

**Blick durch die Wirtschaft (Frankfurter Allgemeine Zeitung), 26. Feb. 1996.**

**Wenn der Druck zu groß wird**

**Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist ein betrieblicher Erfolgsfaktor**

Von Dudo von Eckardstein und Günter Lueger

Menschen, die sich wohl fühlen sind leistungsfähiger. Zwar ist dies eine Binsenweisheit, aber Führungskräfte verkennen in der Praxis viel zu oft den Zusammenhang zwischen Wohlbefinden der Mitarbeiter und betrieblichem Erfolg. Die oft enormen Leidensdruck verursachenden Beeinträchtigungen wie psychosomatische Beschwerden, Gereiztheit, Verstimmtheit, Ängstlichkeit oder mangelndes Selbstwertgefühl werden meist erst zur Kenntnis genommen, wenn das Ausmaß der Beeinträchtigungen schon weit fortgeschritten ist. Oft sind dann auch bereits personalkostenrelevante Veränderungen wie hoher Absentismus, quantitativ und qualitativ schlechtere Leistungsergebnisse aufgetreten. Dabei gibt es gute Anzeichen, Beeinträchtigungen frühzeitig zu erkennen. Weniger zum Beispiel der Spiegeltrinker, sondern der Mitarbeiter, der seine Überforderung immer häufiger mit Alkohol hinunterspült ist für den Personalverantwortlichen von Interesse, da hiervon mehr Personen betroffen sind und auch bessere Interventionschancen bestehen. Zu den häufigsten Auslösern von Beeinträchtigungen gehören die Unklarheit der Aufgabenstellung und ein als zu hoch wahrgenommenes Ausmaß an Veränderungsdynamik. Dudo von Eckardstein ist Professor an der Abteilung für Personalwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien. Dr. Günter Lueger ist wissenschaftlicher Assistent an der Abteilung für Personalwirtschaft.

Die Innenwelt von Mitarbeitern wird seit Jahrzehnten intensiv untersucht. Wellen von Befragungen haben sich mit der Zufriedenheit, den Einstellungen und Werten, den Einschätzungen des Betriebsklimas und vielem mehr beschäftigt. Doch die wirklichen Probleme werden in der Regel wenig systematisch erfasst. Die - zumindest zeitweise - oft enormen Leidensdruck verursachenden Beeinträchtigungen wie psychosomatische Beschwerden, Gereiztheit, Verstimmtheit, Ängstlichkeit oder Selbstwertprobleme verursachen meist erst Aufmerksamkeit, wenn das Ausmaß der jeweiligen Beeinträchtigungen schon weit fortgeschritten ist. Oft sind dann auch bereits personalkostenrelevante Veränderungen wie hoher Absentismus, quantitativ und qualitativ schlechtere Leistungsergebnisse aufgetreten. In der Regel ist dann das soziale Umfeld und hier vor allem der Vorgesetzte überfordert, da wenig bis kein Wissen für die Beobachtung solcher Phänomene und deren Beeinflussung vorhanden ist. Darüber hinaus besteht auch die Tendenz, solche psychischen Probleme und Beeinträchtigungen zu personalisieren, das heißt, den Betroffenen selber für seine Situation verantwortlich zu machen und den Beitrag der Arbeitssituation zur Belastung des Mitarbeiters auszublenden oder zumindest zu unterschätzen.

Hilfe und Unterstützung ist in jenen eher seltenen Unternehmen wahrscheinlich, wo psychosoziale Unterstützung in Form betrieblicher Sozialberatung oder psychologischer Dienste angeboten wird oder wo betriebsärztliche Abteilungen sich vor dem Hintergrund eines umfassenden Gesundheitsverständnisses um psychische Wirkungszusammenhänge kümmern. Manchmal trägt auch Sensibilität von Kollegen zur psychosozialen Versorgung in Betrieben bei, wenn auch im Hintergrund bleibend und damit kaum beobachtbar.

