

Ing. Walter Treitl

# **Personalwirtschaft und Motivation, Ängste am Arbeitsplatz**

eingereicht als

## **DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

FACHBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Forchtenstein, 2010

**Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt**

**Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer**

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
<b>1 ZIELE VON FÜHRUNGSSTILEN</b>	<b>1</b>
1.1 Autoritärer Führungsstil	1
1.2 Kooperativer Führungsstil	3
1.3 Laisser-faire-Führungsstil	6
1.4 Personalplanung	8
1.5 Bedeutung der Personalplanung	11
1.6 Mobbing	13
1.7 Mobbing am Arbeitsplatz	16
1.8 Fehlzeiten	18
1.9 Mitarbeitergerechtes Führen	22
1.10 Innere Kündigung	23
1.11 Fluktuation	25
<b>2 FORMEN DER MOTIVATION</b>	<b>29</b>
2.1 Maslow'sche Bedürfnispyramide	30
2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	31
2.3 Einflussgrößen des Verhaltens	33
2.4 Motivation in der Wirtschaft	34
<b>3 EIN PRAKTISCHER BEZUG ZUR DIPLOMARBEIT</b>	<b>35</b>
3.1 Die Lehrer - Krankheit:	35
3.2 Leistungsängste:	39
3.3 Ursachen für Leistungsängste	40
3.4 Stress	40
3.5 Angst vor neuen Anforderungen	41
3.6 Die dienstliche Beurteilung durch Vorgesetzte: Lehrer in der Schülerrolle	42
3.7 Angst vor Fehlentscheidungen	43
3.8 Soziale Ängste	44
3.9 Existenzängste	45

3.10	Ursachen für Existenzängste	46
3.11	Angst vor Arbeitsplatzverlust	46
3.12	Angst vor Verlust von Status/Ansehen	48
3.13	Angst vor Alter	49
3.14	Angst vor Krankheit	51
3.15	Psychoanalytische Sicht	52
3.16	Bekannte Beispiele von Ängsten	53
3.17	Angst, Wirtschaft und Gesellschaft	54
3.18	Angst, nicht akzeptiert zu werden	56
3.19	Tabuisierung von Angst am Arbeitsplatz	57
3.20	Publikumsangst	58
3.21	Angstformen	59
<b>4</b>	<b>BURNOUT-SYNDROM</b>	<b>59</b>
4.1	Faktoren, die Burn out verursachen:	60
4.2	Auswirkungen bei Burn out:	60
4.3	Fallbeispiel	61
4.4	Burn out im Lehrberuf	62
4.5	Prävention	62
<b>5</b>	<b>RESÜMEE</b>	<b>63</b>
5.1	Schlusswort	64
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>II</b>
	Internetquellen	III
	Eidesstattliche Erklärung	IV

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abb. 1: Führungsstile</b>	<b>3</b>
<b>Abb. 2: Bedeutung der Personalplanung</b>	<b>13</b>
<b>Abb. 3: Phasen des Mobbing</b>	<b>15</b>
<b>Abb. 4: Persönliche Faktoren von Fehlzeiten</b>	<b>19</b>
<b>Abb. 5: Betriebliche Faktoren von Fehlzeiten</b>	<b>20</b>
<b>Abb. 6: Fluktuationsverhalten</b>	<b>26</b>
<b>Abb. 7: Formen der Motivation</b>	<b>29</b>
<b>Abb. 8: Bedürfnispyramide</b>	<b>30</b>
<b>Abb. 9: Ausprägungen der Herzberg Theorie</b>	<b>31</b>
<b>Abb. 10: Dimensionen der Herzberg Theorie</b>	<b>32</b>
<b>Abb. 11: Einflussgrößen des Verhaltens</b>	<b>33</b>
<b>Abb. 12: Burn out Umfrage</b>	<b>38</b>

## **Bibliographische Beschreibung:**

Treitl, Walter

Personalführung und Motivation, Ängste am Arbeitsplatz  
2010 – 64 Seiten.

Forchtenstein – Austria, Hochschule Mittweida, Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit 2010

## **Referat**

Diese Diplomarbeit bearbeitet die Themen Personalwirtschaft und Motivation, Ängste am Arbeitsplatz. Bei dem Thema Personalwirtschaft werden die einzelnen Führungsstile wie der autoritäre-, kooperative- und der Laisser-faire Führungsstil mit ihren Vor- und Nachteilen für die Mitarbeiter behandelt. Ebenso die Personalplanung und die dazugehörige Bedeutung der Personalplanung mit den Themen Mobbing, Fehlzeiten, innere Kündigung und Fluktuation. Ein weiterer Punkt der Diplomarbeit behandelt die Motivationsformen wie die Maslow'sche Bedürfnispyramide und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg mit den Einflussgrößen und der Motivation in der Wirtschaft. Der Hauptpunkt dieser Arbeit ist die Lehrer Krankheit, deren Entstehung und Zusammensetzung. Ein Hauptteil der Menschen, die diese Ängste durchstehen, finden sich in der Krankheit, dem Burn out wieder. Diese Menschen sollten sich unbedingt einer psychologischen Hilfe unterziehen.

# 1 Ziele von Führungsstilen

## 1.1 Autoritärer Führungsstil

„Beim autoritären Führungsstil werden betriebliche Aktivitäten vom Vorgesetzten gestaltet, ohne dass die Mitarbeiter beteiligt werden. Dieser Stil kann bei Routineaufgaben angewendet werden und setzt ein großes Bildungsgefälle zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter voraus. Außerdem muss der Mitarbeiter materiell stark motivierbar sein. Die Auswirkungen sind eher negativ, denn wichtige Voraussetzungen und Grundhaltungen sind heute nur noch zum Teil vorzufinden. Dagegen kann die Anwendung dort notwendig sein, wo rasch und ohne Diskussionen entschieden werden muss.

Idealtypische Merkmale des autoritären Führungsstiles sind:

Der Vorgesetzte führt die Untergebenen kraft seiner Legitimationsmacht, die er aus der hierarchischen Ordnung des Unternehmens ableitet. Er erwartet von seinen Untergebenen entsprechenden Gehorsam. Seine Entscheidungen trifft er ohne Begründung gegenüber seinen Untergebenen.

Die Entscheidungen des Vorgesetzten haben den Charakter von Anordnungen, die von den Untergebenen bedingungslos ausgeführt werden müssen, andernfalls haben sie Sanktionen zu erwarten. Er geht davon aus, dass er im Vergleich zu den Untergebenen über höhere Einsicht und den größeren Sachverstand verfügt, was allerdings nicht so sein muss.

Der Vorgesetzte hat ein distanziertes Verhältnis zu den Untergebenen. Er informiert sie nur über Tatbestände, die sie notwendigerweise für die Aufgabenerfüllung wissen müssen. Er übt eine detaillierte Ausführungskontrolle aus. Statussymbole unterstützen die Machtstellung des Vorgesetzten.

Anforderungen an einen autoritär führenden Vorgesetzten sind:

- >Hohe Selbstverantwortung
- >Hohe Selbstkontrolle
- >Weite Voraussicht
- > Gute Entscheidungsfähigkeit
- > Durchsetzungsvermögen

Die Untergebenen werden als Befehlsempfänger angesehen, die Gehorsam zu leisten haben.

Die Motivation der Untergebenen ist in diesem Führungsstil vielfach tatsächlich begrenzt, weil der Vorgesetzte sich sozial begrenzt, tendenziell weniger interessante Arbeiten an die Untergebenen überträgt und Angst verbreitet.

Die Untergebenen entwickeln ein eher indifferentes Verhältnis zum Vorgesetzten wie auch zum Unternehmen. Informationen beschaffen sie sich wegen der von den Vorgesetzten errichteten Informationsschranken auf informellen Wegen.

Anforderungen an autoritär geführte Untergebene sind:

- >Anerkennung des Vorgesetzten als alleinige Instanz
- >Akzeptierung der Anordnungen des Vorgesetzten
- >Ausführung der Anordnungen des Vorgesetzten
- >Keine Geltendmachung von Kontrollrechten “<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 270.

Ein Vorteil beim autoritären Führungsstil ist die Entscheidungsgeschwindigkeit, der autoritäre Vorgesetzte teilt auf Grund seiner Legitimationsmacht alle Entscheidungen und Anweisungen dem Mitarbeiter mit, und dieser hat die Entscheidungen zu akzeptieren und auszuführen. Der Nachteil des autoritären Führungsstils ist die mangelnde Motivation der Mitarbeiter sowie mangelnde Selbstständigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten.

Autoritärer Führungsstil

Kooperativer Führungsstil

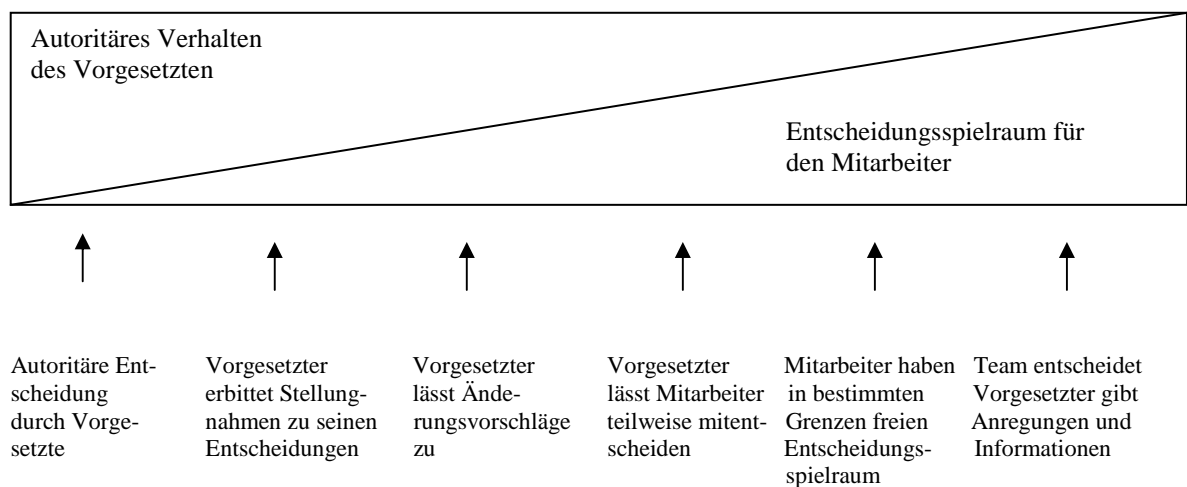


Abb. 1: Führungsstile  
 Quelle: Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage, Seite 166

## 1.2 Kooperativer Führungsstil

„Beim kooperativen Führungsstil gestalten Vorgesetzter und Mitarbeiter die betrieblichen Aktivitäten gemeinsam. Dieser Führungsstil eignet sich besonders bei hoher Selbstständigkeit und kreativen Arbeitsinhalten. Außerdem muss der Mitarbeiter immateriell motivierbar sein.“



## **Kooperative Führung setzt voraus:**

Kollegialität (nach oben, unten und in der gleichen Ebene),  
Delegation von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung,  
Partnerschaft.“<sup>2</sup>

„Idealtypische Merkmale des kooperativen Führungsstiles sind:

- Der Vorgesetzte bezieht die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ein, für den er die Verantwortung trägt. Er erwartet von seinen Mitarbeitern sachliche Unterstützung. Seine Entscheidungen trifft er unter Berücksichtigung der Überlegungen - ggf. auch Einwendungen – seiner Mitarbeiter.

Der Vorgesetzte delegiert so viel wie möglich und schreibt so wenig wie nötig vor. Dabei erkennt er die Fähigkeiten der Mitarbeiter an und ist sich bewusst, dass er nicht alles wissen und überblicken kann. Die unvermeidliche Kontrolle nimmt er eher als Erfolgskontrolle vor. In einem bestimmten Rahmen ist auch eine Selbstkontrolle durch die Mitarbeiter möglich.

Die Mitarbeiter werden umfassend informiert, nicht nur über Tatbestände, die notwendigerweise für die Aufgabenerfüllung bekannt sein müssen, sondern auch über sonstige betriebliche Gegebenheiten. Die Informationen dienen als Führungsmittel. Statussymbole benötigt der Vorgesetzte (eher) nicht.

Anforderungen an einen kooperativ führenden Vorgesetzten sind:

- >Aufgeschlossenheit
- >Vertrauen in die Mitarbeiter
- >Verzicht auf persönliche Vorrechte
- >Delegationsfähigkeit
- >Delegationswilligkeit
- >Dienstaufsicht
- >Erfolgskontrolle

---

<sup>2</sup> Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage, Seite 166.

Die Mitarbeiter werden als Partner angesehen, die das **Tagesgeschäft** relativ selbstständig abzuwickeln vermögen. Aufgrund ihrer Beteiligung wird die Motivation der Mitarbeiter gesteigert, was verbesserte Leistung nach sich zieht.

Anforderungen an einen kooperativ führenden Mitarbeiter sind:

>Verantwortungswille

>Verantwortungsfähigkeit

>Selbstkontrolle

>Geltendmachen von Kontrollrechten.“<sup>3</sup>

Der oder die Vorgesetzten beziehen ihre Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Sie erlauben Diskussionen und erwarten sachliche Unterstützung. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

Ein Vorteil des kooperativen Führungsstils drückt sich vor allem durch die hohe Motivation der Mitarbeiter, durch Entfaltung der Kreativität, Förderung der Leistungsfähigkeit und höhere Selbstständigkeit aus. Die Entlastung des Vorgesetzten und somit auch eine Reduzierung des Risikos einer Fehlentscheidung sind für das Unternehmen wichtig. Das Arbeitsklima ist durch offene Kommunikationsstrukturen meistens angenehmer.

Auch ein Vorteil des kooperativen Führungsstils liegt in den sachgerechten Entscheidungen sowie in der Tatsache, dass die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung gefördert werden.

Es gibt auch Nachteile, da die Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamt bzw. verzögert wird, weil Mitarbeiter ausreichend informiert werden müssen.

Beim kooperativen Führungsstil ist die Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle gemildert. Durch das Prinzip der Delegation werden die Entscheidungen auf diejenige betrieblich Ebene verlagert, welche die größte fachliche Kompetenz besitzt

---

<sup>3</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 271.

(Partizipation der Mitarbeiter). Da sich die Mitarbeiter im Gegensatz zur autoritären Führung selbst kontrollieren, löst die Selbstkontrolle die Fremdkontrolle ab. Die Mitarbeiter haben außerdem Kontrollrechte gegenüber den Vorgesetzten. In Mitarbeiterbesprechungen stellt der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern interpersonale Kontakte her.

### 1.3 Laisser-faire-Führungsstil

„Bei Laisser-faire-Führung, häufig auch **Nichtführung** genannt, werden die Mitarbeiter als isolierte Individuen betrachtet; ihre Motivation soll durch Freiheit bewirkt werden. Die Mitarbeiter kontrollieren sich selbst, Informationen fließen eher zufällig; der Führende erteilt nur dann Auskünfte, wenn er gefragt wird.“<sup>4</sup>

Beim Laisser-faire-Führungsstil greift der Vorgesetzte in das Geschehen nicht ein, er hilft oder bestraft auch nicht. Er lässt den Mitarbeitern viele Freiheiten. Die Mitarbeiter bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst. Die Informationen fließen mehr oder weniger zufällig.

Idealtypische Merkmale des Laisser-faire-Führungsstiles sind:

Beim Führer:

- Gibt keine Anweisungen.
- Vermittelt auf Anfrage die gewünschten Informationen.
- Verzichtet auf zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung (keine Kontrolle)

---

<sup>4</sup> Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage, Seite 167.

Bei den Mitarbeitern:

- Werden als isolierte Individuen betrachtet.
- Motivation wird durch Freiheit bewirkt.
- Bestimmen ihre Ziele, Entscheidungen, Kontrolle, Interaktionsbeziehung und Arbeitsorganisation selbst.

Die Vorteile liegen in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Individualität wird gewahrt. Dieser Führungsstil wird oft in "Kreativ" - Abteilungen genutzt.

Der Hauptvorteil dieses Stils liegt im höchsten Freiheitsgrad der Mitarbeiter.

Die Nachteile vom Laisser-faire-Führungsstil bestehen allerdings in der Gefahr von mangelnder Disziplin, Kompetenzstreitigkeiten, Rivalitäten sowie von Unordnung und Durcheinander. Außerdem kann es zu Rivalitäten und Streitereien zwischen den Mitarbeitern kommen, so dass sich informelle Gruppen bilden und Außenseiter benachteiligt werden. Auch besteht die Gefahr, dass schlechtere Gruppen auf der Strecke bleiben. Die Mitarbeiter werden überfordert und zeigen mangelhafte Leistung.

Das Führungsverhalten der **Nicht-Führung** kann auch als Führungsunsicherheit ausgelegt werden.

## 1.4 Personalplanung

Die Personalplanung beschäftigt sich vor allem mit der Auswahl neuer MitarbeiterInnen.

Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, muss diese Person möglichst rasch ersetzt werden, damit das Unternehmen weiterhin reibungslos seine Aufgaben erfüllen kann. Ein anderer Grund für die Aufnahme einer neuen Arbeitskraft kann auch darin bestehen, dass sich die Mitarbeiter überlastet fühlen und unbedingt durch eine neue Arbeitskraft entlastet werden sollten. Des Weiteren kann das Unternehmen auch neue Aufgaben übernehmen und dazu mehr Personal benötigen. Zuerst muss untersucht werden, wie viele und welche Personen das Unternehmen aufnehmen sollte, und ob sich das Unternehmen dies auch leisten kann. Diese Untersuchung nennt man Personalbedarfsanalysen:

- Sie hilft Fehlentscheidungen zu vermeiden.
- Sie verringert die Unsicherheit.

