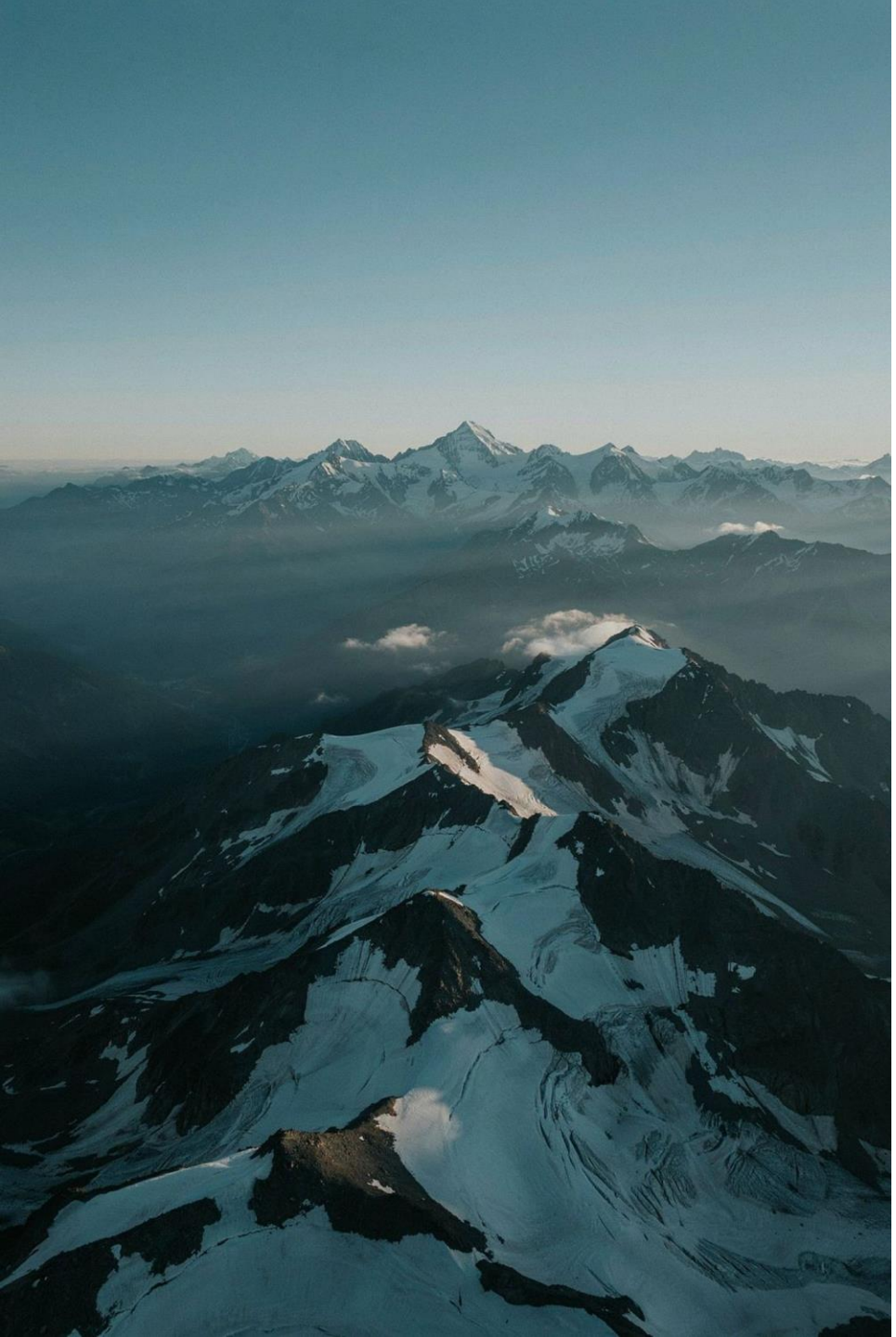


Interreg Italia–Österreich | Co-funded by the European Union | AK Tirol | AFIIPL | AGENZIA DEL LAVORO

Arbeiten und die Qualität der Arbeitsbedingungen in Tirol, Südtirol und dem Trentino: Eine Erhebung nach europäischem EWCS-Standard.

