

## Gute Mitarbeiterführung

### Psychische Fehlbelastung vermeiden

Diese Broschüre informiert über das Auftreten psychischer Fehlbelastungen im Betrieb, ihre negativen Folgen und erste Schritte zum Erkennen und Vermeiden.

Sie richtet sich an die Verantwortlichen in kleinen und mittleren Betrieben, die sich über das Thema informieren wollen und auf der Suche nach Unterstützung für Maßnahmen zur (weiteren) Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind.



**Text:**

**Klaus Dieckhoff  
Thomas Hoffmann**

**Gestaltung:**

**Jacqueline Aviény**

## **Inhaltsverzeichnis**

Zur Einführung .....	1
Veränderte Arbeitswelt - Neue Aufgaben für Führungskräfte .....	1
Initiativen zur Vermeidung psychischer Fehlbelastungen .....	2
<b>Gefährdung des Unternehmenserfolges .....</b>	<b>5</b>
Führung und Prävention .....	7
Belastungsanalyse durch Kommunikation und Beteiligung .....	9
Externer Sachverstand: Wer bietet geeignete Unterstützung? .....	12
<b>Psychische Belastungen: Führungskräfte als Betroffene und Gestalter .....</b>	<b>13</b>
Psychische Fehlbelastungen - Risiken für Führungskräfte .....	13
Empfehlungen für Führungskräfte .....	17
<b>Vermeidung psychischer Fehlbelastungen als Führungsaufgabe .....</b>	<b>19</b>
Handlungsfeld Arbeitsgestaltung .....	20
Handlungsfeld Personalentwicklung .....	24
Handlungsfeld Führungsverhalten .....	27
Handlungsfeld Gesundheitsmanagement .....	29
<b>Weiterführende Hinweise .....</b>	<b>39</b>

## **Zur Einführung**

### **Veränderte Arbeitswelt - Neue Aufgaben für Führungskräfte**

Mit dem vielfach beschriebenen und wissenschaftlich untersuchten Wandel der Arbeitswelt haben sich die Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten und damit auch die Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen verändert. Durch technologische Innovationen und verbesserte Arbeitsverfahren wurden physische Belastungen und Beanspruchungen stark verringert. Zugleich sind aber in vielen Arbeitsbereichen die Anforderungen an das psychische Leistungsvermögen der Beschäftigten gestiegen. Damit rücken arbeitsbedingte psychische Fehlbelastungen stärker in den Blickwinkel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Sie müssen auch in der Diskussion über Produktivitätsentwicklung und wirtschaftliche Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Denn ebenso wie körperliche wirken sich auch psychischen Fehlbelastungen nicht nur negativ auf die Gesundheit der Arbeitnehmer aus, sondern auch auf den Erfüllungsgrad der Leistungs- und wirtschaftlichen Ziele der Unternehmen.

Die vorliegende Broschüre wendet sich an Führungskräfte vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen. Arbeit zu gestalten ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Führungskräfte können erheblich zur Verringerung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Zugleich sind Führungskräfte auf besondere Weise selbst von psychischen Fehlbelastungen betroffen. Die Broschüre spricht sie in ihrer doppelten Rolle als "Gesundheitsmanager" für die Beschäftigten einerseits und als selbst Betroffene andererseits an. Die beiden zentralen Kapitel befassen sich deshalb

mit den Themen "Vermeidung psychischer Fehlbelastungen als Führungsaufgabe" und "Psychische Belastungen - Führungskräfte als Betroffene und Gestalter".

### Initiativen zur Vermeidung psychischer Fehlbelastungen

Die veränderten Arbeitsbelastungen müssen gleichermaßen als wirtschaftliches Kosten- und individuelles Gesundheitsproblem Ernst genommen werden. Immerhin verursachen allein die Folgeerkrankungen psychischer Fehlbelastungen in der Arbeitswelt - abgesehen von den ausgelösten individuellen Leiden - nach Erhebungen der europäischen Kommission europaweit Kosten in Höhe von 20 Mrd. Euro. In einer in diesem Zusammenhang am häufigsten zitierten repräsentativen europäischen Umfrage der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen werden negative Folgen psychischer Fehlbelastungen von 28 Prozent der Befragten an zweiter Stelle der häufigsten arbeitsbedingten Gesundheitsprobleme genannt.

Psychische Fehlbelastungen wurden als besonders Ernst zu nehmende Arbeitsbelastung auch von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz mit Sitz in Bilbao zum Kernthema der europäischen Arbeitsschutzwoche im Jahre 2002 bestimmt. Dabei wurden die Belastungen nicht nur in ihren vielfältigen und nicht leicht erkennbaren Zusammenhängen thematisiert, sondern auch europäische betriebliche good practice - Beispiele und Anregungen zu ihrer Vermeidung präsentiert. Diesen Rahmen hat die Europäische Agentur genutzt, um vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsbedingungen und -belastungen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Arbeit einzufordern.

Die in der Arbeitswelt erhöhten psychischen Belastungen und Beanspruchungen werden in einer gemeinsamen

Erklärung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur "Zukunft einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik" angesprochen. Ausgehend von veränderten Arbeitsanforderungen heißt es dort: "Durch diesen Wandel sind die sogenannten ‚weichen‘ Faktoren - wie psychische Fehlbelastungen - stärker in den Blickpunkt gerückt. Die Bedeutung der Prävention in diesem Bereich wird künftig zunehmen."

Prävention ist auch eine Zielorientierung der von der Bundesregierung im Jahre 2001 ins Leben gerufenen "Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA). Sie ist ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern und Unternehmen, der die "Förderung einer Neuen Qualität der Arbeit als wichtige, zukunftsweisende Aufgabe und Herausforderung" ansieht. Die Initiative will arbeitsschutz- und gesundheitsförderliche Ziele mit dem wirtschaftlichen Ziel des Erhalts und der Schaffung "wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze" verbinden. Sie sieht sich also nicht nur als sozialpolitische Initiative mit dem Ziel, die menschengerechte und zukunftsfähige Gestaltung der Arbeit stärker im öffentlichen Bewusstsein zu verankern. Sie ordnet sich auch in die umfassenden wirtschafts- und sozialpolitischen Zusammenhänge auf europäischer Ebene ein und versteht sich als ein deutscher Umsetzungsbeitrag zur "Sozialpolitischen Agenda", die der Europäische Rat in Nizza verabschiedet hat. In ihr heißt es, dass die Europäische Union bis zum Jahr 2010 "zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt" entwickelt werden soll. Das wird durch "ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren Zusammenhalt" angestrebt.

Der Leitgedanke von INQA "Gemeinsam handeln - jeder in seiner Verantwortung" geht von der Einschätzung aus, dass keiner der "Arbeitsschutzakteure" die erforderlichen Maßnahmen und Verbesserungen isoliert umsetzen kann. Informationen und Wissen dafür müssen auf breiter Grundlage zusammengeführt und der betrieblichen Praxis in geeigneter Weise zur Verfügung gestellt werden. Die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sollen "großflächig" in Unternehmen und Verwaltungen umgesetzt werden und sich nicht in einer begrenzten Zahl von Modellprojekten erschöpfen, die mit öffentlicher Forschungsförderung durchgeführt werden und für viele Betriebe nur ein Modell bleiben. Die Initiative orientiert sich u. a. deshalb auf drei Handlungsfelder:

1. **branchenübergreifende Aktivitäten zur Gestaltung der Arbeit**
2. **Vereinbarung branchenbezogener Aktivitäten und**
3. **breite gesellschaftliche Debatte zum Thema "Wie wollen wir morgen arbeiten?"**

Basismaterial für diese Broschüre ist die Auswertung wissenschaftlicher Studien, die im Zusammenhang mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Auftrag gegeben wurden. Darüber hinaus wurden die vielen vorliegenden Fachmaterialien, vor allem der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA), genutzt und durch Fachliteratur zum Thema 'Mitarbeiterführung' ergänzt.