Die Personalplanung bezieht sich auf alle Mitarbeiter des Unternehmens und alle personalwirtschaftlichen Funktionen, z.B. Personalbeschaffung, Personaleinsatz.

Personalwirtschaftliche Rahmenplanung:

- Bezieht sich auf Mitarbeitergesamtheit, z.B. auf alle Mitarbeiter von Abteilungen, Bereichen oder die gesamte Belegschaft eines Unternehmens.
- Sie umfasst tendenziell etwa ein Jahr oder ist mittelfristiger bzw. langfristiger Natur. Wenn nun ein neuer Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin aufgenommen werden soll, muss zuerst festgelegt werden, welche Tätigkeiten diese Person in Zukunft ausführen soll. Auf Basis dieser Überlegungen ist das Anforderungsprofil für die zukünftige Arbeitskraft zu erstellen.

Darin sind Erwartungen festzulegen wie z.B.:

Welche Vorerfahrungen sollte die Person haben?

Welche Ausbildung sollte sie mitbringen?

Welche persönlichen Stärken wären wünschenswert?

Danach gilt es, mit den verschiedenen Personen, die sich bewerben, Gespräche zu führen und eine passende Auswahl zu treffen. Die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter muss nun in die Tätigkeiten des Unternehmens eingeführt werden. Auf die Einarbeitung der neuen MitarbeiterInnen sollte besonders geachtet werden, damit sie möglichst rasch ihre Aufgaben gut erfüllen können. Personalplanung ist grundsätzlich die Aufgabe der Unternehmens- oder Verwaltungsleitung. In der Praxis wird die Personalplanung häufig aus der Unternehmensplanung abgeleitet. Personalplanung kann Beschäftigungsprobleme nicht lösen, aber sie ist die wesentliche Voraussetzung einer beschäftigungsstabilisierenden Personal- und Unternehmenspolitik. Ohne Personalplanung lassen sich Folgen saisonaler, konjunktureller oder struktureller Schwankungen weder erfassen noch ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Einkommen vorausschauend sozialverträglich gestalten. Zusätzlich muss die Personalplanung unternehmensinterne und externe Entwicklungen beobachten, Auswirkungen auf den Personalbestand und -bedarf analysieren und dem Problem angemessene und bedarfsgerechte Maßnahmen der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes und des Personalabbaus entwerfen und einsetzen.

Dabei geht es vor allem um die Ziele zur:

Sicherung von Arbeitsplätzen;

Verbesserung der Arbeitsbedingungen;

Abbau von Risiken, die durch Rationalisierungsmaßnahmen und technischen Wandel entstehen.

Die Personalplanung muss die Interessen der Beschäftigten gleichberechtigt in die Unternehmensplanung einbringen, Auswirkungen anderer Planungen und außerbetrieblicher Entwicklungen auf die Personalplanung frühzeitig erkennen sowie sozialverträglich gestalten.

Der Arbeitgeber hat den Personalchef über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens zu unterrichten. Der Personalchef seinerseits muss diese Informationen mit dem Arbeitgeber, vor allem bezüglich der Auswirkungen auf die Beschäftigten, beraten und den Betriebsrat informieren. Einerseits stehen die wirtschaftliche und die

finanzielle Lage des Unternehmens, die Produktions-, Investitions- und Rationalisierungsplanung und alle die Vorgänge und Vorhaben im Vordergrund, die die Interessen der Arbeitnehmer wesentlich berühren. Die Vorstände sind nun verpflichtet, die Aufsichtsräte über die beabsichtigte Geschäftspolitik, Finanz-, Investitions- und Personalplanung, die Rentabilität der Gesellschaft, den Umsatz und die Lage der Gesellschaft zu informieren und geeignete Maßnahmen zu treffen, um Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden können, frühzeitig zu erkennen und auf sie zu reagieren.

Mittlerweile hat sich in der unternehmerischen Praxis jedoch ein umgekehrter Ablauf der Personalplanung nach diesem Ansatz durchgesetzt. Neben die durch Innovation und Rationalisierung initiierten Arbeitsplatzverluste treten ökonomisch motivierte hinzu. Durch Einsatz von Unternehmensberatern, Aufgabenkritik, neuen Managementkonzepten, wie Lean Production oder Businessprozess Reengineering und Shareholder Value, wird der gewachsene Personalbestand radikal in Frage gestellt. Personalplanung geht jetzt nicht mehr von dem aus der Produktions- und Absatzplanung errechneten Personalbedarf aus, sondern beginnt mit einer Vorgabe von Seiten der höchsten Entscheidungsebene des Unternehmens. Diese Vorgabe wird von den operativen Bereichen umgesetzt in Vorschläge, wie der von oben vorgegebene Personalabbau zu realisieren ist, welche technisch-organisatorischen Maßnahmen erforderlich sind, um Personal im Umfang der Vorgabe überflüssig zu machen. Dann werden die personellen Maßnahmen bestimmt, mit denen das Personal tatsächlich freigesetzt wird, also z. B. Maßnahmen des Vorruhestands, der Altersteilzeit, der Nutzung von Fluktuation oder der verstärkten Angebote von Aufhebungsverträgen.

Ein weiterer Ansatz ergibt sich aus dem Human-Ressource-Management, einem Personalkonzept, das die wachsende Bedeutung der menschlichen Qualifikationen und Produktivkraft für die Wertschöpfungsfähigkeit und damit den Unternehmenserfolg anerkennt. Allein durch Personalentwicklung, durch Aus- und Weiterbildung der Kernkompetenzen kann ein Unternehmen nach dieser Konzeption immer wieder neue Wettbewerbsvorteile vor den Konkurrenten erringen. Wenngleich sich viele große und weltweit agierende Unternehmen auf den Ansatz des Human Resource Management berufen, steht die Umsetzung der Zielsetzungen in konkrete Instrumente und Maßnahmen sowie der Erfolgsbeweis noch aus.

Ein weiterer Ansatz, wemgleich er sich in den vorliegenden Vereinbarungen nicht niederschlägt. Die Unternehmen – gedrängt durch die betrieblichen Interessenvertretungen – bekennen sich zu ihrer Beschäftigungsverantwortung auch über die Unternehmensgrenzen hinweg, also etwa bei als unvermeidlich gehaltenem Personalabbau. Nicht selten werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Beschäftigungsgesellschaften zwar qualifiziert und bis zum Übergang in den Vorruhestand auch beschäftigt, eine Vermittlung auf wettbewerbsfähige Arbeitsplätze im ersten Arbeitsmarkt gelang häufig nicht.

## **1.5 Bedeutung der Personalplanung**

- „Die andauernde Sicherung des Produktionsfaktors *Arbeit* zu wirtschaftlichen Bedingungen für das Unternehmen.
- Der optimale Einsatz der Mitarbeiter in der Zukunft durch Kenntnis der Stellenanforderungen und Mitarbeiterqualifikation.
- Die Schaffung bestmöglicher Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter in der Zukunft.

Die Einbindung der Personalplanung im Unternehmen ist in mehrfacher Weise gegeben und führt damit zur Abhängigkeit von:

Der Planungsbasis, die z.B. Arbeitsanfall, Organisation, Mitarbeiter umfasst.

Voraussetzung für jede Personalplanung ist deswegen, Gegebenheiten in einer für die Personalplanung geeigneten Form zu ermitteln, z.B. als Personalbestand, Stellenbestand, Kostenanfall.

Es gibt dabei Ist-Größen und Soll-Größen, zwischen denen vielfach Differenzen bestehen, die ebenso planerisch zu erfassen sind.



Veränderungen, die sich im Planungszeitraum auf das Personal auswirken. Das sind z.B. im Unternehmen:

- >Erweiterung von Aufgaben,
- >Verminderung von Aufgaben,
- >Umgestaltung von Kapazitäten,
- >Durchführung von Projekten,
- >Rationalisierungsmaßnahmen,
- >Reorganisation.

Außerdem müssen auch Veränderungen beachtet werden, die außerhalb des Unternehmens liegen, sich aber dennoch auf das Unternehmen auswirken, z.B. volkswirtschaftliche, tarifvertragliche oder arbeitsmarktliche Änderungen.

- Sonstige betriebliche Planungen als grundsätzliche Vorgaben für die Personalplanung z.B. der Beschaffungsplan, Absatzplan, Fertigungsplan. Die Personalplanung muss sich an den Plänen ausrichten. Es kann aber auch sein, dass sie selbst die Grundlagen für die übrigen Einzelpläne im Unternehmen darstellt.“<sup>5</sup>

„Globales Ziel der Personalplanung ist es,

- >für zukünftige Aufgaben
- >das erforderliche Personal
- >mit den erforderlichen Qualifikationen
- >in der erforderlichen Anzahl
- >zum richtigen Zeitpunkt
- >am richtigen Ort

zur Verfügung zu stellen.

Die Personalplanung hilft, die Personalpolitik zu versachlichen und Konflikte zu mildern, sie verstetigt Entwicklungen und lindert Härten. Dagegen kann sie das Arbeitsplatzrisiko nicht beseitigen. Eine geeignete mittel- und langfristige Vorausschau

---

<sup>5</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 61.

kann aber dem Mitarbeiter die Sicherheit geben, dass er nicht willkürlich unbeeinflussbaren Veränderungen ausgeliefert ist.

Ziele lassen sich im Einzelnen zuordnen:

<b>dem Unternehmen</b>	Abkoppelung vom externen Arbeitsmarkt Vermeidung von Engpässen Bewältigung der Zukunft
<b>den Mitarbeitern</b>	Sicherung des Arbeitsplatzes Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten Einsatz nach Wunsch und spezieller Eignung Motivation
<b>der Gesellschaft</b>	Entlastung des externen Arbeitsmarkts Schonung öffentlicher Kassen Sicherung des Fortschritts

**Abb. 2: Bedeutung der Personalplanung**  
Quelle: Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage, Seite 36

Die Personalplanung umfasst unterschiedliche Planungszeiträume, wobei dieser Planungshorizont wesentlich von der Qualifikation abhängig ist. Während bei einfachen Tätigkeiten ein Planungshorizont von 2 bis 3 Monaten üblich ist, steigt er bei der Ausbildungsplanung auf 3 bis 5 Jahre, während er bei Spezialisten und oberen Führungskräften durchaus 5 bis 10 Jahre umfassen kann.“<sup>6</sup>

## 1.6 Mobbing

„Eine ebenfalls konfliktäre Situation ist das Mobbing, das als systematische, sich über längere Zeit erstreckende zielgerichtete Schikane anzusehen ist.

Man versteht darunter: eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage, Seite 35

<sup>7</sup> Leymann, H. Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Hamburg 2002, Seite 267.

„Es lassen sich unterscheiden:

Horizontales Mobbing, das auf der gleichen Hierarchieebene erfolgt, also unter Kollegen. Meist sind es mehrere Mobber, die gemeinsam aktiv werden. Es ist aber auch möglich, dass Mobber zwar als einzelne auftreten, aber still schweigenden Kollegen in ihrer Wirkung gefördert werden. Die Gemobbten symbolisieren das Feindbild einer Gruppe, sie werden als Sündenbock benutzt und als Ventil für Aggressionsabbau.

Vertikales Mobbing, das zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen geschieht. Es kann dabei von oben nach unten oder aber von unten nach oben gehen. In der Praxis wird davon ausgegangen, dass die Beteiligungsrate von Vorgesetzten am Mobbing bei 40 bis 50 Prozent liegt.“<sup>8</sup>

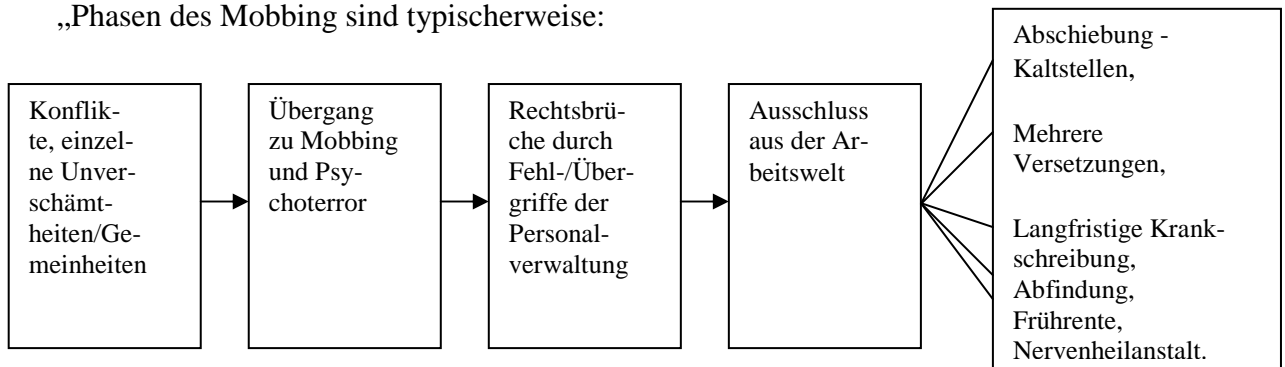
Mobbing kann eine Vielzahl einzelner Handlungen umfassen:

- >Angriffe auf Möglichkeiten, sich mitzuteilen,
- >Angriffe auf soziale Beziehungen,
- >Angriffe mit Auswirkungen auf das soziale Ansehen,
- >Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation,
- >Angriffe auf die Gesundheit.

---

<sup>8</sup> Kolodej, C.: Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung, - Wien 1999, Seite 56.

„Phasen des Mobbing sind typischerweise:



**Abb. 3:Phasen des Mobbing**  
 Quelle: Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 285

Das Vorhandensein von Mobbing im Unternehmen legt offen, dass es Mängel in der Personalführung gibt. In vielen Fällen stellen Vorgesetzte selbst die Mobber dar, zum Teil in Verbindung mit Kollegen des Gemobbten. Dieses Führungsverhalten ist nicht akzeptabel, ein langfristiger Führungserfolg wird sich nicht einstellen.

Mobben Vorgesetzte auch selbst nicht, kann es nicht hingenommen werden, wenn sie das Mobbing anderer in ihrem Führungsbereich nicht unterbinden. Passivität und Dulden solcher Aktivitäten sind ein Zeichen von Führungsschwäche. Das gilt auch für eine mangelnde Sensibilität in Bezug auf Führungssituationen und Probleme der Mitarbeiter, die Anzeichen von Mobbing noch nicht erkennen lassen.“<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 285.

## 1.7 Mobbing am Arbeitsplatz

### **Mobbing ist psychische Gewalt.**

Das Verhalten von einer oder mehrerer Personen gegenüber einem Arbeitskollegen, das systematisch und zielgerichtet betrieben wird und sich wiederholt.

Jeden Arbeitgeber trifft grundsätzlich eine Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer. Diese Fürsorgepflicht umfasst auch ein Tätigwerden des Arbeitgebers gegen Mobbinghandlungen seiner Dienstnehmer. Erlangt der Dienstgeber daher Kenntnis von Mobbinghandlungen gegen einen Mitarbeiter, so hat er die Verpflichtung, dem nachzugehen und sich ein Bild von der Situation zu verschaffen. Stellt sich dabei heraus, dass der Betroffene tatsächlich Mobbingaktionen seiner Arbeitskollegen ausgesetzt ist, so ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Mobbinghandlungen abzustellen. Dafür gibt es - je nach Unternehmen und Organisationsstruktur - verschiedene Möglichkeiten. Mobbinghandlungen stellen eine Bedrohung für den Betroffenen dar, weil sie ihn nicht nur in seiner persönlichen Würde verletzen, sondern auch seine berufliche Identität nach und nach zerstören können. Oftmals zeigen sich bei Mobbingopfern ganz massive gesundheitliche Beschwerden. Mobbinghandlungen haben das Ziel, den Betroffenen systematisch auszugrenzen, seine Stellung im Betrieb zu untergraben und ihn aus dem Arbeitsverhältnis zu drängen. Mobbing ist in der Regel schwer greifbar, und es gibt oft unterschiedliche Auffassungen darüber, was Mobbing ist. Auch besteht häufig Unsicherheit, ob in bestimmten Fällen überhaupt Mobbing vorliegt. Mobbing wird nur in Handlungen erkennbar. Dazu können Handlungen zählen, wie z.B. Anschreien, Gerüchte verbreiten, jemandem bewusst viel Arbeit zuteilen, in der Öffentlichkeit 'runtermachen' etc.

Es gibt auch Möglichkeiten, die weniger offensichtlich sind und nur von dem Betroffenen wahrgenommen werden z.B. Arbeitsergebnisse fälschen, Viren in einen Computer einschleusen, Intrigen, Falschinformation, Nichtübermittlung von Unterlagen, etc. Solche Mobbinghandlungen führen zur Hilflosigkeit des Betroffenen, weil sie schwer beweisbar sind und dem Betroffenen oft nicht geglaubt wird.

Es wird empfohlen, dass Betroffene rechtliche Beratung in Anspruch nehmen, wenn die Situation nicht mehr erträglich ist.

Folgende Möglichkeiten stehen den Betroffenen aus rechtlicher Sicht offen:

Es empfiehlt sich, alle Betroffenen an einen Tisch zu holen und die Vorfälle zu besprechen. Dabei stellt sich teilweise heraus, dass den Handelnden nicht bewusst war oder ist, welche Folgen ihr Verhalten für den Betroffenen hatte oder hat. In einigen Fällen kann daher bereits ein einfaches Gespräch mit dem Vorgesetzten Wunder wirken. In vielen Fällen reicht dies allerdings nicht aus, weil die Handelnden, aus welchen Gründen auch immer, nichts zugeben, sondern eine allfällige Schuld an einem schlechten Betriebsklima dem Betroffenen zuschieben oder es überhaupt gänzlich leugnen. In solchen Situationen ist es für den Vorgesetzten oft schwierig festzustellen, welcher der Betroffenen Recht hat bzw. wirksam Abhilfe zu schaffen, weil die Arbeitnehmer in einem hierarchischen Verhältnis zum Vorgesetzten stehen.