Vom Befund zum Betrieb: Was die Belastungsprofile der Euregio in der Praxis bedeuten

Zur Auswertung der EWCS-Erhebung 2025 (Tirol – Südtirol – Trentino): Betriebliche Präventionsansätze

ARBEITSPSYCHOLOGIE & BETRIEBLICHE PRÄVENTION

EUREGIO TIROL – SÜDTIROL – TRENTINO

Priv.-Doz. Christian Seubert, PhD | christian.seubert@uibk.ac.at
Universität Innsbruck, Fachgruppe Angewandte Psychologie II
Co-Gründer Humane Arbeit GmbH

universität innsbruck

Humane Arbeit – human-oriented work solutions

Ein Index ist wie ein Fieberthermometer: Er misst die Belastung, zeigt aber nicht die Ursache.

36,2

Arbeitsintensitätsindex Euregio

EU-27: 33,5 | Italien: 31,2 | Österreich: 36,8

Drei Berufe – ähnlicher Index, völlig unterschiedliche Belastungsquellen:

Pfleger

Index 39,6

Belastungsschwerpunkt: Emotionen & Schichtdienst

Maschinistin

Index 40,3

Belastungsschwerpunkt: Taktung & Lärm

Akademikerin

Index 38,5

Belastungsschwerpunkt: Unterbrechungen & Zeitdruck

Belastung vs. Beanspruchung

Arbeitswissenschaftliche Abgrenzung gemäß ISO 10075:

BELASTUNG – Verhältnisse

Äußere Einflüsse der Arbeit: Tempo, Lärm, Arbeitsmenge, Unterbrechungen, emotionale Anforderungen.

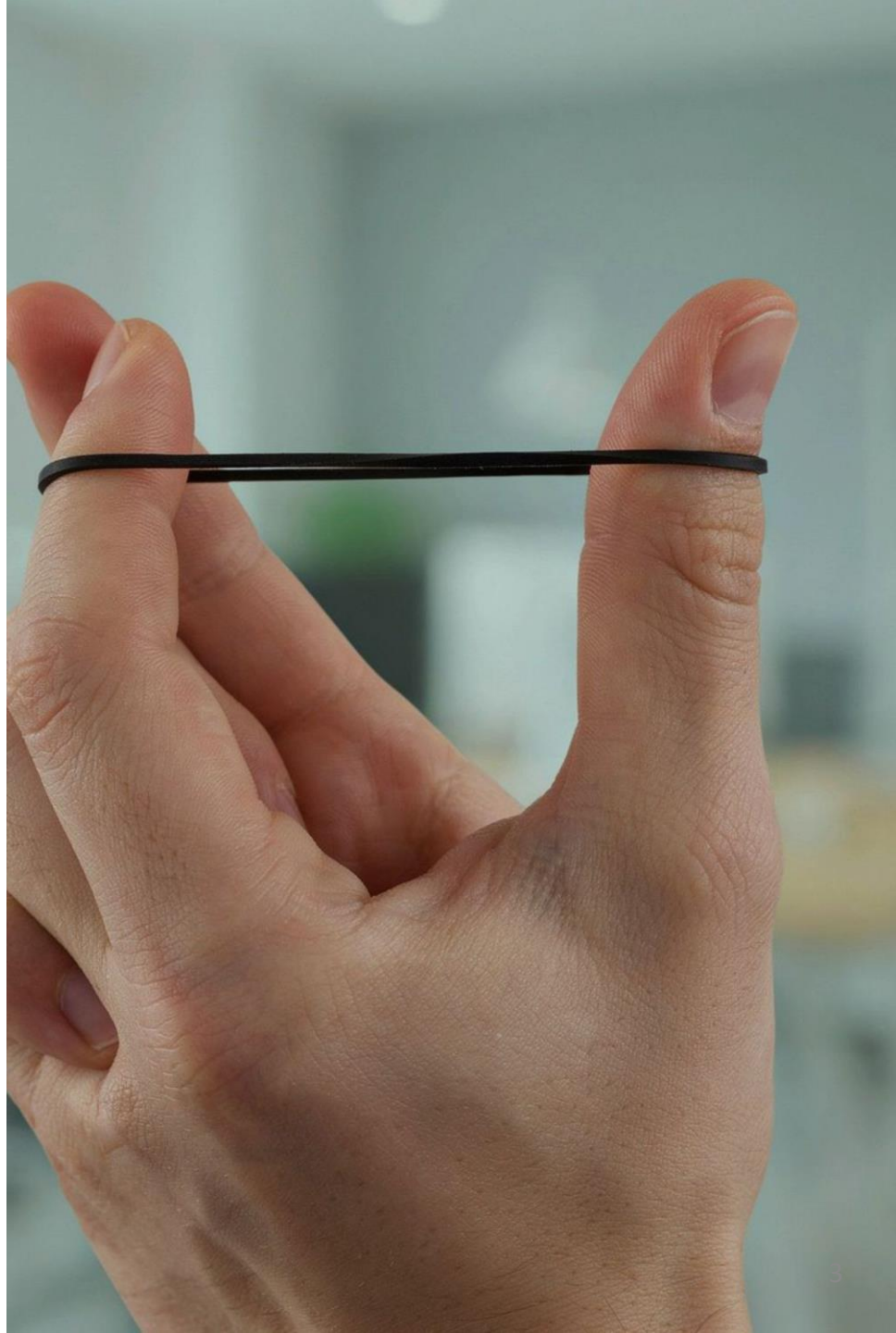
- Messbar durch EWCS 2025
- Primär objektive Arbeitsbedingungen
- Beeinflussbar durch betriebliche Arbeitsgestaltung

