## Inhaltsverzeichnis


Seite

**Kurzreferat** ..... **9**

**Abstract** ..... **10**

**Résumé** ..... **11**

**Abbildungsverzeichnis** ..... **12**

**Tabellenverzeichnis** ..... **14**

**Problem- und Zielstellung der Studie** ..... **17**

**Teil A: Literaturstudie zu psychosozialen Gefährdungsfaktoren in der Arbeitswelt unter besonderer Berücksichtigung von Führungsverhalten und sozialer Unterstützung** ..... **22**

**1 Arbeitsbezogene Belastungs-, Beanspruchungs- und Stresskonzepte** ..... **23**

1.1 Belastung und Beanspruchung ..... 23

1.2 Stresskonzepte ..... 25

1.3 Stressreaktionen und Beanspruchungsfolgen ..... 30

1.4 Stressoren in der Arbeitswelt: Was macht krank? ..... 32

1.5 Stressreduzierende Ressourcen: Was erhält gesund? ..... 36

1.5.1 Ressourcen in der Arbeitswelt ..... 36

1.5.2 Konzepte der Situationskontrolle ..... 39

**2 Gesundheit in/von Organisationen: Der Einfluss psychosozialer Gefährdungsfaktoren** ..... **46**

2.1 Psychosoziale Gefährdungsfaktoren ..... 47

2.1.1 Systematisierung psychosozialer Gefährdungsfaktoren ..... 47

2.1.2 Zusammenfassende Bewertung ..... 53

2.2 Gesunder Mitarbeiter/„gesunde" Organisation ..... 56

2.2.1 Gesundheitskonzepte und -modelle ..... 56

2.2.2 Was ist eine „gesunde" Organisation? ..... 60

2.2.3 Elemente und Indikatoren einer „gesunden" Organisation ..... 65

2.2.4 Einordnung des „healthy organisation"-Konzepts ..... 69

2.2.5 Gestaltungsmaßnahmen mit dem Ziel einer gesundheitsförderlichen Organisation ..... 71

**3 Psychosoziale Einflussfaktoren: Führung, soziale Unterstützung und die Bedeutung der Unternehmenskultur ..... 78**

3.1 Führung ..... 79

3.1.1 Zum Begriff der Führung ..... 79

3.1.2 Empirische Befunde zum Stresserleben und Verhalten von Führungskräften und zu Führungsstilen ..... 84

3.1.2.1 Stresserleben und Gesundheitsbeeinträchtigungen bei Führungskräften ..... 84

3.1.2.2 Negative Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Mitarbeiter und Organisation ..... 87

3.1.2.3 Einschätzung von Führungskräften zu ihren Möglichkeiten, Belastungen zu reduzieren ..... 96

3.1.2.4 Zusammenfassung und Diskussion ..... 97

3.1.3 Reduzierung von Belastungen und Fehlzeiten durch Führungsinstrumente: Praxisbeispiele ..... 99

3.2 Soziale Unterstützung ..... 101

3.2.1 Zum Begriff der sozialen Unterstützung ..... 101

3.2.2 Empirische Befunde zu sozialer Unterstützung ..... 111

3.2.2.1 Auswirkungen sozialer Unterstützung auf Gesundheit und Wohlergehen ..... 111

3.2.2.2 Wie wirkt soziale Unterstützung? ..... 115

3.2.2.3 Zusammenfassung und Diskussion ..... 120

3.3 Die Bedeutung der Unternehmenskultur ..... 123

3.3.1 Zum Begriff der Unternehmenskultur ..... 123

3.3.2 Merkmale einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur ..... 126

**Teil B: Handlungsstrategien und Unterstützungsbedarf von Führungskräften in Bezug auf die Belastungssituation ihrer Mitarbeiter: eine empirische Untersuchung** ..... **132**

**1 Problemstellung und Untersuchungsziele** ..... **132**

**2 Methodisches Vorgehen** ..... **133**

**3 Ergebnisse** ..... **135**

3.1 Untersuchungsstichprobe ..... 135

3.2 Ausmaß und Gründe von Arbeitsbelastungen ..... 135

3.3 Gesundheitsrelevante Aspekte in der Führungspraxis ..... 139

3.4 Arbeitsbelastungen der Mitarbeiter in der Führungspraxis ..... 142

3.5 Handlungsmöglichkeiten und Handlungsstrategien von Führungskräften ..... 146

3.6 Kompetenzen von Führungskräften und weitergehender Unterstützungsbedarf ..... 150

**4 Diskussion** ..... **153**

4.1 Bewertung des methodischen Vorgehens ..... 153

4.2 Bewertung der Ergebnisse ..... 155

4.2.1 Ausmaß, Gründe und Folgen von (zu) hohen Arbeitsbelastungen ..... 155

4.2.2 Befassung mit Gesundheits- und Arbeitsbelastungen der Mitarbeiter.... 157

4.2.3 Handlungsmöglichkeiten und Handlungsstrategien von Führungskräften ..... 158

4.2.4 Kompetenzen von Führungskräften und Wünsche nach Unterstützung ..... 159

**Teil C: Eine gesundheitsförderliche Organisation mit den Schwerpunkten Führungsverhalten und soziale Unterstützung: Modellbildung und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen..... 161**

**1 Modellierung psychosozialer Einfluss- und Gefährdungsfaktoren 162**

**2 Führungsverhalten und soziale Unterstützung: Gestaltungsebenen ..... 167**

**3 Führungsmodell im Hinblick auf eine gesundheitsförderliche Organisation..... 170**

3.1 Ressourcen..... 170

3.2 Führungsprozesse steuern: Ansatzpunkte, Ziele, Maßnahmen..... 173

**4 Unterstützungsmodell im Hinblick auf eine gesundheitsförderliche Organisation ..... 175**

4.1 Unterstützungsressourcen ..... 175

4.2 Gestaltung sozialer Unterstützungsprozesse: Ansatzpunkte, Ziele und Maßnahmen ..... 177

**Teil D: Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützungsprozesse am Arbeitsplatz: Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts ..... 180**

**1 Was sind psychosoziale Gefährdungsfaktoren: Definition, Ursachen und Wirkungen ..... 181**

**2 Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz: Zwei wichtige Einflussfaktoren auf die Belastungssituation der Mitarbeiter ..... 185**

2.1 Der Einfluss des Führungsverhaltens ..... 185

2.2 Belastungsreduzierung durch soziale Unterstützung am Arbeitsplatz ..... 187

**3 Führungsverhalten und soziale Unterstützung: Wie erkennt man Defizite? ..... 191**

3.1 Indikatoren für eine hohe Belastungssituation der Mitarbeiter ..... 191

3.2 Checklisten für mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz ..... 192

**4 Mitarbeitergerechtes Führen ..... 197**

**5 Gestaltungsempfehlungen zur sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz ..... 200**

**6 Wie kann die Führungskraft vorgehen? - Anwendungsfälle in der betrieblichen Praxis ..... 205**

6.1 Übertragung neuer Aufgaben ..... 205

6.2 Einarbeitung neuer Mitarbeiter ..... 208

6.3 Erkennen von Unzufriedenheit der Beschäftigten ..... 212

**7 Vertiefende Literatur ..... 216**

**Zusammenfassung ..... 218**

**Literaturverzeichnis ..... 228**

**Anhang: Fragebogen: „Stress und gesundheitliche Probleme – Befragung von Führungskräften zur Belastungssituation der Mitarbeiter am Arbeitsplatz“ ..... 246**