

Universität Koblenz – Landau,  
Fachbereich 8: Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens

Über den Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit auf die  
verschiedenen Facetten von Burnout bei Flugbegleiterinnen und  
Flugbegleitern

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor philosophiae

(Dr. phil.)

vorgelegt von

Dipl. Psych. Mag. Marina Kinschel

Februar 2013







Erstgutachter: Prof. Dr. Ottmar L. Braun

Zweitgutachter: Dr. Martin Sauerland

Dekan: Prof. Dr. Manfred Schmitt



*Für meine Familie...*



# *Danksagung*

Großer Dank gebührt meiner Familie und allen meinen Freundinnen und Freunden, die immer ein offenes Ohr für mich hatten und mich durch sämtliche Höhen und Tiefen während meines Doktorats begleiteten. Danke für das von jedem einzelnen entgegengebrachte Verständnis für die wenige Zeit, die ich bedingt durch das Entstehen dieser Arbeit hatte.

Speziell gilt mein Dank Professor Dr. Ottmar Braun. Er hat es mir ermöglicht, neben meiner Berufstätigkeit wissenschaftliche Forschung betreiben zu dürfen. Ihm gilt auch mein besonderer Dank und Wertschätzung für die ausgezeichnete Betreuung, Förderung, Begleitung und den wertvollen Anregungen die zum Entstehen dieser Arbeit beitrugen.

Danken möchte ich auch Herrn Dr. Martin Sauerland, dem Zweitgutachter dieser Arbeit.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei meiner ehemaligen Kollegin und lieben Freundin, Diplom Psychologin Christine Geyer, die mich überhaupt erst zu dieser Dissertation brachte. Mein Dank gebührt zudem Alexander Braun. Beide haben mich unabhängig voneinander die ganze Zeit über motiviert und aufgebaut und stets an mich geglaubt. Herzlichen Dank für die liebevolle Unterstützung!

Letztendlich bedanke ich mich insbesondere bei den zahlreichen Flugbegleiterinnen und Flugbegleitern für das große Engagement und dem überaus bereitwilligen Ausfüllen meines Fragebogens sowie den Personen, welche sich für die qualitativen Interviews, die praktische Validierung und die Gruppendiskussion angeboten hatten. Ohne der tatkräftigen Unterstützung jedes Einzelnen wäre die Untersuchung und somit die vorliegende Arbeit nicht möglich gewesen.



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1.</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Zielsetzung der Arbeit .....	6
1.2.	Aufbau der Arbeit .....	8
<b>I.</b>	<b>Theorie.....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>Burnout .....</b>	<b>13</b>
2.1.	Theoretische Einführung in das Thema Burnout .....	13
2.2.	Definitionen von Burnout .....	16
2.2.1.	Zahlen und Fakten von Burnout.....	19
2.3.	Ätiologie von Burnout.....	21
2.3.1.	Ursachen, Symptome und Verlauf von Burnout .....	22
2.3.1.1.	Modell von Freudenberger (1992).....	22
2.3.1.2.	Modell von Burisch (1994) .....	25
2.3.1.3.	Modell von Maslach & Jackson (1984).....	29
2.4.	Demographische Variablen im Zusammenhang mit Burnout.....	31
2.5.	Abgrenzungen zum Nachbarkonzept Stress.....	33
2.5.1.	Definition des Begriffes „Stress“ .....	33
2.5.1.1.	Stressoren .....	35
2.5.1.2.	Transaktionales Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984).....	35
2.5.2.	Stress und Burnout .....	37
2.5.2.1.	Das Berufsstressmodell von Weinert (1998).....	38
<b>3.</b>	<b>Mitarbeiterzufriedenheit .....</b>	<b>41</b>
3.1.	Einführung in das Thema Mitarbeiterzufriedenheit .....	41
3.1.1.	Definition von Mitarbeiterzufriedenheit .....	43
3.2.	Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit .....	47
3.2.1.	Die Bedürfnistheorie nach Maslow (1954) .....	48
3.2.2.	Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959) .....	50
3.2.3.	Modell nach Bruggemann et al. (1975) .....	52
3.3.	Dimensionen von Mitarbeiterzufriedenheit .....	55

