



# Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz



# Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

<b>Inhalt</b>	<b>5</b>	<b>Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützungsprozesse am Arbeitsplatz</b>
	<b>7</b>	<b>1. Was sind psychosoziale Gefährdungsfaktoren?</b> Definition, Ursachen und Wirkungen
	<b>11</b>	<b>2. Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz</b> Zwei wichtige Einflussfaktoren auf die Belastungssituation der Mitarbeiter
	<b>17</b>	<b>3. Führungsverhalten und soziale Unterstützung</b> Wie erkennt man Defizite?
	<b>25</b>	<b>4. Mitarbeitergerechtes Führen</b>
	<b>29</b>	<b>5. Gestaltungsempfehlungen zur sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz</b>
	<b>33</b>	<b>6. Wie kann die Führungskraft vorgehen?</b> Anwendungsfälle in der betrieblichen Praxis
	<b>40</b>	<b>7. Vertiefende Literatur</b>



# Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützungsprozesse am Arbeitsplatz



## Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts

Das vorliegende Konzept basiert auf einer Befragung von Führungskräften und einer umfangreichen Literaturstudie, in der im Rahmen eines Forschungsprojektes\* der Einfluss des Führungsverhaltens und sozialer Unterstützungsprozesse auf die Belastungssituation der Mitarbeiter untersucht wurde. Ziel des Konzeptes ist es, aufzuzeigen, welche gesundheitsförderlichen Wirkungen ein mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützungsprozesse haben und welche verhaltens- wie verhältnisbezogenen Maßnahmen dafür zu ergreifen sind.

Darüber hinaus enthält das Konzept Checklisten, mit denen mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz erkannt werden kann. Zusätzlich werden Empfehlungen zur Förderung beanspruchungsoptimierter Arbeitsbedingungen entwickelt und dafür Ansatzpunkte und Maßnahmen beanspruchungsgerechten Führens und sozialer Unterstützungsprozesse erläutert. An drei typischen Situationen aus dem Führungsalltag wird exemplarisch gezeigt, wie psychosozialen Fehlbelastungen vorgebeugt werden kann.

\* FP 1532: »Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien bezüglich Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz«. Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Laufzeit: 2000 – 2002



## 1

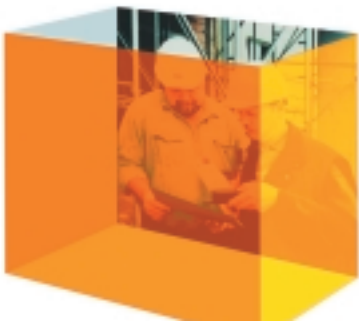
# Was sind psychosoziale Gefährdungsfaktoren?

## Definition, Ursachen und Wirkungen

### Zunahme psychischer Belastungen

Der Einsatz hochentwickelter Technik, neuer Technologien, einer verstärkten Arbeitsteiligkeit, Rationalisierung und Flexibilisierung betrieblicher Prozesse sowie massiver Zeitdruck prägen den Arbeitsalltag vieler Menschen und führen – gerade in jüngster Zeit – zu einer massiven Zunahme an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Drei Befunde, die diese Zunahme belegen:

- In der Veröffentlichung der Europäischen Stiftung in Dublin ›Zweite europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen‹ berichten 28% der Arbeitnehmer, das sind 41 Millionen EU-Arbeitnehmer, über stressbedingte Gesundheitsprobleme (das zweithäufigste Problem nach Rückenschmerzen), Tendenz zunehmend.
- Eckardstein und Lueger (FAZ vom 26.2.1996) verweisen auf englische Studien, die zu der Einschätzung kommen, dass 54% der Fehlzeiten im Vereinigten Königreich durch stressbedingte Beeinträchtigungen verursacht werden.
- Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat errechnet, dass 11% der Arbeitnehmer irgendwann einmal in ihrem Arbeitsleben Mobbing ausgesetzt sind.



### Definitionen

In der DIN EN ISO 10075-1 wird der Begriff psychische Belastung definiert als »die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken«.

Psychische Belastung entsteht also durch das Zusammenwirken von objektiv erfassbaren Belastungsfaktoren. Diese Belastungen treffen auf individuelle Voraussetzungen und führen so zu unterschiedlichen Auswirkungen. Diese psychische Beanspruchung ist zu verstehen als »die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden oder augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien« (ebd.).

Die psychische Beanspruchung ist also das Resultat der individuellen Verarbeitung der Belastung. Ein und dieselbe objektive Anforderung kann je nach Person zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen. Je nach Belastung und subjektiver Verarbeitung kann es zu kurz- und langfristigen, negativen und positiven Beanspruchungsfolgen kommen.

### Belastungsursachen in der Arbeitswelt

Die Abbildung unten zeigt sechs Ursachen für psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Dabei werden auch individuelle Belastungen oder Stressoren berücksichtigt (z.B. Perfektionismus, Es-allem-recht-machen-wollen).

### Psychosoziale Gefährdungsfaktoren in der Arbeitswelt

Psychosoziale Gefährdungsfaktoren können als Teilmenge der arbeitsbedingten psychischen Belastungsfaktoren betrachtet werden. Psychosoziale Belastungen resultieren insbesondere aus den sozialen Arbeitsbedingungen, z.B. mangelnden Kooperationsmöglichkeiten auf Kollegenebene, fehlender Anerkennung, Konflikte, Rücksichtslosigkeit durch Kollegen und Vorgesetzte (z.B. Mobbing): All dies sind soziale Arbeitsbedingungen, die psychische Stressreaktionen hervorrufen können. Aber auch die Arbeitsaufgabe hat Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen. Ist eine Aufgabe unter hohem Zeitdruck oder unter ständigen unvorhergesehenen Störungen zu erledigen, hat man nicht die

Zeit, anderen Kollegen zu helfen. (Psychosoziale) Belastungen entstehen auch, wenn z.B. betriebsbedingte Kündigungen anstehen. Nicht nur die »soziale Umwelt« im Unternehmen wirkt sich auf die Arbeitsbeziehungen und die wechselseitige Kooperation aus, sondern alle in der nebenstehenden Abbildung genannten Belastungsquellen.

### Negative Belastungsfolgen für den Mitarbeiter

Für den Mitarbeiter bedeutet das Erleben von Stress einen Verlust an Wohlbefinden und Lebensqualität; mittel- bis langfristig ist auch mit Beeinträchtigungen der körperlichen und psychischen

## Ursachen und Quellen psychischer Belastungen

- ➔ **gesellschaftliche Bedingungen** (z.B. Arbeitsplatzabbau)
- ➔ **Arbeitsaufgabe** (z.B. Zeit- und Termindruck)
- ➔ **Arbeitsumgebung** (z.B. Lärm, mangelhafte ergonomische Verhältnisse)
- ➔ **betriebliche Organisation** (z.B. unklare Kompetenzregelungen, strukturelle Veränderungen)
- ➔ **soziale Umwelt** (z.B. konflikthafte Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen)
- ➔ **individuelle Stressoren** (z.B. Perfektionismus, Es-allem-recht-machen-wollen)



Gesundheit zu rechnen. Beispiele für kurz-, mittel- und langfristige Belastungsfolgen zeigt die Tabelle auf dieser Seite.

