studien zeigen, dass die Anzahl der Beschäftigten in den Sozialberufen, Gesundheitsberufen und in anderen komplexen Dienstleistungsbereichen wie IT-Dienste, Unternehmens-, Rechts- und Steuerberatung drastisch ansteigen wird. Vor allem „kognitive Nicht-Routine-Tätigkeiten“ werden zunehmen. Die Digitalisierung führt dazu, dass komplexe kognitive, mentale und soziale Anforderungen steigen werden.

### Dienstleistungsarbeit während der Corona-Krise

Im Verlauf der Corona-Krise wurde die Systemrelevanz vieler Dienstleistungs-



**ArbeitnehmerInnen im Dienstleistungssektor** müssen häufig tatsächliche Gefühle unterdrücken und geforderte Gefühle – wie z. B. Freude – darstellen, spielen oder im Extremfall sogar vortäuschen.

berufe mehr als deutlich. Vor allem in den Gesundheitsberufen und den damit korrespondierenden Berufen wurden die Beschäftigten an ihre Leistungsgrenzen gebracht, teilweise überfordert und über längere Zeit übermäßig beansprucht. Dementsprechend ist es höchste Zeit, sich mit der Komplexität dienstleistungsbezogener Tätigkeiten eingehender zu befassen, um die Arbeitsbedingungen gesundheits- und persönlichkeitsförderlich zu gestalten und adäquat zu entlohnen.

Die Beschäftigten waren mit einer Situation konfrontiert, die ein diffuses mentales Modell bezüglich der Bedrohung durch das Virus erzeugte. Die daraus entstehenden Unsicherheiten, Unklarheiten, Ängste und Sorgen erforderten ein überdurchschnittlich hohes Maß an emotionaler Arbeit und Gefühlsarbeit und strapazierten auch die eigene Emotionsregulierung überdurchschnittlich. Weitere Probleme waren und sind die unterbrochene bzw. verminderte Interaktion durch Geschäftsschließungen, Maskentragen und Abstandsregeln sowie die intensiv genutzte digitale Kommunikation. Vor allem diese Kommunikationsform hat gezeigt, wie wichtig die Qualität der Hardware, der Software sowie die Gestaltung der Kommunikations- und

Entscheidungsabläufe ist, damit die psychische Beanspruchung so gering wie möglich gehalten wird und der soziale Charakter von Arbeit nicht verloren geht (Stichwort: Isolation).

### Fazit

Die Beschäftigtenzahl im Dienstleistungssektor wird weiterhin ansteigen. Körperliche (teils schwere) Arbeit wird zwar weiterhin bestehen, jedoch wird das Arbeitsmittel Psyche für die Qualität und den Erfolg ausschlaggebend sein. Die Gesetzmäßigkeiten und die Funktionsweise des Arbeitsmittels Psyche sind unabdingbar in den Mittelpunkt von ArbeitnehmerInnenschutz, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation zu stellen. Künstliche Intelligenz wird die komplexen Leistungen und Qualitäten der menschlichen Psyche nie ersetzen können.

**Dr. Peter Hoffmann**  
Klinischer Psychologe  
und Gesundheitspsychologe

### Buchtipps

Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit, Winfried Hacker, 2009  
<https://tinyurl.com/agm421>

# Emotionen – die Triebfeder des Handelns

Emotionen prägen unser tägliches Leben. Sie sind lebensnotwendig und mehr als das, was landläufig als „Gefühl“ bezeichnet wird, aber auch ein wissenschaftliches Feld, bei dem noch viele Fragen offen sind.



dem Gefühl auch eine körperliche Komponente, eine Bewertungs- und eine Verhaltenskomponente.

## Emotionen als Triebfeder des Handelns

Emotionen können als angenehm (z. B. Freude) oder unangenehm (z. B. Ärger) wahrgenommen werden und sind mit einer über- oder unterdurchschnittlichen Aktivierung verbunden. Ihre wichtigste Funktion ist es, den Menschen auf ein Verhalten vorzubereiten bzw. uns zum Handeln zu bewegen. So bewirken sie etwa eine Fokussierung der Aufmerksamkeit, beeinflussen das Denkvermögen, die Selbsteinschätzung sowie Motivation und Ausdauer. Auch im zwischenmenschlichen Bereich spielen Emotionen eine große Rolle.

**Emotionen** sind vielfältig.

**S**ei es im Berufs- oder Privatleben: Wut, Liebe, Trauer, Freude, Empathie etc. – unser gesamtes Leben ist durchzogen von den unterschiedlichsten Emotionen. Umso unglaublicher mutet es an, dass es bis heute keine allgemeingültige Definition gibt, was Emotion eigentlich ist. Oft wird Emotion „als Oberbegriff für eine wertende, integrative und komplexe Reaktion des Organismus auf eine gegebene Situation oder einen auslösenden Reiz verwendet“ (Maderthaler, 2017). Gemeinsam haben viele Definitionen auch, dass „es sich um ein komplexes Phänomen handelt, das mit einer Veränderung verschiedener Komponenten einhergeht“ (Wirtz, 2017).

Tatsache ist aber: Emotionen lassen sich durch körperliche Reaktionen wie

etwa eine höhere Herzfrequenz, Erröten oder Erblassen, Schwitzen u. v. m. beobachten. Auch im Verhalten werden Emotionen sichtbar – so verändern Menschen ihre Mimik, Gestik, Körperhaltung oder Stimmlage (wenngleich Menschen in der Lage sind, ihren Emotionsausdruck zu regulieren). Ungleich schwieriger lassen sich Aussagen über das „Gefühl“ – also das individuelle Erleben einer Emotion – sowie dessen Bewertung treffen. Hier sind die ForscherInnen auf Berichte des „fühlenden Menschen“ angewiesen, denn auch heute noch kann von einer körperlichen Reaktion nur sehr eingeschränkt auf eine spezifische Gefühlsqualität (wie Überraschung, Furcht etc.) geschlossen werden. Vereinfacht zusammengefasst: Emotion beinhaltet neben

## Arten von Emotionen

Meist wird zwischen Basisemotionen und sekundären Emotionen unterschieden – auch hier gibt es noch keine eindeutige wissenschaftliche Übereinkunft im Hinblick auf eine Zuordnung. Je nach Ansatz wird zwischen zwei und sogar über 20 Basisemotionen unterschieden. Oft werden jene Emotionen den Basisemotionen zugerechnet, die bereits bei Säuglingen zu finden sind bzw. auch kulturübergreifend verstanden werden: Freude, Interesse, Überraschung, Furcht, Ärger, Trauer und Ekel. Sekundäre Emotionen (wie Stolz, Verlegenheit, Schuld oder Empathie etc.) sind komplexer und entwickeln sich erst ab dem Kleinkindalter.

**Johanna Klösch, AK Wien**  
[johanna.kloesch@akwien.at](mailto:johanna.kloesch@akwien.at)



# Wenn alles zum Heulen ist!

Am Arbeitsplatz haben Gefühle nichts verloren? Belastungen oder Probleme werden am besten vor der Tür zum Büro „abgestellt“? Warum ein reflektierter Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz wichtig ist und was das mit Firmenkultur zu tun hat.

**G**efühle sind die Grundlage menschlichen Erlebens, sie begleiten unser Denken und Handeln und beziehen sich immer auf alle unsere Lebensbereiche. Sie lassen sich weder ausschalten noch auf spezifische Lebensbereiche konzentrieren. In der Arbeitswelt wird das Zurückhalten von Emotionen zumeist mit Kompetenz, Intelligenz und Professionalität verbunden. Dieser Glaubenssatz hält sich hartnäckig und transportiert weiterhin das Bild von Organisationen als funktionierende Maschinen und von deren Beschäftigten als Werkzeuge. Wir sollten es besser wissen: Emotionalität ist kein „Fehler im System“. Positive Gefühle wirken körperlich und psychisch stärkend, belastende Gefühle schwächen die Abwehrkräfte und wirken sich auf Motivation und Qualität negativ aus.

## Gefühlskultur

Nichts ist schlimmer als ein Pokerface! Wenn Emotionen nicht ausgedrückt werden (dürfen), kann es passieren, dass man in Stressphasen von Gefühlen überrollt wird. Die Folge können Handlungsunfähigkeit, Krisen und Konflikte sein. Durch „Verstellen“ werden Bindungen zum Team und zu Führungskräften sowie produktives Arbeiten verhindert. Das Blockieren von Gefühlen bindet Energien, die woanders fehlen! Eine Gefühlskultur im Unternehmen kann sowohl „Runterschlucken“ als auch „Explodieren“ verhindern. Sie kann gewährleisten, dass Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt sowie Entwicklungspotenziale genutzt werden und präventiv Burn-out, Mobbing und Ineffizienz entgegenwirken.

## Führungskräfte mit Gefühl

„Ihr könnt immer zu mir kommen“ reicht heute nicht mehr aus. Vielmehr erfordert unsere heutige Arbeitswelt im Sinne ei-



**Führungskräfte** müssen aktiv auf die ArbeitnehmerInnen zugehen, einen Rahmen schaffen, der es ermöglicht, Fragen, Ideen, Probleme und Kritik einzubringen.

ner Gefühlskultur eine Kombination von direkten und indirekten Maßnahmen: Führungskräfte müssen aktiv auf ihre ArbeitnehmerInnen zugehen, einen Rahmen schaffen, der es ermöglicht, Fragen, Ideen, Probleme und Kritik einzubringen. Auch eigene Fehler einzugestehen und Unsicherheiten zuzugeben, trägt zu einer Gefühlskultur bei. Wenn statt Distanz Vertrauen und Autonomie unterstützt werden, wenn Gefühle nicht beim externen Coach abgegeben werden müssen, entsteht mehr Bindung zum Unternehmen, zur Arbeit und zu KollegInnen.

