

Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychische Belastungssituation von Mitarbeitern¹

Dr. Peter Stadler, Bayerisches Landesamt für Gesundheit u. Lebensmittelsicherheit
Dr. Gudrun Strobel, DIAGNOSE & TRANSFER, Institut für Angewandte Psychologie
Juli 2000 / aktualisiert: September 2006

1 Zunahme psychischer Belastungen

Das Arbeitsleben vieler Menschen ist geprägt durch den Einsatz hochentwickelter Technik, neue Technologien, eine verstärkte Arbeitsteiligkeit sowie Rationalisierung und Flexibilisierung betrieblicher Prozesse. Leistungsverdichtung und massiver Zeitdruck stellen immer höhere Anforderungen an die Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Auch moderne Arbeitsformen (Call-Center) und Beschäftigungsmodelle (z.B. Telearbeit, Leiharbeit) führen zu neuen und verstärkten Belastungen. Als Folge der Zunahme an psychischen Belastungen (z.B. Weißgerber, 1999) sind negative Auswirkungen auf die erfolgreiche Bewältigung von Arbeitsaufgaben (Richter, 1997), auf die Arbeitssicherheit (Hoyos, 1998; Richter, Weißgerber & Fritsche, 1995) sowie auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten zu beobachten. Da der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens trotz technologischer Fortschritte in nicht zu unterschätzendem Ausmaß von der optimalen Nutzung der Ressource Mensch abhängt, ist es wichtig, Belastungen zu optimieren, d.h. Überforderung wie Unterforderung von Mitarbeitern zu vermeiden. Führungskräfte haben mittelbar und unmittelbar Einfluss auf die Belastungssituation der Mitarbeiter (Ulich, 1998). Sie spielen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Personaleinsatz und Personalpflege eine maßgebliche Rolle und können darüber hinaus direkt durch ihr spezifisches Führungsverhalten psychische (Fehl-)Belastungen von Mitarbeitern reduzieren oder aber verstärken.

2 Negative Folgen von Stress für Mitarbeiter und Betrieb

Stress resultiert aus einer psychischen Fehlbeanspruchung (Überforderungs- oder Unterforderungssituation; Hacker & Richter, 1980; Richter, 1997). Beschäftigte sehen

¹ Der Artikel wurde auch in der Zeitschrift „Die BG“, Juli 2000 veröffentlicht.

sich vor Anforderungen gestellt, die jedenfalls ihrer Bewertung nach ihre Leistungsmöglichkeiten übersteigen oder nicht fordern. Diese Anforderungen können von außen heran getragen werden (z.B. enge Terminvorgaben durch den Vorgesetzten), sie können aber auch durch innere Wertmaßstäbe, persönliche Ansprüche oder Zielsetzungen (z.B. Perfektionismus, Es-alles-recht-machen-wollen) erzeugt oder verschärft werden.

Für die unmittelbar Betroffenen bedeutet das Erleben von Stress einen Verlust an Wohlbefinden und Lebensqualität; mittel- bis langfristig ist mit Beeinträchtigungen der körperlichen und psychischen Gesundheit zu rechnen. Bei einer Erhebung, die die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in den EU-Ländern 1996 durchführte, gaben 28% der Beschäftigten gesundheitliche Beschwerden durch Stress am Arbeitsplatz an (Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 1997). Beispiele für die vielfältigen Stressfolgen, die sich im Verhalten und Erleben zeigen können, sind Nervosität, Gereiztheit, Angst, Einschlafschwierigkeiten oder kritisches Gesundheitsverhalten (z.B. Alkohol- und Nikotinmissbrauch) – Folgen von Stress, die nicht zuletzt die erfolgreiche Erfüllung von Arbeitsanforderungen beeinträchtigen. Sind Menschen über Wochen, Monate und zum Teil Jahre hinweg mit Arbeitsanforderungen konfrontiert, die sie über- oder auch unterfordern, entsteht ein chronischer Stresszustand. Längerfristige körperliche Folgen von Stress sind u.a. erhöhter Blutdruck, anhaltende erhöhte Muskelspannung mit Schmerzen im Rücken-, Schulter- und Nackenbereich oder Organschädigungen (Herzinfarkt, Magengeschwür, Schlaganfall) (Hacker & Richter, 1980).

Erwiesenermaßen bringen die genannten Beanspruchungsfolgen auch ein Absinken der Arbeitsleistung mit sich (Richter, 1997). Ein Teil der Fehlbeanspruchungen kann sicherlich von den Beschäftigten kurzzeitig kompensiert werden. Auch wenn dadurch die Leistung auf den ersten Blick stabil zu bleiben scheint, sind jedoch längerfristige Leistungseinbußen zu erwarten. Diese können sich, bedingt durch vermehrte Erkrankungen und Rückzugsvorgänge, auch in erhöhten Fehlzeiten manifestieren (Hockey, 1997) und damit negativ auf die Leistungsziele eines Unternehmens auswirken.