In derartigen Fällen, in denen der Vorgesetzte die Situation nicht alleine lösen kann oder will, empfiehlt sich die Beiziehung eines externen Dritten. Wenn sich ein Unternehmen entschließt, diesen Weg zu gehen, empfiehlt sich die Zuziehung eines speziell dafür ausgebildeten Mobbingberaters, Konfliktmanagers oder Mediators.

Wenn kein Erfolg sichtbar ist, hat der Betroffene unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, aus dem Dienstverhältnis berechtigt vorzeitig auszutreten. Als Austrittsgründe ist Austritt wegen Gesundheitsgefährdung, wegen Ehrverletzungen denkbar. Liegt ein derartig wichtiger Grund für den Austritt des Dienstnehmers vor, so kann er das Dienstverhältnis mit sofortiger Wirkung beenden, erhält aber sämtliche Ansprüche aus dem Dienstverhältnis wie bei einer Dienstgeberkündigung.

Mobbing ist bedauerlicherweise ein viel zu weit verbreitetes Phänomen unserer Arbeitswelt und wird von Betroffenen wie auch von Arbeitgebern viel zu wenig ernst genommen bzw. zu spät erkannt. Ein frühes „sich Wehren“ oder Einschreiten verhindert aber oftmals nicht nur die soziale und berufliche Ausgrenzung des Betroffenen, sondern auch massive gesundheitliche Beschwerden, Arbeitsplatzverlust, erschwerte Wiedereingliederung etc.

Man kann daher Betroffenen nur raten, frühzeitig mit dem Vorgesetzten zu sprechen oder Mobbingberatungsstellen etc. aufzusuchen. Unternehmen müssen ebenfalls beginnen, sich mit diesem Thema ernsthaft auseinander zu setzen und die Verantwortung als Arbeitgeber ernsthaft zu übernehmen, weil erwiesenermaßen zufriedene und motivierte Mitarbeiter produktiver und effizienter arbeiten als frustrierte, unglückliche Dienstnehmer.

## **1.8 Fehlzeiten**

„Fehlzeiten sind nicht einheitlich definiert. Was darunter zu verstehen ist und unterschieden wird:

>Fehlzeiten im weiteren Sinne, die aufgrund von Regelung in Gesetzen, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträgen als Ausfallzeit anfallen. Sie sind nicht oder nur begrenzt beeinflussbar und kein unmittelbarer Gegenstand der Personalführung.

>Fehlzeiten im engeren Sinne, zu denen Krankheit, Kur und Unfall als Ereignisse beim Arbeitnehmer zählen.

Mit ihnen hat sich die Personalführung zu befassen. Zu ihnen zählt auch der Absentismus, worunter die Abwesenheit vom Arbeitsplatz aufgrund besonderer Einstellungen oder Motivationen ohne ein direktes Krankheitsbild, aber möglicherweise mit einer vorgeschobenen Krankheit zu verstehen ist.

Der Vorgesetzte hat Sorge dafür zu tragen, dass ‚echte‘ Krankheiten im geringsten möglichen Umfang auftreten, soweit dies beeinflussbar ist. Z.B. durch eine zweckdienliche Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen sowie eine bestmögliche Verhinderung von Unfällen.

Es ist aber auch die Aufgabe der Vorgesetzten, insbesondere motivationsbedingt vorgeschobene Fehlzeiten zu minimieren, indem er Maßnahmen ergreift, mit denen die Arbeitszufriedenheit gefördert und das Betriebsklima verbessert wird.

Außer einer mangelhaften Motivation gibt es noch andere Einflussgrößen für personenbedingte Abwesenheit bzw. für deren Ausmaß. Das sind:  
 -Persönliche Faktoren, die bei den Mitarbeitern liegt. Dazu zählen z.B.:

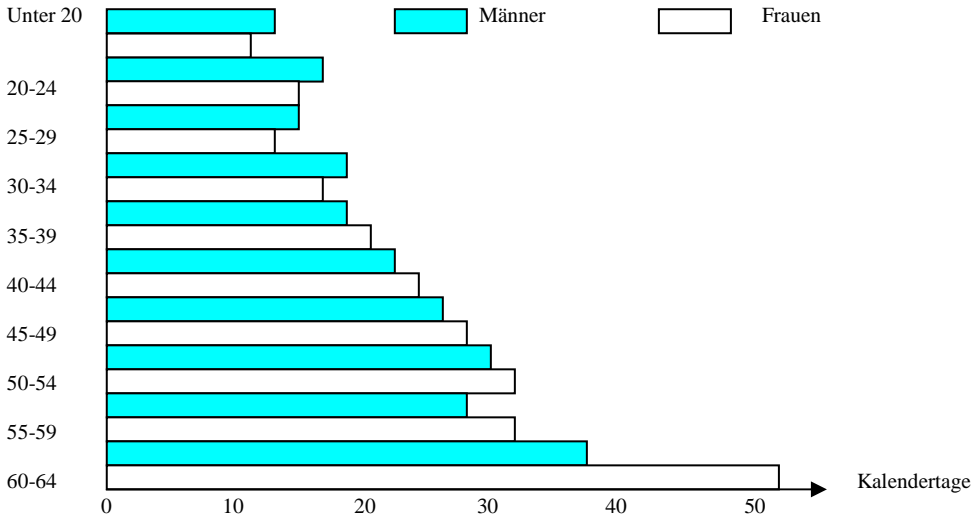
Geschlecht	Die vielfach geäußerte Auffassung, dass Frauen höhere Fehlzeiten aufweisen, stimmt nur dann, wenn darin die Zeiten des Mutterschutzes eingerechnet werden. Bei den reinen Krankenstandszeiten ist ihr Anteil zum Teil geringer als bei Männern.																																	
Alter	<p>Jüngere Mitarbeiter fehlen häufiger als ältere Mitarbeiter, aber mit jeweils kürzerer Dauer. Bei älteren Mitarbeitern sind die Häufigkeiten der Fehlzeiten geringer, aber die Anzahl der jeweiligen Fehltag höher.</p> <p>Die Fehlzeiten wegen Arbeitsunfähigkeit im Hinblick auf Alter und Geschlecht zeigt folgende Abbildung:</p> <p>Altersgruppe</p>  <table border="1"> <caption>Data for Abbildung: Fehlzeiten nach Altersgruppe und Geschlecht</caption> <thead> <tr> <th>Altersgruppe</th> <th>Männer (Kalendertage)</th> <th>Frauen (Kalendertage)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unter 20</td> <td>~14</td> <td>~11</td> </tr> <tr> <td>20-24</td> <td>~17</td> <td>~15</td> </tr> <tr> <td>25-29</td> <td>~15</td> <td>~13</td> </tr> <tr> <td>30-34</td> <td>~18</td> <td>~16</td> </tr> <tr> <td>35-39</td> <td>~19</td> <td>~21</td> </tr> <tr> <td>40-44</td> <td>~22</td> <td>~24</td> </tr> <tr> <td>45-49</td> <td>~26</td> <td>~28</td> </tr> <tr> <td>50-54</td> <td>~30</td> <td>~32</td> </tr> <tr> <td>55-59</td> <td>~28</td> <td>~32</td> </tr> <tr> <td>60-64</td> <td>~38</td> <td>~52</td> </tr> </tbody> </table>	Altersgruppe	Männer (Kalendertage)	Frauen (Kalendertage)	Unter 20	~14	~11	20-24	~17	~15	25-29	~15	~13	30-34	~18	~16	35-39	~19	~21	40-44	~22	~24	45-49	~26	~28	50-54	~30	~32	55-59	~28	~32	60-64	~38	~52
Altersgruppe	Männer (Kalendertage)	Frauen (Kalendertage)																																
Unter 20	~14	~11																																
20-24	~17	~15																																
25-29	~15	~13																																
30-34	~18	~16																																
35-39	~19	~21																																
40-44	~22	~24																																
45-49	~26	~28																																
50-54	~30	~32																																
55-59	~28	~32																																
60-64	~38	~52																																
Berufliche Stellung	Die Fehlzeiten der Angestellten sind niedriger als die Fehlzeiten der Arbeiter. Die Unterschiede ergeben sich u.a. aus den unterschiedlichen körperlichen Belastungen sowie der unterschiedlichen Verantwortungen und Autonomie bei der Aufgabenerfüllung.																																	

Abb. 4: Persönliche Faktoren von Fehlzeiten  
 Quelle: Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 287



-Betriebliche Faktoren, bei denen z.B. unterschieden werden können:

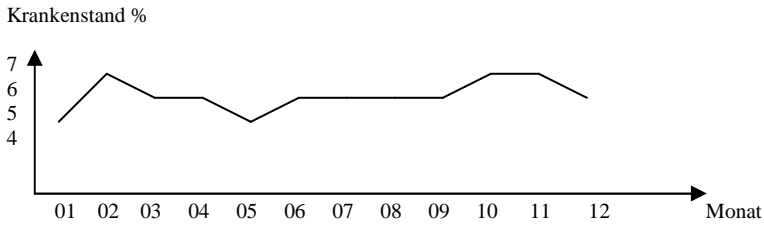
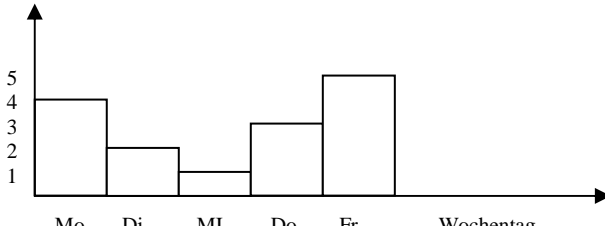
Unternehmensgrößen	Je größer ein Unternehmen ist, umso größer sind tendenziell die Fehlzeiten, was wahrscheinlich in der Anonymität begründet ist, welche die Hemmschwelle für ein Fernbleiben verringert.
Arbeitsbedingungen	Sie sind im beträchtlichem Maße vom Vorgesetzten beeinflussbar, z.B. bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit. Die Arbeitsbedingungen wirken auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihr Fehlzeitverhalten.
Konjunkturlage	In Zeiten der Hochkonjunktur ist der Krankenstand höher als in schwächeren Konjunkturphasen.
Jahreszeit	<p>Die Fehlzeiten weichen jahreszeitlich deutlich voneinander ab. Mit Maximalwerten im Februar und November</p>  <p>15Dietrich/Vetter/Noji, Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft, in: Badura/Litsch/Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 1999, Berlin/Heidelberg/New York 2000</p>
Wochentage	<p>Auch hier sind deutliche Unterschiede bei den Fehlzeiten festzustellen, mit maximalwerten vor und nach den Wochenenden</p>  <p>16 Ballier.R., Analyse betrieblicher Fehlzeiten aus arbeitsmedizinische Sicht, in: Nieder, P. (Hrsg.), Fehlzeiten wirksam reduzieren. Wiesbaden 1998</p>
Wertewandel	Die Einstellung des Menschen im Hinblick auf die Arbeit hat sich im Laufe der Jahre gewandelt, die Familie und Freizeit eine immer größere Bedeutung erlangen.“

Abb. 5: Betriebliche Faktoren von Fehlzeiten  
 Quelle: Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 288

Wachsender Wettbewerb und gesättigte Märkte zwingen Unternehmen, Kosten zu sparen. Da auch Fehlzeiten Kosten verursachen, gilt es, diese zu reduzieren. Fehlzeiten sind durch mitarbeiterorientiertes Verhalten zu beeinflussen. Da bieten sich besonders viele Möglichkeiten der sozialen Unterstützung. Diese wirkt sich ihrerseits stärkend auf die Gesundheit aus und reduziert die Belastungen, was die Fehlzeiten positiv beeinflusst. Das heißt, Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten als mitarbeiterorientiert beschreiben, erfahren insbesondere soziale Unterstützung, was dazu führt, dass sie seltener am Arbeitsplatz fehlen.

Es kann festgehalten werden, dass das Führungsverhalten einen großen Einfluss auf die Fehlzeiten der Mitarbeiter hat. Für die Erklärung dieses Einflusses kommt dem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten ein hoher Stellenwert zu, da es sich über alle Studien hinweg positiv auf die Fehlzeiten der Mitarbeiter ausgewirkt hat. Das heißt, immer dann, wenn z.B. in einer Abteilung ein Vorgesetzter von seinen Mitarbeitern in seinem Verhalten als sehr mitarbeiterorientiert beurteilt wurde, hat diese Abteilung signifikant weniger Fehlzeiten aufgewiesen als eine Abteilung, in der der Vorgesetzte als weniger mitarbeiterorientiert beschrieben wurde.

Mitarbeiterorientiertes Verhalten unterstützt den Mitarbeiter sozial, was sich letztlich positiv auf die Fehlzeiten auswirkt.

## 1.9 Mitarbeitergerechtes Führen

„Um als Vorgesetzter soziale Unterstützung leisten zu können, müssen zunächst die vorhandenen Defizite im Führungsverhalten herausgefunden werden. Häufig sind erhöhte Fehlzeiten, hohe Fluktuation, negative Arbeitsbeziehungen und mangelhafte Arbeitsergebnisse Indikatoren für eine hohe Belastung der Mitarbeiter. Durch die Anwendung von Checklisten, die von Mitarbeitern anonym ausgefüllt werden, am besten in regelmäßigen Abständen, kann man solche Defizite erkennen. Die Checklisten enthalten Items wie *Ich fühle mich durch meine Arbeit belastet...* oder *Der horizontale Informationsfluss ist gering....* Durch eine fünfstufige Skala, von **stimmt** (1) bis **stimmt nicht** (5), werden durch Addition Summenwerte gebildet. Je höher der Wert, desto höher ist die Belastung.

Mitarbeitergerechtes Führen umfasst nach Stadler und Spieß folgende Aufgaben:

Mitarbeitergerechtes Führen von Mitarbeitern durch einen demokratischen und partizipativen Führungsstil (Einsetzen der richtigen Mitarbeiter für die richtige Aufgabe, Wertschätzung, Lob, Feedback).

Maßnahmen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung (Arbeit wird gerecht verteilt, Rollen sind definiert, betrieblich Abläufe sind transparent, Fehlertoleranz).

Mitarbeiterpartizipation bei Planungs- und Entscheidungsprozessen.

Weiterentwicklung der Möglichkeiten der Mitarbeiter, mit Belastungen umzugehen. (Mitarbeiter gemäß ihrer Qualifikation einsetzen, Qualifizierungen durchführen).

Soziale Unterstützung der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung (Hilfestellung, Mitarbeiter nicht alleine lassen).<sup>10</sup>

Mit dem Ausmaß an sozialer Unterstützung, das nötig und sinnvoll ist, bleibt eine weitere Frage offen. Zudem kann das von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variieren. Das Ausmaß, in dem ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter sozial unterstützen kann, hängt aber auch von der Anzahl der ihm unterstellten Mitarbeiter ab.

---

<sup>10</sup> Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement: Theorien- Konzepte- Instrumente.- GWV Fachverlag, Wiesbaden 2008, Seite 156.

## 1.10 Innere Kündigung

„Im Gegensatz zur äußeren Kündigung stellt die innere Kündigung keine einmalige Handlung dar, sondern ein zeitlich relativ stabiles Verhaltensmuster, das durch eine ablehnende bis hin zu einer depressiv resignativen Grundhaltung der Arbeitssituation gegenüber gekennzeichnet ist.

Die innere Kündigung wird von Mitarbeitern ausgesprochen, die sich im Rahmen ihrer betrieblichen Tätigkeit frustriert und demotiviert fühlen. Sie hat eine bisweilen lang anhaltende Distanzierung gegenüber dem Unternehmen zur Folge. Im Gegensatz zum juristischen Akt der äußeren Kündigung vollzieht sich die innere Kündigung für Mitarbeiter oft unbewusst.

Die innere Kündigung beschreibt den *lautlosen Protest* von Menschen, die eine offene Konfliktaustragung in Form der äußeren Kündigung nicht oder noch nicht auf sich nehmen können oder wollen. Gründe dafür können vielfältig sein:

- >Probleme im persönlichen Bereich der Mitarbeiter, z.B. übersteigendes Selbstbewusstsein, unrealistische berufliche Erwartungen, familiäre Probleme.
  
- >Probleme im betrieblichen Bereich, z.B. durch ungünstige Arbeitsbedingungen, besondere Belastungen, unzureichende Arbeitsmittel oder aber durch Führungsschwächen und Führungsfehler des Vorgesetzten, wozu z.B. zählen:
  - >Eingriffe in den Aufgabenbereich
  - >Autoritäres Verhalten
  - >Keine Einbeziehung der Mitarbeiter
  - >Mangelhafte Information
  - >Demotivierende Kontrolle
  - >Willkürliches Verhalten
  - >Kein Verständnis für Mitarbeiter
  - >Verletzendes Verhalten
  - >Ungerechte Beurteilung
  - >Unzureichende Leistungsanreize

- > Fehlentscheidungen
- > Nichtbeachtung der Mitarbeiter
- > Unzureichende Kompetenzübertragung

Innere Kündigung zeigt sich vor allem in Veränderungen des Verhaltens von Mitarbeitern, das sich in folgende Richtung entwickeln kann:

- > Vermeidung von Konflikten
- > Typisch Ja – Sager
- > Anschluss an die Mehrheit
- > Keine Vorschläge/Kritik
- > Verdeckter Konformismus
- > Keine/nur positive Kommentierung von Chef – Entscheidung
- > Unausgeschöpfte Kompetenzen
- > Gelassene Hinnahme von Eingriffen in Delegationsbereich
- > Kein Karriere – Interesse (mehr)
- > Zurückhaltendes Auftreten
- > Sehr angenehm im Umgang
- > Zunehmende Fehlzeiten.“<sup>11</sup>

„Die Innere Kündigung kann zur äußeren Kündigung führen und damit zur Fluktuation.