BEANSPRUCHUNG – Verhalten & Erleben

Subjektive Auswirkung im Menschen: Aktivierung, Motivation, Erschöpfung, Stress, Erkrankung – abhängig von individuellen Ressourcen, Erfahrung und Bewertung.

- Variiert zwischen Individuen
- Beeinflusst durch Bewältigungsstrategien
- Ziel von Verhaltensprävention

Befunde zu Arbeitsintensität: Entscheidend ist, welche Form von Intensität vorliegt. Tempo- und Leistungsdruck schaden eher, Lernanforderungen nicht zwangsläufig (Mauno et al., 2023; Mazzola & Disselhorst, 2019).
→ Hier setzt Arbeitsgestaltung an.



Profil 3a: GETAKTET – Das Tempo kommt von außen

📊 EWCS 2025 Euregio – Befunde

38 %

der Befragten arbeiten unter ≥3 Tempovorgaben gleichzeitig:
Trentino: **49 %**,
Maschinenbediener: **52 %**

Taktgeber

Kund:innen **73 %**
Produktionsziele:
54 % (Trentino)
26 % (Tirol)

🏭 Praxisfall: Marco, 44 – CNC-Bediener, Metallverarbeitung OÖ

Soll-Ist-Monitor an der Linie, Tagessoll **+15 %**, Stückzahlprämie als dominanter Leistungsanreiz.

> Früher teilte Marco sich die Arbeit selbst ein. Heute bestimmt der Bildschirm, wann er aufs WC gehen darf.

Sichtbare Symptome: Steigende Ausschussquote & häufige Kurzkrankenstände – klassische Frühindikatoren für strukturellen Handlungsbedarf.

Profil 3a: Mechanismus & Gestaltungshebel

🔬 Wissenschaftlicher Mechanismus

Karasek-Modell (Karasek, 1979)**:** Hohe Anforderungen + niedriger Handlungsspielraum = maximale Beanspruchung.

VERA/RHIA-Analyse (Oesterreich et al., 2000)**:** substanzieller Zusatzaufwand pro Schicht durch Werkzeugsuche & Materialengpässe – Zeitdruck entsteht primär durch *Hindernisse in der Arbeitsvorbereitung*, nicht durch mangelnde Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

🔧 4 konkrete Gestaltungshebel

1 Hindernisse beseitigen

Feste Werkzeugplätze, digitale Zeichnungen, gesicherte Materialbereitstellung

2 Soll-Zeiten kalibrieren

Reallaufzeiten & Störungen systematisch einberechnen

3 Handlungsspielraum zurückgeben

Rüstplanung durch Bediener selbst gestalten lassen

4 Prämien umbauen

Qualität & Sicherheit statt reiner Stückzahl als Leistungsmaßstab

Profil 3b: ZERRISSEN – Störende Unterbrechungen

📊 EWCS 2025 Euregio – Befunde

20 %

in der Euregio häufig & störend unterbrochen – **doppelt so hoch** wie in Italien (**10 %**)

Betroffene Sektoren

Verwaltung **26 %**
Bürokräfte **26 %**
Akademiker **25 %**
Frauen (**22 %**) > Männer (**18 %**)

🏛 Praxisfall: Petra, 52 – Meldeamt, Gemeindeverwaltung (15.000 Einw.)