3 Führungsverhalten und psychische Belastung von Mitarbeitern

Soziale Belastungen.- Konflikte mit Vorgesetzten werden häufig als sehr belastend erlebt mit der Folge, dass psychische Beschwerden bei den Mitarbeitern und in der Folge Fehlzeiten zunehmen. Eine Reihe von Untersuchungen hat sich mit dem Zusammenhang des Vorgesetztenverhaltens einerseits und Beschwerden und Fehlzeiten der Mitarbeiter andererseits beschäftigt. So kommen Seibel und Lühring (1984) in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass bei Arbeitnehmern, die häufig Schwierigkeiten und Ärger mit Vorgesetzten haben, ein überdurchschnittlich hohes Maß an psychischen Beschwerden festzustellen ist. In einer Untersuchung von Holzer (1993) wurde ein positiver starker Zusammenhang zwischen der Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und der Absentismusbereitschaft festgestellt. Einer der wichtigsten Einflussfaktoren für das Ausmaß der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz war die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem/den Vorgesetzten. Konflikte mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten sowie Kunden zählen zu den herausragenden Belastungen im betrieblichen Kontext. In einer Untersuchung von Schwartz und Stone (1993) wurden 112 Personen über einen Zeitraum von knapp drei Monaten gebeten, das jeweils am meisten belastende Tagesereignis zu protokollieren. Unter den Tagebucheinträgen, die sich auf den Arbeitsalltag bezogen, machten belastende arbeitsbezogene Ereignisse im zwischenmenschlichen Bereich einen Anteil von 75% aus. Zapf (1999) berichtet von einer ähnlichen Tagebuchstudie. Darin machten Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden 71% aller negativen Tagebucheinträge aus.

Soziale Unterstützung.- Mitentscheidend für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Bewältigung belastender Arbeitsaufgaben ist auch die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte. Befriedigende soziale Beziehungen wirken als „Puffer“ gegen Arbeitsstress und können das Erkrankungsrisiko herabsetzen (House, 1981). In einer Studie von Strobel und v. Krause (1997) haben Bauleiter fehlenden Rückhalt durch Vorgesetzte als Stressursache gesehen. Je weniger Unterstützung Bauleiter von ihren Vorgesetzten erhielten, desto mehr Arbeitsanforderungen wurden von ihnen als Stressoren bewertet. Schlechte Beziehungen in der Arbeitsgruppe (Rollenkonflikte, unkooperatives Verhalten) können - gerade in Kombination mit anderen stresserzeugenden Bedingungen wie steigender Arbeitsbelastung - zu gesundheitlichen Belastungen führen. Von Ziegler, Udris, Büssing, Boos & Baumann

(1996) wurden die Alltagsvorstellungen von Arbeitern und Meistern zum Thema Absentismus (Fehlzeiten, die nicht eindeutig auf medizinisch-biologische Ursachen zurückzuführen sind) erhoben. Am häufigsten nannten die beiden Zielgruppen negative und belastende Aspekte der Arbeitstätigkeit als Ursachen von Absentismus. Zwischen den beiden Gruppen zeigten sich Unterschiede, was die Einschätzung der wichtigsten Ursachen des Absentismus betrifft. Bei den Arbeitern dominierten die sozialen Faktoren (schlechtes Betriebsklima, Streit unter den Kollegen, Ärger mit dem Vorgesetzten). Die Meister nannten hingegen vorrangig Merkmale der Arbeitstätigkeit und der Arbeitssituation (z.B. physikalische Arbeitsbedingungen, Bezahlung) als wichtigste Gründe; ihrem Verhalten als Vorgesetzte maßten sie einen geringeren Einfluss auf (die Verhinderung von) Fehlzeiten bei.