Mit ihrer frustrierenden und negativen Einstellung strecken innerlich kündigende Mitarbeiter ihr personelles Umfeld an. Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wie Kreativität, Innovation, Zeit, Kosten, Qualität werden durch die innere Kündigung als Ausdruck der Leistungsverweigerung schwer belastet.“<sup>12</sup>

„Deshalb muss der Vorgesetzte fehlerhaftes Führungsverhalten abstellen und Schritte einleiten, die innerlich gekündigte Mitarbeiter wieder zu motivierten Mitarbeiter machen, was jedoch vielfach kein einfaches Unterfangen ist.“<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Raidt, F; Strutz, H: Innere Kündigung, Handbuch Personalmarketing 1989, Seite 102.

<sup>12</sup> Krystek/Becherer/Deichelman: Innere Kündigung als Führungsproblem, Personal 05/1995, Seite 403.

<sup>13</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 288.

Hohe Folgekosten ergeben sich für den Betrieb durch die innere Kündigung eines Mitarbeiters. Die Produktivität sinkt, und der Mitarbeiter erwirtschaftet weniger als er kostet.

Interventionsmöglichkeiten vom Vorgesetzten sind:

- Verbessern des Arbeitsklimas;
- häufige informelle Kontakte und Gespräche;
- Stärkung eines Wir-Gefühls, Verdeutlichung gemeinsamer Ziele;
- Aufgabenstellungen, in denen eine verantwortungsvolle Kooperation mit anderen Mitarbeitern gefordert ist;
- Vermeidung unmenschlicher Kommentare; Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang;
- bewusste und deutliche Würdigung des Geleisteten;
- Übertragung neuer, anspruchsvollerer Aufgabenbereiche;

## 1.11 Fluktuation

„Was als Fluktuation zu verstehen ist, wird sehr unterschiedlich umrissen. So ist es z.B. möglich, als Fluktuation anzusehen:

- >jeder Personalabgang des Unternehmens,
- >Personalabgänge aufgrund beiderseitiger Vereinbarungen,
- >Personalabgänge als autonome Entscheidungen von Mitarbeitern.

Die letzte Fassung des Fluktuationsbegriffes soll die Grundlage der weiteren Betrachtung sein. Mitarbeiter scheiden freiwillig aus dem Unternehmen, um in einem anderen Unternehmen eine neue Tätigkeit aufzunehmen. Dabei sind für ihre Entscheidungen vor allem drei Faktoren bedeutsam:

- >Die individuelle Einschätzung der Arbeitsplatzsicherheit.
- >Die individuelle Einschätzung der Arbeitsmarktchancen.
- >Die Arbeitszufriedenheit als hauptsächlicher Faktor.“<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Sabathil, P: Fluktuation von Arbeitskräften. - Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung . - Band 6. - München, 1977, Seite 89.

„Ergänzend haben z.B. als Faktoren ebenfalls einen Einfluss:

- >Geschlecht
- >Lebensalter
- >Familienstand
- >Technologische Faktoren
- >Soziale Faktoren
- >Monetäre Faktoren
- >Ausbildungsniveau
- >Dauer der Betriebszugehörigkeit
- >Berufliche Stellung
- >Wirtschaftslage

Das Fluktuationsverhalten der Arbeitnehmer kann in vier Typen eingeteilt werden, wobei als Indikatoren die Identifikation mit der Arbeit und die Identifikation mit dem Unternehmen zu Grunde gelegt werden.“<sup>15</sup>

	Hohe Identifikation mit der Unternehmensorganisation	Niedrige Identifikation mit der Unternehmensorganisation
Hohe Identifikation mit der Arbeit und Arbeitsumfeld	Star *	Einsamer Wolf **
Niedrige Identifikation mit der Arbeit und Arbeitsumfeld	Unternehmensbürger***	Innerer Emigrant****

**Abb. 6: Fluktuationsverhalten**  
Quelle: Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 290

\* „Sein ganzes Bemühen gilt dem Unternehmen und seinen Kollegen, er fehlt nur aus (echten) Krankheitsgründen.

\*\* Er verlässt das Unternehmen, wenn er bessere, Aufgaben bezogene Möglichkeiten an einem anderen Ort sieht.

\*\*\* Wichtig ist ihm die Erfüllung von Rollen- und Verhaltenserwartungen, denen er sich ausgesetzt fühlt.

---

<sup>15</sup> Krenz-Maes, A.: Innere Kündigung – ein unterschätztes Phänomen in vielen Unternehmen. – Personalführung. - 05/1998 Seite 304.

\*\*\*\* Er bleibt aus schlichtem Nutzkalkül im Unternehmen.

Die durch die Fluktuation verursachten Kosten sind erheblich.

Es wäre aber falsch anzunehmen, die Fluktuation wäre ausschließlich nachteilig für das Unternehmen, denn:

- Müssen Arbeitsplätze abgebaut werden, hilft die Fluktuation, soziale Härtefälle und Imageverlust zu vermeiden.
- Frei werdende Arbeitsplätze können mit leistungsfähigeren und/oder erfahreneren Mitarbeitern besetzt werden.
- Das Klima in der Arbeitsgruppe kann sich verbessern, wenn ein unmotivierter Mitarbeiter ausscheidet.
- Fluktuieren mehrere Mitarbeiter gleichzeitig, kann dies der Personalplanung größere Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen.

Die Fluktuation sollte mithilfe eines geeigneten Fluktuationsmanagements beeinflusst werden, in deren Mittelpunkt die Fluktuationsanalyse steht.“<sup>16</sup>

Ursachen für Fluktuation gibt es viele. Ursachen, auf die das Unternehmen Einfluss hat, und Ursachen, auf die ein Unternehmen keinen Einfluss hat. Die Ursachen für Fluktuation können im Mitarbeiter begründet liegen, im Unternehmen und in den berufsspezifischen, allgemein wirtschaftlichen sowie politischen Rahmenbedingungen, in denen das Unternehmen agiert.

Allgemein wirtschaftliche Ursachen für die Fluktuation in einem Unternehmen sind u.a. die konjunkturelle Lage des Landes. Bei schlechter Konjunktur ist die Fluktuation generell geringer als bei einer allgemeinen, guten Wirtschaftslage.

---

<sup>16</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 289.



Während die Fluktuationsrate von Lehrern eher gering ist, gestaltet sich die Fluktuationsrate von Außendienstmitarbeitern wesentlich höher.

Auf andere Ursachen, die die Fluktuation erhöhen, kann ein Unternehmen Einfluss nehmen. In der Personalauswahl und bei einer Teamzusammenstellung kann ein Unternehmen darauf achten, dass passende Charaktere ins Unternehmen kommen und zusammenarbeiten. Dadurch kann das Betriebsklima erhöht werden, was wiederum die Fluktuationsrate senkt. Wahrgenommene Aufstiegs- und Karrierechancen sind ein Faktor, der in die Fluktuationsrate hineinspielt. Wenn ein Mitarbeiter für sich keine Perspektive in einem Unternehmen sieht, wird er es eher verlassen, als wenn er Karrierechancen sieht.

Auch gute Leistungen des Mitarbeiters stehen im Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Denkbar ist, dass Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und mit ihrer Arbeit zufrieden sind, bessere Leistungen bringen, aber aus demselben Grund eher an das Unternehmen gebunden sind. Der Zusammenhang zwischen guter Leistung und Fluktuation würde demnach durch die Arbeitszufriedenheit moderiert.

## 2 Formen der Motivation

Bevor man Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter ergreift, verschafft man sich einen Überblick über die Größen, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen und über die Konzepte, die ihm die Theorie zur Motivation bieten.

Als Hauptbegründer der Motivationslehre sind die Wissenschaftler Maslow und Herzberg zu nennen.

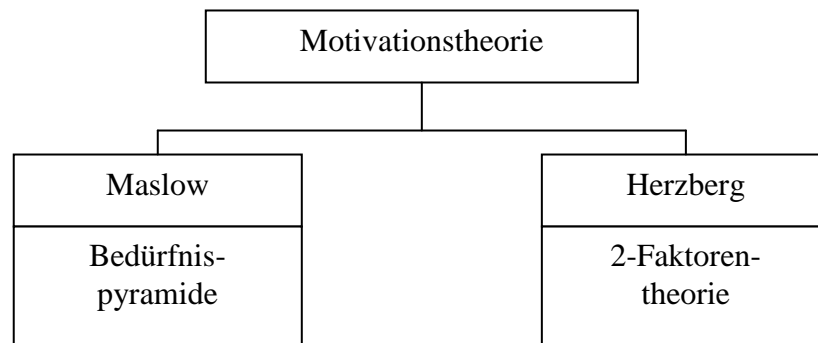
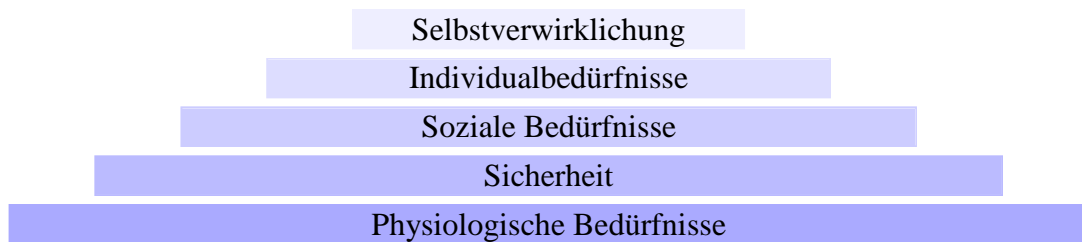


Abb. 7: Formen der Motivation

Quelle: Autor

## 2.1 Maslow'sche Bedürfnispyramide

„Die **Maslow'sche Bedürfnispyramide** (eigentlich: Bedürfnishierarchie) beruht auf einem vom US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow 1943 veröffentlichten Modell, um Motivationen von Menschen zu beschreiben. Von Maslow wurde eine hierarchische Ordnung der menschlichen Bedürfnisse aufgestellt, die insbesondere in Pyramidenform bekannt geworden ist:



**Abb. 8: Bedürfnispyramide**  
Quelle: Abraham H. Maslow: *Motivation und Persönlichkeit*. Rowohlt Tb., Reinbek 2002  
Seite 96

**Physiologische Bedürfnisse:** Nahrung, Obdach, Essen, Trinken, Kleidung, humane Arbeitsgestaltung

**Sicherheit:** Arbeitsplatzsicherheit, Altersversorgung, Mindesteinkommen, Sicherung vor Krankheit und Unfall

**Soziale Bedürfnisse:** Teil der Gruppe sein, Einordnung in die Gruppe, Kommunikation, Förderung des Zugehörigkeitsgefühls, Mitarbeitergespräche

**Individualbedürfnisse:** Differenzierung innerhalb der Gruppe durch: Statussymbole, Anerkennung, Übertragung von Kompetenzen, Aufstiegsmöglichkeiten  
Status und Titel

**Selbstverwirklichung:** Entfaltung der Persönlichkeit durch:

Delegation, Partizipation, Teamarbeit, kooperative Führung.“<sup>17</sup>

„Die Hierarchie zeigt den Übergang von materiellen zu immateriellen Bedürfnissen. Während die oberste Bedürfnisstufe die Wachstumsbedürfnisse umfasst, werden die

<sup>17</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche\\_Bedürfnispyramide](http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnispyramide)

anderen Bedürfnisstufen insgesamt als Defizitstufen bezeichnet, die folgende Merkmale aufweisen:

- Die Befriedigung der niedrigen Differenzbedürfnisse hat eine höhere Priorität als die Befriedigung höher geordneter Defizit- und Wachstumsbedürfnisse.
- Eine teilweise Nichterfüllung von Defizitbedürfnissen kann Krankheit körperlicher und/oder seelischer Art hervorrufen.
- Mit der vollen Befriedigung eines Defizitbedürfnisses wird es verhaltensunwirksam, d.h., dass dieses Bedürfnis nicht mehr bedeutsam ist.
- Je mehr Bedürfnisse mit hoher Priorität befriedigt werden, umso größere Bedeutung erlangen die Bedürfnisse geringer Priorität.

Die Bedürfnispyramide ist sehr bekannt und gilt heute als Basis für viele Motivationsbemühungen in Unternehmen.“<sup>18</sup>

## 2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

„Der Human-Relations-Ansatz geht davon aus, dass die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter die Extrempunkte sind, welche sich durch unterschiedliche Ausprägungen gleicher Faktoren ergeben.

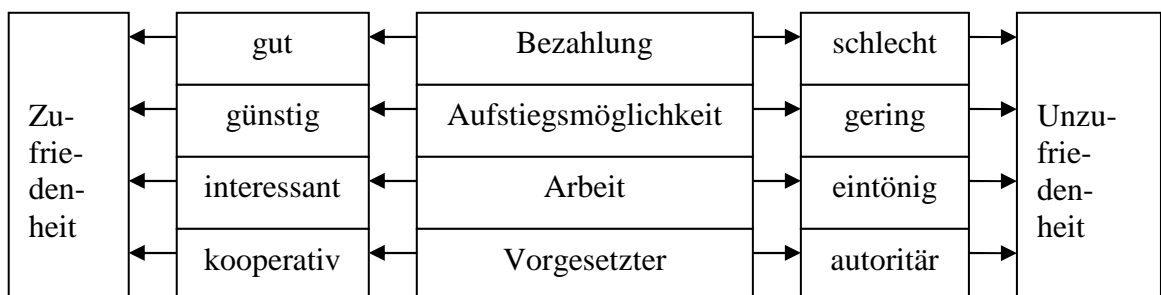


Abb. 9.: Ausprägungen der Herzberg Theorie  
Quelle: Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 34

<sup>18</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 33.

In einer Untersuchung kommt Herzberg zu dem Ergebnis, dass die Arbeitsplatzzufriedenheit oder Arbeitsunzufriedenheit zwei unterschiedliche Dimensionen besitzt:

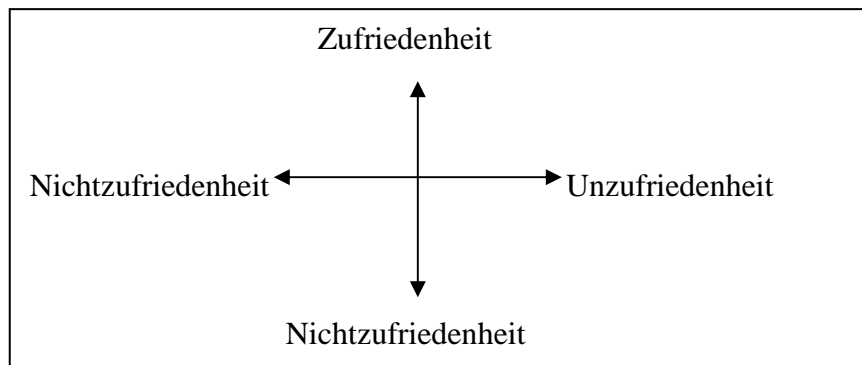


Abb. 10: Dimensionen der Herzberg Theorie  
Quelle: Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 34

Er führt das darauf zurück, dass zwei unterschiedliche Faktoren gegeben sind:

-**Motivation** als Faktoren, die in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters stehen, z.B. Anerkennung, Aufstieg, Arbeitserleichterung, Erfolg.

-**Hygienefaktoren** als Faktoren, die in keinem direkten Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen z.B. Entlohnung, Vorgesetztenfähigkeiten, Kollegenbeziehungen, Vorgesetztenverhältnis.

Herzberg leitet für diese zwei Faktoren verschiedene Wirkungen ab:

- Fehlen Hygienefaktoren, so gibt es Unzufriedenheit.
- Durch das Vorhandensein von Motivatoren kann das Fehlen von Hygienefaktoren nur teilweise und unvollständig ausgeglichen werden.
- Sind Hygienefaktoren vorhanden, wird das als Selbstverständlichkeit betrachtet. Von ihnen geht keine Motivationswirkung aus.
- Durch Motivatoren kann bei Vorliegen der Hygienefaktoren eine positive Wirkung erreicht werden.

Die Zwei- Faktoren- Theorie ist in der Wissenschaft nicht ohne Kritik, hat jedoch eine starke Resonanz in der Praxis gefunden.“<sup>19</sup>

### 2.3 Einflussgrößen des Verhaltens

„Arbeitsleistung entsteht durch Verhalten, das Leistungsbereitschaft signalisiert. Das Verhalten wird von Motiven beeinflusst. Um ein Verhalten aktiv gestalten zu können, ist es erforderlich, seine Einflussgrößen zu erfassen. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass eine Verhaltensänderung oft nur mittel- oder langfristig herbeigeführt werden kann. Determinantenbereiche, die in einzelne Punkte zerlegt werden sind:

Der Mitarbeiter selbst, das Umfeld des Mitarbeiters.