## Lösungen

Neben individuellen Strategien des „Runterkommens“, wie kurz aus dem Raum gehen, Wasser trinken, tief durchatmen,

hilft in schwierigen Situationen vor allem das persönliche Gespräch mit vertrauten KollegInnen. Führungspersonen können „Gefühlsminuten“ in den ersten Minuten eines Meetings oder Rituale, wie die regelmäßige „Jammerstunde“, einplanen. Regelmäßige Angebote zur Wahrnehmung und zum Management von Gefühlen in Form von Teambuilding können unterstützen. Gute Organisationen haben gute Beziehungen!

**Andrea Birbaumer**  
Gesundheitspsychologin  
A&O-Psychologin  
GkPP – Berufsvertretung für  
PsychologInnen  
[birbaumer@gkpp.at](mailto:birbaumer@gkpp.at)

# Emotionale Dissonanz: Was ist das?

Bei emotionaler Dissonanz stimmen die Empfindungen im Inneren nicht mit dem äußeren Ausdruck überein. Sie erzeugt in uns Menschen einen unangenehmen Spannungszustand und stellt einen Aspekt von Emotionsarbeit dar.

**D**er Kunde am Telefon beschwert sich lautstark seit zehn Minuten. Herr Riehs fühlt Ärger in sich aufsteigen, dennoch bleibt er äußerlich geduldig und freundlich – Vorschrift ist Vorschrift. Frau Chevez hat von der Chefin die unmissverständliche Order, das Versicherungspaket „Sicher in der Pension“ zu verkaufen. Sie kennt die Risiken des Produkts – mit viel schlechtem Gewissen, aber einem Lächeln auf den Lippen, versucht sie, ihre Vorgabe zu erfüllen. Herr Serfezi arbeitet in der Pflege. Er mag die Arbeit mit Menschen. Oft gibt es hierbei aber Situationen, in denen er Ekel empfindet – dennoch versucht er, sich dies nicht anmerken zu lassen. Kennen Sie ähnliche Situationen aus Ihrer täglichen Arbeit?

## Emotionale Dissonanz

Vor allem ArbeitnehmerInnen in Dienstleistungsberufen, wie etwa Beschäftigte im Callcenter, in der Pflege oder im Verkauf, sind in der Arbeit tagtäglich gefordert, die eigenen Gefühle zu „managen“. Diese Gefühlsregulation, bezogen auf berufliche Anforderungen, wird als Emotionsarbeit bezeichnet. Emotionale Dissonanz entsteht, „wenn tatsächlich erlebte Gefühle nicht mit Gefühlsregeln des Berufs oder der Organisation vereinbar sind“ (Böhle, Glaser und Büssing, 2006). Die Arbeit erfordert es, Gefühle zu zeigen, die mit dem, was man gerade wirklich fühlt, nicht übereinstimmen – betriebliche Regeln geben vor, welcher Gefühlsausdruck in der Interaktion mit KundInnen, Gästen oder KlientInnen gezeigt werden soll. So müssen etwa in der Arbeit positive Emotionen dargestellt oder negative unterdrückt werden.



**Oft erfordert die Arbeit,** Gefühle zu zeigen, die man nicht wirklich fühlt.

## Umgang mit emotionaler Dissonanz im Berufsalltag

Um den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden, können Beschäftigte nun „so tun als ob“, d. h. sie spielen den gewünschten Ausdruck äußerlich, ohne die Gefühle zu empfinden (Oberflächenhandeln). Eine andere Möglichkeit besteht darin, die eigenen Gefühle an das erwartete Verhalten anzupassen (Tiefenhandeln). Einige Studien legen eine erfolgreichere Verarbeitung mittels Tiefenhandeln nahe, wenngleich die Wissenschaft sich hier uneins ist. Nach Büssing und Glaser (2003) spielen die Komponenten „faking in good faith“ (Gefühle werden aus Überzeugung vorgetäuscht) und „faking in bad faith“ (Gefühle werden gegen die eigene Über-

zeugung vorgetäuscht, etwa weil man Angst vor negativen Konsequenzen hat) bei der Verarbeitung von emotionaler Dissonanz ebenso eine gewichtige Rolle. Zweiteres scheint hierbei tendenziell negative Folgen zu haben.

## Folgen emotionaler Dissonanz

Emotionale Dissonanz stellt einen Rollenkonflikt bzw. Stressfaktor dar – emotionale Erschöpfung, Depersonalisation, schlechteres mentales und körperliches Befinden sowie eine geringere Arbeitszufriedenheit und stärkere Kündigungsabsicht können etwa die Folgen sein.

**Johanna Klösch, AK Wien**  
[johanna.kloesch@akwien.at](mailto:johanna.kloesch@akwien.at)



# Tränen am Arbeitsplatz

Wenn am Arbeitsplatz Tränen fließen, ist von der Führungskraft emotionale Intelligenz gefragt. Das Problem zu bagatellisieren oder die Situation augenblicklich lösen zu wollen, ist beides nicht der Königsweg.

Jede/r kennt das Gefühl, wenn man sie nicht mehr unterdrücken kann: Tränen. Sie überwältigen uns förmlich aufgrund von negativen Emotionen wie Ärger, Angst, Schmerz, Trauer, Überforderung, Mitleid, aber zum anderen auch Freude. Bei der Frage, warum wir Menschen weinen, ist die Wissenschaft noch geteilter Meinung. Eine eindeutige Erklärung gibt es nur bei Reflextränen. Wenn zum Beispiel ein Fremdkörper in das Auge gerät, dann helfen Tränen, ihn wieder auszuspülen. ForscherInnen haben zwei verschiedene plausible Thesen aufgestellt: 1. Weinen ist ein Ausdruck des Sozialverhaltens – eine Art der Kommunikation und Interaktion. 2. Tränen sind eine Schutzreaktion des Körpers und der Psyche, um Emotionen besser zu verarbeiten.

## Weinen ist menschlich

Der Umgang mit Tränen in der Arbeit ist ein heikles Thema. Warum ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin weint, kann ganz unterschiedliche Gründe haben – sowohl private Ursachen als auch Probleme, die direkt mit dem Job verbunden sind. Wir Menschen sind oft überfordert, wenn wir eine Person weinen sehen. Ein Gefühl von Unbehaglichkeit kann aufkommen und sogar Schuldgefühle können leicht entstehen, obwohl wir den Grund oft nicht kennen oder gar nur erraten können. Auf keinen Fall sollte die weinende Person ignoriert werden. Und generell sollten Tränen am Arbeitsplatz nicht als Tabuthema angesehen werden.

## Tipps für Führungskräfte

Grundsätzlich ist die Situation für beide Seiten, sowohl ArbeitnehmerIn als auch ArbeitgeberIn, nicht einfach. Für Führungskräfte stellt es jedoch regelrecht eine Herausforderung dar, wenn Mitarbei-



**Tränen am Arbeitsplatz** dürfen nicht ignoriert werden.

terInnen weinen. Sie werden mit Unsicherheiten konfrontiert: Sind die Tränen Manipulation oder echt? Wie kann ich auf die Person eingehen, ohne dass danach meine Führungsrolle infrage gestellt wird? Fingerspitzengefühl und eine gewisse Neugier sind demnach besonders gefragt. Um der weinenden Person helfen zu können, sind aktives Zuhören und unterstützende Fragen hilfreich. Folgende Maßnahmen sind empfehlenswert:

- Eine Atmosphäre der Ruhe schaffen: Die Person fragen, ob sie eine Pause braucht oder weiterarbeiten möchte.
- Mitgefühl und Neugierde zeigen: Die Person fragen, ob sie in einem ruhigen Moment darüber reden möchte.
- Die Kontrolle über die Situation überlassen: Die Person fragen, was sie gerade

braucht oder was ihr am besten jetzt in diesem Moment helfen könnte.

Weniger hilfreich ist, wenn die Führungskraft die Kontrolle übernimmt und Handlungen vorgibt, wie dem/der ArbeitnehmerIn eine Pause vorzuschreiben, oder das Problem mit Aussagen wie „wegen so etwas muss man doch nicht weinen“ verharmlost. Auch Mutmaßungen und Interpretationen, warum die Person weint, sind fehl am Platz, denn man könnte komplett danebenliegen und die Situation dann noch verschlimmern. Erst wenn die Ursache der Tränen klar ist, kann die Führungskraft in einem Gespräch mit der Person nach Lösungen suchen.

**Marlene Zemann, AK Wien**  
marlene.zemann@akwien.at

# Die geheimnisvolle Macht der Farben

Farben sind mehr als nur schön – sie beeinflussen das Verhalten und Empfinden. Was bedeutet das für die Arbeit? Wie müssen ArbeitgeberInnen Arbeitsstätten gestalten, wie soll ein gesundheitsförderlicher Arbeitsplatz aussehen, damit ArbeitnehmerInnen die Tätigkeit gut von der Hand geht, der Arbeitstag sicher endet?

Im österreichischen ArbeitnehmerInnenschutzsystem gestalten ArbeitsmedizinerInnen mit Sicherheitsfachkräften und mit ArbeitspsychologInnen Arbeitsstätten.

Farben dienen allerdings nicht als einziger Pfeiler, sondern werden für stärkere Wirkung durch Licht- und Tonsignale ergänzt. Darüber hinaus werden sie in der Arbeitsstätte durch unterschiedliche Formen ergänzt: ob rund, rechteckig oder sechseckig wie das Stopp-Schild. Außerdem kann Farbe einen Raum größer oder kleiner wirken lassen.