Führungsverhalten und Führungsstile.- Schmidt (1996) konnte nachweisen, dass vom Verhalten der Vorgesetzten ein bedeutsamer Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter ausgeht. Was die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung betrifft, beeinflusst seiner Untersuchung zufolge vor allem die Bereitschaft von Vorgesetzten, Mitarbeitern Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten einzuräumen, das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter hatten dann geringere Fehlzeiten, wenn ihre Vorgesetzten den von ihnen gemachten Änderungsvorschlägen zugänglich waren, wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitern deren Aufgaben festlegten und wichtige Entscheidungen fällten, von denen die Mitarbeiter betroffen waren. Auch v. Rosenstiel, Molt und Rüttinger (1983) berichten, dass ein partizipativer Führungsstil belastungs- und fehlzeitenreduzierend wirkt; ein autoritärer Führungsstil hingegen lässt Fehlzeiten steigen (Wolff & Goeschel, 1988). Nach Baillod und Semmer (1994) ist die Zufriedenheit mit dem Führungsklima ein zentraler Faktor für die insgesamt Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Einer Befragungsstudie des geva-Instituts zufolge ist der Führungsstil von Vorgesetzten ein wichtiger Faktor für krankheitsbedingte Fehlzeiten. 60% der Mitarbeiter in Unternehmen mit hohen Fehlzeiten sind, so ergab die Befragung, unzufrieden mit dem Führungsstil ihrer Vorgesetzten. Ferner waren in diesen Unternehmen - aus der Sicht der Mitarbeiter - über 80% der Vorgesetzten unfähig, ihre Mitarbeiter zu motivieren.

4 Einflussmöglichkeiten aus der Sicht von Führungskräften

In Anbetracht der genannten Befunde verdient die Frage höchste Beachtung, wie Führungskräfte ihre Möglichkeiten, (Fehl-)Belastungen zu reduzieren, bewerten. Wie Steers und Mowday (1981) zeigen konnten, schätzen Führungskräfte ihren Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitern gering ein. Nach ihren Erhebungen neigten Vorgesetzte dazu, die Ursachen von Fehlzeiten weniger bei sich als bei den Mitarbeitern zu suchen. Diese Einstellung verstellt ihnen - so die Autoren der Studie - den Blick, eigene Einflussmöglichkeiten zu erkennen und wirksam zu nutzen. Obwohl der Einfluss von Vorgesetzten auf die Gestaltung sicherheits- und gesundheitsgerechter Arbeitsplätze, Arbeitszufriedenheit, gesundheitliche Beschwerden (körperlicher und psychischer Art) und Fehlzeiten der Beschäftigten in einer Vielzahl von Studien nachgewiesen werden konnte, wird dieses Erkenntnis von vielen Vorgesetzten in der betrieblichen Praxis nicht berücksichtigt und in gesundheitsförderliches Handeln umgesetzt. In einer Studie von Strobel und Wittmann (1996) war einer Vielzahl von Vorgesetzten nicht bewusst, welche wichtige Rolle sie in Fragen der Gesundheit ihrer Mitarbeiter innehaben (z.B. die Rolle der Vorbildfunktion beim Einsatz von Persönlicher Schutzausrüstung).

Diese Ergebnisse werden auch durch eine Untersuchung von Ruppert und Gerstberger (1997) gestützt. Vorgesetzte wurden gebeten anzugeben, worin sie die Hauptfaktoren für Erkrankungen ihrer Mitarbeiter sehen. Nach ihrer Einschätzung hatten medizinische Faktoren (degenerative Erkrankungen, körperliche Überbeanspruchungen, unfallbedingte Verletzungen etc.), persönliches Verhalten (im privaten Umfeld) sowie private Probleme (z.B. Sucht) ein weit höheres Gewicht am Zustandekommen von Erkrankungen und Fehlzeiten als betrieblich - und damit vom Vorgesetzten selbst - beeinflussbare Faktoren (siehe auch Abb. 1). Für die Mehrzahl der Befragten spielten monotone Arbeitsabläufe und mentale Überbeanspruchungen keine Rolle bei Erkrankungen; einen - wenn auch geringen - Einfluss wollten sie nur dem Zeit- und Termindruck zuerkennen. Entsprechend wenige Handlungsmöglichkeiten sahen sie, den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter zu befördern. Nur eine Minderheit der Befragten sah in Fragen der Arbeitsgestaltung (Monotonie, Stress, psychische Sättigung) und im Vorgesetztenverhalten (Konflikte mit dem/den Vorgesetzten) wichtige Faktoren für Belastungen und daraus resultierenden Fehlzeiten auf Seiten der Mitar-

beiter. Erwartungskonform engagierte sich dieser Personenkreis stärker beim betrieblichen Gesundheitsschutz und der Gesundheitsförderung als diejenigen, die die Ursachen für Fehlzeiten überwiegend in die Person des Mitarbeiters legten.