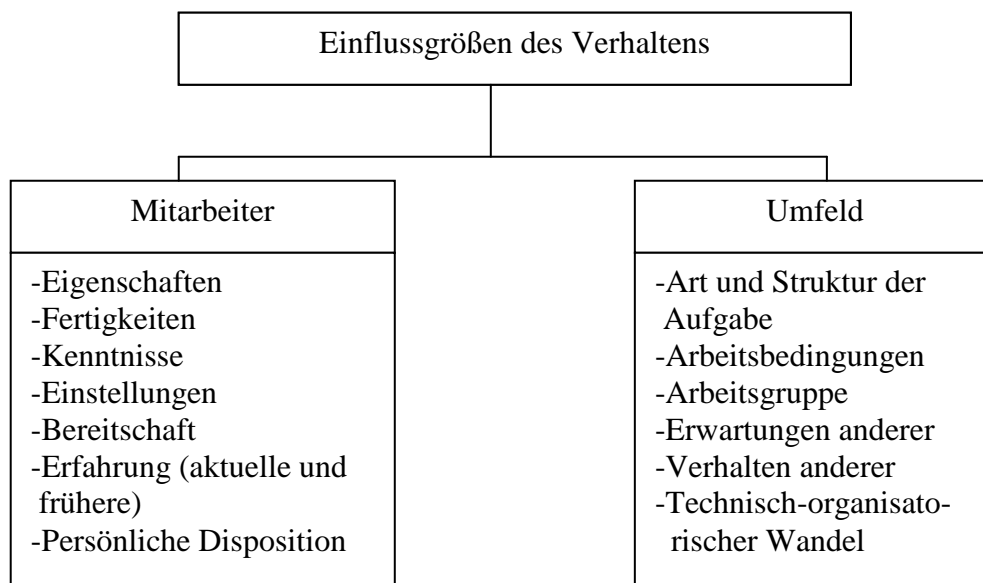


Abb. 11: Einflussgrößen des Verhaltens  
Quelle: Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage, Seite 153

<sup>19</sup> Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 13. Auflage, Seite 34.

Werden die Einflussgrößen richtig einbezogen, erzeugt das Verhalten Leistung und Zufriedenheit.

Wirken die Einflussgrößen negativ, kann Leistungsverweigerung die Folge sein und damit zur inneren Kündigung führen.“<sup>20</sup>

## 2.4 Motivation in der Wirtschaft

„Oft wird der Begriff heute im Zusammenhang mit: Identifikation mit der eigenen Firma gebraucht. Nach vielen neuen Untersuchungen leidet diese in Deutschland zusehends. Dies kann u. a. zu abnehmender Motivation und Arbeitsmoral sowie zur Zunahme von für die Firma schädigenden Vermögensdelikten führen. Im Jahr 2002 hat beispielsweise das Gallup-Institut gezeigt, dass deutsche Arbeitnehmer im europäischen Vergleich unverändert schlecht motiviert sind. Nur 15 Prozent der Mitarbeiter seien demnach im Job engagiert. In beinahe jedem Unternehmen, für das Gallup Beratungsarbeit geleistet hat, stellte sich das Verhältnis von *engagierten* zu *aktiv unengagierten* Mitarbeitern im Verhältnis 1:1 dar.

Wird hingegen ein Mitarbeiter entlassen, so empfinden das Arbeitnehmerkollegen in den meisten Fällen als ungerecht. Sowohl Entlassungen als auch Einkommenskürzungen sind allerdings regelmäßiger Bestandteil von Rationalisierungsprogrammen und gehören zum Berufsalltag (unabhängig davon, ob es dem Unternehmen wirtschaftlich schlecht oder gut geht). Dies erschwert nach einer Untersuchung von Struck und Stephan (2006) die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen zusätzlich. Über 40 Prozent der Befragten erlebten in ihrem Unternehmen während der letzten fünf Jahre betriebsbedingte Entlassungen, und 25 Prozent berichten von Einkommenskürzungen mit entsprechenden Identifikations- und Motivationseinbrüchen.“<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage, Seite 153.

<sup>21</sup> [http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit\\_10-09-02.htm](http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit_10-09-02.htm) GALLUP-Studie: Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland auf unverändert niedrigem Niveau

## **3 Ein praktischer Bezug zur Diplomarbeit**

### **3.1 Die Lehrer - Krankheit:**

„ Definition von Burn out: in der Umgangssprache bedeutet Burn out soviel wie: Man ist so erschöpft, dass man nichts mehr tun oder geben kann (engl. to burn out = ausbrennen).

Am Burn out Syndrom leiden Menschen, die heiß gelaufen sind, deren inneres Feuer, deren Leidenschaft und Antriebskraft aufgrund fehlender Brennstoffzufuhr ( Erfolgserlebnisse, positive Rückmeldung ) erloschen ist.

Burn out wird im alltäglichen Sprachgebrauch sehr häufig verwendet, da es eine Überlappung mit dem Symptomen von Depressionen gibt. Ist ein Verdacht auf ein Burn out Syndrom vorhanden, wie zum Beispiel Reizbarkeit, Freudlosigkeit, Depression und Angstgefühle, ist es ratsam, sofort professionelle psychotherapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Ein Ausgangspunkt eines möglichen Burn outs ist sicherlich Stress. Die Stressforschung behandelt die gleichen Themen wie die Burn out Forschung. Dauerhafter intensiver Stress führt zu Dauerstress, dieser kann zu Burn out führen.

Junge Menschen, die hoch motiviert in eine Organisation eingetreten sind, sind im ersten Jahr besonders von Burn out gefährdet, sie haben einen Realitätsschock. Nicht nur der Mangel an Belohnung, bezieht sich nicht speziell auf die Bezahlung, sondern auch auf die soziale Anerkennung von Leistungen führt zum Schock. Diese Personen stoßen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und durch die ständige Überforderung geht auch die Fähigkeit zur Regeneration verloren. Diese Hilflosigkeit, sich in der Arbeit als nicht kompetent und erfolgreich zu erleben, erhöht die negative Selbsteinschätzung, das Fehlen an positiven Rückmeldungen verschärft diese Situation. Auch ein eingeschränkter Tätigkeitsspielraum und ständige Arbeitsüberlastung sowie Konflikte zwischen Mitarbeitern oder Führungskräften unterstützen die Komponenten von Burn out.



Burn out bezeichnet einen Zustand von Erschöpfung und Frustration, infolge haben die Betroffenen keine Motivation und Kraft, ihre Arbeit in der dafür nötigen Intensität fortzuführen. Es gibt verschiedene Gründe für Burn out.“<sup>22</sup>

„Von den Lehrer- Patienten geben 79% an, sich ausgebrannt zu fühlen bzw. stimmten Aussagen wie *Ich fühle mich ausgebrannt...* oder *Ich sehe mich selbst als jemanden, der unter Burn out leidet...* entweder *eher* oder *voll und ganz* zu. Die meisten dieser Personen berichten davon, in durchschnittlich 15 Monaten Burn out durchlitten zu haben. Alle Lehrer- Patienten wurden wegen manifester psychischer bzw. psychosomatischer Erkrankung stationär behandelt, davon die meisten (60%) mit der Erstdiagnose einer Depression. Was die von den Betroffenen erlebten bzw. angenommenen Burn out – Ursachen anbelangt (Tabelle), so steht Stress, Sorgen und Überarbeitung an erster Stelle (jeweils auf einer Skala zwischen **1= trifft nicht zu** und **5= trifft genau zu**; es wurden nur die Daten der sich als ausgebrannt bekennenden Lehrerinnen und Lehrer einbezogen).

<b>Gründe für Burn out</b>	<b>Wert (min1-max5)</b>
Stress und Sorgen	4,58
Überarbeitung	4,25
Meine Gewissenhaftigkeit/ mein Perfektionismus	4,18
Belastung durch mangelnde Motivation, Konzentration oder Disziplinprobleme der Schüler	4,16
Schwierigkeiten, Nein sagen bzw. sich abgrenzen zu können	4,16
Mein emotionales Befinden, z.B. sich bedrückt oder einsam, ängstlich, leer fühlen	4,02
Unzureichende eigene Fähigkeiten, mit Belastungen umzugehen	3,88
Belastung durch Konflikte (Kollegen, Eltern, Schulleitung)	3,82

<sup>22</sup> Autor

Mein eigenes Verhalten	3,74
Familienprobleme oder Sorgen	3,44
Alterungsprozess	3,44
Unzureichende Anerkennung der beruflichen Leistung durch Kollegen	2,90
Unzureichende Unterstützung durch Partner/ Familie	2,68
Mobbing durch Kollegen/ Vorgesetzte	2,66
Verändertes Immunsystem	2,42
Vererbung - kommt in meiner Familie vor	2,06
Ernährungs- oder Essgewohnheiten	1,84
Alkohol	1,76
Schlechte medizinische Versorgung in der Vergangenheit	1,74
Umweltverschmutzung bzw. Umweltgifte	1,72
Bakterien oder Viren	1,50
Rauchen	1,32

Dadurch hinaus waren für viele Schwierigkeiten in der Schule, die von Disziplinproblemen der Schüler bis zu Konflikten im Kollegium reichen, Probleme im privaten Umfeld und auch als solche reflektierte problematische Eigenanteile (insbesondere Perfektionismus) relevant.

Die sich als ausgebrannt erlebenden Lehrer-Patienten geben insgesamt ein breites Spektrum verschiedener Beschwerden an; von Erschöpfung und Kraftlosigkeit abgesehen, leidet jedoch jeweils nur ein Teil unter den einzelnen Aspekten. Zudem werden diese Beschwerden, soweit vorhanden, in unterschiedlichem Maße auf Burn out zurückgeführt. In der Tabelle zeigt der jeweils erste Balken das Vorhandensein der betreffenden Beschwerden an, der zweite Balken, davon ausgehend, den Anteil der Patienten, die diese Beschwerden auf Burn out zurückführen.

## Eine kleine Burn out – Umfrage bei Lehrerinnen und Lehrern

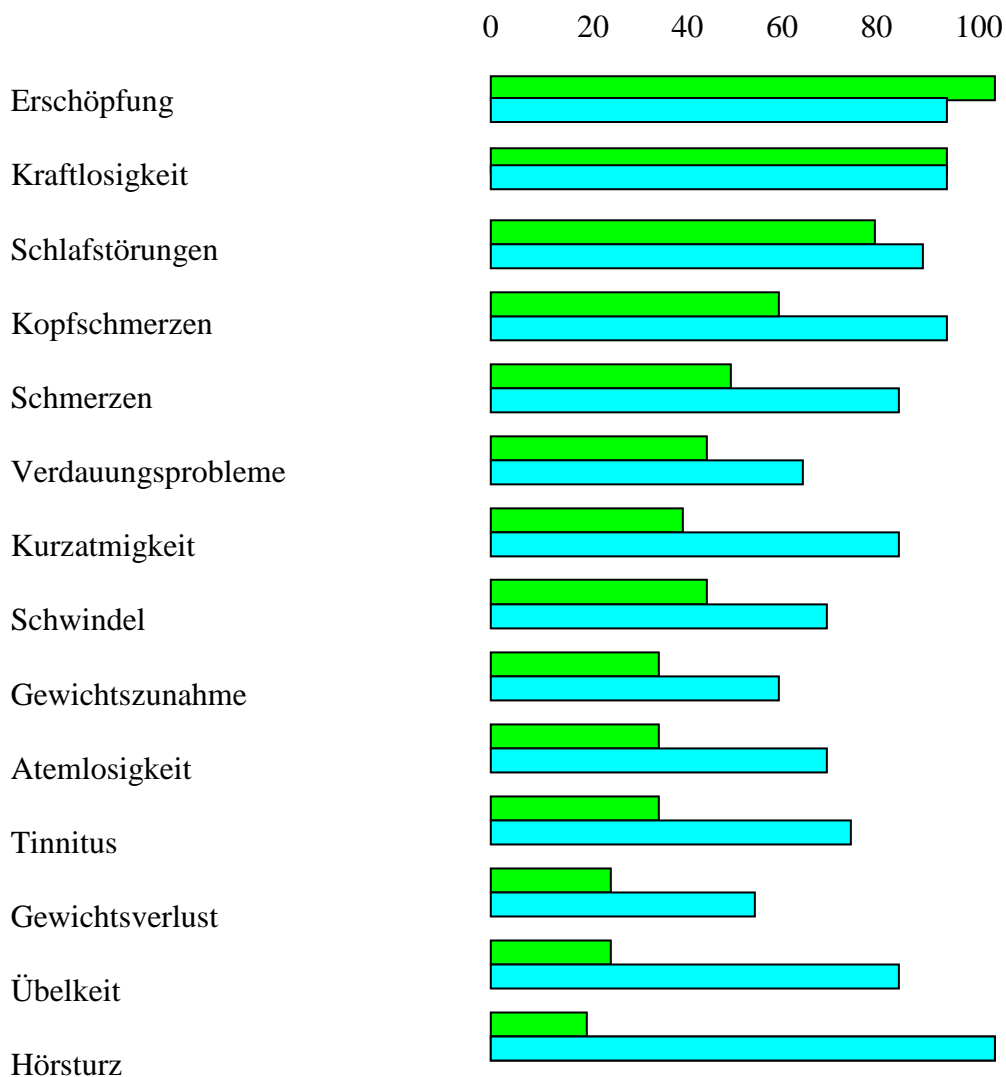


Abb. 12: Burn out Umfrage  
Quelle: Hillert , Andreas; Marwitz, Michael: Die Burnout- Epidemie oder brennt die Leistungsgesellschaft aus? Seite 28.“

Der Anspruch der Eltern und der Gesellschaft steigt. Viele Lehrer können dem Druck nicht standhalten, nach einer Studie leiden 30 Prozent aller österreichischen Lehrkräfte an berufsbedingter Erschöpfung und Depressionen (Leistungs-Ängste, Soziale Ängste, Existenzängste).

### 3.2 Leistungsängste:

Angst vor neuen Anforderungen, Stress, Beurteilungsangst, Angst vor Fehlentscheidungen, Angst vor dem Ende der persönlichen beruflichen Entwicklung

Das Burn out ist noch immer ein Tabuthema, man redet nicht darüber. Im Lehrerberuf gibt es das Burn out Syndrom schon sehr lange. Es sind aber auch die Kinder, die davon betroffen sind. Es geht nicht, dass der Lehrer vor versammelter Klasse und vor seinen Kollegen Schwächen zeigt.

Ein wesentlicher Grund ist sicher Stress am Arbeitsplatz.

Die Ursachen von Burn out sind sehr unterschiedlich. In der heutigen Zeit muss eine Gruppe von Schulkindern nicht nur unterrichtet, sondern auch, wie es üblich ist, erzogen werden.

Aber ein ausgebrannter Lehrer kann seine Schüler nicht mehr ausreichend betreuen.

Das Burn out kommt nicht von einem Tag auf den anderen, es kommt schleichend. Die ersten Anzeichen von Burn out sind, man fühlt sich müde, ist ungeduldig und wird öfters krank. Doch all das will man nicht wahr haben, man schiebt es beiseite und ignoriert es. Es wird aber zum Problem, wenn man die Anzeichen nicht erkennt und sich nicht helfen lässt.

Die Folgen können sogar bis zum Jobverlust führen.

Leistungsängste werden auch als Versagensängste bezeichnet. Jede Gesellschaft hat ihre eigenen Norm- und Wertvorstellungen. Auf Leistung und Erfolg wird in unserer Gesellschaft sehr viel Wert gelegt, weil es in Verbindung zum sozialen Aspekt und Ansehen besteht. Leistungen werden als schlecht bewertet, wenn das Ergebnis als negativ eingeschätzt wird. Die daraus entstehende Furcht vor den Konsequenzen von Misserfolg kann zu Verhaltens- und Versagensängsten führen. Daraus entsteht ein enger Zusammenhang zwischen Versagens- und Leistungsängsten. Die Auswirkungen von Leistungsängsten hängen vom Selbstvertrauen jedes einzelnen ab. Leichte Angst kann aber auch denjenigen anspornen, bei der nächstens anstehenden Aufgabe mit noch mehr Konsequenz in die Aufgabe zu gehen.

### 3.3 Ursachen für Leistungsängste

Ein Arbeitnehmer hat den Wunsch nach Sicherheit, dies ist aber nur in einem angstfreien Raum möglich. Die Person, die Angst empfindet, ist verunsichert und wird versuchen, seine ursprüngliche Sicherheit wieder zu erlangen.

Die Ursachen von Leistungsängsten sind:

Stress

Angst vor Anforderungen

Beurteilungsangst

Angst vor Fehlentscheidungen

### 3.4 Stress

„Der Begriff Stress ist nicht fest definiert. Stress kann auch die Ursache für Entstehung sozialer Angst sein, da er sich nicht ausschließlich auf die zu erbringende Leistung beziehen muss. Stress ist nicht nur negativ zu betrachten, im Gegenteil Stress und Angst sind lebensnotwendig, denn durch die ausgeschütteten Hormone steigert sich die Leistungsbereitschaft im Körper. Dies verschafft uns die nötige Energie, um auf Probleme zu reagieren.“

Wenn es zur dauerhaften Überlastung der Leistungsbereitschaft kommt und zu keinen Erholungspausen, so spricht man von einem negativen und gesundheitsschädlichen Stress.

Bei Stress handelt es sich um ein individuelles Problem. Dem einen Menschen ist es eine Herausforderung, dem anderen ist es eine Überforderung. Es liegt die Vermutung nahe, dass Stress erst die Angst auslöst, wenn der Betroffene bei der zu erbringenden Leistung die Gefahr des Versagens sieht. Darum kann es sich bei Stress um eine typische Ursache von Leistungsangst handeln.“<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> vgl: <http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php> 27.03.2010 21 Uhr

### **3.5 Angst vor neuen Anforderungen**

Im Beruf kann es zu vielen unterschiedlichen Anforderungen kommen, denen sich ein Arbeitnehmer stellen muss. Wenn die Anforderungen des Unternehmens mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters nicht zusammenpassen, können Gefühle einer Überforderung entstehen, und es kommt zu Angstgefühlen.