Gleichzeitige Belastung durch Schalterverkehr, Telefonanrufe, nicht terminiertes Portal und interne Rückfragen – ohne strukturierte Aufgabentrennung.

> „Ich fange einen Antrag dreimal an, bevor ich ihn fertig habe."

Sichtbare Symptome: Fehlerhäufung bei komplexen Anträgen & steigende Rückläufer – direkter Qualitätsverlust durch Unterbrechungslast.

Profil 3b: Mechanismus & Lösungsansätze im Büro

🔬 Wissenschaftlicher Mechanismus

Attention Residue (Leroy, 2009)**:** Aufmerksamkeitsreste verbleiben beim alten Vorgang – jede Unterbrechung kostet mentale Wiederanlaufzeit.

Zeigarnik-Effekt (Zeigarnik, 1927)**:** Aufmerkamkeit wird immer wieder durch unerledigte Dinge unterbrochen

RHIA-Analyse (Oesterreich et al., 2000)**:** ständige Unterbrechungen – nur ⅓ echte Notfälle, ⅓ interne Rückfragen, ⅓ Portal.
Ergebnis: **1 Stunde Zusatzaufwand** täglich.

📁 4 Maßnahmen für strukturierte Fokusarbeit

Rollentrennung

Tägliche Aufteilung Front-Office (Schalter/Telefon) & geschütztes Back-Office

Kanalbündelung

Portal-Sammelpostfach mit festen Bearbeitungszeiten & Bürger-Terminvergabe

Interne Spielregeln

Feste Sprechzeiten für Kolleg:innen & internes FAQ für Standardanfragen

Back-Office-Prinzip

Fehlerkritische Anträge ausschließlich im unterbrechungsfreien Bereich bearbeiten

Profil 3c: GEFÜHLT – Emotionsarbeit als unterschätzte Belastung

📊 EWCS 2025 Euregio – Befunde

Tirol ist **Spitzenreiter** bei emotionaler Belastung in der Euregio:

30 % verbergen Gefühle | 26 % verärgerte Personen | 21 % emotional aufwühlende Situationen

EU-Vergleich: 10 % | Italien: nur 4 % – Tirol deutlich erhöht

Hauptbetroffene

Gesundheit & Soziales: 32 % / 30 % /28 %
Handel: 31 % verärgerte Kunden
Finanz-DL: 34 % Gefühle verbergen

Frauen (27 %) > Männer (20 %)

🛒 Praxisfall: Andrea, 47 – Kassiererin, Supermarkt Tirol

Lange Schlangen an der Kassa im Betrieb, gleichzeitig Betreuung von 4 SB-Kassen, inmitten einer gesellschaftlichen Teuerungsdebatte.

> „Die Leute schimpfen über die Inflation und die Kassen. Und ich bin die Einzige, die sie anschreien können."

Betriebliche Vorgabe: „Immer freundlich, der Kunde ist König" – ohne Schutzregeln, ohne Rückendeckung der Führung.

Profil 3c: Wirkungskette Emotionsarbeit & Gestaltungshebel

🔬 Wirkungskette

(Zapf, 2002; Hülsheger & Schewe, 2011; Framke et al., 2021)

Surface Acting (Oberflächenschauspiel): Zwischen gezeigten und tatsächlich empfundenen Gefühlen entsteht *emotionale Dissonanz* – der eigentliche Erschöpfungstreiber.

Framke et al. (2021; 1,5 Mio. Beschäftigte): +55 % Risiko für Langzeitkrankenstand bei hoher emotionaler Belastung.

Verstärker: Fehlende Handlungsspielräume & Rollenkonflikte erhöhen die Dissonanz signifikant.