3.4.	Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit .....	61
3.4.1.	Arbeitsleistung .....	62
3.4.2.	Fehlzeiten .....	63
3.4.3.	Fluktuation .....	63
3.4.4.	Mitarbeiterbindung.....	64
3.4.5.	Das Verhalten in der Organisation.....	65
3.4.6.	Wirtschaftlicher Erfolg .....	65
<b>4.</b>	<b>Burnout und Mitarbeiterunzufriedenheit .....</b>	<b>67</b>
4.1.	Modell von Maslach & Leiter (2001) .....	69
<b>5.</b>	<b>Der Beruf des Flugbegleiters: Definition und Historie ....</b>	<b>73</b>
5.1.	Deskriptive Analyse des Arbeitsplatzes .....	75
5.1.1.	Arbeitsbedingungen .....	75
5.1.2.	Anforderungsprofil.....	77
5.1.3.	Allgemeine Erläuterungen zum Beruf des Flugbegleiters und der Entwicklung der Flugbranche.....	77
5.1.4.	Risikogruppe Flugbegleiter .....	81
5.1.5.	Beispiel Dienstplan .....	84
<b>6.</b>	<b>Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge von Burnout und Mitarbeiterzufriedenheit bei Flugbegleitern .....</b>	<b>85</b>
6.1.	Gemeinsamkeiten von Mitarbeiterzufriedenheit, Burnout und dem Tätigkeitsfeld von Flugbegleitern .....	86
6.2.	Entwicklung eines Modells zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern .....	89
6.3.	Fragestellungen und Hypothesen .....	91
<b>II.</b>	<b>Empirie .....</b>	<b>93</b>
<b>7.</b>	<b>Qualitative Erhebung .....</b>	<b>97</b>
7.1.	Methodisches Vorgehen.....	97
7.1.1.	Das problemzentrierte Interview .....	97
7.1.2.	Erstellung des Interviewleitfadens .....	99
7.2.	Auswertungsmethode: Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	100

<b>Studie I .....</b>	<b>101</b>
7.2.1. Die Stichprobe.....	101
7.3. Analyse des Datenmaterials .....	102
7.4. Die Einzelanalysen .....	102
7.4.1. Einzelfallanalyse A .....	103
7.4.2. Einzelfallanalyse B .....	108
7.4.3. Einzelfallanalyse C .....	113
7.5. Ergebnisse .....	119
<b>8. Quantitative Erhebung .....</b>	<b>123</b>
8.1. Ziele und Begründungen der Untersuchung .....	123
8.2. Beschreibung der Methode .....	124
8.2.1. Art der Datenerhebung .....	124
8.3. Erhebungsinstrumente .....	127
8.3.1. Demographische Daten .....	127
8.3.2. Messinstrument zur Mitarbeiterzufriedenheit .....	129
8.3.2.1. Skala MITgehen .....	130
8.3.2.2. Subskala MITarbeiten .....	131
8.3.2.3. Skala MITverantworten .....	133
8.3.2.4. Skala MITgestalten .....	134
8.3.3. Messinstrument zu Burnout .....	135
8.3.3.1. BOSS I.....	136
8.3.3.2. BOSS II .....	137
<b>Studie II .....</b>	<b>139</b>
8.4. Neukonstruktion eines Messinstruments.....	139
8.4.1. Gruppendiskussionsverfahren .....	140
8.4.2. Messinstrument zu organisationsbedingten Belastungen .....	142
8.5. Praktische Validierung .....	144
<b>Studie III .....</b>	<b>145</b>

8.6.	Durchführung der Untersuchung.....	145
8.7.	Stichprobe .....	147
8.7.1.	Deskriptive Beschreibung der Stichprobe.....	149
8.8.	Fragestellung und Hypothesen .....	151
8.9.	Ergebnisse .....	153
8.9.1.	Ergebnisse der statistischen Auswertung .....	154
8.9.1.1.	Auswertung Fragestellung 1 und Hypothese 1.1.: FEMAZU und BOSS ..	155
8.9.1.2.	Auswertung Hypothese 1.2.: Auswirkungen Mitarbeiterzufriedenheit.....	157
8.9.1.3.	Auswertung Hypothese 1.3.: Unternehmenszugehörigkeit .....	158
8.9.1.4.	Auswertung Hypothese 1.4.: Routine.....	159
8.9.1.5.	Auswertung der Fragestellung 2 und Hypothese 2.1.: Organisationsbedingte Variablen .....	160
8.9.1.6.	Auswertung Hypothese 2.1.1.: Flugstundenanzahl .....	162
8.9.1.7.	Auswertung Hypothese 2.1.2.: Planänderungen.....	163
8.9.1.8.	Auswertung Hypothese 2.1.3.: Stressoren.....	164
8.9.1.9.	Auswertung der Hypothese 2.1.4.: Arbeitsplatzsicherheit .....	165
8.9.1.10.	Auswertung der Hypothese 2.1.5.: Belastende Arbeitsbedingungen .....	166
8.9.1.11.	Auswertung der Hypothese 2.2.: Innovation und Kommunikation.....	166
8.9.1.12.	Auswertung der Hypothese 2.3.: Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance .....	168
8.9.1.13.	Auswertung der Hypothese 2.4.: Unterbrechung der vermittelten Prozesse durch äußere Faktoren.....	169
8.9.1.14.	Auswertung der Hypothese 2.4.1.: besondere Belastungen .....	171
8.9.2.	Ergänzende Ergebnisse .....	173
8.9.2.1.	Regressionsanalyse.....	175