**Viele betriebliche Programme.** Die traditionellen Formen des Stressmanagements (z.B. als Seminarangebote) vermitteln den Beschäftigten Bewältigungsmöglichkeiten für psychosoziale

Belastung durch Entspannungstechniken, Selbstmanagement-Techniken oder die Vermittlung sozialer Kompetenzen (neuerdings sind dieselben oder ähnliche inhaltliche Angebote vermehrt unter dem Begriff "Wellness" zu finden). Solche Bausteine sind auch meist Bestandteil von multimodalen betrieblichen Gesundheitsförderungsprogrammen, die sich vor allem in den Vereinigten Staaten zunehmender Beliebtheit erfreuen, wo etwa sechzig Prozent von Unternehmungen mit über 750 Beschäftigten ihren Mitarbeitern Gesundheitsförderungs- bzw. Stressmanagementprogramme anbieten.

So wichtig derartige Angebote auch sind, so möchten wir doch die einschlägige Diskussion um einige Aspekte ergänzen, deren Relevanz wir im weiteren begründen möchten. Zum einen fehlt eine qualitativ ausgereifte Datenbasis von Beeinträchtigungen des psychosozialen Wohlbefindens in der Arbeitswelt sowohl in bezug auf die Verbreitung der Phänomene als auch hinsichtlich deren Einflussfaktoren. Des weiteren erfolgt die Annäherung an das Phänomen psychosoziales Wohlbefinden vor allem von der problematisierenden Seite, indem Beeinträchtigungen und/oder Störungen fokussiert werden (wobei die damit verbundenen Begriffe wie Angst, Depressivität, Neurosen der Chefs... mit negativen Konnotationen verbunden sind). Im Gegensatz dazu plädieren wir dafür, den Begriff "Wohlbefinden von Mitarbeitern" vermehrt in den Mittelpunkt zu stellen und sich mit den Einflussfaktoren zu beschäftigen, die Wohlbefinden in Betrieben fördern. Lässt sich darüberhinaus die positive Wirkung von Wohlbefinden auf wichtige betriebswirtschaftliche Zielgrößen und hier vor allem auf die Produktivität nachweisen, so bedient dies sicher die Denkwelten der betrieblichen Entscheidungsträger. Dieser Aspekt knüpft an einen weiteren meist vernachlässigten Aspekt an, der eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für jegliche Art von Programmen für die Steuerung psychosozialen Befindens darstellt: Die Unterstützung solcher Programme durch das Management und die Integration dieser Programme in das Personalmanagement. Wir behaupten, dass das Management die wirksamste Determinante für Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz darstellt (wobei derzeit die Wirkung von Managemententscheidungen in dieser Hinsicht nur am Rande berücksichtigt wird) und dass hier die größten Potentiale für Prävention vorzufinden sind. Die Basis der Argumentation beruht auf einem Forschungsprojekt und auf Beratungsprojekten für Betriebe, die sich dem Thema "Wohlbefinden und Befindensbeeinträchtigungen am Arbeitsplatz" widmeten (v.Eckardstein/Lueger/Niedl/Schuster: Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb: Herausforderung für Personalverantwortliche und Gesundheitsexperten, München und Mering: Hampp-Verlag 1995).

Dass Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern in Betrieben vorzufinden sind, gilt seit langem als gut belegt. So besteht weitgehend Einigkeit bei klinischen Experten darüber, dass 5% der Mitarbeiter als alkoholkrank einzustufen sind. Bei der Medikamentenabhängigkeit, die in der Regel mit geringeren Verhaltensauffälligkeiten verbunden ist, sind die Schätzungen schwieriger und belaufen sich beispielsweise auf 650.000 Medikamentenabhängige allein in den alten Bundesländern in Deutschland. Zunehmend betonen Experten auch die Gefahr von Mischsüchten wie zum Beispiel in Bezug auf Alkohol und Medikamente. Noch verschont ist der europäische Raum vom Ausmaß des Suchtgiftkonsums in den Vereinigten Staaten, wo Schätzungen davon ausgehen, dass fünf Prozent der Mitarbeiter drogenabhängig sind.