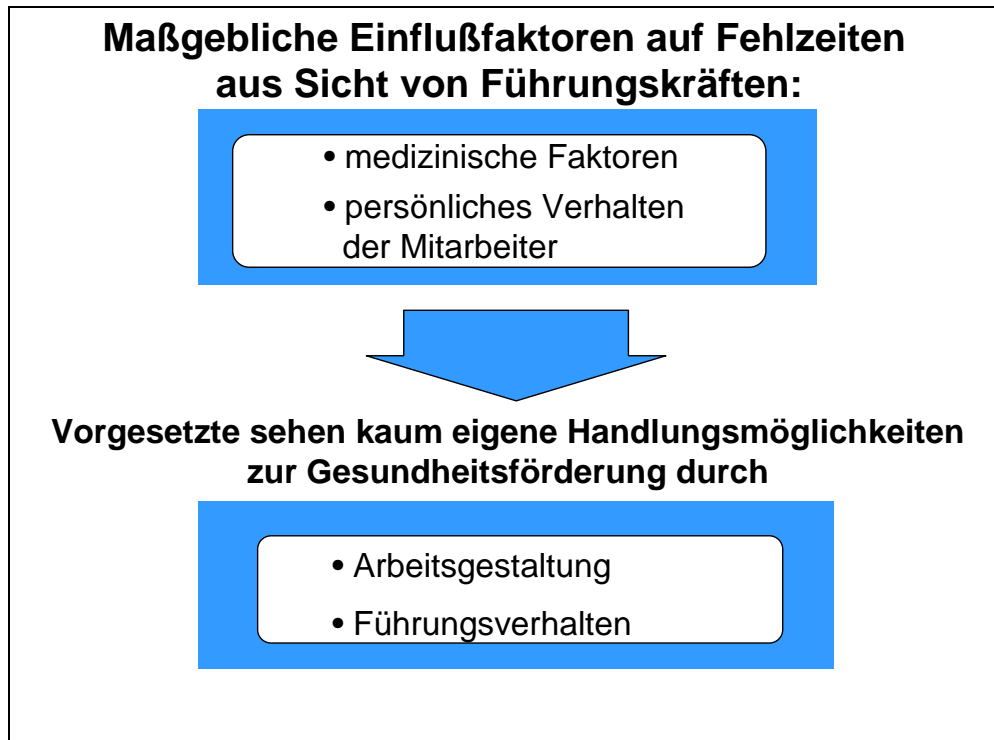


Abbildung 1

Einflussfaktoren auf Fehlzeiten aus der Sicht von Führungskräften

5 Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe

5.1 Information und Motivation von Führungskräften

Die Sensibilität von Führungskräften gegenüber allen Arten von Gefährdungen und Gesundheitsrisiken ist die Voraussetzung dafür, ob Über- und Unterforderungssituationen frühzeitig erkannt und präventiv gegensteuernde Maßnahmen zum Einsatz gelangen. Zwar sind Führungskräfte - gerade solche, die in der Führungshierarchie eher unten angesiedelt sind - selbst in ein System von betrieblichen Sachzwängen eingebunden und können nur bedingt auf alle stresserzeugenden Faktoren im Unternehmen Einfluss nehmen; dennoch können sie von der Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nicht entbunden werden. *Gesundheitsförderung* muss daher als hochrangiges *Unternehmensziel* und als *Führungsaufgabe* erkannt und durch

entsprechendes Handeln in die betriebliche Praxis umgesetzt werden. Ein erfolgreiches Arbeits- und Gesundheitsschutz-Management basiert auf einem integrativen Ansatz mit folgenden vier Grundsätzen (vgl. Ruppert, 1995; siehe Abb. 2):

- Nicht nachbessern, sondern vorbeugen (Grundsatz der Prävention).
- Sicherheit und Gesundheit als hochrangige Unternehmensziele verfolgen, die sich in konkreten Führungsaufgaben manifestieren (Grundsatz „Arbeits- und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe“).
- Integration von technischen, organisatorischen und verhaltensbezogenen Maßnahmen (Grundsatz des Ganzheitlichkeit).
- Beteiligung aller Mitarbeiter (Grundsatz der Partizipation und Selbstorganisation).