### **III. Resümee .....177**

#### **9. Diskussion der Ergebnisse.....179**

9.1.	Burnout bei Flugbegleitern .....	179
9.2.	Mitarbeiterzufriedenheit bei Flugbegleiter .....	185
9.3.	Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit auf Burnout bei Flugbegleiter.....	191
9.4.	Gründe für einen Berufswechsel .....	199

<b>10.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>201</b>
<b>11.</b>	<b>Methodenkritische Würdigung .....</b>	<b>205</b>
<b>12.</b>	<b>Handlungsempfehlung und Ausblick.....</b>	<b>207</b>
<b>13.</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>211</b>
<b>14.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>213</b>
<b>15.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>225</b>



# **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

<i>Abbildung 1 : Die drei Komponenten von Burnout nach Maslach und Jackson (1986) .....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 2 : Deutliche Zunahme von Burnout aus dem Fehlzeiten Report (AOK) 2012 .....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 3 : Der „Burnout-Zyklus“ (nach Freudenberger &amp; North, 1992, S.123) .....</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 4 : Burnout-Symptomatik, Burisch 1994 .....</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 5 : Berufsstressmodell (Weinert, 1998, S. 237) .....</i>	<i>39</i>
<i>Abbildung 6 : Bedürfnispyramide von Maslow (1954). Quelle: Maslow, 1954, S. 35 ff.) .....</i>	<i>48</i>
<i>Abbildung 7 : Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) .....</i>	<i>50</i>
<i>Abbildung 8 : Theorie nach Herzberg (Quelle: Weinert, 1981, S. 269) .....</i>	<i>51</i>
<i>Abbildung 9 : Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975). Quelle: Schuler, 1993, S. 145 .....</i>	<i>53</i>
<i>Abbildung 10 : Einbettung von Arbeitszufriedenheit in das System Person-Situations-Konsequenzen (Quelle: Neuberger &amp; Allerbeck, 1978, S. 22) .....</i>	<i>61</i>
<i>Abbildung 11 : Beispiel Dienstplan .....</i>	<i>84</i>
<i>Abbildung 12 : Darstellung der Gemeinsamkeiten von Mitarbeiterzufriedenheit, Burnout und dem Tätigkeitsfeld der Flugbegleiter .....</i>	<i>86</i>
<i>Abbildung 13 : Modell zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern .....</i>	<i>89</i>
<i>Abbildung 14 : Lebenskreise Person A .....</i>	<i>107</i>
<i>Abbildung 15 : Lebenskreise Person B .....</i>	<i>112</i>
<i>Abbildung 16 : Lebenskreise Person C .....</i>	<i>117</i>
<i>Abbildung 17 : Einzelnen Skalen des FEMAZU nach Braun (2011) .....</i>	<i>129</i>
<i>Abbildung 18 : Auszug an Items der Skala für organisationsbedingte Belastungen .....</i>	<i>142</i>
<i>Abbildung 19 : Ergebnisse des Zusammenhangmodells von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern .....</i>	<i>173</i>



# TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen der Arbeitszufriedenheit .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabelle 2: Gegenüberstellung der Dimensionen von Arbeitszufriedenheit .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabelle 3: Gegenüberstellung der Persönlichkeitsmerkmale vor und mit Burnout.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabelle 4: Übersicht der verwendeten Internetforen für die Link-Streuung .....</i>	<i>148</i>
<i>Tabelle 5: Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbach <math>\alpha</math> der Skalen .....</i>	<i>155</i>
<i>Tabelle 6: Korrelationen zur Fragestellung 1 .....</i>	<i>156</i>
<i>Tabelle 7: Auswirkungen Mitarbeiterzufriedenheit .....</i>	<i>157</i>
<i>Tabelle 8: Korrelationen der Fragestellung 2 .....</i>	<i>161</i>
<i>Tabelle 9: Korrelationen der Hypothese 2.1.1. ....</i>	<i>162</i>
<i>Tabelle 10: Partielle Korrelation nach Pearson .....</i>	<i>164</i>
<i>Tabelle 11: Korrelationen von Kommunikation, Innovation auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout .....</i>	<i>167</i>
<i>Tabelle 12: Korrelationen von Weiterentwicklung und Work-Life-Balance auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout .....</i>	<i>169</i>
<i>Tabelle 13: Unterschiede von Arbeitgebern bei der Arbeitsplatzsicherheit .....</i>	<i>174</i>