## Die Natur der Farben

**Warum wir Farben sehen: Innerhalb der sieben biologischen Funktionen der Farben gibt es keine Rangfolge.**

Farben prägen unsere Umweltwahrnehmung. Farbe ist ein atmosphärischer Umweltfaktor, der uns müde oder krank oder auch wach und gesund erhalten kann. A. Buether fand in der laut ihm weltweit größten Studie zu den Wirkungen von Farben auf die Gesundheit von Personal in der Intensivmedizin heraus, dass Atmosphären u. a. die Anzahl der Krankenstände des Pflegepersonals beeinflussen. Mit den richtigen Farben ist man konzentrierter und leistungsfähiger oder kommt schneller zur Ruhe.

## Farben zur Orientierung

In Spitälern gibt es z. B. Wartezonen in unterschiedlichen Farbtönen zur leichteren Orientierung.

## Gesundheit – wohltuende Farben

ArbeitnehmerInnen brauchen Licht, Luft und Farben für das Wohlbefinden. Selbst



Auf Fluchtwege wird im dafür typischen Grün hingewiesen.

der Sichtkontakt zu einem Garten wirkt sich positiv auf die Gesundheit aus. Das graue Großraumbüro oder das dunkle Lager sind somit das Gegenteil von gesundheitsförderlich.

## Warnfarben – zwischen Angst und Provokation

Für eine sichere Gestaltung von Arbeitsplätzen ist eine eindeutige Aufteilung der Arbeitsbereiche wichtig. Dazu zählt auch die Farbgebung. In der Kennzeichnungsverordnung spiegelt sich das wider: Die Erste-Hilfe-Kennzeichnung erkennt jede/r an der grünen Farbe, Gebote sind in Blau gehalten, Verbote in Rot-Schwarz, und die Brandschutzkennzeichnung strahlt uns – wenig überraschend – rot entgegen. Um die Sicherheit zu erhöhen, werden Hindernisse im innerbetrieblichen Verkehr mit schwarz-gelben Markierungen gekennzeichnet. Die Imitation von Warntrachten, in dem Fall die der Wespe, ist von Kindheit

an ein Bild für Gefahr und sprachunabhängig verständlich.

## Status – die soziale Hierarchie der Farben

In Spitälern kennen wir unterschiedliche Farben der Dienstkleidung, um Berufsgruppen zu identifizieren.

## Verständigung – die Sprache der Farben

Klar ist darüber hinaus: Am Arbeitsplatz ist Barrierefreiheit gefragt. Gibt es MitarbeiterInnen, deren Sehfähigkeit sich verschlechtert, ist diese wichtig. Doch auch eine simple Rotgrünblindheit, die ArbeitnehmerInnen oft nicht gern öffentlich machen, kann ein Thema sein.

**Julia Nedjelic-Lischka, AK Wien**

[julia.nedjelic@akwien.at](mailto:julia.nedjelic@akwien.at)

## BUCHTIPP

**Die geheimnisvolle Macht der Farben**

<https://tinyurl.com/farben421>

# Emotionsarbeit in der Pflege

Im Zentrum der Pflegearbeit steht die Gestaltung von Beziehungen. In einer wirtschaftlich dominierten Pflegewelt wird dieser Blickpunkt nicht beachtet. ArbeitnehmerInnen drohen zwischen den Wünschen der PatientInnen bzw. HeimbewohnerInnen und den Anforderungen der ArbeitgeberInnen zerrieben zu werden – dem gilt es vorzubeugen.

ArbeitgeberInnen haben eine Fürsorgepflicht, die u. a. dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz entspringt. Dieser kommen sie nach, indem sie mit den Präventivfachkräften (ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräfte) die Arbeitsabläufe gestalten. Meist ist auch arbeitspsychologische Unterstützung nötig. Pflegende können bei guten Arbeitsbedingungen mit Emotionsmanagement die Anforderungen der Pflege erfüllen und Belastungen kompensieren.

## Eine Dreiecksbeziehung: Pflege, PatientIn, Angehörige

In der Pflege ist das tägliche Arbeitspensum hoch, neben Körperpflege geht es auch um medizinische Behandlung. Darüber hinaus ist in der zwischenmenschlichen Arbeit Einfühlungsvermögen und Verständnis nötig. Neben PatientInnen oder BewohnerInnen in Heimen gibt es auch noch Angehörige, die Ansprechpersonen einfordern und Informationen zur Situation haben wollen.

## Welche Situationen sind kritisch?

Ein Todesfall oder eine schlechte Diagnose bringt Menschen in eine sensible Situation. Bedürfnisorientierte Kommunikation kann man z. B. mit Kommunikationsleitfäden üben. Dabei ist an Informationsasymmetrien (nicht alle verfügen über dieselben Informationen) zu denken. Die Körpersprache kann bei der Einschätzung von Situationen hilfreich sein. Auch Grenzen klar aufzuzeigen ist wichtig. Wertschätzung entsteht dann durch Sicherheit und Vertrauen. Eine Vertrauenskultur steigert die Zufriedenheit des Personals und der PatientInnen, die Kooperation ist besser. Das verkleinert das Potenzial für Konflikte und sorgt für



In der Pflege braucht es gute Arbeitsbedingungen und ausreichend Personal.

eine entspanntere Atmosphäre am Arbeitsplatz. Auch für PatientInnen hat dies förderliche Auswirkungen auf deren Gesundheit. Faktoren in Zusammenhang mit Empathie sind Achtsamkeit und Reflexion.

## Was müssen ArbeitgeberInnen tun?

Zuallererst ist erforderlich, dass die Arbeitsstätten passend gestaltet sind und die Betriebe mit ausreichend Personal ausgestattet sind. Mithilfe von Supervision in der Gruppe fällt es ArbeitnehmerInnen womöglich leichter, Abstand von unfreundlichen Kommentaren mancher Angehöriger zu gewinnen. Das Wissen um eine Führung, die hinter den ArbeitnehmerInnen steht, kann bei aggressiven Pa-

tientInnen Entlastung bieten. Emotionen zu unterdrücken schlägt sich auf Dauer auf die Gesundheit. Im Konfliktfall einen Kollegen/eine Kollegin dazu zu rufen, kann entlasten. Konfliktmanagement lässt sich auch trainieren. Reaktionen für den Krisenfall geübt zu haben und vorbereitet zu sein mit Maßnahmenplänen – das ist wichtig, um Sicherheit zu haben und um über Instrumente für den Umgang mit den unterschiedlichsten Situationen zu verfügen. Diese Vorbereitung soll nicht Angst machen, sondern die Handlungsmöglichkeiten der ArbeitnehmerInnen erweitern, damit diese gesund aus der Arbeit gehen können.

**Julia Nedjelic-Lischka, AK Wien**  
[julia.nedjelic@akwien.at](mailto:julia.nedjelic@akwien.at)



# In die Knie gehen oder arbeiten nach dem Goldilocks-Prinzip<sup>1</sup>

Wissenschaftlichen Quellen zufolge werden Knieprobleme in den nächsten zehn Jahren stark zunehmen. Ein Forschungsbericht aus den Niederlanden zeigt auf, dass Erkrankungen des Bewegungsapparats 2025 mit Abstand die häufigsten sein werden – ein Problem, welches nur interdisziplinär lösbar ist.

**I**n Österreich berichtet die Statistik Austria Ähnliches. 2015 gaben 19,3 Prozent der über 15-Jährigen an, aus gesundheitlichen Gründen beeinträchtigt zu sein. Rund eine Million Personen davon (entspricht 14,1 Prozent) nannten Probleme mit ihrer Beweglichkeit. Neben Erkrankungen des Rückens ist die Kniearthrose eine der häufigsten Ursachen dafür – Tendenz steigend! Im Gegensatz zu früher werden die PatientInnen immer jünger – betroffen sind also zunehmend Personen, die noch lange im Berufsleben stehen werden.

Kniearthrose ist vor allem eine Erkrankung der Knorpel und Knochen. Die Ursachen sind vielfältig, aber es lassen sich Tendenzen erkennen:

- Unterbelastung
- Übergewicht
- Überbelastung
- Sporttraumen

## Was nicht benützt wird, wird abgebaut

„Wer rastet, der rostet!“ gilt für das Kniegelenk ganz besonders. Mangelnde Bewegung führt dazu, dass die Knochen poröser werden, die Knorpelschichten verknöchern und weniger elastisch werden, die Faszien verkleben, die Muskulatur verkümmert. Die Beweglichkeit nimmt insgesamt ab, wodurch sich auch der Stoffwechsel im ganzen Körper ändert. Das Immunsystem kann nicht optimal funktionieren, auch die Psyche leidet mit.

Wir Menschen sind nun mal nicht dafür gemacht, Stunden, Wochen oder gar Jahre sitzend zu verbringen. Dennoch sitzt der moderne Mensch sehr viel, angefangen vom Kindersitz über die Schulbank bis hin zum Büro- und Fernsehsessel. Was nicht



**Langes Hinknien** – eine nicht zu unterschätzende Belastung für das Knie.

benützt wird, wird langfristig abgebaut – eine Grundregel in der Natur, der wir aber bewusst durch Bewegung gegensteuern können.

## Der Bauch ist im Weg

Ein weiterer wichtiger Faktor für das Entstehen der Kniearthrose ist Übergewicht, vor allem das Bauchfett spielt eine entscheidende Rolle. Einerseits entsteht durch eine Veränderung in der Statik eine höhere Druckbelastung im Kniegelenk, andererseits verursachen im Bauchfett entstandene Botenstoffe Entzündungen. Das Taille-Hüft-Verhältnis („Waist-to-Hip-Ratio“) ist ein wichtiger, aussagekräftiger Indikator, ob man zu viel Bauchfett hat.