## Gefährdung des Unternehmenserfolges

Jeder weiß es: Der Unternehmenserfolg hängt von den Mitarbeitern ab. Sie sind die wichtigste Ressource. Führung und Management sind so gut, wie es ihnen gelingt, die Arbeit der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg auszurichten - nicht nur die Arbeit des Einzelnen, sondern besonders auch die **Zusammenarbeit** der Mitarbeiter.

### Wichtige Humanfaktoren für den Unternehmenserfolg sind:

- ◆ anforderungsgerechte Qualifikation,
- ◆ psychische und physische Gesundheit,
- ◆ hohe Motivation,
- ◆ anforderungsgerechte soziale Kooperation/gegenseitige Unterstützung,
- ◆ effektive und effiziente Kommunikation.

Weil sich gegenwärtig die Märkte und das gesamte Umfeld der Unternehmen - damit auch die Anforderungen an ihre Mitarbeiter - sehr schnell verändern, ist die Pflege und Entwicklung der Humanfaktoren eine besonders anspruchsvolle Aufgabe geworden, die eine hohe Professionalität, persönliche Führungskompetenz und erheblichen Kapazitätseinsatz erfordert.

In vielen Unternehmen sind (zunehmend auch die psychische) **Gesundheit**, **Motivation** und **Kommunikation** der Mitarbeiter und Führungskräfte als Potentiale der Produktivitätsentwicklung gefährdet. Prävention wird in diesem Zusammenhang eine immer wichtigere Führungsaufgabe.

Prävention zur Erhaltung und Entwicklung der physischen und psychischen Gesundheit in einem Unternehmen umfasst sowohl **Verhaltensprävention** als auch **Verhältnisprävention**.

Erstere bezeichnet Maßnahmen, die am einzelnen Mitarbeiter ansetzen und auf die Beeinflussung seines Verhaltens zielen. Verhaltensprävention fällt meist in den Verantwortungsbereich der unteren und mittleren Führungskräfte. Maßnahmen der **Verhältnisprävention** dagegen verändern Arbeitsabläufe und organisatorische Strukturen. Sie liegen meist, aber nicht immer, im Verantwortungs- und Entscheidungsbereich der Geschäftsführung. In jedem Unternehmen erfordert Prävention einen **spezifischen Mix** aus beidem: Aus Verhaltens- und Verhältnisprävention.

## Führung und Prävention

	Verhaltensprävention Beispiele	Verhältnisprävention Beispiele
Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching-Maßnahmen für (besonders belastete) Führungskräfte</li> <li>▪ Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf zukünftige Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinfachung der Informationsflüsse</li> <li>▪ Rechtzeitige und umfassende Information aller Mitarbeiter über strategische (Neu-) Ausrichtungen des Unternehmens</li> <li>▪ Arbeitszeitflexibilisierung</li> <li>▪ Einführung von Job-Enrichment</li> </ul>
Untere und mittlere Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige Mitarbeitergespräche</li> <li>▪ Dialogischer Führungsstil</li> <li>▪ Transparentes Entscheidungsverhalten</li> <li>▪ Beteiligung der Mitarbeiter bei Aufgabenteilungen</li> <li>▪ Unterstützung der Mitarbeiter auch bei persönlichen Belangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration von Arbeitsschutz-/ Sicherheits- und Gesundheitsfragen in KVP-Prozesse</li> <li>▪ Professionell moderierte Gruppen- und Teamsitzungen</li> </ul>

Verhältnisprävention einerseits und Verhaltensprävention andererseits ergänzen einander in der Regel bzw. müssen, um wirksam sein zu können, in ein Ergänzungsverhältnis gebracht werden. Zum Beispiel müssen flexible Arbeitszeitstrukturen, die im Entscheidungsbereich der Geschäftsführung liegen, von den unteren und mittleren Führungskräften 'verhaltenspräventiv' durch einen Führungsstil unterstützt werden, der die Selbstständigkeit der Mitarbeiter achtet und fördert.

Bei den verhaltenspräventiven Maßnahmen haben die unteren und mittleren Führungskräfte neben Umsetzungsaufgaben zum Teil auch wichtige Entscheidungsfunktionen.

Auf der Basis einer Analyse psychischer Fehlbelastungen, die im Rahmen eines INQA-Projektes in einem Unterneh-

men mit rund 100 Beschäftigten durchgeführt wurde, entwickelte das Unternehmen **verschiedene verhaltens- und verhältnispräventive** Maßnahmen zur Reduzierung der Fehlbelastungen:

### Gefährdungen vermeiden durch Prävention

- ◆ Vergrößerung des Aufgabenspektrums und der Qualifikation durch regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel in produzierenden Bereichen ohne bestehende Teamstrukturen zu zerstören.
- ◆ Zusammenlegung der Abteilungen Verkauf und Auftragsbearbeitung, um für die Mitarbeiter dort ganzheitliche Auftragsbearbeitung realisieren zu können.
- ◆ Ergonomische Verbesserungen an Arbeitsplätzen mit hohen visuellen Anforderungen.
- ◆ Gehörschutz für Mitarbeiter an Maschinen mit hoher Lärmbelastung, wo eine Schallisolierung an den Lärmquellen nicht möglich wäre.
- ◆ Einbau einer Klimaanlage in der Produktion zur Verringerung der hohen Raumtemperaturen.
- ◆ Durchführung einer Rückenschule während der Arbeitszeit zur Reduzierung der Beschwerden im Muskel-Skelett-Bereich.
- ◆ Mehr soziale Anerkennung für die Vorschläge aus den bestehenden Gesundheitszirkeln.
- ◆ Organisatorische Veränderungen an den Arbeitsplätzen einzelner Führungskräfte, um Phasen störungsfreien Arbeitens zu ermöglichen.
- ◆ Klärung von Prioritäten bei widersprüchlichen Zielvorgaben, unter denen insbesondere die Schichtführer zu leiden hatten.

Wie kommt man nun in einem Unternehmen ohne wissenschaftliche Modellprojekte zu dem 'richtigen' - spezifischen - Mix aus verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen, der geeignet ist, Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter und damit wesentliche Potentiale des Unternehmens zu erhalten bzw. zu verbessern? Dafür gibt es kein Rezept, aber einige Faustregeln.

### Belastungsanalyse durch Kommunikation und Beteiligung

Unabhängig davon, ob man den Sachverstand externer Experten/Berater nutzen möchte, empfiehlt es sich, das im Unternehmen vorhandene **diagnostische Potential verschiedener Sichtweisen** umfassend zu nutzen:

- ◆ Mitarbeiter verschiedener Bereiche,
- ◆ Betriebsrat,
- ◆ Linienvorgesetzte der verschiedenen Bereiche,
- ◆ Personalabteilung
- ◆ Arbeitssicherheitsbeauftragter, Arbeitsschutzausschuss
- ◆ u.a.