## ABKÜRZUNGEN

AZZ	Arbeitsbeurteilungsbogen
AZ	Arbeitszufriedenheit
BO	Burnout
BOSS	Burnout-Screening-Skala
DSM - IV	Diagnostic and Statistical Manual of mental Disorders
FB	Flugbegleiter/Flugbegleiterin
FEMAZU	Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit
ff	fortlaufend folgende
ICD - 10	International Statistical Classification of Diseases
MAZ	Mitarbeiterzufriedenheit
OCB	Organizational Citizenship Behavior
SAZ	Skala zur Arbeitszufriedenheitsmessung
UFO	Unabhängige Flugbegleiter Organisation
WHO	World Health Organization
v.a.	vor allem
vs.	versus

Anmerkung: Geschlechtergerechte Formulierungen

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit dieser Arbeit werden bei Personenkategorisierungen die weiblichen Morpheme weggelassen. Mit der Verwendung der männlichen Form sind auch die weiblichen Vertreterinnen eingeschlossen, außer es wird dies explizit angeführt.



# 1. Einleitung

Im Jahr 2011 verging kaum ein Tag ohne eine neue Pressemeldung über das höchst aktuelle und brisante Thema Burnout. Auch im darauffolgenden Jahr wurde das Thema Burnout intensiv und mit großer Dynamik öffentlich diskutiert, in vielen Zeitschriften zum Titelthema gemacht und in einigen TV-Sendern zur Diskussionsgrundlage. Was bedeutet überhaupt dieses „Modewort“, das in aller Munde ist? Übersetzt heißt Burnout so viel wie „ausbrennen“ oder „durchbrennen“. Lange Zeit wurde Burnout als „Managerkrankheit“ deklariert und betraf meist nur Einzelfälle, jedoch hat es sich vor allem in den letzten Jahrzehnten rasant zu einer weit verbreiteten Krankheit entwickelt. Ob Studenten, Führungskräfte, Spitzensportler, Lehrer, Pflegekräfte, Prominente, Handwerker, Alleinerzieher oder Service Professional, einige Studien belegen bereits, dass Burnout längst zu einer Krankheit geworden ist, die jeden betreffen kann (Neubach & Schmidt, 2004; Maslach, Schaufeli & Leitner, 2001). Selbst Prominente bleiben davor nicht gefeit. So sprachen zum Beispiel Miriam Meckel oder Tim Mälzer öffentlich über ihre Burnout-Erkrankung und ermutigten durch ihre offene Haltung der Thematik gegenüber viele andere dazu, zur Krankheit zu stehen.

Die Aktualität dieses Themas wird zum einen durch die steigenden Krankheitstage von Arbeitnehmern in ihren Organisationen - beispielsweise durch die Veröffentlichung der neuesten Zahlen im AOK Fehlzeiten-Report - bestätigt, zum anderen durch das daraus resultierende und verstärkte Interesse der Medienwelt. So berichtete beispielsweise die „Frankfurter Allgemeine“ in ihrer Ausgabe vom 29. März 2010 im Artikel „Burn-Out statt Grippe“ über die Verdoppelung der Zahl der Krankschreibungen auf Grund psychischer Erkrankungen seit 1990. Das Magazin Spiegel schrieb in der Ausgabe vom 25. Juli 2011 eine Reihe von Artikeln zum Thema Burnout „Wie Unternehmen ihre Beschäftigten vor Burnout bewahren wollen“. Auch das Magazin Stern griff dieses Thema in einer Ausgabe mit der Titulierung „Ausgebrannt und erschöpft“ auf. Die Aktualität lässt sich ebenso durch die Vielzahl an Artikeln im Internet aus der jüngsten Zeit bestätigen. Im Zeitraum vom 10. Oktober 2011 bis zum 31. Dezember 2011 wurden auf der Internetseite Google über 600 Pressemeldungen, Artikel und weitere Einträge zum Thema Burnout vermerkt. Die Tendenz ist weiter steigend.

