

# Stress erfolgreich managen

Grundlagen, Instrumente  
und Strategien für die  
betriebliche Praxis

  
**Techniker Krankenkasse**  
Gesund in die Zukunft.

**Stress erfolgreich managen – Grundlagen, Instrumente und Strategien für die betriebliche Praxis –  
Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 14 – ISSN 1610-8450**

Herausgegeben von der Techniker Krankenkasse, Hamburg, Fax 040 / 69 09-23 80, Internet:  
[www.tk-online.de](http://www.tk-online.de), Bereich Versorgung 2, Fachreferat Gesundheitsmanagement,  
Autor: Prof. Dr. Rainer Wieland, Universität Wuppertal, Wuppertal, Redaktion: Inga Margraf, Gerhard Mahtlig,  
Gestaltung: [www.jetzt-hamburg.de](http://www.jetzt-hamburg.de), Angela Becker (TK). Produktion: Nicole Klüver.  
Litho: Hirte Medien-Service, Hamburg. Druck: Industrie + werbedruck Hermann Beyer GmbH + Co. KG, Herford.

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und sonstige Formen der Vervielfältigung – auch auszugsweise –  
nicht gestattet.

© Techniker Krankenkasse: Das Kopieren von Bildern, Texten, Lesezeichen, Formularfeldern, Programmcode dieser PDF-Datei ist unzulässig.

# **Stress erfolgreich managen**

Grundlagen, Instrumente und Strategien  
für die betriebliche Praxis

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Anliegen dieser Broschüre</b>	<b>8</b>
<b>Leitidee</b>	<b>8</b>
<b>Themenüberblick</b>	<b>10</b>

## Teil 1: Rahmenbedingungen und Konzepte des Stress- und Ressourcenmanagements

<b>1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</b>	<b>11</b>
1.1 Strukturwandel der Arbeit .....	12
1.2 Stress und Belastungen in der Arbeit nehmen zu .....	13
<b>2 Grundlagen zum Stress- und Ressourcenmanagement (SRM)</b>	<b>16</b>
2.1 Anforderungen .....	17
2.2 Stressoren und Stressreaktionen .....	26
2.3 Ressourcen .....	33
2.4 Psychische Beanspruchung .....	54
<b>3 Arbeitspsychologisches Wirkungsmodell (APW)</b>	<b>63</b>

## Teil 2: Stress- und Ressourcenmanagement in der betrieblichen Praxis

<b>4 Instrumente zur Analyse der betrieblichen Situation</b>	<b>70</b>
4.1 Instrumente zur Analyse der Arbeitssituation .....	70
4.2 Verfahren zur Erfassung von Personenmerkmalen .....	84
4.3 Verfahren zur Erfassung der psychischen Beanspruchung .....	87
4.4 Verfahren zur Erfassung von Stressfolgen .....	90
<b>5 Erfolgsfaktoren eines SRM-Projekts</b>	<b>94</b>
<b>6 Strategien und Ansatzpunkte zur Umsetzung</b>	<b>105</b>
6.1 Verhältnisorientierte, arbeitsbezogene Strategien .....	107
6.2 Verhaltensorientierte, personenbezogene Strategien .....	110
6.3 Kulturorientierte Strategien .....	113
<b>7 Evaluation</b>	<b>119</b>
7.1 Vorgehensweisen zur Evaluation .....	120
7.2 Das EFQM-Modell zur Qualitätssicherung .....	122
<b>8 Stress- und Ressourcenmanagement – ein Praxisbeispiel</b>	<b>126</b>
<b>9 Literaturhinweise</b>	<b>133</b>

## Vorwort

Stress muss nicht negativ sein: Richtig dosiert steigert er sogar die Leistungsfähigkeit. Auch die größte berufliche Herausforderung kann beflügeln, wenn man Spaß daran hat, eine Aufgabe zu bewältigen, und dabei zu Hochform aufläuft.

Wird die Anspannung jedoch zum Dauerzustand, sollten die Alarmglocken läuten. Denn wenn auf stressige Zeiten nicht regelmäßig Phasen der Entspannung folgen, wird aus Stress schnell Überforderung. Berufstätige, die dauerhaft überlastet sind, werden krank – an Körper und Seele. Stress schwächt das Immun- und Herz-Kreislauf-System und erhöht so das Risiko zum Beispiel für Bluthochdruck, Herzinfarkt, Diabetes und Schlaganfall. Und auch für psychische Erkrankungen sind Menschen, die unter Stress stehen, besonders anfällig.

Die Techniker Krankenkasse verzeichnete unter ihren 2,5 Millionen versicherten Beschäftigten im Jahr 2006 allein 24.000 Krankschreibungen aufgrund von Überforderung und Angststörungen. Rechnet man die Daten auf die Gesamtbevölkerung hoch, waren die Berufstätigen in Deutschland im vergangenen Jahr fast acht Millionen Tage wegen Überforderung krankgeschrieben.

Doch auch das Gegenteil belastet den Menschen: Wer unterfordert ist und jeden Tag dieselben monotonen Aufgaben abarbeitet, kann ebenfalls aus dem seelischen Gleichgewicht geraten. Wichtig ist es, eine gesunde Balance zwischen Stress, gesunder Herausforderung und Entspannung zu finden.

Auch aus Arbeitgebersicht zahlt sich ein gezieltes Stress- und Ressourcenmanagement aus. Denn nur mit motivierten, qualifizierten und gesunden Mitarbeitern kann ein Unternehmen erfolgreich sein. Reichen die Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten, die den Mitarbeitern zur Verfügung stehen, nicht aus, um den Anforderungen ihrer Jobs gerecht zu werden, steht der so ausgelöste Stress einer erfolgreichen Arbeit im Wege.

Die Mitarbeiter des Referates Betriebliches Gesundheitsmanagement der TK, die auch für die vorliegende Broschüre verantwortlich zeichnen, unterstützen Unternehmen dabei, gesunde Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter zu schaffen.

Ziel dieser Broschüre ist, den Betrieben Wege zu einem effektiven Stress- und Ressourcenmanagement aufzuzeigen. Entscheidend für eine erfolgreiche Stressbalance im Unternehmen ist, dass die Verantwortlichen verstehen, wie negativer Stress am Arbeitsplatz entsteht und wie sie ihre Mitarbeiter davor schützen können.

Die in dieser Broschüre vorgestellten Strategien, um Stress im Unternehmen zu reduzieren, setzen deshalb an zwei Punkten an: Zum einen wird aufgezeigt, wie Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen so gestaltet werden können, dass Stressauslöser reduziert oder im Idealfall vermieden werden. Zum anderen geht es darum, wie ein Betrieb seine Mitarbeiter durch die Stärkung von Schlüsselkompetenzen dabei unterstützen kann, besser mit stressauslösenden Situationen zurecht zu kommen.



Dr. Christoph Straub  
stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes  
der Techniker Krankenkasse

# Anliegen dieser Broschüre

Gesunde **und** erfolgreiche Arbeit ist immer mehr zu einem Anliegen der Unternehmen geworden. Ein optimales Stress- und Ressourcenmanagement bietet dazu einen geeigneten Ansatzpunkt. Diese Broschüre bietet all denjenigen Personen, die in ihrer Organisation Verantwortung dafür tragen, wichtiges Hintergrundwissen und bewährte Strategien für ein erfolgreiches und nachhaltig wirksames Stress- und Ressourcenmanagement.

Die Broschüre soll dabei auch dazu beitragen, die Herausforderungen der Zukunft besser zu bewältigen und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch ein gezieltes Stress- und Ressourcenmanagement zu stärken.

Angesprochen sind hier die Unternehmensleitung beziehungsweise das obere und mittlere Management, Organisations- und Personalentwickler sowie alle Personen, die als Entscheidungsträger – Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkräfte etc. – und Ausführende am betrieblichen Gesundheitsmanagement beteiligt sind.

Um der besseren Lesbarkeit willen wird in dieser Broschüre die männliche Form verwendet. Eingeschlossen ist damit ausdrücklich auch die weibliche Form.

## Leitidee

*Es ist nicht genug zu wissen,  
man muss auch anwenden,  
es ist nicht genug zu wollen,  
man muss auch tun.*

*(Goethe)*

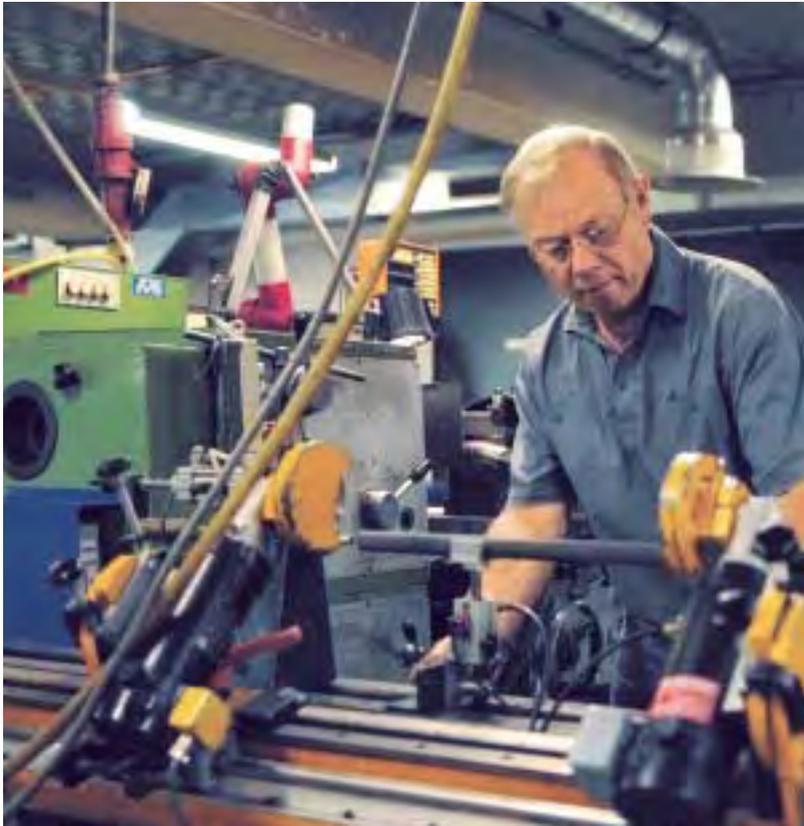
Der stressfreie Arbeitsplatz ist eine Utopie und wohl auch kein erstrebenswertes Ziel.

Die Ressourcen des Unternehmens und seiner Beschäftigten zu stärken, um die alltäglichen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und dem Stress am Arbeitsplatz wirksam zu begegnen, ist dagegen das Ziel, das sich jedes Unternehmen mit höchster Priorität setzen sollte.

Das Konzept dieser Broschüre wird von der Idee geleitet, dass Projekte zum Stress- und Ressourcenmanagement vor allem dann erfolgreich sind, wenn die Verantwortlichen im Unternehmen Kenntnisse darüber und Verständnis dafür haben, wie Stress am Arbeitsplatz entsteht und wie die Ressourcen eines Unternehmens durch arbeits- und personenbezogene Maßnahmen nachhaltig gestärkt werden können.

In Kapitel 2 werden deshalb grundlegende Informationen zum Stress- und Ressourcenmanagement relativ ausführlich behandelt. Das in Kapitel 3 dargestellte arbeitspsychologische Wirkungsmodell (APW) stellt die in Kapitel 2 beschriebenen Grundlagen in einen Gesamtzusammenhang. Das Wirkungsmodell liefert der Unternehmensleitung und dem Management einen Orientierungsrahmen dafür, welche Aspekte im Rahmen von Projekten zum Stress- und Ressourcenmanagement zu berücksichtigen sind.

Um dem Leser die Übersicht zu erleichtern, gliedert sich die Broschüre in acht Kapitel, auf die im Text immer wieder Bezug genommen wird. Die Inhalte und Zusammenhänge zwischen den Kapiteln finden sich auf der Abbildung der nächsten Seite. Die Ziffern beziehen sich auf die Kapitelnummern.



# Themenüberblick

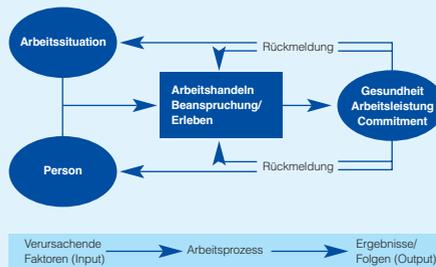
## 1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

## 2 Grundlagen zum Stress- und Ressourcenmanagement

- Anforderungen
- Was ist Stress, wie äußert sich Stress?
- Was sind Ressourcen?
- Psychische Beanspruchung

## 3 Wirkungsmodell

Arbeitspsychologisches Wirkungsmodell



## 4 Instrumente zur Analyse & Bewertung der betrieblichen Situation

- Arbeitssituationen
- Personenmerkmale
- Beanspruchung und Stresserleben
- Langfristige Folgen

## 5 Erfolgsfaktoren eines SRM-Projekts

- Voraussetzungen
- Bedeutung „weicher“ Faktoren
- Quellen produktiver Energie
- Organisation und Verlauf eines SRM-Projektes

## 6 Strategien und Ansatzpunkte der Umsetzung

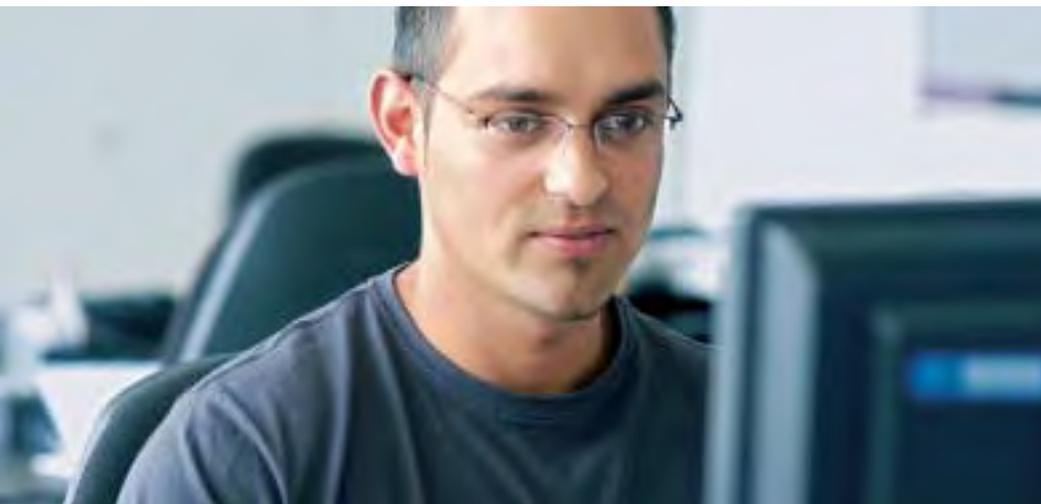
- Verhältnisorientierte Strategien
- Verhaltensorientierte Strategien
- Kulturorientierte Strategien

## 7 Evaluation

- Vorgehensweisen
- EFQM Modell
- Evaluation der Maßnahmen

## 8 Stress- & Ressourcenmanagement – ein Praxisbeispiel

# Teil 1: Rahmenbedingungen und Konzepte des Stress- und Ressourcenmanagements



## 1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Menschliche Ressourcen, das sogenannte Humankapital, gewinnen mit dem Strukturwandel der Arbeit zunehmend an Bedeutung. Technische Entwicklungen allein reichen nicht mehr aus, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

In der Vergangenheit galt es, sich mit den Anforderungen und psychischen Belastungen in einer Organisation mit zeitlich und räumlich überschaubaren Arbeitsstrukturen auseinanderzusetzen, wobei Aufgabenbereiche und Arbeitsrollen meist festgelegt waren. Heute hat die Arbeitswelt einen Grad an inhaltlicher Vielfalt und Komplexität sowie örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung erreicht, der für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte mit einem hohen Stresspotenzial verbunden ist.

Die Unternehmen stellen dabei oft fest, dass die Intensivierung der Arbeit und der steigende Termin- und Leistungsdruck im sich wandelnden Markt die Kreativität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stark beeinträchtigen.

Einige Aspekte des Strukturwandels der Arbeit und des zunehmenden Stresspotenzials beschreiben die nächsten beiden Abschnitte. Sie verdeutlichen, warum Stress- und Ressourcenmanagement für die Arbeit von morgen eine herausragende Bedeutung besitzt.

## 1.1 Strukturwandel der Arbeit

Der Strukturwandel der Arbeit hat viele Gesichter. Auf **gesellschaftlicher Ebene** findet eine Umverteilung und Neubewertung von Arbeit statt: Erwerbsarbeit (Herstellen von Waren und Dienstleistung) nimmt ab; Versorgungsarbeit (Familie, Haushalt) und freiwillige gemeinnützige Arbeit (Ehrenamt, Bürgerarbeit; frei-gemeinnützige Arbeit) sowie Eigenarbeit (zum Beispiel Homebanking) nehmen kontinuierlich zu.

Auf **Unternehmensebene** beobachten wir eine Vielzahl neuer Arbeits-, Organisations- und Beschäftigungsformen: Zeitarbeit, Telearbeit, Dienstleistungen durch Callcenter, virtuelle Unternehmen sowie eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle (Minijobs, Teilzeitjobs). Damit verbunden sind neuartige Qualifikationserfordernisse, die über die einmal erworbene fachliche Qualifikation deutlich hinausgehen.

Der rasche Wechsel von Produkten und Produktionsprozessen erfordert von den Führungskräften und Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und eine hohe Innovationsbereitschaft. Die benötigte Flexibilität betrifft dabei sowohl die technologischen Ressourcen als auch die Humanressourcen. Um Letztere weiterzuentwickeln, sind unter den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Unternehmensstrategien erforderlich, die die Entwicklung der Humanressourcen bei gleichzeitigem Abbau von Stressoren fördern und somit der Stressprävention am Arbeitsplatz hohe Priorität zuweisen.

Vor allem für Beschäftigte mit hoch qualifizierten Arbeitstätigkeiten haben diese Entwicklungen zur Folge, dass die Bedeutung ihrer „persönlichen“



Potenziale und Leistungen im Arbeits- und Verwertungsprozess stetig zunimmt. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) beziffert den Bedarf nach hoch qualifizierten Arbeitskräften für die nächsten zehn Jahre auf 40 Prozent.

Eine weitere Herausforderung stellt gegenwärtig der **demografische Wandel** dar. Die Unternehmen müssen ihre Personal- und Qualifizierungspolitik auf sich wandelnde Altersstrukturen einstellen.



Ältere Arbeitskräfte sind den neuen Anforderungen in der Arbeitswelt einerseits weniger gewachsen als jüngere. Mit zunehmendem Alter steigt auch die Dauer von Erkrankungen; die TK-Gesundheitsreporte der vergangenen Jahre dokumentieren diesen Trend eindrucksvoll. Andererseits sind gerade die älteren Beschäftigten „Wissensträger“, auf die nicht verzichtet werden kann – insbesondere dann, wenn, wie häufig beklagt, ein Mangel an qualifizierten Fachkräften herrscht.

**Unternehmen werden zukünftig nur dann erfolgreich sein, wenn sie ihre Humanpotenziale konsequent nutzen. Optimales Stress- und Ressourcenmanagement kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten.**

## 1.2 Stress und Belastungen in der Arbeit nehmen zu

Der Strukturwandel der Arbeit hat die Arbeitssituation vieler Beschäftigter drastisch verändert: Die psychischen Belastungen und der tägliche Arbeitsstress haben durch die Intensivierung der Arbeit – immer weniger Personen müssen immer mehr leisten – stark zugenommen. Die Arbeitsaufgaben sind für den Einzelnen vielfältiger und komplexer geworden, der Leistungs- und Zeitdruck haben zugenommen. Verantwortung, Eigeninitiative und Selbstorganisation sind gefordert, um die Anforderungen am Arbeitsplatz erfolgreich und ohne negative gesundheitliche Folgen zu meistern. Die hohe Zahl der Arbeitslosen erhöht die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz; Existenzängste und Verunsicherung sind Folgen, die auch in der Familie und Freizeit fortbestehen.

Um mit diesen Anforderungen fertig zu werden, fehlen häufig die dazu notwendigen Fähigkeiten. Es entsteht ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt und den Ressourcen der Beschäftigten.

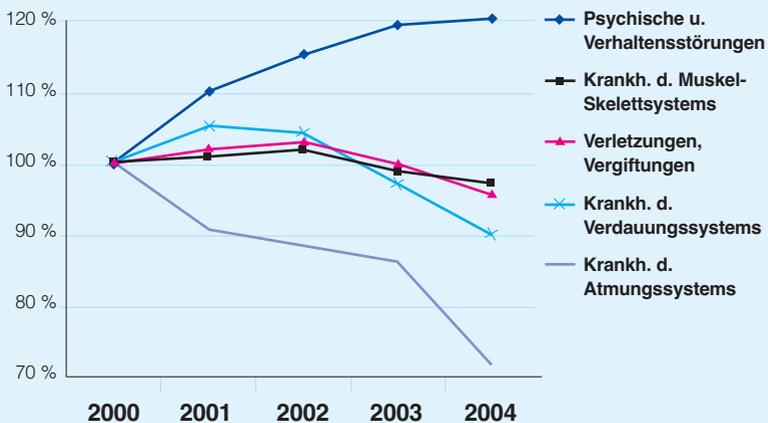


Viele erleben diese Situation als bedrohlich und Angst erzeugend. Nervöse Anspannungen, körperliches Unwohlsein und unkonzentriertes Arbeiten sind oft die Folgen. Dauern solche Situationen über längere Zeit an, so führt dies, wie zahlreiche wissenschaftliche Studien inzwischen belegen, zu emotionaler Erschöpfung, verminderter Leistungsfähigkeit, Zynismus (im Rahmen von Burn-out) und anderen Formen von psychischem Stress sowie verminderter seelischer Gesundheit.

Messbarer Ausdruck davon ist eine Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen und ein erhöhter Medikamentenverbrauch (siehe dazu den TK-Gesundheitsreport 2005). Letzteres ist vor allem bei Personen zu beobachten, die arbeitslos sind.

**Abbildung 1:**

**Steigerung der AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen im Vergleich zu den anderen Erkrankungen**



Quelle: TK Gesundheitsreport 2005, S. 25.

Im Kontrast dazu steht der seit Jahren anhaltende Trend einer allgemein sinkenden Fehlzeitenrate berufstätiger Menschen. Es ist anzunehmen, dass das Absinken der allgemeinen krankheitsbedingten Fehlzeitenrate (auf derzeit unter 3 Prozent) nur durch ein individuelles Kompensationsverhalten im Krankheitsfall erreicht wird – trotz Krankheit wird weitergearbeitet.

Die durch die Arbeit (mit) verursachten körperlichen und seelischen Erkrankungen sind mit hohen Kosten für die Unternehmen und die Gesellschaft verbunden. Die Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung der Gesundheit kostet in Deutschland jährlich über 240 Milliarden Euro – Tendenz steigend: Im Zeitraum von 1993 bis 2003 sind die jährlichen Kosten von 168 Mrd. Euro auf 240 Mrd. Euro, das heißt um fast 43 Prozent, gestiegen (siehe Abb.2).

**Abbildung 2:**

**Gesundheitskosten in Deutschland 1993–2003**



Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland 2005

Gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) fällt die in der Grafik dargestellte Kostensteigerung jedoch geringer aus. Im Zehnjahreszeitraum 1993 bis 2003 veränderte sich der prozentuale Anteil der Gesundheitskosten am Bruttoinlandsprodukt (BIP) lediglich von 10,2 Prozent auf 11,3 Prozent. Dies entspricht einer Gesamterhöhung von 11 Prozent (im Vergleich zu 43 Prozent Kostensteigerung der tatsächlich ausgegebenen Euro).

Die Ausgaben für die Behandlung von stressbedingten psychischen und Verhaltensstörungen stehen dabei derzeit mit 22,4 Milliarden Euro bereits an vierter Stelle. Die direkten Kosten aufgrund **körperlicher Belastungen** werden auf 14,9 Mrd. Euro, die direkten Kosten aufgrund **psychischer Belastungen** werden auf 11,1 Mrd. Euro für das Jahr 1998 geschätzt.

Wenn in Zukunft nicht wirksame Maßnahmen des Stress- und Ressourcenmanagements entwickelt werden, ist vor allem mit einer weiteren Erhöhung der „psychischen Kosten“ der Arbeit zu rechnen.

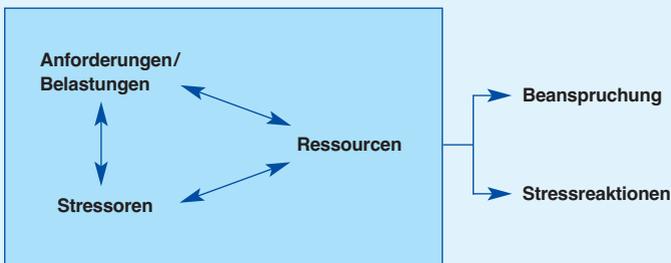
## 2 Grundlagen zum Stress- und Ressourcenmanagement (SRM)

In allgemeiner Hinsicht hat Stress- und Ressourcenmanagement mit der Anpassung von Menschen an ihre jeweilige Umwelt zu tun. Stress ist mit Situationen verbunden, in denen sich in der Person-Umwelt-Auseinandersetzung ein Anpassungsproblem stellt. Die verfügbaren Ressourcen reichen nicht aus, um die Anforderungen der Situation mittels eigener und/oder gemeinsamer Anstrengungen in den Griff zu bekommen. Dadurch entstehen Nervosität, Angst, Unsicherheit und andere negative Emotionen. Diese sind verbunden mit einer Vielzahl körperlicher Reaktionen, die als Unwohlsein erlebt werden. Die Arbeitsanforderungen werden dann zu Stressoren, weil die verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen, sie ohne negative Folgen beziehungsweise Stressreaktionen zu bewältigen.

Damit sind fünf wesentliche Merkmalsgruppen genannt, die im Prozess des Stress- und Ressourcenmanagements (SRM) von Bedeutung sind: **Anforderungen und Belastungen** als Quellen psychischer und körperlicher **Beanspruchung**, **Stressoren** als Auslöser von **Stressreaktionen** sowie die **Ressourcen** als Mittel zur Bewältigung der Anforderungen/Belastungen und Stressoren.

**Abbildung 3:**

### **Konzepte im Prozess des Stress- und Ressourcenmanagements**



Ob „stressreich“ oder nicht, auch die „normale“ und erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgaben erfordert Anstrengung, Ausdauer und Konzentration, das heißt, sie ist immer mit psychischer und körperlicher Beanspruchung verbunden. **Arbeitsbedingte Beanspruchungen werden dabei immer in einer Doppelrolle wirksam.** Sie haben einen „**Nutzeneffekt**“ und einen „**Kosteneffekt**“. Das Arbeitsprodukt, der zufriedene Kunde und das gute Gefühl („Eustress“), etwas erreicht zu haben (Selbstwirksamkeitserleben), kennzeichnen den Nutzen. Die Kosten der Beanspruchung bestehen im Verbrauch der körperlichen (energetischen) und psychischen (emotionalen und motivationalen) Ressourcen. Auch Ärger, Monotonieerleben und nervöse Anspannung („Disstress“) zählen zu den Kosten der Beanspruchung. Die psychische und körperliche Beanspruchung stellt in ihrer doppelten Funktion die fünfte zentrale Merkmalsgruppe im Stress- und Ressourcenmanagement dar.

Anforderungen, Stressoren und Ressourcen lassen sich oft nicht eindeutig voneinander abgrenzen. Anforderungen am Arbeitsplatz, die gewöhnlich reibungslos bewältigt werden, können unter Zeitdruck zu Stressoren werden. Trotz ausreichender Ressourcen können Anforderungen dann nicht mehr zu bewältigen sein.

Die Fähigkeit, komplizierte Computerprogramme zu verstehen und zu bedienen, ist eine geeignete Ressource, um die Arbeitsanforderungen erfolgreich und ohne Stress zu bewältigen. Führt diese spezielle Fähigkeit beziehungsweise Ressource einer Person allerdings dazu, dass sie von Kollegen ständig als Problemlöser in Anspruch genommen wird, dann wird aus einer Ressource unversehens durch diese Zusatzbelastungen eine Überforderung beziehungsweise ein Stressor.

Die fünf Merkmalsgruppen bilden die Grundlage für das Stress- und Ressourcenmanagement-Konzept dieser Broschüre und werden in den folgenden Abschnitten ausführlicher beschrieben.

## 2.1 Anforderungen

### Leitidee

Die **psychologische** Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten (einschließlich ihrer Bedingungen und Auswirkungen) ist eine gute Grundlage zur Erarbeitung von humanen und wirtschaftlichen Konzepten der Arbeitsgestaltung. Sie bildet die Basis für nachhaltig wirksame Interventionen zum Stress- und Ressourcenmanagement beziehungsweise für Personalentwicklungsmaßnahmen.



## Anforderungsbegriff

Der Begriff „Anforderung“ umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Sachverhalte im Unternehmen sowie psychischer Funktionen und Phänomene. Für das Verständnis von Stress am Arbeitsplatz wesentlich ist die Unterscheidung in „externe“ und „interne“ Anforderungen. **Externe Anforderungen** können objektiv, das heißt unabhängig von einer konkreten Person, bestimmt werden, da sie explizit (zum Beispiel in Form eines Arbeitsauftrages) formulierbar sind. **Interne Anforderungen** entstehen insbesondere aus den persönlichen Motiven, Zielen und Bedürfnissen sowie den Leistungsvoraussetzungen und persönlichen Arbeitsweisen.

## Externe (objektive) Anforderungen

Die externen Anforderungen bestehen aus den Arbeitsaufgaben, die im Unternehmen zur Erreichung der Unternehmensziele zu bewältigen sind. Die Arbeitsaufgabe bildet die wichtigste Schnittstelle zwischen Individuum und Organisation. Arbeitspsychologen sprechen deshalb vom „Primat der Aufgabe“ und stellen die optimale Gestaltung der Arbeitsaufgabe in den Mittelpunkt.

Die Art und Weise, wie Arbeitsaufgaben gestaltet sind, ist entscheidend für die psychischen Anforderungen. Die Arbeitsaufgaben, die von den Beschäftigten im Rahmen ihrer Funktion und ihres Arbeitsauftrages zu erledigen sind, bestimmen deshalb auch im Wesentlichen das Anforderungsprofil eines Arbeitsplatzes.

Die mit einem Arbeitsplatz verbundenen Aufgaben existieren nicht isoliert. Sie sind eingebettet in das komplexe Zusammenspiel von individuellen Eigenschaften, technischen, organisatorischen und psychosozialen Bedingungen. Letztere werden durch das Führungsverhalten, das Verhalten der Kollegen untereinander und das Betriebsklima geprägt.

Die psychologische Arbeitsanalyse berücksichtigt die Verknüpfungen zwischen Arbeitsaufgabe, individuellen Eigenschaften (Mensch-Aufgaben-Schnittstelle), Technik (Mensch-Maschine-Schnittstelle) und Arbeitsorganisation (Mensch-Organisations-Schnittstelle). Wie gut Arbeitsaufgaben bewältigt werden können, ob ihre Erledigung mit Fehlbeanspruchungen und Stress verbunden ist, hängt deshalb auch entscheidend davon ab, wie dieses Zusammenspiel funktioniert. Stress- und Ressourcenmanagement ist nur dann erfolgreich, wenn diese Rahmenbedingungen systematisch in Analyse und Maßnahmengestaltung einbezogen werden.

### **Stress- und Ressourcenpotenzial von Arbeitstätigkeiten**

Die Frage, wie Arbeitsaufgaben zu gestalten sind, damit ihre Erledigung nicht zu Fehlbeanspruchungen und Stress führt, lässt sich leider nicht auf einfache Weise beantworten. Die aus den Arbeitsaufgaben resultierenden psychischen Anforderungen können sich, wie einleitend bereits erwähnt, im täglichen Arbeitsprozess sowohl als Stressfaktor als auch als ressourcenbildender Faktor erweisen.



Entscheidungs-, Handlungs- und Zeitspielräume haben sich in vielen Untersuchungen als wirksame „Ressource“ bei hoher Arbeitsintensität und belastenden Arbeitsbedingungen erwiesen. Sie wirken als „Puffer“ gegen Stressreaktionen, die gewöhnlich bei hoher Arbeitsintensität und hohen psychischen Belastungen auftreten.

Tätigkeitsspielräume bei der Aufgabenerledigung sind, unabhängig von der konkreten Arbeitstätigkeit (zum Beispiel Sachbearbeitung, Kundenbetreuung oder Maschinenbedienung), eine gute Voraussetzung dafür, dass negative Beanspruchungen und Stress bei der Arbeit nicht zu einem Risikofaktor werden. Hohe Arbeitsanforderungen und psychische Stressoren, wie zum Beispiel hoher Wettbewerbsdruck, können dann ohne schwerwiegende Folgen bewältigt werden, wenn die Beschäftigten genügend Einfluss darauf haben, wie sie ihre tägliche Arbeit erledigen.

Fehlt allerdings die Kompetenz (personale Ressource), vorhandene Spielräume auch zu nutzen, oder sind Tätigkeitsspielräume zu groß oder gibt es keine eindeutigen Verantwortlichkeiten, dann kann dies zu Handlungsunsicherheit und negativen, stressauslösenden Beanspruchungen führen.

**Zahlreiche Studien zu Stress, Gesundheit und Motivation bei der Arbeit weisen nach, dass Tätigkeitsspielräume eine stressfreie Aufgabenbewältigung auch bei hoher Arbeitsbelastung ermöglichen.**

Die besten Voraussetzungen bieten dabei Arbeitsplätze, die sowohl hinreichende Herausforderungen (vielfältige, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben) stellen als auch aufgrund vorhandener Tätigkeitsspielräume den Beschäftigten Möglichkeiten zu eigenständigen Arbeitsweisen bieten (vergleiche Abbildung 4). Arbeitsplätze mit solchen Merkmalen haben ein hohes motivations- und lernförderliches Potenzial, und hohen Belastungen kann durch flexible Handlungsstrategien begegnet werden.

Gänzlich anders sieht die Situation aus, wenn keine Spielräume zur Entwicklung eigenständiger Arbeitsweisen und Bewältigungsstrategien vorhanden sind. Hohen Belastungen (zum Beispiel hohem Zeitdruck) kann dann nicht flexibel begegnet werden. Ergebnis dieser eingeschränkten Möglichkeiten sind Gefühle des Kontrollverlustes (ich habe die Sache nicht mehr im Griff) und hoher Stress.

Welche Gestaltungsmerkmale von Arbeitsaufgaben im Einzelnen vor dem Hintergrund des in Abbildung 4 dargestellten Beziehungsgefüges für ein effektives Stress- und Ressourcenmanagement förderlich sind, wird in Abschnitt 2.3 (Ressourcen) ausführlich beschrieben.

**Abbildung 4:**

**Tätigkeitsspielräume ermöglichen eine stressfreie Aufgabenbewältigung**



In Anlehnung an das „Demand-Control-Model“ von Karasek & Theorell, 1990

In Kapitel 4 werden zudem arbeitspsychologisch fundierte Verfahren dargestellt, die Unternehmen die notwendigen Informationen für eine Bewertung ihrer Arbeitsplätze nach dem in Abbildung 4 dargestellten Schema bieten.

**Interne (subjektive) Anforderungen**

Psychische Beanspruchungen und Stress entstehen aus dem Zusammenspiel von externen und internen (individuellen) Anforderungen. Letztere haben ihren Ursprung in persönlichen Motiven, Zielen und Bedürfnissen sowie den Leistungsvoraussetzungen und persönlichen Arbeitsweisen. Ebenso wie die Bewältigung externer Anforderungen erfordert die Bewältigung interner Anforderungen die Inanspruchnahme kognitiver (mentaler), emotionaler und körperlicher Ressourcen.

## **Interne Anforderungen entstehen aus persönlichen Sollwerten, Zielen und Bedürfnissen.**

Motive und Bedürfnisse sind mit persönlichen Sollwerten verbunden, die mit darüber entscheiden, wie viel Anstrengung und Ausdauer in die Arbeit investiert wird. Beispiele dafür sind ein hohes Machtmotiv, das Streben nach sozialer Anerkennung (Anschlussmotiv), ein hohes Anspruchsniveau oder die Überzeugung, alle Arbeitsaufgaben müssen stets perfekt, mit hoher Präzision und Qualität erledigt werden. Eine hohe Leistungsmotivation führt dabei oft zu zusätzlichen Anforderungen, indem neue und anspruchsvolle Aufgaben gesucht werden. Die Beanspruchung, die damit verbunden ist, bezeichnet man auch als „Selbstbeanspruchung“.