Meist lassen sich bereits auf der Grundlage des intern vorhandenen Erfahrungswissens die wesentlichen Belastungsschwerpunkte in einem Unternehmen identifizieren. Die Einbeziehung der verschiedenen Sichtweisen kann die Qualität der Ergebnisse sehr positiv beeinflussen. Es kann z. B. sein, dass den Meistern als den Linienvorgesetzten der untersten Ebene die Belastungen, denen ihre Mitarbeiter durch einseitige, monotone Tätigkeiten bei gleichzeitig hohem Verantwortungsdruck ausgesetzt sind, besonders auffällt. Der Personalleiter z. B.

nimmt gegebenenfalls die besonderen Belastungen der Meister durch gegenläufige Erwartungen der Produktionsleitung einerseits und der Mitarbeiter andererseits wahr. Die Informationen sollten nicht nur durch Fragebögen, sondern auch durch kommunikative Methoden wie z. B. Workshops, Gesundheits- und Qualitätszirkel u. ä. erarbeitet werden.

Die Ergebnisse der beteiligungsorientierten Belastungsanalyse können in einem nächsten Schritt durch die **Analyse einzelner Belastungsschwerpunkte** vertieft werden. Dafür stellt die Arbeitswissenschaft mittlerweile eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung (<http://www.baua.de/prax/toolbox.htm>).

Die einfachste und oft auch geeignetste Methode ist die leitfadengestützte Befragung von Mitarbeitern und/oder Führungskräften in den jeweiligen Bereichen, die als Experten der dort bestehenden Bedingungen angesprochen werden. Darüber hinaus können Messverfahren zur Ermittlung objektiver Belastungen eingesetzt werden, deren Handhabung jedoch arbeitsmedizinische bzw. arbeitswissenschaftliche Experten erfordert.

Nach der Belastungsanalyse geht es darum, die Belastungen abzubauen bzw. zukünftig zu vermeiden. Dabei stellt sich die Frage, was zuerst und was später gemacht werden soll.

In den seltensten Fällen wird ein Unternehmen alle ermittelten Belastungsschwerpunkte sofort und gleichzeitig bearbeiten können. Die **Bildung von Prioritäten** ist sinnvoll.

Besonders bewährt haben sich zu diesem Zweck kurze Workshops im Führungskreis mit Beteiligung von Betriebsrat und Arbeitsschutzausschuss, wo die Ergebnisse der diagnostischen Bemühungen präsentiert, diskutiert und schließlich die verschiedenen Belastungsschwerpunkte prioritär bewertet werden.

In Unternehmen ohne Betriebsrat sollte die Einbeziehung der Mitarbeitersichtweise auf andere geeignete Weise realisiert werden, z. B. indem Mitarbeiter, die in der Belegschaft besonders angesehen sind, hinzugezogen werden.

Wenn die Maßnahmen "gelistet" und priorisiert sind, muss ein **Handlungsplan** mit operativen Zuständigkeiten erarbeitet und umgesetzt werden.

Begleitend empfiehlt sich die Einrichtung einer Projektsteuerungsgruppe aus

- ◆ Führungskräften mit Entscheidungskompetenzen,
- ◆ Betriebsratsmitgliedern und
- ◆ Arbeitsschutzausschuss.

Diese Steuerungsgruppe begleitet den Umsetzungsprozess und trifft die erforderlichen Entscheidungen. In kleineren Unternehmen kann diese Funktion auch von der Geschäftsführung in beratender Abstimmung mit dem Arbeitsschutzausschuss wahrgenommen werden.

### **Externer Sachverstand: Wer bietet geeignete Unterstützung?**

Nicht alle Gesundheitsbelastungen in einem Unternehmen werden bewußt wahrgenommen, über manches wird unter Umständen nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen. Mitunter sind auch die Risikopotentiale gesundheitlicher Belastungen nicht bekannt. Oder aber zur Durchführung von Workshops, systematisierten Befragungen usw. fehlen die methodischen Kompetenzen.

Externe Wahrnehmung und Unterstützung kann in all diesen Fällen Abhilfe schaffen.

Kompetente Ansprechpartner für eine erste Diagnose können die Krankenkassen, z. B. die AOK mit ihrem Service Gesunde Unternehmen, die Berufsgenossenschaften oder Unternehmensberater mit Erfahrungen in Gesundheitsprävention sein.

### **Psychische Belastungen: Führungskräfte als Betroffene und Gestalter**

Führungskräfte tragen nicht nur die Verantwortung für die Förderung der physischen und psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter, deren Motivation und effizienter Kommunikationsprozesse, sie sind selbst - allein aufgrund ihrer Führungsrolle - in zunehmendem Maße vielfältigen psychischen Belastungen, Demotivierungen und Kommunikationsstörungen ausgesetzt. Insofern sind sie von dem Thema Erhaltung und Entwicklung der psychosozialen Gesundheit im Unternehmen doppelt betroffen: zum einen als verantwortliche Manager für ‚leistungsfähige Mitarbeiter‘ und zum anderen als selbst mit besonderen Risiken behaftete Gruppe.

### **Psychische Fehlbelastungen - Risiken für Führungskräfte**

"Seit Jahren vollzieht die Chemie einen einschneidenden Strukturwandel. Die Betriebe werden fit gemacht für internationale Aufgaben. Gleichzeitig gingen Zehntausende von Arbeitsplätzen verloren. Die Folge: Deutliche Mehrbelastungen vor allem der Führungskräfte dieser Branche mit erheblichen gesundheitlichen Auswirkungen. Darauf deuten die Ergebnisse einer Befragung des Verbandes angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA) hin.

28 Prozent der Führungskräfte klagen bereits selbst über Erkrankungen in Folge der Mehrbelastungen am Arbeitsplatz. 35 Prozent wissen von gesundheitlichen Problemen bei Kollegen und 19 Prozent bei den eigenen Mitarbeitern.

76 Prozent der Befragten tragen heute mehr Verantwortung als vor fünf Jahren. In der VAA-Erhebung beurteilen 72 Prozent der Chemie-Führungskräfte das Betriebsklima schlechter als früher, weisen 85 Prozent darauf hin, dass sie heute länger arbeiten müssen, gehen 46 Prozent weniger gerne zur Arbeit und fühlen sich 28 Prozent häufig ge-

stresst und überfordert.

Als besonders belastend am Arbeitsplatz werden der permanente Zeitdruck, zu wenig Personal, unzureichende Entscheidungskompetenzen und die Unsicherheit über die berufliche Zukunft empfunden.

Wie besorgniserregend die Untersuchungsergebnisse des Kölner Verbandes sind, zeigen die Krankheitsbilder. In erster Linie sind es Herz- und Kreislauferkrankungen, Magenprobleme, psychische Folgen, Rückenleiden oder Hörstürze, die die Befragten als Folge der erhöhten Belastungen am Arbeitsplatz nennen.

Sie führten bei vielen Chemiebeschäftigten zu krankheitsbedingten Arbeitsausfällen, in Einzelfällen sogar zur vorzeitigen Pensionierung. Um gesundheitliche Beeinträchtigungen zu vermeiden, fordern die Befragten kompetentere Führung, Sportangebote, mehr Mitarbeiter und den Abbau des tagtäglichen Druckes."

*Quelle: Presseerklärung des Verbandes angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie e. V. (VAA) vom 15.03.2004*

Die Rolle der Führungskraft ist einem mittlerweile weitverbreiteten Verständnis zufolge gekennzeichnet durch den Zwang, unter Bedingungen zunehmender Unsicherheit miteinander unvereinbare Interessen und Bedürfnisse auszugleichen - mit anderen Worten, ständig Balanceakte leisten zu müssen, die nicht (bestenfalls ausnahmsweise) gelingen können. Insofern kann die Führungsrolle als psychisch belastend empfunden werden. Führungsrolle ein Stressor per se:

- ♦ Von der Führungskraft wird erwartet, dass sie die Interessen ihrer Mitarbeiter, der Gruppe, der Abteilung, der sie vorgesetzt ist, vertritt. Gleichzeitig muss sie die Interessen des Unternehmens bzw. der Unternehmensleitung durchsetzen, unabhängig davon, ob sie damit einverstanden ist, oder nicht. Damit sitzt die Führungskraft strukturell zwischen zwei Stühlen, wodurch auch ihr

Gestaltungsspielraum für die Umsetzung eigener Vorstellungen oder ‚Ideale‘ erheblich eingeschränkt ist. In diesem Spannungsverhältnis und aus den resultierenden Konflikten entsteht Stress.