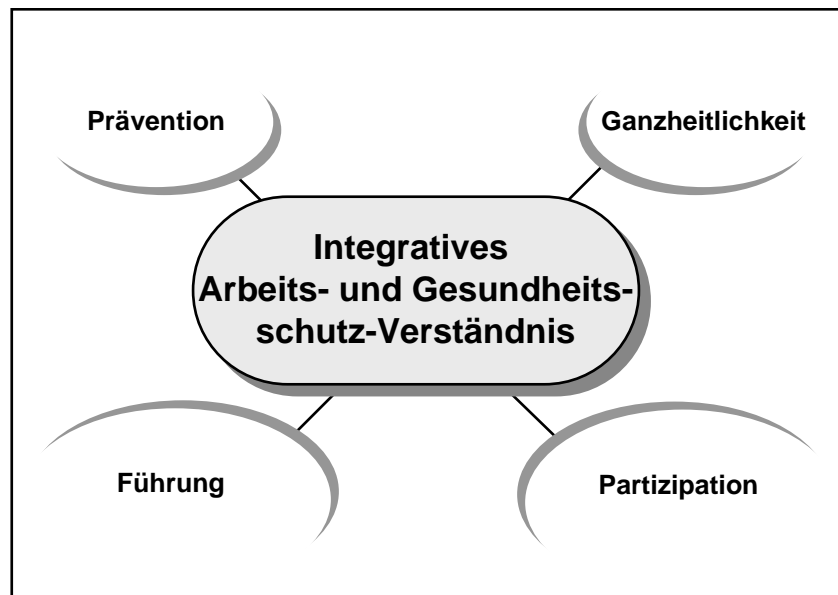


Abbildung 2

Grundsätze eines integrativen Arbeits- und Gesundheitsschutz-Verständnisses

Wie gezeigt werden konnte, erklären sich viele Vorgesetzte jedoch nur in geringem Ausmaß für belastungs- und gesundheitsrelevante Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich zuständig, häufig fehlt ihnen auch entsprechendes Wissen. Wichtig ist es daher, Führungskräften wesentliche *arbeitspsychologische* und *arbeitsmedizinische* Erkenntnisse zu Ursachen, Bedingungen und Folgen psychischer Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz zu vermitteln. Darüber hinaus sind ihnen konkrete

Schritte aufzuzeigen, wie Fehlbelastungen vermieden werden können. Mit anderen Worten: Informationen um gesundheitsbezogene Zusammenhänge reichen nicht aus, die Kenntnisse müssen um *handlungsorientierte Umsetzungsstrategien* ergänzt werden (siehe auch Abb. 3).

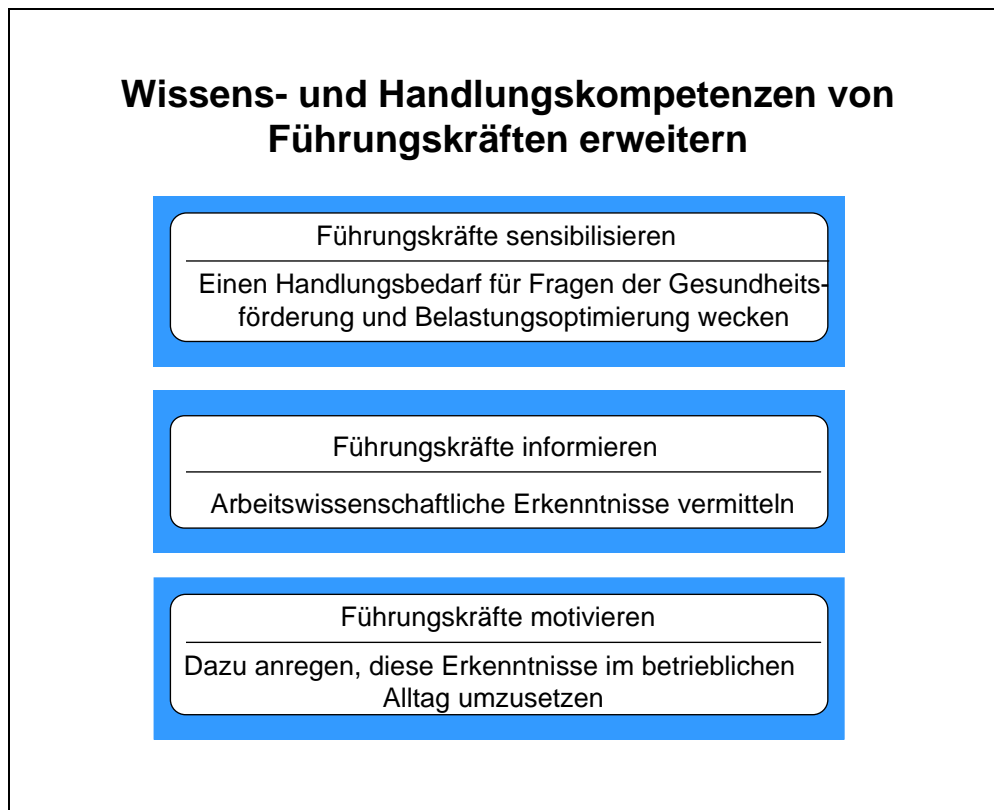


Abbildung 3

Drei Stufen, um Wissens- und Handlungskompetenzen von Führungskräften zu erweitern