Während solche dem Kliniker oder Arzt vorbehaltene Diagnosen von eindeutigem Krankheitswert häufiger untersucht wurden, wird übersehen, dass insbesondere im betrieblichen Zusammenhang die Vorformen von Beeinträchtigungen und Krankheiten weitaus wichtiger sind. Weniger zum

Beispiel der Spiegeltrinker, sondern der Mitarbeiter, der seine Überforderung (immer häufiger) mit Alkohol hinunterspült, ist für den Personalverantwortlichen von Interesse, da hiervon mehr Personen betroffen sind und auch bessere Interventionschancen zu erwarten sind; nicht vorwiegend der Mitarbeiter, der bei einer Besprechung ausrastet und einen Kollegen körperlich attackiert und (nach einem dringend empfohlenen Urlaub) auf ein "Abstellgleis" gestellt wird, sondern der Mitarbeiter, der zunehmend bei Kleinigkeiten gereizt und unbeherrscht reagiert und sich am Abend kaputt fühlt, könnte von Interesse sein.

Unwohlsein zeigen die Dimensionen Gereiztheit, Verstimmtheit, Ängstlichkeit, Selbstwert und psychosomatische Beschwerden an. Nach unseren Untersuchungen fühlen sich Mitarbeiter folgendermaßen beeinträchtigt: Gereiztheit/Belastbarkeit (22 Prozent); Depressivität (8 Prozent); Angst (7 Prozent); Selbstwertprobleme (2 Prozent); psychosomatische Beschwerden (9 Prozent).

**Gereiztheit und Erschöpfung.** Die verbreitetste Form von Beeinträchtigungen des Wohlbefindens ist somit im Zusammenhang mit Gereiztheit und Erschöpfung (nicht nur Müdigkeit!) zu sehen. Auch Verstimmtheit, Ängstlichkeit und psychosomatische Beschwerden sind für jeweils ein Zehntel der Belegschaften Bestandteil ihrer täglichen Erfahrung. Da die Grenzziehung von uns sehr vorsichtig vorgenommen wurde, ist davon auszugehen, dass die genannten Prozentsätze eher die Untergrenze darstellen (dies zeigt sich auch daran, dass vergleichbare Untersuchungen zu psychosomatischen Beschwerden deutlich höhere Prozentwerte ausweisen). Eine interessante Zahl für Personalverantwortliche ist in diesem Zusammenhang jener Anteil von Mitarbeitern, die von keinen Beeinträchtigungen betroffen sind. Es zeigt sich, dass bei zwei Drittel der Belegschaften das Befinden nicht beeinträchtigt ist, hingegen aber immerhin ein Drittel mit den vorher beschriebenen Problemen konfrontiert ist (wobei hier auch Suchtprobleme berücksichtigt sind). Jeder zwölfte Mitarbeiter weist dabei sogar Mehrfachbeeinträchtigungen wie beispielsweise psychosomatische Beschwerden und Verstimmtheit auf.

Warum sollte sich ein Personal- beziehungsweise Unternehmensverantwortlicher des Themas Wohlbefindens annehmen? Erstens ist die Frage nach der ökonomischen Relevanz des Phänomens Wohlbefinden zu stellen, da solche Wirkungszusammenhänge die Anschlussfähigkeit an die Entscheidungswelten des Managements erhöhen. Zum zweiten muss der Nachweis geführt werden, dass die Arbeitswelt einen wesentlichen Beitrag zu Beeinträchtigungen leistet, denn nur dann können wie auch immer geartete Maßnahmen in diesem Feld auch Wirkungen entfalten. Und drittens kann für betriebliche Entscheidungsträger auch ein Gefühl für soziale Verantwortung schlagend werden.