- ♦ Führungskräfte sind nicht Teil ihres Teams (ihrer Abteilung, Gruppe etc.) sondern herausgehoben. Und sie sind in der Regel auch dort nicht Teil eines Teams, wo sie sich unter Ihresgleichen befinden, eher Teil einer lockeren Verbindung miteinander konkurrierender Einzelkämpfer. Was also generell fehlt, ist die Möglichkeit, in vertrauensvollen Beziehungen mal ins Unreine zu denken, eigene Unsicherheiten, Schwächen und Fehler offen zu thematisieren und ehrliches Feedback zu bekommen - eine zunehmend wichtigere Voraussetzung, um in der Unsicherheit eigene Sicherheit gewinnen zu können. Genauso schwierig wie die Herstellung vertrauensvoller Nähe ist die Realisierung notwendiger Distanz: Alles, was eine Führungskraft tut, wird von ihren Mitarbeitern unausweichlich mit besonderen Bedeutungen versehen (auch dann, wenn sie nichts tut) und unterliegt genauer Beobachtung und (Über-)Interpretation. In diesem Sog ist Distanziertheit oft kaum möglich (weil eben die Distanz genauso wie die Nähe als bedeutungsvolle kommunikative Handlung wahrgenommen wird). Die Führungsrolle verträgt sich also weder mit Nähe noch mit Distanz, obwohl die Aufgabe der Führungskraft, Entscheidungen zu treffen, beides in hohem Maße erfordert.
- ♦ Diese originäre Führungsaufgabe, Entscheidungen zu treffen, findet auf immer unsicherer werdenden Grundlagen statt. Auch daraus entsteht Stress. In der Praxis werden verschiedene Möglichkeiten, diesen Stress zu vermeiden, wahrgenommen: Entweder in dem Versuch, durch (scheinbar) perfekte Kontrollsysteme im eigenen Verantwortungsbereich alles ‚im Griff‘ zu behal-

ten; oder durch das ständige Hinausschieben von Entscheidungen, oder durch eine Art des Entscheidens, die bei unvorhergesehenen Konsequenzen das Abschieben der Verantwortung auf Andere (Mitarbeiter) ermöglicht. All diese Ausweichmanöver helfen bestenfalls kurzfristig - auf Dauer führen sie meist zu vermehrtem Stress, vermehren Konflikten und/oder burn out durch Überlastung.

### Stressoren der Führungsrolle

- ◆ Konflikte aus der Vermittlung strukturell miteinander unvereinbarer Interessen;
- ◆ Fehlende Beziehungen sozialer Nähe bei gleichzeitigem
- ◆ Fehlen sozialer Distanzierungsmöglichkeiten;
- ◆ Zunehmend unsichere Entscheidungsgrundlagen;
- ◆ Problemverschärfende Führungsideale.

Das offizielle Bild von Führung, das immer noch in den meisten Unternehmen besteht, erschwert zusätzlich den Umgang mit diesen psychischen Belastungsfaktoren. Gute Führungskräfte dürfen keine Unsicherheit zeigen, müssen alles im Griff haben, brauchen niemanden, der sie in ihren Führungsaufgaben unterstützt, sind entscheidungsfähig und -freudig und -last not least - führen in erster Linie sachbezogen, über ihre hohe fachliche Kompetenz (insbesondere Führungskräfte im unteren und mittleren Management). Die meisten Führungskräfte versuchen, diesem Bild gerecht zu werden, denn sie werden - offen oder insgeheim - an diesen idealen Vorstellungen gemessen bzw. wurden auch danach für ihre Führungsfunktion ausgesucht.

Das Verfolgen des herkömmlichen Führungsideals unter den Bedingungen zunehmender Schwierigkeiten des Ausbalancierens von Gegensätzen kann für Führungskräfte

- ◆ Demotivation,
- ◆ Burn out,
- ◆ Suchtverhalten,
- ◆ pseudorationales Entscheiden
- ◆ soziale Isolation

zur Folge haben, mit den entsprechenden negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung - und insofern letztlich auch auf die Arbeitsproduktivität. Insbesondere Maßnahmen der Prävention in bezug auf psychische Fehlbelastungen der Mitarbeiter sind unter diesen Bedingungen kaum realisierbar.

Es ist deshalb wichtig, die Belastungssituation von Führungskräften zu erkennen und Maßnahmen zur Vermeidung psychischer Fehlbelastungen zu ergreifen.

### Empfehlungen für Führungskräfte

#### Sicherheit gewinnen im Umgang mit Unsicherheit

- ◆ Falsche Ideale der Gewissheit von Entscheidungen abbauen und pragmatische Hypothesen als Entscheidungsgrundlage akzeptieren;
- ◆ Normen/Rezepte eines ‚guten‘ Führungsstils ignorieren - stattdessen den eigenen Führungsstil reflektieren und verbessern (Assessment, Coaching, Audits etc.);
- ◆ Gegensätze/Mehrdeutigkeiten aushalten, nicht in ‚richtig‘ und ‚falsch‘ auflösen wollen;
- ◆ ständig aus der Reflexion von Fehlern lernen.

### Die erforderliche Nähe und Distanz herstellen

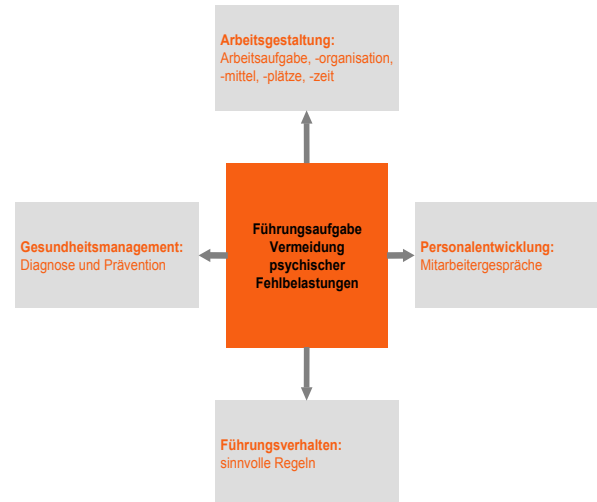
- ◆ Einbindung in horizontale Netzwerkstrukturen außerhalb des eigenen Bereichs/Unternehmens, die vertrauensvollen Gedankenaustausch ermöglichen;
- ◆ kollegiale Supervisionsprogramme mit/ohne externe Unterstützung;
- ◆ keine 'so-tun-als-ob-Verbrüderungen' im eigenen Bereich;
- ◆ im eigenen Bereich Rückzugsräume schaffen, ggfls. Termine ‚mit sich selbst‘ machen;
- ◆ gelegentliches Management-by-walking-around um Fehl-/Überinterpretationen des eigenen Verhaltens durch Mitarbeiter gegenzusteuern.

### Mitarbeiterführung und fachliche Führung ausbalancieren

- ◆ Möglichst viele fachliche Aufgaben loslassen/delegieren, um Konzentration auf die wesentlichen Führungsaufgaben leben zu können;
- ◆ weder Abwertungen einerseits noch Idealisierungen andererseits durch Mitarbeiter allzu ernst nehmen;
- ◆ das sachliche/fachliche Verbesserungswissen der Mitarbeiter ernst nehmen, würdigen, entwickeln und nutzen.