🛡️ 4 praxiserprobte Gestaltungshebel

1 Technik entlasten

2. Kraft für SB-Kassen in Stoßzeiten – Einzelverantwortung reduzieren

2 Handlungsspielraum schaffen

Kulanzentscheidungen bis 10 € eigenständig und ohne Rückfrage treffen

3 Deeskalation & Schutzregeln

Klarer Verhaltenskodex bei Beschimpfungen & sichtbare Rückendeckung der Leitung

4 Erwartungshaltung steuern

Transparente Kundeninformation bei Teuerung & Engpässen – Druck umleiten

Die vergessene Dimension: Erholung & Ruhezeit

Arbeitsintensität und Arbeitszeit sind eng verknüpft – hohe Belastung verhindert wirksame Erholung und schafft einen gefährlichen Teufelskreis.

📊 Statistische Befunde Euregio (EWCS 2025)

Pflege & Soziales

40 % arbeiten ≥10 Std./Tag
23 % unterschreiten die gesetzliche 11-stündige Ruhezeit

Landwirtschaft

39 % arbeiten ≥48 Std./Woche
→ chronische Überbelastung als Strukturmerkmal

Geschlechterprofil

Frauen = **Verdichtung** der Zeit
Männer = **Ausdehnung** der Zeit

🔄 Stressor-Detachment-Modell

(Sonnentag & Fritz, 2015, Sonnentag et al., 2022)

Hohe Arbeitsintensität verhindert psychisches Abschalten (*Detachment*). Mangelndes Abschalten führt zu kumulativer Erschöpfung – die Erholung bleibt aus, obwohl die Arbeitszeit endet.

Kernbotschaft: Pausen schützen, Ruhezeiten konsequent einhalten und digitale Nichterreichbarkeit verbindlich vereinbaren – als strukturelle Maßnahme, nicht als individuelle Eigenverantwortung.



Vom Befund zum Betrieb: 4 Leitthesen für die Praxis

Diese vier Thesen bilden den Brückenschlag zwischen wissenschaftlichem Befund und betrieblicher Handlungsfähigkeit.

1 · PROFILE STATT PUNKTE

Gefährdungsbeurteilung muss **tätigkeitsbezogen** messen – keine bloßen Index-Rankings, sondern differenzierte Belastungsprofile je Berufsgruppe und Arbeitsbereich.

2 · AN DER QUELLE ANSETZEN

Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention (ASchG / INAIL): Erst Abläufe ordnen, Hindernisse beseitigen und Strukturen gestalten – dann Stresskurse anbieten.

3 · BETEILIGUNG WIRKT

Partizipative **Gesundheitszirkel** reduzieren Störungen und Belastungen effektiv. Beschäftigte kennen die Ursachen – Lösungen entstehen gemeinsam.

4 · ZWEI RECHTSRAHMEN, EINE LOGIK

ASchG (Österreich) & INAIL (Italien 2017) folgen identischer Präventionslogik. EU-OSHA-Kampagne 2026–2028 *„Together for mental health at work"* schafft gemeinsamen Handlungsrahmen.

FAZIT

„Der Index misst Arbeit, nicht Menschen. Ändern wir also die Arbeit, nicht die Menschen."