1. Untersuchungen, die die Frage nach ökonomischen Auswirkungen von Befindenszuständen stellen, beziehen sich in der Regel auf fünf Kostengrößen: die Produktivität der Arbeit, die bei Beeinträchtigungen wie beispielsweise Konzentrationsstörungen oder Ängstlichkeit negativ beeinflusst wird; die Fehlzeiten, die z.B. bei Suchtverhalten schon aus Plausibilitätsgründen den Durchschnitt überschreiten; die Kosten, die sich aus Unfällen ergeben, die bei Beeinträchtigungen wahrscheinlicher werden; die Fluktuationskosten, die sich aus Neubesetzungen ergeben, wenn beeinträchtigte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, des weiteren all jene Kosten, die sich im Zusammenhang mit der Handhabung von Problemen beeinträchtigter Mitarbeiter ergeben, wie anteilige Lohnkosten der Vorgesetzten oder Verwaltungsabteilungen.

Die in diesem Zusammenhang vorliegenden Untersuchungen zeigen deutliche Kosteneffekte. So sind zum Beispiel bei Alkoholikern die Fehlzeiten um zwei bis zweieinhalbmal höher, die Arbeitsunfälle um dreieinhalb bis viermal häufiger und die Produktivität um 25 Prozent niedriger als im Durchschnitt; geringe psychische Gesundheit ist mit zweimal höheren Fehlzeiten und eine neurotische Persönlichkeitsstruktur mit über viermal größerer Unfallwahrscheinlichkeit verbunden. Englische Untersuchungen kommen zur Einschätzung, dass 54% der Fehlzeiten im Vereinigten Königreich durch stressbedingte Beeinträchtigungen verursacht werden.

2. Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Stellenwert der Arbeitswelt bei der Entstehung von Befindensbeeinträchtigungen ist vorerst zu betonen, dass diese Phänomene selbstverständlich nicht nur durch die Umwelt, sondern auch durch individuelle Dispositionen verursacht werden. Das beim derzeitigen Forschungsstand favorisierte "Vulnerabilitäts-Stress-Modell" betont das Zusammenwirken von belastenden Faktoren wie ständiger Termindruck oder Ärger und so weiter und individuellen Krankheitsanfälligkeiten (=Vulnerabilität). Vor diesem Hintergrund haben wir bei unserer eigenen Forschungsarbeit den Einfluss aus den einzelnen Lebensbereichen in Form von „Misfits“ erfasst. Ein solcher „Misfit“ zum Beispiel im Lebensbereich Arbeit stellt die Nichtübereinstimmung von Anforderungen der Arbeitssituation und Bewältigungsmöglichkeiten des einzelnen (zum Beispiel Qualifikationen) dar. Die Höhe des „Misfits“ repräsentiert somit das Ausmaß der Nichtübereinstimmung.

Setzt man die „Misfit“-Werte aus den Lebensbereichen Arbeit, Partnerschaft, Familienleben, Haushaltsarbeit und Freizeit (nach diesen Bereichen wird die individuelle Lebenswelt üblicherweise unterschieden) mit dem Befinden einzelner Mitarbeiter in Beziehung, so zeigt sich folgender Zusammenhang: je höher die Übereinstimmung zwischen der Situation und den personellen Merkmalen in jedem einzelnen Lebensbereich, umso besser ist das Befinden des einzelnen. Dabei kommt aber nicht jedem Lebensbereich das gleiche Gewicht zu, sondern zwei Lebensbereiche sind zentral: Das Arbeitsleben und das Familienleben, wobei von diesen beiden Faktoren der Arbeit noch etwas höhere Bedeutung zukommt. Somit liegen in der Arbeitswelt und in geeigneten Maßnahmen des Personalmanagements beträchtliche Potentiale zur Steuerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter (zur Konkretisierung der entscheidenden Faktoren weiter unten).

3. Ein weiterer Grund für Unternehmensverantwortliche, sich mit dem Befinden der Beschäftigten auseinanderzusetzen, kann in der Übernahme sozialer Verantwortung gesehen werden. Die Übernahme dieser Verantwortung hat beispielsweise schon im letzten Jahrhundert in Deutschland dazu geführt, dass Unternehmensführer Sozialfürsorgeprogramme implementierten, die im Kern auch heute noch als betriebliche Sozialberatungsprogramme bestehen.