Zu neuen Anforderungen zählen:

Inhaltliche Veränderung der bestehenden Stelle

Stellenwechsel

Beförderung

Auftauchen neuer Problematiken innerhalb der bestehenden Stelle

All das sind Anforderungen, denen sich ein Arbeitnehmer in einem Unternehmen zu stellen hat.

### 3.6 Die dienstliche Beurteilung durch Vorgesetzte: Lehrer in der Schülerrolle

„In der Tat lässt sich schwerlich eine Schule denken, die ganz ohne Beurteilung auskäme. Vor allem für junge Lehrer stellt nicht nur das Zensieren der Schülerleistung eine ziemliche Belastung dar, sondern auch, und oft noch stärker, das Beurteilt werden durch ihre verbeamteten Lehrer, die komischerweise immer noch Angst davor haben, obwohl die Visitation für Grund- und Hauptschullehrer kaum Konsequenzen haben. Zwei Gründe machen jedoch Gefühle von Unsicherheit und Angst durchaus verständlich. Erstens erfolgen die Unterrichtsbesuche nur punktuell und in großen Zeitabständen (etwa alle vier Jahre), und das bedeutet, dass die Lehrer keine konsistenten Bewältigungsstrategien ausbilden können. Der zweite Grund: Direkte Kontrolle im Unterricht wird, abgesehen von der Beobachtung durch Schüler, ausschließlich von Vorgesetzten ausgeübt, die damit in das ansonsten strikt abgeschottete Revier der Lehrer eindringen. Beides zusammen schafft zweifellos eine Ausnahmesituation, die eben vielfach als belastend erfahren wird.

Trotzdem, und vielleicht ist das aber der Erleichterung nach der überstandenen Visitation zuzuschreiben, halten die meisten Lehrer (gut 60%) die Beurteilung durch ihre Vorgesetzten für angemessen und nur 15% für unangemessen. Ein Viertel äußert sich unentschieden. Dieser globale Trend muss freilich nach dem Alter differenziert werden. Jüngere Lehrer sind etwas weniger von der Angemessenheit des Vorgesetztenurteils überzeugt als ältere, die zum Teil schon höhere Positionen einnehmen oder keine Aufstiegsambitionen mehr haben.

Die Verteilung der Beurteilungsprädikate, von **hervorragend** bis **entspricht nicht** den Anforderungen, kommt durchaus einer Normalverteilung nahe. Wie bei einer Zensur in einer Klasse sind die Extremwerte selten, die mittleren Werte hingegen sehr häufig vertreten, daraufhin werden ja die Beurteiler selbst kontrolliert. Allerdings fallen die Prädikate zwischen Lehrerinnen und Lehrer unterschiedlich aus, genauer: Lehrerinnen werden im Durchschnitt schlechter beurteilt als Lehrer. Das Prädikat **hervorragend** erhalten 0,8% der Männer und 0,2% der Frauen, mit **sehr tüchtig** werden 18% der Männer und 7% der Frauen bewertet, während sich in der mittelmäßigen Kategorie, **übertrifft die Anforderung** 36% der Lehrer und 45% der Lehrerinnen befinden. Die schlechte Beurteilung der Lehrerinnen hängt sicher damit zusammen, dass die

Beurteiler in der Regel Männer sind und die Prädikate umso besser ausfallen, je höher die Position des Beurteilers ist. Hier zeichnet sich für Lehrerinnen ein wahrer Teufelskreis ab. Je weniger Frauen in Leistungspositionen, desto seltener für sie die besten Prädikate, desto geringer ihre Chance aufzusteigen und damit selbst einmal in die Beurteilerrolle zu gelangen.

Visitationen führen zu psychischen Belastungen und Bedrohungsgefühlen der Lehrer, die deshalb unter den Augen eines Vorgesetzten zweifellos anders als im normalen Schulalltag agieren.“<sup>24</sup>

### **3.7 Angst vor Fehlentscheidungen**

„Die Angst vor Fehlentscheidungen kann zu Leistungsängsten gezählt werden, weil sie die unter der Angst leidenden Mitarbeiter bei ihrer Arbeit behindert. Die Angst wirkt sich sofern aus, dass Entscheidungen, mit der Sorge eine Fehlentscheidung zu treffen zulange hinausgezögert werden. Die von den Mitarbeitern erwartete Leistung kann damit nicht mehr erbracht werden, und anstatt einer Beschleunigung des Arbeitsprozesses wird der gesamte Prozess verschleppt und verzögert. Dies belastet die Abläufe von der gesamten Organisation.

Während einige Mitarbeiter sehr entscheidungsfreudig an ein Problem herangehen, sind andere eher unentschlossen. Doch nicht immer sitzen diese Menschen an dem für sie geeigneten Arbeitsplatz. So kann jemand in einem Unternehmen mit wenig Entscheidungskraft eine Stelle innehaben, in welcher er gezwungen ist, ständig Entscheidungen zu fällen und daraus können Ängste vor Fehlentscheidungen entstehen.“<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Ulich, Klaus: Beruf: Lehrer – München: Beltz, 1996 Seite 193.

<sup>25</sup> vgl: <http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php> 27.03.2010 21 Uhr 30



### **3.8 Soziale Ängste**

Angst, nicht akzeptiert zu werden, Tabuisierung von Angst am Arbeitsplatz, Publikumsangst, Mobbing.

Die Angst stellt keine physische Größe im naturwissenschaftlichen Sinne dar, sondern ist eher als hypothetisches Konstrukt, als brauchbare Erklärung für bestimmte wahrnehmbare Phänomene zu verstehen.

Wie jeder starke Affekt ist die Angst von auffallenden körperlichen Symptomen, erhöhter Pulsfrequenz, Atemnot, Schweißausbruch, Zittern, gesteigerter Blasen- und Darmtätigkeit begleitet, verbunden mit einer Minderung oder Aufhebung der willens- und verstandesmäßigen Kontrolle der Person über sich selbst.

Obwohl wir Angst als eine unangenehme Emotion erleben, ist sie im Grunde eine lebensnotwendige Funktion unseres Körpers. Sie dient uns als Warnsignal vor möglichen Bedrohungen.

Soziale Ängste sind Angstformen, deren Bedrohung sich auf interpersonale Beziehungen beziehen, d.h. Beziehungen zwischen Individuen/Personen. Das Angstverhalten löst sich bei Personen aus, wenn sie sich beobachtet fühlen. Zwischen Leistungsängsten und sozialen Ängsten kann man eine Verbindung feststellen, denn auch bei sozialen Ängsten besteht die Gefahr, in der Möglichkeit zu versagen. Je wichtiger dem Menschen die soziale Situation ist, desto größer ist vermutlich auch die Versagensangst.

#### **Soziale Ängste:**

Angst nicht akzeptiert zu werden

Tabuisierung von Angst am Arbeitsplatz

Publikumsangst

Mobbing

„Neben dem Aspekt des Versagens gibt es bei den sozialen Ängsten eine weitere Parallele zur Leistungsangst. Sie besteht darin, dass Leistung schließlich meist im

sozialen Kontext stattfindet. Es ist also schwierig, in der Praxis herauszufinden, ob die Bedrohung ausschließlich auf die gezeigte oder erwartete Leistung abzielt und sich damit auf der Sachebene ( 1 ) befindet, oder ob sie der eigenen Person gilt und sich dann auf der Beziehungsebene ( 2 ) abspielt. Schwierig schon deshalb, weil häufig Probleme, die eigentlich zur Beziehungsebene gehören, auf der Sachebene ausgetragen werden oder umgekehrt. Dadurch, dass das tatsächliche Problem nicht angesprochen wird, kann es auch nicht gelöst werden. Oft ziehen sich solche unterschwelligen Konflikte über einen großen Zeitraum hinweg und belasten die Betroffenen.“<sup>26</sup>

### **3.9 Existenzängste**

Angst vor Arbeitsplatzverlust, Angst vor Verlust von Status/Ansehen, Angst vor Alter, Angst vor Krankheit.

Im Berufsleben ist bei Existenzängsten die Einbuße der Lebensqualität gemeint. Wenn ein Unternehmen in Gefahr ist, wie z.B. Insolvenz angemeldet oder die Mitarbeiter müssen mit dem Arbeitsplatzverlust rechnen, ist das eine Einschränkung in der Qualität des Lebens. Bei Existenzängsten im Beruf zählen aber auch Krankheiten oder Arbeitsunfälle dazu. All diese Gefahren ziehen Konsequenzen von großer Tragweite nach sich.

Mit Existenzängsten ist die Angst und Bedrohung des eigenen Lebens und der Gesundheit gemeint, wie zum Beispiel die Angst vor dem Tod.

#### **Existenzängste:**

Angst vor Arbeitsplatzverlust

Angst vor Verlust von Status/Ansehen

Angst vor Alter

Angst vor Krankheit

---

<sup>26</sup> vgl: <http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php> 27.03.2010 21 Uhr 30

### **3.10 Ursachen für Existenzängste**

Insgesamt wurden im September 2003 diesen Jahres 4,2 Mio. Arbeitssuchende registriert (BRD). In Zeiten, in denen es wie heute so viele arbeitslose Menschen gibt, sind häufiger auftretende Existenzängste anzunehmen.

Zu den Ursachen für Existenzängste gehören:

### **3.11 Angst vor Arbeitsplatzverlust**

„Arbeit ist zu einer modernen Religion geworden, sie schafft uns eine Identität und sichert unseren Lebensunterhalt. Durch sie erlangt der Mensch Anerkennung in der Gesellschaft, denn mit Arbeit werden Begriffe wie Tüchtigkeit, Kompetenz und Fleiß verbunden.

Im Gegensatz dazu ist Arbeitslosigkeit, insbesondere Langzeitarbeitslosigkeit, immer noch ein Tabuthema, denn mit ihr wird meist ein Gefühl des Versagens verbunden. Es ist zwar heutzutage keine Seltenheit mehr, seine Arbeitsstelle zu verlieren, jedoch ist Langzeitarbeitslosigkeit vom Individuum selbst und vom sozialen Umfeld besonders schwer zu bewältigen. Von Langzeitarbeitslosen wird oft behauptet, sie seien nur zu bequem, einen anderen Job anzunehmen. Die Konsequenzen von langer Arbeitslosigkeit können sehr weit-reichend sein.

Zu allererst stellt sich dem Entlassenen deswegen die Frage, ob es ihm überhaupt möglich sein wird, bald eine neue adäquate Stelle zu finden. In vielen Fällen veranlassen Zweifel dieser Art Arbeitnehmer dazu, an einer Stelle weiter tätig zu bleiben, die sie lieber kündigen würden. Das hat natürlich negative Folgen, sowohl für den Arbeitnehmer als auch für das Unternehmen.

Massenarbeitslosigkeit, wie sie nun schon seit langer Zeit in Deutschland besteht, lässt den hohen Stellenwert menschlicher Arbeitskraft fraglich erscheinen. Durch Maschinen und Technologien werden heute ganze Branchen ersetzt. So wurden z.B. durch Einsatz von Geldautomaten viele Stellen in Banken abgebaut. Computer, Roboter und andere Technologien werden bevorzugt eingesetzt, da sie wesentlich preiswerter als

Arbeitskräfte sind. Massenentlassungen aus Gründen der Unternehmenssicherung und Kostenreduzierung führen zu wachsender Unsicherheit. Der Arbeitnehmer kann sich selbst bei guter Leistung seines Arbeitsplatzes nicht mehr sicher sein.

Was soll nun aber aus einer Gesellschaft werden, deren Bürger ihren Lebenssinn der Arbeit gewidmet haben und die dann ihren Job verlieren? Bereits die Philosophin Hannah Arendt warnte vor dem Abhandenkommen der Muße, indem sie sagte: 'Was uns bevorsteht, ist die Aussicht auf eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgegangen ist, also die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht. Was könnte verhängnisvoller sein?' Damit wollte sie vermutlich zum Ausdruck bringen, dass die Bevölkerung umdenken muss, wenn sie nicht in naher Zukunft identitätslos - weil arbeitslos - sein möchte.

Der Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet nicht nur einen möglichen Identitätsverlust der betroffenen Person, sondern er kann auch ganz praktische Konsequenzen nach sich ziehen. Gleich ob Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe oder Sozialhilfe. Diese materiellen Folgen müssen nicht nur von den ehemaligen Arbeitnehmern getragen werden, sondern auch von deren Familien, welche von einem regelmäßigen Einkommen abhängig sind. Besonders gut vorstellbar ist, dass besser verdienende Personen stärker unter der Angst, durch Arbeitslosigkeit zu verarmen, leiden. Einmal liegt dies daran, dass sie es nicht gewöhnt sind, mit wenig Geld auszukommen und zum anderen, weil sie bereits Wohlstand erfahren haben. Möglicherweise besitzen sie ein großes Haus und verfügen über mehrere Autos. Dieser Luxus wird wahrscheinlich nur schwer zu erhalten sein, und so fürchten sich gerade diese Menschen davor, ihren erarbeiteten Besitz wieder zu verlieren. Hier wird oft auch von Wohlstandsangst gesprochen.

Letztendlich macht die Angst vor dem möglichen Verlust der Arbeitsstelle vor keinem Berufszweig Halt. Eine hohe Bildung und Qualifikation ist kein Garant mehr für einen sicheren Arbeitsplatz. Das Meinungsforschungsinstitut ForA hat im Auftrag der DAK 1006 Personen befragt. Der Erhebungszeitraum war der 10. und 11. März 2003, und die statistische Fehlertoleranz liegt bei +/- 3 Prozentpunkten. Dabei sind sie zu dem Ergebnis gelangt, dass bereits 29% der Befragten Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben.“<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> vgl: <http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php> 27.03.2010 22Uhr 30

### 3.12 Angst vor Verlust von Status/Ansehen

„Um zu erkennen, warum ein Verlust von Status und Ansehen Ängste auslöst, ist es wichtig zu verdeutlichen, welchen Wert sie in unserer Gesellschaft einnehmen. Hierfür ist es nützlich, einen genaueren Blick auf die Frage zu werfen, weshalb Menschen überhaupt arbeiten. Abraham Maslow, ein Vertreter der Humanistischen Psychologie, nahm an, dass sich die grundlegenden Motive menschlichen Handelns in einer Bedürfnishierarchie anordnen lassen. Dabei ging er davon aus, dass immer erst die Bedürfnisse einer Stufe befriedigt sein müssen, ehe sich das Individuum der nächsten zuwenden kann. Maslows Theorie unterliegt der optimistischen Annahme, dass jeder Mensch das Bedürfnis nach Wachstum und voller Entfaltung seines Potenzials hat. Negative Motive, wie der Wunsch nach Macht, Dominanz oder Aggression, werden nicht weiter berücksichtigt. Bei der Bedürfnishierarchie handelt es sich um eine allgemeine Theorie zur menschlichen Motivation. Sie lässt sich jedoch auch auf die Arbeitswelt anwenden.

Maslow unterteilt die Bedürfnisstufen in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse. Defizitbedürfnisse könnten auch als Basis- oder Grundbedürfnisse bezeichnet werden, denn ihre Erfüllung hat höhere Priorität als die Befriedigung der Wachstumsbedürfnisse. Grundsätzlich gilt in der Pyramide, dass zunächst die unteren, primitiveren Stufen ‘erklommen’ werden müssen, ehe sich eine Person den höheren, anspruchsvolleren zuwenden kann.

Die Menschen arbeiten also zunächst, um grundlegende biologische und sicherheitsbezogene Bedürfnisse zu stillen. Diese stellen die erste und die zweite Stufe der Pyramide dar. Anschließend werden als dritte Stufe die sozialen Bedürfnisse wirksam, welche den Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit beinhalten. Stufe vier beinhaltet die Wertschätzungsbedürfnisse und gehört als letzte zu den Defizitbedürfnissen. Hier geht es um den Erwerb von Achtung, Anerkennung und Status.

Sind nun alle Defizitbedürfnisse ausreichend befriedigt, entfalten sich Wachstumsbedürfnisse in einem Individuum. Ab diesem Zeitpunkt treibt den Arbeitnehmer der Wunsch nach Selbstverwirklichung an. Er möchte nun sein volles Potenzial ausschöpfen.

Anerkennung und ein gewisser Status, den der Arbeitnehmer entweder schon erreicht hat oder noch erreichen möchte, sind also sehr weit oben in der Pyramide zu finden. Hat die Person dies erreicht, steht sie an der Grenze zu den latenten Wachstumsbedürfnissen. Es hat also viel Zeit und Energie gekostet, um so weit zu kommen. Das erhöht unter Umständen die Sorge, dass diese Dinge wieder genommen werden könnten. Der Verlust von Ansehen hätte vermutlich auch negative Auswirkungen auf die unteren Stufen, denn er beinhaltet möglicherweise auch einen Vertrauensverlust in der Außenwirkung. Ein solcher wirkt sich besonders in der Geschäftswelt aus. So könnte er beispielsweise dazu führen, dass einem Geschäftsmann keine Aufträge mehr erteilt werden, aus Angst er könnte wieder versagen.“<sup>28</sup>

### **3.13 Angst vor Alter**

„Die Analyse von Stellenanzeigen legt manchmal nahe, dass das Bild eines perfekten Arbeitnehmers heute häufig wie folgt entworfen wird: Jung, dynamisch, flexibel, selbstbewusst. Da drängt sich zwangsläufig die Frage auf, wie ältere Mitarbeiter in dieses Muster passen. In unserer extrem dynamischen Wirtschaft sinkt das Leistungsalter immer weiter. Früher begann die Altersangst im Alter von ca. 50 Jahren, dagegen ist sie heute bereits bei den Vierzigjährigen festzustellen.