⚙ Getaktet

Spielraum zurückgeben & Hindernisse in der Arbeitsvorbereitung beseitigen

⚡ Zerrissen

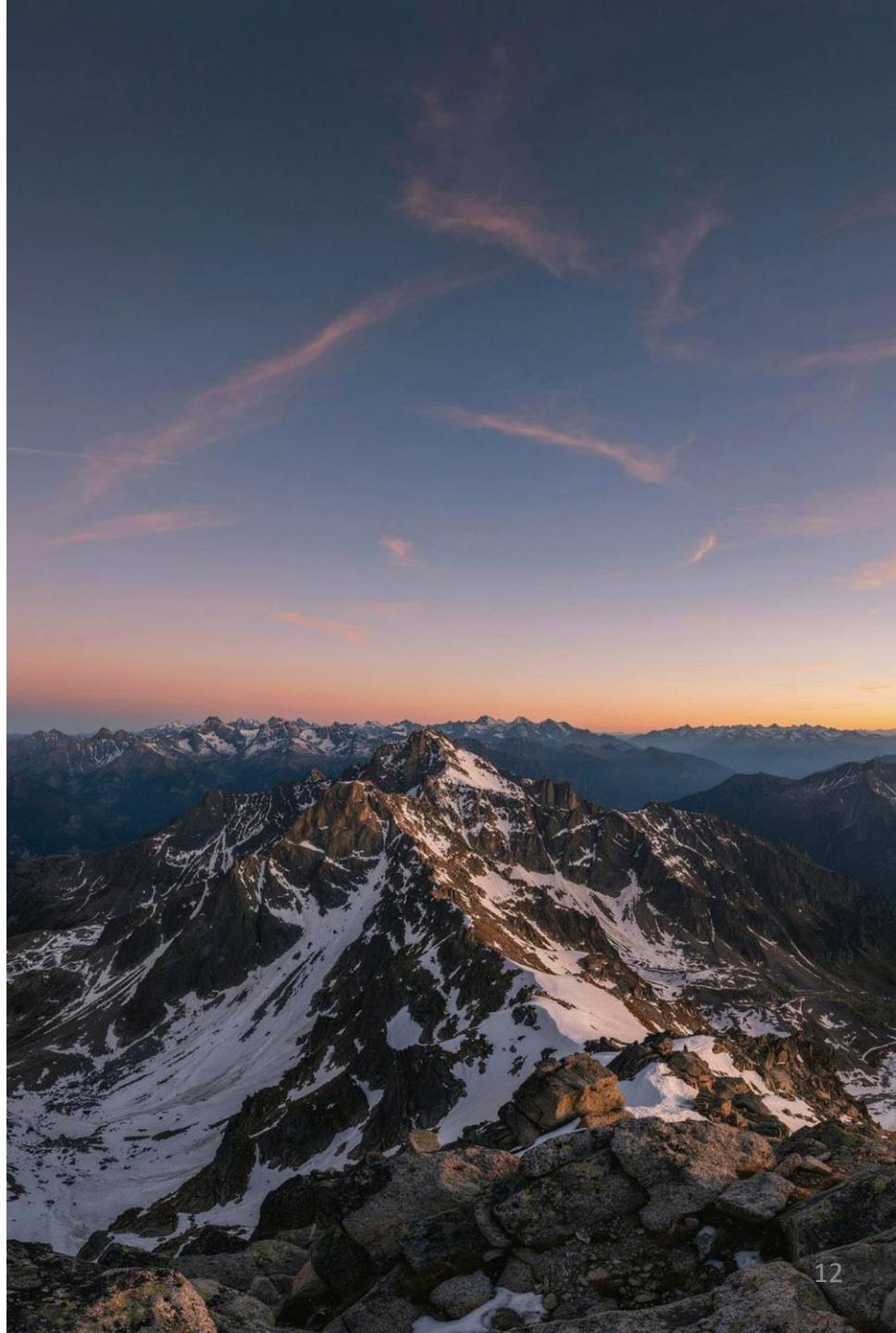
Fokuszeiten strukturell schaffen & Rollen konsequent trennen

❤ Gefühlt

Schutzregeln etablieren, Entlastung schaffen & Rückendeckung sicherstellen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

christian.seubert@uibk.ac.at



Literatur

Baethge & Rigotti: Baethge, A., & Rigotti, T. (2013). Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit: Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen (baua: Bericht). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2220-2

Eurofound. (2026). European Working Conditions Survey 2024: Overview report. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/8618665

European Agency for Safety and Health at Work. (2026). Together for mental health at work: Healthy Workplaces Campaign 2026–2028 – Campaign guide. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2802/3836483

Framke, E., Sørensen, J. K., Alexanderson, K., Farrants, K., Kivimäki, M., Nyberg, S. T., Pedersen, J., Madsen, I. E. H., & Rugulies, R. (2021). Emotional demands at work and risk of long-term sickness absence in 1.5 million employees in Denmark: A prospective cohort study on effect modifiers. The Lancet Public Health, 6(10), e752–e759. https://doi.org/10.1016/S2468-2667(21)00185-7

Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. Journal of Occupational Health Psychology, 16(3), 361–389. https://doi.org/10.1037/a0022876

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109(2), 168–181. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002

Mauno, S., Herttalampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T., & Kubicek, B. (2023). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. Work & Stress, 37(1), 100–125. https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778

Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees? A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. Journal of Organizational Behavior, 40(8), 949–961. https://doi.org/10.1002/job.2412

RHIA/VERA-Produktion: Oesterreich, R., Leitner, K., & Resch, M. (2000). Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit: Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion. Hogrefe.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. Human Resource Management Review, 12(2), 237–268. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7

Zeigarnik (1927): Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen. Psychologische Forschung 9, 1–85.