Um Führungskräfte zu *motivieren*, sich stärker in dieser Sphäre zu engagieren, sollte eingehend auf den Zusammenhang zwischen hohen psychischen Belastungen und gesundheitlichen Folgen, die sich auch in den zentralen betriebswirtschaftlichen Kenngrößen niederschlagen (aus Fluktuation und Fehlzeiten resultierende Kosten, ineffektive Arbeitsstrategien, suboptimale Arbeitsergebnisse) verwiesen werden. Vereinzelt gibt es auch Broschüren und Handlungsanleitungen, die sich diesem Thema widmen. So wurde beispielsweise der Leitfaden „Bauleitung ohne Stress“ (Strobel, v. Krause & Weißgerber, 1997) entwickelt, der neben den Bauleitern selbst deren Vorgesetzten Informationen über die Entstehung von Stress gibt und betriebli-

che Handlungsmöglichkeiten zum Stressabbau und Stressmanagement aufzeigt (z.B. Verbesserung der Kommunikation zwischen einzelnen Abteilungen, Unterstützung von Bauleitern durch ihre Vorgesetzte).

5.2 Handlungsmöglichkeiten zur Belastungsoptimierung

Ansatzpunkte für das Tätigwerden.- Handlungsstrategien von Führungskräften zur Belastungsreduzierung und Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter müssen sich einerseits auf eine Optimierung von Arbeitsbedingungen durch eine Veränderung der Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation beziehen (Verhältnisprävention), andererseits auf die Förderung der subjektiven Leistungsvoraussetzungen (Verhaltensprävention). Im Sinne neuer Forschungsansätze, etwa der Salutogenese (Antonovsky, 1997), wird nicht mehr nur erforscht, was belastet und krank macht, ebenso wird der Frage nachgegangen: Was macht (erhält) uns gesund? Neben belastenden, potentiell krankmachenden Arbeitsbedingungen stehen entlastende, gesundheits-schützende Bedingungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese *gesundheitsförderlichen Ressourcen* (vgl. Udris & Frese, 1999), die bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen unterstützen und die Wirkung negativer, potentiell stressauslösender Einflüsse reduzieren können, lassen sich nach organisationalen, sozialen und personalen Ressourcen differenzieren (siehe Abb. 4).

**Einflußmöglichkeiten von Führungskräften:
Bereitstellung und Erweiterung von ...**

- **organisationalen Ressourcen**
(Arbeitsgestaltung, Mitarbeiterbeteiligung)
- **sozialen Ressourcen**
(fachliche und emotionale Unterstützung)
- **personalen Ressourcen**
(Mitarbeiterqualifizierung in fachlicher
und sozialer Hinsicht)

Abbildung 4

Bereitstellung und Förderung gesundheitsbezogener Ressourcen durch Führungskräfte

Organisationale Ressourcen.- Grundsätzlich kann eine ergonomisch optimal gestaltete Arbeit als Voraussetzung für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten gelten. Darüber hinaus wurden aber bestimmte Grundsätze und Zielsetzungen von *Arbeitsgestaltung* als gesundheitsförderlich herausgearbeitet. Das gilt z.B. für den Handlungsspielraum bei der Arbeit, durch den der Mitarbeiter die Freiheit gewinnen soll, aufgabenbezogenes Handeln in Bezug auf Arbeitsmittel und zeitliche Organisation eigenverantwortlich zu variieren. Nach Ulich (1998) sollten daher bei der Gestaltung der Arbeit im Sinne anforderungs- und belastungsoptimierter Arbeitsplätze auf folgende Merkmale Wert gelegt werden:

- Ganzheitlichkeit,
- Anforderungsvielfalt,
- Möglichkeiten der sozialen Interaktion,
- Autonomie sowie
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1

Merkmale vollständiger Tätigkeiten, Vorteile der Gestaltung und Realisierung nach Ulich (1998, S. 182)

Merkmale	Vorteil/Wirkung der Gestaltung	Realisierung durch ...
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit – Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	... umfassendere Aufgaben mit der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> – Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden – Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen bzw. unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> – Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden – Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen 	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> – Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung – Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein 	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> – Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten – Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt 	... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen

Die Mitarbeiter sind Experten für ihren Arbeitsbereich. Niemand ist mit den Arbeitsabläufen und den daraus resultierenden psychischen Belastungen so vertraut wie der Mitarbeiter selbst. Die Nutzung und Aktivierung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter um Arbeitsaufgabe, Arbeitsablauf und Arbeitsbedingungen ist daher gerade für eine belastungsoptimierte Arbeitsgestaltung wichtig, sowohl für die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen als auch dafür, Schwachstellen an den bestehenden Arbeitsplätzen aufzudecken. Der Nutzen der *Mitarbeiterbeteiligung* liegt indes nicht allein in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Sie macht betriebliche Prozesse und Abläufe transparent und führt dadurch zu einem günstigen Betriebsklima und zu hoher Akzeptanz auf seiten der Mitarbeiter (Stadler & Beer, 1998).