So verwundert es wenig, dass Burnout in den Medien oft bereits als „Volkskrankheit“ (Wirtschaftswoche) oder „Epidemie des 21. Jahrhunderts“ bezeichnet wird. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) erklärte den beruflichen Stress zu „einer der größten Gefahren des 21. Jahrhun-

derts“. Kritiker stellen sich hierbei immer öfter die Frage: Handelt es sich um eine Art „Modediagnose“ oder tatsächlich um ein ernsthaftes Problem? Auch an der Politik geht das Thema Burnout nicht spurlos vorüber. Mehreren Zeitungsberichten zufolge (z.B. Welt am Sonntag, 23.10.2011) ist Bayern das erste deutsche Bundesland, welches einen Staatsbeauftragten für psychische Erkrankungen und Burnout beruft. Der Pressemeldung zufolge soll dieser Beauftragte laut Gesundheitsminister Markus Söder (CSU) Ansprechpartner für die Akteure in Betrieben und Fachgesellschaften sein und diese beraten. Dem Amt wird eine Mittelfunktion zwischen Praxis, Forschung und Politik zugeschrieben. Zumindest an dieser Stelle wurde der Ernst der Lage erkannt und man hat reagiert.

Die Ursachen von Burnout sind ebenso vielfältig wie die Versuche einer einheitlichen Begriffsdefinition des Burnout-Phänomens. Eine der bedeutendsten Forscherinnen für Burnout ist Christina Maslach. Maslach und Leiter (2001) versuchten einen Erklärungsansatz mit Bezug auf arbeitsplatzspezifische Faktoren. Den Autoren zufolge ist eine Diskrepanz zwischen Person und Job verantwortlich für die Burnout-Entstehung. Zudem rücken die menschlichen Werte in der Arbeitswelt immer mehr hinter die wirtschaftlichen Werte, wobei die Faktoren, welche die Mitarbeiter dazu anhalten gut zu sein und hart zu arbeiten, ignoriert werden. Die Unternehmen erwarten, dass sich die Mitarbeiter danach richten und selbst herausfinden, wie man in diesem Metier überlebt. Es führt jedoch zu einer großen Diskrepanz, wenn die Kluft zwischen Mensch und Anforderungen des Arbeitsplatzes zu groß ist.

Eine Berufsgruppe die trotz extremer Arbeitsbedingungen und Belastungen bisher nicht auf ein etwaiges Burnout-Risiko untersucht wurde, ist die der Flugbegleiter.

Den Autoren Müller und Larisch (2012) zufolge sind weltweit etwa 2.000 Fluggesellschaften mit insgesamt ca. 23.000 Flugzeugen tätig, die mehr als 3.700 Flughäfen bedienen und jährlich mehr als 2 Milliarden Passagiere transportieren. Allein in Deutschland sind etwa 35.000 bis 40.000 Beschäftigte in Cockpit und Kabine tätig. Darüber hinaus verzeichnet der Luftverkehr eine Zuwachsrate von etwa 5% jährlich. Die Autoren sehen den Grund in der Veränderung der Arbeitsbedingungen von fliegendem Personal in dem seit den 1970er Jahren stark veränderten Luftverkehr, bedingt durch die Entwicklung von Langstreckenflugzeugen, globalisierten Wirtschaftsbeziehungen, dem Tourismus sowie insbesondere durch die Deregulierung der vormals überwiegend staatlichen Fluggesellschaften. Müller und Larisch (2012) beschreiben die Tätigkeit von Flugbegleitern als räumlich und zeitlich begrenzte Dienstleistungsarbeit mit Nacht- und Schichtarbeitsanteilen. Hierfür betonen die Autoren insbesondere die Notwendigkeit eines systemati-

schen Erholungsmanagements um dauerhaft Einschränkungen der Leistungsfähigkeit durch chronische Ermüdung entgegen zu wirken.