## Vermeidung psychischer Fehlbelastungen als Führungsaufgabe

Trotz ihres eingeschränkten Handlungsspielraumes als zunehmend Selbstbetroffene können Führungskräfte insbesondere in den folgenden vier Handlungsfeldern verantwortlich positiven Einfluss ausüben, um die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter, deren Leistungsmotivation und effiziente Kommunikation zu erhalten und zu verbessern.



## Handlungsfeld Arbeitsgestaltung

Jeder Vorgesetzte weiß, dass die Definition der Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter durch das Unternehmen vorgegeben ist, deren konkrete Ausfüllung jedoch durch ihn selbst und durch den Mitarbeiter erfolgt.

Das gleiche gilt - mehr oder weniger - auch für

- ◆ die arbeitsorganisatorische Ablaufgestaltung,
- ◆ die Arbeitsmittelgestaltung,
- ◆ die Arbeitsplatzgestaltung und
- ◆ die Arbeitszeitgestaltung.

Um Belastungen erträglicher zu machen oder abzubauen, Leistungsmotivation zu unterstützen und Kommunikation zu verbessern, bestehen für Führungskräfte zwei unterschiedliche Ansatzpunkte:

- ◆ Die **Kompetenzen des Mitarbeiters zu stärken**, z. B. durch Qualifizierung oder Maßnahmen eines Ausgleichs, und
- ◆ **Belastungen zu verringern** oder abzubauen bzw. **Arbeitsbedingungen zu verändern**.

Oft sind Maßnahmen sinnvoll, die beide Ansatzpunkte miteinander kombinieren.

Die folgenden beiden Beispiele sind einem betrieblichen Modellprojekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entnommen:

### Beispiel 1

"Die Mitarbeiter der Retusche (...) haben einseitige visuelle, hohe Konzentration erfordernde Informationsverarbeitungsleistungen zu erbringen, da sie selbst winzig kleine Unregelmäßigkeiten in den Schablonenbeschichtungen erkennen müssen - eine Tätigkeit, die im übrigen auch das Potential für psychische Sättigung hat. Der Blick gegen die Leuchtstoffröhren einer Lichtwand im ständigen Wechsel mit der weniger leuchtstarken Umgebung erfordert vom Auge fortwährende Adaptationsleistungen bei gleichzeitig hohen Akkomodationsanforderungen. Ein regelmäßiger Wechsel zu Arbeitsplätzen mit weniger oder zumindest anderen visuellen Anforderungen würde die Augen entlasten. Im übrigen empfehlen wir zur weiteren Entlastung der Augen bei den Mitarbeitern der Retusche die Installation einer Lichtwand, wie sie z.B. durch eine einfache großflächige Milchglasscheibe erreicht werden könnte. Dadurch entfielen die permanenten Adaptationsleistungen sowie die ständige Ausrichtung der Blickachse, welche aus dem Auge, der abzusuchenden Schablonenfläche und der bisher relativ kleinen Leuchtquelle besteht. Idealerweise empfehlen sich Niedrigfrequenzlampen, welche nicht nur den Flimmereffekt für die Augen reduzieren, sondern auch Energie sparen."

### Beispiel 2

"Als Belastungsschwerpunkt im produzierenden Bereich (v.a. an den Druckmaschinen) erwiesen sich unklare Handlungsanweisungen bzw. Dissonanzen in den Prioritäten. Werte und Handlungen des Umweltschutzes stehen in Konflikt mit den Anforderungen an die Qualität des Produktes und die Produktivität des Unternehmens. So können beispielsweise sog. Mittläuferfehler (Farbpartikel auf dem Förderband der Druckmaschine, die sich über viele Fahnen fortsetzen) vermieden werden durch ein häufiges Auswaschen. Dadurch würde die Qualität des Produktes gewährleistet, aber gleichermaßen auch der Wasserverbrauch erhöht, was nicht nur die Betriebskosten erhöht, sondern außerdem in Widerspruch zur vom Unternehmen abgegebenen Umwelterklärung steht. Eine andere Möglichkeit, diese Art Druckfehler zu vermeiden, wäre eine Verminderung des Maschinentempos, was letztlich aber die Produktivität verringert. In jedem Fall sehen sich die Mitarbeiter und insbesondere die verantwortlichen Schichtleiter der Kritik durch Produktions- oder Geschäftsleitung ausgesetzt. Hier ist eine gemeinsame Klärung der Prioritäten angezeigt, denn derartige Uneindeutigkeiten verbunden mit der Verantwortung für das Produkt können Quelle für das Gefühl von Hilflosigkeit sein."

Beide Beispiele zeigen, dass die Führungskraft beim Abbau von Belastungen nicht immer der einzige Akteur ist. Oft bestehen Zielkonflikte und verschiedene Optionen - das Finden der ‚besten‘ Möglichkeit und deren Umsetzung ist meist Sache verschiedener Akteure.

### Beispiel: Psychische Fehlbelastungen durch Informationsüberflutung

Im Zusammenhang mit dem zunehmenden Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien kommt es zu neuen Belastungsformen, die innovative Maßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung erfordern. Die Informationsüberflutung an vielen Arbeitsplätzen als Auswirkung allgemeiner Komplexitätssteigerung einerseits und technischer Vereinfachungen des Informationsaustauschs andererseits ist für viele Mitarbeiter kaum noch zu verkraften.

Nachdem Arbeitswissenschaft und -psychologie lange das Problem der Arbeitsbelastung durch Informationsmängel thematisiert haben, rückt nun das Gegenteil, die Belastung durch zu viele Informationen, ins Zentrum der Aufmerksamkeit. In einem Modellprojekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) wurde dieses neue Arbeitsproblem untersucht und zu dessen Bewältigung ein Trainingskonzept für zwei besonders hoch belastete Zielgruppen entwickelt:

- ◆ Sekretärinnen, die neben ihrem eigenen elektronischen Postfach noch das ihres Vorgesetzten verwalten,
- ◆ Außendienstmitarbeiter, die oft unterwegs sind und nach Dienstreisen einen überfüllten Posteingang vorfinden

Das Trainingskonzept besteht aus drei Modulen:

1. Automatisierung des Posteingangs,
2. Verarbeitung und Verwaltung,
3. Gestaltung der Korrespondenz.

Das Training soll die hohe psychische Belastung verringern, indem die Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit Informationen verbessert wird. Bei weiter steigender Informationsflut stößt diese Form der Bewältigung psychosozialer Belastungen freilich an Grenzen, die es unvermeidlich machen, über Maßnahmen der Reduzierung der Informationsflut nachzudenken (Verhältnisprävention). Folgende Fragen stellen sich dann:

- ◆ Wie können Arbeitsabläufe einfacher gestaltet werden?
- ◆ Wie kann der Austausch von Informationen in Teams, Abteilungen, im Unternehmen und mit Kunden/Zulieferern usw. auf das wirklich notwendige Ausmaß im Rahmen vereinfachter Abläufe begrenzt werden?
- ◆ Welche Möglichkeiten bestehen, um dem allgemeinen Trend der Komplexitätssteigerung/Reizüberflutung entgegenzuwirken?

Solche Fragestellungen erfordern Antworten, die weit über den Wirkungsbereich einzelner Führungskräfte und auch einzelner Unternehmen hinausgehen. Als Handlungsorientierungen der Arbeitsgestaltung können sie jedoch auch in der kleinsten Organisationseinheit eines Unternehmens eine positive Rolle spielen.