### Negative Folgen für das Unternehmen

Neben der psychischen und gesundheitlichen Beeinträchtigung der Arbeitnehmer sind durch negative Beanspruchungsfolgen nicht zuletzt ernstzunehmende Konsequenzen für das Unternehmen und seine Wirtschaftlichkeitsziele zu erwarten. Hohe Belastungen stellen auch eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung in Frage (siehe Tabelle unten): Leistungsschwankungen, verminderte Konzentration und Fehlhandlungen führen zu qualitativ minderwertigen Arbeitsleistungen ebenso wie zu einer vermin-

dernten Produktivität. Dauerhafter Arbeitsstress führt zu Arbeitsunzufriedenheit und Demotivation und diese stellen die Voraussetzungen für »innere Kündigung« und Fluktuationsabsichten dar. Es muss daher im Interesse eines Unternehmens liegen, beanspruchungsoptimierte Arbeitsplätze zu schaffen. Denn dadurch werden betriebliche Leistungsziele ebenso gefördert wie die Gesundheit der Mitarbeiter, deren Schutz nicht zuletzt das Arbeitsschutzgesetz den Unternehmen verpflichtend vorschreibt.

### Folgen von Fehlbeanspruchung für Gesundheit, Wohlergehen und das Erfüllen von Arbeitsanforderungen

nach Strobel & v. Krause, 1997

Kurzfristige Folgen	Mittel- bis langfristige Folgen	Folgen bezüglich der Bewältigung von Arbeitsaufgaben
Ermüdung, Monotonie, Sättigung	Ängstlichkeit	Leistungsschwankungen
Gefühle der inneren Anspannung	Unzufriedenheit	Abnahme der Qualität der Arbeitsverrichtung
Konzentrationsprobleme	Resignation	Kurzsichtige Entscheidungen
Nervosität, Angst	Depression	Verschlechterung der sensumotorischen Koordination
Reizbarkeit	Allgemeine Beeinträchtigung des Wohlbefindens	Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen
Ärger und Wut	Einschlafschwierigkeiten	Rückzugsverhalten
	Kritisches Gesundheitsverhalten	Zunahme von Fehlzeiten
	Psychosomatische Erkrankungen	



# 2 Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

## Zwei wichtige Einflussfaktoren auf die Belastungssituation der Mitarbeiter

Führungsverhalten und soziale Unterstützung stellen zwei zentrale psychosoziale Einflussfaktoren dar.

### 2.1 Der Einfluss des Führungsverhaltens

Vorgesetzte haben einen zentralen Einfluss auf den Erhalt und die Förderung der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Zahlreiche empirische Studien haben positive Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit von Mitarbeitern nachgewiesen. So zeigten sich z.B. in Untersuchungen, in denen Vorgesetzte von Abteilungen mit hohen Fehlzeiten in Abteilungen mit niedrigen Fehlzeiten versetzt wurden, dass in der Folge die Fehlzeitenrate deutlich anstieg. Hohe Fehlzeiten können Ausdruck eines »stummen Mitarbeiterprotestes« sein, eine mögliche Ursache davon ist erlebter Stress.

Forschungserkenntnissen zufolge wirken mitarbeiter- und mitwirkungsorientierte Führungsstile belastungs- und fehlzeitenreduzierend; dagegen führt ein autoritärer Führungsstil, d.h. ein

Führungsstil, der sich nur an der Aufgabe orientiert und Mitarbeiter- und Mitwirkungsorientierung unberücksichtigt lässt, zu einer Zunahme der Fehlzeiten. Organisationen mit einem mitarbeiter- und mitwirkungsorientierten Führungsstil planen beispielsweise auch häufiger Gesundheitsprogramme.

Folgende Faktoren gelten als demotivierend, belastend und tendenziell fehlzeitenfördernd:

- mangelnde Weiterbildungsangebote,
- zu häufige Versetzung an verschiedene Arbeitsplätze und kurzfristige Änderungen der Tätigkeitsinhalte,
- Konzentration auf die Sachaufgaben und Vernachlässigung der Personenaufgaben,
- autoritäres Führungsverhalten,
- zu geringe Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter,
- zu häufige und zu unsachliche Kritik,
- Vorenthalten von Information,
- mangelnde Vermittlung des Arbeitssinns,
- ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung der Mitarbeiter,
- zu ausgeprägte Kontrolle und Aufsicht,
- unklare und ständig wechselnde Führungsrichtlinien,
- zu geringe Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder in neue Aufgaben,
- Nichteinhalten von Versprechen über Entwicklungsmöglichkeiten,
- Leistungsziele werden nicht realistisch gesetzt und verursachen dadurch Zeitdruck und Überstunden,
- mangelnde Berücksichtigung der persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter.

Führungskräfte – gerade solche, die in der Führungshierarchie eher unten angesiedelt sind – sind selbst in ein System von betrieblichen Sachzwängen eingebunden und daher verstärkt

Stress ausgesetzt. Dies bedeutet, dass sie sich ihrer eigenen Belastungen bewusst werden müssen. Ebenso ist es für die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz gesundheitsschutzbezogener Maßnahmen im Betrieb wichtig, dass Vorgesetzte – schon aus Gründen ihrer Vorbildfunktion – Gesundheit nicht nur thematisieren und in betrieblichen Leitlinien festschreiben, sondern gesundheitsgerechtes Verhalten auch vorleben.

In der Führungsforschung wird die Bedeutung der sozialen Unterstützung durch die Führungskräfte im Hinblick auf belastungsoptimierte Arbeitsbedingungen hervorgehoben. Dazu werden im folgenden Kapitel Erkenntnisse wiedergegeben.

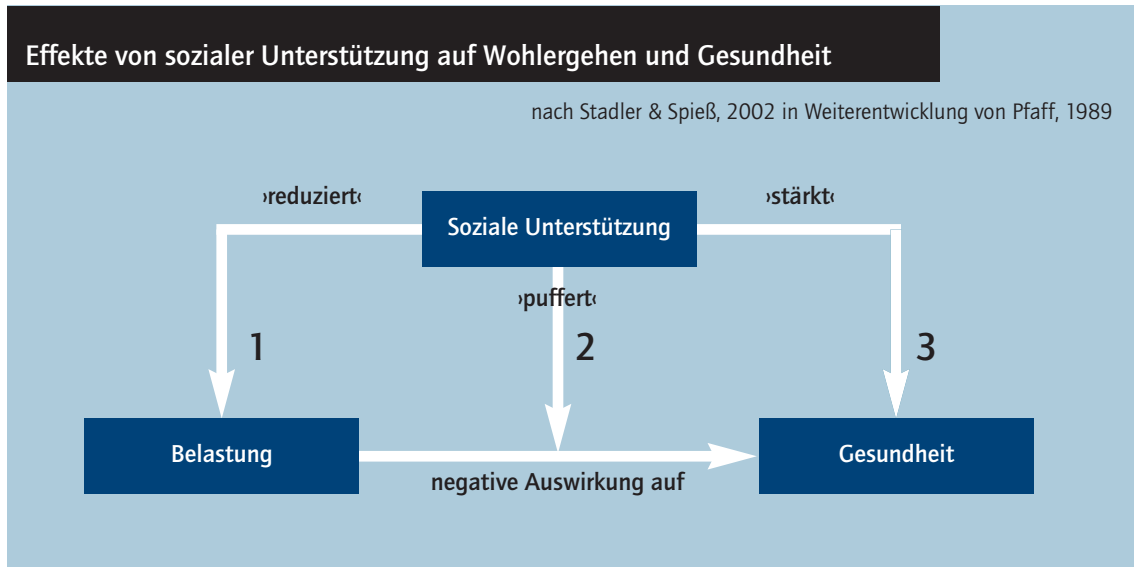
## 2.2 Belastungsreduzierung durch soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

### Was heißt soziale Unterstützung am Arbeitsplatz?

Mit ›sozialer Unterstützung‹ sind folgende Formen und Verhaltensweisen gemeint:

- materielle Unterstützung,
- Unterstützung durch helfendes Verhalten,
- emotionale Unterstützung (durch Zuneigung, Vertrauen, Anteilnahme),
- Feed-back (z.B. soziale Bestätigung),
- informative Unterstützung, Orientierungshilfe (z.B. durch Rat),
- positive gesellige Aktivitäten (die dem Spaß und der Erholung dienen),
- Zugehörigkeit zu einem Netzwerk.