Bei genauerer Betrachtung des Arbeitsalltages des Kabinenpersonals hat dieser Vorschlag seine absolute Berechtigung. Der Arbeitsalltag von Flugbegleitern ist geprägt durch Arbeiten im Gehen, Stehen, unter Lärmeinwirkung, starken Erschütterungen und Stößen (z.B. bei Turbulenzen), starken Luftdruckveränderungen, schlechtem Licht, schwankenden Temperaturen und einer hohen Strahlenbelastung. Hinzu kommen Jetlag, Zeitverschiebungen, Arbeiten auf engstem Raum, ein sehr hoher Flexibilitätsanspruch sowie bei den meisten Airlines eine sinkende Produktqualität. Dies ist nur ein Auszug der überwiegend physischen Stressoren, welche die Flugbegleiter bei ihrer täglichen Arbeit beeinflussen. Darüber hinaus ergeben sich noch psychomentele Stressoren für das Kabinenpersonal, wie zum Beispiel Leistungs- und Zeitdruck während der Arbeitszeit sowie soziale Stressoren in Form von fehlender Anerkennung und emotionale Stressoren wie der dauerhafte Zwang zur Freundlichkeit (Hochschild, 1990). Die Gruppe der Flugbegleiter stellt auf Grund dieser und anderer besonders extremer Belastungsfaktoren, welche im Verlauf der vorliegenden Arbeit genauer erläutert werden sollen, eine potentielle Risikogruppe dar und bietet diesbezüglich eine überaus interessante Stichprobe für eine etwaige Erhebung im Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout.

Durch die steigenden Kerosinpreise und den massiven Konkurrenzdruck anderer Airlines sind die Fluglinien gezwungen ihr Produkt an die Wirtschaftslage anzupassen. Dieser Druck wirkt sich besonders auf die Mitarbeiter im Dienstleistungssektor aus, welche im direkten Kundenkontakt stehen und sich der großen Herausforderung stellen müssen, ein angeordnetes Sparpaket dem Kunden dennoch bestmöglich zu verkaufen. So steigt beispielsweise durch Aufstockung der Sitzplätze an Bord oder ein geringeres Produktangebot im Service der Frust von etlichen Kunden, dieser erzeugt wiederum einen enormen Stressfaktor für die Flugbegleiter. Zudem ist der Beruf mit Familie und Kindern nur schwer vereinbar, was einen weiteren Belastungsfaktor bildet und einen Zusammenhang von Burnout und Mitarbeiterzufriedenheit bei der vorliegenden Stichprobe vermuten lässt.

Auch wenn bislang keine Zahlen möglicher Fälle von Burnout im Flugbetrieb veröffentlicht wurden, ist mittlerweile dennoch bekannt, dass es vor allem in der Berufsgruppe der Flugbegleiter eine stetige und sehr hohe Krankheitsrate gibt.

Nicht nur Burnout wirkt sich auf eine erhöhte Anzahl an krankheitsbedingten Abwesenheitstagen aus, sondern auch, wie Braun notiert (2011), die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Mitarbeiterzufrie-

denheit steht demnach immer mehr im Interessensvisier vieler Unternehmer. Inzwischen wissen auch die Unternehmensbosse, dass sich mit unzufriedenen Mitarbeitern keine effizienten Geschäftsprozesse gestalten lassen. Keine effizienten Geschäftsprozesse bedeuten daher gerade für Unternehmen beispielsweise oft weniger Produktionsleistung. Daraus resultieren mitunter höhere Produktionskosten oder weniger zufriedene Kunden und somit auch Umsatz- und Erfolgsverlust. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird immer mehr als eine wesentliche Unternehmenskompetenz und bedeutungsvolle Voraussetzung für eine tragfähige Identifikation und Bindung der Mitarbeiter betrachtet. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor eines Unternehmens, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Mit konkreten Einflüssen der Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigten sich bereits einige Autoren. So konnte beispielsweise Koys (2001) den positiven Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Verhalten der Mitarbeiter im und dem Unternehmen gegenüber nachweisen. Stock und Hoyer (2002) belegten gleich mit zwei Studien die positiven Auswirkungen einer vorhandenen Mitarbeiterzufriedenheit auf das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kunden. Die daraus resultierende höhere Kundenzufriedenheit belegte Stock-Homburg (2009) mit seiner Erhebung. Felps et al. (2009) bestätigten den positiven Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Bindung zum Unternehmen (Commitment) und Wright, Cropanzano und Bonett (2007) zeigten, dass sich durch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit die Leistung der Mitarbeiter verbessert. So positiv sich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt, desto schwerwiegender sind die Konsequenzen von mangelnder Zufriedenheit in der Belegschaft. Weinert (1992) postuliert beispielsweise in seiner Arbeit klar, wie eine Arbeitssituation beschaffen sein muss um eine hohe Arbeitszufriedenheit erzielen zu können. Dem Autor zufolge müssen Mitarbeiter das Gefühl von Achtung und Wertschätzung erfahren sowie verbale Anerkennung erhalten, ein angemessenes Be- und Entlohnungssystem vorfinden, welches an die individuelle Leistung geknüpft ist sowie die Möglichkeit zur Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten geboten bekommen. Die Tätigkeit muss außerdem den physischen und psychischen Bedürfnissen des Mitarbeiters entsprechen und darüber hinaus geistig anspruchsvoll sein.