Durch den Vergleich mit jüngeren Kollegen fühlen sich ältere Berufstätige häufig verunsichert, wodurch sich möglicherweise eine Verschlechterung der Selbsteinschätzung entwickelt. Dies hat unter Umständen zur Folge, dass sich die Neigung zum Zögern und zur Unschlüssigkeit verstärkt. Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit entstehen, da es mit voranschreitendem Alter immer schwieriger wird, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen, von denen es im Unternehmen jedoch eine Vielzahl gibt. Besonders der rasche technische Wandel sowie die Tatsache, dass heute immer mehr Fremdsprachen verlangt werden, sorgen bei vielen Arbeitnehmern für Kopfzerbrechen.

---

<sup>28</sup> vgl: <http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php> 27.03.2010 22Uhr 30

Ist es dem Arbeitnehmer nicht möglich, sich schnell anzupassen, treten meist Fehler auf. Dies verstärkt dann weiter die Befürchtung, nicht mehr ausreichend kompetent zu sein. Ob noch die Angst bei der betroffenen Person dazukommt, von den Kollegen und Vorgesetzten möglicherweise deswegen schon belächelt zu werden, hängt davon ab, inwieweit der ältere Mitarbeiter Halt und Unterstützung in seinem Arbeitsumfeld findet.

Aus betrieblicher Sicht ist es attraktiv, ältere Mitarbeiter in die Frührente zu entlassen, denn so ist es ihnen möglich, konjunkturelle Schief lagen ohne innerbetriebliche Konflikte zu lösen.

Einige Unternehmen erkennen auch nicht die Vorteile von älteren Arbeitnehmern gegenüber den jüngeren. Ein Argument für Ältere ist die meist beträchtliche Kompetenz. Sie beruht auf Erfahrungswissen und sichert die Handlungsfähigkeit in Situationen, die nicht vollständig durchschaubar sind. Dies gilt bei Störungen im Prozessablauf, die eine Früherkennung von Problemen notwendig machen und ein unmittelbares Eingreifen verlangen. Auch ist das forsche Temperament, welches so oft gefordert wird, nicht immer angebracht. Hier glänzen langjährige Mitarbeiter, die einer Situation ruhig und gelassen gegenüberstehen, einfach weil sie wissen, wie sie die Lage einschätzen müssen. Dazu kommt, dass bei älteren Mitarbeitern die sehr wichtigen sozialen Kompetenzen oft weiter entwickelt sind. Sie haben meist durch Lebenserfahrung gelernt, wie sie mit ihren Mitmenschen in den unterschiedlichsten Situationen zurechtkommen.

Eine andere Furcht von älteren Arbeitnehmern ist das Wissen, dass es im Falle eines Jobverlusts schwierig sein wird, eine neue Stelle zu bekommen. Es gibt wenige Firmen, die Personen um oder über 50 Jahre einstellen.

Eine Sache, worüber sich ältere Mitarbeiter ebenfalls häufig Sorgen machen, ist der anstehende Eintritt in die Rente. Nicht jeder Mensch freut sich auf einen entspannenden Lebensabend. Insbesondere so genannte "Workaholics" haben Angst davor, wie ihr Leben verlaufen wird, wenn ihnen das wichtigste, nämlich die Arbeit, genommen wird. Von einem Tag auf den anderen haben sie keine Untergebenen mehr und keine Verantwortung. Damit verbunden ist auch der Verlust von Anerkennung und Wertschätzung, denn selbst eine noch so rühmliche Vergangenheit stillt nicht das Verlangen, sich in der Gegenwart nützlich fühlen zu wollen. Die Klarheit darüber, dass

es nicht allen ehemaligen Arbeitnehmern gelingt, Anerkennung im privaten Bereich zu finden, schafft zusätzlich Unsicherheit.

Wie enorm wichtig aber Anerkennung für Menschen tatsächlich ist, wird durch Ärzte immer wieder deutlich. Diese bestätigen, dass Rentner, denen die Umstellung nicht gelingt, häufig schon bald nach der Pensionierung sterben.“<sup>29</sup>

### **3.14 Angst vor Krankheit**

„Krankheiten führen zu der Befürchtung, den betrieblichen Anforderungen nicht zu genügen. Ebenso in Gefahr sind das soziale Ansehen und die Stellung des häufig Kranken. Hier ist eine Parallele zu den Altersängsten zu erkennen. Die Angst vor dem Alter ist nicht selten verbunden mit der Angst vor Krankheit.

Das Bundesministerium für Gesundheit und Soziales (BRD) stellte nach einer Untersuchung fest, dass Arbeitnehmer im Jahr 2002 aus Krankheitsgründen 4,0 Prozent der Soll-Arbeitszeit fehlten. Damit fiel der Krankenstand auf den niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung.

Wie kommt aber diese niedrige Quote zustande? Ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben entscheidend verbessert worden, oder liegt es womöglich daran, dass aus Furcht, gekündigt zu werden, nicht mehr soviel "krankgefeiert" wird? Beide Möglichkeiten kommen in Frage. Arbeitsmarktexperten nehmen jedoch an, dass auch kränkelnde Arbeitnehmer, ganz nach dem Motto "Ein Indianer kennt keinen Schmerz", weiter zur Arbeit gehen.

Die Angst, wegen Krankheit den Job zu verlieren, ist nicht unbegründet. Unter den Bedingungen einer freien Marktwirtschaft liegt bei einem gleichzeitig bestehenden Überangebot von Arbeitskräften die Annahme von Selektionseffekten nahe: Kränkere Arbeitnehmer sind häufiger weniger wettbewerbsfähig, werden demnach eher entlassen und seltener wieder eingestellt.

---

<sup>29</sup> vgl: <http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php> 27.03.2010 22Uhr 30



Anders als einige Leute denken, gibt es auch kein grundsätzliches Kündigungsverbot bei Krankheit. Prinzipiell ist nach dem Kündigungsschutzgesetz (für Betriebe mit mehr als fünf Arbeitnehmern) eine Kündigung nur aus personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Gründen möglich. Eine krankheitsbedingte Kündigung fällt unter die personenbedingte Kündigung. Sie muss wie jede Kündigung schriftlich erfolgen. Ob eine krankheitsbedingte Kündigung zulässig ist, hängt vom Einzelfall ab. Die einfache Regel lautet: Hat jemand in den drei Jahren vor der Kündigung deutlich mehr als sechs Wochen pro Jahr gefehlt hat und sind weitere Ausfälle bei der Person zu erwarten, wird die Kündigung vermutlich rechtskräftig. Ist die Krankheit jedoch überstanden oder eine Besserung in Sicht, darf nicht gekündigt werden.

Häufige Ausfallzeiten durch Krankheit können also zur Kündigung führen, insofern ist die Angst davor eine realistische Existenzangst.“<sup>30</sup>

### 3.15 Psychoanalytische Sicht

„Sigmund Freud unterschied drei Ursachen der Angst:

- **Die Realangst:** Diese stellt sich bei äußerer Bedrohung in Gefahrensituationen ein, entspricht also der Furcht. Sie soll Gefahren signalisieren und als Antwort darauf angepasste Reaktionen auslösen. Die natürlichen Reaktionen sind Flucht, Ausweichen vor der Situation, Panik, Wut und Aggression. Angst erhöht die Anpassungsfähigkeit, indem sie das Erlernen neuer Reaktionen zur Bewältigung von Gefahr motiviert. Sie kann aber auch bei zu großer Intensität zu in Bezug auf die Gefahrenbewältigung unangepassten Reaktionen und selbstschädigendem Verhalten führen.
- Die **Binnenangst** bzw. **neurotische Angst:** Sie stellt sich ein, wenn das Ich von übermäßigen Triebansprüchen des Es überwältigt zu werden droht.
- Die **moralische Angst:** Sie tritt auf, wenn das Über-Ich mit Strafe wegen Verletzungen von Regeln und Tabus droht, und äußert sich in Scham oder Schuldgefühlen.

---

<sup>30</sup> vgl: <http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php> 27.03.2010 22Uhr 30

Zur Verteidigung gegen diese Ängste stehen dem Ich mehrere Abwehrmechanismen zur Verfügung, die Anna Freud in ihrem Buch *Das Ich und die Abwehrmechanismen* (1936) dargestellt hat.“<sup>31</sup>

### 3.16 Bekannte Beispiele von Ängsten

Die Angst stellt keine physische Größe im naturwissenschaftlichen Sinne dar, sondern ist eher als hypothetisches Konstrukt als brauchbare Erklärung für bestimmte wahrnehmbare Phänomene zu verstehen.

In der Psychologie wird Angst als unlustbetonter, mit Beklemmung, Bedrückung, Erregung, oft auch quälender Verzweiflung einhergehender Gefühlszustand oder Affekt verstanden, hervorgerufen durch jede real erlebte oder auch bloß vorgestellte, häufig nicht einmal voll bewusste Lebensbeeinträchtigung oder -bedrohung. Wie jeder starke Affekt ist die Angst von auffallenden körperlichen Symptomen, erhöhter Pulsfrequenz, Atemnot, Schweißausbruch, Zittern, gesteigerte Blasen- und Darmtätigkeit begleitet, verbunden mit einer Minderung oder Aufhebung der willens- und verstandesmäßigen Kontrolle der Person über sich selbst.

Obwohl wir Angst als eine unangenehme Emotion erleben, ist sie im Grunde eine lebensnotwendige Funktion unseres Körpers. Sie dient uns als Warnsignal vor möglichen Bedrohungen.

Im Laufe der Evolution konnte der Mensch über das nackte Angstepfinden hinaus die dabei frei werdende Energie lenken, um möglichst effektiv der Gefahr zu begegnen. So war es ihm irgendwann beispielsweise möglich, sich bei einem Angriff eine alternative Abwehrmethode einfallen zu lassen, statt einfach nur wegzurennen. Dies lässt erkennen, dass Angst nicht nur eine lebensnotwendige, sondern auch eine lebenserhaltende Funktion hat, denn bei dem genannten Beispiel war die Furcht vor dem Angriff die Triebfeder, sich eine adäquate, passende Handlungsstrategie einfallen zu lassen.

---

<sup>31</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Angst>

Im Berufsalltag gibt es mannigfaltige Situationen, in denen der Arbeitnehmer ein schlechtes Bild abgeben kann und sich damit der Gefahr aussetzt, auf der Beziehungsebene angegriffen zu werden. In einer solchen Situation ist sich der Betroffene seiner selbst akut bewusst, z.B. durch mehr oder minder starke Selbstbeobachtung von Erregungszuständen, welche sich beispielsweise in Form von Erröten, Stottern oder Schwitzen offenbaren können.

### **3.17 Angst, Wirtschaft und Gesellschaft**

„Ängste hat man nicht, sie gelten als wenig edel und dies insbesondere im Wirtschaftsleben. Beschäftigte sind jung, dynamisch und stress-stabil; Ängste haben ihnen fremd zu sein und haben in Betrieben keine Bedeutung. Typisch sind deshalb die Antworten von Vorstandsvorsitzenden führender deutscher Industrieunternehmen: **Angst ist ein Wort, das ich nicht kenne!** Die Angstproblematik hat nichts mit der betrieblichen Praxis zu tun. **Bei diesem vielen Geld, das meine Manager verdienen, können sie sich keine Ängste leisten!**

Diese Entscheidungsträger übersehen u.a., dass Angst grundsätzlich ein ganz normales Gefühl ist, dessen Wurzeln man schon im Tierreich findet. Sie übersehen, dass sich die Verknüpfung von Angst und Wirtschaft durch die gesamte Menschheitsgeschichte zieht. So wurde in vielen Kulturen, es seien hier nur die großen Demokratien der Antike Griechenland (Hellas) und Rom, aber auch die USA genannt, nur durch den Einsatz von Sklaven ein hoher wirtschaftlicher Standard erreicht. Sklaven konnten aber nur durch Androhung von massiven Folgen für Leib und Leben zum Arbeiten gezwungen werden. Daraus ist abzuleiten, dass die Angst die Triebfeder für den wirtschaftlichen Input dieser Menschen war. Es wurde also über das ‘Herrschaftsinstrument Angst‘ wirtschaftlicher Erfolg produziert.

Die Kirche im Mittelalter wirtschaftete ebenfalls mit Ängsten. Das Wechselspiel von Angstaufbau und Angstabbau war im Ablasshandel sehr erfolgreich, dass sogar Banken mit der Geschäftsabwicklung beauftragt werden mussten.

Mit dem Druckmittel Angst wurde in neuerer Zeit auch in den kommunistischen Arbeiter- und Bauernstaaten gewirtschaftet. So drohten einem Arbeiter in der stalinistischen UdSSR ein bis zwei Jahre Haft, wenn er 15 Minuten zu spät zur Arbeit kam.

Es darf hier aber auch nicht vergessen werden, dass die Machthaber des Dritten Reiches in Deutschland ganze Bevölkerungsgruppen durch angstausslösende Gewalt zur Arbeit zwangen und damit massive wirtschaftliche Vorteile erlangten.

Ausgehend von diesen geschichtlichen Fakten, verwundert es, dass Angst als wirtschaftliches Druckmittel in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland wieder zu einem aktuellen Thema geworden ist.

Gegensteuerungsmaßnahmen im Sinne von Angstreduktion gibt es ebenfalls schon seit Menschengedenken. Der Steinzeitmensch, dem Blitz und Donner Angst machten, definierte diese Naturgewalten als Götter und hatte so die Möglichkeit, über Rituale diese Götter günstig zu stimmen. Er reduziert somit die Angst.

Auch in heutiger Zeit besteht ein hohes Bedürfnis an angstreduzierenden Instrumenten und Maßnahmen. Dies zeigt die enorm steigende Anzahl psychotherapeutischen Praxen und Selbsthilfegruppen.

In diesem Zusammenhang ist auch das Augenmerk auf überdurchschnittlichen Umsatzzuwächse zu lenken, die im weitesten Sinne Sicherheit verkaufen und dadurch Ängste reduzieren (z.B. Versicherungen, Hersteller defensiver Waffen, Personenschutzorganisationen, Schließ- und Alarmanlagenhersteller, Teile der Autozubehörindustrie, die Airbags u.ä. produzieren; Gesellschaften, die die Sicherheit von Reaktoren und anderen technischen Anlagen erhöhen; usw.). Es wird immer wieder versucht, potenziellen Kunden Ängste bewusst zu machen. Der wirtschaftliche Erfolg stellt sich ein, wenn danach Produkte oder Dienstleistungen als angstreduzierender Problemlöser angeboten werden. Sie müssen sich dazu nur die Werbesendungen im Fernsehen betrachten:

Da wird die Angst vor Karies und Parodontose bewusst gemacht, um die unterschiedlichsten mehrfarbigen Zahncremes und immer wieder neue und bessere Zahnbürsten zu verkaufen.

Da gibt es das „schlechte Gewissen“, wenn irgendein Wäschestück nicht die optimale Weichheit zeigt. Die Angst vor Blamage und Ansehensverlust wird angesprochen, wenn gleich der Nachbar kommt und die spülmaschinengereinigten Gläser nicht kristallklar sind.

Die Angst muss nur groß genug und die Hoffnung auf den Erfolg des Angstbekämpfers nur stark genug sein, so wird das Produkt gekauft.

Bei der Parteienwerbung verhält es sich übrigens nicht anders. ‘Wählen sie bloß nicht die Partei XY. Wir zeigen ihnen, was ihnen dann passieren kann. Wählen Sie uns, wir führen Sie in die Sicherheit.’

Angst gab es also schon immer. Und Angst und Wirtschaft sind keine artfremden Begriffe, sie bedingen sich zumindest teilweise gegenseitig.“<sup>32</sup>

### **3.18 Angst, nicht akzeptiert zu werden**

Im Berufsleben erfolgreich sein zu können, ist für den Beschäftigten sehr wichtig. Er sollte von Mitarbeitern und Vorgesetzten anerkannt und akzeptiert werden, es ist gleichgültig auf welcher Hierarchieebene man sich in einem Unternehmen befindet.

Der Stellenwert eines Mitarbeiters wird sehr oft über die erbrachte Leistung definiert. Das Erbringen der guten Leistung hebt auch den Selbstwert des Mitarbeiters. Um den Selbstwert zu entwickeln und beizubehalten, sind wir auf ein positives Feedback unserer Umgebung angewiesen. Der Mitarbeiter ist fast sogar abhängig, was die anderen Mitarbeiter von ihm halten, und ob die Leistung, die man abliefert, auch wirklich dementsprechend gewürdigt wird. Es hebt das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters.

Ein negatives Beispiel ist, wenn die Leitung des Unternehmens mit der besetzten Stelle und den Beschäftigten nicht zufrieden sind und es Kritik gibt. Hat der Betroffene mit

---

<sup>32</sup> Badura, Bernhard; Litsch, Martin; Vetter, Christian: Psychische Belastung am Arbeitsplatz: Zahlen, Daten, Fakten. – Berlin: Springer Verlag, 1999 Seite 129.

dem Abbau seinerseits wie in vielen Fällen auch mit der Streichung seiner Stelle zu rechnen.

Ein weiteres negatives Beispiel ist, wenn die Stellen von der Leitung des Unternehmen als sinnvoll erachtet wird, aber dem Arbeitnehmer wird keine Akzeptanz entgegengebracht, was wiederum dazu führt, dass zwischenmenschliche Konflikte den Stelleninhaber mehr belasten als die sachlichen Probleme, denen er sich stellen muss. Die persönlichen Konflikte stellen meist weniger Handlungskonzepte zur Verfügung wie sachliche. Der Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz erschwert zusätzlich die Situation.

### **3.19 Tabuisierung von Angst am Arbeitsplatz**

Angst wird am Arbeitsplatz tabuisiert, weil am Arbeitsplatz rationales Verhalten von den Leistungsträgern erwartet wird. Emotionale Aspekte werden nicht zugelassen, im Gegenteil, es wird als Inkompetenz ausgelegt, wenn man nach Gefühl handelt.