Von besonderem Interesse für Personalverantwortliche ist natürlich die Frage, welche Arbeitsumwelten und welche konkreten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen geeignet sind, das Wohlbefinden zu fördern bzw. Beeinträchtigungen zu verhindern. Auch hier greift wieder das Misfit-Konzept: je höher beispielsweise die Nichtübereinstimmung zwischen den Anforderungen zur Teamarbeit und den personellen Merkmalen, d.h. den Fähigkeiten zur Teamarbeit, umso größer die Wahrscheinlichkeit von Beeinträchtigungen des Wohlbefindens. Als besonders wichtig erweisen sich hier „Misfits“ in folgenden Arbeitsfaktoren: Konkurrenz zwischen Kollegen oder mit dem Vorgesetzten, fehlende Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte, Arbeitsintensität, Verantwortung, die Gefahr arbeitslos zu werden, Akkordarbeit und Veränderungen am Arbeitsplatz.

Allerdings lassen sich neben den „Misfits“ auch Faktoren finden, die unabhängig von den individuellen Bewältigungsmöglichkeiten und somit generell zu Beeinträchtigungen des Wohlbefindens führen. Der weitaus wichtigste Faktor ist hier die Unklarheit der Aufgabenstellung: je unklarer, was bei der Arbeit genau zu tun ist oder welche Ziele genau zu erreichen sind oder was in welcher Reihenfolge zu tun ist, umso höher die Wahrscheinlichkeit einer Beeinträchtigung. Die dabei entstehende Unsicherheit und natürlich auch die mangelnde Kontrolle über die Arbeitssituation sind auch bei einem weiteren, derzeit besonders aktuellen betrieblichen Themenfeld von Relevanz: der organisatorischen Änderungsdynamik. So lässt sich zeigen, dass ein hohes wahrgenommenes Ausmaß an Veränderungsdynamik die Auftretenswahrscheinlichkeit von Beeinträchtigungen des Wohlbefindens erhöht. So wichtig und funktional derzeit häufig realisierte Reorganisationskonzepte wie Lean Management oder Business Reengineering sind, so groß ist auch die Gefahr des Verlusts von Rationalisierungspotentialen durch die Überforderung der Betroffenen, insbesondere, wenn diese nicht über ausreichende Ressourcen zur Bewältigung der veränderten Situation verfügen. Neben den beiden genannten wichtigsten generellen Risikofaktoren sind auch noch zu hohe Arbeitsintensität, Verletzungs- und Unfallgefahr und hohe Abhängigkeit von Kollegen zu nennen. Als Gemeinsamkeit der genannten Faktoren sind die schon vorher angesprochene mangelnde Kontrolle der Arbeitsbedingungen und die in diesen Fällen nicht mehr ausreichenden Beeinflussungsmöglichkeiten hervorstechend, die auch in der Stressforschung seit langem als zentrale Problematik gelten.

Die Begründung für die intensivere Beobachtung des Wohlbefindens liegt im Zusammenhang von Befinden und Personalkosten und in der Wirkung des Wohlbefindens auf weitere personalrelevante Zielgrößen. So konnten wir einen starken Zusammenhang zu Leistung und Zufriedenheit feststellen, und auch der Zusammenhang von Wohlbefinden mit anderen personalwirtschaftlichen Zielgrößen wie Flexibilität, Qualifizierungsbereitschaft und anderem mehr ist naheliegend.

**Zielgrößen für das Personalmanagement.** Deshalb vertreten wir die Position, dass Wohlbefinden von Mitarbeitern als zentrale Steuerungsgröße zu sehen ist, die wesentliche, seit langem fokussierte Zielgrößen des Personalmanagements beeinflusst. Darüberhinaus liegt diese Größe ebenso im Interesse vieler Mitarbeiter und Belegschaftsvertreter, was eine günstige Voraussetzung für eine breite Unterstützung von Programmen darstellt. Was kann nun konkret getan werden? Wo liegen die Ansatzpunkte für die „Steuerung“ des Wohlbefindens von Mitarbeitern?