Soziale Unterstützung befriedigt ein primäres Bedürfnis. Jeder hat schon an seinem Arbeitsplatz die Erfahrung gemacht, dass erst durch die Hilfe von anderen – Kollegen oder Vorgesetzten – eine Arbeitsaufgabe oder Probleme, die den eigenen



Arbeitsplatz betrafen, gelöst werden konnten. Denn in der Regel können Schwierigkeiten gemeinsam besser bewältigt werden. Die Unterstützung anderer hilft aber auch dabei, Belastungen besser zu ertragen (emotionale Unterstützung).

### Wie wirkt soziale Unterstützung?

Drei Wirkungen werden sozialen Unterstützungsprozessen zugeschrieben: Sie

- sind in der Lage, die Höhe der arbeitsbedingten Belastungen zu reduzieren (d.h., es wird z.B. Arbeit abgenommen, Pfeil 1 in der Abbildung oben),
- haben eine positive Funktion bei der Stressbewältigung (d.h., die Belastung wird als weniger beanspruchend empfunden; Pfeil 2) und
- haben eine gesundheitsfördernde Wirkung (weil dadurch gesundheitsfördernde Ressourcen aufgebaut werden; Pfeil 3).

# Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz erfordert entsprechende organisatorische Strukturen.

## **Wer benötigt und wer bekommt soziale Unterstützung?**

Nicht jeder Mitarbeiter braucht in gleichem Maße Unterstützung bei der Arbeit: Erfahrene Mitarbeiter haben routinebedingt weniger Schwierigkeiten bei der Aufgabenerledigung als etwa Berufsanfänger. Diese müssen sich nicht nur mit neuen Arbeitsaufgaben auseinander setzen, sondern auch erst ein soziales Netzwerk an ihrem Arbeitsplatz aufbauen. Auch wenn Mitarbeiter neue Aufgaben übertragen bekommen, haben sie häufig einen hohen Unterstützungsbedarf. Soziale Unterstützung ist zudem bei betrieblichen Veränderungsprozessen (downsizing, outsourcing etc.) wichtig sowie an Arbeitsplätzen mit dauerhaft hohen Arbeitsanforderungen/Belastungen (z.B. Fluglotse).

Bei Arbeitsaufgaben mit hoher Schwierigkeit ist fachliche Unterstützung erforderlich. Dagegen sollte an einem Arbeitsplatz mit überwiegend monotonen Aufgaben eher emotionale Hilfe angeboten werden. Besser ist es jedoch, die Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass sie inhaltlich weniger monoton

sind und die Mitarbeiter komplexere Anforderungen (mit höheren Entscheidungsspielräumen) erfüllen. Gegenseitige Unterstützung kann helfen, Belastungen besser zu ertragen mit den entsprechenden Auswirkungen auf das Betriebsklima.

Unter welchen Umständen ist ein möglicher Helfer besonders zur Unterstützung motiviert? Immer dann, wenn der potenzielle Empfänger sich selbst aktiv um eine Problemlösung bemüht, Anstrengung investiert und sich sozial attraktiv (freundlich etc.) darstellt.

Aber es müssen natürlich auch organisatorische Strukturen vorhanden sein, die Unterstützungsprozesse erlauben. So ist erforderlich, dass man sich die Arbeit zu einem gewissen Ausmaß selbst einteilen kann: Benötigt der Kollege Hilfestellung, dann muss man die eigene Arbeit auch vorübergehend ruhen lassen können.

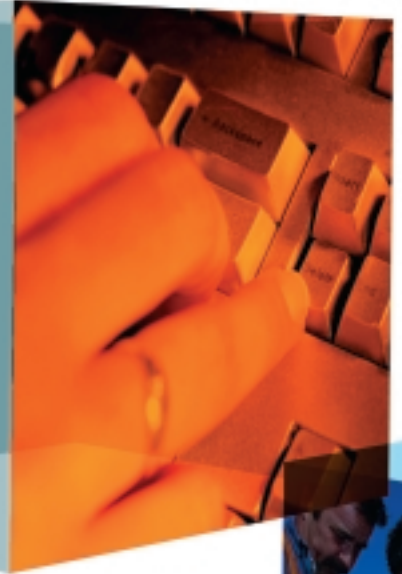
## Wirkungen von sozialer Unterstützung auf Gesundheit und Fehlzeiten

In Untersuchungen konnten folgende Zusammenhänge zwischen sozialer Unterstützung und **gesundheitlichen Aspekten** nachgewiesen werden:

- Geringe soziale Unterstützung geht häufig mit Schulter- und Nacken-Beschwerden einher (je geringer die Unterstützung, umso höhere Beschwerden).
- Beschäftigte, die weder Freude an ihrer Arbeit haben noch sich von ihren Kollegen unterstützt fühlen, haben ein zweieinhalbfaches Risiko, Rückenbeschwerden zu entwickeln.
- Mitarbeiter ohne Unterstützung ihrer Vorgesetzten leiden häufiger an Herz-Kreislauf-Krankheiten als Kollegen mit der Unterstützung der nächsthöheren Ebene.
- Mitarbeiter, die gute Unterstützung (von Vorgesetzten und Kollegen) erfahren, sind stressresistenter und deutlich geringer in ihrer Befindlichkeit beeinträchtigt als Kollegen, die entweder dauerhaft gar nicht unterstützt werden oder bei denen die Unterstützungsleistung stark variiert.

Soziale Unterstützung erhöht aber auch die **Arbeitszufriedenheit** und kann sich positiv auf **Fluktuation** und **Fehlzeiten** auswirken:

- In Studien konnte gezeigt werden, dass Unterstützung mit einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit einhergeht. Gereiztheit, arbeitsbezogene Angst, psychosomatische Beschwerden und Burnout kommen bei Mitarbeitern mit hoher sozialer Unterstützung seltener vor; sie haben auch ein höheres Selbstwertgefühl und höhere Werte bei der Lebenszufriedenheit.
- Schlechte soziale Unterstützung bei der Arbeit führt zu erhöhten Fehlzeiten und auch dazu, dass Mitarbeiter einen anderen Arbeitsplatz suchen (Fluktuation).