Es werden rationale Entscheidungen den emotionalen Entscheidungen vorgezogen, weil sie transparenter und damit besser nachvollziehbar sind. Es erschwert die Zusammenarbeit zusätzlich, wenn emotional entschieden wird, die Vorgehensweise ist schwieriger einzuschätzen, man kann auch die rationale Entscheidung besser argumentieren.

Emotionen werden bei der Entscheidungsfindung gerne verborgen gehalten, weil man damit menschliche Gefühle eines Individuums darstellt. Wer aber die Emotion, Angst verheimlicht, um nicht als schwach zu gelten, wird sich in Folge mit den Auswirkungen der Unterdrückung konfrontiert sehen, das Ergebnis ist schädlich für den Mitarbeiter und das Unternehmen. Er hätte die Angst gleich offen zeigen können.

### 3.20 Publikumsangst

„Publikumsangst ist eine spezielle Form der Bewertungsängstlichkeit. Sie ist weit verbreitet und trifft aufgrund der Hervorgehobenheit einer Person in einem sozialen Kontext auf. Der aktiv Handelnde, z.B. ein Kind bei einem Referat, tritt gleichsam ins Rampenlicht und unterzieht sich damit -implizit oder explizit- einer Bewertung. Publikumsangst ist, wie bereits erwähnt, häufig mit Leistungsangst verknüpft. Lampenfieber ist die gedankliche Vorwegnahme der Publikumsangst. Ob Publikumsangst auftritt, hängt stark von der Art der sozialen Situation ab. So wird ein Kind vermutlich weniger Angst haben, wenn es ein Gedicht im Familienkreis aufsagt, als wenn es dies vor der Schulklasse tut. Schüchternheit ist eine spezielle Form der Furcht, da sie es im Gegensatz zu Verlegenheit und Scham bei erwarteten Ereignissen auftritt. Hervorgerufen wird sie durch Zweifel an der eigenen sozialen Kompetenz. Schüchterne Personen meiden Blickkontakt, halten Abstand, sprechen leise etc. Im Gegensatz zu höflichem Verhalten, das in weiten Bereichen ähnliche Merkmale aufweist, fehlt hier jedoch die Absicht. Die Ursache für schüchternes Verhalten ist i.a. durch die Fremdartigkeit der sozialen Situation gegeben, kombiniert mit der eigenen Hervorgehobenheit. Aus dieser Charakterisierung ist ersichtlich, dass Publikumsangst und Schüchternheit eng miteinander verknüpft sind, ebenso wie Verlegenheit mit Scham.“<sup>33</sup>

Publikumsangst tritt meist in einer Situation auf, wenn sich eine Person im Mittelpunkt der gesamten Aufmerksamkeit befindet, wie z.B. bei einer Präsentation. Bei so einer Gelegenheit besteht auch die Möglichkeit der Unsicherheiten, sich zu blamieren und Schüchternheit an den Tag zu legen.

Es gibt auch Menschen, die nicht nervös werden wie z.B. Schauspieler, die den öffentlichen Auftritt, im Rampenlicht zu stehen, genießen.

---

<sup>33</sup> Zapotoczky, Hans G; Fischhof, Peter Kurt: Psychiatrie der Lebensabschnitte. – Wien: Springer, 2002, Seite 45.

Das Selbstwertgefühl hängt sehr eng zusammen mit der Angst, sich innerhalb einer Gruppe zu präsentieren. Ist sich die Person sicher, von den Kollegen nicht ausgelacht zu werden und nichts an Akzeptanz einzubüßen, hält sich die Nervosität in Grenzen.

Die Publikumsangst wird zu den sozialen Ängsten gezählt, weil sie vorwiegend vom zwischenmenschlichen Kontakt geprägt ist.

### **3.21 Angstformen**

„Angst ist nicht gleich Angst.

Denn gerade weil man so oft jede normale Furcht mit einer Angststörung verwechselt, wird die krankhafte Form so selten rechtzeitig erkannt, äußert sie sich doch weniger in einem *schockierenden Erlebnis* als vielmehr in der Vielzahl von Beschwerden ohne wesentlichen Auslöser. Und diese sind ähnlich wie bei Depression nicht einmal überwiegend seelischer, sondern oft körperlicher oder besser psychosomatischer Natur. Ist aber schließlich die Verdachtsdiagnose erhärtet, dann gilt es, nach Art der Angststörung zu unterteilen.“<sup>34</sup>

## **4 Burnout-Syndrom**

Das Burn out hat viele Gesichter. Man fühlt sich total ausgebrannt, ein Zustand geistiger Leere und totaler Erschöpfung, die Arbeit wächst über den Kopf, und zu allem Überdross liegen auch noch die Nerven blank. Das Syndrom von Burn out stellt sich langsam und schleichend ein. Es kommen mehrere Faktoren zusammen, die enorme emotionale Belastung durch den Einsatz für andere Menschen, viel Arbeit und Leistungsdruck, aber auch Fehler in der Arbeitsorganisation. Man spricht auch über ein Missverständnis zur Arbeit, und bei der heutigen wirtschaftlichen Lage wird das alles durch das Gesundshrumpfen noch gefördert.

---

<sup>34</sup> Faust, Volker: Seelische Störung heute: Wie sie sich zeigen und was man tun kann. – 4.Auflage. – München: C.H.Beck oHG, 2007, Seite 21.



## **4.1 Faktoren, die Burn out verursachen:**

*„Arbeitsüberlastung* (durch Jobabbau verteilt sich die Arbeit auf weniger Leute)

*Mangel an Kontrolle* (das Management führt von oben herab ein straffes Regiment)

*Unzureichende Belohnung* (zuwenig Anerkennung und Erfolgserlebnisse,  
Lohnkürzungen)

*Zusammenbruch der Gemeinschaft* (wechselndes Management, wechselnde Kollegen)

*Ungerechtigkeit* (am Arbeitsplatz fehlen Vertrauen, Offenheit und Respekt)

*Widersprüchliche Werte* (wenn beispielsweise schwarze Zahlen und das Image nach  
außen wichtiger sind als ideelle Werte)

## **4.2 Auswirkungen bei Burn out:**

Emotionale Erschöpfung

Leistungsversagen

Zynismus und Gleichgültigkeit gegenüber der Arbeit

Verlaufsphasen von Burn out:

Begeisterung und Idealismus

Reduziertes Engagement für die Arbeit

Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisungen, Depression und Aggression

Abbau der Leistungsfähigkeit, der Motivation und der Kreativität

Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens

Psychosomatische Reaktionen, Auswirkungen auf die Gesundheit

Verzweiflung.“<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl <http://www.schulleitung.at/schulleitung/secure-frei/disp-main.asp?id=/schulleitung/secure-frei/library/b-048.htm> 31.03.2010 20 Uhr

### 4.3 Fallbeispiel

Paul, früher ein Lehrer mit Leib und Seele, will von der Schule gar nichts mehr hören. Er tut nur das Allerwichtigste und greift auf alte monotone Unterrichtsformen zurück. Er ist zynisch zu seinen Schülern, und es kommt auch schon vor, dass er sich verspätet oder überhaupt fehlt. Paul ist jetzt viel öfter krank als früher.

Paul begann seinen Lehrberuf voller Faszination und Idealismus. Er war sich sicher, dass seine Berufung war, Lehrer zu werden. Ihn begeisterte es, Kinder, deren Eltern und alle andere Menschen, die ihn zu brauchen schienen, alles recht zumachen. Er konnte nie NEIN sagen. Für seine Schüler hatte er immer ein offenes Ohr, wenn sie in Schwierigkeiten waren. Ab und zu kam es sogar vor, dass sie Paul nachts anriefen, um seine Rat zu hören. Er wollte das Beste geben und der Beste sein. Im Laufe der Zeit entstand daraus ein gieriges Streben nach Anerkennung und Erfolg. Es ging sogar soweit, dass er sich als NICHT GEBRAUCHT fühlte, wenn ihn seine Schüler nach dem Unterricht nichts mehr fragten. Er war süchtig nach seiner Arbeit, nach dem Gefühl, unentbehrlich zu sein, und er arbeitete wie besessen. Da er schon immer zu Perfektionismus neigte, wollte er auch im Berufsleben ein tausendprozentiger Perfektionist sein. Dabei übersah er allerdings, dass er auch nur ein Mensch war. Doch dann 20 Jahre danach, kam für Paul das böse Erwachen. Er kam sich plötzlich wie verloren vor, ein Nichtskönner. Die Aussichtslosigkeit stand inmitten seines Lebens. Alkohol und Tabletten trugen das ihrige dazu bei, die Aussichts- und Sinnlosigkeit noch größer werden zu lassen. Die Sinnhaftigkeit seines Berufes, seines ganzen Daseins war ihm entglitten. Schule und Öffentlichkeit wurden ihm zur Qual, bis er psychisch und physisch zusammenbrach. Paul kam in ärztliche und psychotherapeutische Betreuung. Seine Gewichtsschwankungen in dieser Zeit waren enorm, von 80 kg auf 70 kg, dann auf 95 kg. Nach insgesamt fast einem Jahr Krankenstand folgte der schwerste Tag seines Lebens, Schulbeginn. Es war aber nicht nur die Angst vor den Kindern, Eltern oder den Kollegen. Es waren auch die schweren Schuldgefühle diesen Personen gegenüber, die ihn fast erdrückten. Diesmal begann er den Schuldienst ohne Faszination und ohne Selbsttäuschung. Er arbeitete nur, und das wusste er, um sich selbst zu retten. Seine Familie, insbesondere seine Frau und einige wenige Freunde, die ihm geblieben waren, haben ihn in dieser schweren Zeit sehr geholfen. Aber am meisten haben die Schüler geholfen, unbewusst in ihrer ehrlichen und offenen Art. Und langsam wich die Aussichtslosigkeit, und es kehrte wieder Sinn in sein Leben zurück. Er spürte wieder

eine Art FREUDE AM BERUF, welche aber eine ganz andere war als jene vor seinem Zusammenbruch.

#### **4.4 Burn out im Lehrberuf**

„Lehrer haben in unserer Gesellschaft einen ambivalenten Stand. Sie werden manchmal abwertend beurteilt als „ein Lehrer eben - sie wissen alles besser“ oder aufgrund ihrer Arbeitsleistung belächelt „Halbtagsjob - 2 Monate Ferien.“ Aber alle Eltern erwarten von den Lehrern natürlich Kompetenz, Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen. Aber auch die Ansprüche von den Schülern an einen guten Lehrer sind enorm. Auch eine Studie aus dem Jahr 1994 im Bundesland Salzburg zeigt, dass rund ein Drittel der Hautschullehrer ausgebrannt ist. Zu hohe Ansprüche und Erwartungen, man versucht, alles richtig zu machen, überfordern die Lehrer. Für ein gutes Gelingen des Unterrichtes ist von wesentlicher Bedeutung ein ausgezeichnetes Schulklima. Ein Lehrer, der unter extremer körperlichen, emotionalen und geistiger Erschöpfung leidet, kann keine gute Beziehung zu den Schülern aufbauen und keine Lust am Lernen vermitteln. Sehr wohl gibt er aber das weiter, das er besitzt, seine Unlust. Diese negative Übertragung wirkt sich gravierend auf die Schüler aus.

Eine österreichische Studie zeigt (Lehrer/in 2000), dass Lehrer einen Fulltimejob haben. Lehrer arbeiten inklusive Überstunden zwischen 1.840 und 1.973 Stunden im Jahr. Eine besondere Belastung für die Lehrer ist die mangelnde Disziplin der Schüler, die hohe Klassenzahl, die Elternkontakte und das schlechte Berufsbild.

#### **4.5 Prävention**

Der Beruf muss Zeit für ein Privatleben lassen. Möglichkeiten gegen Burn out Risiken sind besonders intakte soziale Beziehungen, Sport und Kultur sowie Entspannungstechniken. Gesprächsgruppen stellen eine weitere Möglichkeit zur Bewältigung der Krankheit Burn out dar.“<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl <http://www.schulleitung.at/schulleitung/secure-frei/disp-main.asp?id=/schulleitung/secure-frei/library/b-048.htm> 31.03.2010 20 Uhr

## 5 Resümee

Meines Erachtens ist der kooperative Führungsstil sicher einer der besten für den Mitarbeiter, den Vorgesetzten und das Unternehmen. Es werden verschiedene Meinungen, Vorschläge und Überlegungen von allen unterbreitet, um daraus zur optimalen, vielleicht auch zur kostengünstigsten Lösung zu kommen.

Die Personalplanung und Entwicklung spielt in der heutigen Zeit sicher einen großen Faktor für die Zukunft, das Weiterbestehen eines Unternehmens. Es sind die Vordenker gefragt, die das Unternehmen für die Zukunft bereits in der Krise auf den richtigen Weg bringen. Das momentan von vielen Unternehmen praktizierte „gesund Schrumpfen“ wird meiner Meinung nichts bringen (Personalabbau). Die Manager der einzelnen Unternehmen spielen mit der Angst der Mitarbeiter wie Leistungsängsten, Existenzängsten. Der Mitarbeiter sollte über mögliche, auch negative Entscheidungen informiert werden und nicht im Ungewissen weiter arbeiten. Das Ziel eines Unternehmens sollte sein, seine Mitarbeiter zur ständigen Weiterbildung zu bringen, denn ein Unternehmen kann nur mit den geschulten und motivierten Mitarbeitern bestehen.

Der praktische Bezug zur Diplomarbeit ist die Lehrerkrankheit, das Burn out. Das Burn out ist das mögliche Finale der Faktoren: Angst vor neuen Anforderungen, Beurteilungsangst, Angst vor Fehlentscheidungen, Angst vor dem Ende der persönlichen beruflichen Entwicklung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Angst vor Verlust von Status/Ansehen, Angst vor Alter, Angst vor Krankheit, Angst nicht akzeptiert zu werden, Publikumsangst, Mobbing und last but not least STRESS. Es muss aber nicht jeder Mensch auf diese Faktoren ansprechen, weil sonst Burn out zu einer Volkskrankheit würde. Früher sagte man zu einem Menschen, der solchen Symptome hatte, der ist Plemplem. In der heutigen Zeit gibt es für solch kranke Menschen wenigsten Hilfe, und diese sollte auch unbedingt genutzt werden.

Der Anspruch der Eltern und der Gesellschaft steigt. Viele Lehrer können dem Druck nicht standhalten. Nach einer Studie leiden 30 Prozent aller österreichischen Lehrkräfte an berufsbedingter Erschöpfung und Depressionen (Burn out).

## **5.1 Schlusswort**

Das Verfassen einer Diplomarbeit ist eine lehrreiche Erfahrung, wie man sich mit der Aufgabenstellung auseinandersetzt, und eine sehr zeitintensive Phase im Studienleben.

Meine Arbeit widme ich meiner Familie und meinen Eltern, ich bedanke mich für ihr Verständnis und die Unterstützung während meiner Studienzeit.

Auch den Professoren einen besonderen Dank und meine Wertschätzung trotz zeitweiligem sprachlichen Nichtverständnis.

**Begreifen, was Leben heißt,  
dankbar sein, dass man lebt-  
und jeder Tag wird schön.**

Autoren unbekannt

## 6 Literaturverzeichnis

- Albert, Günther:** Betriebliche Personalwirtschaft, 9. Auflage
- Badura, Bernhard; Litsch, Martin; Vetter, Christian:** Psychische Belastung am Arbeitsplatz: Zahlen, Daten, Fakten. - Berlin: Springer Verlag, 1999
- Faust, Volker:** Seelische Störung heute: Wie sie sich zeigen und was man tun kann. 4.Auflage. - München: C.H.Beck oHG, 2007
- Hillert, Andreas; Marwitz, Michael:** Die Burnout- Epidemie oder brennt die Leistungsgesellschaft aus? - München: C.H.Beck oHG, 2006
- Krenz-Maes, A.:** Innere Kündigung – ein unterschätztes Phänomen in vielen Unternehmen. – Personalführung. - 05/1998
- Krystek/Becherer/Deichmann:** Innere Kündigung als Führungsproblem, Personal 05/1995
- Kolodej, C.:** Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung, - Wien 1999
- Leymann, H:** Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, - Hamburg 2002
- Olfert, Klaus:** Personalwirtschaft, 13. Auflage
- Raidt, F; Strutz, H:** Innere Kündigung, Handbuch Personalmarketing 1989
- Sabathil, P:** Fluktuation von Arbeitskräften. - Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung . - Band 6. - München, 1977
- Stock-Homburg, Ruth:** Personalmanagement: Theorien- Konzepte- Instrumente. GWV Fachverlag, - Wiesbaden 2008
- Ulich, Klaus:** Beruf: Lehrer, - München: Beltz, 1996
- Zapotoczky, Hans G; Fischhof, Peter Kurt:** Psychiatrie der Lebensabschnitte, - Wien: Springer, 2002

## **Internetquellen**

<http://www.angstimjob.de/ursachen/soziale.php>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Angst>

[http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit\\_10-09-02.htm](http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit_10-09-02.htm) GALLUP-Studie:  
Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland auf unverändert niedrigem Niveau  
Olaf Struck / Gesine Stephan / Christoph Köhler / Alexandra Krause / Christian Pfeifer /  
Tatjana Sohr (2006): *Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im  
Urteil der Bevölkerung*, Wiesbaden: VS-Verlag

<http://www.schulleitung.at/schulleitung/secure-frei/dispatch.asp?id=/schulleitung/secure-frei/library/b-048.htm>

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorgelegte Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Forchtenstein, 01.Juni 2010

.....  
Walter Treitl