Braun (2011) weist beispielsweise auf die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit hin, indem er einige daraus resultierende Probleme in Organisationen aufzählt. Diesbezüglich werden neben einer mangelnden Kundenorientierung der Mitarbeiter unter anderem auch Unzufriedenheit in der Belegschaft, Burnout, eine hohe Fluktuation und vermehrte Krankmeldungen genannt.

Weitere Faktoren, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, sowie die positiven und negativen Konsequenzen aus vorhandener beziehungsweise fehlender Zufriedenheit, werden unter anderem in dieser Arbeit näher erläutert.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit von Flugbegleitern auf die verschiedenen Facetten von Burnout zu erfassen und das Risiko sowie die Anwendung von vermittelten Prozessen mit organisationsbedingten Variablen zu analysieren.

## 1.1. Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich mit der Untersuchung der Einflüsse und Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit auf die verschiedenen Facetten von Burnout.

Es wird sowohl eine empirische Erhebung in quantitativer als auch in qualitativer Form an der Stichprobe der Flugbegleiter durchgeführt. Hier soll festgestellt werden, ob eine niedrige Mitarbeiterzufriedenheit einen Zusammenhang mit der Entstehung von Burnout hat und wie weit Einflüsse durch Drittfaktoren, wie beispielsweise organisationsbedingte Variablen, haben. Hierfür wurde mit dem qualitativen Verfahren einer Gruppendiskussion eine Skala zu Belastungssituationen an Bord für die geplante Stichprobe der Flugbegleiter erstellt.

Die durchgeführte Studie ist korrelativ. Strenggenommen dürfte nicht von Einflüssen gesprochen werden, jedoch ist es in der vorliegenden Arbeit plausibel primär von Einflüssen anstatt von Zusammenhängen zu sprechen. Die korrekte Schreibweise würde „potentieller Einfluss“ oder „Zusammenhang“ vorsehen, jedoch sieht die bisherige Forschung ebenfalls die Wortwahl „Einfluss“ vor. Um die Verständlichkeit der vorliegenden Arbeit zu gewährleisten, wurde in der Arbeit ebenfalls die Bezeichnung „Einfluss“ verwendet.

Ein theoretischer Modellansatz wurde entsprechend der Theorie konzipiert und soll Zusammenhänge der Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auf die verschiedenen Facetten von Burnout bei Flugbegleitern darstellen.

Anhand des konzipierten Modells, einer qualitativen Erhebung in Form problemzentrierter Interviews und einer quantitativen empirischen Studie werden folgende Ziele für die vorliegende Arbeit definiert:

- In erster Linie soll eine inhaltliche Klärung der Dimensionen von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout vorgenommen werden.
- Mögliche Zusammenhänge aus den komplexen Konstrukten von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout sollen aufgedeckt und ausgearbeitet werden. Diese sollen in weiterer Folge Gemeinsamkeiten mit der zu untersuchenden Stichprobe der Flugbegleiter implizieren.

- In weiterer Folge wird der Zusammenhang von organisationsbedingten Variablen sowie demographischen Variablen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout analysiert und statistisch überprüft.
- Eine Schlussfolgerung im Anschluss an die Arbeit soll über weitere mögliche Zusammenhänge Aufschluss geben sowie Ableitungen für die Erhebung der komplexen Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit auf Burnout erfolgen.
- Ziel ist es insbesondere, für die wissenschaftliche Forschung und die Unternehmenspraxis einen nutzbaren Erkenntnisgewinn zu erreichen und im Zuge der hohen Anzahl an Burnout-Erkrankten allein im Jahr 2011 Faktoren zu eruieren, die einen besonderen Einfluss auf die Entstehung von Burnout bei Flugbegleitern haben.

Auf Basis der Ergebnisse sollen abschließend Empfehlungen für bestimmte Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen gegeben werden um den Zufriedenheitsfaktor von Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum zu erhöhen. Zuletzt wird darauf hingewiesen, was zukünftige Forschungen mit Berücksichtigung auf den gesellschaftlichen Wandel sowie den Wertewandel tun können, um eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bei Flugbegleitern zu erzielen.

## 1.2. Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an der im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Zielsetzung und gliedert sich in 13 Kapitel, wobei das erste Kapitel aus der bereits vorangegangenen Einleitung besteht.