# 3 Führungsverhalten und soziale Unterstützung

## Wie erkennt man Defizite?



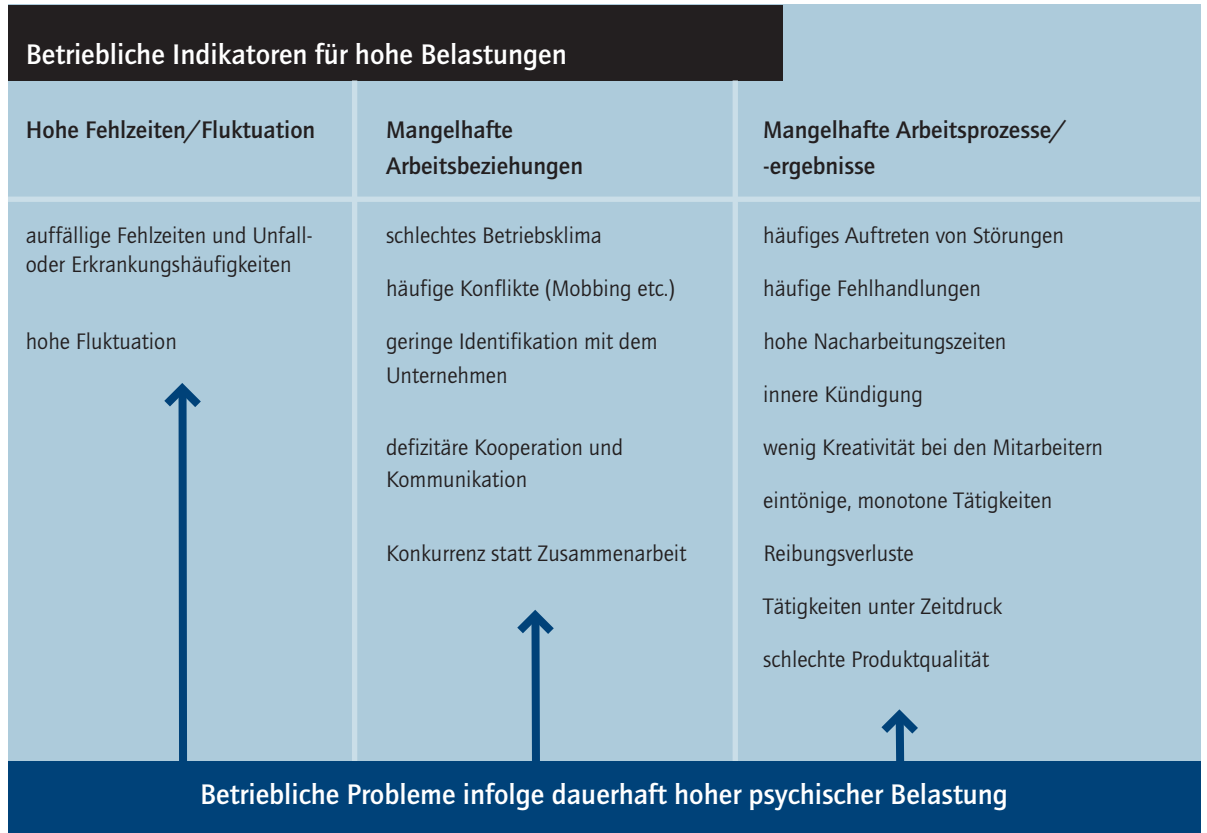
### 3.1 Indikatoren für eine hohe Belastungssituation der Mitarbeiter

Eine permanent hohe Belastungssituation ist mit negativen Folgen für die Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen verknüpft. Für das Unternehmen resultieren daraus

- erhöhte Fehlzeiten und hohe Fluktuationsquoten,
- negative Arbeitsbeziehungen sowie
- mangelhafte Arbeitsergebnisse (siehe Abb. auf der folgenden Seite).

### 3.2 Checklisten für mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

Wie kann man erkennen, dass sich in einem Unternehmen mangelhafte Führungs- und Unterstützungsprozesse negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die betrieblichen Leistungsziele auswirken? Indikatoren hierfür sind z.B. nicht mitarbeitergerechte Führungsstile, keinerlei gegenseitige Hilfe, übertriebenes Konkurrenzdenken. Nachfolgend werden Checklisten vorgestellt, die sich mit negativem wie positivem Führungsver-



halten beschäftigen und die soziale Unterstützungssituation am Arbeitsplatz beleuchten. Diese Checklisten sind Screening-Instrumente, d.h. mit deren Hilfe kann näherungsweise auf das Ausmaß negativer Belastungen geschlossen werden. Werden viele belastungsindizierende Items bejaht, empfiehlt es sich, mittels einschlägiger Instrumente die Arbeits- und Organisationsstrukturen genauer unter die Lupe zu nehmen und darauf aufbauend Optimierungsmaßnahmen zu ergreifen.

### **Auswertung der Checklisten**

Die nachfolgenden Checklisten sollen von den Beschäftigten anonym ausgefüllt werden. Vorstellbar ist, derartige Befragungen in regelmäßigen Abständen durchzuführen. Dadurch können bereits frühzeitig negative Entwicklungen bezüglich der Belastungssituation der Mitarbeiter erkannt und entsprechend gegengesteuert werden. Derlei Erhebungen können auch in die Führungskräftebeurteilung einfließen.

Auswertung wie folgt: Die Ausprägungen erhalten Werte zwischen 1 (stimmt) und 5 (stimmt nicht). Für jede Checkliste sind die Werte zu addieren. Je geringer der (Summen-)Wert bei den Checklisten 1 bzw. 3, umso eher kann auf defizitäres Führungsverhalten bzw. mangelhafte soziale Unterstützung geschlossen werden. Für die Checklisten 2 und 4 gilt: Je höher die Werte, desto höher die Belastungssituation der Mitarbeiter.

# Checklisten helfen, möglichst vollständig Arbeitsbelastungen zu erfassen.



## Checkliste 2 Erkennen von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten

	stimmt				stimmt nicht
	1	2	3	4	5
»Der/die Vorgesetzte zeigt Anerkennung, wenn ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu mehr Leistung anzuspornen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie weist den Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Hat jemand persönliche Probleme, so hilft er/sie ihm.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie steht für die eigenen Mitarbeiter und ihre Taten ein.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie behandelt die Mitarbeiter wie gleichberechtigte Partner.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»In Gesprächen mit den Mitarbeitern schafft er/sie eine gelöste Stimmung, sodass sie sich frei und entspannt fühlen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie ist freundlich und gut erreichbar.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie reißt die Mitarbeiter mit.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Bei wichtigen Entscheidungen holt er/sie erst die Zustimmung der Mitarbeiter ein.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Wenn er/sie Fehler entdeckt, bleibt er/sie freundlich.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie ist am Wohlergehen der Mitarbeiter interessiert.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie passt die Arbeitsgebiete den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter an.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie regt die Mitarbeiter zur Selbstständigkeit an.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie hat Vertrauen in die Mitarbeiter.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie vermittelt den Eindruck von Kompetenz.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie ist ein gutes Vorbild.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Man ist stolz darauf, mit ihm/ihr zusammenzuarbeiten.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie hört gut zu.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie versucht, Probleme auch aus neuen Blickwinkeln zu betrachten.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie gibt Ratschläge, wenn sie gebraucht werden.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie achtet auf Fehler, wenn dadurch ein bestimmter Standard gefährdet ist.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Er/sie bespricht mit den Mitarbeitern, wie sie ihre Ziele erreichen können.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Checkliste 3 Erkennen von mangelhafter sozialer Unterstützung

	stimmt			stimmt nicht	
	1	2	3	4	5
»Ich fühle mich durch meine Arbeit insgesamt ziemlich belastet und mitunter sogar überlastet.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Ich habe – bedingt durch Arbeitsabläufe und Arbeitsgestaltung – wenig Kontakt zu Kollegen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Ich habe – bedingt durch Arbeitsabläufe und Arbeitsgestaltung – wenig Kontakt zu meinem/meiner Vorgesetzten.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Wenn etwas schief läuft, wird immer gleich ein Schuldiger gesucht, statt über die zugrunde liegenden Ursachen für die Probleme nachzudenken.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»In unserer Abteilung/Arbeitsgruppe herrscht großes Konkurrenzdenken. Keiner hilft dem anderen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Persönliche Bedürfnisse zählen in der Arbeit nicht.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»In Konfliktsituationen fühlt man sich alleingelassen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Um Hilfe nachzusuchen, wird als Schwäche betrachtet.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Es ist keine Zeit da, damit gemeinsam überlegt werden kann, wie man die Arbeit besser organisieren kann.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Dem anderen nicht zu helfen, wird bei uns ›belohnt‹. Nur mit Ellbogen-Mentalität kommt man bei uns nach oben.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der horizontale Informationsfluss (unter den Kollegen) ist gering.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der vertikale Informationsfluss (von dem/der Vorgesetzten zum Mitarbeiter) ist gering.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Man erhält kaum Rückmeldung oder soziale Bestätigung.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Rückmeldung von dem/der Vorgesetzten gibt es nur, wenn etwas schief gelaufen ist.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Als Neuer hat man es nicht leicht, sich einzugliedern und akzeptiert zu werden.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der/die Vorgesetzte ist immer schwer zu erreichen, wenn ich ihn/sie brauche.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Checkliste 4 Erkennen von guter sozialer Unterstützung