## Handlungsfeld Personalentwicklung

Personalentwicklung wird in den wenigsten Unternehmen von den Linienführungskräften bewusst gestaltet:

- ◆ Den Führungskräften fehlen Ressourcen für Personalentwicklung, weil sie mit fachlichen und Kostenmanagementaufgaben häufig überlastet sind;
- ◆ Führungskräfte werden kaum bzw. zuwenig unterstützt bei der Wahrnehmung ihrer Personalentwicklungsaufgaben;
- ◆ Personalentwicklung findet daher nebenbei und unprofessionell - unter Umständen sogar negative Lernprozesse verstärkend ('für mich interessiert sich hier sowieso keiner', 'für wirklich sinnvolle Verbesserungen hat hier niemand Zeit' und dergleichen) statt;
- ◆ entsprechend sind die Mitarbeiter oft unzufrieden und demotiviert - je mehr, desto weniger reden sie meist darüber;
- ◆ die anforderungsgerechte Entwicklung der Mitarbeiterpotentiale wird im Unternehmen insgesamt vernachlässigt.

Eine Personalentwicklung, die zur ständigen Ausrichtung der Mitarbeiterpotentiale auf den Unternehmenserfolg beiträgt, bedarf u. a. der periodischen Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

**Mitarbeitergespräche** als unverzichtbares Instrument der Personal- (einschließlich Gesundheits-)entwicklung sollten

- ◆ regelmäßig, 1 oder 2 mal pro Jahr geführt werden,
- ◆ mit teilstandardisierten, im gesamten Unternehmen gültigen Instrumenten (Gesprächsleitfaden, Checkliste der Gesprächspunkte, die angesprochen werden müssen) arbeiten,
- ◆ den Charakter verbindlicher Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter haben,

- ◆ protokolliert werden und von beiden unterschrieben sein.

Im Kern ist das Mitarbeitergespräch ein unverzichtbares Instrument zur Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und zur Verbesserung der Bedingungen der Leistungserbringung. Inhalte können Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über

- ◆ Maßnahmen der Qualifizierung des Mitarbeiters im Hinblick auf aktuelle/neue Anforderungen,
- ◆ Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit in einem Team/einer Abteilung,
- ◆ Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter(n),
- ◆ Maßnahmen zur Verbesserung der Führung,
- ◆ Maßnahmen zum Abbau leistungs- und gesundheitsschädigender Belastungen,
- ◆ Arbeits- und/oder Leistungsziele

sein.

Es ist sinnvoll, die Gespräche mit einer gemeinsamen Bewertung der vergangenen Periode sowie der gegenwärtigen Leistungsbedingungen einzuleiten und danach zukünftige Anforderungen und strategische Ziele, heruntergebrochen auf den jeweiligen Arbeitsbereich, zu besprechen, um schließlich dafür hilfreiche Entwicklungs- und Veränderungsmaßnahmen festzulegen bzw. zu vereinbaren.

Mitarbeitergespräche dieser Art wirken sowohl direkt als auch indirekt auf den Abbau von Belastungen. Erstens, indem Belastungen und gesundheitsschädigende Folgen direkt angesprochen und bearbeitet werden und zweitens dadurch, dass der/die Mitarbeiter ernst und wahrgenommen

werden, auch mit ihren persönlichen Problemen, Vorstellungen und Kompetenzen.

Mitarbeitergespräche sind für Führungskräfte mit viel Aufwand verbunden. Sie lassen sich daher nicht ohne weiteres verwirklichen. Voraussetzungen sind mindestens:

- ◆ Eine Entlastung der Führungskräfte von fachlichen (und anderen) Aufgaben.
- ◆ Die **Definition eines Rahmens für Personalentwicklung** im gesamten Unternehmen (Ziele, Anzahl der Gespräche pro Jahr, verbindliche Inhalte der Gespräche, Unterstützungsleistungen durch Geschäftsführung und Personalabteilung, Protokollierung/Dokumentation der Ergebnisse, deren Umsetzung u. a.). In Unternehmen mit Betriebsrat ist es sinnvoll, diese Rahmenbedingungen als Betriebsvereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat zu fixieren. Dadurch werden Verbindlichkeit und Akzeptanz, derer die Personalentwicklung in besonderem Maße bedürfen, größer. In Unternehmen ohne Betriebsrat müssen die Rahmenbedingungen der Personalentwicklung in einer allgemeinverbindlichen Anweisung geregelt werden.
- ◆ Die Unterstützung der Führungskräfte durch Instrumente und Einweisung, Schulung bzw. Gelegenheit, in geeignetem Rahmen ihre Erfahrungen zu reflektieren.

## Handlungsfeld Führungsverhalten

Das Führungsverhalten von Vorgesetzten wirkt sich insgesamt außerordentlich stark auf die Belastungen, die Zufriedenheit und Motivation und auch auf die Gesundheit von Mitarbeitern aus:

- ◆ durch die Vorgabe von **Anforderungen und Zielen** (herausfordernd oder über-/unterfordernd, klar/transparent oder unvollständig/widersprüchlich, gemeinsam vereinbart oder autoritär vorgegeben);
- ◆ durch ihre Art zu **kommunizieren** (respektvoll oder kränkend, menschlich oder distanziert);
- ◆ durch ihr eigenes **Vorbild** (gelungene "Work-Life-Balance" oder Arbeiten bis zum Umfallen);
- ◆ durch Unterstützung, Förderung und Qualifizierung.

Die Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit werden unter dem Druck der täglichen Praxisanforderungen, aber auch, weil Vorgesetzte für ihre Führungsaufgaben oft nicht genügend qualifiziert sind, zu wenig berücksichtigt. Negativbeispiele, wie sie in der Praxis vorkommen, zeigt folgende Auflistung:

- ◆ Mitarbeiter/innen wissen oft nicht, wofür genau sie zuständig sind.
- ◆ Sie wissen nicht, was genau von ihnen erwartet wird.
- ◆ Sie erhalten kaum Rückmeldungen - positiv wie negativ - über ihre Arbeit.
- ◆ Sie haben oft den Eindruck, dass ihr Engagement nicht wahrgenommen und schon gar nicht gewürdigt wird.
- ◆ Sie vermissen persönliches Interesse an ihrer Person und ihrer beruflichen Entwicklung.

- ◆ Sie werden an Veränderungsprozessen oft nicht wirklich beteiligt, sondern vor vollendete Tatsachen gestellt.

### Empfehlungen

Mit Hilfe der folgenden Fragenliste können Führungskräfte in einem Selbstcheck ihr Führungsverhalten bewerten und gegebenenfalls korrigieren:

- ◆ Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre Erwartungen an sie?
- ◆ Loben Sie ihre Mitarbeiter für besonderes Engagement, gute Ideen, kollegiale Unterstützung?
- ◆ Artikulieren Sie Unzufriedenheit mit Mitarbeiter klar, persönlich und in respektvoller Form?
- ◆ Kennen Sie die persönliche Lebenssituation ihrer Mitarbeiter?
- ◆ Bekommen Sie es mit, wenn einer Ihrer Mitarbeiter 'angeschlagen' wirkt und sprechen Sie dies an?
- ◆ Führen sie mindestens einmal jährlich Vier-Augen-Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu deren beruflicher Situation und weiteren Entwicklung?
- ◆ Besprechen Sie mit Mitarbeitern (z. B. im Mitarbeitergespräch) deren Erwartungen an Sie und deren Bewertung Ihres Führungsverhaltens?
- ◆ Informieren Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig über anstehende Veränderungen im Unternehmen?
- ◆ Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an Veränderungsprozessen, welche unmittelbare Auswirkungen auf ihre Arbeitsbedingungen haben, z. B. neue Arbeitsmittel, neue Arbeitsformen, veränderte Arbeitszeiten, räumlicher Umzug oder Umbau, neue Produkte oder Dienstleistungen?