## Überbelastung – zu viel des Guten

In vielen Berufen ist das Hinknien eine Haupthaltung, die über längere Zeit ein-

genommen werden muss, z. B. bei FliesenlegerInnen, StraßenbauarbeiterInnen und GärtnerInnen. Dauerhafte Überlastung führt früher oder später zu Knorpelschädigungen. Laut einer Studie des University Medical Center (UMC) in Amsterdam ließ sich nach Bereinigung der Daten bezüglich Alter, Geschlecht, BMI und Trauma feststellen, dass die Wahrscheinlichkeit, Arthrose zu bekommen, durch tägliches, langes Knien (mehr als vier Stunden) auf 84 Prozent steigt.<sup>2</sup>

## Was passiert beim Knien?

- Bei maximaler Beugung wird die Kontaktfläche der beiden Gelenkfortsätze des Oberschenkelknochens an den hinteren Rand des Tibiaplateaus bewegt, welches oben auf dem Schienbein liegt. Dies geht mit einer erheblichen Instabilität einher.

- Je stärker die Beugung ist, desto mehr entspannen die Seitenbänder, wodurch im geringen Maß Verschiebungen möglich sind. Dadurch können wiederum Band- und Knorpelverletzungen entstehen.
- Parallel dazu gleitet die Kniescheibe während der Beugung in ihrem Gleitlager bis zu etwa sechs Zentimeter nach unten und kann sich nicht oder nur sehr schwer (gegen den Widerstand) bewegen. Außerdem wird die bessere Hebelwirkung für die Muskulatur außer Kraft gesetzt.
- Die Gelenkschmiere (Synovialflüssigkeit) wird aus den stark belasteten Knorpelflächen gedrückt. Ähnliches passiert bei den Schleimbeuteln und dem Hoffa-Fettkörper. Sie können den Druck und die Zugbelastungen nicht mehr gut abpuffern.
- Die Fläche, auf der gekniet wird, spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Belastung des Knies. Durch das Knien auf hartem, kaltem Boden wird die Synovialflüssigkeit zähflüssiger, die Knorpelflächen können nicht mehr gut ernährt werden und Schleimbeutel und der Hoffa-Fettkörper entzünden sich schneller.

Die Wahl der Arbeitsschuhe ist bedeutend: Schutzkappen und unflexible Schuhsohlen verursachen eine noch stärkere Belastung des Kniegelenks (spitzerer Winkel beim Knien), aber auch Stöckelschuhe sind für Fuß und Knie eine enorme zusätzliche Belastung.

### Der Kniearthrose den Kampf ansagen

Um das Risiko einer Kniearthrose zu minimieren, können folgende Maßnahmen getroffen werden:

- Die ArbeitnehmerInnen durch die Arbeitsplatz- und Gebäudegestaltung zu Bewegung und Abwechslung animieren und dabei unterstützen; Setzen von „Nudges“<sup>3</sup>
- In der Arbeitsorganisation: zwischen knienden und anderen Tätigkeiten abwechseln, z. B. nicht einen ganzen



**Spezielle Bürosessel** und höhenverstellbare Bürotische ermöglichen Bewegung am Arbeitsplatz.

Tag lang nur Koffer in den Flugzeugraum laden, sondern auch den Transportwagen bedienen

- Aufwärmen vor der Belastung, um dem Knorpel mit Synovialflüssigkeit zu versorgen
- Hilfsmittel verwenden, keine bzw. weniger und kürzere Endpositionen im Gelenk einnehmen
- Gut passende, stabile, dämpfende Sicherheitsschuhe, eventuell Änderung von Schutzkappen entwickeln
- Entwicklung von wirklich ergonomischen Knie-/Schienbeinschonern
- Kniewärmer (wie im Sport) einsetzen oder auch Arbeitshosen neu gestalten
- Sensibilisierung für die Risikofaktoren (Bildgebung, Gespräch, BMI, HWR-Knie-Schwerpunktprogramme in der BGF)
- Reduzierung des Übergewichtes
- Physiotherapie/Fitness – Stabilisierung durch Trainieren der Muskulatur
- Radfahren und Schwimmen sind ideale Sportarten, um gesund wieder eine bessere Beweglichkeit zu erlangen
- In der Norm und Gesetzgebung Grenzwerte für Größe und Gewicht von Fliesen und Straßensteinen festlegen

Das Problem „arbeitsbezogene Kniearthrose“ kann man nur interdisziplinär lösen. Gehen wir es gemeinsam an!

**Esther Domburg, Euro-Ergonomin, Unternehmensberaterin**

esther@domburg.at  
www.ergonomieatwork.at

- 1 Goldilocks ist ein Mädchen, das in einem Märchen das Haus von drei Bären besucht und nur die Sachen benutzt, die genau richtig sind: Das Bett ist nicht zu groß und nicht zu klein, der Brei ist nicht zu warm oder zu kalt usw.
- 2 Twintig jaar op je knieën, Paul Kuijer, UMC Amsterdam, Medisch Contact, November 2019.
- 3 Beim Nudging (engl. „nudging“ für Anstoßen oder Stupsen) bewegt man jemanden auf mehr oder weniger subtile Weise dazu, etwas Bestimmtes zu tun oder zu lassen. Ein Beispiel wären Fußabdrücke am Boden, die zur Stiege statt zum Aufzug führen.



# Immer lächeln!

In der Hotellerie gehört es zu den Arbeitsanforderungen, freundlich zu sein, den Gästen gegenüber ein Lächeln aufzusetzen und die eigenen Emotionen in den Hintergrund zu drängen. Das kann bei ArbeitnehmerInnen jedoch Stress verursachen.

Text: Beatrix Mittermann | Fotos: Markus Zahradnik



**Für die ArbeitnehmerInnen** in der Gastronomie und Hotellerie ist Lächeln Bestandteil ihrer Arbeit. Sie müssen mit den Anforderungen des Freundlichkeitsdruckes umgehen können.

**E**die Innenausstattung, prunkvolle Deckenbeleuchtungen, Liebe zum Detail und passend dazu freundliche Gesichter, wohin man blickt. Im Hotel Intercontinental in Wien bietet man den Gästen einen anspruchsvollen Service sowie eine ausgezeichnete Gastronomie, um den Aufenthalt unvergesslich zu machen. Ähnliche Standards verfolgt auch das Vienna Marriott Hotel: Hier setzt man auf die gute Betreuung von Menschen und das Engagement für das Wohlbefinden der Gäste.

Zwei unterschiedliche Hotels, zwei unterschiedliche Standorte, aber dieselbe Grundeinstellung, an der sich die ArbeitnehmerInnen orientieren: Egal ob RezeptionistIn oder Concierge, KellnerIn oder

BarkeeperIn, langjährige MitarbeiterInnen oder Lehrlinge, eines haben sie alle gemeinsam – das Lächeln, das während der Arbeit ihr Gesicht ziert.

## Concierge oder SchauspielerIn?

Für die Gäste mag das ein angenehmes Ambiente schaffen, in dem sie sich wohlfühlen, doch für die ArbeitnehmerInnen in der Gastronomie und Hotellerie ist das Lächeln Bestandteil ihrer Arbeit. Gerhard Günter Schieber, Betriebsrat und Lehrlingsbeauftragter im Hotel Marriott, weiß um diese Arbeitsanforderung und den Freundlichkeitsdruck in der Branche: „Im Dienstleistungsgewerbe stehen ArbeitnehmerInnen wie SchauspielerInnen auf

einer Bühne. Es ist tabu, persönliche Befindlichkeiten zu zeigen, egal wie es einem geht.“ Manche Personen spielen das gut, anderen gelingt es weniger gut. Für Silvija Culic, Lehrlingsbeauftragte im Hotel Intercontinental, hängt es auch stark von der Persönlichkeit der ArbeitnehmerInnen ab, ob sie mit den Anforderungen des Freundlichkeitsdruckes in der Branche umgehen können oder nicht: „Leichter ist es natürlich für Personen, die von sich aus freundlich, kommunikativ und meist gut gelaunt sind.“

## Extremsituation Beschwerdefall

Unabhängig vom Persönlichkeitstyp gibt es jedoch Situationen, in denen es besonders schwierig sein kann, positiv, geduldig und freundlich zu bleiben: Beschwerdefälle. Beide Hotels geben an, spezielle Trainingsprogramme für diese Fälle zu haben, damit die ArbeitnehmerInnen den richtigen Umgang mit solchen Situationen lernen. „Der Grundsatz lautet: Der Kunde hat immer recht“, wirft Schieber ein. Zunächst geht es darum, Ruhe zu bewahren, den Gast zu beschwichtigen sowie die Situation zu entschärfen. Im nächsten Schritt wird evaluiert, ob dem Gast eine Kompensation zusteht. Culic verweist darauf, dass es besonders in solchen Situationen sehr wichtig ist, die unterschiedlichen Gästetypen zu kennen und identifizieren zu können sowie generell eine gute Menschenkenntnis zu haben.

Auch die Möglichkeit der nachträglichen Reflexion ist für Culic wichtig. So wird beispielsweise im Anschluss besprochen, wie man mit einer Situation umgegangen ist, um daraus zu lernen und Erkenntnisse zu gewinnen, was man beim nächsten Mal noch besser machen könnte. Zudem ist es hilfreich, die Beschwerden nicht persön-



**Gerhard Günter Schieber**, Betriebsrat und Lehrlingsbeauftragter im Hotel Marriott: „Im Dienstleistungsgewerbe stehen ArbeitnehmerInnen wie SchauspielerInnen auf einer Bühne. Es ist ein Tabu, persönliche Befindlichkeiten zu zeigen, egal wie es einem geht.“

nehmerInnen hier Emotionsarbeit leisten, also die eigenen Emotionen regulieren müssen. Oft müssen dabei die eigenen tagesabhängigen Befindlichkeiten in den Hintergrund gerückt und Emotionen unterdrückt werden. Klar ist: Immer lächeln zu müssen sowie Freundlichkeitsdruck und Konfliktsituationen mit schwierigen KundInnen ausgesetzt zu sein, stellt eine psychische Belastung dar.