## **Interne Anforderungen werden durch Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst.**

Personen mit hoher Angstneigung oder einer ausgeprägten Besorgnisneigung (diese Eigenschaften lassen sich mittels psychologischer Tests erfassen) müssen zum Beispiel nicht nur Energie auf die Bewältigung der externen, aufgabenrelevanten Anforderungen verwenden. Sie haben noch eine „Zusatzaufgabe“ zu bewältigen, die darin besteht, interne, selbstwertrelevante Zustände zu regulieren. Personen mit hoher Angstneigung wenden ihre Aufmerksamkeit oft von den anstehenden (äußeren) Problemen ab und wenden sich verstärkt ihren inneren Problemen (unangenehme Gefühle beziehungsweise Gedanken der Besorgnis wie: „Schaffe ich dies, mache ich es im Vergleich zu den anderen gut genug?“) zu. Nicht ängstliche Personen dagegen richten ihre Aufmerksamkeit stärker auf die aufgabenrelevanten Merkmale der Situation.

Die persönliche Überzeugung, aufgrund eigener Anstrengung schwierige Anforderungen bewältigen zu können, ist ein Persönlichkeitsmerkmal, das als Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet wird. Personen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung („Für die meisten Probleme habe ich eine Lösung!“) kennzeichnet eine hohe Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten. Damit verbunden sind eine starke aufgabenbezogene Orientierung (Konzentration auf die beruflichen Ziele und Aufgaben) und ein hohes Leistungsniveau.

Eine spezielle Form dieser allgemeinen Selbstwirksamkeit ist die **berufliche Selbstwirksamkeitserwartung** („Schwierigen beruflichen Anforderungen sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann!“). Berufliche Leistungen und Aufstiegskarrieren werden, so hat die jüngste Forschung gezeigt, durch die Überzeugung und Erfahrung, im beruflichen Alltag etwas „zu bewirken“, entscheidend beeinflusst. In Kapitel 4 findet sich ein Hinweis auf einen Fragebogen zur Messung beruflicher Selbstwirksamkeit.



### **Interne Anforderungen hängen davon ab, wie Fehlschläge und Misserfolge verarbeitet werden – die Bedeutung von Optimismus.**

Begabung, Energie und Anstrengung allein genügen oft nicht. Ohne den Glauben an den eigenen Erfolg nützen auch hohe Begabung, Qualifikation und unermüdliche Energie wenig. Wie Seligman (2001) in seinem sehr anregenden Buch „Pessimisten küsst man nicht“ mit dem Untertitel „Optimismus kann man erlernen“ an vielen Beispielen in Alltag und Betrieb aufzeigt, sind eine hohe Begabung und Motivation allein nicht ausreichend für Erfolg. Hinzukommen muss das, was er als die Fähigkeit zum Optimismus bezeichnet. Optimismus beruht dabei nicht auf einer rosarot gefärbten Weltsicht und hat mit der „Wiederentdeckung des positiven Denkens“ wenig zu tun.

Bei pessimistischen Menschen sind vielmehr die destruktiven Dinge entscheidend, die man sich selbst angesichts von Fehlschlägen und Misserfolgen sagt, und wie man selbst mit sich umgeht, wenn man scheitert. Wenn man Erfolg nur dort erwartet, wo man ihn zuvor schon erlebt hat, sind Weiterentwicklungen der eigenen Kompetenzen wenig wahrscheinlich.

Optimisten haben in der Regel auch positivere und höhere Selbstwirksamkeitserwartungen als Pessimisten. Letztere haben den Vorteil, dass sie die Welt realistischer beziehungsweise realitätsnäher betrachten. So gibt es zahlreiche Belege dafür, dass depressive Menschen zwar trauriger, aber realistischer

sind. Deshalb sind sie auch für Aufgaben, die einen ausgeprägten Realitäts-sinn erfordern, oft geeigneter. Für diese Aufgaben benötigt man Menschen, die wissen, wann sie auf dem Boden der Tatsachen bleiben und eher Vorsicht walten lassen müssen. Menschen mit leicht pessimistischer Grundhaltung eignen sich zum Beispiel für Berufe wie Finanzkontrolleur oder Buchhalter, Verwaltungsfachmann oder Manager für Personalfragen und Tarifverhandlungen.

Verlangt die Arbeit Ausdauer und viel Eigeninitiative und bringt sie häufige Frustration, Ablehnung oder Fehlschläge unvermeidlich mit sich, dann sind Personen mit optimistischer Grundhaltung gefragt. Berufe und Arbeitstätigkeiten, für die dies gilt, sind zum Beispiel Verkäufer und Makler sowie ganz allgemein Berufe mit Öffentlichkeitsarbeit, harter Konkurrenz und hohem Verschleiß.

Optimismus ist also eine (erlernbare) Persönlichkeitseigenschaft, die einen großen Wirkungsgrad in Bezug auf das Stressgeschehen hat, indem sie die internen Anforderungen in positiver Weise beeinflusst. Die optimistische Wahrnehmung der Arbeitssituation mobilisiert diejenigen Ressourcen, die zur Bewältigung notwendig sind.

### **Arbeitsaufträge werden verschieden interpretiert.**



Wie und wie ausdauernd sich jemand anstrengt, was er bereit ist zu investieren, hängt nicht unwesentlich davon ab, wie er seinen Arbeitsauftrag versteht oder verstehen will. Welche konkreten Arbeitsaufgaben und Arbeitsschritte leitet eine Person aus ihrem Arbeitsauftrag (zum Beispiel die Abfassung eines Briefes oder Gespräche mit Kunden) ab?

Die objektive Arbeitsaufgabe beziehungsweise Arbeitssituation muss vom Arbeitenden wahrgenommen und interpretiert werden, damit sie in entsprechende Handlungspläne umgesetzt werden kann. Diese „**Redefinition**“ **von Arbeitsaufträgen** stellt das entscheidende Bindeglied zwischen externen (Arbeitsauftrag) und internen Anforderungen (Aufgabenübernahme) dar. Oft befinden sich Führungskräfte dabei in einem „Delegationsdilemma“, wenn sie nicht sicher sind, ob ein Mitarbeiter einen Auftrag richtig versteht oder verstehen will. Gelöst wird dieses Dilemma oft so: „Bis ich dies erklärt habe, mache ich es lieber selbst.“

Wie ein Mitarbeiter einen Arbeitsauftrag redefiniert, hängt demnach auch von seiner Persönlichkeit ab. Sie prägt entscheidend mit, wie engagiert und motiviert, ausdauernd und zielorientiert eine Person arbeitet, und sie spielt somit eine wichtige Rolle im Arbeitsalltag.

Dennoch findet die Persönlichkeit – im Vergleich zu fachlichen Fähigkeiten, Intelligenz und den sogenannten Schlüsselkompetenzen (Methoden-, Sozialkompetenz) – als Quelle von Stress und psychischer Beanspruchung beziehungsweise als Ressource noch wenig Beachtung (vergleiche dazu Informationsbox 1).

### Informationsbox 1:

#### **Persönlichkeitseigenschaften: in der Forschung gut untersucht – in der betrieblichen Praxis nur selten erfasst**

Persönlichkeitseigenschaften sind in der Forschung gut untersucht, und es gibt viele Hinweise dafür, dass zum Beispiel Personen mit hoher Angstneigung (Hoch-Ängstliche) auf Stressoren stärker reagieren als Personen mit geringer Angstneigung (Niedrig-Ängstliche). Auch zeigt sich, dass Menschen mit einem „sensitiven“ Stressbewältigungsstil anders mit Anforderungen und Belastungen umgehen als Menschen mit einem „defensiven“ Stressbewältigungsstil. Sensitive Bewältigung bedeutet: Ich informiere mich möglichst frühzeitig darüber, was auf mich zukommt, nach dem Motto: Was ich kenne, kann ich auch kontrollieren. Gefahrensignale und Problemlagen werden von diesen Personen bewusst und gezielt gesucht, um sich frühzeitig zu wappnen. Die „Defensiven“ handeln dagegen nach dem Motto: „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“, das heißt, sie verdrängen Gefahrensignale lieber und beschäftigen sich erst mit dem Problem, wenn sie unbedingt müssen. Bei der Vorbereitung auf Prüfungen lassen sich diese beiden Strategien der Stressbewältigung besonders gut beobachten. Unterschiede zwischen Frauen und Männern gibt es in Bezug auf diese Stressbewältigungsstrategien nicht.

Auch ist die Frage, inwieweit Persönlichkeitseigenschaften durch Trainingsprogramme in Unternehmen trainierbar oder entwickelbar sind, bisher nicht geklärt. Ist zum Beispiel selbstsicheres Auftreten oder Planungsfähigkeit trainierbar? Lässt sich soziale Kompetenz trainieren oder „hat man sie einfach“?

Obwohl Persönlichkeitseigenschaften das Erleben und Verhalten im betrieblichen Alltag stark prägen, sind sie in Stressmanagementprogrammen selten direkt Gegenstand der Betrachtung (zum Beispiel mittels entsprechender Fragebögen). Aufgrund rechtlicher Einschränkungen ist dies allerdings auch nicht ohne Weiteres möglich.

## 2.2 Stressoren und Stressreaktionen

### Leitidee

**Stress ist ein subjektiv unangenehm erlebter Spannungszustand**, der die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und damit die Produktivität vermindert und das Wohlbefinden beeinträchtigt. Stress als Dauerzustand ist in jedem Ausprägungsgrad unzumutbar und sollte unbedingt vermieden werden. Um Stress am Arbeitsplatz wirksam begegnen zu können, sollten alle Betroffenen – Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter – über ein gemeinsames Verständnis von Stress verfügen.

In dieser Broschüre stehen deshalb die **Bedingungen** im Vordergrund, die am Arbeitsplatz Stress erzeugen. In der TK-Broschüre „Der Stress“ wird dagegen ausführlich beschrieben, welche Bedeutung Stress aus der persönlichen Perspektive des Einzelnen hat. Dort finden Sie Hinweise, wie durch die Beobachtung und Analyse des eigenen Verhaltens gezielt neue und stressfreie Handlungs- und Erlebensmuster aufgebaut werden können.

### Stressbegriff

Der **Stressbegriff** genießt seit vielen Jahren eine große Popularität. Es gibt kaum einen Bereich des alltäglichen Lebens, der nicht mit diesem Begriff verbunden wird. Vom Stress in Schule und Kindergarten, am Arbeitsplatz über Leistungs-, Freizeit- und Beziehungsstress bis hin zum Stress im Urlaub und im Straßenverkehr reicht die Palette von Lebenssituationen, die mit diesem Begriff verbunden wird.

Allerdings gibt es kaum zwei Personen, die das Gleiche meinen, wenn sie von Stress sprechen. „Im Stress sein“ oder „gestresst sein“ ist für die einen Ausdruck der Wichtigkeit und Bedeutsamkeit der eigenen Person. Andere verbinden damit Zeit- und Leistungsdruck, Angst vor Kritik oder Arbeitsplatzverlust, das heißt vorwiegend negative Situationen und Erlebnisse.

Diese Uneindeutigkeit findet sich jedoch auch in der wissenschaftlichen Forschung. „Stress“ wird auch hier nicht einheitlich definiert, sondern als Sammelbegriff für eine Vielzahl unterschiedlichster Bedingungen, Phänomene, Prozesse, Erlebnis- und Verhaltensweisen verwendet.

**Arbeitsbedingter Stress** ist nach unserem Verständnis ein Ereignis, bei dem externe Anforderungen (Umwelt) und/oder interne Anforderungen (zum Beispiel negative Gefühle) die verfügbaren Ressourcen einer Person oder einer Gruppe langfristig stark in Anspruch nehmen oder übersteigen. Ausgangspunkt von Stress ist also ein Ungleichgewicht zwischen den verfügbaren (personalen, technischen und finanziellen) Ressourcen und (zeitlichen) Handlungsmöglichkeiten sowie den aktuellen externen und internen Anforderungen. Eine besondere Rolle spielt in diesem Beziehungsgefüge die verfügbare Zeit. Ist für die anstehenden Aufgaben (externen Anforderungen) ausreichend Zeit vorhanden, erweitern sich auch die Handlungsmöglichkeiten, um ein bestehendes Ungleichgewicht auszugleichen. Zeitdruck ist gegenwärtig aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks in vielen Unternehmen ein Hauptfaktor für Stress.

Im Folgenden wird genauer geklärt, was Stress ist und wie er sich äußert. Dabei ist es nützlich, zwischen Stressoren und Stressreaktionen zu unterscheiden.

### Stress aus arbeitspsychologischer Perspektive

Die (arbeits-)psychologische Forschung hat eine Systematik entwickelt, auf deren Grundlage „Stress am Arbeitsplatz“ analysiert und bewertet werden kann und Maßnahmen zu seiner Bewältigung gezielt abgeleitet werden können. Zentrales Merkmal dieser Systematik ist die Unterscheidung zwischen Stressoren (Einwirkungsgrößen) und Stressreaktionen (Auswirkungsgrößen).

Die Unterscheidung nach den äußeren belastenden Bedingungen und Situationen (Stressoren) und den psychischen und körperlichen Antworten des Organismus auf diese Belastungen (Stressreaktionen) kennzeichnet zugleich zwei grundlegende Strategien für das Stress- und Ressourcenmanagement:

Die eine Strategie setzt bei den Verhältnissen an (**Verhältnisprävention**), die in der Organisation vorliegen. Die Entscheidungsträger und Führungskräfte können durch geeignete Arbeitsgestaltung Stressoren vermeiden oder zumindest reduzieren. Die zweite Strategie besteht darin, den einzelnen Mitgliedern der Organisation zu helfen, ihr Verhalten zu verändern (**Verhaltensprävention**). Durch Trainingsmaßnahmen können persönliche Ressourcen und Bewältigungsfähigkeiten gestärkt werden, um Stressoren wirksamer zu begegnen beziehungsweise Stressreaktionen zu verringern. Individuelle Werte, Einstellungen und Motive, mit denen eine Person an die potenziell Stress auslösenden Situationen am Arbeitsplatz herangeht, sind

häufig mitentscheidend dafür, ob überhaupt und wie heftig Stressreaktionen auftreten. Die individuelle Bewertung der Situation stellt deshalb ein wichtiges Bindeglied zwischen den (äußeren) Stressoren und den Stressreaktionen dar.



Die individuelle Bewertung der Arbeitssituation kann zum einen durch die Veränderung der objektiven Bedingungen (Arbeitsgestaltung) beeinflusst werden. Die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten durch mehr zeitlichen Spielraum bei der Aufgabenerledigung kann zum Beispiel das Gefühl „Das schaffe ich nie, das setzt mich unter Druck!“ positiv beeinflussen.

Zum anderen können durch Stressbewältigungstrainings die Ursachen von Stress verstärkenden Situationsbewertungen erkannt und verändert werden. Durch kognitives Stressmanagement kann man zum Beispiel lernen, Stress erzeugende Einstellungen wie Perfektionismus, überzogene Kontrollbedürfnisse oder Ungeduld zu verändern.

Die persönliche Bewertung der Situation entspricht dem, was wir im Abschnitt 2.1 „Anforderungen“ als interne Anforderungen bezeichnet haben. Im Fall von Stress werden diese internen Anforderungen allerdings bereits als bedrohlich und unangenehm empfunden und sind mit Stressreaktionen verbunden.

## Stressoren

Stressoren sind diejenigen Faktoren und Einflüsse am Arbeitsplatz, die **von außen** auf den Menschen zukommen, psychisch auf ihn einwirken und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Stressreaktionen führen, weil sie die persönlichen Ressourcen übersteigen.

Die Arbeitsforschung hat eine Reihe von Bedingungen am Arbeitsplatz ermittelt, die bei entsprechender Intensität und Dauer zu Stressoren werden können. Die nachfolgende Übersicht fasst einige dieser Merkmale zusammen:

### Übersicht 1:

#### Stressfaktoren bei der Arbeit

	Beispiele
Die Arbeitsaufgaben selbst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monotone, uninteressante Aufgaben (qualitative Unterforderung)</li> <li>• zu komplizierte und/oder komplexe Aufgaben (qualitative Überforderung)</li> <li>• hohe emotionale und soziale Anforderungen (zum Beispiel bei Dienstleistungen)</li> <li>• unklare beziehungsweise uneindeutige Arbeitsaufträge</li> </ul>
Arbeitsorganisation/ Arbeitsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Zeit- und/oder Leistungsdruck</li> <li>• unergonomische Werkzeuge, Arbeitsmittel</li> <li>• mangelnde Kooperation und Koordination der Arbeitsprozesse</li> <li>• Störungen des Arbeitsablaufs, außerplanmäßige Anforderungen</li> <li>• nicht vorhersehbare beziehungsweise kontrollierbare Arbeitsabläufe</li> <li>• unklare oder konfliktreiche Ziele</li> </ul>
Position und Arbeitsrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Verantwortungszuweisungen oder zu hohe Verantwortung</li> <li>• Rollenkonflikte oder Rollenunsicherheit</li> <li>• Diskrepanzen zwischen formeller und informeller Führung</li> <li>• zu wenig Partizipationsmöglichkeiten</li> </ul>
Psychosoziale Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsklima und Führungskultur</li> <li>• Interessen- und Loyalitätskonflikte</li> <li>• mangelnde soziale Unterstützung (im Extremfall Mobbing)</li> <li>• Kommunikations- und Kooperationsbarrieren</li> <li>• Abhängigkeiten und Kooperationszwänge</li> </ul>
Physikalische Umweltbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm, Hitze, Lichtverhältnisse, Luftfeuchtigkeit</li> <li>• zu hohe Schadstoffkonzentration</li> <li>• einseitige, unergonomische Körperhaltung</li> </ul>
Organisationale Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungenügende Informationspolitik</li> <li>• unfaire Lohnpolitik, wenig Anerkennung und Statusprobleme</li> <li>• negative Zukunftsaussichten (Arbeitsplatzunsicherheit, keine Aufstiegsmöglichkeiten)</li> <li>• ständige Veränderungen im Unternehmen</li> <li>• wenig Entscheidungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten</li> </ul>

Zum anderen können Belastungen ihren Ursprung in der Person selbst haben: Angst vor Misserfolg, mangelndes Selbstwertgefühl, Besorgtheit und ineffiziente Handlungs- und Stressbewältigungsstile oder auch nicht ausreichende fachliche Qualifikation sind (interne) Belastungen, die Ursache von Stressreaktionen sein können.

## Informationsbox 2

### **Mobbing – eine extreme Form von psychosozialen Stress**

Erhebliche negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit hat eine extreme Form von psychosozialen Stress, die als „Mobbing“ bezeichnet wird. Der Begriff Mobbing steht für belastende Kommunikation(en) am Arbeitsplatz (von to mob, engl. = pöbeln), und zwar dann, wenn über einen längeren Zeitraum (circa sechs Monate) mindestens wöchentlich Angriffe auf eine oder auch mehrere Personen stattfinden. Angriffe heißt, dass Kollegen von anderen immer wieder herabgewürdigt, ignoriert und isoliert oder auch aggressiv beschimpft werden. Wenn Mobbing durch Vorgesetzte erfolgt, ist auch der Ausdruck „Bossing“ geläufig.

Mobbing hat nachweislich große Wirkung auf die Betroffenen: Ängste, Kopf- und Magenschmerzen, Schlafstörungen, Leistungsrückgang und Depressionen sind einige der Symptome dieser besonders extremen Form von Stress. Sind Vorgesetzte beteiligt, ist die Wirkung beziehungsweise die Geschwindigkeit des Mobbingprozesses erhöht.

Als Ursachen für das Auftreten von Mobbing sind der Forschung bekannt:

- Überforderung (Überstunden, Leistungsdruck, strukturelle Veränderungen) von Teams oder Abteilungen, die sich dann durch Angriffe auf einen Sündenbock „entlasten“
- unzureichende Arbeitsorganisation und Klärung von Kompetenzen, die den „Kampf im Unterholz“ fördern
- schlechtes Betriebsklima und unsozialer Umgang miteinander
- persönliche Konflikte, die nicht ernst genommen und für die keine Lösungen gesucht werden

Bei allen Ursachen ist das Führungsverhalten immer mit zu betrachten, weil es den Prozess begünstigen oder stoppen kann. Vorgesetzte haben Verantwortung im Sinne der Fürsorgepflicht für die Beschäftigten und dürfen sich nicht „raushalten“. Kompetentes Führungsverhalten, das Regeln für den Umgang miteinander durchsetzt und bestehende Probleme aufgreift, ist die beste Prävention gegen Mobbing.



## Stressreaktionen

Stressreaktionen – für sie wird oft auch nur der Begriff „Stress“ verwendet – betreffen immer den ganzen Organismus. Sie äußern sich in Form von

- unangenehmen, bedrohlichen (aversiven) Gefühlen (emotionales System),
- störenden, beunruhigenden, sorgenvollen Gedanken (kognitives System),
- verminderter aufgabenbezogener Aktivität (motivationales System),
- körperlichem Unwohlsein, Muskelverspannungen, Ausschüttung von Stresshormonen und erhöhten Herz-Kreislauf-Reaktionen (körperliches System/Organsystem).

Menschen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Stresserlebens und -verhaltens beträchtlich. Ebenso wie es für uns selbstverständlich ist, dass nicht alle, die einem Krankheitserreger (zum Beispiel Grippevirus) ausgesetzt sind, auch tatsächlich erkranken, führt der gleiche Stressor bei verschiedenen Menschen zu unterschiedlichen Reaktionen. Der Zeitdruck vor einer Computermesse bereitet dem einen Softwareentwickler schlaflose Nächte, der andere lässt sich davon nicht beeindrucken. Dieser Unterschied im Stresserleben und -verhalten entsteht durch unterschiedliche individuelle Ressourcen ([siehe nächster Abschnitt 2.3](#)) sowie darin, wie vorhandene Aufgaben selbst definiert werden (siehe Aufgabenredefinition).

## Stresserleben unterscheidet sich für Frauen und Männer

Frauen und Männer unterscheiden sich darin, wie sie Stressoren und Stressreaktionen erleben. Studien zeigen, dass Frauen über mehr Stresserfahrungen berichten, sich stressempfindlicher als Männer einstufen, mehr unter Schlafstörungen, Mobbing und körperlichen Beschwerden leiden, sich

häufiger depressiv fühlen und stärker unter Schmerzen leiden als Männer. Außerdem neigen sie in bedrohlichen und nicht eindeutigen Situationen dazu, besorgt zu reagieren und verstärkt in sich hineinzuhorchen (gesteigerte Selbstaufmerksamkeit) und über ihre schlechte Stimmung ausführlich nachzudenken beziehungsweise zu grübeln.

Dennoch leben Frauen im Durchschnitt sieben Jahre länger als Männer. Dieses „Stress-Paradoxon“ lässt sich nach Erkenntnissen neuerer Studien so erklären: Frauen widmen Stressereignissen und Krankheitssymptomen wesentlich mehr Aufmerksamkeit als Männer, weil sie eher dazu neigen, sich Sorgen zu machen. Bei Befragungen geben Frauen daher mehr beziehungsweise häufiger Beschwerden an als Männer.

Vergleicht man allerdings Frauen und Männer anhand objektiver Kriterien, zeigt sich, dass Frauen verstärkt gesundheitsförderliches Verhalten an den Tag legen und einen besseren Gesundheitszustand (Stresshormone, Blutdruck etc.) als Männer besitzen. Es ist anzunehmen, dass die erhöhte Aufmerksamkeit für Gesundheitsthemen zwar zunächst schlechtere Umfragergebnisse zum Körperbefinden hervorruft, auf der anderen Seite aber gleichzeitig eine aktivere Gesundheitsförderung im individuellen Verhalten zur Folge hat, was langfristig eine im Vergleich zu Männern bessere physische Gesundheit bei Frauen sicherstellt.

### **Kurz und lang andauernder Stress**

**Kurz andauernde Stresszustände** sind in der Regel nicht schädlich. Im Gegenteil: Sie können dazu beitragen, die Aufmerksamkeit frühzeitig auf kritische Situationen oder Ereignisse zu lenken und die notwendigen Ressourcen zu mobilisieren. Sie kennzeichnen somit eher das, was mit „Eustress“ bezeichnet wird und eine Herausforderung für die Betroffenen darstellt.

### **Länger andauernde Stresszustände vermindern die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.**

Sie beeinträchtigen die psychischen Funktionen, die unsere Leistungsfähigkeit bestimmen: die Fähigkeit, Ziele im Auge zu behalten, wichtige Informationen aufzunehmen (zum Beispiel richtig zuhören, Kollegen verstehen), die richtigen Schlüsse zu ziehen (Reflexion) und angemessene Handlungen auszuwählen und erfolgreich auszuführen.

Stresszustände von hoher Intensität und langer Dauer führen zu einer Einengung der Aufmerksamkeit (Tunnelblick) auf wenige Aspekte der Umgebung. Sie bewirken, dass Personen sich mehr mit ihren Gefühlen (inneren Problemen) beschäftigen und weniger aufgabenbezogen sind. Sie verhindern damit gerade die Nutzung derjenigen Ressourcen, die zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben benötigt werden.

## Arbeitsstress ist keine Angelegenheit des Einzelnen

Neben der psychischen und gesundheitlichen Beeinträchtigung des Einzelnen haben durch ungünstige Arbeitsbedingungen ausgelöste Stressreaktionen auch beträchtliche negative Konsequenzen, die eine ganze Arbeitsgruppe, eine Abteilung oder im schlimmsten Fall das ganze Unternehmen betreffen können.

Individuelle Stresszustände haben Auswirkungen auf das „betriebliche Stresserleben und Stressverhalten“. Dieser „Systemstress“ äußert sich unter anderem in einer Zunahme von Fehlzeiten, Unfällen, geringerer Effizienz und Produktivität, unnötigen Zusatzaktivitäten, Kommunikationsstörungen, Konflikten, schlechtem Betriebsklima und einer geringeren Bereitschaft zu sozialer Unterstützung. Er führt vor allem häufig dazu, dass „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird; alles, was nicht nötig ist, wird vermieden; Eigeninitiative, die über das Tagesgeschäft hinausgeht, wird eingestellt.



Auf gesellschaftlicher Ebene äußert sich Stress unter anderem in der vermehrten Verordnung von Medikamenten und damit in höheren Krankheitskosten, einer gestörten Work-Life-Balance, in vermehrt auftretenden Konflikten in der Familie oder gefährlichem und unsozialem Verhalten im Straßenverkehr.

## 2.3 Ressourcen

### Leitidee

Wie gut wir mit Anforderungen und Stressoren am Arbeitsplatz umgehen können, hängt von den Ressourcen ab, die uns zur Verfügung stehen. Kann eine Person, eine Arbeitsgruppe oder Abteilung auf genügend Ressourcen zurückgreifen, ist eine erfolgreiche Bewältigung der jeweils zur Lösung anstehenden Aufgaben und Problemsituationen wahrscheinlich. Voraussetzung dafür sind betriebliche Rahmenbedingungen, die die Nutzung der verfügbaren Ressourcen ermöglichen und fördern.



### **Was sind Ressourcen?**

Ressourcen sind die finanziellen, personalen, technischen und organisatorischen Mittel, die einem Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung stehen. Sie dienen der Bewältigung interner und externer Anforderungen und arbeitsbedingter Stressoren. Analog zum Anforderungsbegriff (vergleiche Abschnitt 2.1) wird deshalb auch eine Unterscheidung zwischen personalen (internen) und organisationalen (externen) Ressourcen vorgenommen.

Der „Nutzwert“ verfügbarer Ressourcen bemisst sich nach ihrer Effektivität im Hinblick auf die Erreichung der Ziele, Interessen und Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Beschäftigten.

Die folgenden Abschnitte gehen ausführlicher darauf ein, was unter personalen und organisationalen Ressourcen im Einzelnen zu verstehen ist und welchen Stellenwert sie für das Stressmanagement in Unternehmen haben.

### **Organisationale und personale Ressourcen**

Stress- und Ressourcenmanagement ist dann effektiv, wenn Strategien zur Stärkung organisationaler und personaler Ressourcen aufeinander abgestimmt werden. Die Verbesserung der fachlichen und sozialen Handlungskompetenz muss zum Beispiel flankiert werden von Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, die den Beschäftigten auch die Möglichkeiten geben, die neu erworbenen Fähigkeiten einzusetzen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt Ansatzpunkte zur Organisationsgestaltung und Personalentwicklung auf, die sich zur Stärkung betrieblicher Ressourcen als sehr wirksam erwiesen haben.

## Übersicht 2:

### Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen und Stressoren

Organisatorische Ressourcen		Personale Ressourcen
<b>Aufgabengestaltung und Arbeitsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollständige Tätigkeiten und vielfältige Aufgaben</li> <li>• Entscheidungs-, Handlungs- und Zeitspielräume</li> <li>• Vermeidung von Arbeitsbehinderungen</li> <li>• Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten</li> </ul>	<b>Soziale Unterstützung und Führung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale und emotionale Unterstützung durch Kollegen</li> <li>• Soziale und emotionale Unterstützung durch Vorgesetzte</li> <li>• Mitarbeiter- und sachorientierter Führungsstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Handlungskompetenz</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Personale Kompetenz</li> <li>• Körperliche Fitness und Gesundheit</li> </ul>

Auf **organisationaler Ebene** betrifft dies die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und die Arbeitsorganisation. Die psychosozialen Bedingungen können durch soziale Unterstützungssysteme auf kollegialer Ebene und entsprechende Führungstrainings verbessert werden.

Ein gut ausgebautes System **organisationaler Ressourcen** verbessert die Chancen des Einzelnen und der Arbeitsgruppe zur Bewältigung von Anforderungen und Stressoren. Fehlende oder unzureichend entwickelte organisatorische Ressourcen dagegen führen zu psychischen Fehlbeanspruchungen und vergrößern so die Gefahr des Verlustes personaler (interner) Ressourcen. Wesentliche Potenziale zur Stärkung organisationaler Ressourcen liegen in der beanspruchungsoptimalen Gestaltung der Arbeitsaufgaben. Soziale und emotionale Unterstützung auf kollegialer Ebene und durch Führungskräfte ist ein weiterer Ansatzpunkt zur Stärkung organisationaler Ressourcen. Was darunter im Einzelnen zu verstehen ist, schildern die nächsten Abschnitte.

**Human- bzw. Personalressourcen** werden durch Verbesserung der beruflichen Handlungskompetenz, der sozialen Kompetenz, der Stressbewältigungsfähigkeiten sowie durch Stärkung der körperlichen Fitness und Gesundheit gesteigert.

## Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation als Ressourcen

Wenn Beschäftigte Einfluss darauf haben, wie sie ihre täglichen Aufgaben am Arbeitsplatz erledigen, dann sind sie eher in der Lage, auch hohe Arbeitsanforderungen und Stressoren ohne psychische Fehlbeanspruchungen oder Stress zu bewältigen. In Abschnitt 2.1 (Anforderungen) hatten wir bereits hervorgehoben, welche herausragende Bedeutung Tätigkeitsspielräume im Rahmen des Stress- und Ressourcenmanagements haben (vergleiche dazu Abbildung 4).

Ob Arbeitstätigkeiten und ihre Ausführungsbedingungen sich im täglichen Arbeitsprozess als Stressfaktor oder als Ressource erweisen, hängt dabei weniger von den Aufgabeninhalten (zum Beispiel geistige oder manuelle Tätigkeit, Fertigung oder Dienstleistung) oder den zu erstellenden Produkten ab. Abgesehen von Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen (zum Beispiel Straßenbau), sind es bestimmte psychisch wirksame Merkmale der Arbeitstätigkeit, die darüber entscheiden, ob eine Tätigkeit ein hohes Ressourcen- oder Stresspotenzial aufweist.

Nach Erkenntnissen der arbeitspsychologischen Stress- und Ressourcenforschung sind es insbesondere folgende **Merkmale von Arbeitstätigkeiten**, die sich als Ressourcen beziehungsweise Stressoren bei der Arbeit erwiesen haben.

Merkmale **ressourcenförderlicher** Aufgabengestaltung sind:

- vollständige Tätigkeiten und vielfältige Arbeitsaufgaben
- Tätigkeitsspielräume (Entscheidungs-, Handlungs- und Zeitspielräume)
- Leistungs- und Zeitvorgaben (nicht zu viel und nicht zu wenig)
- Kommunikations- und Kooperationserfordernisse und -möglichkeiten

Merkmale **Stress steigernder** Aufgabengestaltung sind:

- Behinderungen der Arbeitsabläufe (Regulationsbehinderungen)
- unklare Aufgabenstellung, mangelnde Rückmeldung über Arbeitsergebnisse
- störende Umgebungseinflüsse (Lärm, Schadstoffe, Temperatur, Luftfeuchtigkeit)
- Zeit- und Leistungsdruck

Welche Wirkungen zu erwarten sind, wenn diese Aspekte der Arbeitsgestaltung beachtet werden, zeigt die nachfolgende Übersicht. Aufgelistet sind hier vor allem Merkmale, die durch geeignete Interventionen auch veränderbar beziehungsweise gestaltbar sind. Gestaltbar sind die externen Anforderungen; die Art und Weise, wie sie wahrgenommen und interpretiert werden, welche Konsequenzen der Einzelne daraus zieht, kann nur begrenzt beeinflusst werden.

Die Übersicht verdeutlicht, was Merkmale ressourcenförderlicher beziehungsweise Stress steigernder Arbeitsgestaltung sind und welche Wirkungen sie erzeugen.

### Übersicht 3a:

#### Merkmale ressourcenförderlicher Aufgabengestaltung

Bereiche der Arbeitsgestaltung	Beobachtete Wirkungen
Vollständige, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern und ermöglichen den Erwerb und Erhalt von Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten</li> <li>• steigern die Motivation beziehungsweise Leistungsbereitschaft</li> <li>• verhindern negative Beanspruchungen und fördern positive, leistungssteigernde Beanspruchungen</li> </ul>
Tätigkeitsspielräume (Entscheidungs-, Handlungs- und Zeitspielraum)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern Eigeninitiative, Selbstverantwortung und die Entwicklung individuell effizienter Handlungsstrategien</li> <li>• steigern die Selbstsicherheit, das Selbstwertgefühl und vermitteln das Gefühl, selbstwirksam zu sein</li> <li>• fördern kreative und Stress reduzierende Problemlösungen</li> </ul>
Leistungs- und Zeitvorgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern bei angemessener Dosierung klare Zielsetzungen und die Zielerreichung</li> <li>• liefern Anreize zur Einhaltung von Leistungszielen</li> </ul>
Möglichkeiten der Kooperation und sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern die Bereitschaft zu fachlichem Austausch und die soziale Unterstützung</li> <li>• reduzieren Konflikte und kommunikationsbedingte Arbeitsstörungen</li> <li>• fördern bei angemessener Dosierung klare Zielsetzungen und die Zielerreichung</li> <li>• liefern Anreize zur Einhaltung von Leistungszielen</li> </ul>

## Übersicht 3b:

### Merkmale Stress steigernder Aufgabengestaltung

Bereiche der Arbeitsgestaltung	Beobachtete Wirkungen
Behinderungen der Arbeitsabläufe (Regulationsbehinderung)	<ul style="list-style-type: none"><li>• bewirken zusätzliche psychische Belastungen mit hohem psychischen und zeitlichen Zusatzaufwand</li><li>• verhindern den Aufbau entlastender Routinen</li><li>• rauben Zeit, die für neue, kreative Lösungen genutzt werden könnte</li><li>• erzeugen unfreiwillige stressinduzierende Wartezeiten</li></ul>
Unklare oder nicht transparente Aufträge oder Aufgabenstellungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• verhindern die Entwicklung von Zielen, effizienten Handlungsplänen und einer gemeinsamen Aufgabenorientierung</li><li>• machen Leistungsüberprüfungen und damit gezielte Einflussnahme durch Führungskräfte unmöglich</li></ul>
Mangelnde Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>• verhindern eine Erfolgskontrolle, erhöhen Fehlerquote</li><li>• verunsichern, sind demotivierend und nicht lernförderlich</li><li>• verhindern Anerkennung und Wertschätzung</li></ul>
Zeit- und Leistungsdruck	<ul style="list-style-type: none"><li>• rufen Stressreaktionen hervor</li><li>• provozieren Fehler und Qualitätsmängel</li></ul>
Störende Umgebungseinflüsse (Lärm, Schadstoffe, Temperatur, Luftfeuchtigkeit)	<ul style="list-style-type: none"><li>• stören die Aufmerksamkeit und Konzentration</li><li>• rufen Ärgerreaktionen hervor</li><li>• führen zu körperlichen Beschwerden</li></ul>



### Soziale und emotionale Unterstützung als Ressource

Viele Studien zeigen: Soziale Unterstützung befriedigt ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen. Die soziale und emotionale Unterstützung durch Arbeitskollegen ist deshalb sowohl eine wichtige Ressource zur Milderung von erlebtem Stress als auch zur Entwicklung von Strategien, um Stressoren wirksam zu begegnen.