### Handlungsfeld Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement kann als dauerhafte und wirtschaftliche Pflege der Organisationsressource Gesundheit verstanden werden. Nahezu alles, was in einer Organisation geschieht, hat Einfluß auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Gesundheitsmanagement ist insofern eine umfassende Aufgabe, an der

- ◆ Geschäftsführung,
  - ◆ Führungskräfte,
  - ◆ arbeitsmedizinische Fachkräfte, Arbeitsschutzausschuss,
  - ◆ Betriebsrat und
  - ◆ Mitarbeiter
- beteiligt sind.

Einen Beitrag dazu leistet also auch der einzelne Vorgesetzte, indem er in seinem Bereich

- ◆ Belastungsschwerpunkte bzw. besondere Belastungen wahrnimmt/diagnostiziert,
- ◆ dafür sorgt, dass diese an der ‚richtigen Stelle‘ (z. B. in Mitarbeiterbesprechungen, bei der Geschäftsführung, in Fachabteilungen oder in der Personalabteilung) zur Sprache kommen,
- ◆ für Abhilfe sorgt (soweit in seiner Macht stehend),
- ◆ Präventionsmaßnahmen mit seinen Mitarbeitern bespricht und realisiert.

Es gibt sehr viele Methoden zur Diagnose von Belastungen - nur wenige sind für Führungskräfte direkt verwendbar. Aufwendige Fragebogenerhebungen oder Beobachtungs-

leitfäden bringen nicht unbedingt auch die besten Ergebnisse. Bereits einfache Methoden, die auf das Erfahrungswissen der Mitarbeiter setzen, führen meist zu sinnvollen, realisierbaren und akzeptierten Maßnahmen des Belastungsabbaus, der Prävention bzw. der Verbesserung der Gesundheit in einem Unternehmen. Dieses **Erfahrungswissen der Mitarbeiter** jedoch ist nicht immer ohne weiteres zugänglich, weil es in hohem Maße situationsabhängig ist und auch nur in bestimmten Situationen ausgesprochen wird. In vielen Unternehmen wird es z. B. nicht oder nur zum Teil in Gegenwart von Vorgesetzten ausgesprochen.

Oft ist es so, dass Mitarbeiter genauso wenig offen über ihre Belastungen reden, wie die Vorgesetzten über ihre eigenen Belastungen reden.

Zur Identifikation relevanter Belastungsfaktoren können

- ◆ einfache teilstandardisierte schriftliche Einzelbefragungen und/oder
  - ◆ moderierte Gruppenbefragungen
- angewendet werden.

Besonders letztere lassen sich gut mit Vorschlägen zum Belastungsabbau bzw. zu belastungsreduzierenden Verbesserungen verbinden. Die **Gruppenbefragung** sollte einem neutralen externen Moderator durchgeführt werden, der 'Sprechhemmungen' besser lösen kann und der von den befragten Mitarbeitern akzeptiert wird. Aber auch z. B. interne Sicherheitsfachkräfte können die Befragung durchführen, wenn sie über ein Minimum an Moderationserfahrungen verfügen. Wichtig ist die Akzeptanz und oft auch die Anonymisierung der Ergebnisse.

Die beiden folgenden Beispielfragebögen, die in einem Modellprojekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) angewendet wurden, sind für die Diagnose psychischer Beanspruchungen in Bereichen konzipiert, die erst in jüngster Zeit als problematisch wahrgenommen werden:

- ◆ Teamkommunikation (kleine Abteilungen, feste Arbeitsgruppen oder Projektteams, die längere Zeit zusammen arbeiten),
- ◆ Informationsüberflutung.

### Fragebogen zur Arbeit im Team - FAT

Bei der Beantwortung gibt es keine richtigen und falschen Antworten - jede Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Einschätzung wiedergibt. Beantworten Sie deshalb jedes Aussagenpaar möglichst offen und ehrlich. Gehen Sie bei der Beantwortung zügig vor. Ihr erster Eindruck ist normalerweise auch der Beste. Jeder der folgenden Aspekte zur Arbeit im Team ist in Form zweier gegensätzlicher Aussagen dargestellt. Bitte lesen Sie jeweils beide Aussagen sorgfältig durch. Zwischen den beiden Extremaussagen sind sechs Quadrate vorgegeben. Kreuzen Sie bitte für jeden Aspekt das Quadrat zwischen den beiden Extremen an, das Ihr Team - Ihrer persönlichen Einschätzung nach - am besten beschreibt.

Die Ziele unseres Teams sind uns klar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Ziele unseres Teams sind uns unklar.
Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.
Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
Unsere Prioritäten sind klar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Unsere Prioritäten sind unklar.
Wir erreichen alle Ziele mit Leichtigkeit.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Manchmal haben wir den Eindruck, dass wir die Ziele nicht erreichen.
Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben.
Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht.
Wir reden offen und frei miteinander.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir reden nicht offen und frei miteinander.
Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir behalten Informationen für uns.
Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
Einige denken zuviel an sich selbst.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.
Es gibt niemals Spannungen im Team.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Manchmal gibt es Spannungen unter den Teammitgliedern.

Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.
Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.
Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.
Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
Es versucht niemand, sich - auf Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Einzelne Team-mitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.
Wir denken ständig über Verbesserungen nach.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir denken selten über Verbesserungen nach.
Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.
Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation.
Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.
In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.
Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ein "Wir-Gefühl" ist in unserem Team unterentwickelt.

Es versucht niemand, sich - auf Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.
Wir denken ständig über Verbesserungen nach.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir denken selten über Verbesserungen nach.
Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.
Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation.
Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.
In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.
Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ein "Wir-Gefühl" ist in unserem Team unterentwickelt.

Der Fragebogen sollte von jedem einzelnen Teammitglied anonym und nicht in Absprache mit den anderen Teammitgliedern ausgefüllt werden. Wenn man die Antworten in der Auswertung zusammenzählt und in den Fragebogen einträgt (Strichliste), erhält man ein Profil, das Auskunft gibt über die Stärken und Schwächen der Teamkommunikation aus der Perspektive der Teammitglieder. Dieses Profil bildet einen sinnvollen Ausgangspunkt für eine anschließende Gruppendiskussion über Verbesserungen der Teamkommunikation bzw. Maßnahmen des Belastungsabbaus.

### Fragebogen zur Belastungen durch Informationsflut

Bei diesem Fragebogen geht es nicht um subjektive Eindrücke, sondern um Tatsachen. Nehmen Sie sich bitte Zeit beim Ausfüllen.

Belastungen durch Informationsflut	Trifft gar nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft völlig zu
Aufgrund der Flut von Informationen treten bei meiner Nutzung der neuen Medien immer wieder Probleme auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Lesen und Beantworten der E-Mails kostet mich so viel Zeit, dass ich Mühe habe, meine sonstigen Aufgaben zu erledigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probleme mit der Flut von Informationen, die durch die Neuen Medien entsteht, wirken sich auf meinen ganzen Arbeitsalltag aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich denke, ich habe die Flut an E-Mails abgearbeitet, dann tritt (fast) das gleiche Problem schon bald erneut auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen, die mit den Neuen Medien versendet werden, lese ich nicht so genau wie beispielsweise einen Brief oder ein Fax.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diesen Fragebogen kann man sowohl von Mitarbeitern eines Teams oder einer Abteilung, als auch eines ganzen Unternehmens ausfüllen lassen. Er kann für spezifische Bedingungen auch verändert/erweitert werden. Die Auswertung lässt sowohl Belastungen der Mitarbeiter durch große Informationsmengen als auch Probleme bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben auf Grund zu vieler Informationen erkennen. Der Vorgesetzte bzw. die Geschäftsführung muss vorab entscheiden, ab welchem Belastungsniveau Handlungsbedarf besteht (z. B. wenn mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeiter "trifft zu" angekreuzt hat). Die Befragungsergebnisse sind gut geeignet als Einstieg in eine Diskussion über Möglichkeiten und Maßnahmen des Abbaus von Informationsüberflutung.