Medial wird dieser Problematik jedoch kaum Beachtung geschenkt. Das Erkennen der psychischen Belastung und der richtige Umgang mit ihr ist für das Wohl der ArbeitnehmerInnen jedoch sehr wichtig, denn wenn genügend betriebliche Maßnahmen eingesetzt werden, kann die Belastung deutlich reduziert werden. Sowohl das Hotel Intercontinental als auch das Vienna Marriott Hotel haben in ihren Betrieben gezielt unterschiedliche entlastende Strategien umgesetzt. So wurden Eskalationsstufen definiert, Guidelines etabliert, wie mit Gästebeschwerden umzugehen ist bzw. finden auch Schulungen zum persönlichen Stressmanagement statt.

lich zu nehmen und sich nicht angegriffen zu fühlen bzw. den Fehler bei sich zu suchen. Schieber gibt zu bedenken, dass oft nicht klar ist, was bei einem Gast im Einzelfall dazu führt, dass er in einer Situation unverhältnismäßig stark verärgert ist. Es kann beispielsweise sein, dass ein Gast einen Langstreckenflug hinter sich hat, vielleicht auch noch mit einigen Stunden Verspätung. Wenn da schon eine gewisse Wut im Bauch ist und dann irgendetwas nicht passt – und sei es nur eine Kleinigkeit –, lässt er/sie das an der ersten Person aus, mit der er/sie in Kontakt kommt. Hier ist es dann besonders wichtig, dieses Verhalten nicht persönlich zu nehmen und sich selbst davon zu distanzieren.

Im Hotel Marriott gibt es zudem zu Schichtbeginn jeweils ein kurzes Meeting, bei dem besprochen wird, was für den Tag auf dem Plan steht. Dabei werden bestimmte Themen wieder durchgenommen, wie spezifisches Produktwissen und das Beschwerdemanagement. Schieber gibt zu bedenken: „Wenn eine Beschwer-

de richtig behandelt wird, wird aus einem Beschwerdegast ein Stammgast.“

### Emotionsarbeit

Gerade in Branchen, in denen der Freundlichkeitsdruck besonders hoch ist, wie in der Hotellerie und Gastronomie, aber auch in anderen Dienstleistungsbranchen sowie im Handel, kann die Anforderung, den KundInnen immer mit einem Lächeln zu begegnen, anstrengend sein. Das liegt vor allem daran, dass die Arbeit-



**Silvija Culic**, Lehrlingsbeauftragte im Hotel Intercontinental: „Für Personen, die von sich aus freundlich, kommunikativ und meist gut gelaunt sind, ist es leichter, mit den Anforderungen des Freundlichkeitsdrucks umzugehen.“

# Buchtipps



## Basiswissen ArbeitnehmerInnenschutz

Christian Schenk, Bernd Toplak, Hannes  
Weißbacher, Josef Drobits et al.  
184 Seiten, 10. Auflage, 2021  
AUVA  
Kostenfreier Download

Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sind wichtige Themen für alle Personen, die am Unternehmensbetrieb beteiligt sind. Um sichere und gesunde Arbeitsplätze zu schaffen und gezielt sinnvolle Maßnahmen zur Prävention von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten setzen zu können, ist es wichtig, sich einen Überblick über die geltenden Bestimmungen zum ArbeitnehmerInnenschutz zu verschaffen. Mit dem Basiswissen ArbeitnehmerInnenschutz liegt ein Werk vor, das wesentliche Themen und Aspekte des ArbeitnehmerInnenschutzes leicht verständlich und überblicksartig vorstellt. Es trägt dazu bei, Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie anderen interessierten Personen ein Basiswissen über den ArbeitnehmerInnenschutz zu vermitteln und ihnen die Sinnhaftigkeit der gesetzlichen Forderungen vor Augen zu führen. Das Werk wurde von der AUVA in Kooperation mit den Sozialpartnern erarbeitet.

<https://tinyurl.com/basiswissenans>



## Die Kunst des Ausruhens Wie man echte Erholung findet

Claudia Hammond  
320 Seiten, 2021  
DuMont Buchverlag, ISBN 978-3-  
83218149-9  
EUR 22,70

Beschäftigt, ja sogar gestresst zu sein, ist heute zu einer Art Auszeichnung geworden. Nach dem Motto: Wer viel zu tun hat, ist auch gefragt. Gleichzeitig fühlen wir uns aber ständig erschöpft. Deshalb sollten wir dringend damit beginnen, Ruhe als Methode der Selbstfürsorge ernst zu nehmen. Die Kunst des Ausruhens stellt die zehn wichtigsten Aktivitäten vor, die Menschen helfen, echte Erholung zu finden. „In einer Zeit, in der unser Leben so hektisch zu sein scheint wie nie zuvor, war das Abschalten noch nie eine größere Herausforderung. Die Kunst des Ausruhens zeigt uns, wie es geht.“ (Matt Haig)

<https://tinyurl.com/ausruhen421>



## Den schreienden Kollegen kann man nicht wegatmen

Effektives Stressmanagement für  
Führungskräfte und Mitarbeiter  
Manuela Jacob-Niedballa  
256 Seiten, 2021  
Wiley-VCH, ISBN 978-3-52751034-4  
EUR 20,60

Es wird endlich Zeit, mit den gängigen „Märchen“ über Stress gründlich aufzuräumen: Die Verringerung der Arbeitszeit, häufige Sabbaticals, die sogenannte „Entschleunigung“, Achtsamkeitsübungen oder Resilienzstrategien mögen hier und da dem Einzelnen helfen, sind aber stets „subjektiv“ und nicht auf die betriebliche Arbeitswelt übertragbar. Zudem versuchen sie, den Menschen zu optimieren, aber sie nehmen nicht die betriebliche Situation in den Blick. Das Buch von Manuela Jacob-Niedballa gibt Führungskräften und Mitarbeitern auf die Arbeitssituation in Unternehmen zugeschnittene Methoden und Empfehlungen an die Hand und zeigt, wie sie ihren Verantwortungsbereich stressfreier gestalten. Und zwar ohne dass dafür „mehr“ Geld, „mehr“ Personal oder „weniger“ Arbeitszeit erforderlich wären, denn das wäre in den meisten Betrieben illusorisch. Im Kern geht es darum, sich der vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten bewusst zu werden und sie gezielt zu nutzen, um mehr Selbstbestimmtheit zu erreichen und diese auch den Mitarbeitern zu gewähren.

<https://tinyurl.com/wegatmen421>



## Bücher bestellen auf [shop.oegbverlag.at](https://shop.oegbverlag.at)



### Die geheimnisvolle Macht der Farben

Wie sie unser Verhalten und Empfinden beeinflussen

Axel Buether

320 Seiten, 2020

Droemer, ISBN 978-3-42627787-4

EUR 25,70

Deutschlands führender Farb-Experte, Prof. Dr. Axel Buether, geht in diesem populären Sachbuch dem Geheimnis der Farben auf den Grund. Sie sind nicht nur schön, sondern erfüllen als Produkt der Evolution lebenswichtige Funktionen für Natur und Mensch. Unablässig kommunizieren wir mit unserer Umwelt durch die Sprache der Farben, die insgeheim großen Einfluss auf unser Gefühlsleben, unser soziales Verhalten und unsere Gesundheit hat. Öffnen wir die Augen, sehen wir – Farben! Die Welt ist bunt, Farben verleihen ihr Kontur und Form, aber nur zu einem Prozent verarbeiten wir sie bewusst. Axel Buether entlarvt sie als das größte Kommunikationssystem der Erde und erklärt, wie wir Menschen Farben wahrnehmen. Er beschreibt, wie sie unser Verhalten steuern, ohne dass wir es merken, und welche Rolle sie für unser Wohlbefinden, ja unsere Gesundheit spielen. Vor allem verrät er, wie Farben auf unsere Psyche wirken.

<https://tinyurl.com/farben421>



### Schwierige Menschen am Arbeitsplatz

Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten

Heidrun Schüler-Lubienetzki, Ulf Lubienetzki

162 Seiten, 2016

Springer, ISBN 978-3-662-50454-3

EUR 39,10

Dieses Buch hilft Berufstätigen beim Umgang mit schwierigen oder gar gefährlichen Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten. Manche Menschen vergiften die Arbeitsatmosphäre, machen andere Menschen krank und kosten ihre Unternehmen sehr viel Geld. Oft liegt die Ursache in einer psychischen Auffälligkeit, wir haben es dann häufig mit Narzissten oder Psychopathen zu tun, meistens liegt dem zerstörerischen Verhalten jedoch (noch) keine psychische Störung zugrunde. Dieses Buch führt einen Sammelbegriff für solche Menschen ein – es bezeichnet sie als „Toxiker“ – und hilft sowohl Betroffenen als auch Verantwortlichen in Unternehmen und Organisationen, diese zu erkennen, sich und andere vor ihnen zu schützen sowie erfolgversprechend gegen sie vorzugehen.