Emotionale Unterstützung durch Zuhören, Vertrauen, Anteilnahme, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung statt Konkurrenzdenken sind wichtige Merkmale und Verhaltensweisen sozialer Unterstützung. Voraussetzungen dafür sind eine Führungskultur und ein Betriebsklima, die soziale Unterstützungsprozesse fördern und nicht behindern.

Soziale Unterstützung im Arbeitsalltag bedeutet, durch Information und Austausch ein gemeinsames Problemverständnis herzustellen und die Möglichkeit zu haben, bei Problemen Vorgesetzte und Kollegen um Hilfe zu bitten.

### Führungskompetenz als Ressource

Forschungserkenntnissen zufolge haben der Führungsstil und das Führungsverhalten als soziale Ressource zentralen Einfluss auf die Motivation und Gesundheit der Beschäftigten. Auch Fehlzeiten werden dadurch beeinflusst: So zeigte sich in Untersuchungen, dass nach der Versetzung von Vorgesetzten aus einer Abteilung mit hohen in eine mit niedrigen Fehlzeiten auch in der neuen Abteilung die Fehlzeitenrate deutlich anstieg. Ein Einfluss des Führungsverhaltens auf die Motivation der Beschäftigten bietet sich als Erklärung an.



Effektives Ressourcenmanagement setzt voraus, dass die verfügbaren Humanressourcen auch genutzt werden. Führungskräfte haben großen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter ihre Leistungs- und Wissenspotenziale nutzen oder nicht. Belegt ist durch eine Vielzahl von Forschungsarbeiten auch, dass Führungskräfte die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter entscheidend prägen. Damit haben sie indirekt auch Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und das Wohlbefinden ihrer Untergebenen.

**Die Führungskraft gestaltet die gesundheitlichen Bedingungen am Arbeitsplatz mit.** Ob Über- oder Unterforderung, ob Möglichkeiten der Teilhabe und Teilnahme vorhanden sind oder nicht, ob die Aufgaben eigenverantwortlich oder in festgelegter Weise zu bewältigen sind, Vorgesetzte bestimmen maßgeblich mit, wie gearbeitet wird. Oft ist ihnen dies jedoch nicht bewusst, oder sie haben wenig Zeit und Gelegenheit, um darüber nachzudenken. Ihr Arbeitsalltag enthält häufig ein hohes Arbeitspensum mit wechselnden, nicht vorhersehbaren Aufgaben sowie ständigem Termin- und Leistungsdruck. Gleichzeitig sind sie aufgrund der Sandwichposition in der Linie (Druck von „oben und unten“) oft von Stress und Loyalitätskonflikten betroffen.

**Auch Führungskräfte brauchen Unterstützung.** Führungskräfte erhalten beziehungsweise suchen meist wenig Unterstützung, weil das Suchen von Rat und Hilfe als Schwäche ausgelegt werden könnte. Die vielfältigen und komplexen Anforderungen von Führungskräften stellen oft eine Belastung dar, auf die mit Gereiztheit, Unkonzentriertheit oder Müdigkeit reagiert wird.

Führungskräfte sind deshalb nicht nur „Gestalter“, sondern auch eine lohnende Zielgruppe betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagements.

### **Der Einfluss von Führungsstilen: mitarbeiter- und sachorientierter Führungsstil**

Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten werden vor allem durch die Bereitschaft Vorgesetzter, Mitarbeiter mitreden und mitentscheiden zu lassen, positiv beeinflusst.

**Forschungserkenntnisse zeigen, dass mitarbeiter- und mitwirkungsorientierte Führungsstile belastungsreduzierend wirken, die Motivation und Eigeninitiative steigern und Fehlzeiten senken.**

Führungsverhalten wird häufig vereinfachend durch zwei Führungsstile charakterisiert, die in einem „zweidimensionalen Modell“ abgebildet werden: Die eine Dimension betrifft die Sachaufgaben, die Produktivität, das Bemühen um Ergebnisse („aufgabenorientierter“ Führungsstil); die zweite Dimension heißt Pflege der mitmenschlichen Beziehungen („mitarbeiterorientierter Führungsstil“).

Stellt man diese beiden Führungsstile in Beziehung zueinander, so wird deutlich, dass ein optimaler Führungsstil darin besteht, sein Führungsverhalten so zu gestalten, dass beide Dimensionen möglichst umfassend realisiert werden. Mitarbeiter sind für eine **engagierte Mitarbeit** (rechter oberer Quadrant) vor allem dann zu gewinnen, wenn beides durch die Führungskraft realisiert wird: sowohl Betonung der Sachaufgaben und Unternehmensziele als auch Aufmerksamkeit und Wertschätzung der Bedürfnisse der Mitarbeiter.

In Situationen mit hoher Arbeitsintensität und starkem Termindruck (zum Beispiel weil ein neues Produkt unbedingt vor dem Konkurrenzprodukt auf dem Markt sein soll) sollte die Führungskraft in der Lage sein, zwischen „Anerkennung und Zuneigung“ und „Bemühung um engagierte Mitarbeit“ flexibel zu wechseln. Eine verstärkte Sachorientierung kann in solchen Situationen helfen, Stress trotz Termindrucks zu vermeiden beziehungsweise abzufedern.

**Abbildung 6:**

### Dimensionen sach- und mitarbeiterorientierter Führung





Führungskräfte vergeuden ihren potenziellen Wert als organisationale Ressource, wenn sie nach dem Motto handeln: „Nur so viel tun, dass die eigene Position nicht gefährdet ist“ (linker unterer Quadrant). Ein solcher Führungsstil ist wenig inspirierend und anregend. Er fördert „Arbeiten nach Vorschrift“; auch hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter verlieren die Lust, sich anzustrengen.

Führung durch **Disziplin, strikte Sachorientierung und Kontrolle** hat sich, wie viele Forschungs- und Erfahrungsberichte zeigen, als wenig leistungsbeziehungsweise produktivitätsförderlich erwiesen. Wird das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Anerkennung und Wertschätzung zu wenig befriedigt, wird auch die engagierteste Person wenig Interesse haben, sich mit all ihren Kräften für das Unternehmen einzusetzen. Aber auch das andere Extrem hat wenig Aussicht auf Erfolg: Ohne Bezug zu konkreten Handlungen oder sachlichen Ergebnissen bleiben auch Lob und Zuneigung längerfristig ohne Wirkung. **Anerkennung und Zuneigung** (linker oberer Quadrant) reichen nicht aus, sondern müssen an Inhalte und Leistungen gebunden sein. Jemand muss wissen, warum er gelobt wird.

Welche Bedeutung ein mitarbeiterorientierter Führungsstil für das Beanspruchungserleben und die Befindlichkeit bei der Arbeit haben kann, zeigen Ergebnisse aus der IT-Studie der TK (vergleiche Wieland et al., 2004): Beschäftigte, deren Vorgesetzte einen mitarbeiterorientierten Führungsstil praktizieren, berichten von deutlich mehr positiven (und weniger negativen) Beanspruchungszuständen und Gefühlen während der Arbeit. Sie leiden auch deutlich weniger unter langfristigen Folgen von Stress wie Burn-out (emotionale Erschöpfung, Zynismus und reduzierte Leistungsfähigkeit), psychosomatischen Beschwerden und geringer seelischer Gesundheit.

Betroffenen sind dabei vor allem Frauen: Ist das Führungsverhalten durch einen sach- und aufgabenorientierten und weniger einen mitarbeiterorientierten Führungsstil geprägt, dann sind die angesprochenen Effekte bei Frauen wesentlich deutlicher als bei Männern ausgeprägt.

## Personale Ressourcen

In vielen Managementzeitschriften wird gegenwärtig betont, dass die Zukunft der Arbeit im „Geschäftsfeld Human Resources (HR)“ liegt. In vielen Unternehmen steht heute die Stärkung der Humanressourcen an erster Stelle. Geringere Kosten, mehr Effizienz und spürbarer Mehrwert: An diesen Anforderungen wird die Personalarbeit in Unternehmen in Zukunft gemessen. Das größte Problem der Unternehmensführung ist nicht – so die Devise heute – der Markt oder neue Technologien, sondern ob das Unternehmen die innere Stärke besitzt, sich darauf einzustellen.

Ein Großteil dieser Stärke steckt in den personalen Potenzialen des Unternehmens. Diese Ressourcen zu erhalten, durch motivierende Arbeitsbedingungen herauszufordern und durch lernförderliche Arbeitsgestaltung weiterzuentwickeln wird eine der wichtigsten Führungsaufgaben der Zukunft sein. Ansatzpunkte zur Stärkung der personalen Ressourcen liegen vor allem in der Qualifizierung der Beschäftigten in Bezug auf zentrale Schlüsselkompetenzen. Die nachfolgende Übersicht zeigt, welche personalen Ressourcen sich dahinter verbergen. In den folgenden Abschnitten werden sie näher erläutert.

### Übersicht 4:

#### Personale Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen und Stressoren

Berufliche Handlungskompetenz	Soziale Kompetenz	Personale Kompetenz	Körperliche Fitness und Gesundheit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Kompetenz</li> <li>• Methodenkompetenz</li> <li>• Ausführungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamkompetenz</li> <li>• Kontaktverhalten</li> <li>• Unterstützungsverhalten/ Empathie</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative</li> <li>• Selbstregulationskompetenz</li> <li>• Überzeugungs- und Wertsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kraft/Ausdauer</li> <li>• Schnelligkeit</li> <li>• Beweglichkeit</li> <li>• Aktivierungsniveau</li> <li>• Wohlbefinden</li> </ul>

## Berufliche Handlungskompetenz als Ressource

Je nach Position und Arbeitsauftrag sind unterschiedliche **fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten** erforderlich. Die dazu notwendige fachliche Kompetenz bildet die Grundlage, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Der hohe Veränderungsdruck in Unternehmen führt allerdings dazu, dass die Beschäftigten in immer kürzeren Zeitabständen mit neuartigen Anforderungen konfrontiert werden. Die routinemäßige Anwendung einmal erworbener fachlicher Qualifikationen reicht nicht mehr aus. Für die Erreichung der Unternehmensziele sind deshalb zunehmend Schlüsselkompetenzen, wie Methodenkompetenz und Ausführungskompetenz, erforderlich.

**Methodenkompetenz** besteht in der Fähigkeit, sich für die Bewältigung neuartiger Anforderungen selbstständig Informationen zu beschaffen und Wissen zu erarbeiten. Auf Basis dieser Informationen werden Strategien und Pläne entworfen, die ein optimales Ergebnis ermöglichen sollen. Personen mit hoher Methodenkompetenz besitzen die Fähigkeit, komplexe Problemsituationen zu erfassen, Lösungswege zu generieren und zu bewerten sowie adäquate Handlungspläne zu entwickeln.

**Ausführungskompetenz** beschreibt die Fähigkeit zur Umsetzung von Strategien und Plänen in der konkreten Situation. Dazu gehört: Arbeitsschritte ableiten, Fehler bei der Ausführung finden, beim Auftreten von Hindernissen wirksame Handlungsalternativen entwickeln sowie die Planumsetzung realisieren. Dies kann im Falle der Undurchführbarkeit auch die Verwerfung eines Plans bedeuten.

## Soziale Kompetenz als Ressource

In vielen Branchen der Industrie und im Dienstleistungsbereich spielt die gemeinsame, kooperative Erarbeitung innovativer Arbeitsweisen und neuer Produkte eine wichtige Rolle. Komplexe Produktionsverfahren und neue Technologien erfordern Teamarbeit, in der das Wissen und die Erfahrung aller Mitarbeiter gefragt sind. Der Austausch von Wissen und Erfahrung erfordert soziale Kompetenz.

Zur sozialen Kompetenz gehört die **Fähigkeit zu aufgabenorientierter Teamarbeit** (Teamkompetenz). Sie basiert auf der Fähigkeit und Bereitschaft, in Gruppen zu arbeiten, Meinungen und Gedanken anderer aufzunehmen, zu akzeptieren und weiterzuentwickeln. Auch die **Fähigkeit zur raschen und erfolgreichen Kontaktaufnahme** (Kontaktverhalten), die **Bereitschaft, Hilfestellungen zu erbitten und anzunehmen** (Unterstützungsverhalten), und die **Wahrnehmung von Motiven und Gefühlen anderer** (Empathie) sind Teil sozialer Kompetenz. Hohe soziale Kompetenz ist ein Indikator für Führungskompetenz und damit wichtige Voraussetzung für Führungskräfte. Sie verbringen fast 80 Prozent ihrer Zeit mit Gesprächen.



**Kommunikationsfähigkeit** ist zentraler Bestandteil sozialer Kompetenz. Sie bezieht sich jedoch eher auf Gespräche im kleinen Kreis oder das Zweiergespräch. Sie umfasst die Fähigkeit zu einer der Situation angemessenen Gesprächsführung und der Wahrnehmung von Körpersprache sowie die Befähigung und Bereitschaft, auf sachlicher Basis Kritik zu formulieren und anzunehmen (Kritikverhalten). Kommunikative Fähigkeiten besitzen auch einen hohen Wert für das Wirksamwerden anderer Kompetenzen. Methoden- und Erfahrungswissen (Ausführungskompetenz) der Beschäftigten sind für das Unternehmen vor allem dann von Nutzen, wenn sie mit anderen geteilt werden. Kommunikationsfähigkeit wird so zu einem Teil des Wissensmanagements im Unternehmen.

## Personale Kompetenz als Ressource

Wie man mit Anforderungen und Belastungen fertig wird, kann man erlernen. Die TK-Broschüre „Der Stress – Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Stress bewältigen“ beschreibt ausführlich, was Stressbewältigung heißt und welche individuellen Maßnahmen zur Stressbewältigung eingesetzt beziehungsweise erlernt werden können. Die Fähigkeit, mit Stress umzugehen, ist Teil der personalen Kompetenz.

In der vorliegenden Broschüre geht es vor allem um Eigenschaften und Kompetenzen der Person, die Einfluss darauf haben, wie Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz bewältigt werden. In Abschnitt 2.1 (Anforderungen) wurden schon einige Persönlichkeitsmerkmale (Angstneigung, berufliche Selbstwirksamkeitserwartung) besprochen, die Einfluss darauf haben, wie berufliche Anforderungen wahrgenommen und bewertet werden. Wichtige Komponenten (beruflicher) personaler Kompetenz sind **Eigeninitiative** und **Selbstregulation** (beziehungsweise Selbstkontrolle).

### Eigeninitiative

Eigeninitiative hat sehr viel mit der Motivation zu selbst organisiertem Handeln und Lernen im Arbeitsprozess zu tun. Personen mit Eigeninitiative sind „**selbststartend**“. Sie benötigen keine Anstöße von außen (zum Beispiel durch die Führungskraft oder Kollegen), sondern werden selbst aktiv („Was gibt es zu tun, welche Aufgaben sind vordringlich?“). Sie schauen nach vorn und überlegen, was heute zu tun ist, um morgen wichtige Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Sie sind „**proaktiv**“ und nicht „**reaktiv**“: Probleme

werden so gelöst, dass sie nicht immer wieder auftauchen. Personen mit hoher Eigeninitiative sind **ausdauernd**; sie geben auch bei schwierigen Aufgaben nicht auf und überwinden Barrieren (vergleiche Frese & Fay, 2000).

Ein **Arbeitsumfeld**, das Personen dafür belohnt, Aufgaben möglichst genauso auszuführen, wie dies angeordnet wird, und damit Dienst nach Vorschrift honoriert, verhindert Eigeninitiative. Individuelle Ausgestaltungs-



möglichkeiten bei der Aufgabenbewältigung dagegen fördern und belohnen Eigeninitiative. Ebenso spielt die

**Führung** eine zentrale Rolle. Ein „mitarbeiterorientierter Führungsstil“ (s. dazu weiter oben) gibt den Mitarbeitern Sicherheit und Vertrauen, Verantwortung zu übernehmen, selbstständig zu agieren und neue Wege auszuprobieren.

Eigeninitiative fördert auch ein Verhalten, das in jüngster Zeit große Aufmerksamkeit erlangt hat: das sog. **Extra-Rollen-Verhalten**. Nicht nur die vorgeschriebenen Arbeitsaufträge und -aufgaben werden entsprechend der zugewiesenen Arbeitsrolle erledigt. Personen, die Extra-Rollen-Verhalten zeigen, schauen sich um: „Was ist außerhalb meines eigenen Aufgabenbereichs zu tun, damit unser Team erfolgreich ist?“ „Wer benötigt sachliche oder emotionale Unterstützung?“ Inzwischen gibt es viele Belege dafür, dass Extra-Rollen-Verhalten entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen kann.



### Selbstregulationskompetenz

Selbstregulation hat viel mit dem Wissen und der Fähigkeit darüber zu tun, wie innere Vorgänge zu regulieren sind, um das eigene Verhalten zu steuern und zu kontrollieren. Die Fähigkeit zur Selbstregulation befähigt Menschen, Einfluss auf ihr Denken, Fühlen, Wollen und Handeln auszuüben.

Bei der Arbeit werden Anforderungen an die Selbstregulation zum einen durch die zu bewältigenden Aufgaben und Probleme gestellt. Die damit verbundene Steuerung und Kontrolle des eigenen Verhaltens bezeichnet man deshalb auch als „**Problemregulierung**“. Zum anderen muss auch das äußere, sichtbare Verhalten durch Selbstregulationsprozesse unterstützt und kontrolliert werden. Auch die eigene Befindlichkeit, das Gefühlsleben muss reguliert werden. Die damit verbundenen Formen der Selbstregulation werden als „**Emotionsregulierung**“ bezeichnet.

Diese beiden Formen der Selbstregulation und ihre Bedeutung im Kontext des Stress- und Ressourcenmanagements werden im Folgenden ausführlicher beschrieben.

## Problemregulierung und ihre Bedeutung im Arbeitsprozess

Problemregulierung bedeutet, die innere Haltung, die Aufmerksamkeit und Konzentration und die Gedanken den externen Anforderungen (vergleiche Abschnitt 2.1) anzupassen. Diese inneren Anpassungsvorgänge sind notwendig, um eine Aufgabe erfolgreich zu erledigen. Aufgaben können nur erfolgreich gelöst werden, wenn die inneren Zustände den damit verbundenen psychischen Anforderungen angepasst werden. Einfache Aufgaben, wie zum Beispiel das morgendliche Zähneputzen, laufen so automatisiert ab, dass sie „im Schlaf“ bewältigt werden können. Die „Tätigkeit des Zähneputzens“ erfordert wenig Anpassung; egal, ob jemand müde und abgespannt ist oder mit Schrecken an die Aufgaben des Tages denkt. Schwierige und komplexe Aufgaben erfordern dagegen hohe Aufmerksamkeit und Konzentration. Sie beanspruchen oft die gesamten Kapazitäten einer Person.

Sorgenvolle Gedanken, wie „Schaffe ich das auch?“ oder „Wird mein Vorgesetzter mit meinem Arbeitsergebnis zufrieden sein?“, können bei schwierigen Aufgaben deshalb dazu führen, dass zu wenig Kapazität für die Aufgabe selbst übrig bleibt. Diese Kapazitäten werden aber dazu benötigt, sich mit den unangenehmen und selbstwertrelevanten Gedanken zu beschäftigen.

Eine Person hat eine hohe **problem- oder aufgabenbezogene Selbstregulationsfähigkeit**, wenn sie in der Lage ist, ihre inneren (mental, kognitiven, geistigen) Zustände so zu regulieren, dass sie den Erfordernissen der jeweils anstehenden Aufgaben gerecht werden.

**Emotionsregulierung und ihre Bedeutung im Arbeitsprozess.** Problem- und Emotionsregulierung, so wurde bereits deutlich, sind eng miteinander verknüpft: Wird viel Kapazität für die Aufgaben benötigt, bleibt wenig zur

Emotionsregulierung. Wird ein Großteil der verfügbaren inneren Ressourcen zur Regulierung von unangenehmen Gefühlen (zum Beispiel Ärger über Vorgesetzte oder Arbeitskollegen) benötigt, bleibt nur wenig „Restkapazität“, um sich auf die Dinge zu konzentrieren, die zur Aufgabenerledigung notwendig sind.

Eine Person hat demnach eine hohe **Emotionsregulationsfähigkeit**,



wenn sie in der Lage ist, ihre (emotionalen, gefühlsmäßigen) inneren Zustände so zu regulieren, dass sie den eigenen Zielen, Wünschen und Bedürfnissen entsprechen. Eher gering ist diese Fähigkeit dann ausgeprägt, wenn eine Person glaubt, die „Umwelt ist an allem schuld“, oder der Ansicht ist, keine Kontrolle über ihre eigenen Gefühlsreaktionen zu haben.

Die Fähigkeit zur Emotions- und Problemregulierung ist nicht nur für den Einzelnen von Bedeutung. Wie mangelnde Fähigkeiten Einzelner ein ganzes Team in Mitleidenschaft ziehen können, verdeutlicht Informationsbox 3.

### Informationsbox 3

#### Verlustspiralen von Ressourcen

Stressoren und Ressourcen sind eng miteinander verwoben: Stressreiche Anforderungen (zum Beispiel Leistungs- und Zeitdruck, unklare Aufgabenstellungen, Kommunikationsstörungen) führen zu einem schnellen Verbrauch von Ressourcen, da ihre Bewältigung mit hohem Aufwand sowohl für den Einzelnen als auch die Arbeitsgruppe verbunden ist: Die meisten Belastungen stellen auch ein gemeinsames und nicht nur ein individuelles Problem dar.

Aus anfänglichen Ressourcenverlusten – man fühlt sich weniger tatkräftig, hat geringeres Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – erwachsen weitere Nachteile. Es entsteht ein Zyklus, bei dem das System – der Einzelne und die Gruppe – mit jedem Ressourcenverlust anfälliger und verletzlicher wird. Diese „Verlustspirale“ verhindert dann, dass selbst Routineaufgaben oder weniger schwierige Probleme erfolgreich bearbeitet werden.

Das Ungleichgewicht zwischen Stressoren und Ressourcen wird größer, es fällt schwer, auch „normale“ Anforderungen des Arbeitsalltags zu bewältigen. Besonders belastend werden dabei Situationen erlebt, in denen trotz hoher Anstrengung und Verausgabung vieler Ressourcen, nicht die erwünschten Resultate erzielt werden.

Solche „Verlustspiralen von Ressourcen“ können vermieden werden, wenn erste Anzeichen frühzeitig erkannt und auch ernst genommen werden. Hier sind die Führungskräfte gefordert; ihre Haltung und ihr Verhalten sind entscheidend dafür, ob sich die Mitarbeiter trauen, erste Anzeichen dafür auch offen anzusprechen.

Beispiele für erste Anzeichen sind Konzentrationsmängel, die zu fehlerhaften Handlungen führen, gereizte Stimmung, Ausbleiben der üblichen sozialen Unterstützung oder auch antisoziales Verhalten.



## Überzeugungs- und Wertsysteme

Menschen fühlen sich ihrem Unternehmen in unterschiedlicher Weise verpflichtet. Dadurch entstehen emotionale oder verstandesmäßige Bindungen (Commitment), die sich auf verschiedene Aspekte beziehen können: Das Unternehmen als Ganzes („Unsere Firma“), den ausgeübten Beruf (Schlosser, Ingenieur, Kaufmann) oder die konkrete Tätigkeit (zum Beispiel Sekretariat, Personalabteilung, Führung und Management). Großen Stellenwert hat dabei die gefühlsmäßige Bindung.

**Forschungsergebnisse belegen, dass Mitarbeiter mit einer höheren emotionalen Bindung seltener von der Arbeit fernbleiben, engagierter arbeiten und mehr sozial unterstützendes Verhalten zeigen.**

Die Bindung ist dann sehr ausgeprägt und die Identifikation mit dem Unternehmen hoch, wenn die Werte einer Person mit den Werten der Organisation übereinstimmen. „Ich glaube, dass meine Werte den Werten der Organisation sehr ähnlich sind“, lautet zum Beispiel eine Frage zur Messung von Commitment.

Mit dem Begriff „Zielbindung“ wird das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einem Ziel beschrieben: Je stärker und konkreter sich Mitarbeiter an ihre Ziele gebunden fühlen, desto enger ist der Zusammenhang zur Leistung. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die persönlichen Selbstwirksamkeitserwartungen (siehe dazu Abschnitt 2.1): Wer sich zutraut, die ihm übertragenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, erlebt sich als selbstwirksam. Personen mit hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen investieren mehr Energie und Ausdauer auch angesichts herausfordernder Ziele und Angesichts von Hindernissen und Rückschlägen bei der Zielverfolgung.

Stimmen die Überzeugungen und Werte der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens und insbesondere mit denen der unmittelbaren Vorgesetzten überein, dann stellen sie eine personale Ressource von hohem Wert dar. Wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Werte und Überzeugungen auch kommuniziert werden.

## **Körperliche Fitness und Gesundheit**

Manche Menschen können ohne Weiteres 20 bis 30 Minuten laufen; andere kommen schon nach fünf Minuten „aus der Puste“. Die körperliche Fitness, die Erwerbstätige mitbringen, ihre Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit und Beweglichkeit sind Ressourcen, die das Stresserleben stark mit beeinflussen können. Wenn wir uns im Allgemeinen wohlfühlen, gesund ernähren und genügend bewegen, können wir auch in schwierigen Situationen eher einen kühlen Kopf bewahren.

Zur Erfassung und Bewertung der körperlichen und psychischen Fitness wird häufig der „Arbeitsfähigkeitsindex“ (Work Ability Index, WAI) herangezogen. Mit dem „Arbeitsfähigkeitsindex“ wird die körperliche und psychische Fitness in sieben Dimensionen erfasst (siehe dazu Informationsbox 4).

## Informationsbox 4

### „Arbeitsfähigkeitsindex“ (Work Ability Index, WAI)

Arbeitsfähigkeit wird verstanden im Sinne des Zusammenspiels zwischen den Bedingungen am Arbeitsplatz einerseits und den Ressourcen der Beschäftigten andererseits. Eine niedrige Arbeitsfähigkeit könnte deshalb begründet sein durch schlechte Arbeitsbedingungen oder durch ungünstige individuelle (zum Beispiel gesundheitliche) Voraussetzungen (oder durch beides).

Der „Vater“ des WAI, der Arbeitsphysiologe Juhani Ilmarinen, formuliert dies so: „Ein modernes Konzept von Arbeitsfähigkeit setzt sich zusammen aus individuellen Ressourcen und Charakteristika der Arbeit. Individuelle Ressourcen umfassen funktionale Fähigkeiten (körperlich, mental, sozial) und Gesundheit, Kompetenzen sowie Einstellungen und Werte. Die Vielfalt der Dimensionen der Arbeit kann beschrieben werden durch Aspekte der Arbeitsumgebung, des sozialen Arbeitsumfeldes, durch körperliche und psychische Arbeitsanforderungen und durch Aspekte des Managements sowie der Führung.“ (Ilmarinen 2004).



**Die sieben Dimensionen, aus denen sich der Arbeitsfähigkeitsindex zusammensetzt:**

**1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit**

Wenn Sie Ihre beste je erreichte Arbeitsfähigkeit mit zehn Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?

**2. Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen**

Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen Arbeitsanforderungen ein?

**3. Anzahl der aktuellen vom Arzt diagnostizierten Krankheiten**

Langversion = 50, Kurzversion = 13 Krankheiten/Krankheitsgruppen

**4. Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten**

Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Arbeit?

**5. Krankenstand im vergangenen Jahr**

Anzahl der Tage

**6. Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren**

Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?

**7. Psychische Leistungsreserven**

Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt? Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege? Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

Für die Antworten hinsichtlich der sieben Dimensionen werden Punktwerte vergeben, anhand derer die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten in drei Stufen ermittelt werden kann. Ist die Arbeitsfähigkeit niedrig ausgeprägt, sind Maßnahmen zur Wiederherstellung notwendig. Liegt sie im mittleren Bereich, sollten Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden. Eine hohe Arbeitsfähigkeit ist dagegen Verpflichtung, alles zu tun, um diese zu erhalten. Nähere Informationen zu diesem Index finden sich unter [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net).

## 2.4 Psychische Beanspruchung

### Leitidee

Nicht Vermeidung, sondern „Optimierung der Beanspruchung“ ist das Ziel erfolgreichen Stress- und Ressourcenmanagements. Ob die Beanspruchung während der Arbeit optimal ist, erkennt man an der „Beanspruchungsbilanz“. Was man darunter versteht, wie sich diese erfassen und bewerten lässt, schildert der folgende Abschnitt.

### Beanspruchung und Beanspruchungsbilanz

Was unter (psychischer) Beanspruchung zu verstehen ist, wird für den Arbeitsbereich durch eine internationale Norm definiert. Die Beanspruchung bei der Arbeit wird nach der DIN EN ISO 10075-1 definiert als „die unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“. Der Vorteil einer solchen Definition besteht darin, dass man sich im Unternehmen schnell darüber einig werden kann, was man unter psychischer Beanspruchung versteht.

Im Gegensatz zu „Stressreaktionen“ liegen „Beanspruchungsreaktionen“ im „Normalbereich“ und sind nach Beendigung der Arbeit nicht mehr vorhanden. Auch die routinemäßige, „normale“ berufliche Tätigkeit erfordert eine gewisse Anstrengungsbereitschaft, Ausdauer und Konzentration, das heißt, sie ist auch immer mit psychischer und körperlicher Beanspruchung verbunden: „Ohne Fleiß (Beanspruchung) kein Preis (Arbeitsergebnis).“ Stressreaktionen bringen den Organismus dagegen aus dem Gleichgewicht und sind als sorgenvolle Gedanken und körperliche Reaktionen auch am Feierabend noch vorhanden.

**Die Beanspruchung erscheint dabei in einer Doppelrolle**, das heißt, sie hat einen „Nutzeneffekt“ und einen „Kosteneffekt“. Der **Nutzeneffekt** ist der positive Anteil an der Beanspruchungsbilanz; der **Kosteneffekt** ihr negativer Gegenspieler. Ist der Nutzen größer als die Kosten, entsteht eine positive Beanspruchungsbilanz; sind die Kosten höher als der Nutzen, ist die Bilanz negativ.

Warum das Konzept der Beanspruchungsbilanz beziehungsweise die Doppelrolle der Beanspruchung für das Stress- und Ressourcenmanagement von Bedeutung ist und welche Rolle sie spielt, wird im Folgenden näher erläutert.

## Doppelrolle der Beanspruchung

**Gute Arbeitsergebnisse sind ohne Anstrengung nicht zu erzielen.** Die Erledigung der Arbeitsaufgaben erfordert die Inanspruchnahme psychischer (interner) Ressourcen. Aufmerksamkeit und Konzentration, länger andauernde geistige oder körperliche Tätigkeit, die Regulierung unseres „Gefühlshaushaltes“ sowie kooperative und kommunikative Aktivitäten beanspruchen unsere persönlichen Ressourcen in vielfältiger Weise.

Die psychische Beanspruchung erscheint dabei stets in einer „Doppelrolle“: Einerseits hat sie einen Nutzeneffekt, wenn sie förderlich (funktional) für die Bewältigung der anfallenden Arbeitsanforderungen ist, andererseits hat die psychische Beanspruchung durch den Verbrauch psychischer Ressourcen auch ihren Preis. Dieser entstehende Kosteneffekt ist umso ausgeprägter, je mehr negative, stressähnliche Beanspruchungszustände während der Arbeit auftreten.

Kosten und Nutzen der Beanspruchung lassen sich – ähnlich wie finanzielle Bilanzierungen – mittels erprobter Instrumente (vergleiche dazu Kapitel 4) messen und einer Aufwands-/Ertragskalkulation unterziehen. Daraus resultiert das, was wir als Beanspruchungsbilanz bezeichnen.

Die folgenden zwei Beispiele veranschaulichen noch einmal den Nutzenbeziehungswise Kosteneffekt der Beanspruchung und die daraus resultierende Beanspruchungsbilanz.

## Beispiele für den Nutzen- und Kosteneffekt der Beanspruchung

### Nutzen der Beanspruchung

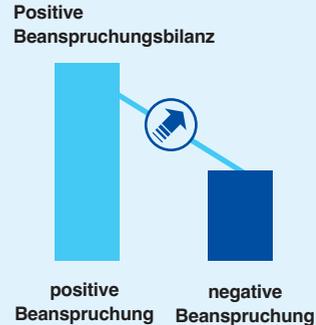
Ebenso wie beim Joggen, wo die physischen Ressourcen stark beansprucht und nach einiger Zeit verbraucht sind, ist eine starke Beanspruchung psychischer Ressourcen bei der Arbeit grundsätzlich nicht schädlich. Es kommt darauf an, um welche Art der Beanspruchung es sich handelt. Positiv sind die Inanspruchnahme mentaler Ressourcen (geistige Anstrengung), die ausdauernde Konzentration auf ein Ziel (motivationale Ressource), die Freude und Begeisterung an der Arbeit (emotionale Ressource) und in gewissen Grenzen auch der Verbrauch energetischer Ressourcen (physische Energie, Fitness).

Werden diese Ressourcen nicht ausreichend aktiviert, können Arbeitsaufgaben nicht erfolgreich bewältigt werden. Erst ihre intensive und natürlich mit Anstrengung und Energieverbrauch verbundene Nutzung ermöglicht eine effektive Bewältigung der Arbeitsanforderungen. Diese Art der Anstrengung wird von den meisten Personen sehr positiv erlebt. Sie vermittelt das gute Gefühl, etwas erreicht zu haben, erzeugt ein hohes Selbstwertgefühl und ist mit positiven Emotionen (Freude, Stolz) verbunden.

Beispiel: Frau O. hat sich drei Stunden konzentriert damit beschäftigt, sich in ein neues EDV-Programm einzuarbeiten. Mit Unterstützung einer Kollegin, mit der sie auch bei anderer Gelegenheit gute Erfahrungen gemacht hat, löst sie einige knifflige Probleme und ist schließlich in der Lage, das neue EDV-Programm so nach ihren Wünschen einzurichten, dass sie optimal damit arbeiten kann. Zwischendurch beantwortet sie einige telefonische Anfragen. Sie hört dabei aufmerksam zu, macht sich Notizen und überlegt sich am Ende des Tages, in welcher Reihenfolge sie die Anfragen am nächsten Tag bearbeitet. Als das EDV-Programm an gleicher Stelle zweimal „aussteigt“, wird sie etwas nervös, ärgert sich darüber, dass sie wieder von vorn anfangen muss, und schimpft über die schlechte Programmierung.

**Abbildung 7:**

**Beispiel für eine positive Beanspruchungsbilanz**



Die hohe Konzentration und Aufmerksamkeit hat ihre mentalen und motivationalen Ressourcen stark beansprucht. Gleichzeitig hat sie ihre Kenntnisse und Möglichkeiten beim Umgang mit EDV-Programmen erweitert und damit ihre persönlichen Ressourcen gestärkt (Problemlöse- und Methodenkompetenz, EDV-Kompetenz). Ähnliche Situationen wird sie trotz der aufgetretenen Probleme künftig eher als Herausforderung erleben und nicht als Bedrohung (Ressourcengewinnspirale; vergleiche dazu auch Informationsbox 3). Insgesamt hat Frau O. eine positive Beanspruchungsbilanz (siehe dazu Abbildung 7).

**Kosten der Beanspruchung**

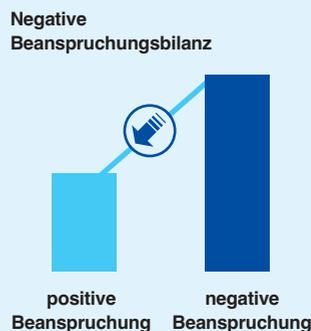
Stressähnliche Beanspruchungszustände, wie innere Anspannung, Gereiztheit und nervöse Unruhe, oder Gefühle der Unlust verbrauchen Ressourcen, die für die Aufgabenbewältigung keinen Nutzen haben. Diese negativen Beanspruchungszustände entstehen, ebenso wie Gefühle der Langeweile (Monotonieerleben) oder psychische Ermüdung, vor allem durch Arbeitsbedingungen, die die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Beschäftigten nicht adäquat berücksichtigen. Für die Beschäftigten stellt die Arbeit dann keine Herausforderung dar, für die es sich lohnt, sich anzustrengen, sondern eher eine bedrohliche oder langweilige Situation, der man besser aus dem Weg geht.