Zwei wesentliche Kategorien von Ansatzpunkten können dabei unterschieden werden: Korrektive Maßnahmen, die jene Mitarbeiter unterstützen, die bereits unter Beeinträchtigungen ihres psychischen Befindens leiden, und präventive Maßnahmen, die die Auftretenswahrscheinlichkeit von Befindensbeeinträchtigungen verringern. Letztere konzentrieren sich vor allem auch auf strukturelle Faktoren wie Anreizsysteme oder Arbeitsgestaltung und sind auch als die längerfristig wichtigen Maßnahmen zu bezeichnen, da das Ausmaß an Prävention stark mitentscheidet, in welchem Ausmaß korrektive Maßnahmen in Zukunft notwendig sein werden.

Korrektive Maßnahmen zielen vor allem auf die Unterstützung und Beratung beeinträchtigter Mitarbeiter. Solche Beratungsangebote, vor allem mit Bezug auf besondere Symptome, existieren z.B. in Alkoholberatungsprogrammen oder Sozialberatung und sind auch zum Teil in Gesundheitsförderungsprogrammen integriert. Der umfassendste Ansatz besteht jedoch in sogenannten "Mitarbeiterberatungsprogrammen" (employee assistance programs). Diese Programme sind in den Vereinigten Staaten weit verbreitet, wo zirka drei Viertel der 500

erfolgreichsten Unternehmen über einen solchen Ansatz verfügen. Im deutschsprachigen Raum sind hingegen solche Programme kaum vorhanden (jedoch kommen einige Unternehmen durch die Kombination von mehreren Bausteinen z.B. im Rahmen der Sozialberatung diesem Konzept nahe).

Die positive ökonomische Wirkung von Mitarbeiterberatungsprogrammen ist belegt: Evaluationsstudien zeigen eine Verringerung der Fehlzeiten von 33 bis über 50 Prozent und die Abnahme der Unfallhäufigkeit um 30-80 Prozent bei Mitarbeitern, die an solchen Programmen teilgenommen hatten. Auch die Ergebnisse der Leistungsbeurteilungen, die von den Vorgesetzten abgegeben wurden, hatten sich deutlich verbessert: Wurden vor Inanspruchnahme des Programmes nur 22 Prozent der Mitarbeiter gut beurteilt, so verbesserte sich der Anteil guter Beurteilungen nach Inanspruchnahme auf über 60 Prozent.

Der zweite, stärker präventiv orientierte Ansatz zur Förderung des Wohlbefindens liegt in klassischen personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern wie Mitarbeiterführung, Personalentwicklung oder Anreizgestaltung. Wesentliche situative Ansatzpunkte liegen hier im Bereich der Arbeitsstrukturierung (v.a. im Hinblick auf den Handlungsspielraum) bzw. auch der Arbeitsmengensteuerung. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen können vor allem bei partizipativem Führungsverhalten Aufgaben- und Zielunklarheiten angesprochen und klarere Aufgabendefinitionen gefunden werden. Besondere Bedeutung kommt den Möglichkeiten der Personalentwicklung zur Erhöhung der Ressourcen des Mitarbeiters wie Training oder dem neuerdings favorisierten Coaching zu.

**Unterstützung für den Einzelnen.** Weitere Ansatzpunkte für die Förderung von Wohlbefinden stellen Teamarbeit und vor allem auch die Qualifizierung für Teamarbeit dar. Neben der größeren Wahrscheinlichkeit von sozialer Unterstützung für den einzelnen bietet die dadurch bedingte Erhöhung der sozialen Qualifikationen der Mitarbeiter auch die Chance zu flexiblerem Verhalten und auch insgesamt zu mehr Bewältigungsmöglichkeiten. Dabei ist eine laufende "Wartung" der Teamarbeit (und vor allem der Konfliktdynamik) zu institutionalisieren (zum Beispiel die Prozesssteuerung für die Zusammenstellung von Teams) und auch die Führung auf Teamkonzepte einzustellen.