<https://tinyurl.com/schwierige421>



### Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit

Winfried Hacker

344 Seiten, 2009

Pabst Science Publishers, ISBN 978-3-

89967-560-3

EUR 30,90

Humandienstleistungen nehmen zu und stellen immer komplexere Anforderungen: Bildung, Sozialarbeit, Pflege, Medizin, Handel, Verwaltung, Management, Service usw. Die Ergebnisqualität wird häufig beklagt; gleichzeitig lässt die wachsende Krankheitsrate ein brisantes Maß an Fehlbeanspruchung erkennen. Die Wirtschaftspsychologie hat während der letzten Jahre relevante Analysen zur Frage erarbeitet: Wie kann dialogisch-interaktive Arbeit gelingen und den Betroffenen kein Paradies, aber eine optimale Lebensqualität ermöglichen? Winfried Hacker hat die wichtigsten Befunde reflektiert und zu einem übersichtlichen Lehrbuch zusammengestellt – mit solider theoretischer Basis und hohem Anwendungsbezug. Dabei geht der Autor über die emotionalen Aspekte hinaus bis zur Frage nach der Legitimität mancher Arbeitsaufträge von Dienstleistern.

<https://tinyurl.com/agm421>



# Buchtipps



## Emotionsarbeit in der Pflege

**Beitrag zur Diskussion über die psychische Gesundheit Pflegenden in der stationären Altenpflege**

Cornelia Schmedes  
373 Seiten, 2020  
Springer, ISBN 978-3-658-31913-7  
EUR 56,60

Der Kern der pflegerischen Arbeit ist die Gestaltung von Beziehungen. Dieser Blickwinkel wird in einer ökonomisch orientierten Pflegewelt derzeit vernachlässigt. Pflegende versuchen täglich den Spagat zwischen den Anforderungen der ArbeitgeberInnen und den Bedürfnissen der BewohnerInnen und Angehörigen. Kompensatorisch nutzen Pflegende Emotionsmanagement, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Besonders oberflächliches Zeigen von Emotionen kann folgenschwere Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben und genau dieses wird zur Alltagspraxis der Pflegenden. Strategien zur systematischen Beziehungsgestaltung mit den gezielten Methoden der Emotionsregulation werden in der gegenwärtigen Pflegepraxis stark vernachlässigt.

<https://tinyurl.com/emotion1421>



## Zum Lächeln verpflichtet

**Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich**

Daniela Rastetter  
322 Seiten, 2008  
Campus, ISBN 978-3-593-38483-2  
EUR 35,90

Zum Berufsprofil in Dienstleistungsunternehmen gehört ein stets freundliches Auftreten gegenüber den Kunden. Von Mitarbeitern wird daher neben ihrer Fachkompetenz auch eine effektive Emotionsarbeit erwartet: Gefühle müssen zum Zweck der Kundenbindung gezielt eingesetzt werden. Mit wachsendem Profitstreben wird auch für Unternehmen die emotionale Schulung der Mitarbeiter immer wichtiger. Am Beispiel des Außendienstes von Versicherungen untersucht die Autorin die immense Bedeutung und die Begleiterscheinungen der Arbeit an den Gefühlen.

<https://tinyurl.com/earb421>



## Mitarbeiter in Ausnahmesituationen: Trauer, Pflege, Krise

**Ein Leitfaden für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Betriebsräte**

Thomas Achenbach  
208 Seiten, 2020  
Campus, ISBN 978-3-593-51193-1  
EUR 28,80

Geraten Mitarbeiter durch Todes- und Pflegefälle, Erkrankungen oder Ähnliches in persönliche Krisen, wissen Führungskräfte oft nicht, wie sie sich verhalten sollen. Trauerbegleiter Thomas Achenbach zeigt anhand zahlreicher Beispiele, wie Unternehmen den Umgang mit menschlichen Krisen zu einem Teil ihrer Unternehmenskultur machen, und wie Trauer und Pflege ins Betriebliche Gesundheitsmanagement integriert werden können. Das Buch enthält zahlreiche Checklisten und Vorlagen zum Download sowie eine No-go-Liste, die vor Fauxpas bewahrt. So können Chefs, Personaler und Betriebsräte kompetent agieren und Betroffene angemessen unterstützen.

<https://tinyurl.com/ausnahme421>

# Digitaler Stress: Maßnahmen erforderlich!

Digitale Technologien und Medien in der Arbeitswelt stellen eine Belastung für Beschäftigte dar. Digitaler Stress kann zu Erkrankungen und geminderter Arbeitsfähigkeit führen – Vorbeugung durch gezielte Maßnahmen ist das Gebot der Stunde.



**Digitale Arbeit** braucht gesunde Gestaltung.

Das Handy klingelt unaufhörlich. Die nächste Videokonferenz wartet. Der Posteingang geht über mit E-Mails, die immer lauter nach Beantwortung rufen, während Twitter, LinkedIn und Co. um Aufmerksamkeit buhlen. Auch häufige Computerabstürze, benutzerunfreundliche Software, permanente Updates und neue Programme zehren an den Nerven. Augenscheinlich ist: Digitale Technologien und Medien haben das Arbeitsleben der ArbeitnehmerInnen zunehmend fest im Griff und nehmen die Luft zum Atmen. Die Folge – digitaler Stress – ist für viele Menschen spürbar.

## Stressquellen

Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin identifiziert zwölf Belastungsfaktoren, die mit digitalen Medien und Technologien verbunden sind – mehr als jede/r dritte Befragte berichtet, mindestens einem Faktor sehr stark ausgesetzt zu sein. Hervorstechend dabei ist die Leistungsüberwachung durch digitale Technologien und die Tatsache, dass diese zu einer Verletzung der Privatsphäre (Stichwort „gläserner Mensch“) führen kann. Beides wird auch als wesentliche

auslösende Komponente von digitalem Stress wahrgenommen. Aber auch die Verunsicherung im Umgang mit digitalen Technologien und Medien, deren Nicht-Verfügbarkeit oder der Eindruck, durch deren Einsatz mehr bzw. schneller arbeiten zu müssen, stellen beispielsweise Stressquellen dar.

## Folgen von digitalem Stress

Die längerfristigen Folgen sind vielfältig: Digitaler Stress kann nicht nur zu Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, neurologischen und sensorischen Erkrankungen, Erkrankungen des Verdauungssystems oder psychischen Beeinträchtigungen führen. Auch eine geringere Arbeitsfähigkeit, weniger Produktivität oder eine erhöhte Tendenz, den Job zu wechseln bzw. den Beruf aufzugeben, sind mit digitalem Stress assoziiert.

## Handeln tut not

Den Stressquellen durch neue Technologien und Medien in der Arbeitswelt wird heute leider nach wie vor relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Zu wenig bekannt ist: Auch dieser Bereich ist im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung zu berücksichtigen – wirksame, organisatorische und technologische Schutzmaßnahmen, welche die Ursachen von digitalem Stress ausschalten oder reduzieren, sind in Betrieben Pflicht.

**Johanna Klösch, AK Wien**  
[johanna.kloesch@akwien.at](mailto:johanna.kloesch@akwien.at)

### Studie „Gesund digital arbeiten?!“

<https://tinyurl.com/guda421>

### Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit

<https://tinyurl.com/bdda421>



### Angebot für Betriebe: I schau auf mi UND di

#### Film und Impulsvortrag mit Diskussion zur Prävention psychischer Belastungen

Die Arbeitsintensität steigt und mit ihr nehmen die psychischen Belastungen zu. Der Umgang mit psychischen Ausnahmezuständen bedarf eines sensiblen Hinschauens auf die Thematik, um ein frühzeitiges Erkennen und Intervenieren zu fördern. Mit einer kabarettistischen Aufarbeitung dieses Themenbereichs wird ein ebenso informativer wie humorvoller Zugang zur Thematik angeboten

Der Film „I schau auf mi UND di“ von und mit dem beliebten Salzburger Kabarettisten Ingo Vogl dauert ca. 25 Minuten und zeigt psychisch belastende Arbeitssituationen.

Nach dem Film wird in einem psychologischen Impulsvortrag die Thematik vertieft und anschließend über Maßnahmen zur Risikominimierung psychischer Gefahren in der Arbeit diskutiert. Dieses Angebot ist kostenlos für

- Betriebe im Rahmen eines BGF-Projekts
- Sicherheitsvertrauenspersonen
- Betriebsrätinnen, Betriebsräte
- Projektgruppen zur betrieblichen Gesundheitsförderung

#### Kontakt

Arbeiterkammer Salzburg  
Mag.<sup>a</sup> Karin Hagenauer  
E-Mail: [karin.hagenauer@ak-salzburg.at](mailto:karin.hagenauer@ak-salzburg.at)

### Basisworkshop zum Gleichbehandlungsrecht

Informiert aufstehen gegen Diskriminierung im Betrieb! Für einen effektiven Schutz vor Diskriminierung im Betrieb braucht es Ansprechpersonen, die Betroffenen zur Seite stehen. In diesem Basisworkshop erhalten sie das hierfür nötige Rüstzeug.

**Wann:** 17. März 2022, 13.00 bis 16.00 Uhr

**Wo:** Parkhotel Brunauer, Elisabethstraße 45a, 5020 Salzburg  
Die Teilnahme ist für ÖGB-Mitglieder kostenlos, für Nicht-Mitglieder fallen 30 Euro Seminarkosten an.

#### Referentin

Mag.<sup>a</sup> Clara Schlee, Gleichbehandlungsanwaltschaft für Tirol, Salzburg, Vorarlberg

#### Anmeldung

[karin.sattlecker@ak-salzburg.at](mailto:karin.sattlecker@ak-salzburg.at)  
0662/86 87-352

### Erste Hilfe für die Seele 12-Stunden-Seminar

Wenn jemand auf der Straße umfällt, ruft man die Rettung. Doch wenn jemand neben uns weint, apathisch oder verzweifelt wirkt, was dann? Was tun, wenn die Seele akut in Not ist? Im wissenschaftlich fundierten „Erste Hilfe für die Seele“-Seminar lernen Sie, wie Sie bei psychischen Problemen Erste Hilfe leisten können.