Das nachfolgende Beispiel schildert eine (leider nicht seltene) Arbeitssituation, deren Beanspruchungsbilanz negativ ist, weil sie hauptsächlich mit negativen Gefühlen verbunden ist und zudem dazu führt, dass die anstehenden Aufgaben nicht zufriedenstellend erledigt werden.

Beispiel: Frau S. erhält eine Einweisung in ein neues EDV-Programm. Der EDV-Fachmann führt sie durch das Programm. Fragen beantwortet er nur unwillig; zur Gestaltung des Ablaufs beziehungsweise der einzelnen Arbeitsschritte macht er Vorschläge („Wir machen dies immer so!“). Obwohl Frau S. Mühe hat, den Anweisungen zu folgen, traut sie sich nicht, dies anzusprechen. Da sie nicht nach ihrem eigenen Arbeitstempo arbeiten kann, ist sie die ganze Zeit sehr angespannt. Ihre Aufmerksamkeit ist vorrangig darauf gerichtet, ihre unangenehmen Gefühle zu regulieren. Auf das Programm kann sie sich kaum konzentrieren. Telefonanrufe sind ihr eine willkommene Ablenkung.

**Abbildung 8:**

**Beispiel für eine negative Beanspruchungsbilanz**



Die starke Inanspruchnahme ihrer emotionalen Ressourcen und das damit einhergehende körperliche Unwohlsein führen dazu, dass sie sich am Ende des Tages gereizt und unzufrieden fühlt. Außerdem hat sie Angst vor dem nächsten Tag, da sie befürchtet, mit dem Programm nicht zurechtzukommen. Ähnliche Situationen wird sie künftig als Bedrohung und nicht als Herausforderung erleben; ihre persönlichen Ressourcen wurden nicht gestärkt, sondern vermindert (Ressourcenverlustspirale). Frau S. hat insgesamt eine negative Beanspruchungsbilanz (vergleiche Abbildung 8).

In beiden Beispielen ist die psychische Beanspruchung während der Arbeit hoch. Unterschiedlich ist jedoch die Beanspruchungsbilanz am Ende des Tages: In dem einen Fall ist sie positiv, da der Nutzeneffekt der Beanspruchung überwiegt; im anderen Fall ist die Bilanz negativ. Die Arbeit ist vorwiegend mit negativen Gefühlen verbunden, die die Konzentration auf die Aufgabe behindern. Ein Verfahren zur Ermittlung der Beanspruchungsbilanz einer Arbeitstätigkeit wird in Kapitel 4 vorgestellt.

Die Beispiele und das Konzept der Beanspruchungsbilanz machen auch deutlich: Stress- und Ressourcenmanagement heißt nicht, die Beanspruchung der Beschäftigten möglichst gering zu halten. Auch Unterforderung kann Stressreaktionen auslösen. Es kommt also nicht darauf an, die Arbeit möglichst beanspruchungsarm zu gestalten. **Ziel sollte vielmehr die beanspruchungsoptimale Gestaltung der Arbeit sein.**

### **Langfristige Folgen psychischer Beanspruchung und Stress**

**Langfristig führen stressreiche Arbeitstätigkeiten und eine negative Beanspruchungsbilanz zu Beeinträchtigungen der Gesundheit, der Vitalität und Arbeitsmotivation sowie zu geringer Leistungsfähigkeit und Produktivität** (vergleiche dazu auch das Wirkungsmodell in Kapitel 3).

Arbeitssituationen, in denen negative Beanspruchungen, Gefühle und Befindlichkeiten bei der täglichen Arbeit sehr häufig auftreten, können bei den Beschäftigten zu chronischen Erschöpfungszuständen führen. Sie werden unter dem Begriff „Burn-out“ (Ausgebrannt-Sein) zusammengefasst und beziehen sich auf Symptome wie emotionale Erschöpfung, reduzierte Leistungsfähigkeit (Motivations- und Antriebsverlust) und negative, zynische Einstellungen gegenüber anderen und sich selbst.

Burn-out beeinträchtigt die sozialen Beziehungen in Unternehmen, hat deutlich negative Effekte auf die Effizienz und Qualität der Arbeit und erhöht die Fehlzeitenrate.

## Informationsbox 5

### Burn-out als langfristige Folge von arbeitsbedingtem Stress

Mit Burn-out oder „Ausbrennen“ wird die langfristige Wirkung hohen Stresses bezeichnet. Früher galt Burn-out vor allem als Folge hohen Engagements in sozialen Berufen, wo beispielsweise Therapeuten, Krankenpflegepersonal und Sozialarbeiter durch die ständige unterstützende Kommunikation kranker oder sich in Krisensituationen befindender Menschen selbst irgendwann hilfsbedürftig wurden.

In der Forschung sind drei Faktoren von Burn-out bekannt: **emotionale Erschöpfung** als Beginn eines Prozesses, der bei Andauern über Monate oder Jahre zu **Zynismus** den Kunden oder Klienten gegenüber führen kann, sowie drittens **Minderung der Leistungsfähigkeit** beziehungsweise der professionellen Kompetenz.

Inzwischen ist klar, dass Burn-out nicht spezifisch für helfende Berufe (Humandienstleistungen) ist. Wichtige neuere Erkenntnis der Burn-out Forschung ist, dass arbeitsbezogene Stressoren in allen Berufszweigen zu Burn-out-Phänomenen führen können. So kann es (ähnlich wie bei Mobbing, vergleiche Informationsbox 2) den Umständen entsprechend jeden treffen. Ist die Arbeitssituation von hohem Druck, Routine und wenig Spielräumen gekennzeichnet und müssen immer wieder Störungen hingenommen oder bearbeitet werden, ist eine hohe Wahrscheinlichkeit von Ausbrennen gegeben. Dazu kommen individuelle Einstellungen, wie Perfektionismus und hoher Anspruch an sich selbst.

Erste Anzeichen für Burn-out sind meist andauernde Konzentrationsstörungen, Müdigkeit und nervöse Anspannungen.

Die Überprüfung von Anforderungen und gesteckten Zielen, die Verteilung der Arbeit im Team sowie Überlegungen zu eigenen Werten und Normen sind Schritte, die am besten mit anderen gemeinsam gegangen werden sollten. Wichtig ist außerdem eine Änderung der Lebensführung: regelmäßige Bewegung, Entspannung, gesundes Essen, genügend Schlaf und Pflege von Hobbys und freundschaftlichen Kontakten.

Die Gefahr auszubrennen betrifft gerade jüngere leistungs- und aufstiegsorientierte Beschäftigte, die im Bereich der Informations- und Telekommunikationsbranche (Telekommunikation, Softwaregestalter, Multimedia, Internet etc.) arbeiten. Sie verausgaben sich häufig und erkennen ihre psychischen und körperlichen Grenzen nicht. Überforderung und Erschöpfung werden nicht oder zu spät wahrgenommen. Eine Erholungsunfähigkeit ist oft die Folge, der Arbeits-Erholungs-Zyklus wird gestört, und die allgemeine Vitalität und Leistungsfähigkeit gehen allmählich zurück.

Langfristige, zum Teil dramatische Folgen für die Gesundheit haben sogenannte „Gratifikationskrisen“. Sie entstehen dann, wenn sich eine Person bei ihrer Arbeit sehr anstrengt und ihre Kräfte jeden Tag stark verausgabt und die erwarteten Belohnungen (Anerkennung, Wertschätzung, angemessene Entlohnung) ausbleiben. Geringe Leistungsmotivation, Leistungszurückhaltung, innere Kündigung oder „Dienst nach Vorschrift“ sind oft die Folge. Lang anhaltende Gratifikationskrisen führen als psychosozialer Stressfaktor nicht nur zu geringem Wohlbefinden, psychischen Störungen und einer Reihe von Krankheitssymptomen, sondern sie sind auch ein Risikofaktor für die Entstehung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

So fand sich in einer Studie an mehreren Zehntausend männlichen und weiblichen Regierungsangestellten, dass bei denjenigen Beamten, die zu Beginn der Untersuchung unter beruflichen Gratifikationskrisen litten, das über einen Fünfjahreszeitraum betrachtete Risiko neuer Koronarer Herzkrankheiten um mehr als das Doppelte erhöht war.

### **Der Arbeits-Erholungs-Zyklus**

Optimales Ressourcenmanagement erfordert nicht nur beanspruchungsoptimal gestaltete Arbeitsbedingungen. Die Inanspruchnahme psychischer und körperlicher Ressourcen ruft – bei hinreichend langer Dauer – beim Menschen das Bedürfnis nach Erholung hervor. Hinreichend lange Phasen der Erholung erzeugen umgekehrt ein Bedürfnis nach beanspruchender Aktivität.

Optimales Ressourcenmanagement heißt deshalb auch, einen angemessenen Wechsel von Arbeit (Beanspruchung) und Erholung (Pausen) zu gewährleisten. Die Erholungswirkungen von Pausen sind dabei zum Beispiel abhängig von der Dauer der vorangegangenen Arbeitstätigkeit beziehungsweise der zeitlichen Lage der Pause, der Pausenlänge und der Pausennutzung:

- Je weiter die Ermüdung fortgeschritten ist, desto länger werden die zur Erholung notwendigen Pausen.
- Kurzpausensysteme sind wesentlich effektiver als wenige und lange Pausen. Der Erholungswert einer Pause steigt mit kürzer werdender Zykluszeit von Beanspruchung und Erholung an.
- Aktive Erholung ist effektiver als passive Erholung: Je eigenständiger und flexibler die Gestaltung der Pausenzeiten möglich ist, desto schneller können verbrauchte Ressourcen wieder aufgefrischt werden und desto höher ist anschließend die Leistungsfähigkeit.

Vieles spricht dafür, dass die Beanspruchungen während der Arbeit das Befinden nach Arbeitsende für den Rest des Tages erheblich beeinflussen können. So wurden zum Beispiel in Abhängigkeit von der Höhe der Arbeitsbe-



lastung Veränderungen in Herzfrequenz und Blutdruck gefunden. Die Effekte – je höher die Arbeitsbelastung, desto höher der Blutdruck während der Arbeit – waren auch noch nach der Arbeit (Freizeit) und teilweise sogar in der Nacht zu beobachten.

Die Pausengestaltung kann deshalb für das Stress- und Ressourcenmanagement einen ebenso großen Stellenwert wie die Gestaltung der Arbeitstätigkeiten haben. Wie in der „Arbeitsfähigkeit“ unterscheiden sich Personen auch in ihrer „Erholungsfähigkeit“. Manche erholen sich auch nach anstrengenden Aktivitäten sehr schnell, andere können weniger gut abschalten und sind mit ihren Gedanken auch noch in der Arbeitspause „bei der Arbeit“.

Die **Erholungskompetenz** stellt deshalb auch eine Ressource dar, die in einem umfassenden Programm des Stress- und Ressourcenmanagements Berücksichtigung finden sollte. Erholungskompetenz ist erlernbar. Deshalb können entsprechende Angebote zur Steigerung der Entspannungs- und Erholungsfähigkeit (zum Beispiel Entspannungstraining, Bewegung am Arbeitsplatz, aktives Pausenverhalten) auch einen substantziellen Beitrag leisten.

Das Thema „Arbeit und Erholung“ sollte auch – und viele Firmen tun dies in zunehmendem Maße – in dem umfassenderen Kontext Beachtung finden, der mit dem Begriff „Work-Life-Balance“ beschrieben wird.

## Informationsbox 6

### Was vom Tage übrig bleibt – Work-Life-Balance

Beruflicher Stress und Konflikte enden nicht am Werkstor; sie werden oft mit nach Hause genommen. Betriebliches Stress- und Ressourcenmanagement sollte deshalb auch einen Blick auf die Gesamtsituation von Arbeit, Familie und Freizeit werfen. Untersuchungen belegen: Konflikte in den meisten Betrieben werden sehr viel häufiger in die Familie hineingetragen als dies umgekehrt der Fall ist: Konflikte in Familien belasten die Arbeit im Betrieb vergleichsweise wenig. Neben ungünstigen Arbeitszeiten und mangelnder Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung sind es die psychischen Beanspruchungen während der Arbeit, die zu Konflikten in der Familie führen und eine ausreichende Erholung nach der Arbeit erschweren.

Der Arbeits-Erholungs-Zyklus wird beeinträchtigt, indem Ressourcen nicht wieder ausreichend aufgefrischt werden und in der Familie zusätzliche psychische Anforderungen und Belastungen entstehen. Ein gestörtes Verhältnis zwischen Arbeits-, Privatleben und Erholung beeinträchtigt das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz.

Dass sich die Einbeziehung der Work-Life-Problematik lohnt, zeigen Aktivitäten der Commerzbank: Mit der Maßnahme „Kids & Co – Kinderbetreuung in Ausnahmefällen“, in der ein Konzept der kurzfristigen Unterstützung bei Betreuungsproblemen entwickelt und realisiert wurde, konnte für viele Beschäftigte die Eltern-Kind-Beziehung deutlich verbessert werden. Ein wichtiges Ergebnis für das Unternehmen: Fehlzeiten konnten reduziert und nach Abzug der Investitionen konnte ein betriebliches Einsparpotenzial von 140.000 Euro erzielt werden.

Auch in einer groß angelegten Studie des Bundesministeriums für Familie und Jugend zeigte sich, dass die realisierten Einsparungen durch familienfreundliche Maßnahmen die Kosten der Maßnahmen übersteigen.

„Work-Life-Balance“ ist inzwischen ein aktuelles Managementthema. Dies zeigt unter anderem die hohe Beteiligung von Führungskräften der ersten und zweiten Ebene an der kürzlich durchgeführten Befragung von Kienbaum Management Consultants zum Thema „Zeitmanagement und Work-Life-Balance internationaler Topmanager“. Ebenso fordern Wirtschaftsverbände und Politik inzwischen mehr „Familienfreundlichkeit“ in Unternehmen.



### 3 Arbeitspsychologisches Wirkungsmodell (APW)

#### Leitbild

Das Arbeitspsychologische Wirkungsmodell (APW) ist ein Instrument für die Unternehmensleitung und das Management zur konsequenten Ausrichtung der Aktionen einer Gruppe von Menschen (Organisationseinheiten, Abteilungen, Arbeitsgruppen) auf ein gemeinsames Ziel.

Gemeinsame (geteilte) Ziele haben dann eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn sie auch zu einer gemeinsamen Aufgabenorientierung führen. Die gemeinsame Aufgabe heißt hier: Stressoren vermeiden und Ressourcen aufbauen durch Gestaltung beanspruchungsoptimaler Arbeitsbedingungen und Qualifizierung der Mitarbeiter.

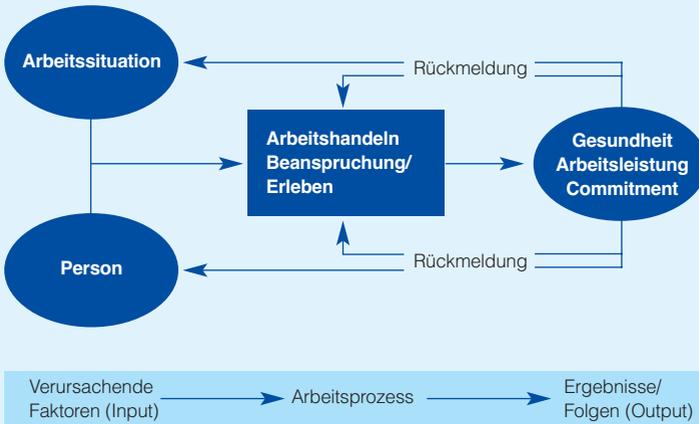
#### Was beinhaltet das arbeitspsychologische Wirkungsmodell?

Das APW beschreibt Ursache-Wirkungs-Ketten und stellt so die bisher beschriebenen Grundlagen zum Stress- und Ressourcenmanagement (vergleiche Kapitel 2) in einen Gesamtzusammenhang. Anforderungen, Stressoren und Ressourcen als verursachende Faktoren und Stressreaktionen sowie psychische Beanspruchung als unmittelbare Auswirkungen im Arbeitsprozess werden im APW zueinander in Beziehung gesetzt. Darüber hinaus beschreibt und erklärt das APW, welche Effekte Stress (siehe Abschnitt 2.2) und psychische Beanspruchungen während der Arbeit (vergleiche Abschnitt 2.4) für die Leistung, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten hat.

Das APW liefert eine Orientierungsgrundlage dafür, welche Daten in betrieblichen Projekten für ein erfolgreiches Stress- und Ressourcenmanagement berücksichtigt werden müssen.

**Abbildung 9:**

**APW – Arbeitspsychologisches Wirkungsmodell**



Die Analyse der betrieblichen Situation als Grundlage eines Stress- und Ressourcenmanagementprojektes konzentriert sich nach dem APW auf vier Bereiche:

(1) die Arbeitssituation, (2) Merkmale der Person, (3) das Arbeitshandeln, die Beanspruchungen und das Erleben während der Arbeit sowie die daraus resultierenden Folgen beziehungsweise Ergebnisse, das heißt (4) die Gesundheit, Arbeitsleistung und das Commitment (vergleiche Abbildung 9). Damit liegen nach einer Analyse auf Grundlage des APW sowohl Daten zu möglichen Ursachen (Belastungsfaktoren) als auch den damit verbundenen Wirkungen auf das Stresserleben während der Arbeit und den längerfristigen Folgen vor.

Welche Schlüsse sich aus der Systematik des APW zur Stressreduktion beziehungsweise für Maßnahmen zur Verbesserung der Ressourcen ableiten lassen, zeigt exemplarisch ein Ergebnis aus der in Kapitel 4 zitierten IT-Studie der TK.

Abbildung 10:

### Zusammenhang zwischen Arbeitstätigkeit und psychischer Beanspruchung

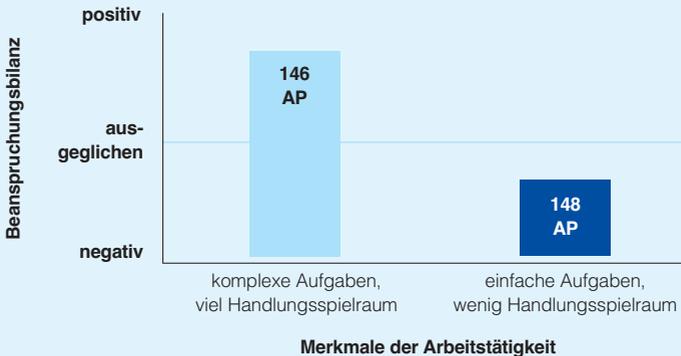


Abbildung 10 veranschaulicht, wie sich die Arbeitstätigkeit auf das psychische Befinden auswirkt: Die Beanspruchungsbilanz ist für die 146 Arbeitsplätze (146 AP), die komplexe Arbeitsaufgaben mit viel Handlungsspielraum haben, positiv ausgeprägt. Mitarbeiter an diesen Arbeitsplätzen fühlen sich wohl, haben wenig negative Emotionen und sind insgesamt mit ihrer Arbeit zufrieden. IT-Mitarbeiter (148 AP), die vorwiegend einfache Aufgaben mit wenig Handlungsspielraum ausführen (zum Beispiel Dateneingabe), berichten dagegen von Stressreaktionen (nervöse Anspannung, Langeweile) während der Arbeit und wenig positiven Gefühlen oder Interesse an der Arbeit – sie haben eine negative Beanspruchungsbilanz.

Aufgrund dieser Analyseergebnisse können wir annehmen, dass Arbeitsplätze mit komplexen Aufgaben und vielen Handlungsspielräumen ein hohes Ressourcenpotenzial besitzen (positive Beanspruchungsbilanz). Arbeitsplätze mit einfachen Aufgaben und wenig Handlungsspielraum haben dagegen ein hohes Stresspotenzial (negative Beanspruchungsbilanz).

Eine Maßnahme, die in einem solchen Fall positive Wirkungen hat, ist zum Beispiel die Aufgabenerweiterung: Beschäftigte einer Abteilung oder Arbeitsgruppe erledigen an ihren Arbeitsplätzen mehrere verschiedene Aufgaben, die bislang von unterschiedlichen Arbeitskräften verrichtet wurden. Wie eine solche Neustrukturierung von Arbeitsaufgaben dabei im Detail aussehen sollte, muss jeweils für den Einzelfall geklärt werden beziehungsweise hängt von den weiteren Rahmenbedingungen (zum Beispiel Art der Aufgaben, Größe einer Arbeitsgruppe etc.) ab.

## Informationsbox 7

### Optimierung der Arbeitsituation durch Erweiterung des Handlungsspielraums

Wie in Abschnitt 2.1 beschrieben, sind Handlungsspielräume bei der Aufgabenbewältigung eine gute Voraussetzung dafür, dass hohe Anforderungen und Belastungen bei der Arbeit nicht zu einem Risikofaktor werden müssen (vergleiche dazu auch Abbildung 4). Zeigen betriebliche Analysen, dass gerade Beschäftigte an Arbeitsplätzen mit wenig Handlungsspielraum hohe Fehlzeiten, geringe Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation aufweisen, dann ist dies ein deutlicher Hinweis dafür, dass die Maßnahme „Erweiterung des Handlungsspielraums“ durch entsprechende Arbeitsgestaltung mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein wird. Belege für die Wirksamkeit von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation liefern zahlreiche arbeitspsychologische Studien in der betrieblichen Praxis.

## Die Bedeutung des Wirkungsmodells in Projekten zum Stress- und Ressourcenmanagement

Für Projekte des Stress- und Ressourcenmanagements (SRM-Projekte) hat das in diesem Kapitel beschriebene Arbeitspsychologische Wirkungsmodell (APW) zusammenfassend vor allem drei Funktionen:

**Erstens:** Das APW zeigt auf, welches Nutzenpotenzial Maßnahmen in SRM-Projekten haben können. Die Systematik des APW ermöglicht, das Stress- und Ressourcenpotenzial eines Arbeitsplatzes zu beurteilen. Dazu geeignete Analyseverfahren werden in Kapitel 4 beschrieben (vergleiche auch Tabelle 1). Für das Management bietet das APW somit die Möglichkeit abzuschätzen, wie wirksam eine Maßnahme wahrscheinlich sein wird beziehungsweise welcher Nutzen mit dem vorgesehenen personellen und finanziellen Aufwand erzielt werden kann. Was das konkret bedeuten kann, veranschaulicht das Beispiel der Informationsbox 7.

**Zweitens:** Das APW zeigt auf, welche Themenfelder und Bereiche bei der Analyse zu berücksichtigen sind. Allein die psychische Beanspruchung und/oder das Stresserleben der Beschäftigten zu erfassen reicht nicht aus,

um gezielte Maßnahmen zur Optimierung der Beanspruchung einzuleiten. Erst Kenntnisse über das Stress- und Ressourcenpotenzial der Arbeitssituation der befragten Personen (vergleiche dazu Abschnitt 2.1: Stress- und Ressourcenpotenzial von Arbeitstätigkeiten) ermöglichen wirksame Maßnahmen (siehe auch [Informationsbox 6](#) und [7](#)).

### Informationsbox 8

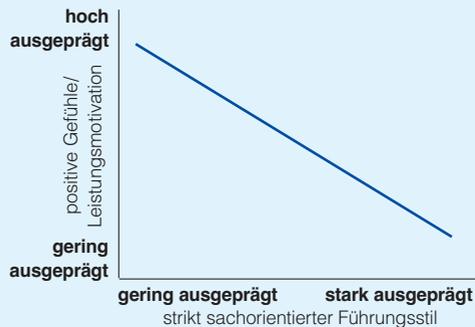
#### Optimierung der Arbeitsbedingungen durch verändertes Führungsverhalten

Die individuelle Beanspruchung und das Stressempfinden sind abhängig von den (äußeren) Arbeitsbedingungen. Dazu gehört auch der Führungsstil des oder der Vorgesetzten. Wie in Abschnitt 2.3 beschrieben, hat ein strikt sachorientierter Führungsstil für Frauen eher negative Auswirkungen. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil ist dagegen bei Frauen häufig mit positiven Gefühlen und hoher Leistungsmotivation verbunden. Stellt sich zum Beispiel als Ergebnis der Analyse eines SRM-Projektes heraus, dass weibliche Arbeitskräfte aufgrund des sachlich ausgerichteten Führungsstils ihres Vorgesetzten wenig motiviert sind und sich meistens unwohl fühlen, dann sagt das Modell voraus, welches Nutzenpotenzial die Maßnahme „Veränderung des Führungsstils“ wahrscheinlich hat.

Abbildung 11:

#### Einfluss eines sachorientierten Führungsstils auf die Befindlichkeit (bei Frauen)

Voraussage im Wirkungsmodell:



**Drittens:** Das Wirkungsmodell erleichtert die Kommunikation im Unternehmen, indem es den Beteiligten eine Vorlage bietet, auf deren Grundlage ein gemeinsames Verständnis für das Problemfeld entwickelt werden kann. Durch die im Modell aufgezeigten Verknüpfungen zwischen den vier Bereichen wird vor allem deutlich, dass SRM eine ganzheitliche Vorgehensweise erfordert. Um Stress nachhaltig zu vermeiden oder Ressourcen aufzubauen, sind Analysen oder Maßnahmen, die sich nur auf Teilbereiche (zum Beispiel individuelle Stressbewältigungsstile) beziehen, wenig sinnvoll.

### Das APW als Handlungsleitfaden für die Praxis

Zu einem Handlungsleitfaden für die Praxis wird das APW dadurch, dass den vier Bereichen entsprechende Analyseinstrumente zugeordnet werden. Welche dabei jeweils zur Analyse für einen der vier Bereiche ausgewählt werden, ist dabei unter anderem abhängig von

- der Unternehmensgröße (Klein-, Mittel- oder Großbetrieb),
- der betrieblichen Problemlage sowie
- den finanziellen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Zuordnung der Instrumente zu den vier Bereichen des APW. Das nachfolgende Kapitel beschreibt Instrumente und Verfahren, die zur Analyse der vier Bereiche geeignet sind.



## Tabelle 1:

### Übersicht über die in dieser Broschüre beschriebenen Instrumente und Verfahren

#### Analysebereiche

#### Instrumente/Verfahren

#### Verursachende Faktoren: Anforderungen/Stressoren/Ressourcen

##### Arbeitssituation:

- BASA – Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen – Screening für Arbeitsplatzinhaber
- Mitarbeiterbefragung – Gesund in die Zukunft
- SynBA – Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse
- FVVB – Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung
- TK-Gesundheitszirkel
- TK-Gesundheitswerkstatt
- StRes.Moderator

##### Personmerkmale:

Verfahren zur Erfassung von Ressourcen im Arbeitsprozess:

- Schlüsselkompetenzen
- Gesundheitskompetenz
- Optimismus
- Eigeninitiative
- Selbstregulationskompetenz
- teamorientierte Stressbewältigung und Ressourcenförderung

#### Unmittelbare Auswirkungen: Stressreaktionen, psychische Beanspruchung und Beanspruchungsbilanz:

Verfahren zur Erfassung von Beanspruchung, Stresserleben und Erstellung einer Beanspruchungsbilanz

- Checklisten „Psychische Ermüdung“, „Psychische Sättigung“, „Monotonie“ und „Stress“
- EEB – Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchungserleben während der Arbeit

#### Längerfristige Folgen: Arbeitsleistung, Gesundheit und emotionale Bindung

##### Ergebnisse/Folgen:

Verfahren zur Erfassung von:

- Burn-out
- allgemeiner seelischer Gesundheit
- körperlichen und psychosomatischen Beschwerden
- emotionaler Bindung (Commitment)

## Teil 2: Stress- und Ressourcenmanagement in der betrieblichen Praxis

Erfolgreiches Stress- und Ressourcenmanagement erfordert zunächst eine gründliche Analyse des Istzustandes mit einer anschließenden Diagnose. Dazu geeignete Instrumente und Verfahren werden in Kapitel 4 beschrieben. Ihre Auswahl orientiert sich, wie in Tabelle 1 aufgezeigt, an den vier Komponenten des Wirkungsmodells. Kapitel 5 beschreibt die Vorgehensweise bei der Durchführung und Evaluation von Maßnahmen zum Stress- und Ressourcenmanagement. In Kapitel 6 wird ein Beispiel aus der Praxis vorgestellt, das einen Einblick in die Chancen, aber auch Hindernisse von betrieblichen Projekten vermittelt.

### 4 Instrumente zur Analyse der betrieblichen Situation

Ausgehend vom arbeitspsychologischen Wirkungsmodell werden Instrumente zur Erfassung der Arbeitssituation, von Persönlichkeitseigenschaften, Stressreaktionen und psychischer Beanspruchung im Arbeitsprozess sowie zur Ermittlung längerfristiger Folgen dargestellt (vergleiche dazu auch die Übersicht in Tabelle 1).

Für die ausgewählten Instrumente liegen entweder vonseiten der Techniker Krankenkasse ausführliche Beschreibungen und Anweisungen zu ihrer Anwendung vor oder sie sind über die jeweils angegebenen Quellen zugänglich. Für eine umfassende Analyse und die darauf aufbauende Ableitung von Maßnahmen empfiehlt es sich in den meisten Fällen, Experten zurate zu ziehen. Die Techniker Krankenkasse bietet in Zusammenarbeit mit Experten ein „TK-Beratungskonzept“ an, das Unternehmen bei der selbstständigen Problemlösung wirksam unterstützt.

#### 4.1 Instrumente zur Analyse der Arbeitssituation

Die hier beschriebenen Instrumente sind entweder Befragungen der Mitarbeiter durch standardisierte und bewährte Fragebogen oder moderierte Gruppendiskussionen.

Es werden Instrumente zur Analyse der Arbeitsbedingungen, zur Ermittlung des Stress- und Ressourcenpotenzials von Arbeitstätigkeiten und -plätzen, zum Führungsverhalten sowie die gruppenorientierten Instrumente TK-Gesundheitswerkstatt und TK-Gesundheitszirkel vorgestellt.

## Verfahren zur Analyse der Arbeitsbedingungen

### **BASA – Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen – Screening für Arbeitsplatzinhaber/-innen**

Das im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der TK eingesetzte Verfahren wurde bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) entwickelt und wird von der TK in der Zusammenarbeit mit Unternehmen eingesetzt.

Das BASA-Verfahren bezieht die Beschäftigten mit ein und kann als anonyme Mitarbeiterbefragung oder in Gruppendiskussionen eingesetzt werden. Ziel ist eine psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen. Unterschieden werden

- **ergonomische Merkmale** – zum Beispiel die erforderliche Körperhaltung, Arbeitsplatzumgebung –,
- **technische Merkmale** – zum Beispiel Arbeits- und Hilfsmittel, Bildschirm, Software und Sicherheitsvorrichtungen – und
- **organisatorische Merkmale** – zum Beispiel Arbeitszeit und -ort, Vorgesetzte.

Diese Merkmale werden danach beurteilt, ob (a) ein Merkmal vorhanden ist oder nicht und (b) ob die Beschäftigten das jeweilige Merkmal „schlecht“, „weder schlecht noch gut“ oder „gut“ finden.

Die Bereiche Ergonomie (32 Merkmale), Technik (18 Merkmale) und Arbeitsorganisation (29 Merkmale) werden anhand eines Auswertungsschemas danach beurteilt, ob sie potenziell zur Erhöhung der psychischen Belastung beitragen können oder ob sie eher eine Ressource darstellen.

Beispielfragen zum BASA Fragebogen:

- Arbeitsumgebung:  
„Während meiner Arbeit habe ich Kontakt mit Gefahrstoffen“, „... ist die Temperatur unangenehm.“
- Technik:  
„Der Bildschirm an meinem Computer/meiner Maschine flimmert oder spiegelt“, „... hat einen guten Zeichenkontrast und eine scharfe Zeichendarstellung.“
- Organisation:  
„Arbeitszeit: Bei meiner Arbeit kommt es zu Zeit- und Termindruck“, „... kommt es zu Überstunden.“

Zur Erfassung der Analysedaten stehen zwei Erfassungsmethoden zur Verfügung: (1) die BASA-Mitarbeiterbefragung als schriftliche anonyme Befragung von circa 30 Minuten Dauer; sie dient der Bewertung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Mitarbeiter, sowie (2) die BASA-Expertenanalyse. Sie besteht aus einem Beobachtungsinterview während der Arbeit und wird von einem außerbetrieblichen Experten durchgeführt.

Ergebnis der Analyse ist die Beurteilung des Gestaltungsbedarfs in Bezug auf die drei Bereiche Ergonomie, Technik und Arbeitsorganisation und des Qualifizierungsbedarfs für die Beschäftigten an den untersuchten Arbeitsplätzen. Darüber hinaus erfolgt, da BASA ein Screening-Verfahren (eine Art Grobanalyse) darstellt, eine Beurteilung dahin gehend, ob eine weitere Feinanalyse durch Experten erforderlich ist.

Vor Einsatz des BASA-Verfahrens sollten die Verantwortlichen an einer Schulung teilnehmen.

### **Mitarbeiterbefragung – Gesund in die Zukunft**

Dieses Verfahren besteht aus zwei Teilen: (a) Erfassung der Arbeitssituation und (b) Erfassung des körperlichen und psychischen Befindens. Es wurde im Zentrum für empirische pädagogische Forschung der Universität Koblenz-Landau (Zepf) von Dr. W. Krieger im Auftrag der TK entwickelt und basiert auf dem computerunterstützten Befragungssystem CEPAR (Computerunterstützte Erfassung der psychosozialen Anforderungen und Ressourcen).

Die Befragung zur „**Erfassung der Arbeitssituation**“ gliedert sich in fünf Bereiche:

- **Physikalische Bedingungen und Rahmenbedingungen der Arbeit** beziehen sich auf physikalische Belastungen (wie zum Beispiel Lärm, Temperatur, Staub, giftige Stoffe etc.), Fragen nach dem Schichtsystem, der Vergütung sowie der Verantwortung des Arbeitsplatzinhabers für Maschinen, finanzielle Mittel etc.
- **Merkmale der Tätigkeit**, die erfasst werden, sind: Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Arbeit, Komplexität der Anforderungen und Qualifikationsbedarf, Arbeitsintensität (quantitative Anforderungen, Mehrfachbelastungen, Zeitdruck, Behinderungen des Arbeitsprozesses) sowie Strukturiertheit der Arbeitsziele und -abläufe.
- **Merkmale des sozialen Umfeldes** beziehungsweise des sozialen Kontextes, die erfasst werden, sind: Personengruppen (Vorgesetzte, Kollegen), die mit den Beschäftigten zu tun haben, Zusammenarbeit, Hilfe und Unterstützung, die den Beschäftigten gewährt werden.

- **„Organisationale und kommunikative Bedingungen“** werden über 20 Einzelfragen erfasst, die sich auf die Transparenz von Unternehmens- und Abteilungsentwicklungen, die unternehmensinterne Kommunikation und Informationsvermittlung sowie Führungsaspekte beziehen.
- Die **„Erfassung des körperlichen und psychischen Befindens“** erfolgt mithilfe eines bewährten Verfahrens (Freiburger Beschwerdeliste). Hinsichtlich des körperlichen Befindens werden folgende Merkmale erfragt:
  - Allgemeinbefinden (zum Beispiel Appetitmangel, Kopfschmerzen)
  - Herz-Kreislauf-Beschwerden (Herzschmerzen, Atemnot)
  - Magen-Darm-Beschwerden (zum Beispiel empfindlicher Magen, Übelkeit, Sodbrennen)
  - Anspannung (zum Beispiel Verkrampfung, Schweißausbrüche)
  - Schmerzen (zum Beispiel Nacken-, Schulter- und Rückenschmerzen)

Das psychische Befinden wird mit einem mehrdimensionalen Befindlichkeitsfragebogen erfasst, der folgende Befindenzustände berücksichtigt:

- gedrückte Stimmung (zum Beispiel trübsinnig, lebensfroh, zufrieden)
- Müdigkeit (zum Beispiel müde, ausgeruht)
- Unruhe (zum Beispiel ruhelos, ruhig)

Das Analyseinstrument „Mitarbeiterbefragung – Gesund in die Zukunft“ ist modular aufgebaut. Es ermöglicht damit den Unternehmen, die für sie jeweils relevanten Module auszuwählen.

## Verfahren zur Analyse des Stress- und Ressourcenpotenzials

Gegenwärtig gibt es eine ganze Reihe von Verfahren, die Hinweise über das Stress- und Ressourcenpotenzial von Arbeitsplätzen oder -tätigkeiten geben. Tabelle 2 gibt eine Übersicht über Verfahren, die dazu geeignet sind. Sie decken ein breites Spektrum von Merkmalen am Arbeitsplatz ab, die für das Stress- und Ressourcenmanagement von Bedeutung sind.

Im Folgenden wird exemplarisch ein Verfahren etwas genauer beschrieben, das in einer von der TK in Auftrag gegebenen Studie<sup>2</sup> zur Analyse und Bewertung von Anforderungen, Belastungen und Ressourcen in der IT-Branche eingesetzt wurde und mit dem sich das Stress- und Ressourcenpotenzial von Arbeitstätigkeiten beziehungsweise Arbeitsplätzen ermitteln lässt.