	stimmt				stimmt nicht
	1	2	3	4	5
»Wenn einer Probleme mit seiner Arbeit hat, wird ihm von dem/der Vorgesetzten geholfen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Wenn einer Probleme mit seiner Arbeit hat, wird ihm von den Kollegen geholfen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Die Arbeitskollegen bieten immer wieder ihre Hilfe an.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Wenn Schwierigkeiten auftreten, stellt sich der/die Vorgesetzte vor einen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der/die Vorgesetzte hat immer ein Ohr – auch wenn es um Privates geht.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der/die Vorgesetzte nimmt sich auch mal mehr Zeit, wenn Mitarbeiter mit ihren Problemen oder Vorschlägen zu ihm/ihr kommen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der/die Vorgesetzte informiert gut über Unternehmensziele, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der/die Vorgesetzte kommt auf mich zu und bespricht sich mit mir, wenn es um Dinge geht, die meinen Arbeitsplatz oder meinen Aufgabenbereich betreffen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Auf meine Kollegen kann ich mich jederzeit verlassen.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
»Der/die Vorgesetzte setzt sich für mich ein, soweit das im Rahmen seiner/ihrer Möglichkeiten liegt.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Der/die Vorgesetzte kann sich gut in meine Situation hineinversetzen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Der/die Vorgesetzte ist bestrebt, mich nicht zu überfordern.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Es gibt regelmäßige Besprechungen, auf denen Probleme, die das ganze Team betreffen, diskutiert werden.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





# 4 Mitarbeitergerechtes Führen



Aufgaben von Führungskräften im Sinne belastungsoptimierter Arbeitsplätze umfassen

- mitarbeitergerechtes Führen von Mitarbeitern,
- Maßnahmen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung,
- Mitarbeiterpartizipation bei Planungs- und Entscheidungsprozessen,
- die Weiterentwicklung der individuellen Möglichkeiten der Mitarbeiter, mit Stress umzugehen, und
- die soziale Unterstützung der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung.

## **Mitarbeitergerechtes Führen von Mitarbeitern**

Konstruktive Arbeitsbeziehungen werden durch einen demokratischen, mitarbeiter- und partizipationsorientierten Führungsstil auf- und ausgebaut. Wichtige Führungstechniken im Sinne einer für beide Seiten zufriedenstellenden Arbeitsbeziehung sind:

- den richtigen Mitarbeiter für die richtige Arbeitsaufgabe

auswählen;

- für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder in neue Aufgaben genügend Zeit vorsehen;
- Überforderungen und Unterforderungen entgegen wirken;
- die persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter berücksichtigen;
- Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen;
- konkrete, realistische Arbeitsziele vereinbaren;
- Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen geben;
- positive Leistungen anerkennen;
- regelmäßig mit den Mitarbeitern kommunizieren;
- Mitarbeiter umfassend über betriebliche Belange und Veränderungen informieren;
- ein Vertrauensklima schaffen;
- den Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe fördern;
- Gefühl der Wertschätzung vermitteln;
- den Sinn der Arbeit erkennen lassen;

- Konflikte rechtzeitig erkennen und zu ihrer Lösung beitragen.  
Eine gute Führungskraft sollte auch präventiv Fehlentwicklungen erkennen und Interventionsmaßnahmen planen. Dazu gehört z.B. das Erkennen der ersten Anzeichen von Burnout bei Mitarbeitern oder die Reduzierung von Fehlzeiten. Dabei muss sich die Führungskraft immer ihrer Vorbildfunktion bewusst sein.

#### **Maßnahmen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung**

Eine ergonomisch optimal gestaltete Arbeit ist die Voraussetzung für Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten. Darüber hinaus sollte aber auch dafür gesorgt werden, dass

- die Mitarbeiter zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade bei der Arbeit haben,
- die Arbeit gerecht verteilt ist,
- Arbeitsaufgaben und Rollen klar definiert sind,
- ein angemessenes Belohnungssystem existiert,
- die betrieblichen Abläufe für alle Beschäftigten transparent sind.  
Ein offenes, partizipationsorientiertes Betriebsklima lässt auch Fehler zu, deshalb sollte zu den wichtigen Maßnahmen einer ergonomischen Arbeitsgestaltung gehören, dass Systeme technisch ›fehlertolerant‹ entwickelt werden.

Führungskräfte sind Vorbilder.  
Darauf kann nicht häufig genug  
hingewiesen werden.

### **Mitarbeiterpartizipation bei Planungs- und Entscheidungsprozessen**

Das Schaffen von Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter sollte ein zentrales Anliegen der Führungskräfte sein. Arbeit über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg zu organisieren, hat häufig Reaktanz (Trotzreaktionen) zur Folge. Dagegen führt die Berücksichtigung des Erfahrungswissens und der Bedürfnisse der Mitarbeiter dazu, dass Verantwortungsgefühl und Akzeptanz steigen, weil die Mitarbeiter auf die eigenen Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen können. Schließlich wissen sie selbst am besten, was sie an ihrer Arbeit belastet, und wie derlei Belastungen abgestellt werden können.

### **Weiterentwicklung der Möglichkeiten der Mitarbeiter, mit Belastungen umzugehen**

Um Über- bzw. Unterforderung vorzubeugen, sollen die Mitarbeiter gemäß ihren Leistungsvoraussetzungen und Qualifikationen eingesetzt werden. Gerade der direkte Vorgesetzte sollte aufgrund seines ständigen Kontakts mit den Mitarbeitern in der Lage sein, angemessene Arbeitsanforderungen zu entwickeln. Besteht die Gefahr der Überforderung, muss der Vorgesetzte die erforderlichen zusätzlichen Qualifizierungsschritte einleiten.

Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Stressprävention und zum Stressmanagement zu erhöhen, sollten Führungskräfte betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter fördern. Die Teilnahme an Seminaren zur Erweiterung fachlicher Kompetenzen (z.B. EDV) und sozialer Fähigkeiten wie ›Zeitmanagement‹, ›Gesprächsführung‹, ›Umgang mit Konflikten‹, ›Entspannungstechniken‹ können dabei helfen, die individuellen Ressourcen zu erweitern. Führungskräfte, die die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter zu ihrem Anliegen machen, Zeit und finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, demonstrieren damit ihre Wertschätzung und machen ernst mit

der Sicht des Mitarbeiters als wichtiges Potenzial für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

### **Soziale Unterstützung der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung**

Mitarbeiter, die in schwierigen Arbeitssituationen nicht allein gelassen werden, Fehler zugeben können, bewerten erfahrungsgemäß die an sie gestellten Anforderungen als weniger ›stressend‹. Hierzu wird im nächsten Kapitel ausführlich informiert.



## 5

# Gestaltungsempfehlungen zur sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz lässt sich nicht einfach anordnen. Dazu müssen die jeweiligen Personen (Vorgesetzte, Kollegen, daneben der Betriebsrat, in größeren Unternehmen zählen auch der Betriebsarzt, die Personalabteilung oder soziale Dienste) befähigt und willens sein, und es müssen organisatorische Rahmenbedingungen oder Ressourcen geschaffen werden, die die gegenseitige Unterstützung ermöglichen und fördern. Es muss also eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein, damit von einer ›Unterstützungskultur‹ im Unternehmen die Rede sein kann (siehe Abbildung auf dieser Seite).