**Wann:** 10., 17., 24. und 31. März 2022 von 9.00 bis 12.30 Uhr

**Wo:** Parkhotel Brunauer, Elisabethstraße 45a, 5020 Salzburg  
Die Teilnahme ist für ÖGB-Mitglieder kostenlos, für Nicht-Mitglieder fallen 30 Euro Seminarkosten an.

#### Anmeldung

[karin.sattlecker@ak-salzburg.at](mailto:karin.sattlecker@ak-salzburg.at)  
0662/86 87-352

In Kooperation mit [pro mente Salzburg](http://pro.mente.salzburg.at)

# Psychische Gesundheit stärken

In der Arbeit erleben die meisten immer wieder Herausforderungen. Diese können uns psychisch belasten und Stress erzeugen. Erfreulicherweise findet das Thema der psychischen Gesundheit mittlerweile in Betrieben sowie der gesamten Gesellschaft Anklang und somit Wege, wie diese gestärkt werden kann.



Die ÖGK stellt Angebote zur Stärkung der psychischen Gesundheit für Betriebe und ÖGK-Versicherte bereit.

Die Arbeitswelt ist davon geprägt, sich stets im Wandel zu befinden. Damit gehen oftmals steigende Arbeitsanforderungen und betriebliche Ansprüche einher. Der vielfach daraus resultierende Arbeitsstress kann gesundheitliche Probleme hervorrufen. Es hat sich gezeigt, dass Stress Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit hat, psychosomatische Beschwerden zu erleben oder an einer Depression zu erkranken. Stress fördert zudem die Fehlerhäufigkeit, hemmt Kreativität und führt zu gesenktem Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Um diesen Fehlbeanspruchungen entgegenzuwirken, stellt die Österreichische Gesundheitskasse (ÖGK) Angebote zur Stärkung der psychischen Gesundheit für Betriebe im Rahmen

der betrieblichen Gesundheitsförderung und für alle ÖGK-Versicherten im Bundesland Salzburg bereit. Ziele der Angebote sind die bessere Bewältigung von Stress, die Prävention von Burn-out und das Setzen von Impulsen für einen umsichtigeren Umgang mit der eigenen psychischen Gesundheit.

## Was können Sie im Betrieb tun?

Betriebe haben die Möglichkeit, mit der Sozialversicherung und den Sozialpartnern im Rahmen des Österreichischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF) ein Gesundheitsförderungsprojekt umzusetzen und als BGF-Betrieb geführt zu werden. Sie können in weiterer Folge spezielle Angebote zur

Stärkung der psychischen Gesundheit im Betrieb von der ÖGK in Anspruch nehmen.

Die Angebote beinhalten Stresskompetenz-Seminare wie „Gelassen und sicher im Stress“ nach Prof. Kaluza, die 2021 bereits mit geringem Selbstbehalt innerbetrieblich durchgeführt wurden. Teilnehmende identifizieren hier persönliche Stressoren und erlernen Bewältigungsstrategien auf mehreren Ebenen. Ein weiteres Angebot umfasst einen kostenlosen fachlichen Kurzinput von ExpertInnen, der im Betrieb durchgeführt wird und in dem Mitarbeitende und Führungskräfte Informationen zu psychischer Gesundheit, Entspannung und gelungener Kommunikation erhalten.

## Weitere Angebote für Salzburger Versicherte der ÖGK

Im gesamten Bundesland Salzburg werden Präsenz- bzw. Online-Termine der Stresskompetenz-Seminare „Gelassen und sicher im Stress“ nach Prof. Kaluza angeboten, an denen alle Versicherten der ÖGK kostenlos teilnehmen können. Darüber hinaus bietet die ÖGK im Gesundheits-Informations-Zentrum kostenlose persönliche und individuelle Einzelberatungen zu den Themen Stress und Burn-out. Neben Überblicksinformationen erhalten Versicherte hier zudem eine zugeschnittene Hilfestellung bei der Suche nach für sie geeigneten Anlaufstellen durch eine Expertin der ÖGK.

**Sandra Berger, M.Sc.**  
Abteilung Gesundheit  
ÖGK in Salzburg

### Mehr Infos

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



# Long COVID – der lange Weg zurück

Rund zehn Prozent der Corona-Infizierten leiden unter Langzeitfolgen, bekannt als Long COVID. Die Symptome, die die PatientInnen spüren, sind vielfältig und die Versorgung ist lückenhaft. Gesetzliche Änderungen sind notwendig, um die Anerkennung als Berufskrankheit zu erleichtern.



**Long COVID:** Betroffene brauchen niederschwellige Behandlungsangebote im allgemeinmedizinischen und fachärztlichen Bereich.

**B**isher sind die Risikofaktoren für Long COVID weitgehend unbekannt. Auch der Verlauf der akuten Erkrankung selbst ist nur bedingt ein Indikator. Betroffene, die einen schweren Verlauf mit Aufenthalt auf einer Intensivstation hatten, leiden häufiger unter langfristigen Beschwerden. Aber auch zahlreiche Menschen mit einem milden Verlauf erkranken an Long COVID. Von Long COVID betroffen sind in vielen Fällen Menschen, für die Homeoffice nicht möglich war: Beschäftigte im Gesundheitswesen, PädagogInnen, ArbeiterInnen in Produktionsbetrieben, Beschäftigte in der Gastronomie und Hotellerie oder im Handel und im Handwerk.

## Lücken in der Versorgung

Unser gut ausgebautes Gesundheitssystem hat sich in der Krise bewährt. Bestehende sozialstaatliche Instrumente zur

finanziellen Absicherung, wie Krankengeld, Rehabilitationsgeld und Wiedereingliederungsteilzeit, greifen zwar, dennoch zeigen gerade die Pandemie und insbesondere Long COVID den dringenden Bedarf am Ausbau der integrierten und trägerübergreifenden Versorgung in den Bereichen chronischer Erkrankungen, psychosozialer Versorgung, Prävention und Rehabilitation. Ein gut ausgebautes Case Management nach dem Vorbild der medizinischen Rehabilitation kann hier helfen.

## Niederschwellige Behandlungsangebote helfen

Krankheit und Arbeitsunfähigkeit über mehrere Monate bedeuten neben gesundheitlichen Belastungen auch Einkommenseinbußen und in vielen Fällen Angst vor einem Arbeitsplatzverlust. Neben Versorgung und Behandlung durch die Kran-

kenversicherung sind daher auch die Leistungen aus der Pensionsversicherung in Form von medizinischer oder beruflicher Rehabilitation sowie der Unfallversicherung mitzudenken. Betroffene brauchen niederschwellige Behandlungsangebote im allgemeinmedizinischen und fachärztlichen Bereich. Zudem dürfen lange Wartezeiten bei FachärztInnen oder auf eine Reha nicht zusätzlich ein Genesungshindernis werden und zur Chronifizierung der Gesundheitsschäden führen.

## Gesetzliche Änderung notwendig

Problematisch ist, dass eine COVID-19-Infektion derzeit nur in wenigen Berufen als Berufskrankheit anerkannt wird. Der Zugang zu einer besseren Versorgung und einer Versehrtenrente bleibt vielen Betroffenen damit verschlossen. Es braucht eine gesetzliche Änderung, um eine Anerkennung aller berufsbedingten Ansteckungen mit COVID-19 zu ermöglichen. In einigen Branchen ist eine Ansteckung bei KollegInnen oder KundInnen nur schwer nachzuweisen, zum Beispiel in der Gastronomie oder im Handel. Für solche Fälle sind zusätzlich Beweiserleichterungen erforderlich, ansonsten werden diese ArbeitnehmerInnen immer an der Beweisfrage scheitern. Die ArbeitgeberInnen müssen zudem ihre Meldepflichtungen an die Unfallversicherung ernst nehmen. Denn ohne Meldung der Berufskrankheit gibt es keine Chance auf Leistungen.

**Caroline Krammer, AK Wien**

[caroline.krammer@akwien.at](mailto:caroline.krammer@akwien.at)

**Sophia Marcian, AK Wien**

[sophia.marcian@akwien.at](mailto:sophia.marcian@akwien.at)

# Betriebliche Wiedereingliederung als Chance

ArbeitnehmerInnen, die ein Burn-out erlitten haben oder schwer erkrankt sind, wie z. B. Long-COVID-Betroffene, erleben nicht nur einen langen Leidensweg. Sie kämpfen auch mit der Angst vor Arbeitsplatzverlust. Betriebliches Eingliederungsmanagement kann helfen, den Arbeitsplatz langfristig zu erhalten.



## Wiedereingliederungsteilzeit:

ArbeitnehmerInnen können nach einer schwerwiegenden Erkrankung mit vorübergehend reduzierten Arbeitszeiten an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

bzw. der Arbeitgeberin eine vorübergehend reduzierte Arbeitszeit vereinbaren und die WIETZ für maximal sechs Monate beim zuständigen Krankenversicherungsträger beantragen. Eine einmalige Verlängerung im Ausmaß von drei Monaten ist möglich. Während der WIETZ wird vom Krankenversicherungsträger ein Wiedereingliederungsgeld an den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin ausgezahlt. Die Beantragung ist auch bei einer Teilzeitbeschäftigung möglich, allerdings darf das Stundenausmaß von zwölf Stunden pro Woche nicht unterschritten werden. Die vorübergehende Arbeitszeitreduktion muss zwischen 25 und 50 Prozent der vorherigen Arbeitszeit betragen, wobei eine stufenweise Eingliederung am sinnvollsten ist, um Schritt für Schritt zur Normalarbeitszeit zurückzukehren.