---

<sup>2</sup>Die Studie wurde vom Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung an der Bergischen Universität (früher Transferstelle) unter Leitung von Prof. Dr. Rainer Wieland durchgeführt (siehe dazu TK-Veröffentlichung „Moderne IT-Arbeitswelt gestalten“).

## SynBA – Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse

Ziel des SynBA-Verfahrens ist die Ermittlung des Stress- und Ressourcenpotenzials von Arbeitstätigkeiten. Die Analyseergebnisse liefern Empfehlungen für eine beanspruchungsoptimale Arbeitsplatzgestaltung. Ein differenzierter Auswertungsschlüssel bietet zudem die Möglichkeit, für jeden Arbeitsplatz gezielte Maßnahmen zur optimalen Ressourcennutzung abzuleiten.

Das SynBA-Verfahren besteht aus zwei Teilen: (1) dem Erhebungsbogen zur Beschreibung der Tätigkeiten am Arbeitsplatz und dem (2) Fragebogen zur Anforderungs- und Belastungsanalyse.

**Teil 1 – Tätigkeitsbeschreibung:** Zum einen werden hier die Hauptarbeitsbereiche (zum Beispiel Sachbearbeitung, Management und Führung) eines Arbeitsplatzinhabers erfragt. Zum anderen werden die damit verbundenen konkreten Aufgaben (zum Beispiel Textverarbeitung, Beraten, Informieren, Auskünfte erteilen, Kundenberatung) ermittelt. Als Ergebnis erhält man das individuelle, persönliche Aufgabenspektrum eines Mitarbeiters.

Bisher liegen für dieses Modul Tätigkeitsbögen für die traditionellen Arbeitsbereiche Bildschirmarbeit, Produktion/Fertigung, Anlagensteuerung und Überwachung, Krankenpflege sowie die Arbeitsformen „Callcenter, Zeitarbeit, Telearbeit und IT-Arbeitsplätze“ vor.

**Teil 2 – Fragebogen zur Anforderungs- und Belastungsanalyse:** Hier stehen Fragen nach der Qualität (Arbeitsinhalt) der Arbeitsanforderungen und den Bedingungen, unter denen sie zu bewältigen sind, im Vordergrund. Erfasst werden Arbeitsgestaltungsmerkmale, von denen angenommen werden kann, dass sie einen bedeutsamen Einfluss auf das Stress- und Ressourcenpotenzial eines Arbeitsplatzes haben (vergleiche dazu auch Kapitel 2):

- (1) Aufgabenanforderungen (Vielfalt, Komplexität)
- (2) Entscheidungs- und Handlungsspielraum (eigene Planungs- und Entscheidungsmöglichkeiten)
- (3) Arbeitsbehinderungen (Störungen, Umgebungsbedingungen, Systemabstürze, Rückmeldung über Prozesse und Ergebnisse)
- (4) Leistungs- und Zeitvorgaben
- (5) Kooperation/Kommunikation (Einzelarbeit, Kooperationserfordernisse)

Am besten werden die Fragebögen immer von mehreren Personen für ähnliche Arbeitsplätze bearbeitet, um eine breitere und sichere Datengrundlage zu haben.

Die fünf Beschreibungskategorien werden jeweils für drei Schnittstellen beziehungsweise Aufgabenbereiche am Arbeitsplatz erfasst: „Mensch-

Arbeitsaufgabe/-inhalt“, „Mensch-Maschine“ und „Mensch-Organisation“. Dieses „Schnittstellenkonzept“ ermöglicht eine gezielte Beantwortung der Frage, **wo die höchsten Stress- beziehungsweise Ressourcenpotenziale** zu erwarten sind:

- (a) bei den Aufgaben, die in den persönlichen Verantwortungsbereich einer Person fallen und ohne Nutzung eines Arbeitsmittels (Bildschirm/Maschinen) erledigt werden (Mensch-Arbeitsaufgabe/-inhalt);
- (b) bei der Bedienung von Maschinen oder Bildschirmgeräten beziehungsweise Bedienung der entsprechenden Software (zum Beispiel Textverarbeitungsprogramm, Tabellenkalkulation; SAP-Programme, Controlling etc.). Stress im Büro hat nicht selten seinen Ausgangspunkt in schlecht gestalteten Softwareprogrammen. Die beste Qualifizierung ist wenig hilfreich, wenn die Software die Aufgabenbearbeitung nur unzureichend unterstützt (vergleiche dazu auch die Beispiele zur Beanspruchungsbilanz in Kapitel 2.4);
- (c) bei der Bewältigung organisatorischer Aufgaben beziehungsweise der kooperativen und kommunikativen Anforderungen, die mit der Aufgabenerledigung verbunden sind (vergleiche dazu auch Informationsbox 9).

### Informationsbox 9

#### Beispiel für das Schnittstellenkonzept

Herr S. wird neu in Abteilung A eingestellt. Sein Aufgabenbereich bei der Stadtverwaltung besteht darin, Anträge auf Baugenehmigungen zu bearbeiten. Er hat kürzlich erfolgreich einen Kurs über die rechtlichen Grundlagen dazu absolviert und fühlt sich deshalb sehr kompetent in Bezug auf die Aufgaben, die ihn erwarten. Als er das Computerprogramm zur Bearbeitung solcher Anträge startet, stellt er fest, dass sich die Informationen in den Formularen der Antragsteller nicht ohne Weiteres in das Programm übertragen lassen (Mensch-Maschine-Schnittstelle). Er benötigt deshalb sehr viel mehr Zeit zur Bearbeitung der Anträge als von seinem Vorgesetzten vorgesehen wurde. Die Kollegen von Abteilung B werden ungeduldig, weil sie länger als geplant auf die Anträge zur Weiterbearbeitung warten müssen. Die dadurch entstehenden Zeitverzögerungen werden vom Vorgesetzten dieser Abteilung dem Beschäftigten angelastet (Schnittstelle „Mensch-Organisation“).

Stress im Büro hat hier seinen Ausgangspunkt an der „Mensch-Maschine-Schnittstelle“. Wird diese nicht als primäre Stressquelle erkannt, können gezielte Maßnahmen nicht ergriffen werden.

Die Bearbeitungszeit für das SynBA-Verfahren liegt erfahrungsgemäß bei circa 20 Minuten.

Die Ergebnisse des SynBA-Verfahrens (Kennwerte zur Beurteilung des Stress- beziehungsweise Ressourcenpotenzials) geben Aufschluss darüber, welche Bedingungen am Arbeitsplatz zu verändern sind, um die Arbeitstätigkeit und ihre Ausführungsbedingungen so zu gestalten, dass sie eine positive Beanspruchungsbilanz aufweisen.

Gegenwärtig liegen für dieses Verfahren (siehe dazu Wieland, 2005) Ergebnisse von circa 5000 Arbeitsplätzen und 120 unterschiedlichen Unternehmen vor. Sie ermöglichen dem Anwender, seine untersuchten Arbeitsplätze mit denen anderer beziehungsweise ähnlicher Unternehmen zu vergleichen (Benchmarking).

### **Verfahren zur Analyse von Führungsverhalten und psychosozialen Bedingungen**

Führungsverhalten kann, wie in Abschnitt 2.3 (Ressourcen) beschrieben, durch zwei Führungsstile charakterisiert werden, die in einem „zweidimensionalen Modell“ abgebildet sind: Die eine Dimension betrifft die Sachaufgaben, die Produktivität, das Bemühen um Ergebnisse (aufgabenorientierter Führungsstil); die zweite Dimension heißt Pflege der menschlichen Beziehungen (mitarbeiterorientierter Führungsstil). Im Folgenden werden zwei Instrumente beschrieben, die den Führungsstil aus zwei Perspektiven erfassen: aus der Perspektive der Beschäftigten und durch die Führungskräfte selbst.

#### **Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB)**

Der FVVB ist ein Fragebogen zum Führungsverhalten, der auf die beiden beschriebenen Führungsstile Bezug nimmt (vergleiche Fittkau & Fittkau-Garthe, 1971). Der Fragebogen kann in Form einer Checkliste (siehe dazu auch die kostenlose Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA]: Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, 2004) eingesetzt werden. Er dient dazu, belastendes, Stress verursachendes beziehungsweise gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu erfassen.

Die beiden Dimensionen des Führungsverhaltens werden dort wie folgt beschrieben:

- Eine Führungskraft, die einen **mitarbeiterorientierten** Führungsstil praktiziert, „behandelt ihre Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner“, „kritisiert ihre unterstellten Mitarbeiter nicht in Gegenwart anderer“, schafft „in Gesprächen eine gelöste Stimmung, sodass die Mitarbeiter

sich frei und entspannt fühlen“ und „ist meistens freundlich zu ihren Untergebenen, und diese haben deshalb auch leicht Zugang zu ihr“. Typisch für einen solchen Führungsstil sind Verhaltensweisen wie „freundliche Zuwendung“ und „Mitbestimmung, Partizipation“.

- Eine Führungskraft, die einen **aufgabenorientierten**, vorwiegend auf die sachlichen Aufgaben bezogenen Führungsstil praktiziert, „bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermutigen“, „weist ihren unterstellten Mitarbeitern spezifische Aufgaben zu“, versucht durch „ihre Aktivitäten die Mitarbeiter mitzureißen“, „freut sich besonders über fleißige und ehrgeizige Mitarbeiter“ und versucht, „die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter anzupassen“.

In der genannten Broschüre der BAuA zum Führungsverhalten ist eine Checkliste abgedruckt, die auf dem FVVB beruht und nützliche Hinweise dafür liefert, wie „defizitäres Führungsverhalten“ beziehungsweise „gesundheitsförderliches Führungsverhalten“ durch Anwendung dieser Checkliste erkannt werden kann. Checkliste 1 „Erkennen von defizitärem Führungsverhalten“ umfasst 20 Fragen; Checkliste 2 „Erkennen von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten“ 23 Fragen.

Diese Checklisten sollen von den Beschäftigten anonym und am besten in regelmäßigen Abständen ausgefüllt werden. Dadurch können negative Entwicklungen hinsichtlich der Belastungssituation der Beschäftigten frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

### **Verfahren zur Beurteilung des Führungsverhaltens durch die Führungskraft selbst**

Eine ausführliche Anleitung zur „Selbstbeurteilung“ und zum „Selbstmanagement“ für Führungskräfte bietet die TK-Broschüre „Mit Erfolg gesund bleiben“. Hier finden Führungskräfte gezielte Hinweise dazu, ihren Führungsstil einzuschätzen und damit auch selbst besser kennenzulernen. Der Test „Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter?“ (Quelle: Handbuch für den Vorgesetzten, Verlag für die Deutsche Wirtschaft, Bonn) enthält dabei zum Beispiel folgende Fragen, die mittels einer fünfstufigen Antwortskala (1 = kaum, 3 = teils/teils, 5 = oft) beantwortet werden können:

„Legen Sie Ziele des Teams und der Mitarbeiter im Wesentlichen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern fest?“, „Verzichten Sie auf detaillierte und laufende Kontrollen?“, „Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern?“.

Darüber hinaus finden sich in dieser Broschüre „Regeln für das Konfliktgespräch“, Hinweise zum „Gefühlsmanagement“ und zur richtigen Nutzung der Stimme („Die Stimme spricht für sich“).

Der Test „Wie würden Ihre Mitarbeiter antworten?“ bietet zudem die Möglichkeit, auch mal einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Hier können Führungskräfte ihr Führungsverhalten anhand von Fragen überprüfen, die das Führungsverhalten aus der Sicht der Mitarbeiter beschreiben: „Bei auftretenden Problemen unterstützt mich mein Vorgesetzter in der Lösungsfindung“, „Ich erhalte Anerkennung und Wertschätzung von meinem direkten Vorgesetzten“ oder „Ich werde frühzeitig über wichtige Vorgänge innerhalb meines Bereiches informiert“.

## **Gruppenorientierte Verfahren**

### **TK-Gesundheitszirkel**

Gesundheitszirkel sind mit Qualitäts- oder Innovationszirkeln vergleichbar. Während Letztere erfolgreich eingesetzt werden, um Innovationen im Unternehmen zu initiieren und in die betrieblichen Abläufe einzubinden, erfüllen Gesundheitszirkel eine ähnliche Funktion auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beziehungsweise der Gesundheitsförderung.

#### **Ziel und Leitidee des Gesundheitszirkels**

Das Ziel von Gesundheitszirkeln ist es, Arbeitsbelastungen im direkten Arbeitsbereich der Teilnehmer zu ermitteln und möglichst konkret zu beschreiben, um anschließend Vorschläge für Maßnahmen zur Bewältigung der Belastungen zu entwickeln.

Die Leitidee ist dabei, dass die betroffenen Beschäftigten aktiv in den Prozess der Analyse gesundheitlicher Belastungen und in die Planung und Entwicklung von Lösungsansätzen einbezogen werden. Die Mitarbeiter werden dadurch als Experten für die gesundheitlichen Probleme an ihren Arbeitsplätzen ernst genommen. Ihr Handlungs- und Erfahrungswissen wird genutzt, sie werden für das Thema Gesundheit sensibilisiert und angeregt, das eigene Verhalten zu reflektieren.

In der Gesundheitszirkelarbeit werden Vorschläge zur gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen erarbeitet.

#### **So funktioniert ein Gesundheitszirkel**

Das Konzept des TK-Gesundheitszirkels sieht eine homogene Gruppe von acht bis zwölf Personen vor, die über einen Zeitraum von sechs bis zehn Wochen unter der Leitung eines (neutralen) Moderators im Abstand von höchstens zwei Wochen zu jeweils circa zweistündigen Arbeitstreffen zusammenkommt. Die Mitarbeit sollte freiwillig sein und während der

Arbeitszeit erfolgen. Die Teilnahme an den jeweiligen Treffen ist jedoch verbindlich. In der Vorbereitungsphase macht sich der Moderator mit der Arbeitssituation der Teilnehmer vertraut. Dann werden in der ersten Sitzung Probleme gesammelt (zum Beispiel physische und psychische Belastungen, Probleme in Arbeitsorganisation und -abläufen), die in den weiteren Sitzungen konkretisiert und diskutiert werden. Anschließend werden Lösungsvorschläge entwickelt, die in der letzten Sitzung nach Dringlichkeit geordnet und auf Durchführbarkeit geprüft werden. Die Ergebnisse werden protokolliert, einem Steuerungsgremium präsentiert und in geeigneter Form im Unternehmen veröffentlicht. In einer Feedbacksitzung drei bis sechs Monate nach Abschluss der Zirkelarbeit wird der Umsetzungsstand der Maßnahmen festgestellt und die Motivation für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema Gesundheit gestärkt.

Neben der Bereitstellung eines geeigneten ruhigen Raumes mit Moderationsmaterialien sollten auch bereits im Vorfeld entsprechende Ressourcen zur Umsetzung und Kommunikation der Zirkelergebnisse eingeplant werden.

### **TK-Gesundheitswerkstatt**

Die Gesundheitswerkstatt ist eine um Elemente der „Zukunftswerkstatt“ erweiterte Arbeitssituationsanalyse (ASA). Bei der ASA handelt es sich um einen moderierten Workshop mit dem Ziel, die subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiter zur Arbeitssituation zu erfragen und (gesundheitliche) Belastungen zu ermitteln sowie Veränderungswünsche und -vorschläge zu benennen. Das Konzept der Zukunftswerkstatt versucht, ungenutzte kreative Potenziale durch eine Abfolge von Kritik am Istzustand, Entwicklung von Visionen und Realisierungsphase zu erschließen.



## Ziel und Leitidee der Gesundheitswerkstatt

In der ersten Phase der Gesundheitswerkstatt erfolgt, wie bei der ASA, eine Analyse der Problembereiche. Ihren inhaltlichen Schwerpunkt hat die Gesundheitswerkstatt jedoch in der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Die Leitidee ist, die Teilnehmer aufzufordern, „die Zukunft zu denken“ und in Gedanken neue Wege zu beschreiten, mit dem Ziel, bestehende und vermeintlich unveränderbare Gegebenheiten und Hindernisse aufzulösen.

## So funktioniert die Gesundheitswerkstatt

Die Gesundheitswerkstatt ist eingebettet in einen umfassenden Prozess aus Vorbereitung, Durchführung und Reflexion. In der **Vorbereitungsphase** werden Ziele und Rahmenbedingungen festgelegt, die Teilnehmer und zu analysierenden Bereiche benannt, und es wird über Plakate und Infoschreiben informiert. Im Anschluss an die Durchführung des Workshops erfolgen in der Reflexionsphase die Präsentation der Ergebnisse, die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen und ein Feedback-Workshop zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Prozesses.

Den **Kern der Gesundheitswerkstatt** bildet die Durchführung eines circa sechsstündigen Workshops. Maximal 15 Beschäftigte einer oder mehrerer Abteilungen auf gleicher Hierarchieebene und mit vergleichbaren Aufgaben kommen in einem hinreichend großen, ruhigen Raum zusammen. Unter der Anleitung eines geschulten Moderators findet zunächst eine Positionsbestimmung mittels Metaplantchnik zu den Aspekten „Dringlichkeit von Veränderungen“, „Bereichsbezogene Stärken-Schwächen-Analyse“ und „Ermittlung der Veränderungsbedarfe“ statt. Darauf folgt eine Entspannungsphase mit Elementen aus dem Autogenen Training, in der eine Fantasiereise an einen (optimalen) Arbeitsplatz der Zukunft unternommen wird. Die entspannte Atmosphäre bietet den geeigneten Rahmen, um Visionen für zukünftige gesundheitsförderliche Arbeitssituationen zu entwickeln. Diese Visionen werden in einem „Visionsspeicher“ gesammelt, der das zentrale Ergebnis der Gesundheitswerkstatt ist. In einer anschließenden Phase werden die Visionen konkretisiert und zu Verbesserungsvorschlägen weiterentwickelt. Abschließend erfolgen eine Priorisierung der Vorschläge und ein sogenannter „Ökocheck“, das heißt, die Verbesserungsvorschläge werden darauf überprüft, ob ihre Durchführung bestehende positive Aspekte der Arbeitssituation in Mitleidenschaft ziehen würde.

## StRes.Moderator

Ein Instrument, das zur Stressanalyse eingesetzt werden kann, ist der StRes.Moderator. Aufbauend auf dem Prinzip „Erkennen – Verstehen – Gestalten“, besteht das Grundprinzip des StRes.Moderators darin, in Workshops Quellen für Stress bei der Arbeit in kleinen Gruppen zu erkennen, zu erfassen und Maßnahmenvorschläge zu entwickeln.

Das Verfahren StRes.Moderator wurde in Anlehnung an das Qualitätszirkelkonzept im Auftrag der österreichischen Allgemeinen Unfallversicherung an der Technischen Universität Wien entwickelt. Es besteht aus einer Abfolge von Gesprächen und Workshops, die vor allem eine neue Kommunikation über Belastungen ermöglicht und Vorschläge der Betroffenen zur Verbesserung der Arbeitssituation sammelt.

Bei dem Instrument StRes.Moderator bietet die Moderation durch externe Berater die Chance, Stressoren, wie schlechte Arbeitsorganisation, mangelnde Gesprächsbereitschaft und zu wenig Freiräume im Alltag, zu thematisieren und produktive Dialoge zur Verbesserung zu führen.

Das Vorgehen beginnt bei der Geschäftsleitung, macht sie mit dem Verfahren bekannt und wirbt dann in einem Workshop mit Führungskräften um Unterstützung. Ohne die Bereitschaft der Führungskräfte als Multiplikatoren und „Ermöglicher“ gibt es wenig Aussicht auf Erfolg und Veränderungen. Im Anschluss erfolgt die eigentliche Analyse der Arbeitssituation mit den Beschäftigten in einer oder zwei moderierten Gruppensitzungen (circa zwölf Teilnehmer), die nach der Benennung der Stressoren Ideen zur Optimierung sammeln. Diese Vorschläge werden an die Geschäftsleitung weitergegeben, die über Realisierung und entsprechende Maßnahmen entscheidet. Der Moderator hat danach die Aufgabe, diese Ergebnisse an die Beschäftigten zurückzumelden.

Die Evaluation dieses Vorgehens sollte in einem überschaubaren Zeitraum (sechs bis zwölf Monate) mit einem neuen Durchgang der moderierten Workshops erfolgen.

### Übersicht über weitere Verfahren zur Analyse von Arbeitsbedingungen

Neben den beschriebenen Verfahren gibt es eine Reihe weiterer, die sich mit der Analyse von Arbeitssituationen und -tätigkeiten befassen. Sie sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt. Die genauen Quellenangaben dazu finden sich bei den Literaturhinweisen. Für die meisten dieser Verfahren gilt, dass sie am besten mit Unterstützung durch Experten eingesetzt werden sollten.

**Tabelle 2:**

**Verfahren zur Analyse von Arbeitsbedingungen als Grundlage für die Verhältnisprävention**

<b>Titel, Autor und Erscheinungsjahr, Datengewinnung</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Zeitaufwand:</b>
<b>AI: Aufgabenbezogener Informationsaustausch,</b> Jahn, Wetzstein, Ishig & Hacker (2002) Strukturierte Moderation	Unterstützung betrieblicher Veränderungsprozesse und der Optimierung von Arbeitsprozessen. Es wird auch integrativ das Verhalten der Mitarbeiter betrachtet.	8-12 Sitzungen
<b>DigA: Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit,</b> Ducki (2000) Schriftliche Befragung	Schwachstellen- und Potenzialanalyse im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.	30-45 Min.
<b>ERI: Effort – Reward Imbalance,</b> Siegrist (1996) Schriftliche Befragung	Erfasst das Verhältnis von Anstrengung bei der Arbeit und Belohnung (Lohn/Anerkennung).	5-10 Min.
<b>FAT: Fragebogen zur Arbeit im Team,</b> Kauffeld & Frieling (2001) Schriftliche Befragung	Teamdiagnoseinstrument zur Ableitung des Teamentwicklungsbedarfs auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und in verschiedenen Unternehmensbereichen.	10 Min.
<b>FEO: Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas,</b> Daumenlang, Müskens & Harder (2004) Schriftliche Befragung	Erfasst Dimensionen des Organisationsklimas (unter anderem Vorgesetzter, Kollegialität, Bewertung der Arbeit, berufliche Perspektiven, Entgelt, Handlungsspielraum, Einstellung zum Unternehmen).	20 Min.
<b>InKA: Instrument zur Kommunikationsanalyse,</b> Pleiss & Oesterreich (2003) Beobachtungsinterviews	Geeignet für Büro und Verwaltung. Ergebnisse geben Aufschluss über notwendigen Kooperations- und Qualifikationsbedarf.	2-3 Std. Interview
<b>ISSB: Inventar sozial unterstützenden Verhaltens,</b> Laireiter (1996) Schriftliche Befragung	Erfasst werden emotionale und kognitive Unterstützung sowie Ratschläge und instrumentelle Unterstützung.	8 Min.

Titel, Autor und Erscheinungsjahr, Datengewinnung	Inhalt	Zeitaufwand:
<b>ISTA: Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse</b> , Semmer, Zapf & Dunckel (1999) Schriftliche Befragung; Beobachtung	Erfasst arbeitsplatzbezogene Stressoren, Ressourcen und Anforderungen und enthält tätigkeitsspezifische Module.	2 Std. Beobachtung.  1,5 Std. Befragung
<b>RHIA: Regulationsbehinderungen in der Arbeitstätigkeit</b> , Leitner et al. (1987) Beobachtung, Beobachtungsinterview	Erfassung von psychischer Belastung durch Behinderungen von Arbeitsprozessen.	1-5 Std. pro Arbeitsplatz
<b>REBA: Rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten</b> , Pohlandt, Jordan, Richter & Schulze (1999) Rechnergestützte Befragung	Screening-Verfahren zur Abschätzung von Fehlbeanspruchungen am Arbeitsplatz. Zusätzlich können Lern- und Motivationspotenziale von Arbeitstätigkeiten analysiert werden.	1-2 Stunden
<b>SALSA: Salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse</b> , Udris & Rimann (1999) Schriftliche Befragung	Beurteilung der Arbeitsbedingungen in Bezug auf Stressoren und Ressourcen.	15-20 Min.
<b>TKI: Teamklima Inventar</b> , Brodbeck & Maier (2001) Schriftliche Befragung	Messung des Teamklimas für Innovation und Leistung in sozialen Arbeitskontexten.	ca.15 Min.
<b>VERA: Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit</b> , Volpert, Oesterreich, Gablenz-Kolakovic et al. (1983) Beobachtung, Beobachtungsinterviews	Erfassung der kognitiven Anforderungen – Denk-, Entscheidungs-, und Planungsprozesse in der Arbeitstätigkeit.	1-4 Std. pro Arbeitsplatz
<b>WAI: Work Ability Index</b> , Tuomi, Ilmarinen, Jahkola et al. (1998) Schriftliche Befragung	Erfassung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Ziel ist unter anderem die Evaluation von Interventionsmaßen.	10-15 Min.

## 4.2 Verfahren zur Erfassung von Personenmerkmalen

Persönlichkeitseigenschaften spielen beim Stress- und Ressourcenmanagement eine wichtige Rolle. In den vorangehenden Kapiteln wurde an vielen Stellen darauf eingegangen. Für alle genannten Persönlichkeitseigenschaften (zum Beispiel Optimismus; vergleiche Abschnitt 2.1, Seite 23 f.) gibt es wissenschaftlich fundierte Verfahren, die über verschiedene Verlage (zum Beispiel Hogrefe Verlag) bezogen werden können. Auch in der Toolbox „Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) finden sich zahlreiche Fragebogen zur Erfassung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale.

Persönlichkeitseigenschaften berühren immer auch die Intimsphäre. In der betrieblichen Praxis sollten daher entsprechende Tests auch nur mit professioneller Unterstützung (zum Beispiel durch Arbeitspsychologen oder Arbeitsmediziner) eingesetzt und ausgewertet werden.

Üblich ist gegenwärtig jedoch die Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen, die als „Personale Ressourcen“ bezeichnet werden. In Tabelle 1 (siehe Kapitel 3) wurden als personale Ressourcen aufgeführt: Schlüsselkompetenzen, Gesundheitskompetenz, Optimismus, Eigeninitiative, Selbstregulationskompetenz, teamorientierte Gesundheitsförderung und Stressbewältigung. Diese Ressourcen lassen sich mit wissenschaftlich fundierten Verfahren zuverlässig erfassen.

In der betrieblichen Praxis des Stress- und Ressourcenmanagements geht es weniger um Einzelpersonen, sondern darum, wie Kollegen zusammenarbeiten. Eine Möglichkeit, etwas über die Stärken und Schwächen des Einzelnen zu erfahren, besteht darin, sich in einer Gruppe darüber zu verständigen. Ein Verfahren, das dazu geeignet ist, stellt das Konzept der teamorientierten Stressbewältigung dar.

### Teamorientierte Stressbewältigung und Ressourcenförderung

Stress kann nicht losgelöst von zwischenmenschlichen Beziehungen betrachtet werden, denn unsere Arbeitskollegen sind häufig in stressreiche Situationen mit einbezogen, ebenso unsere Lebenspartner oder unsere Kinder. Insofern ist eine erfolgreiche Stressbewältigung nicht nur von unseren eigenen individuellen Fähigkeiten abhängig, sondern gleichzeitig von denen unserer Mitmenschen. Ein gut funktionierendes Team stellt deshalb eine wichtige Ressource im Arbeitsprozess dar.

Wenn wir ein Problem in einer stressreichen Situation als gemeinsames Problem ansehen und gemeinsam Verantwortung dafür übernehmen oder wenn der Stress so stark wird, dass wir ihn allein nicht mehr bewältigen können, dann hilft oft eine gemeinsame, teamorientierte Stressbewältigung.

Bei der gemeinsamen Bewältigung von Stress spielt das aktive Engagement aller Betroffenen eine Rolle. Dazu gehört es unter anderem, in problematischen Situationen durch Gespräche die Meinungen und Gefühlswelten der anderen zu erkunden und zu konstruktiven Problemlösungen zu animieren oder sich gegenseitig von negativen Emotionen zu entlasten, indem heikle oder selbstwertverletzende Themen nicht angesprochen werden. Natürlich gibt es auch negative Seiten der gemeinsamen Stressbewältigung. Beispielsweise kann es zur Unselbstständigkeit Einzelner kommen, denen die eigene Problembewältigung abgenommen und Hilfe aufgezwungen wird. Menschen unterscheiden sich darin, ob sie grundsätzlich eher dazu neigen, Stress alleine oder gemeinsam mit anderen zu bewältigen.

Mit dem **Stressbewältigungsfragebogen** (SBI) von Buchwald (2006), der an der Universität Düsseldorf entwickelt wurde, lässt sich die Ressource „Teamorientierte Bewältigungsfähigkeit“ zuverlässig erfassen. Erfragt wird beispielsweise, ob Menschen in einer Stresssituation anderen gegenüber rücksichtsvoll handeln („Ich berücksichtige vor der Entscheidung immer, was andere empfinden“) oder ob sie gern auf die Hilfe anderer zurückgreifen („Ich überlege mit anderen zusammen, wie sich die Situation meistern lässt“).

Natürlich variiert gemeinsame Stressbewältigung auch je nach Art der Gruppe beziehungsweise in Abhängigkeit vom Führungsstil des Vorgesetzten. So macht es einen Unterschied, ob die Gruppe sich bereits lange kennt und ein Wir-Gefühl entwickelt hat, ob sie eher ein aufgaben- und problemorientiertes Vorgehen bei der Bewältigung von Stress gewohnt ist oder ob sie eher eine sozialorientierte, auf die Gefühle der Gruppenmitglieder gerichtete Art und Weise hat, mit Stress und Konflikten fertig zu werden.

Ein Vorgesetzter mit einem mitarbeiterorientierten, demokratischen Führungsstil wird eine Arbeitsgruppe eher dazu anregen, gemeinsame Strategien zur Stressbewältigung zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

### Weitere Verfahren zur Arbeitsanalyse und zur Erfassung von Personmerkmalen

Neben den bereits beschriebenen gibt es inzwischen eine Reihe weiterer Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen. In Tabelle 3 sind einige aufgeführt, die sich dafür eignen und wissenschaftlich gut überprüft sind. Darüber hinaus enthält die Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ([www.baua.de](http://www.baua.de)) zahlreiche Hinweise und Kurzbeschreibungen von Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen.

**Table 3:****Verfahren zur Analyse von Personmerkmalen als Grundlage für die Verhaltensprävention**

<b>Titel, Autor und Erscheinungsjahr, Datengewinnung</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Zeitaufwand:</b>
<b>Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung</b> Jerusalem & Schwarzer (1981)	Einschätzung der eigenen Kompetenzen, mit Anforderungen/Schwierigkeiten fertig zu werden.	ca. 5 Min.
<b>AVEM: arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster</b> Schaarschmidt & Fischer (1996), (2003)	Persönlichkeitsdiagnostisches Verfahren. Es werden Ressourcen, Kohärenzerleben, Stress- und Bewältigungskonzepte erfragt.	10-15 Min.
<b>Berufliche Selbstwirksamkeit</b> Colani & Schyns (1999)	Erwartungen, im Beruf erfolgreich zu sein.	ca. 5 Min.
<b>Eigeninitiative</b> Frese & Fay (2000)	Ermittlung der Eigeninitiative im Beruf.	ca. 5 Min.
<b>EZ Skala: Eigenzustand-Skala</b> Nitsch (1976)	Erfassung von anforderungsunspezifischen Erlebensqualitäten beziehungsweise Befindenzuständen.	5 Min.
<b>FEG: Fragebogen zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens</b> Dlugosch & Krieger (1995)	Einstellungen zu Gesundheitsfragen, zu Ernährung, Medikamenten, Schlaf und Bewegung.	ca. 1 Std.
<b>Gesundheitskompetenz</b> Wieland & Tint-Antusch (2005)	Erfasst gesundheitsbezogene Bewältigungsfähigkeiten.	ca. 5 Min.
<b>IKOM: Schlüsselkompetenzen</b> Wieland, Scherrer (2006)	Messung von Methoden-, Ausführungs-, sozialer und kommunikativer sowie personaler Kompetenz.	ca. 30 Min.
<b>Optimismusskala (LOT)</b> Wieland & Carver (1989)	Erfasst optimistische vs. pessimistische Lebenseinstellung.	ca. 5 Min.
<b>Selbstregulationskompetenz (SRK)</b> Wieland (2006)	Erfassung der Fähigkeit, Probleme zu bewältigen und Gefühle zu regulieren.	ca. 5 Min.

### 4.3 Verfahren zur Erfassung der psychischen Beanspruchung

Stresserleben und die psychische Beanspruchung sind im Wirkungsmodell (vergleiche dazu Kapitel 3) als subjektive Befindlichkeiten während der Arbeit benannt, die wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsergebnis, die Gesundheit und das Wohlbefinden und die Arbeitsmotivation haben.

Verfahren zur Ermittlung des Stresserlebens und der psychischen Beanspruchung sind deshalb auch wichtiger Bestandteil der Beurteilung der Gesamtsituation im Unternehmen beziehungsweise einer Abteilung oder Arbeitsgruppe.

Im Folgenden werden zunächst Checklisten zur psychischen Ermüdung, Monotonie, psychischen Sättigung und zum Stress vorgestellt. Anschließend wird ein Verfahren zur Erfassung von Emotionen sowie positiver und negativer Beanspruchungen vorgestellt, mit dem sich auch die Beanspruchungsbilanz beurteilen lässt (vergleiche dazu Abschnitt 2.4).

#### Checklisten zur Erfassung psychischer Befindlichkeiten

Im Folgenden werden vier Checklisten vorgestellt, die zur Erfassung von psychischer Ermüdung, Monotonie, psychischer Sättigung und Stress geeignet sind (verfügbar sind diese Checklisten auf der Homepage der BAuA: [www.baua.de](http://www.baua.de)). Diese vier Aspekte psychischer Beanspruchung werden auch in der Internationalen beziehungsweise Europäischen Norm zur psychischen Belastung bei der Arbeit (DIN EN ISO 10075 – Ergonomische Grundlagen für die psychische Arbeitsbelastung) als wichtige Merkmale psychischer Beanspruchung beziehungsweise von Arbeitsstress genannt.

**Checkliste „Psychische Ermüdung“:** Psychische Ermüdung ist eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Leistungsfähigkeit eines Menschen. Mögliche Folgen sind ein erhöhter Zeitbedarf für Handlungen, Vergessen von wichtigen Informationen (Terminen, Zwischenergebnissen), Bewegungsfehler bei motorischen Tätigkeiten.

Beispielitem: „Bei meiner Arbeit ...

- ... fühle ich mich erschöpft und müde, lässt meine Konzentration nach.“
- ... benötige ich zunehmend mehr Zeit für die Tätigkeitsausführung.“
- ... werden mir eigene Fehlleistungen erst später bewusst.“

**Checkliste „Psychische Sättigung“:** Hierunter versteht man einen angespannten, nervösen Zustand, eine gefühlsbetonte Ablehnung einer (sich wiederholenden) Tätigkeit oder Situation („Ich habe die Nase voll!“), die mit einem Gefühl des „Auf-der-Stelle-Tretens“ oder des „Nicht-Weiterkommens“ einhergeht.

Beispielitems: „Bei meiner Arbeit ...

... bin ich missgestimmt, ärgerlich und gereizt, trete ich auf der Stelle und komme nicht vorwärts, kann ich mich wenig einbringen, mache ich Dienst nach Vorschrift.“

**Checkliste „Monotonie“:** Monotonie ist ein Zustand, der mit einem Gefühl der Langeweile, Müdigkeit und Schläfrigkeit einhergeht. Monotonieerleben entsteht vor allem bei einseitigen und lang andauernden Tätigkeiten und geht mit einer Verminderung der Reaktionsfähigkeit und -schnelligkeit einher.

Beispielitems: „Bei meiner Arbeit ...

... langweile ich mich, döse, dämmere oder träume ich vor mich hin, fühle ich mich unterfordert, sinkt meine Leistung immer wieder ab.“

**Checkliste „Stress“:** Darunter wird ein als unangenehm (aversiv) empfundener Zustand verstanden, der als bedrohlich, kritisch und unausweichlich erlebt wird und auch noch länger anhalten wird. Er entsteht vor allem dann, wenn eine Person das Gefühl hat, dass ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Bewältigung der Situation nicht ausreichen. Mögliche Folgen sind Angstzustände, hoher Blutdruck, psychosomatische Beschwerden und Gereiztheit sowie Leistungseinbußen und erhöhte Fehlerzahlen.