## **Unternehmenskultur**

Ob in einem Unternehmen eine ›Ellbogen‹ oder eine ›Partnerschaftskultur‹ vorherrscht, wird von der Unternehmensleitung maßgeblich (mit)bestimmt. Das hängt auch davon ab, ob in einem Unternehmen

- transparente Entscheidungen und Informationsflüsse vor-

## **Ansatzpunkte zum Auf- und Ausbau sozialer Unterstützung**

- Unternehmenspolitik, Unternehmenskultur
- Arbeits- und Organisationsgestaltung
- Führungsverhalten
- Mitarbeiterverhalten

herrschen oder Geheimniskrämerei, was zu Gerüchten und wechselseitigem Misstrauen führt,

- bei Unterstützungsprozessen am Arbeitsplatz gegewöhnt wird, dass die Mitarbeiter ›vom Arbeiten abgehalten‹ werden oder ob gegenseitige Hilfestellung als eine vom Unternehmen erwünschte Verhaltensweise propagiert und gefördert wird, und ob

- das Betriebsklima als eine letztlich zu vernachlässigende Größe angesehen wird oder gezielt Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas ergriffen werden (soziale Zusammenkünfte, Angebote zu gemeinsamen außerbetrieblichen Aktivitäten etc.).
- Wichtig ist, dass unterstützungsfördernde Maßnahmen nicht nur in Hochglanzbroschüren propagiert, sondern von den Führungskräften aller Hierarchiestufen auch gelebt werden. Welche Maßnahmen können auf der Ebene der Unternehmenspolitik im Einzelnen ergriffen werden?
- Prinzip der gegenseitigen Hilfe als Leitbild verankern,
- Vertrauenskultur aufbauen,
- Maßnahmen für eine faire Wettbewerbskultur umsetzen,
- Unterstützung anderer Kollegen zu einem Kriterium der Personalbeurteilung machen,
- Vorgesetztschulungen anbieten, damit diese sensibilisiert und motiviert werden, Unterstützungsprozesse zuzulassen und zu fördern,
- Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter anbieten zum Thema »effizientes Unterstützen«,
- mangelnde soziale Unterstützung (»nur mit Ellbogen kommt man nach oben«) nicht belohnen,
- für Transparenz von Entscheidungen und transparente Informationsflüsse sorgen.

### **Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Führungsverhalten**

Soziale Unterstützung ist in den meisten Fällen nicht in der Lage, Defizite im Bereich der Arbeitsgestaltung zu kompensieren. Systematische Über- oder Unterforderung kann nicht durch gelegentliche Unterstützung inhaltlicher oder emotionaler Art ausgeglichen werden. Vielmehr muss überprüft werden, ob Arbeitsanforderungen und Leistungsvoraussetzungen der Mit-

arbeiter in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, und wo nicht, entweder durch Qualifizierungsmaßnahmen die Kompetenzen der Mitarbeiter erhöhen oder die Arbeitsanforderungen verändern.

- Welche Maßnahmen können im Einzelnen ergriffen werden?
- Abbau von Konfliktstrukturen in Teams, Gruppen etc. (unter solchen Bedingungen können Prozesse der Zusammenarbeit gegenteilige Wirkungen haben),
  - kommunikationsförderliche Arbeitsstrukturen,
  - bei der Planung von Arbeitsabläufen Zeitpuffer für Unterstützungsleistungen berücksichtigen,
  - bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitsvorbereitung soziale Unterstützungsmöglichkeiten vorsehen und einplanen,
  - Teamarbeit fördern,
  - für Teamarbeit qualifizieren,
  - bei Planungs- und Entscheidungsprozessen die Mitarbeiter beteiligen (Mitarbeiterpartizipation),
  - Übertragung gemeinsamer Verantwortung,
  - regelmäßige Workshops zum Austausch über arbeits- und gesundheitsbezogene Probleme und Lösungsmöglichkeiten,
  - Angebote zu außerbetrieblichen Kontakten und Aktivitäten (Betriebsausflüge etc.).

Wichtig ist generell, dass sich der Vorgesetzte Zeit für Schwierigkeiten seiner Mitarbeiter nimmt. Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass er sich auf seinen Vorgesetzten verlassen und im Bedarfsfall an ihn wenden kann. Dieses Gefühl vermittelt ein Vorgesetzter auch dadurch, dass er sich für die (beruflichen, aber auch privaten) Belange des Mitarbeiters an höherer Stelle einsetzt.

### **Wer hat besonderen Unterstützungsbedarf?**

Besondere Unterstützungsleistungen (z.B. Tutoren- oder Mentorensysteme) benötigen insbesondere neue Mitarbeiter. Sie sind

auf den Rat und die Unterstützung der erfahrenen Kollegen angewiesen. Aber auch in anderen Arbeitskonstellationen sind besondere Unterstützungsleistungen vorzusehen:

- wenn neue Aufgaben übertragen werden,
- bei betrieblichen Umstrukturierungen, die mit Unsicherheit und unklaren Erwartungen zu tun haben,
- bei hohen arbeitsbedingten Belastungen und zwar immer dann in besonderem Maße, wenn Maßnahmen der Arbeitsgestaltung diese Belastungen nur bedingt reduzieren können (man denke etwa an Fluglotsen).

### **Soziale Unterstützung adäquat gewähren – und richtig erbitten**

Unterstützung effizient und bedarfsorientiert zu leisten, ist eine Fähigkeit, die eine Person unter entsprechenden – förderlichen bzw. hinderlichen – Arbeitsbedingungen weiter entwickeln oder auch verlernen kann. Wird nicht am Problem des Hilfesuchenden angesetzt, wird zu weit ausgeholt, hat die Hilfe einen bevormundenden Unterton, dann kann sich die Hilfe leicht ins Gegenteil verkehren. Soziale Unterstützung ist also eine Fähigkeit, die trainiert werden muss und für die soziale Kompetenzen unabdingbar sind (Einfühlungsvermögen, aktives Rückmelden etc.).

Um Unterstützung zu bitten, fällt vielen Menschen nicht leicht. Sie empfinden das Erhalten von Hilfe als eine persönliche Niederlage und Herabsetzung ihrer Person. Sie wurden schon früh zur Selbstständigkeit erzogen und erleben auch ein wohlge-meintes Hilfsangebot als Kränkung. Darüber sollten sich Vorgesetzte im Klaren sein, wenn sie Unterstützung anbieten. Hilfe

# Soziale Unterstützung kann und sollte man trainieren.

wird dann nicht als peinlich empfunden, wenn sie als Beitrag zur gemeinsamen Problemlösung gesehen wird.

Helfer sind besonders dann zur Unterstützung motiviert, wenn der potenzielle Empfänger sich selbst aktiv um eine Problemlösung bemüht und sich sozial attraktiv darstellt. Wichtig ist es in jedem Fall, sich für die erwiesene Hilfe zu bedanken und dies nicht als Selbstverständlichkeit anzusehen. Der Erhalt von sozialer Unterstützung hängt also auch beim Empfänger von den eigenen sozialen Kompetenzen ab. Daher ist es wichtig, solche Kompetenzen wie Zuhören, Empathie, Feedback geben etc. auf- und auszubauen.

Die erbetene Hilfe kann abgelehnt werden. Auch damit muss man richtig umgehen. Es kann hierfür viele Gründe geben. Häufig verhindert jedoch Zeitdruck, dass Hilfe geleistet wird. Dafür muss man Verständnis aufbringen.