Bis dato gibt es keinen Rechtsanspruch auf Wiedereingliederungsteilzeit. Es handelt sich um eine freiwillige Maßnahme, die jedoch für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen Vorteile bietet und das vorzeitige krankheitsbedingte Ausscheiden von Fachkräften verhindern kann.

**Marlene Zemann, AK Wien**  
marlene.zemann@akwien.at

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein Instrument zur Wiedereingliederung von ArbeitnehmerInnen mit längeren oder wiederholten Ausfallzeiten aufgrund einer Erkrankung. Ziel ist, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Als eigene Säule eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements ist ein betriebliches Eingliederungsmanagement sehr vielseitig. Maßnahmen reichen von der Beschaffung von technischen Hilfsmitteln, individuellen Veränderungen am Arbeitsplatz, einem Tätigkeitswechsel bis hin zu einer vorübergehenden Reduktion der Arbeitszeit. In Deutschland ist der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin unter gewissen Voraussetzungen verpflichtet, ein betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten. In Österreich ist dies dem Betrieb auf freiwilliger Basis überlassen.

## Wiedereingliederungsteilzeit

Oft haben Betroffene nach einer schwerwiegenden Erkrankung – auch wenn sie bereits arbeitsfähig sind – nicht die volle Leistungsfähigkeit wie zuvor. Eine vorübergehend reduzierte Arbeitszeit kann unterstützen. In Österreich wird von den Krankenversicherungsträgern seit 2017 die sogenannte Wiedereingliederungsteilzeit (WIETZ) als betriebliche Wiedereingliederungsmaßnahme angeboten und finanziert.

## Rahmenbedingungen der WIETZ

Voraussetzungen, um die WIETZ zu beantragen, sind ein mindestens sechswöchiger durchgehender Krankenstand, ein aufrechtes Arbeitsverhältnis seit mindestens drei Monaten und eine arbeitsmedizinische Befürwortung. Sind die Voraussetzungen erfüllt, kann man als ArbeitnehmerIn mit dem Arbeitgeber



## Burn-out an der Wurzel packen

Was ist Burn-out? Was sind die Ursachen von Burn-out? Welche Maßnahmen gegen Burn-out können auf der betrieblichen Ebene ergriffen werden und welche persönlichen Strategien gegen Burn-out gibt es? Die ÖGB-Broschüre zur Burn-out-Prävention im Betrieb gibt Antworten auf diese Fragen.

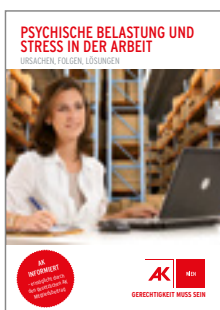
Download unter <https://tinyurl.com/burnout421>



## Wenn Trauer keine Privatsache ist

In Österreich sterben jedes Jahr rund 80.000 Menschen, davon 10.000 bis 12.000 im erwerbsfähigen Alter. Tod am Arbeitsplatz ist also kein ungewöhnliches Phänomen – jede größere Firma sieht sich immer wieder mit Todesfällen aufgrund von Unfall, Krankheit oder Suizid konfrontiert. Dennoch existiert selten eine betriebliche Kultur im Umgang mit Trauer. Dieser Ratgeber bietet Unterstützung beim Umgang mit Todesfällen am Arbeitsplatz.

Download unter <https://tinyurl.com/trauer421>



## Psychische Belastung und Stress in der Arbeit

In dieser Broschüre erfahren Sie, was psychischer Stress ist, was man unter psychischen Belastungen in der Arbeit versteht, wie diese mit psychischem Stress zusammenhängen und warum sie Gesundheitsprobleme nach sich ziehen können. Außerdem zeigt sie, wie Betriebe mit diesen Themen in der Prävention umgehen sollten.

Download unter <https://tinyurl.com/pbs421>



## Heben und Tragen

### Richtig anpacken auf gesunde Art

Der neue AK-Ratgeber richtet sich an alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich für die Arbeitsgestaltung interessieren bzw. von körperlich belastenden Arbeiten betroffen sind. Die Inhalte konzentrieren sich besonders auf jene Themen, die in der täglichen Praxis wichtig sind. Damit sollen vor allem langfristig auftretende Muskel- und Skeletterkrankungen verhindert und eine menschengerechte Gestaltung von Arbeiten gefördert werden.

Download unter <https://tinyurl.com/hut421>

## Impressum

### Redaktion Gesunde Arbeit

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien  
Tel.: (01) 662 32 96-0  
Fax: (01) 662 32 96-39793  
E-Mail: [redaktion@gesundearbeit.at](mailto:redaktion@gesundearbeit.at)  
Internet: [www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)

### Redaktionsteam

Otmar Pichler (CvD, ÖGB-Verlag), Karin Flunger (ÖGB-Verlag), Marlene Zemann (AK Wien)

### Redaktionsbeirat

Alfred Hillinger (AK Burgenland), Christian Haberle (AK NÖ), Gabriele Schiener (AK NÖ), Roland Spreitzer (AK OÖ), Karin Hagenauer (AK Salzburg), Bernd Wimmer (AK Salzburg), Karl Schneeberger (AK Steiermark), Julia Bauer-Fabian (AK Tirol), Gabriele Graf (AK Vorarlberg), Harald Bruckner (AK Wien), Alexander Heider (AK Wien), Ingrid Reifinger (ÖGB), Sonia Spiess (youinion), Wolfgang Birbamer (GBH), Gabriela Hiden (PRO-GE), Patrick Bauer (PRO-GE), Kerem Marc Guerkan (GÖD), Peter Traschkowitsch (vida), Isabel Koberwein (GPA-djp), Silvia Bauer (GPF)

### MitarbeiterInnen dieser Ausgabe

Patrick Bauer, Sandra Berger, Andrea Birbaumer, Harald Bruckner, Esther Domberg, Stephan Gabler, Jürgen Gorbach, Gabriele Graf, Nina Graf, Karin Hagenauer, Alexander Heider, Alfred Hillinger, Johanna Klösch, Caroline Krammer, Sophia Marcian, Beatrix Mittermann, Julia Nedjelic-Lischka, Bettina Pammer, Ingrid Reifinger, Markus Schweiger, Annika K. Sima, Petra Streithofer, Anna-Lena M. Sztetle, Gertraud Walch, Marlene Zemann

### Bildredaktion/Layout/Grafik

Thomas Jarmer

### Coverfoto

Markus Zahradnik

### Herausgeber

Bundesarbeitskammer, 1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20–22, [www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at), und Österreichischer Gewerkschaftsbund, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, [www.oegb.at](http://www.oegb.at)

### Medieninhaber und Verlag

Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH

Geschäftsführung: DI (FH) Roman Grandits,

Mag.<sup>a</sup> Iris Kraßnitzer

1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

Tel.: (01) 662 32 96-0

Fax: (01) 662 32 96-39793

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

Internet: [www.oegbverlag.at](http://www.oegbverlag.at)

Verlagsort: Wien

### Herstellerin

Walstead Leykam Druck GmbH & Co KG

7201 Neudorf, Bickfordstraße 21

Herstellungsort: Neudorf

Erscheinungsweise: viermal jährlich

### Adressänderungen

Bitte bei Adressänderungen die Id (Ziffer von 1 bis 10) im Adressfeld angeben!

Johannes Bagga, Daniel Kern

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: (01) 662 32 96-0

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

### Kostenloses Abo unter

[www.gesundearbeit.at/magazin](http://www.gesundearbeit.at/magazin)

### Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz

[www.gesundearbeit.at/impresum](http://www.gesundearbeit.at/impresum)

ZVR-Nr. 576439352

Die im Fachmagazin Gesunde Arbeit namentlich gezeichneten Beiträge entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung von Redaktion und Herausgeber. Die Redaktion übernimmt keine Gewähr für unverlangt eingesandte Manuskripte. Alle im Fachmagazin veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, auch auszugsweise, bedarf der Zustimmung der Redaktion und ist nur mit Quellenangabe gestattet.





# Gesunde Arbeit. Jetzt auf Social Media folgen!



## Die **MeinBR-App**

Für die schnelle und sichere  
Kommunikation mit den Beschäftigten



### Das kann die App:

- News
  - Umfragen
  - FAQ
  - BR-Leistungen
  - Push-Nachrichten
  - rechtliche Infos
- außerdem bekommst du  
als Betriebsrat**
- eine persönliche Einschulung
  - individuellen Support
  - zahlreiche Hilfsmaterialien



*Wir bieten unverbindliche  
Online-Präsentationen der  
MeinBR-App an. Dort zeigen  
wir dir, wie du die MeinBR-  
App im Unternehmen ein-  
setzen kannst.*

**Welcome  
AKTION**

**Die Einrichtungskosten werden aktuell  
durch unsere Welcome-Aktion halbiert.**

Lass dir die MeinBR-App präsentieren!



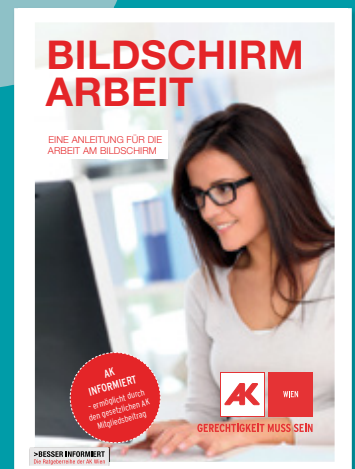


# SICHER GUT INFORMIERT!

[www.gesundearbeit.at/broschueren](http://www.gesundearbeit.at/broschueren)

Mehr als 50 Broschüren zum Thema Sicherheit und Gesundheit in der Arbeit kostenlos downloaden!

GRATIS  
DOWNLOAD



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