Beispielitems: „Bei meiner Arbeit...

... bin ich unruhig und nervös, habe ich Angst, dass ich meine Arbeit nicht schaffe, übersehe und übergehe ich überdurchschnittlich oft wichtige Informationen.“

## **Verfahren zur Erfassung psychischer Beanspruchung und der Beanspruchungsbilanz**

In Abschnitt 2.4 wurde an zwei Beispielen aufgezeigt, welche Bedeutung das Konzept der Beanspruchungsbilanz für das Stress- und Ressourcenmanagement hat. Mit der **Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und des Beanspruchungserlebens während der Arbeit (EEB)** lassen sich positive und negative Beanspruchungszustände erfassen und die Beanspruchungsbilanz einer Arbeitstätigkeit bestimmen.

Um die Emotionen und das Beanspruchungserleben während der Arbeit als kurzfristige arbeitsbedingte Zustände zu erfassen, werden die Beschäftigten am Arbeitsplatz gebeten, ihre Gefühle und ihr Befinden anhand einer vorgegebenen Liste von 25 Eigenschaftswörtern zu beschreiben. Die Instruktion lautet dabei:



„Arbeit ist oft sowohl mit positiven als auch mit negativen Gefühlen verbunden. Nachfolgend finden Sie einige Eigenschaftswörter, mit denen Sie Ihr Befinden beschreiben können. Wählen Sie bitte aus den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten diejenige aus, die am besten angibt, wie Sie sich **im Allgemeinen** bei der Arbeit fühlen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten; nur Ihre persönliche Einschätzung ist wichtig. Die Antwortskala hat sieben Stufen (1 = trifft kaum zu bis 7 = trifft außerordentlich zu), anhand derer die Beschäftigten die Stärke ihrer Gefühle und das Ausmaß psychischer Beanspruchungen beurteilen sollen.“

Insgesamt umfasst die Eigenschaftswörterliste neun Gefühls- beziehungsweise Beanspruchungsdimensionen, die Zustände mentaler (konzentriert), motivationaler (leistungsbereit), emotionaler (nervös) und psychischer (körperlich unwohl) Beanspruchung, Kontrollerleben (selbstsicher), Monotonieerleben (langweilig), Ärger (zornig) sowie positive (fröhlich) und negative (betrübt) Emotionen beschreiben.

Wie verschiedene Studien belegen, ist die Beanspruchungsbilanz, die sich aus dem Verhältnis positiver zu negativer Beanspruchung ergibt, ein guter Indikator für die Qualität der Arbeitsgestaltung (vergleiche dazu Abbildung 10 in Kapitel 3).

## 4.4 Verfahren zur Erfassung von Stressfolgen

Ergebnisse des Arbeitsprozesses können auf verschiedenen Ebenen beschrieben werden: Betriebliche Kennzahlen (Produktivität, Qualität, Verkaufsziffern, Kundenzufriedenheit, Fehlzeiten) sagen etwas über den Nutzen für das Unternehmen aus. Mitarbeiterbezogene Kennzahlen zum Gesundheitszustand, zur Arbeitszufriedenheit und -motivation oder zur emotionalen Bindung an das Unternehmen liefern Hinweise über den Nutzen für die Arbeitnehmer.

Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse und Folgen sind jedoch nicht unabhängig voneinander. Hohe Verkaufsziffern und geringe Fehlzeiten sind langfristig nur zu erzielen, wenn die Kosten-Nutzen-Bilanz auf beiden Seiten stimmt. Fehlen bei starker Anstrengung und Verausgabung der verfügbaren Kräfte und Ressourcen die erwarteten Belohnungen, wie angemessener Lohn, Anerkennung und Wertschätzung, wird auch die Unternehmensbilanz langfristig eher ungünstig ausfallen.

In der arbeitspsychologischen Stressforschung wurde eine Reihe von Verfahren zur Erfassung mitarbeiterbezogener Kennzahlen entwickelt, die für den Unternehmenserfolg sehr bedeutsam sind. Sie erfassen Burn-out, seelische oder allgemeine Gesundheit, psychosomatische und körperliche Beschwerden sowie die emotionale Bindung an das Unternehmen beziehungsweise die ausgeübte berufliche Tätigkeit.

### **Emotionale Erschöpfung, Zynismus und reduzierte Leistungsfähigkeit (Burn-out)**

„Burn-out“ ist ein Phänomen, das in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat (vergleiche dazu Informationsbox 5 in Abschnitt 2.4). Kernbestandteile von Burn-out sind nach Schaufeli et al. (1998) drei Symptomgruppen, die mittels eines standardisierten Fragebogens (Maslach Burn-out Inventory-General Survey; MBI-GS; deutsche Fassung) erfasst werden können:

**Emotionale Erschöpfung**, die mit dem Gefühl der Kraftlosigkeit und des Ausgebranntseins einhergeht: „Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und an meine Arbeit denke.“

**Reduzierte Leistungsfähigkeit** beziehungsweise Antriebsverlust, die sich in mangelnder Tatkraft äußert: „Ich habe die Begeisterung an meiner Arbeit verloren.“

**Zynismus** (häufig auch als Depersonalisation bezeichnet) beschreibt die gefühllose, „abgestumpfte“ Reaktion anderen Menschen (Kollegen, Kunden) gegenüber: „Ich möchte nur meine Arbeit erledigen und ansonsten in Ruhe gelassen werden.“

## Allgemeine (seelische) Gesundheit

Der Fragebogen zur allgemeinen Gesundheit ist ein weltweit häufig eingesetztes Instrument, das in verschiedenen Fassungen (zwölf, 30 und 60 Fragen) vorliegt. Der Fragebogen mit zwölf Fragen wurde bereits in vielen nationalen und internationalen (europäischen) Studien eingesetzt; er liefert damit interessante Möglichkeiten des Vergleichs (Benchmarking).

Gefragt wird nach dem Gesundheitszustand in den letzten Wochen. Dabei werden, wie die zwei folgenden Beispielitems veranschaulichen, unterschiedliche Antwortformate benutzt.

Beispielitem:

„Haben Sie sich auf das, was Sie taten, konzentrieren können?“

(1) besser als sonst, (2) genau wie sonst, (3) weniger als sonst und  
(4) viel weniger als sonst

„Haben Sie aufgrund von Sorgen an Schlaflosigkeit gelitten?“

(1) überhaupt nicht, (2) nicht mehr als sonst, (3) mehr als sonst und  
(4) viel mehr als sonst

Die Instruktion zur Beantwortung der Fragen lautet: Wir möchten gern von Ihnen erfahren, ob Sie **in den letzten Wochen gesundheitliche Beschwerden** jeglicher Art hatten beziehungsweise wie Ihr gesundheitliches Befinden **in den letzten Wochen** war.

## Beschwerdeliste zur Erfassung psychosomatischer und körperlicher Beschwerden

Psychosomatische und körperliche Beschwerden sind oft Vorläufer von krankheitsbedingten Fehlzeiten. Deshalb sollte Anzeichen dafür unbedingt Beachtung geschenkt werden. Dies gilt insbesondere für ältere Mitarbeiter. Die Arbeitsunfähigkeitsdaten – siehe dazu den TK-Gesundheitsreport – zeigen deutlich, dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten mit dem Alter kontinuierlich zunehmen; nach dem 40. Lebensjahr steigen die Fehlzeiten sehr stark an.

Wenn Beschäftigte, wie Befunde aus der IT-Studie der TK und andere Untersuchungen belegen, fast täglich oder etwa dreimal die Woche über Kopfschmerzen klagen (vergleiche Beispielitems), dann sind dies nicht selten erste Anzeichen von Burn-out.

Die Beschwerdeliste zur Erfassung psychosomatischer und körperlicher Beschwerden von Fahrenberg (1994) enthält 23 Fragen zu Beschwerden wie Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Schwindelgefühl, Übelkeit etc. Angegeben werden soll, wie oft solche Beschwerden in den letzten zwölf Monaten aufgetreten sind: (1) fast täglich, (2) etwa dreimal die Woche, (3) etwa zweimal im Monat, (4) etwa zweimal im Jahr oder (5) praktisch nie.

Körperliche und psychosomatische Beschwerden erhöhen die Stressanfälligkeit und reduzieren die verfügbaren Ressourcen – Kopfschmerzen verringern die Konzentrationsfähigkeit und die Arbeitsmotivation.

### **Commitment – emotionale Bindung an das Unternehmen und die Arbeitstätigkeit**

Die emotionale Bindung an das Unternehmen ist im Wirkungsmodell (siehe [Abbildung 9, Kapitel 3](#)) als Ergebnis des Arbeitsprozesses dargestellt. Was dabei die hauptsächliche Ursache ist, die Arbeitssituation mit ihren Anforderungen und Belastungen oder die Person mit ihren Eigenschaften, Möglichkeiten und Bedürfnissen, lässt sich natürlich nicht eindeutig klären: Einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gibt es in den wenigsten Fällen, zumal es immer auch Rückwirkungen der Ergebnisse auf die Arbeitssituation und die Person gibt.

Die emotionale Bindung an das Unternehmen (emotionales Commitment) hat inzwischen große Bedeutung auf höheren Führungsebenen: Erfolgreiche Führungskräfte sind eine wertvolle Ressource für das Unternehmen. Die Motivation, ein Unternehmen zu verlassen, ist oft nicht eine bessere Bezahlung, sondern eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen.

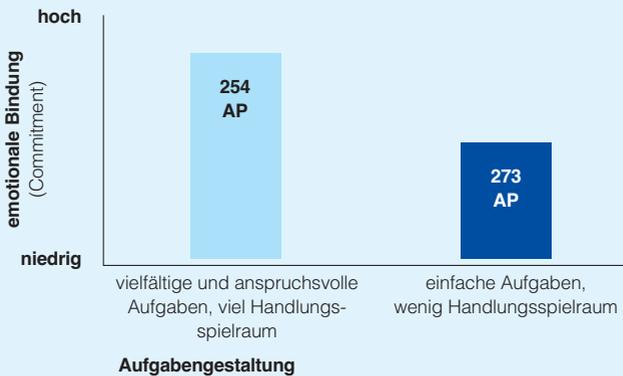
Auch das Engagement der Mitarbeiter kann durch die emotionale Bindung stark beeinflusst werden, wie die Ergebnisse der jüngsten weltweit durchgeführten GALLUP-Studie zum Engagement von Beschäftigten in Unternehmen zeigt: In deutschen Unternehmen haben danach nur zwölf Prozent der Beschäftigten (in den USA sind es immerhin 30 Prozent) eine positive emotionale Bindung an ihr Unternehmen beziehungsweise arbeiten engagiert, 70 Prozent haben eine geringe emotionale Bindung und arbeiten unengagiert und acht Prozent haben eine ausgesprochen negative emotionale Bindung an ihr Unternehmen.

Je stärker die emotionale Bindung, lässt sich danach vermuten, desto höher ist die personale Ressource „Engagement“ ausgeprägt. Emotionale Bindung beziehungsweise Commitment gegenüber der Organisation und dem Beruf beziehungsweise der Tätigkeit kann mit dem Fragebogen COBB von Felfe et al. (2002) ermittelt werden. Beispielfragen zur **emotionalen Bindung an das Unternehmen** sind dabei „Ich bin stolz darauf, dieser Organisation

anzugehören“ oder „Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen“. Beispielfragen zur **emotionalen Bindung an die ausgeübte Tätigkeit** sind „Ich würde mir wünschen, meine jetzige Tätigkeit auch in Zukunft auszuüben“ oder „Ich denke, dass ich meine Wertvorstellungen in meiner jetzigen Tätigkeit verwirklichen kann“.

**Abbildung 12:**

**Einfluss der Aufgabengestaltung auf die emotionale Bindung an das Unternehmen**



Untersucht wurden 254 beziehungsweise 273 Arbeitsplätze (AP).

Welchen Einfluss die konkrete Aufgabengestaltung und die damit verbundene Arbeitstätigkeit auf die emotionale Bindung haben, zeigen Befunde einer Untersuchung in verschiedenen Unternehmen (Verwaltung, Callcenter, Zeitarbeit). Beschäftigte an Arbeitsplätzen mit anspruchsvollen, vielfältigen Aufgaben und viel Handlungsspielraum berichten von einer stärkeren emotionalen Bindung an ihr Unternehmen als Beschäftigte an Arbeitsplätzen mit einfachen Aufgaben und wenig Handlungsspielraum (siehe Abbildung 12).

Diese Befunde belegen die Bedeutung des Wirkungspfades „Arbeitssituation → Beanspruchung → Ergebnisse/Folgen“ des „Arbeitspsychologischen Wirkungsmodells“ (APW). Sie machen auch deutlich, dass für Maßnahmen der Aufgabengestaltung im Sinne anspruchsvoller Aufgaben mit viel Handlungsspielraum positive Effekte mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind.

# 5 Erfolgsfaktoren eines SRM-Projekts

## Leitidee

Ziel des Projektmanagements ist es, alle Aktivitäten, Projektphasen und -schritte so zu planen, zu organisieren, zu steuern und zu kontrollieren, dass ein Projekt trotz bestehender Risiken und Unwägbarkeiten erfolgreich abgeschlossen werden kann.

Stress- und Ressourcenmanagement (SRM) ist eine Führungsaufgabe. Zur Bewältigung dieser Aufgabe muss das **Führungsverhalten** auf die Mobilisierung und Fokussierung der ressourcenförderlichen Potenziale des Unternehmens ausgerichtet sein.

Den Rahmen für die strategische Ausrichtung eines SRM-Projekts bildet das in Kapitel 3 beschriebene Arbeitspsychologische Wirkungsmodell (APW). Es zeigt (1) das Nutzungspotenzial von Maßnahmen auf, unterstützt (2) Entscheidungen hinsichtlich der Faktoren, die in SRM-Projekten zu berücksichtigen sind, und liefert (3) für das Management einen Handlungs- und Argumentationsrahmen hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Prioritäten in SRM-Projekten. Was dies in der betrieblichen Praxis bedeutet, veranschaulicht das (fiktive) Wirkungsmodell „Vertrieb“ in Informationsbox 10.

## Voraussetzungen eines erfolgreichen SRM-Projekts

Die Formulierung von konkreten Zielen bei Projektbeginn ist eine Grundvoraussetzung für die Orientierung und die Verständigung der beteiligten Akteure. Viele Projekte scheitern daran, dass Ziele sehr allgemein formuliert werden und damit eine geringe Verbindlichkeit haben:

„Förderung der Ressourcen des Unternehmens in einem dauerhaft angelegten Prozess“ ist als Ziel zum Beispiel zu allgemein und zu unspezifisch formuliert. Die Zielbestimmung „Förderung der Leistungsfähigkeit durch Stärkung der Stressbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten“ ist dagegen wesentlich konkreter.

Für die Formulierung von Zielen hat sich die sogenannte **SMART**-Regel bewährt. Wie viele einprägsame Akronyme kommt SMART eigentlich aus den USA und steht für: spezifisch, messbar, aktionsorientiert, relevant/realistisch und terminierbar. Die SMART-Regel beschreibt, wie Ziele formuliert werden sollten, damit sie auch erreichbar werden und die Mitarbeiter anspornen, entsprechende Anstrengungen zu unternehmen.

Wichtig ist außerdem, dass die Projektgruppe frühzeitig Prioritäten festlegt und Erfolgsmerkmale oder Messgrößen definiert, sowie deren Überprüfung



zu festgelegten Zeitpunkten (Meilensteine). Darüber hinaus sollten Ziele so gewählt werden, dass sie auch erreichbar sind. Die Konzentration auf Ziele und Indikatoren ermöglicht eine Herangehensweise, die eine Analyse oder Bestandsaufnahme der Situation als Iststand und die Ziele als Sollwerte mit passenden Maßnahmen verbindet.

Insgesamt lassen sich folgende grundlegende Voraussetzungen erfolgreicher SRM-Projekte nennen:

- eine gute Projektvorbereitung durch eine problemorientierte Informationspolitik (warum soll was mit welchem Ziel getan werden)
- Entwicklung und Präzisierung einer von den betrieblichen Auftraggebern und Projektverantwortlichen gemeinsam getragenen Vorstellung über:
  - die Projektlaufzeit und die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen
  - die strategische Einbindung des SRM-Projektes in die täglichen Arbeitsprozesse
  - die Einbindung der Führungskräfte in den Veränderungsprozess (vergleiche dazu auch die TK-Broschüre „Mit Erfolg gesund bleiben“, Teil I)
- eine von den Projektverantwortlichen und betroffenen Mitarbeitern gemeinsam getragene Zielbestimmung und Prioritätensetzung in Bezug auf die anzustrebenden Ergebnisse; was Prioritätensetzung bedeutet, veranschaulicht Informationsbox 11
- Berücksichtigung aller relevanten Interessengruppen, insbesondere müssen Einwände von Personen ernst genommen werden, die Nachteile durch das Projekt befürchten
- klare Leitlinien und Regeln bezüglich der Aufgaben- und Rollenverteilung innerhalb der Projektgruppe sowie zwischen betrieblichen Auftraggebern, der Projektgruppe und anderen Entscheidungsträgern im Unternehmen
- Evaluation der Maßnahmen
- Kommunikation der Ergebnisse

## Die Bedeutung „weicher Faktoren“

Die sogenannten „weichen Faktoren“ werden in ihrer Bedeutung häufig unterschätzt, obwohl sie nicht selten für den Erfolg beziehungsweise das Scheitern von SRM-Projekten verantwortlich sind.

Zu den „weichen Faktoren“ gehören vor allem die Beziehungen innerhalb des Projektteams, das heißt die Art und Weise des miteinander Umgehens. Wichtig sind deshalb die ständige Beobachtung und Verfolgung der Prozesse in der Projektgruppe. Dies gilt insbesondere dann, wenn „Sand im Getriebe“ ist oder wichtige Ereignisse, wie zum Beispiel Erweiterungen der Gruppe, Kooperationen mit anderen, Präsentation von (unangenehmen) Ergebnissen, auf die Gruppe zukommen. Es gilt dabei, Gruppenfunktionen mindestens auf zwei Ebenen wahrzunehmen: auf der ziel- und aufgabenorientierten (man muss in der Sache vorankommen) und auf der gruppenbezogenen (die Gruppe muss als soziales Gebilde funktionieren; vergleiche dazu auch Heintel & Krainz, 2000, 4. Auflage).

### Informationsbox 10

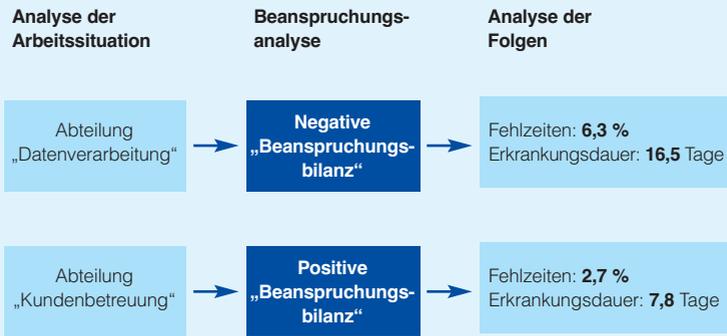
#### Wirkungsmodell „Vertrieb“

Der Bereich „Vertrieb“ weist einen Krankenstand von 4,5 Prozent auf. Die durchschnittliche Erkrankungsdauer beträgt 11,5 Tage. Die Analysen zeigen, dass die Abteilung „Datenverarbeitung“ einen hohen Anteil an diesen Ergebnissen hat: Der Krankenstand beträgt 6,3 Prozent und die durchschnittliche Erkrankungsdauer 16,5 Tage. Die Analyse mit einem Instrument zur Aufgabenanalyse (vergleiche dazu Abschnitt 4.1) ergibt für diese Abteilung viele Arbeitsplätze mit einfachen, sich wiederholenden Tätigkeiten (Dateneingabe und -überprüfung und Weiterleitung der Daten an andere Abteilungen).

In der Abteilung „Kundenbetreuung“ haben die Beschäftigten dagegen abwechslungsreiche Tätigkeiten und häufig direkten Kontakt mit den Kunden, die sie betreuen. Der Krankenstand ist hier mit 2,7 Prozent sehr niedrig, ebenso die durchschnittliche Erkrankungsdauer mit 7,8 Tagen. Außerdem sind die Beschäftigten dieser Abteilung zufriedener mit ihrer Arbeit.

Mit dem Wirkungsmodell für den Vertrieb lässt sich nun zeigen, dass der wesentliche Unterschied in diesen beiden Abteilungen das Befinden während der Arbeit ist: Für die 26 Mitarbeiter der Abteilung Datenverarbeitung ist die durchschnittliche Beanspruchungsbilanz (vergleiche dazu Abschnitt 2.4) negativ; die 35 Mitarbeiter der Abteilung Kundenbetreuung haben dagegen eine positive Beanspruchungsbilanz.

**Abbildung 13:**  
**Wirkungsmodell „Vertrieb“**



Deutlich wird also, dass die Arbeitsanforderungen in der Abteilung Datenverarbeitung offenbar so gestaltet sind, dass sie erhöhte Fehlzeiten zur Folge haben. Dementsprechend sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation vorrangig in der Veränderung der Arbeitsplatzbedingungen bestehen (zum Beispiel die Aufgaben anspruchsvoller und abwechslungsreicher gestalten, vergleiche dazu auch Abschnitt 2.3). Natürlich können auch andere Faktoren, wie zum Beispiel das Alter der Beschäftigten, zu den unterschiedlichen Fehlzeiten beitragen. Solche weiteren Einflussfaktoren müssen deshalb berücksichtigt werden.



Besonderes Augenmerk ist auch darauf zu legen, wie Entscheidungen in der Projektgruppe getroffen werden. Entscheidungen werden nicht nur nach ihrem Ergebnis beurteilt. Wichtiger ist oft, wie sie zustande gekommen sind. Man nennt dies auch „prozedurale Gerechtigkeit“. Die besten Entscheidungen sind „Konsensentscheidungen“, das heißt diejenigen, die von allen Mitgliedern der Projektgruppe getragen werden können. Das heißt nicht, dass alle mit allem einverstanden sein müssen, doch sollten alle wenigstens teilweise zustimmen können und damit eine Entscheidung zumindest akzeptieren und ihre Durchführung unterstützen.

Auch die Kontakte zur internen Außenwelt (Auftraggeber, Betriebsrat, Management) beeinflussen entscheidend den Projektverlauf. Die Wichtigkeit dieser Faktoren wird gewöhnlich durch das sogenannte „Eisberg-Modell“ ausgedrückt. Es besagt in diesem Fall, dass entsprechend dem unsichtbaren Teil eines Eisbergs 7/8 des Projekterfolgs von den Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten abhängen und nur 1/8 von der Sachebene, zum Beispiel den eingesetzten Instrumenten.

## Informationsbox 11

### Prioritätensetzung

Eines Tages wurde ein alter Professor der École National gebeten, für eine kleine Gruppe von Geschäftsführern großer amerikanischer Unternehmen einen Kurs über Zeitplanung zu halten. Dieser Kurs war eine von fünf Stationen eines eintägigen Lehrgangs. Der Professor hatte eine Stunde Zeit, sein Wissen zu vermitteln. Zuerst betrachtete er in aller Ruhe jedes Mitglied der Elitetruppe. Sie waren alle bereit, gewissenhaft zu notieren, was der Experte ihnen beibringen wollte. Dann meinte er: „Wir werden ein kleines Experiment durchführen.“ Er zog einen hohen Glaskrug unter dem Rednerpult hervor und stellte ihn vorsichtig darauf.

Dann holte er etwa ein Dutzend große Kieselsteine aus seiner Aktentasche und legte sie sorgfältig, einen nach dem anderen, in den Krug. Als der Krug bis an den Rand voll war und kein weiterer Kieselstein mehr darin Platz hatte, blickte er auf und fragte sein Publikum: „Ist der Krug voll?“ Alle antworteten: „Ja.“

Er wartete in paar Sekunden ab und fragte: „Wirklich?“ Dann bückte er sich wieder unter sein Pult und holte einen mit Kies gefüllten Becher hervor. Er schüttete den Kies über die großen Kieselsteine und bewegte den Krug leicht hin und her. Der Kies verteilte sich zwischen den großen Kieselsteinen und wanderte bis auf den Boden des Kruges. Der Professor blickte erneut auf und fragte sein Publikum: „Ist der Krug voll?“ Nun begannen seine Schüler, diese Darbietung zu verstehen. Einer von ihnen antwortete: „Wahrscheinlich nicht!“ – „Gut!“ antwortete der Professor. Er verschwand wieder unter seinem Pult, und diesmal holte er einen Eimer Sand hervor. Vorsichtig kippte er den Sand in den Krug. Der Sand füllte die Räume zwischen den großen Kieselsteinen und dem Kies auf. Wieder fragte er: „Ist dieses Gefäß voll?“

Dieses Mal antworteten alle ohne zu zögern im Chor: „Nein!“ – „Gut!“, antwortete der Professor. Er nahm nun die Wasserkanne, die unter seinem Pult stand, und füllte den Krug bis an den Rand. Dann blickte er auf und fragte: „Was können wir daraus lernen?“ Der Kühnste unter seinen Schülern dachte an das Thema der Vorlesung und antwortete: „Daraus lernen wir, dass wir, selbst wenn wir denken, dass unser Zeitplan schon bis an den Rand voll ist, immer noch einen Termin oder andere Dinge, die zu erledigen sind, einschieben können, wenn wir es wirklich wollen.“

„Nein“, antwortete der Professor, „darum geht es nicht. Was wir wirklich aus diesem Experiment lernen können, ist Folgendes: Wenn man die großen Kieselsteine nicht als Erstes in den Krug legt, werden sie später niemals hineinpassen.“ Es folgte ein Moment des Schweigens. Dann fragte er: „Was sind in eurem Leben die großen Kieselsteine? Eure Gesundheit? Eure Familie? Eure Freunde? Die Realisierung eurer Träume? Das zu tun, was euch Spaß macht? Dazuzulernen? Eine Sache verteidigen? Entspannung? Sich Zeit nehmen ...? Oder etwas ganz anderes? Wirklich wichtig ist, dass man die großen Kieselsteine in seinem Leben an die erste Stelle setzt. Wenn nicht, läuft man Gefahr, es nicht zu meistern ... das Leben. Wenn man zuallererst auf Kleinigkeiten achtet (den Kies, den Sand), verbringt man sein Leben mit Kleinigkeiten und hat nicht mehr genug Zeit für die wichtigen Dinge. Deshalb vergesst nicht, euch selbst die Frage zu stellen: Was sind die großen Kieselsteine in meinem Leben? Und legt diese zuerst in den Krug.“ (aus: Steine. Reihe: dtv premium. München. 2004. S. 36-39)

## Projektvorbereitungswshops als Motivator

Um die Beteiligten und Betroffenen in ein SRM-Projekt einzubinden, haben sich Projektvorbereitungswshops zum Stress- und Ressourcenmanagement als sehr fruchtbar erwiesen. Das APW bietet dazu eine geeignete Grundlage. Anhand des Wirkungsmodells in Kapitel 3 lässt sich aufzeigen, welche Wirkungen mit welchen Aktivitäten verbunden sind. Die wesentlichen Grundlagen des Stress- und Ressourcenmanagements (vergleiche Kapitel 1 und 2) und das APW sollten deshalb in Projektvorbereitungswshops mit dem Projektteam und Führungskräften anderer relevanter Abteilungen erarbeitet werden.

Wesentliches Ziel solcher Workshops ist es, zu vermitteln, welche Bedeutung Stress- und Ressourcenmanagement auf verschiedenen Gestaltungsebenen – Individuum, Arbeitsgruppe und Unternehmen – sowie in Bezug auf bestimmte Arbeitstätigkeiten hat. In Abschnitt 2.3 wurde zum Beispiel aufgezeigt, welches Nutzenpotenzial bestimmte Merkmale der Arbeitsgestaltung besitzen.

Eine wesentliche Quelle produktiver Energie besteht darin, dass die Beteiligten und Betroffenen die mit dem Projekt verbundenen (Zusatz-)Aufgaben und Ziele als sinnvoll, wichtig und wertvoll erachten. Nur wenn die Ziele, der Inhalt und die Wirkung der mit dem Projekt verbundenen Aufgaben mit den Interessen, Werten und Vorstellungen der Betroffenen übereinstimmen, werden sich die Mitarbeiter mental und emotional stärker engagieren.

Kommunikation und Partizipation spielen deshalb eine besondere Rolle: Die beste Analyse nützt wenig, wenn die Ergebnisse den Betroffenen nicht frühzeitig und umfassend mitgeteilt werden. Auch muss genügend Zeit zur Diskussion und Bewertung der Ergebnisse vorhanden sein. Frühzeitige und umfassende Information und Einbindung der Mitarbeiter bilden deshalb bei allen Veränderungsprozessen die unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen eines Projektes. Wenn die Schlüsse, die aus der Analyse gezogen werden, nachvollziehbar sind, können Arbeitnehmer ihren eigenen Stand beurteilen und mit überlegen, was sie selbst zur Erreichung der Projektziele beitragen können.

## Integration der Maßnahmen in den Führungsprozess

Projektmanagement ist immer ein Eingriff in die Kräftebalance eines bestehenden Systems und seiner Subsysteme. Um die damit einhergehenden Irritationen gering zu halten, sollten SRM-Projekte soweit wie möglich in die vorhandenen betrieblichen Prozesse integriert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht zu viele „Extra“-Anforderungen entstehen, die zusätzlich bedient werden müssen und die zur Überforderung der Akteure führen können.

Da die täglich praktizierte Führungsarbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagements ist, stellt die Qualifizierung der Vorgesetzten eine Grundbedingung für den Erfolg von SRM-Projekten dar. In Kapitel 6 wird auf die Qualifizierung von Führungskräften näher eingegangen.

### Organisation und Verlauf eines SRM-Projektes

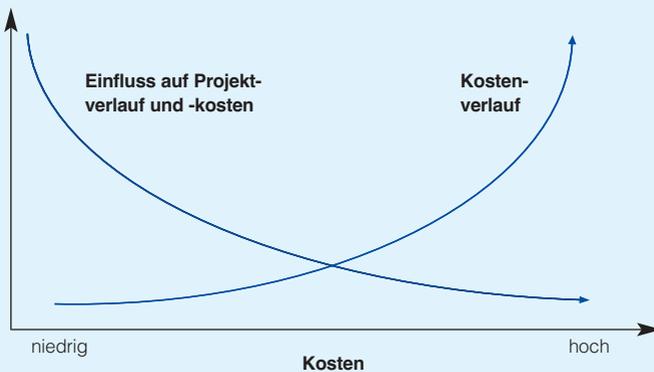
Ein SRM-Projekt gliedert sich üblicherweise in folgende Phasen: Projektauftragsklärung, Projektvorbereitung und -planung, Projektdurchführung sowie Projektabschluss.

Entscheidend für den Erfolg eines Projektes sind die beiden ersten Phasen. Die Formulierung des Projektauftrages erfolgt in der Regel noch relativ offen und ist hinsichtlich der Ziele und anzustrebenden Ergebnisse sowie der erforderlichen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen noch wenig präzise. Die Auftragsklärung zwischen den Projektverantwortlichen (Projektteam) und den betrieblichen Auftraggebern (Unternehmensleitung, Vorstand) ist deshalb ein erster wichtiger Schritt.

Zu Beginn eines Projekts bestehen noch viele Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Projektverlauf. Auch Kosten sind zu diesem Zeitpunkt noch wenig angefallen. Mit fortschreitendem Projektverlauf nehmen die Kosten jedoch in der Regel überproportional zu (vergleiche Abbildung 14).

**Abbildung 14:**

#### **Verlaufskurven zum Einfluss von Projektphase und -verlauf auf die Projektkosten**



Die Schritte zur Einführung, Planung und Umsetzung eines SRM-Projekts zeigt die nachfolgende Übersicht. Sie dient als Leitfaden für die Planung und Durchführung eines SRM-Projektes. Eine rezeptartige Anwendung des Leitfadens ist allerdings in den wenigsten Fällen möglich, da immer die jeweiligen betrieblichen Bedingungen zu berücksichtigen sind.

## Übersicht 5:

### Phasen, Ziele, Maßnahmen, Prozesse und Ergebnisse eines SRM-Projekts

Projektphasen	Ziele/Aufgaben	Maßnahmen	Prozesse/Ergebnisse
Auftragsklärung	Wahrnehmung eines Veränderungsbedarfs	Kick-off-Meeting mit den relevanten Interessengruppen, Festlegung von Projektleiter, Projektteam, zeitweilig mitwirkenden Personen, externen Kooperationspartnern oder Beratern	Positive Entscheidung über die Durchführung eines Projektes
	Initiierung eines SRM-Projektes durch die Unternehmensleitung beziehungsweise das Management	Präsentation eines globalen Projektplans für die betrieblichen Auftraggeber durch die Projektverantwortlichen hinsichtlich Zeitbedarf, Kosten und Ergebnisse	Entscheidung über Projektauftrag
Vorbereitung und Planung	Zielbestimmung und Prioritätensetzung: Was soll wann und wie beziehungsweise in welcher Weise erreicht werden? Erarbeitung einer gemeinsamen Wissensgrundlage in einem oder mehreren Zielsetzungsworkshops (zum Beispiel unter Nutzung des Arbeitspsychologischen Wirkungsmodells [APW], siehe Kapitel 3)  Ableitung von Teilzielen und Festlegung von Meilensteinen	Präzisierung/Ausformulierung des Projektplans im Projektteam, Auswahl der Analyseinstrumente  Festlegung der Evaluationskriterien, Erstellung von Informationsmaterialien für die Betroffenen, Kapazitäts- und Kostenplanung	Entscheidung über Projektziele, -beginn, -ablauf und Verantwortliche für Teilprojekte (zum Beispiel Analyse, Intervention)

Projektphasen	Ziele/Aufgaben	Maßnahmen	Prozesse/Ergebnisse
<b>Durchführung</b>	Umsetzung der Projektziele, Projektcontrolling  Projektbegleitende Bewertung sicherstellen	„Analyse“ der Analyseergebnisse, Rückmeldung der Ergebnisse (Workshop, Flyer etc.), Bewertung der Ergebnisse, analysegestützte Ziel- und Interventionsplanung	Projektbegleitende Dokumentation: - Vorgehensweise - Stärken/Schwächen - Erfolgskennzahlen
<b>Projektabschluss und -bewertung</b>	Evaluation (Soll-Ist-Vergleich) Qualitätssicherung	Kosten-Nutzen-Analyse (quantitativ, qualitativ) Gesamtpräsentation: - Auftraggeber - Betroffene	Qualitätsgesicherte Verbesserung des Stress- und Ressourcenmanagements



Die in der Übersicht dargestellten Phasen, Ziele, Maßnahmen, Prozesse und Ergebnisse sind ein grober Orientierungsrahmen für die Organisation und den Ablauf eines SRM-Projektes. Das Projektmanagement muss zur organisatorischen Struktur und zum Entwicklungsstand des Unternehmens passen. Folgende Aspekte sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen:

- Die Auftragsklärung verläuft in einem kleinen Unternehmen anders als in einem Großunternehmen, in dem viele Hierarchieebenen und damit unterschiedliche Interessengruppen den Entscheidungsprozess beeinflussen.
- Großunternehmen haben innerbetriebliche Strukturen (zum Beispiel Personalabteilung), deren Erfahrungen und Instrumente zur Entwicklung von Humanressourcen genutzt werden können. Kleinunternehmen sollten hier gegebenenfalls auf externe Experten zurückgreifen.
- Stressoren, gesundheitliche Risikofaktoren und verfügbare personelle und technische Ressourcen unterscheiden sich in Unternehmen.
- Jedes Projekt, und erst recht die Einrichtung eines Projektmanagements, bedeutet für den Gesamtbetrieb eine kleinere oder größere Organisationsveränderung und damit eine zusätzliche Belastung. Kleinere Unternehmen (bis 50 Beschäftigte) haben oft wenig Erfahrung mit solchen Zusatzbelastungen. Sie müssen deshalb ihr Projektmanagement dementsprechend anpassen, indem sie zum Beispiel eine intensivere und längere Planungsphase vorsehen. Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit in branchenspezifischen Netzwerken.

Wie lassen sich die hier geschilderten Prinzipien des Projektmanagements umsetzen? Welche Strategien der verhältnisorientierten Gestaltung (Arbeits- und Aufgabengestaltung), der verhaltensorientierten Intervention (zum Beispiel Stressbewältigungstraining) sind Erfolg versprechend? Welchen Beitrag können Veränderungen auf der kulturellen Ebene (kulturorientierte Intervention) leisten? Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit diesen Fragen und gibt Hinweise auf mögliche Interventionsstrategien.