Hinsichtlich der Anreizsteuerung ist die Gefahr der Überforderung durch Anreizstrukturen (zum Beispiel Akkordsysteme), die Gefahr der strukturellen Förderung von Konkurrenz durch die Herstellung von Nullsummensituationen (zum Beispiel Verkäuferwettbewerb) aber auch die Bedeutung der Individualisierung von Anreizsystemen zu nennen. Je flexibler ein betriebliches Anreizsystem, umso geringer die Wahrscheinlichkeit von „Misfits“ zwischen erwarteten und tatsächlichen Anreizen.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt für das Wohlbefinden von Mitarbeitern liegt in der professionellen Handhabung des Veränderungsmanagements und in der Berücksichtigung der Intensität der Veränderungsdynamik. So ist insbesondere vor dem Hintergrund der organisatorischen Schlankheitskuren (Lean-Management oft bis zur Magersucht), die die Ressourcen von Mitarbeitern und auch sozialen Einheiten reduzieren, oder Reengineering-Prozessen eine stärkere Konzentration auf die Bewältigungsmöglichkeiten für und auch die Stabilisierung von Veränderungen zu fordern. Vor dem Hintergrund unserer Untersuchungsergebnisse sehen wir darin eine Möglichkeit, dysfunktionale Wirkungen von Reorganisationsprozessen zu kontrollieren.

Die in letzter Zeit häufiger vorzufindenden Gesundheitsangebote in Betrieben wie Entspannungstechniken, Bewegungstrainings, Änderung des Ernährungsverhaltens betonen vor allem auch die Eigenverantwortung des Mitarbeiters und sind nachweislich geeignet, das Befinden und auch die Bewältigungsmöglichkeiten für Belastungen positiv zu beeinflussen. So zeigt sich beispielsweise auch, dass Verstimmungen von Mitarbeitern durch Bewegungstraining positiv beeinflusst werden können.

Als besonders vielversprechend könnte sich eine Kombination der bisher angeführten Elemente eines "Steuerungsprogrammes für Wohlbefinden" erweisen, vor allem dann, wenn die Elemente "Mitarbeiterberatungsprogramm", Gesundheitsförderung und präventive Maßnahmen miteinander abgestimmt und integriert werden. Dies belegen auch Daten aus der betrieblichen Gesundheitsförderung: Je mehr unterschiedliche Faktoren durch ein Programm erfasst werden, umso besser sind auch die erzielten Wirkungen.

"Unser wichtigstes Kapital sind unsere Mitarbeiter" - ist in Feierstunden oft zu hören und in Unternehmensleitbildern oder Führungsgrundsätzen zu lesen, womit wohl die Bedeutung des Humanvermögens für den Erfolg von Unternehmungen herausgestrichen werden soll. Wie unsere Untersuchungen zeigen, ist das Wohlbefinden von Mitarbeitern als bisher vernachlässigte Größe ein wichtiger, für diesen Erfolg relevanter Einflussfaktor. Mit mehr Wohlbefinden können zum Beispiel günstige Voraussetzungen für die quantitative und vor allem auch die qualitative Leistungsfähigkeit und auch positive Beziehungen zu externen und internen Kunden geschaffen werden. Allerdings sind für mehr Wohlbefinden eine Reihe von Voraussetzungen zu schaffen: Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter müssen mit den Anforderungen sowohl auf der Ebene des Einzelnen als auch im Kollektiv abgestimmt sein, Handlungsspielräume und soziale Unterstützung vorhanden sein und das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter muss positiv beeinflusst werden. Auch korrektive Maßnahmen zur laufenden "Pflege" des Personals in Form von Mitarbeiterberatungsprogrammen und Gesundheitsförderung müssen bei Beeinträchtigungen, die trotz präventiver Maßnahmen durch die begrenzten Steuerungsmöglichkeiten immer noch auftreten, Unterstützung und Korrekturmöglichkeiten bieten. All dies erfordert jedoch Maßnahmen wie Investitionen und Programme und vor allem auch Konzepte, die entwickelt und vor allem auch von den betrieblichen Entscheidungsträger getragen werden müssen.