## 6

# Wie kann die Führungskraft vorgehen?



## Anwendungsfälle in der betrieblichen Praxis

Anhand von drei typischen Situationen des Führungsalltags soll im Folgenden aufgezeigt werden, was eine Führungskraft tun kann, um psychischen Fehlbelastungen vorzubeugen. Ziel der Ausführungen ist es, den Blick dafür zu schärfen, was die Belastungssituation der Mitarbeiter erhöht, und wie man dem begegnen kann.

### 6.1 Auf zu neuen Taten! – Übertragung neuer Aufgaben an Mitarbeiter

Mitarbeiter, die mit neuen Aufgaben betraut werden, können diese Situation als belastend erleben, wenn sie der Aufgabe nicht gewachsen sind und damit allein gelassen werden. Dadurch ist auch die Bewältigung der Aufgabe und das Leistungsziel in Frage gestellt. Wie kann eine Führungskraft neue Aufgaben an Mitarbeiter so übertragen, dass weder eine Über- noch eine Unterforderung daraus resultiert? Fehlbelastungen aus der Arbeitsaufgabe entstehen u.a. durch

- zu hohe qualitative und quantitative Anforderungen,
- unvollständige Aufgaben,
- Zeit- und Termindruck,
- Informationsüberlastung,
- unklare Aufgabenübertragung,
- zu viele parallel zu bearbeitende Projekte,
- widersprüchliche Anweisungen,
- unerwartete Unterbrechungen und Störungen.

Diese Aspekte müssen bei der Übertragung neuer Aufgaben an Mitarbeiter beachtet werden.

### Wie erkennt man (zu) hohe Belastungen bei einer neuen Arbeitsaufgabe?

- Klagen des Mitarbeiters über Belastungen und körperliche Beschwerden,
- Ausfälle durch Fehlzeiten und Krankheit,
- geringere Arbeitsmotivation bei der neuen Aufgabe,

- Mangel an Flexibilität und Einsatzbereitschaft bei der Aufgabenbewältigung,
- vermehrte Überstunden,
- kein zielorientiertes Arbeiten,
- zusätzlicher zeitlicher und materieller Aufwand,
- zu lange Bearbeitungszeiten,
- Nichteinhalten von Terminen bzgl. der Arbeitsergebnisse,
- Leistungsabnahme bzw. schlechte Qualität der Arbeitsergebnisse.

Wie sollte die Führungskraft vorgehen bei der Übertragung neuer Aufgaben:

## Ablaufschema: Übertragung neuer Aufgaben

Was beinhaltet die Aufgabe?

Welche Anforderungen werden an den Mitarbeiter (MA) gestellt?



Welcher MA ist fähig, die Aufgabe zu bewältigen bzw. verfügt über die notwendige Erfahrung?



Ist die Aufgabe verständlich weitergegeben?

Was könnte der MA nicht verstehen?

Rückmeldung durch den MA, wie er die Aufgabe versteht.



Welche Probleme könnten bei der Bewältigung der Aufgabe auftreten?



Wer kann den MA bei der Aufgabenbewältigung unterstützen?

Bin ich als Führungskraft in der Lage, dies zu leisten?

Welche Ressourcen stehen dem MA zur Verfügung?

Ist die soziale Unterstützung des MA gewährleistet?



Klare Ziel- und Zeitvereinbarungen treffen.

Zwischenziele vereinbaren

## 6.2 Aller Anfang ist schwer! – Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Bereits der Begriff ›Einarbeitung‹ bringt zum Ausdruck, dass die Eingliederung eines neuen Mitarbeiters in bereits bestehende Unternehmensstrukturen mit einem gewissen Aufwand bzw. ›Arbeit‹ verbunden ist. Eine schlechte Eingliederung führt dazu, dass der neue Mitarbeiter mit seiner Arbeit immer unzufriedener wird, sich mit dem Unternehmen kaum verbunden fühlt und überlegt, den Arbeitsplatz zu wechseln. Dies wirkt sich nicht leistungsfördernd aus, ganz im Gegenteil. Beim Eintritt in ein Unternehmen sehen sich die neuen Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen mit einer Reihe von Anforderungen konfrontiert, die es zu bewältigen gilt:

### Unternehmen

- die expliziten und impliziten Regeln erfahren
- Belohnungssysteme kennen lernen
- erwünschte Verhaltensweisen herausfinden

### Arbeitsgruppe und Vorgesetzte

- Vorgesetzte und Mitarbeiter kennen und einschätzen lernen
- sich in eine bestehende Arbeitsgruppe integrieren
- unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden
- sich sozial attraktiv darstellen

### Aufgabe

- sich mit den neuen Aufgaben vertraut machen
- herausfinden, wer einen unterstützen kann und will

### Individuum

- sich mit eigenen Ansprüchen und Erwartungen auseinandersetzen
- und diese mit den Erwartungen des Unternehmens abgleichen

Wie kann die Führungskraft für eine wirksame und nicht zu belastende Einarbeitung sorgen?

### 1. Vor dem ersten Arbeitstag

- Termin für Begrüßungsgespräch vereinbaren
- Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter über den Eintritt informieren
- Terminvereinbarungen mit Personen treffen, die der neue Mitarbeiter kennen lernen soll
- Einarbeitungsplan entwerfen, in dem die Aufgaben für die ersten Arbeitstage festgelegt sind
- ›Paten‹ als Ansprechpartner bestimmen
- Arbeitsplatz vorbereiten



### 2. Am ersten Arbeitstag

- Begrüßungsgespräch führen, in dem der neue Mitarbeiter noch einmal über das Unternehmen und die Bedeutung seiner Aufgabe informiert wird
- den neuen Mitarbeiter durch den Betrieb führen und kurz die Strukturen und Arbeitsabläufe erläutern
- den neuen Mitarbeiter bei seinen Kollegen vorstellen
- dem neuen Mitarbeiter Aufgaben übertragen
- den neuen Mitarbeiter ermuntern, Fragen zu stellen und bei auftretenden Problemen den ›Paten‹ zu konsultieren

**Wichtig: dem neuen Mitarbeiter genügend Zeit lassen, die vielen neuen Informationen und Eindrücke zu verarbeiten!**



### 3. Die ersten Monate

#### Unterstützung nützt ...

- ... beim Informieren über die genauen Arbeitsziele
- ... beim Kennen lernen ungeschriebener Regeln
- ... bei Problemen fachlicher Art
- ... bei der Erklärung der Bedeutung der Arbeit
- ... bei der Eingewöhnung
- ... beim Bekannt machen mit für ihn wichtigen Personen
- ... beim Kennen lernen von Kollegen

#### Gute Einarbeitung – ein Aufwand, der sich auszahlt

- höhere Arbeitszufriedenheit
- stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen
- geringere Kündigungsabsichten

Ein Mitarbeiter, der

- leistungsfähig ist,
- selbstständig arbeitet,
- motiviert ist,
- sich dem Unternehmen verbunden fühlt
- und dem Unternehmen voraussichtlich lange erhalten bleibt

#### Quellen:

Maier, G. W.: Die erfolgreiche Eingliederung neuer Mitarbeiter: Das Ergebnis von Stellensuche und Einarbeitung. In: Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F. W. & Spieß, E.: Von der Hochschule in den Beruf. Wechsel der Welten in Ost und West. Göttingen: Hogrefe 1988

Maier, G. W. & Spieß, E.: Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Formen der Unterstützung und erlebte Hilfestellung. In: Rosenstiel, L. v., Lang, T. & Sigl, E.: Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994, S. 254–265.