## 6 Strategien und Ansatzpunkte zur Umsetzung

### Leitidee

Stress- und Ressourcenmanagement zielt darauf ab, durch geeignete Strategien und Maßnahmen die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten und des Unternehmens zur Bewältigung von Stressoren und zum Aufbau von Ressourcen zu verbessern.

Die **Analyse der betrieblichen Situation** als Grundlage eines Stress- und Ressourcenmanagementprojektes sollte dabei nach dem in Kapitel 3 beschriebenen arbeitspsychologischen Wirkungsmodell (APW) vier Bereiche umfassen: (1) die Arbeitsanalyse, (2) die personbezogene Analyse, (3) die Erfassung der Beanspruchungen und Befindlichkeiten während der Arbeit und (4) die aus dem Arbeitsprozess resultierenden Folgen (vergleiche dazu auch Abbildung 9 in Kapitel 3).

Die Ergebnisse dieser Analyse bilden die Grundlage für die Entwicklung von Umsetzungsstrategien und -maßnahmen. Die Integration von Analyse und Intervention stellt damit eine wichtige strategische Voraussetzung für den Erfolg eines SRM-Projektes dar.

Die **Bewertung der Analyseergebnisse** sollte auf der Basis des arbeitspsychologischen Wirkungsmodells erfolgen. Die Befunde aus den vier oben genannten Analysebereichen können so in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden (vergleiche dazu auch das Anwendungsbeispiel in Informationsbox 10, Kapitel 5).

Ausgangspunkt zur Entwicklung von Interventionsstrategien sind die Analyseergebnisse, die mit den Instrumenten zur Arbeitsanalyse und zur Personenanalyse (vergleiche dazu Tabelle 1 in Kapitel 3) gewonnen wurden.

Ergebnisse der Arbeitsanalyse sind in der Regel Informationen über organisationale Rahmenbedingungen (zum Beispiel Informationspolitik), die Gestaltung der Arbeitsorganisation und -prozesse, die ergonomischen Bedingungen am Arbeitsplatz, die Arbeitsaufgaben sowie die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen. Ergebnisse der Personalanalyse können Informationen über das Fachwissen, Qualifikationen aufgrund von Weiterbildungen, Schlüsselkompetenzen und andere personale Ressourcen (zum Beispiel Gesundheit) sein (vergleiche dazu auch Übersicht 4 in Abschnitt 2.3).

### **Strategien des Stress- und Ressourcenmanagements**

Drei grundlegende Strategien des Stress- und Ressourcenmanagements (siehe [Abbildung 15](#)) lassen sich unterscheiden:

- **Verhältnisorientierte Strategien** sind darauf gerichtet, die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten durch Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu verbessern.
- Durch **verhaltensorientierte Strategien** sollen die individuelle Handlungsfähigkeit und Kompetenz gestärkt werden.
- **Kulturorientierte Strategien** haben zum Ziel, ein betriebliches Klima zu schaffen, das geeignet ist, Veränderungsprozesse durch eine entsprechende Innovations-, Führungs- und Lernkultur zu unterstützen.

Veränderungen in einem Bereich (zum Beispiel der Arbeitssituation) haben immer auch Auswirkungen auf die anderen Bereiche (zum Beispiel die Lernkultur). Auch sollten Maßnahmen in den drei Bereichen so aufeinander abgestimmt sein, dass sie sich in ihren Wirkungen verstärken; sie sollten also in eine Gesamtstrategie eingebettet sein.

**Fast alle Maßnahmen der Verhaltensprävention bleiben in ihren Wirkungen auf kurze Zeiträume begrenzt, wenn sie nicht durch Maßnahmen der Verhältnisprävention unterstützt werden.**

Wenn Tätigkeiten am Bildschirm aus vorwiegend gleichförmigen Arbeitsaufgaben bestehen, die unter Zeitdruck und ohne viel Handlungsspielraum erledigt werden müssen, nützen auch Bewegungsprogramme wenig.

Das **Führungsverhalten nimmt eine Sonderstellung ein**. Für die Untergebenen stellt es ein Merkmal der Arbeitssituation dar – auf Unternehmensebene hat es entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenskultur beziehungsweise das Betriebsklima. Die Qualifizierung von Führungskräften ist aus der Führungsperspektive eine verhaltensorientierte Maßnahme – aus der Perspektive der Mitarbeiter betrachtet jedoch eine verhältnisorientierte Maßnahme. Für die Mitarbeiter können sich durch einen Führungswechsel die Arbeitsbedingungen entscheidend verändern.

**Abbildung 15:**

### **Interventionsstrategien des Stress- und Ressourcenmanagements**



Die genannten Interventionsstrategien beziehungsweise -bereiche werden in den folgenden Abschnitten genauer beschrieben.

#### **6.1 Verhältnisorientierte, arbeitsbezogene Strategien**

Ziel verhältnisorientierter Maßnahmen ist die Verminderung von Stressoren und die Stärkung organisationaler und tätigkeitsbezogener Ressourcen durch **Um- oder Neugestaltung der Arbeitssituation** (vergleiche dazu die Abschnitte 2.1 und 2.3). Instrumente zur situationsbezogenen Arbeitsanalyse, die als Grundlage zur Ableitung gezielter Maßnahmen dienen können, wurden in Abschnitt 4.1 vorgestellt.

Verhältnisorientierte Maßnahmen umfassen die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen, der Arbeitsorganisation und -prozesse, der ergono-

mischen Bedingungen am Arbeitsplatz, der Arbeitsaufgaben sowie die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen. Welche Merkmale dabei in diesen Gestaltungsbereichen dazu beitragen, Stress zu verursachen, zeigen die Beispiele in der Übersicht 1 in Abschnitt 2.2. Welche Merkmale der Arbeitsgestaltung das Stresspotenzial eines Arbeitsplatzes erhöhen und welche Merkmale zur Stärkung organisationaler beziehungsweise aufgabenbezogener Ressourcen beitragen können, zeigen die Beschreibungen der Übersicht 3a und 3b in Abschnitt 2.3.

Während hinsichtlich der **Benennung von Defiziten** schnell Einigkeit erzielt werden kann, ist die **konkrete Umsetzung** von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen oftmals von Unsicherheit, Ängsten oder unterschiedlichen Interessen und Prioritätensetzungen begleitet. Der richtige Umgang (zum Beispiel Ängste und Unsicherheiten ernst nehmen und nicht herunterspielen) mit solchen Unsicherheiten ist gerade zu Beginn einer Umsetzungsphase sehr wichtig, um Widerstände abzubauen und eine konstruktive Veränderungsbereitschaft aufzubauen.

Zum anderen fehlen häufig auch Kenntnisse darüber, welche negativen beziehungsweise positiven Wirkungen bestimmte Arbeitsmerkmale verursachen und deshalb entsprechend um- oder neu gestaltet werden sollten.

Da im Gestaltungsprozess je nach Arbeitstätigkeit und individuellem Arbeitsplatz sehr verschiedene Arbeitsplatzigenschaften sowie die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Beschäftigten neu organisiert und verknüpft werden müssen, gibt es nicht „**den** richtigen Weg“ („one best way“).

Welche Bedeutung die Umgestaltung von Arbeitsplätzen mit psychischen Befindensbeeinträchtigungen aufgrund mangelhafter Gestaltung von Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation hat, lässt sich deshalb nur beispielhaft aufzeigen – Patentrezepte gibt es nicht (vergleiche dazu Tabelle 4). In der Regel empfiehlt es sich, Experten der Arbeits- und Organisationsgestaltung in die betrieblichen Veränderungsprozesse mit einzubeziehen.

In vielen Unternehmen lassen sich Tätigkeits- und Aufgabenzusammenhänge finden, die den Mitarbeitern vielfältige und anspruchsvolle Arbeitsinhalte und -aufgaben, Entscheidungs- und Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur Nutzung und Erweiterung ihrer Ressourcen bieten. Besonderes Augenmerk sollte allerdings auch den **Zusatzbelastungen** geschenkt werden, die im Rahmen von Veränderungsprojekten immer auftreten, da die meisten Maßnahmen zunächst zusätzlich zum Alltagsgeschäft laufen. Eine teilweise, zeitlich befristete Entlastung (Freistellung) relevanter Akteure hat sich in diesem Zusammenhang oft als sinnvoll erwiesen.

Eine Strategie, die Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmens oder einer Abteilung in dieser Richtung auszuloten, bieten „Umsetzungsworkshops“.

**Tabelle 4:**

**Beispiele für die Umgestaltung von Arbeitsplätzen**

... die durch psychische Befindensbeeinträchtigungen aufgrund mangelhafter Gestaltung von Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation gekennzeichnet sind.

**Gestaltung der Arbeitsaufgaben:**

<b>Vielfältige Arbeitsaufgaben:</b>	Herstellung von Mischarbeitsplätzen durch Neuverteilung von Arbeitsaufgaben
<b>Aufgabenerweiterung:</b>	Kombination verschiedener ausführender Teiltätigkeiten
<b>Aufgabenanreicherung:</b>	Kombination von planenden, vorbereitenden und kontrollierenden Tätigkeiten mit unmittelbar ausführenden Tätigkeiten, Tätigkeitswechsel
<b>Körperliche Abwechslung:</b>	Anreicherung der Arbeit durch kooperative Aufgaben mit Ortswechsel
<b>Verantwortungsübertragung:</b>	Erhöhung des Verantwortungsumfangs für Teilfunktionen innerhalb größerer Aufgabeneinheiten
<b>Herstellung von Sinnbezug:</b>	Durch Zusammenfassen von Aufgaben in Organisationseinheiten Sinnbezug schaffen

**Gestaltung der Arbeitsorganisation:**

<b>Zeitliche und mengenmäßige Gliederung der Arbeit:</b>	Zeitlich und räumlich überschaubare Aufgabeneinstellungen geben
<b>Rückmeldung:</b>	Regelmäßige Rückmeldung über erreichte Ziele geben
<b>Pausengestaltung:</b>	Gewährung der Möglichkeit einer individuellen Pausengestaltung
<b>Zielvereinbarung:</b>	Realistische, aber anspruchsvolle Ziele setzen
<b>Kooperation:</b>	Übertragung gemeinsamer Verantwortung für Ergebnisse, kooperative Aufgabenbearbeitung
<b>Kommunikation:</b>	Möglichkeiten zum Austausch schaffen

## **Umsetzungsworkshops als Instrumente arbeitsbezogener Interventionen**

Umsetzungsworkshops dienen dazu, die Ergebnisse der Stress- und Ressourcenanalyse im Dialog mit den Beteiligten hinsichtlich ihrer Dringlichkeit zu bewerten (Prioritätensetzung), Vorgehensweisen zur konkreten Umsetzung zu entwickeln, (realistische) Lösungsvorschläge zu erarbeiten und Pläne zur Umsetzung (Projektstrategie und -ablauf) aufzustellen.

Welche Hierarchieebenen (Geschäftsführung, Abteilungsleiter), Funktionsgruppen (zum Beispiel Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin, Arbeitsgestaltung), Abteilungen oder Arbeitsgruppen daran teilnehmen sollen, muss im Einzelfall geklärt werden. Allgemeingültige Vorgaben (wie sie zum Beispiel für Gesundheitszirkel oder Gesundheitswerkstätten existieren) sind hier weniger sinnvoll, da der Einfluss der konkreten Rahmenbedingungen (Klein-, Großbetrieb, Produktion, Dienstleistung oder Verwaltung, Hierarchie und Kompetenzverteilung) berücksichtigt werden muss.

Bei größeren Betrieben hat es sich bewährt, zunächst in einer „Pilotabteilung“ mit der Umsetzung zu beginnen, die Erfahrungen dort auszuwerten, im Unternehmen zu kommunizieren und als Grundlage für weitere Veränderungsmaßnahmen zu nutzen.

Die von der TK angebotenen Gesundheitszirkel und das Konzept der Gesundheitswerkstatt bieten eine strukturierte Handlungshilfe zur Durchführung solcher Umsetzungsworkshops (vergleiche dazu Abschnitt 4.1). Auch die Methode „Aufgabenbezogener Informationsaustausch“ (AI; vergleiche dazu Tabelle 2, Kapitel 4), die eine spezifische Form der Kleingruppenarbeit zur gemeinsamen Entwicklung optimaler Aufgabengestaltung darstellt, ist für solche Umsetzungsworkshops geeignet.

### **6.2 Verhaltensorientierte, personenbezogene Strategien**

Verhaltensorientierte Strategien beinhalten Maßnahmen zur Stärkung der personalen Ressourcen (vergleiche dazu Übersicht 4 in Abschnitt 2.3). Sie haben zum Ziel, den Umgang des Einzelnen mit Belastungen und Stressoren zu verbessern und die Kompetenzen für die Arbeitsausführung zu steigern.

Inzwischen gibt es zahlreiche Trainingsmanuale und -broschüren sowie Qualifizierungsangebote in Form von Weiterbildungsseminaren, die Hilfestellungen zur Stressbewältigung und Stärkung der persönlichen Ressourcen anbieten (vergleiche dazu zum Beispiel den Überblick bei Bamberg, Busch und Ducki, 2003).

Im Rahmen eines SRM-Projektes sollten die Unternehmen vor allem auch die Angebote nutzen, die sich „vor Ort“ bieten und dort beispielsweise von der Geschäftsstelle der TK angeboten werden.

## **Personale Interventionen: fachlich, stressbezogen, sozial, Bewegung am Arbeitsplatz**

Klassische Qualifizierungen im Rahmen der Verhaltensprävention bestehen in Stressbewältigungs- und Entspannungskursen. Hier steht die Selbstregulation im Mittelpunkt, die Art und Weise, wie Personen mit sich und den äußeren Anforderungen (vergleiche dazu Abschnitt 2.1) umgehen.

Als wirksames Stressbewältigungsprogramm hat sich das Trainingsprogramm von G. Kaluza (1996) erwiesen. Es verbindet Trainingsmodule zur Gefühlsregulierung („Entspannen und Loslassen“) und Problemlösungstechniken und bietet Hilfestellungen zur Stärkung personaler Ressourcen (vergleiche dazu Tabelle 3, Kapitel 4). Die TK bietet Unternehmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ein solches Stressmanagementtraining an.

Auch Bewegungsangebote spielen eine wichtige Rolle, wie zum Beispiel für Bildschirmarbeitsplatzinhaber die arbeitsplatzspezifische Rückenschule, Nordic Walking oder Herz-Kreislauf-Training.

Die TK bietet im Rahmen ihres Modulsystems zur betrieblichen Gesundheitsförderung Kantinenberatung, Stressbewältigung, arbeitsplatzspezifische Rückenschule, Nichtrauchertraining und Entspannung an. Eine detaillierte Anleitung zu den Verfahren der Stressresistenz findet man in der TK-Broschüre „Der Stress“.



## Informationsbox 12:

### **Bewegung am Arbeitsplatz**

Programme, die eine regelmäßige Bewegung am Arbeitsplatz fördern, haben sich als geeignetes Instrument zur Steigerung des physischen und psychischen Wohlbefindens erwiesen. Insbesondere wenn diese Programme mit einem Kurzpausensystem gekoppelt werden, lassen sich die positiven Effekte von Bewegungsprogrammen noch deutlich verstärken.

Bewegungsprogramme vermitteln den Beschäftigten die Erfahrung, dass sie ihren Rückenschmerzen nicht hilflos ausgeliefert sind. Sie stärken das Gefühl der Selbstwirksamkeit und tragen somit zur persönlichen Kompetenzentwicklung bei.

Ein konkreter Anlass zur Implementierung von Gesundheitsförderung in Form von Bewegungsprogrammen am Arbeitsplatz ergibt sich unter anderem aus den Arbeitsunfähigkeitsdaten der TK: Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems stehen an vorderster Stelle als Ursachen für häufige und lange Fehlzeiten.

Wichtige Voraussetzung für den Erfolg dieser arbeitsplatzbezogenen Verhaltensvorsorge ist allerdings die Unterstützung und positive Einstellung der Unternehmens- oder Abteilungsleitung dazu.

Der Erfolg jeglicher Maßnahmen ist allerdings abhängig von der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich zu engagieren. Erst wenn die Beteiligten selbst Chancen oder Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Situation entdecken, verstehen und erkennen sie die Notwendigkeit für Veränderungen und fühlen sich mitverantwortlich. Angebote der Betriebe zur Stressbewältigung und Gesundheitsförderung werden leider noch viel zu selten genutzt. Hier sind die Mitglieder der Projektgruppe gefragt, die versuchen sollten, durch Aufklärung und Anreize (zum Beispiel sportliche Wettbewerbe) die Beschäftigten zur Teilnahme zu bewegen.

Zu den verhaltensorientierten Maßnahmen gehören auch Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Soziale und kommunikative Kompetenzen können dazu beitragen, kommunikationsbedingte Stressoren abzubauen beziehungsweise entsprechende Ressourcen aufzubauen. Methodenkompetenz kann dazu beitragen, effizientere Strategien der Arbeitsplanung zu entwickeln und dadurch die Nutzung vorhandener Ressourcen zu verbessern. Fortbildungen dazu sollten in eine systematische Strategie der Personalentwicklung eingebunden sein, die nach und nach alle Beschäftigten in die Fortbildungsangebote mit einbezieht.

### Informationsbox 13:

#### Umgang mit Zeitdruck

Der ständige Umgang mit Termindruck und der steigenden Arbeitsdichte gehört gegenwärtig – mit steigender Tendenz – zu den bedeutsamsten Stressfaktoren. Er erfordert hohe Selbststeuerungs- und Regulationskompetenzen. Zeitmanagementseminare reichen da nicht aus, um den aktuellen Anforderungen zu begegnen.

Vor allem hoch qualifizierte Arbeitskräfte können nicht mehr davon ausgehen, dass sie am Freitagnachmittag ihren Arbeitsplatz mit einem leeren Schreibtisch verlassen. Die E-Mail-Flut lässt sich nicht durch noch bessere Strategien begrenzen.

Zeitdruck am Arbeitsplatz ist ein Phänomen, das sich auf individueller Ebene nur schwer beseitigen lässt. Notwendig sind hier Strategien, die neben der sozialen Unterstützung durch Kollegen die Gestaltung der Arbeitsbedingungen mit einbeziehen. Zeitspielräume, darauf weisen zahlreiche Forschungsergebnisse hin, sind eine wichtige Voraussetzung zur Stressprävention (vergleiche dazu auch Übersicht 3a in Abschnitt 2.3).

Gerade im Hinblick auf Zeitdruck ist eine Verschränkung von verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen unbedingt notwendig. Der schon in Abschnitt 4.1 angesprochene und von der TK erprobte StRes.Moderator bietet geeignete Möglichkeiten, Maßnahmen der Verhaltenprävention und zur Veränderung der Arbeitsbedingungen gemeinsam mit allen Beteiligten zu erarbeiten.

## 6.3 Kulturorientierte Strategien

Veränderungskulturen werden stark durch die Führungskräfte, einschließlich der Unternehmensleitung, geprägt. Dabei gibt es den Bereich informeller Kommunikation: Neben den offiziellen Verlautbarungen existieren auch latente Normen, die in nicht unerheblichem Maße durch das Verhalten und das Werte- und Normsystem der Führungskräfte beeinflusst werden. Projektmanagement verlangt „mehr“ Person, das heißt Fähigkeiten jenseits der Fach- und Sachkompetenz. Diese Fähigkeiten sind selten bewusst geübt worden. Qualifizierung der Führungskräfte ist deshalb eine wichtige Grundlage für erfolgreiche SRM-Projekte (vergleiche dazu auch Kapitel 5).



## Qualifizierung der Führungskräfte

**Qualifizierung der Führungskräfte** heißt, Kenntnisse über Ursachen und Wirkungen von Stress, Krankheit und Ressourcen, Motivation und Gesundheit zu vermitteln. Vielen Vorgesetzten ist nicht bewusst, wie viel sie zur Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und zum Krankenstand ihrer Abteilung beitragen, und umgekehrt, wie viel sie auch zur positiven Zusammenarbeit tun können. Kenntnisse und Verständnis für den Stress- und Ressourcenprozess sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass SRM-Projekte durch die Führungskräfte auch hinreichend unterstützt werden.

Konstruktive und leistungsfördernde Arbeitsbeziehungen werden durch Führungskräfte auf- und ausgebaut, die sowohl die Mitarbeiter an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen und sich um deren Bedürfnisse kümmern (Mitarbeiterorientierung) als auch ihren Mitarbeitern Unterstützung bei der Bewältigung der sachlichen Arbeitsaufgaben bieten (Aufgabenorientierung).

Zur Qualifizierung von Führungskräften sollten **betriebsinterne und/oder externe Fortbildungsveranstaltungen** angeboten werden, die zu folgenden Inhalten Kenntnisse sowie ein Verständnis vermitteln:

- Ursachen und Wirkungen von Anforderungen, Stress, Ressourcen, Mitarbeitermotivation und Gesundheit (siehe dazu Kapitel 2 und 3)
- Möglichkeiten, Stressoren und Ressourcen in ihrem Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich zu analysieren und hinsichtlich ihres Stress-beziehungsweise Ressourcenpotenzials zu bewerten (siehe Kapitel 4)
- der Anteil, den Führungskräfte zur Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und zur Gesundheit beziehungsweise zum Krankenstand ihrer Abteilung beitragen, und umgekehrt, wie viel sie auch zur positiven Zusammenarbeit tun können
- Arbeitsaufgaben und -bedingungen, die demotivieren und krank machen (Stressoren), und solche, die motivieren und gesund erhalten (Ressourcen)
- Möglichkeiten zur Gestaltung Stress reduzierender und ressourcenförderlicher Arbeitsbedingungen und Kommunikationsstrukturen
- Zusammenhänge zwischen mitarbeitergerechtem Führungsverhalten als Bestandteil guter und effizienter Arbeit
- wichtige Rahmenbedingungen von Fehlzeiten beziehungsweise Krankheiten (zum Beispiel Geschlechter- und Altersunterschiede)
- die zunehmende Bedeutung des Wiedereingliederungsmanagements für Beschäftigte, die mehr als sechs Wochen innerhalb eines Jahres krank sind (§ 84 SGB IX)

Dabei ist es wichtig, bei den Belastungen der Führungskräfte selbst anzusetzen und ihren eigenen Alltag zu betrachten. Vor allem Führungskräfte der unteren Ebenen der Unternehmenshierarchie sind selbst in ein System von Sachzwängen eingebunden und daher verstärkt Stress ausgesetzt.

Auch für Führungskräfte ist es wichtig, auf ihre innere und äußere Balance zu achten: Eine zentrale Qualität hierfür ist das Selbstmanagement. Selbstmanagement im beruflichen Alltag bezieht sich auf die Fähigkeit, zeitliche und inhaltliche Prioritäten zu setzen, realistische Ziele in Angriff zu nehmen, innere und äußere Spannungen auszuhalten, um Abstand zu gewinnen und besonnen zu handeln.



Glaubwürdigkeit und Akzeptanz Stress reduzierender Maßnahmen sind dann hoch, wenn Führungskräfte Stress und Gesundheit nicht nur thematisieren, sondern – aus Gründen der Vorbildfunktion – gesundheitsgerechtes Verhalten auch vorleben. Ohne entsprechende Kompetenz geht dies nicht – auch bei Führungskräften ist diese nicht grundsätzlich vorhanden.

## **Führung und Zusammenarbeit**

Gute und partnerschaftliche Kommunikation und soziale Unterstützung sind die besten Möglichkeiten, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der unterstellten Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Führungskräften die Bedeutung sozialer Unterstützung zu vermitteln und konkrete Verhaltensweisen in dieser Hinsicht mit ihnen einzuüben bietet deshalb einen geeigneten Ausgangspunkt.

Führungskräfte sollten darin geschult werden,

- mitarbeiterorientiert zu führen, ihre Mitarbeiter einzubeziehen und in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen,
- Feedback an ihre Mitarbeiter als zentrale Führungsaufgabe ernst zu nehmen, dabei das leistungsbezogene Verhalten (Leistungen) in den Vordergrund zu stellen und bei Problemen Verhalten zu kritisieren und nicht Personen,
- Konflikte rechtzeitig zur Kenntnis zu nehmen und zu ihrer Lösung beizutragen (belastende arbeitsbezogene Ereignisse sind oftmals zwischenmenschlicher Natur),
- Entscheidungen gerecht zu fällen und transparent zu machen,
- im Verhalten gerecht und zuverlässig zu sein sowie
- sich im Besonderen ihrer Rolle als Vorbild bewusst zu sein.

Empfehlungen zu mitarbeiterorientierter Führung finden sich in den TK Broschüren „Mit Erfolg gesund bleiben“ (Teil I „Selbstmanagement, Führung und Gesundheit“, Teil II „Gesundheitsmanagement in Unternehmen“). Außerdem bietet die TK spezielle Trainings zu mitarbeiterorientierter Führung an sowie spezielle Informations- und Reflexionstage. Darüber hinaus gibt es für Führungskräfte bei der Techniker Krankenkasse Gesundheitswochen mit dem Schwerpunkt gesunde Führung.

Führungskräfte sind natürlich nicht allein verantwortlich für die Arbeitskultur im Unternehmen. Die Unternehmenskultur wird vor allem vom Leitbild der Unternehmensleitung bestimmt. Deshalb ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Stress- und Ressourcenmanagement die Integration in die bestehenden Managementsysteme.

### **Unternehmenskultur beziehungsweise kulturelle Prävention**

Eindrücke von Unternehmen vermitteln sich oft indirekt – über kulturelle Phänomene, wie den Umgangston auf dem Flur oder „Wer redet in Sitzungen wie lange“. Stress sehen wir ja nicht, wir spüren ihn – und wir spüren auch, wenn andere gehetzt oder ängstlich sind, wenn auf Teamsitzungen kein offener Austausch gepflegt wird oder wenn es in der eigenen Abteilung schick ist, nie Zeit zu haben.



## **Die „weichen“ Faktoren sind schwerer zu verändern als die „harten“ Fakten**

Welche Bedeutung haben Gesundheit und Wohlbefinden im Unternehmen? Ist die Geschäftsführung daran interessiert, die Beschäftigten möglichst lange im Unternehmen zu halten und weiterzuqualifizieren? Wird die Belegschaft bei Veränderungsprozessen eingebunden und welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen für die einzelnen Personen? Wie wird mit Schwächen oder schwierigen Phasen umgegangen? Ist es opportun, abends möglichst lange zu bleiben, um von Vorgesetzten gesehen zu werden? Steht Leistung oder Anwesenheit, Inhalt oder Kontrolle im Vordergrund?

Diese Fragen beziehen sich auf Werte, Erwartungen und Sichtweisen aller Beteiligten, die oft unausgesprochen bleiben. Eine wichtige Voraussetzung erfolgreichen Stress- und Ressourcenmanagements ist, sich diesen Fragen zu stellen und sie in einer SRM-Projektgruppe zu bearbeiten.

Die bestehenden Verhaltensmodelle und Vorbilder haben meist mehr Einfluss als gute Vorsätze oder Beschlüsse der Abteilungsleitung. Kultur und Kommunikation lassen sich nur zum Teil durch neue Strukturen lenken. Offene Information und ehrliche Dialoge spielen eine Schlüsselrolle, die Entwicklung der Organisation – ihrer Strukturen und Prozesse – lässt sich nur langfristig bewerkstelligen. Guter Wille, klare Ziele, Geduld und mutige Führungskräfte sind die Voraussetzungen, um in komplexen Arbeitsprozessen und schnellen Veränderungszyklen den Stress beherrschbar zu machen.

Damit sind allerdings Eigenschaften von Führungskräften angesprochen, die sich nicht ohne Weiteres durch Fortbildungsmaßnahmen entwickeln lassen. Maßnahmen, die hier unterstützend wirken können, bestehen darin, für die Führungskräfte Zeiten gemeinsamer Reflexion und Verständigung zu schaffen. Es geht hier dabei nicht um individuelles Feedback, sondern um die Einsicht hinsichtlich des Einflusses strukturbedingter psychosozialer Verhaltensformen und Gefühle auf die (vermeintliche) Rationalität von Arbeitsabläufen im Rahmen von Organisationen und SRM-Projekten.

Kulturelle Prävention geht über den betrieblichen Alltag hinaus. Die Berücksichtigung der Lebenswelten von Männern und Frauen, die Verwirklichung von Gleichstellung beziehungsweise Chancengleichheit am Arbeitsplatz gehören ebenso dazu wie die richtige Balance zwischen Arbeitsleben, Familie und Freizeit (vergleiche dazu auch Informationsbox 6 in Abschnitt 2.4).



## 7 Evaluation

Wie wirksam (effektiv), wie wirtschaftlich (effizient) und wie nachhaltig sind Maßnahmen des betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagements? Die Beantwortung dieser Frage entscheidet im betrieblichen Alltag in vielen Fällen darüber, ob Projekte zum Stress- und Ressourcenmanagement (SRM) oder zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt werden oder nicht.

In vielen Unternehmen wird davon ausgegangen, dass sich der monetäre Nutzen für „weiche“ Faktoren wie Gesundheit, Humanressourcen, Arbeitszufriedenheit oder Leistungsbereitschaft nicht ohne Weiteres ermitteln lässt. Kosten für SRM-Projekte werden meistens nicht als Investition kalkuliert (die einen Gewinn abwirft), sondern nur als Ausgaben betrachtet.

### Informationsbox 14

#### Investitionen in weiche Faktoren rechnen sich ...

In einer sorgfältig angelegten dreijährigen Interventionsstudie in einem Unternehmen der Papierindustrie, der ein psychologisches Wirkungsmodell zur Arbeitsmotivation zugrunde lag, wurden sowohl der Prozess als auch die Ergebnisse von Qualifizierungsmaßnahmen evaluiert.

Ein zentrales Ergebnis: Ein Euro, der in die Erarbeitung und das Training der Führungsgrundsätze des Unternehmens investiert wird, bringt innerhalb von drei Jahren einen geschätzten Nutzen von 12,55 Euro. Der Nutzen wurde ermittelt anhand der Veränderungen in fünf Bereichen: Erhöhung von Arbeitszufriedenheit, allgemeines Befinden, verstärkte Teilnahme am kontinuierlichen Verbesserungsprozess (dem KVP), Reduzierung von psychosomatischen Beschwerden und Krankenstand (Fritz, 2006).

## 7.1 Vorgehensweisen zur Evaluation

Ziel der Evaluation ist die Klärung der Frage, ob die angestrebten Ziele (zum Beispiel Verringerung der Fehlzeitenquote, Steigerung der Leistung, Arbeitszufriedenheit oder Gesundheit) tatsächlich erreicht wurden (Effektivität) und ob der Nutzen im Verhältnis zu den Kosten größer ist (Effizienz).

Neben der **Ergebnisevaluation** kann überprüft werden, ob der gesamte Prozess von Analyse, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Evaluation nach bestimmten Qualitätskriterien abgelaufen ist (**Prozessevaluation**). Darüber hinaus ist es auch sinnvoll, sich anzuschauen, ob die Strukturen bezogen auf Betriebliches Gesundheitsmanagement angemessen sind (**Strukturevaluation**). Diese drei Evaluationsdimensionen werden nachfolgend beschrieben. Anschließend wird mit dem EFQM-Modell eine gegenwärtig häufig angewandte Methode zur Qualitätssicherung vorgestellt. Dieses Modell greift die wichtige Differenzierung in Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation auf, da Ergebnisse allein Informationen über die Vergangenheit liefern. Erst durch die Betrachtung von Prozessen, wie sie auch durch das Wirkungsmodell in Kapitel 3 beschrieben werden, erarbeitet man sich Informationen über die Zukunft.

### Bewertung der Ergebnisse (Ergebnisevaluation)

Die **Effektivität** beziehungsweise Zielerreichung lässt sich durch Vergleich von Ausgangszustand (Analyse beziehungsweise Prätest) und Endzustand (nach der Intervention beziehungsweise Posttest) beantworten. Sind Zielkriterien zum Beispiel die Senkung der Fehlzeiten um ein Prozent, die Verringerung der Ausschussquote um 25 Prozent, die Verbesserung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit um zwei Punktwerte auf einer Skala von 1 bis 10, dann liegen eindeutige Zielgrößen vor, die eine Beurteilung des Erfolgs eines Projekts ermöglichen.

Die **Effizienz** der Maßnahmen kann aus der Unternehmens- und der Mitarbeiterperspektive bewertet werden. In den meisten Fällen werden die Nutzenabwägungen der Unternehmensleitung, die die Maßnahmen bezahlt, andere sein als die der Mitarbeiter, die dafür Zeit und zusätzliche Energie aufbringen. Es ist deshalb ratsam, beide Sichtweisen zu Beginn eines Projektes ausführlich zu diskutieren, um einen Konsens zu erzielen. Akzeptanz und Motivation hängen entscheidend davon ab, ob sich alle Zielgruppen – Unternehmensleitung, Führungsebenen und Mitarbeiter – hinreichend in ihren Interessen und Bedürfnissen berücksichtigt sehen.

## Informationsbox 15:

### Zur Berechnung des ökonomischen Nutzens „weicher“ Kennzahlen sind externe Experten gefragt

Den (Geld-)Wert von Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit zuverlässig zu bestimmen stellt eine nicht einfache Aufgabe dar und erfordert bestimmte statistische Kenntnisse. Hier sind in der Regel externe Experten gefragt.

Bedeutsam ist ein Effekt dann, wenn er statistisch signifikant ist, das heißt, wenn die Differenz für eine Größe zwischen ihrer ersten Messung (Analyse) und ihrer zweiten Messung (nach Beendigung einer Maßnahme) systematisch und nicht zufällig ist. Außerdem sollte die gemessene Veränderung zwischen Ausgangs- und Endzustand eine gewisse Größe haben (Effektstärke). Die Effektstärke stellt die „wahre Differenz“ zwischen diesen beiden Messungen dar.

Das folgende Beispiel verdeutlicht, was es bedeutet, wenn ein Ergebnis nicht zufällig, sondern durch systematische Einflüsse zustande gekommen ist:

Angenommen, die Analyse (Prätest) in Abteilung A hat ergeben, dass die durchschnittliche Anzahl von Kundenkontakten der Beschäftigten von Abteilung A pro Monat im Durchschnitt bei 120 Kundenkontakten liegt. Die zweite Messung (Posttest), die ein halbes Jahr nach Beendigung eines Trainings zur Verbesserung der sozialen Kompetenz durchgeführt wurde (Evaluationsmessung), zeigte einen Anstieg auf 135 Kundenkontakte pro Monat.

Ob dieses Ergebnis als ein wirksamer Effekt interpretiert werden kann, hängt nun auch davon ab, wie die normalen monatlichen Schwankungen der Kundenkontakte von Abteilung A aussehen. Sind diese von Monat zu Monat sehr stark und unterscheiden sie sich zudem für die einzelnen Mitarbeiter noch erheblich, dann kann der Anstieg auf 135 Kundenkontakte durchaus in den Bereich der zufälligen monatlichen Schwankungen fallen.

Generell muss allerdings berücksichtigt werden, dass gerade bei längerfristig und komplex angelegten Maßnahmen (zum Beispiel einer Neustrukturierung einer Abteilung) ein eindeutiger Rückschluss von bestimmten Wirkungen spezifischer Maßnahmen oft nicht möglich ist. Hier kann das in dieser

Broschüre beschriebene Wirkungsmodell (vergleiche dazu Abbildung 9 in Kapitel 3) Hilfestellung leisten, indem es wissenschaftlich gesicherte Zusammenhänge zwischen gestaltbaren Merkmalen der Arbeitssituation und Qualifizierungsmaßnahmen und den Effekten beschreibt, die zu erwarten sind.

## Überprüfung der Strukturen und Prozesse

Ergebnisse im Rahmen eines Gesundheitsmanagementprojektes sind letztlich nur zu erzielen, wenn das Unternehmen geeignete Strukturen für Gesundheitsmanagement schafft und wenn die Prozesse professionell gestaltet werden. Die Strukturevaluation beschäftigt sich zum Beispiel mit der Qualität des Gesundheitsmanagementskonzeptes und den Rahmenbedingungen des Gesundheitsmanagements: Werden ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt, sind die Hauptakteure angemessen qualifiziert, ist BGM bzw. SRM explizit Bestandteil der Unternehmensphilosophie, sind die Themen Gesundheit und Gesundheitsmanagement Bestandteil der Führungskräfteaus- und -weiterbildung etc.?