### Moderierte Gruppenbefragung (Mitarbeiter ohne Vorgesetzte)

Die moderierte Gruppenbefragung zur Diagnose und Reduzierung psychosozialer Belastungen ist eine Methode, die KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) verwandt ist. Man kann diese Diagnosemethode auch ohne besondere Umstände in KVP-Prozesse bzw. KVP-Gruppen integrieren.

Der Moderator sollte nicht aus dem Arbeitsbereich der Befragten kommen; am besten geeignet ist meist ein Moderator von außerhalb des Unternehmens, mindestens aber von außerhalb des betroffenen Bereiches.

Leitfaden:

1. Welche besonderen Belastungen/Belastungsschwerpunkte sehen Sie

- ◆ In der Arbeitsumgebung,
- ◆ In der Arbeitsorganisation,
- ◆ Im Vorgesetztenverhalten,
- ◆ Im Gruppenklima,
- ◆ In ihrer Tätigkeit?

(Diese Bereiche werden nacheinander abgefragt. Die Antworten werden anonym vom Moderator protokolliert/visualisiert)

2. Welche Auswirkungen haben diese Belastungen einerseits auf die-

- ◆ Gesundheit, andererseits auf die-
- ◆ Leistungserbringung?

Jede(r) Belastung(sschwerpunkt) wird separat abgefragt, die Antworten werden wiederum anonym protokolliert/visualisiert

3. Welche Verbesserungen schlagen Sie vor? (Es entsteht eine Liste von Verbesserungsvorschlägen, die von der Gruppe z. B. mittels Vergabe von Klebepunkten priorisiert werden)
4. Welche Maßnahmen sollten aus den 5 wichtigsten Verbesserungsvorschlägen resultieren? (Der Maßnahmenkatalog ist das wesentliche Ergebnis der moderierten Gruppenbefragung).

Die Ergebnisse werden vom Moderator einem Kreis von Führungskräften - wenn vorhanden mit Betriebsrat - präsentiert. Dieser Kreis sollte möglichst sofort über die Umsetzung der Maßnahmen entscheiden.

In der moderierten Gruppenbefragung, wie sie hier vorgeschlagen wird, sind Diagnose und Prävention eng miteinander verbunden. Natürlich sind oft noch weitere Präventionsmaßnahmen - insbesondere im Bereich der Verhältnisprävention - sinnvoll, die beraten, entschieden und geplant werden auf Geschäftsführungsebene - wenn möglich gemeinsam mit Betriebsrat und Arbeitsschutzausschuss bzw. Arbeitssicherheitsfachkraft. Eine moderierte Gruppenbefragung wäre überfordert, erwartete man von ihren Ergebnissen Hinweise auf alle für ein Unternehmen sinnvollen Verhältnispräventionsmaßnahmen.

## Weiterführende Hinweise

### Literaturhinweise und -empfehlungen

Badura, B; Schellschmidt, H; Vetter, C. (Hrsg.)  
Fehlzeiten-Report 2003 - Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance  
2003, Heidelberg, Springer

Badura, Hehlmann (Hrsg.)  
Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation  
2003, Heidelberg, Springer

Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, Chr. (Hrsg.)  
Fehlzeiten-Report 1999 - Psychische Belastungen am Arbeitsplatz  
1999, Heidelberg, Springer

Bundesanstalt für Arbeit  
Arbeit von morgen und heute gestalten  
2003, Dortmund

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)  
Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr. 116: Psychische Belastung  
und Beanspruchung  
2000, Dortmund

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)  
Psychische Belastungen und Beanspruchung im Berufsleben  
2002, Dortmund, Berlin, Dresden

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)  
Stress im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis  
2004, Dortmund, Berlin, Dresden. 6. korrigierte Ausgabe

DAK Gesundheitsmanagement (Hrsg.)  
DAK-Gesundheitsreport 2001  
2001, Berlin, DAK

Dieckhoff, K.; Hoffmann, T.; Schreurs, M.; Schröter, W.  
Arbeit innovativ gestalten. Erfahrungen und Hinweise zur  
Arbeitsgestaltung  
2003, Eschborn, RKW-Verlag

Europäische Kommission GD Beschäftigung und Soziales (Hrsg.)  
Stress am Arbeitsplatz - Ein Leitfadens  
2002, Luxemburg

Flake, C.; Freigang-Bauer, I.; Gröben, F.; Wenchel, K.  
Psychischer Stress in der Arbeitswelt. Erkennen, Mindern, Bewältigen.  
Dokumentation der RKW-Fachtagung am 24. November 1999 in  
Frankfurt  
1999, Eschborn, RKW-Verlag

Pröll, U.; Gude, D.  
Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen -  
Risikoabschätzungen und Gestaltungsmöglichkeiten  
2003, Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW

Richter, G.  
Orientierende Erfassung psychischer Belastung: Checklisten zur  
Erfassung der Fehlbeanspruchungsfolgen (ChEF);  
in: ErgoMed, Zeitschrift für angewandte Arbeitsmedizin, März / April  
2004

### Faktenblätter

herausgegeben von der Europäischen Agentur für Sicherheit und  
Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz  
[http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/index\\_de.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/index_de.htm)

Über den Umgang mit psychosozialen Problemen und die Reduzierung  
von arbeitsbedingtem Stress (Factsheet 32)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/32/de/index.htm>

Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress und seinen Ursachen: einige  
praktische Tipps für Arbeitnehmer (Factsheet 31)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/31/de/index.htm>

Zugang zu Informationen über Stress bei der Arbeit von der Website  
<http://osha.eu.int/ew2002/> (Factsheet 30)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/30/de/index.htm>

Mobbing (Factsheet 23)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/23/de/index.htm>

Arbeitsbedingter Stress (Factsheet 22)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/22/de/index.htm>

Stress am Arbeitsplatz (Factsheet 8)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/8/de/index.htm>

### Good Practice Beispiele

Stressmanagement in der öffentlichen Verwaltung einer Großstadt  
in NRW  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v2.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v2.htm)

Tatort Betrieb - Stress und psychische Belastungen im Arbeitsleben -  
Kampagne der IG Metall, Bezirk Baden-Württemberg  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v3.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v3.htm)

Ganzheitliche Maßnahmen gegen Stress am Arbeitsplatz in einem  
Betrieb der Informationstechnologie  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v5.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v5.htm)

Gesundheit am Arbeitsplatz - Reduktion psychischer Belastungen in der  
BASF  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v6.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v6.htm)

Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen im Rahmen der  
Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz bei der Fa.  
Berthold Technologies GmbH & Co KG in Bad Wildbad  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/a15.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/a15.htm)

Umbruch im Berufsleben - Stress und Chancen: Workshops für  
Mitarbeiter der Bewag, die sich wegen Umstrukturierungen einen neuen  
Arbeitsplatz im Unternehmen suchen müssen  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/a29.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/a29.htm)

Unterstützung der Mitarbeiter im IT-Bereich beim Umgang mit psycho-  
mentalen Belastungen - Tagesworkshop zur Balancierung von persön-  
lichen Ressourcen im Unternehmen SAP  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/a33.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/a33.htm)