Nerdinger, F. W.: Führung durch Gespräche. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit 1997

Rappensperger, G., Maier, G. W. & Wittmann, A.: Die Bedeutung von Mitarbeiterzielen bei der Einarbeitung. In: Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F. W. & Spieß, E.: Von der Hochschule in den Beruf. Wechsel der Welten in Ost und West. Göttingen: Hogrefe 1998

### 6.3 Rundum zufrieden? – Erkennen von Unzufriedenheit der Beschäftigten

Welche Anzeichen gibt es dafür, dass Mitarbeiter unzufrieden sind?

- Schlechte Arbeitsergebnisse,
- häufige Fehlzeiten,
- hohe Fluktuation,
- schlechtes Betriebsklima,
- Klagen über Probleme in der Zusammenarbeit u.a.m.

Das Vermeiden von Unzufriedenheit führt aber nicht automatisch zu Zufriedenheit, sondern zu einem neutralen Zustand, da Unzufriedenheit und Zufriedenheit durch unterschiedliche Faktoren ausgelöst werden.

Beispiel: Ein ergonomisch schlecht gestalteter Stuhl, der Rückenschmerzen auslöst, wird zu Unzufriedenheit führen. Ist der Stuhl bequem, wird aber deswegen niemand mit seiner Arbeit zufrieden sein. Herzberg (1988) zeigte auf, dass für Unzufriedenheit sogenannte Hygienefaktoren zuständig sind, die Zufriedenheit der Mitarbeiter dagegen von den so genannten Motivatoren abhängt. Die Hygienefaktoren betreffen in erster Linie die Rahmenbedingungen der Arbeit, die Motivatoren dagegen die Inhalte der Arbeit und die von ihnen ausgelöste Befriedigung. Weil sie zudem die Leistungsbereitschaft erhöhen, nennt man sie Motivatoren.

### Was im Einzelnen sind die Hygienefaktoren?

#### Unzufriedenheit hat viele Ursachen

- **Misstände in der Unternehmenspolitik und -verwaltung** (z.B. bürokratische Abläufe)
- **Einbußen in der Entlohnung** (z.B. Gehaltskürzungen)
- **Statuseinbußen** (z.B. Verlust eines Privilegs)
- **negative, berufsbezogene Ereignisse** (z.B. Verlust des sozialen Umfeldes nach Umzug in Arbeitsplatznähe)
- **negativer Führungsstil**
- **belastende äußere Arbeitsbedingungen** (z.B. Lärm)
- **Arbeitsplatzunsicherheit** (z.B. durch Fusion)
- **Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen und Unterstellten**

## Was im Einzelnen sind die Motivatoren?

### Zufriedenheit hat viele Ursachen

- Erfolgreiche Aufgabenbewältigung
- Anerkennung der Leistung (z.B. Lob durch den Vorgesetzten)
- Aufstiegsmöglichkeiten
- autonomes Arbeiten
- Rückmeldung
- Möglichkeit zu Weiterqualifikation und persönl. Wachstum
- Anforderungsvielfalt
- verantwortungsvolle Aufgaben
- Bedeutsamkeit der Aufgabe
- vollständige Bearbeitung von Aufgaben

Ziel einer Führungskraft muss sein, sich um beide Faktoren zu kümmern, d.h. Unzufriedenheit von Mitarbeitern zu vermeiden (Hygienefaktoren) und zugleich die Arbeitszufriedenheit zu fördern (Motivatoren). Dazu dienen die beiden Checklisten auf der folgenden Seite.

## Checkliste der Hygienefaktoren

- Kommen die Mitarbeiter mit meinem Führungsverhalten zurecht?
- Kommt es zwischen den Kollegen zu Spannungen und Feindseligkeiten?
- Gibt es Probleme in der Organisation, werden die Mitarbeiter durch Bürokratie und starre Regelungen behindert?
- Hat das Unternehmen oder ein bestimmter Unternehmensbereich ein schlechtes Ansehen innerhalb oder außerhalb des Betriebes?
- Sollen Mitarbeiter entlassen werden oder ist gar das Gesamtunternehmen in seiner Existenz gefährdet?
- Sind die Arbeitsplätze ergonomisch unzureichend, unfreundlich oder lieblos gestaltet?
- Führt die betriebliche Situation im Privatbereich der Mitarbeiter zu Belastungen, z.B. durch lange Anfahrtswege, schlechte Verkehrsverbindungen oder mühsame Parkplatzsuche?

## Checkliste der Motivatoren

- Sind Erfolgserlebnisse des Mitarbeiters möglich?
- Erkenne ich Leistungen und positives Verhalten ausdrücklich an?
- Lobe ich meine Mitarbeiter für gute Leistungen?
- Sind die Tätigkeiten motivierend gestaltet?
- Sind die Anforderungen vielfältig?
- Handelt es sich um vollständige und abgrenzbare Aufgaben?
- Handelt es sich um gesellschaftlich sinnvolle und anerkannte Aufgaben?
- Kann bei den Aufgaben ein Bezug zur persönlichen Leistung hergestellt werden?
- Gibt es Lern-, Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten bei der Arbeit?
- Kann der Mitarbeiter autonom arbeiten?
- Gebe ich Rückmeldung?
- Sorge ich für die Weiterqualifizierung meiner Mitarbeiter?
- Gibt es Aufstiegsmöglichkeiten?

### Quellen:

Nerdinger, F.W.: Erfolgreich führen. Grundwissen, Strategie, Praxisbeispiele. Weinheim: Beltz 2000

Rosenstiel, L. v.: Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung 1992

Herzberg, F.: Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt. HARVARDmanager, 1988, 2, 42-54

## 7

## Vertiefende Literatur

Bamberg, E.; Ducki, A.; Metz, A. (Hrsg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie 1998

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 1998

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Stress im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 1999

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Bauleitung ohne Stress. Ein Leitfaden zum Stressabbau und Stressmanagement für Bauleiter und ihre Kooperationspartner. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 1998

Nerdinger, F. W.: Erfolgreich führen. Weinheim: Beltz-Verlag 1999

Oestereich, R.; Volpert, W. (Hrsg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bern: Huber 1999

Richter, P.; Hacker, W.; Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Asanger 1998

Rosenstiel, L.v.: Organisationspsychologie. 5. Aufl. Stuttgart: Poeschel 2000

Rosenstiel, L.v.: Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. München: Bayerisches Sozialministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung 1994

Spieß, E.: Formen der Kooperation. Göttingen: Hogrefe Verlag 1998

Stadler, P. & Spieß, E.: Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Möglichkeiten und Wege zur Beanspruchungsoptimierung. ErgoMed – Zeitschrift für angewandte Arbeitsmedizin, Arbeitshygiene und Umweltmedizin (2002), 1, 2–8

Stadler, P., Strobel, G. & Hoyos, C. Graf: Psychische Belastung von Mitarbeitern – die Rolle des Führungsverhaltens. Ergo-Med Zeitschrift für angewandte Arbeitsmedizin, Arbeitshygiene und Umweltmedizin (2000), 24, Heft 3, S. 136–142

Udris, I.; Frese, M.: Belastung und Beanspruchung. In: Hoyos, C. Graf; Frey, D. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1999, 429–445



## **Impressum**

Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützungsprozesse am Arbeitsplatz:  
Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Wissenschaftliche Ausarbeitung: Dr. Peter Stadler, Prof. Dr. Erika Spieß

Fachliche Beratung: Dr. Beate Beermann

Redaktion: Wolfgang Dicke

Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Foto: Uwe Völkner, Köln

Herstellung: Lausitzer Druck- und Verlagshaus GmbH Bautzen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

2. unveränderte Auflage

Dortmund 2004

ISBN: 3-88261-472-2

► Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inoqa.de**

**baua:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