Soziale Ressourcen.- Da soziale Unterstützung durch Vorgesetzte einen wesentlichen Puffer gegen Stress bildet, ist der Aufbau und die Pflege konstruktiver Arbeits-

beziehungen durch einen demokratischen, mitarbeiter- und partizipationsorientierten Führungsstil eine erfolgversprechende Maßnahme von Führungskräften zur Belastungsoptimierung. Wichtige Bestandteile einer für beide Seiten zufriedenstellenden Arbeitsbeziehung sind (siehe Abb. 5):

- ⇒ Die Vereinbarung konkreter, realistischer Arbeitsziele (unter Beteiligung der Mitarbeiter). Ziele geben den Mitarbeitern Sicherheit bei der Aufgabenerfüllung, ermöglichen Erfolgserlebnisse (bei Zielerreichung) und setzen Energie und Kreativität frei.
- ⇒ Die fachliche und emotionale Unterstützung bei der Aufgabenerledigung. Mitarbeiter, die in schwierigen Arbeitssituationen nicht allein gelassen werden, Fehler zugeben können, bewerten erfahrungsgemäß die an sie gestellten Anforderungen als weniger „stressend“.
- ⇒ Eine ausreichende Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen. Hier sollten Führungskräfte zum einen positives Verhalten anerkennen, d.h. erbrachte Leistungen bemerken und würdigen und dabei nicht nur besondere Anstrengungen und Arbeitsergebnisse hervorheben, sondern auch Dauerleistungen berücksichtigen. Ein solches feed-back liefert den Mitarbeitern wichtige Informationen, schafft Verhaltenssicherheit, eröffnet Lernchancen und fördert die Arbeitsmotivation.
- ⇒ Regelmäßige Kommunikation und Information der Mitarbeiter. Eine transparente betriebliche Informationspolitik, eine Atmosphäre gegenseitiger Offenheit und das Bemühen, auf Belange der Mitarbeiter (Kritik, Verbesserungsideen) einzugehen, befördert die Arbeitszufriedenheit und wirkt stressreduzierend.

Wichtige Bestandteile einer positiven Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

- Vereinbarung konkreter realistischer Arbeitsziele
- Rückmeldung über Arbeitsergebnisse
- Fachliche und emotionale Unterstützung bei der Aufgabenerledigung
- Regelmäßige Kommunikation und Information



Abbildung 5

Kommunikation, Kooperation und Unterstützung als wichtige Elemente erfolgreicher Arbeitsbeziehungen

Personelle Ressourcen.- Um Über- bzw. Unterforderung vorzubeugen, sollen die Mitarbeiter gemäß ihren Leistungsvoraussetzungen und Qualifikationen eingesetzt werden. Gerade der direkte Vorgesetzte ist aufgrund seines ständigen Kontakts mit den Mitarbeitern in der Lage, angemessene Arbeitsanforderungen zu entwickeln. Besteht die Gefahr der Überforderung, muss der Vorgesetzte die erforderlichen zusätzlichen Qualifizierungsschritte einleiten. Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Stressprävention und zum Stressmanagement zu erhöhen, sollten Führungskräfte betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter fördern. Die Teilnahme an Seminaren zur Erweiterung fachlicher Kompetenzen (z.B. EDV) und sozialer Fähigkeiten wie „Zeitmanagement“, „Gesprächsführung“, „Umgang mit Konflikten“, „Entspannungstechniken“ können dabei helfen, die individuellen Ressourcen zu erweitern. Führungskräfte, die sich um die Qualifikation der Mitarbei-

ter kümmern, Zeit und finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, demonstrieren damit ihre Wertschätzung und machen Ernst mit der Sicht des Mitarbeiters als wichtiges Potential für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

6 Zusammenfassung

Wie eine Vielzahl von Forschungsstudien zeigt, üben Führungskräfte einen erheblichen Einfluss auf die Belastungssituation am Arbeitsplatz und damit auf Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeiter aus. Sie sind es, die mit der Gestaltung der Arbeitstätigkeit und Arbeitsorganisation befasst sind und damit die materiellen und sozialen Rahmenbedingungen für belastungsoptimiertes und gesundheitsförderliches Arbeiten abstecken. Darüber hinaus hängt es von ihrem Führungsverhalten und der gezielten Anwendung von Führungsinstrumenten ab, ob aus Anforderungen tendenziell Überforderungen für die Mitarbeiter werden. Viele Führungskräfte sind sich darüber jedoch nicht bewusst. Daher ist es wichtig, das gesundheitsbezogene Wissen von Führungskräften zu erweitern und ihnen Handlungsstrategien zur Belastungsoptimierung an die Hand zu geben. Die entsprechenden Aufgaben von Führungskräften umfassen Maßnahmen der menschengerechten Arbeitsgestaltung und der Mitarbeiterpartizipation sowie die soziale Unterstützung der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung und die Förderung ihrer Weiterbildung.