Auch eine fundierte Konzeption sowie ausreichende Mittel sind noch kein Garant für das Gelingen eines Projektes und die Erreichung der gesteckten Ziele. Die Prozessevaluation dient deshalb der projektbegleitenden Überprüfung der Herangehensweise (zum Beispiel: Sind alle Beteiligten hinreichend informiert?), der Ausführung der geplanten Maßnahmen sowie der Kontrolle geplanter Zwischenergebnisse. Fehlentwicklungen können so frühzeitig erkannt, notwendige Korrekturen vorgenommen und unerwünschte Nebenwirkungen vermieden oder zumindest vermindert werden. Die Evaluation kann sich dabei zum einen auf das gesamte Projektmanagement und zum anderen auf die Vorgehensweise bei einzelnen Maßnahmen (zum Beispiel Gesundheitszirkel) beziehen.

Die Qualitätssicherung gewinnt in der Gesundheitsförderung bei Krankenkassen zunehmend an Bedeutung. Die TK setzt im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ein Evaluationskonzept ein, welches auf dem Verfahren der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) basiert. Es verbindet Aspekte der Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation mit dem Ziel, Gesundheitsmanagementsysteme hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu überprüfen.

## 7.2 Das EFQM-Modell zur Qualitätssicherung

Das EFQM-Modell wurde von der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement, einer gemeinnützigen Organisation, der über 800 Mitglieder (Firmen, nationale Qualitätsorganisationen) aus den meisten europäischen Ländern angehören (Stand: Januar 2003), entwickelt.

Es ist ein Modell zur Umsetzung von **TQM** (Total Quality Management) und hat weite Verbreitung und hohe Akzeptanz gefunden, auch im Bereich des Gesundheitsmanagements.

Das Modell dient nicht der Überprüfung einzelner Maßnahmen oder Programme, sondern von Managementsystemen, das heißt es ist anschlussfähig für verschiedenartige betriebliche Managementsysteme. Da Gesundheitsmanagement (hierfür wurde das Modell bereits angepasst) in weiten Teilen Stress- und Ressourcenmanagement (SRM) ist, lässt sich dieses Modell auch ohne Weiteres in diesem Kontext verwenden.



EFQM ist ein Verfahren zur Selbsteinschätzung, das 27 Fragen zu sechs Bereichen umfasst:

- betriebliches Stress- und Ressourcenmanagement sowie Unternehmenspolitik
- Personalwesen und Ablauforganisation
- Planung des betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagements
- soziale Verantwortung
- Umsetzung des betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagements
- Ergebnisse des Stress- und Ressourcenmanagements

Die Beantwortung der Fragen erfolgt anhand von vier Kategorien, die die jeweilige Zielerreichung kennzeichnen: A = vollständig erreicht, B = beträchtliche Fortschritte, C = gewisse Fortschritte sowie D = Maßnahmen noch nicht begonnen.

Der Einsatz des Fragebogens ermöglicht eine erste systematische Selbsteinschätzung des aktuellen Standes zum betrieblichen SRM in Form einer Stärken- und Schwächenanalyse. Daraus lassen sich zukünftige Ziele, Maßnahmen und Prozesse ableiten, die später wiederum als Grundlage der Selbstbeurteilung dienen.

Für jeden dieser sechs Bereiche (vergleiche dazu Abbildung 16) wurden spezielle Qualitätskriterien im Rahmen des Gesundheitsmanagements entwickelt. Sie werden im Folgenden – angepasst für betriebliche SRM-Projekte – vorgestellt.

**Abbildung 16:**

**Das EFQM-Modell für betriebliches Stress- und Ressourcenmanagement**



**Unternehmenspolitik:** Die erste Voraussetzung für ein erfolgreiches Stress- und Ressourcenmanagement ist die Einbettung in die strategische Unternehmenspolitik unter Einbezug der Führungskräfte. Damit verbunden ist die Frage, ob das SRM als Führungsaufgabe wahrgenommen wird und ob die Organisation über eine schriftliche Unternehmensleitlinie zum SRM verfügt.

Beispielfrage für diesen Bereich: „Werden Maßnahmen zum SRM in die bestehenden Organisationsstrukturen und -prozesse integriert?“ (Im Originalfragenbogen heißt es statt SRM immer BGM – betriebliches Gesundheitsmanagement.)

**Personalwesen und Arbeitsorganisation:** Für den Erfolg ist ausschlaggebend, dass alle Mitarbeiter an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Wichtiges Bewertungskriterium ist deshalb hier, ob diese Möglichkeiten bestehen und wie sie realisiert wurden. Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf die Frage, inwieweit die Organisation die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt.

Beispielfrage für diesen Bereich: „Werden durch geeignete arbeitsorganisatorische Maßnahmen Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen?“

**Planung und Transparenz:** Ein erfolgreiches Stress- und Ressourcenmanagement muss auf einem klaren Konzept basieren, das fortlaufend überprüft wird. Die gesamte Belegschaft sollte laufend über den Stand der Maßnahmen informiert sein. Dazu sind regelmäßig Istanalysen durchzuführen.

Beispielfrage für diesen Bereich: „Werden Maßnahmen zum SRM unternehmensweit geplant und kommuniziert?“

**Soziale Verantwortung:** Dies ist der vierte Bereich, der eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches SRM darstellt. Ob Maßnahmen sinnvoll miteinander verknüpft sind und sozial verantwortlich durchgeführt werden, sind hier Themen, die abgefragt werden.

Beispielfrage für diesen Bereich: „Unterstützt die Organisation aktiv gesundheitsbezogene und soziale Initiativen?“

**Umsetzung:** Hier geht es darum, in welchem Maße eine Maßnahme im Unternehmen ein- und durchgeführt wird, das heißt, ob sie in wenigen, vielen oder in allen Bereichen des Unternehmens umgesetzt wird. Insbesondere wird dabei beurteilt, ob alle relevanten Ebenen eines Unternehmens einbezogen sind und ob einzelne Maßnahmen sinnvoll miteinander verknüpft und systematisch umgesetzt werden können.

Beispielfrage für diesen Bereich: „Werden für alle Maßnahmen Zielgruppen und quantifizierbare Ziele festgelegt?“

**Ergebnisbewertung:** Der Erfolg der Maßnahmen kann an einer Reihe von kurz-, mittel- und langfristigen Indikatoren gemessen werden. Die Zufriedenheit der Beschäftigten, ihr Gesundheitszustand und wirtschaftliche Faktoren, wie der Beitrag des SRM zum wirtschaftlichen Gesamtergebnis (Produktivität, Kosten-Nutzen-Bilanz), sind Aspekte, die hier erfragt werden.

Beispielfrage für diesen Bereich: „Ermitteln Sie regelmäßig die Auswirkungen von SRM-Maßnahmen auf die Kundenzufriedenheit (Produkte/Dienstleistungen) und ziehen Sie daraus Konsequenzen?“

Da das EFQM-Modell darauf abzielt, den gesamten SRM-Prozess zu beurteilen, kann seine Anwendung die Evaluation einzelner Maßnahmen jedoch nicht ersetzen. Die im Modell genannten Beurteilungsbereiche sind in einem komplexen Wirkungsgefüge verbunden. Ob einzelne Maßnahmen wirksam sind beziehungsweise den Einsatz von finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen rechtfertigen, lässt sich damit nicht entscheiden.

Ausführliche Beschreibungen zum EFQM-Modell finden sich unter [www.efqm.org](http://www.efqm.org).



## 8 Stress- und Ressourcenmanagement – ein Praxisbeispiel

Das nachfolgende Praxisbeispiel beschreibt ein Gesundheitsförderungsprojekt in einem Unternehmen mittlerer Größe mit Versicherungs- und Verwaltungsaufgaben sowie Kundenbetreuung. Stress- und Ressourcenmanagement bildete dort einen wichtigen Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung. Konzeptueller Hintergrund war das in Kapitel 3 beschriebene Wirkungsmodell.

In dem Unternehmen wurde ein Gesundheitsförderungsprojekt begonnen, das mittelfristig (zwei bis drei Jahre) Verbesserungen für die Beschäftigten erreichen und umfassende Möglichkeiten gesundheitsförderlicher Veränderungen für die Organisation ins Auge fassen sollte. Die Ausgangssituation war durch sehr unterschiedliche Krankenstände in den Abteilungen und zum Teil hohe Unzufriedenheit gekennzeichnet.

Der Prozess wurde mit externer Beratung begonnen, deren Aufgabe darin bestand, Workshops und Arbeitskreissitzungen zu moderieren und auf diese Weise Kontinuität und Neutralität zu gewährleisten. Die Projektverantwortlichen beziehungsweise die Führungsebene entschieden sich für die „klassische“ Vorgehensweise in mehreren Schritten:

1. Struktureller Aufbau des Projekts mit einem Arbeitskreis, der alle wichtigen Akteure im Unternehmen einbezieht
2. Bestimmung der Projektziele und der Vorgehensweise
3. Analyse der Belastungen und Ressourcen der Beschäftigten
4. Rückmeldung der Ergebnisse an die Beschäftigten und an die Geschäftsführung
5. Planung von Interventionen unter Berücksichtigung von Verhaltens- und Verhältnisprävention
6. Erfolgskontrolle und Verstetigung des Prozesses mit Arbeitsgruppen und entsprechender Planung in der Personalabteilung

### **Verankerung in der Organisation mit einem Arbeitskreis Gesundheit**

Für die Zusammensetzung des Arbeitskreises Gesundheit wurden die bereits vorhandenen Strukturen wie Arbeitsschutz, Betriebsarzt, Betriebsrat, Personalabteilung und (Vertreter der) Unternehmensleitung mit externer Moderation kombiniert. Die betrieblichen Experten und Entscheidungsträger bestimmten dann zunächst die Ziele des als Projekt angelegten Vorgehens, um Klarheit über die gemeinsame mittelfristige Projektstrategie herzustellen.

### **Festlegung der Ziele des Projekts**

Ein wesentliches Ziel des Projekts bestand darin, den Krankenstand in einigen Abteilungen zu reduzieren. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten waren einerseits durch wenige Langzeiterkrankungen und andererseits durch viele Kurzzeiterkrankungen verursacht. Besseres Stress- und Ressourcenmanagement im Alltag sollte nicht nur durch individuelle Angebote wie Autogenes Training oder Arbeitsplatzspezifische Rückenschule erreicht werden (Verhaltensprävention), sondern auch und vor allem durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der organisatorischen Abläufe.

### **Analyse der Belastungen und Ressourcen der Beschäftigten als Grundlage der Arbeit**

Die Analyse der Arbeitssituation wurde mit einem Fragebogen vorgenommen, der freiwillig bearbeitet wurde. Es wurde ein Rücklauf von circa 50 Prozent erreicht. Die Ergebnisse dieser Befragung lassen sich in folgenden Sachverhalten zusammenfassen:

- Körperliche Belastungen bestehen vor allem in Rücken- und Hals-Nacken-Beschwerden (vorwiegend sitzende Haltung bei der Büro-tätigkeit).
- Wichtige psychische Belastungen sind der gestiegene Zeitdruck und Störungen beziehungsweise Behinderungen bei der Durchführung mancher Aufgaben.
- Fehlende Rückmeldung und Anerkennung von Leistung seitens Vorgesetzter.
- Geringe Nachhaltigkeit von Prozessen und Vorhaben (vieles wird begonnen und nicht fertiggestellt).
- Keine Einheitlichkeit der Führung und Transparenz der Personalpolitik.
- Unklare Ziele und mangelnde Information/Kommunikation.
- weitere Kritikpunkte waren Nichtraucherschutz und Fortbildungs-möglichkeiten.
- Die Abteilungen mit den höchsten Krankenständen sind diejenigen mit den höchsten Routineanteilen bei der Arbeit und geringen Spielräumen.

### **Rückmeldung der Ergebnisse und Planung von Interventionen unter Berücksichtigung von Verhaltens- und Verhältnisprävention**

Nach Durchführung der Analyse baute sich eine Art Erwartungsdruck im Unternehmen auf, alle waren daran interessiert, wie es nun weitergehen sollte. Zunächst wurden die Analyseergebnisse vor dem Hintergrund des Wirkungsmodells (siehe Kapitel 3) in mehreren Veranstaltungen (circa zwei Stunden mit circa 25 Teilnehmern) präsentiert. Die Diskussion in den Mini-workshops bestätigte die Trends der Analyse und machte die Schwierigkeiten des Projektes deutlich: Ohne gezielte Führungskräfte- und Organisationsentwicklung würden keine relevanten Verbesserungen zu erreichen sein.

Die Planung der Maßnahmen wurde anschließend im Arbeitskreis Gesundheit vorgenommen. Es sollte zweigleisig vorgegangen werden: Zum einen wurde die Verbesserung der Arbeit an das zentrale Führungsgremium selbst überwiesen, weil nur dort auch entsprechende Prozesse in Gang gesetzt werden können. Zum anderen wurden Maßnahmen initiiert, die sich direkt auf eine Verbesserung **personaler Ressourcen** beziehen:

- die Förderung von Bewegung mit Kursangeboten innerhalb der Arbeitszeit (aktive längere Pausen an einem Tag der Woche unter dem Titel „Fit in den Feierabend“) und außerhalb der Arbeitszeit (Inlineskating, Laufen, Badminton)
- bessere Gestaltung beziehungsweise Ausstattung von Büroarbeitsplätzen, um die Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern

Der Arbeitskreis Gesundheit wollte Gesundheit auch zu einem Bestandteil der **Unternehmenskultur** beziehungsweise der „offiziellen Kommunikation“ machen und gleichzeitig auf die notwendige Eigenverantwortung jedes Beschäftigten hinweisen. Verschiedene Maßnahmen sollten dazu beitragen:

- Belegschafts- und Abteilungsversammlungen
- ein Gesundheitstag
- Informationen im Intranet und
- die Verankerung des Themas „Belastungen und Umgang mit Stressoren“ als kontrollierter Bestandteil des Mitarbeitergesprächs

Die Ergebnisse der Analyse wurden auf einer Gesundheitsmesse dargestellt und diskutiert sowie Ideen für die Optimierung gesammelt. In kleinen Diskussionsrunden bestätigten sich die Ergebnisse, und die Beschäftigten konnten persönliche Beispiele beitragen. Angebote auf der Messe, wie Entspannung, Gymnastik, Vorträge zu gesunder Ernährung und Nichtrauchen, wurden gut angenommen. Einige davon sind inzwischen ständige Aktivitäten.



## Konsequenzen für die Führungspraxis

In der Unternehmensleitung gab das Projekt Anlass dazu, Schwächen und Defizite in der Organisation und Führung zu bearbeiten. Vorhaben, die schon seit längerer Zeit in der Schublade lagen, wurden mit externer Hilfe angepackt:

- systematische Vorbereitung und Moderation der Sitzungen, Festlegung von Terminen und Verantwortlichkeiten
- standardisierte Auswahl der Führungskräfte für die zweite Führungsebene
- Realisierung von Mitarbeitergesprächen nach einer Qualifizierung der Vorgesetzten für einen Zeitraum von zwei Jahren (danach sollten systematische Qualifizierungsangebote und ein Beurteilungssystem in Angriff genommen werden)
- Kontrolle beziehungsweise Evaluation der beschlossenen Vorhaben

Umgesetzt wurden diese Vorhaben durch Einzelberatungen (Coachings) für die Mitglieder der Unternehmensleitung und Unterstützung von Sitzungen der Unternehmensleitung. Die Diskussionen brauchten Zeit, und immer wieder mussten Inhalte geklärt, gemeinsame Vorstellungen von Begriffen und Konzepten entwickelt werden:



- Worin bestehen die zentralen Unternehmensziele in den nächsten Jahren?
- Was ist das Verständnis von Personalentwicklung?
- Was sind die Anforderungen an Führungskräfte?
- Was wollen wir im Mitarbeitergespräch vorgeben und was nicht?
- Was genau wird mit welchen Daten gesteuert und ins Controlling aufgenommen?

Die Aufgabe bestand in diesem Unternehmen vor allem darin, in der Führung eine gemeinsame Aufgabenorientierung durchzusetzen. Die mikropolitischen Aktivitäten waren vorher auf gegensätzliche Interessen konzentriert. Die Realisierung von brachliegenden Vorhaben erforderte die Herstellung eines Diskussionsklimas, das auch bei Konflikten den nächsten Schritt nicht aus den Augen verlor. Ein Projekt mit guten Ergebnissen zu Ende zu führen, auch dann, wenn Widerstände und Hindernisse auftreten, war die Erfahrung, die zur Verbesserung der Führungs- und Unternehmenskultur dringend gebraucht wurde.

### **Erfolgskontrolle und Verstetigung des Prozesses mit Arbeitsgruppen und entsprechender Planung in der Personalabteilung**

Zur Erfolgskontrolle wurde eine Erhebung (Posttest) mit dem gleichen Fragebogen durchgeführt, der zu Beginn des Projektes zur Analyse (Prätest) der Belastungen und Ressourcen eingesetzt wurde. Die Rücklaufquote des Posttests lag mit 54 Prozent leicht über der Quote des Prätests. Zusätzlich wurden einige Fragen zu den verhaltensorientierten Gesundheitsangeboten (Entspannung, Nichtrauchertraining, Vorträge zu gesunder Ernährung) und zur Gesundheitsmesse aufgenommen.

Positive Veränderungen gegenüber dem Prätest zeigten sich in folgenden Bereichen:

- In zwei größeren Abteilungen hat sich der Krankenstand gegenüber dem Vorjahr um zwei beziehungsweise 1,8 Prozentpunkte verringert.
- Die Angebote zur Verhaltensprävention wurden sehr positiv aufgenommen.
- Das Verhalten der Führungskräfte wurde in Bezug auf Transparenz und „Mitarbeiterorientierung“ in fast allen Abteilungen positiver beurteilt, ebenso das Ausmaß der Anerkennung und Wertschätzung (als Ursache dafür wurden vor allem die Mitarbeitergespräche angesehen).
- Die gesundheitsbezogene Information und Kommunikation vonseiten der Führungskräfte wurde besser als vorher beurteilt.

Das Zeitdruckerleben hat sich allerdings nur tendenziell verändert, ebenso wurde die Arbeitsintensität genauso wie im Prätest beurteilt. Auch wurde in einigen Abteilungen wiederum beklagt, dass der Anteil an Routineaufgaben immer noch zu hoch ist und die Handlungs- und Entscheidungsspielräume nach wie vor zu gering sind.

Eine wichtige positive Erfahrung des hier beschriebenen Projekts besteht für die Beschäftigten darin, dass der Prozess der Ressourcenoptimierung durch geeignete Maßnahmen verstetigt beziehungsweise aufrechterhalten wird, neue Veranstaltungen und Workshops geplant und die Entwicklungen im gesamten Unternehmen als Teil der gesamten Managementstrategie kontinuierlich kommuniziert werden.

Der etwas langwierige Beginn des Projektes hat sich – obwohl für die Beteiligten alles andere als einfach – für ein mittel- und langfristiges Vorgehen letztendlich als sehr fruchtbar herausgestellt. Es mussten inhaltliche Übereinstimmungen, gemeinsame Ziele und Methoden, Konsens in der Ausrichtung und im Umfang der Analyse gefunden und ein Budget veranschlagt werden. Wichtig war, dass die Beschäftigten in einer Art „internem Marketing“ per Intranet oder mit Informationen an Schwarzen Brettern während der gesamten Zeit auf dem Laufenden gehalten wurden. Manchmal war die Arbeit zäh und wurde durch innerbetriebliche Konflikte aufgehalten. Trotz dieser Hindernisse wurden Ziele erreicht (siehe oben), worauf die Beteiligten stolz sind und was ihren Alltag verändert hat.

Das hier beschriebene Projekt wurde in knapp zwei Jahren abgewickelt und danach den entstandenen Arbeitsgruppen und der Personalabteilung mit einem Verantwortlichen übergeben. Für die weitere Arbeit ist eine Differenzierung in Bezug auf Frauen- und Männergesundheit sowie die stärkere Berücksichtigung des demografischen Wandels vorgesehen.



## 9 Literaturhinweise

### Literaturhinweise zu den im Text genannten Autorinnen und Autoren

Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). Stress- und Ressourcenmanagement. Bern: Verlag Hans Huber.

Buchwald, P. (2006). Multiaxiales Stressbewältigungsinventar (SBI) – mit Stressbewältigungsinventar für Prüfungssituationen (SBI-P). Universität Düsseldorf.

Dlugosch, G. & Krieger, W. (1995). Fragebogen zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens (FEG). Frankfurt: Verlag Harcourt.

Ducki, A. (2000). Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. Zürich: vdf.

Fahrenberg, J. (1994). Freiburger Beschwerdeliste (FBL). 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Frese, M. & Fay, D. (2000). Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderung für Mitarbeiter und Manager. In M. K. Welge, K. Häring & A. Voss (Hrsg.), Management Development. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Felfe, J., Six, B. & Schmook, R. (2002). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In

A. Glöckner-Rist (Hrsg.), ZUMA-Informationssystem, Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 7.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Fittkau, B. & Fittkau-Garthe, H. (1971). Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.

Fritz, S. (2006). Ökonomischer Nutzen von „Weichen Kennzahlen“, (Geld-) Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Zürich: VDF Hochschulverlag.

Kaluza, G. (1996). Evaluation von Stressbewältigungstrainings in der primären Prävention: Eine Metaanalyse (quasi-)experimenteller Feldstudien. Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 5, 149-169.

Heintel, P. & Krainz, E. E. (2000). Projektmanagement. (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Ilmarinen, J. E. (2004). Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In M. v. Cranach, H. D. Schneider, R. Winkler & E. Ulich (Hrsg.), Ältere Menschen in Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern: Haupt.

Seligman, M. E. P. (2001). Pessimisten küsst man nicht – Optimismus kann man lernen. München: Knauer.

Steine (2004). Reihe: dtv premium. S. 36-39. München: dtv.

Ulich, E. & Wülser, M. (2004). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Wieland, R., Klemens, S., Scherrer, K., Timm, E. & Krajewski, J. (2004). Moderne IT-Arbeitswelt gestalten. Anforderungen, Belastungen und Ressourcen in der IT-Branche (Bd. 4). Hrsg. von Techniker Krankenkasse und Transfer- und Kooperationsstelle an der Bergischen Univ. Wuppertal. Reinbek: Baruth.

Wieland, R. (2004). Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung. In B. Wiese (Hrsg.), Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt. Frankfurt am Main: Campus.

### Literaturhinweise zu Verfahren in Tabelle 2 und Tabelle 3

- Brodbeck, F. C. & Maier, G. W. (2001). Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen: Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 45 (2): 59–73.
- Daumenlang, K., Müskens, W., & Harder, U. (2004). Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO) (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Dlugosch, G. E. & Krieger, W. (1995). Der Fragebogen zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens (FEG). Frankfurt: Harcourt Test Gesellschaft.
- Ducki, A. (2000). Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Zürich: vdf.
- Frese, M. & Fay, D. (2000). Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderung für Mitarbeiter und Manager. In M. K. Welge, K. Häring & A. Voss (Hrsg.), *Management Development*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jahn, F., Wetzstein, A., Ishig, A. & Hacker, W. (2002). Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI). Weiterentwicklung einer Methode zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Heft 6. Dresden: TU-Eigenverlag.
- Kauffeld, S. & Frieling, E. (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45, 1, 26-33.
- Laireiter, A.-R. (1996). Skalen Soziale Unterstützung. SSU. Mödling: Dr. Schufried.
- Leitner, K., Volpert, W., Greiner, B., Weber, W. G. & Hennes, K. (1987). Analyse psychischer Belastung in der Arbeit – Das RHIA-Verfahren. Köln: Verlag TÜV Rheinland GmbH.
- Nitsch, J. R. (1976). Die Eigenzustandsskala (EZ-Skala) – Ein Verfahren zur hierarchisch-mehrdimensionalen Befindlichkeitsskalierung. In J. R. Nitsch & I. Udris (Hrsg.): *Beanspruchung im Sport*. Limpert, Bad Limburg, 81–102.
- Pohlandt, A., Jordan, P., Richter, P. & Schulze, F. (1999). Die rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten REBA. In H. Dunkel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf.
- Pleiss, C. & Oesterreich, R. (2003). Wissensdivergenz als Anforderung kooperativer Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 5 (3) 66–71.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (1996/2003). AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Handanweisung. Frankfurt: Swets & Zeitlinger. (Computerform: Mödling b. Wien: Schuhfried.)

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). MBI – General Survey. In C. Maslach, S. F. Jackson & M. P. Leiter, (Hrsg.), Maslach Burnout Inventory manual. (3. Auflage), Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.

Semmer, N. K., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA. In H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (S. 179-204). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A. et al. (1998). Arbeitsbewältigungsindex – Work Ability Index. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung. Bremerhafen: Wirtschaftsverlag NW.

Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH.

Volpert, W., Oesterreich, R., Gablenz-Kolakovic, S., Krogoll, T. & Resch, M. (1983). Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA). Köln: Verlag TÜV Rheinland GmbH.

Wieland, R. (2005). Handbuch und Manual zum SynBA-Verfahren. Wuppertal: Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung (KomFor).

Wieland, R. & Tint-Antusch, T. (2005). Fragebogen zur Erfassung der Gesundheitskompetenz. Wuppertal: Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung (KomFor).

Wieland-Eckelmann, R. & Carver, C. S. (1990). Dispositionelle Bewältigungsstile, Optimismus und Bewältigung: Ein interkultureller Vergleich. *Zeitschrift für Diagnostische und Differentielle Psychologie*, 11, 167-184.

Wieland, R. (2006). Selbstregulationskompetenz (SRK). Handbuch und Manual. Wuppertal: Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung (KomFor).

Wieland, R., Scherrer, K., S. (2006). Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen (IKOM). Handbuch und Manual. Wuppertal: Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung (KomFor).

## Internetadressen:

[http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html\\_\\_nnn=true](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html__nnn=true)

<http://www.praevention-online.de>

<http://www.ergo-online.de>

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steigerung der AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen im Vergleich zu anderen Erkrankungen .....	14
Abbildung 2: Gesundheitskosten in Deutschland 1993-2003 .....	15
Abbildung 3: Konzepte im Prozess des Stress- und Ressourcen-managements .....	16
Abbildung 4: Tätigkeitsspielräume ermöglichen eine stressfreie Aufgabenbewältigung .....	21
Abbildung 5: Individuelle Bewertungen als Vermittler zwischen Stressoren und Stressreaktionen .....	28
Abbildung 6: Wirkungen sach- und mitarbeiterorientierter Führung .....	41
Abbildung 7: Beispiel für eine positive Beanspruchungsbilanz .....	56
Abbildung 8: Beispiel für eine negative Beanspruchungsbilanz .....	57
Abbildung 9: APW – Arbeitspsychologisches Wirkungsmodell .....	64
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Arbeitstätigkeit und psychischer Beanspruchung .....	65
Abbildung 11: Einfluss eines sachorientierten Führungsstils auf die Befindlichkeit (bei Frauen) .....	67

Abbildung 12: Einfluss der Aufgabengestaltung auf die emotionale Bindung an das Unternehmen.....	93
Abbildung 13: Wirkungsmodell „Vertrieb“ .....	97
Abbildung 14: Verlaufskurven zum Einfluss von Projektphase und -verlauf auf die Projektkosten .....	101
Abbildung 15: Interventionsstrategien des Stress- und Ressourcenmanagements .....	107
Abbildung 16: Das EFQM-Modell für betriebliches Stress- und Ressourcenmanagement .....	124

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht über die in dieser Broschüre beschriebenen Instrumente und Verfahren .....	69
Tabelle 2: Verfahren zur Analyse von Arbeitsbedingungen als Grundlage für die Verhältnisprävention .....	82/83
Tabelle 3: Verfahren zur Analyse von Personmerkmalen als Grundlage für die Verhaltensprävention .....	86
Tabelle 4: Beispiele für die Umgestaltung von Arbeitsplätzen .....	109

### **Verzeichnis der Übersichten**

Übersicht 1: Stressfaktoren bei der Arbeit .....	29
Übersicht 2: Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen und Stressoren .....	35
Übersicht 3a: Merkmale ressourcenförderlicher Aufgabengestaltung .....	37
Übersicht 3b: Merkmale Stress steigernder Aufgabengestaltung .....	38
Übersicht 4: Personale Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen und Stressoren .....	43
Übersicht 5: Phasen, Ziele, Maßnahmen, Prozesse und Ergebnisse eines SRM-Projekts .....	102/103

## Verzeichnis der Informationsboxen

Informationsbox 1:	Persönlichkeitseigenschaften: in der Forschung gut untersucht – in der betrieblichen Praxis nur selten erfasst .....	25
Informationsbox 2:	Mobbing – eine extreme Form von psychosozialen Stress .....	30
Informationsbox 3:	Verlustspiralen von Ressourcen .....	49
Informationsbox 4:	„Arbeitsfähigkeitsindex“ (Work Ability Index, WAI) .....	52/53
Informationsbox 5:	Burn-out als langfristige Folge von arbeitsbedingtem Stress .....	59
Informationsbox 6:	Was vom Tage übrig bleibt – Work-Life-Balance .....	62
Informationsbox 7:	Optimierung der Arbeitsituation durch Erweiterung des Handlungsspielraums .....	66
Informationsbox 8:	Optimierung der Arbeitsbedingungen durch verändertes Führungsverhalten .....	67
Informationsbox 9:	Beispiel für das Schnittstellenkonzept .....	75
Informationsbox 10:	Wirkungsmodell „Vertrieb“ .....	96/97
Informationsbox 11:	Prioritätensetzung .....	98/99
Informationsbox 12:	Bewegung am Arbeitsplatz .....	112
Informationsbox 13:	Umgang mit Zeitdruck .....	113
Informationsbox 14:	Investitionen in weiche Faktoren rechnen sich .....	119
Informationsbox 15:	Zur Berechnung des ökonomischen Nutzens „weicher“ Kennzahlen sind externe Experten gefragt .....	121

**In der Reihe Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK sind erschienen:**



**Mit Erfolg gesund bleiben Teil I**

Selbstmanagement, Führung und Gesundheit.  
Erschienen: 12/2002, ISSN 1610-8450, Band 1/1.



**Mit Erfolg gesund bleiben Teil II**

Gesundheitsmanagement im Unternehmen.  
Erschienen: 12/2002, ISSN 1610-8450, Band 1/2.



**Gesundheitsreport**

Auswertungen 2000-2001,  
Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen.  
Erschienen: 12/2002, ISSN 1610-8450, Band 2.



**Gesundheitsreport 2003**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen.  
Schwerpunkt: Depressive Erkrankungen.  
Erschienen: 9/2003, ISSN 1610-8450, Band 3.



**Moderne IT-Arbeitswelt gestalten**

Anforderungen, Belastungen und Ressourcen  
in der IT-Branche.  
Erschienen: 4/2004, ISSN 1610-8450, Band 4.



**Gesundheitsreport 2004**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen  
Schwerpunkt: Arzneiverordnungsdaten als Gesundheitsindikatoren.  
Erschienen: 7/2004, ISSN 1610-8450, Band 6.



### **Rauchfreier Arbeitsplatz**

Erfolgreiche Nichtraucherstrategien im Unternehmen  
Erschienen: 1/2005, ISSN 1610-8450, Band 7



### **Gesundheitsreport 2005**

Trends bei Arbeitsunfähigkeiten und  
Arzneimittelverordnungen  
Erschienen: 7/2005, ISSN 1610-8450, Band 8



### **Schichtarbeit**

Informationen für einen gesunden Ausgleich  
Erschienen: 12/2005, ISSN 1610-8450, Band 9



### **Darmkrebsreport 2005**

Auswertung zu Häufigkeit, Patientenkarrieren, Kosten  
Erschienen: 01/2006, ISSN 1610-8450, Band 10



### **Gesundheitsreport 2006**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneiverordnungen  
Schwerpunkt: Erkältungskrankheiten – Grippe  
Erschienen: 07/2006, ISSN 1610-8450, Band 11



### **Hautgesundheit**

Auswertungen zu Hauterkrankungen  
bei Erwerbspersonen  
Erschienen: 4/2007, ISSN 1610-8450, Band 12



### **Gesundheitsreport 2007**

Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen  
Gesundheit im demografischen Wandel  
Erschienen: 7/2007, ISSN 1610-8450, Band 13

Oder schauen Sie sich unser  
Angebot im Internet an: [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de).









## Stress erfolgreich managen

Menschliche Ressourcen, das sogenannte Humankapital, gewinnen mit dem Strukturwandel der Arbeit zunehmend an Bedeutung. Ob die Herausforderungen dieses Strukturwandels gemeistert werden können, wird zukünftig immer stärker davon abhängen, ob die Mitarbeiter motiviert, qualifiziert und gesund sind. Gezieltes Stress- und Ressourcenmanagement kann dabei unterstützen, die Herausforderungen der Zukunft besser zu bewältigen und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

Diese Broschüre stellt Grundlagen und Strategien für ein erfolgreiches und nachhaltig wirksames Stress- und Ressourcenmanagement dar. Sie gibt einen Überblick über Instrumente zur Analyse der betrieblichen Situation und das Vorgehen bei der Umsetzung und Evaluation von Stressprojekten. Ein Praxisbeispiel beschreibt das Vorgehen anhand eines konkreten Projekts.

Angesprochen sind Unternehmensleitungen, Organisations- und Personalentwickler sowie alle Personen, die am betrieblichen Gesundheitsmanagement beteiligt oder interessiert sind.

Veröffentlichungen zum Betrieblichen  
Gesundheitsmanagement der TK – Band 14  
ISSN 1610-8450

## Info zur PDF-Datei

Mit den  Lesezeichen im linken Navigationsfenster, den Links im Inhaltsverzeichnis und im Text navigieren Sie zu den Artikeln.

Mit Klick auf + öffnen sich weitere Lesezeichen zum Text. 

Klicken sie auf + des ersten Lesezeichens  **Bedienungsfunktionen für Sehbehinderte, Vorlesen mit Adobe Reader**, um zu Befehlen für diese Datei sowie zu [Links](#) für weitere Infos und Downloads zu kommen.

Soweit vorhanden, sind [Internetlinks](#) im Text zielgenau aktiv und zusätzlich als  **Lesezeichen** angelegt. (Neue Icons bei Reader 8: )

Um den vollen Funktionsumfang zu nutzen, öffnen Sie diese Datei mit dem Adobe Reader 6, 7 oder 8 und nicht mit dem Plug-In Ihres Browsers.

## Ihre Leseoptionen

Die Datei öffnet in Ganzseitendarstellung  (Strg+0). Die  Lesezeichen öffnen Seiten in der jeweils von Ihnen eingestellten Größe.

Nächste Vergrößerungsstufe ist Anzeige Fensterbreite  (Strg+2).

Durch Klicken in den Text  wird die Textspalte auf die volle Fensterbreite vergrößert. Weitere Klicks führen Sie bis zum Textende eines Kapitels und zur Ausgangsansicht zurück. Der Zeiger muss für diese Funktion so  aussehen.

Eine weitere Vergrößerung bringt das Schließen des Lesezeichenfensters durch Klick auf die Registerkarte "Lesezeichen" (oder Alt+A-N-L).

Benötigen Sie sehr große Schrift, wählen Sie das Lezeichen  >Flexiblen Zeilen-

umbruch und Größe einstellen.

Alternativ: Strg+4 (Zeilenumbruch), dann mit Strg+ oder Strg- den Zoomfaktor einstellen.

Achtung: Die Anzeige "flexibler Zeilenumbruch" ist manchmal fehlerhaft.

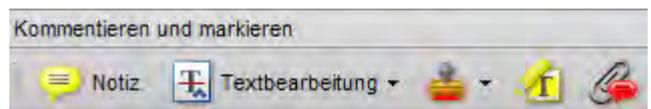
## Vorleseoption mit Adobe Reader

Der vermutlich voreingestellte Sprecher "Microsoft Sam" muss gegen deutsche Sprecher ausgetauscht werden: Nutzen Sie die  **Infos zum Vorlesen ... und Download deutscher Sprecher**, um deutsche Sprecher zu installieren.

Wählen Sie unter  **Bedienungsfunktionen** das Lesezeichen  >Seite vorlesen durch Adobe Reader (Strg+Shift+V). Sie beenden das Lesen mit  Ende vorlesen (Strg+Shift+E).

Achtung nur Reader 8: Vor dem Lesen muss mit Strg+Shift+Y (Menü: >Anzeige >Sprachausgabe) die Sprachausgabe aktiviert werden. Neue Funktion: Dann können Sie auch mit dem Auswahl-Werkzeug (V)  in einen Absatz klicken, der Ihnen dann vorgelesen wird.

**Ausführliche Infos** finden Sie unter dem Lesezeichen  **Infos zum Vorlesen durch Adobe Reader bei tk-online ...**



**Kommentieren und markieren Sie** mit dem  Hervorheben- und Notiz-Werkzeug. Klicken Sie [HIER](#) um die Kommentar- und Notiz-Werkzeuge an- und abzuschalten. Sie schaffen mit Kommentaren Ihre eigene [Navigationsebene](#).