Literatur

- Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Sonderausgabe) (1997). Arbeitsbedingungen in der europäischen Union. In: Gesundheitsschutz in Zahlen (S. 15), 1995.
- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Baillod, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 38, 152-163.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980). Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen - Ziele und Bewertungsmaßstäbe. In W. Hacker (Hrsg.), Spezielle Arbeits- und Ingenieurspsychologie in Einzeldarstellungen. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.

- Hockey, G.R.J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73-93.
- Holzer, C. (1993). Arbeitszufriedenheit und Absentismus - eine empirische Studie unter Berücksichtigung der qualitativen Formen der Arbeitszufriedenheit. Diplomarbeit an der Universität Bayreuth.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hoyos, C. Graf (1998). Psychische Belastung und Arbeitssicherheit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, *Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Tagungsbericht Tb 86)*. Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven.
- Richter, G. (1997). *Psychische Belastung und Beanspruchung. Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung*. Dortmund, Berlin: BAuA.
- Richter, G., Weißgerber, B. & Fritsche, B. (1995). Arbeitsinhaltsgestaltung zur Förderung von Arbeitssicherheit und Gesundheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 49 (1), 1-9.
- Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (1983). *Organisationspsychologie*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- Ruppert, F. (1995). Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Organisationsaufgabe. In C. Graf Hoyos & G. Wenninger (Hrsg.), *Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Organisationen* (S. 41-61). Göttingen: Hogrefe.
- Ruppert, F. & Gerstberger, C. (1997). Indikatoren der Sicherheits- und Gesundheitskultur als Bestandteile eines Ganzheitlichen Managements des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (GAMAGS). München: Katholische Stiftungsfachhochschule München (unveröffentlicht).
- Schmidt, K.H. (1996). Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40. Jg. (N.F.14) 2. Göttingen: Hogrefe, S. 54-62.
- Schwartz, J.E. & Stone, A.A. (1993). Coping with daily work problems. Contributions of problem content, appraisals, and personal factors. *Work & Stress*, 7, 47-62.
- Seibel, H. D. & Lühring, H. (1984). *Arbeit und psychische Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Stadler, P. & Beer, B. (1998). Planungspartizipation als wichtiger Beitrag zur Projektierung und Förderung sicheren Arbeitshandelns. In H. v. Benda & D. Bratge (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit (9. Workshop 1997)*. Heidelberg: Asanger.
- Strobel, G. & v. Krause, J. (1997). *Psychische Belastung von Bauleitern*. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 778). Bremerhaven: NW Verlag.

- Strobel, G., v. Krause, J. & Weißgerber, B. (1998). Bauleitung ohne Stress - Ein Leitfadens zum Stressabbau und Stressmanagement für Bauleiter und ihre Kooperationspartner (Gesundheitsschutz, 18). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Strobel, G. & Wittmann, M. (1996). Entwicklung branchenspezifischer Leitfäden zur Motivation und Förderung des bestimmungsgemäßen Einsatzes von Persönlichen Schutzausrüstungen (PSA). Abschlussbericht. Köln, St. Augustin: Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften, 1996.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, S. 235-281.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Graf Hoyos und D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Ulich, E. (1998). *Arbeitspsychologie*. 4. Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- Weißgerber, B. (1999). Psychische Belastungen - anwendungsorientierte Arbeitsergebnisse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. In U. Nickel & R. Reiter-Mollenhauer (Hrsg.), *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Theoretische und praktische Modelle*. Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven.
- Wolff, G. & Goeschel, G. (1988). Fehlzeiten im Betrieb - Ein Thema für Führungskräfte. In *Humane Produktion, Humane Arbeitsplätze*, 6, S. 20-24.
- Zapf, D. (1999). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. In U. Nickel & R. Reiter-Mollenhauer (Hrsg.), *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Theoretische und praktische Modelle*. Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven.
- Ziegler, E., Udris, I., Büssing, A., Boos, M., & Baumann, U. (1996). Ursachen des Absentismus: Alltagsvorstellungen von Arbeitern und Meistern und psychologische Erklärungsmodelle. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 40 (N.F.14),4. Göttingen: Hogrefe, S. 204-208.