Das Kapitel 2 beginnt mit einer theoretischen Einführung in das Thema Burnout und beinhaltet neben definitorischen Grundlagen Zahlen und Fakten aus dem aktuellsten Report einer deutschen Krankenkasse. Zudem werden die Ätiologie, Ursache, Symptome und Verlauf von Burnout mit einigen der bedeutendsten Modelle theoretisch fundiert und die Abgrenzung zum Nachbarkonzept Stress berücksichtigt.

Kapitel 3 beginnt mit einer grundlegenden Einführung in das Thema Mitarbeiterzufriedenheit und berücksichtigt neben definitorischen Grundlagen die Entstehung von Arbeitszufriedenheit auf der Grundlage theoretisch fundierter Modelle dreier namhafter Autoren. Neben den Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit wird auf etwaige Auswirkungen wie beispielsweise den wirtschaftlichen Erfolg oder die Mitarbeiterbindung näher eingegangen.

In Kapitel 4 wird durch die Darstellung eines Modells der theoretische Zusammenhang der beiden Phänomene Burnout und Mitarbeiterzufriedenheit aufgezeigt.

Kapitel 5 umfasst eine detaillierte Beschreibung der geplanten Stichprobe der Flugbegleiter und berücksichtigt neben dem historischen Wandel des Berufs auch eine deskriptive Analyse des Arbeitsplatzes (5.1.), der Arbeitsbedingungen (5.1.1.) sowie eines Anforderungsprofils (5.1.2.).

Aufbauend auf den in Kapitel 2 bis 5 erläuterten Grundlagen zu Burnout, Mitarbeiterzufriedenheit und organisationsbedingten Variablen der Tätigkeit an Bord von Flugzeugen erfolgt in Kapitel 6 die Entwicklung eines theoretischen Modells zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern.

Kapitel 7 dient der Darstellung der durchgeführten empirischen qualitativen Studie in Form von problemzentrierten Interviews gefolgt von einer quantitativen empirischen Erhebung in Kapitel 8. Nach einer ausführlichen Beschreibung von Methode (8.2.) und Stichprobe (8.4.) werden Fragestellungen und Hypothesen postuliert (8.5.) sowie die Ergebnisse präsentiert (8.6.). Auf die Operationalisierung von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout wird ab Kapitel 8.2.1. näher eingegangen.

Abschließend erfolgt in Kapitel 9 eine umfangreiche Diskussion der in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse, gefolgt von einer methodenkritischen Würdigung und einem Ausblick für weitere Forschungstätigkeiten. Eine Zusammenfassung schließt die Arbeit ab.



# I. Theorie



## 2. Burnout

### 2.1. Theoretische Einführung in das Thema Burnout

Lange Zeit bevor der Begriff „Burnout“ für wissenschaftliche Untersuchungen von Relevanz war, wurde dieser bereits in diversen Literaturen beschrieben. Als Beispiel sei hierfür der Roman „Buddenbrooks“ von Thomas Mann (1901) genannt oder auch der Autor Graham Green, welcher bereits 1961 den Begriff für seinen Buchtitel „A Burn-Out Case“ verwendete (Rösing, 2003). Erst 1982 erschien der Begriff Burnout erstmals in einem Lexikon mit folgender psychologischen Bedeutung: „become exhausted, esp. as a result of long term stress; physical or emotional exhaustion“ (Weber & Hörmann, 2007).

Wörtlich übersetzt bedeutet Burnout „Ausbrennen“ oder „Durchbrennen“, wobei letztere Übersetzung von durchbrennen eigentlich irreführend ist, da es sich beim Burnout-Phänomen um einen schleichenden und langfristigen Prozess handelt, der in den 70-er Jahren als wissenschaftlicher Begriff vom New Yorker Psychotherapeuten Herbert Freudenberger (1974) geprägt wurde. Zu dieser Zeit war die Entwicklung dieses Begriffes zu einem „Modewort“ in der heutigen Zeit nicht absehbar. Freudenberger beschrieb mit dieser damals völlig neuen Begriffsbedeutung etwas, das er bei Beschäftigten in sozialen Berufen beobachtete, die sich in ihrer Arbeit überengagierten, aufopferteten und zudem ein sehr hohes Pflichtbewusstsein hatten. Freudenberger arbeitete zusammen mit anderen Helfern unbezahlt an einer „Free Clinic“, die eine alternative psychiatrische Gesundheitsversorgung für soziale Randgruppen bildete. Sowohl bei sich als auch seinen Mitarbeitern stellte er nach geraumer Zeit Symptome und Veränderungen fest, die sich nicht in die klassischen Neurose- oder Psychoselehren einordnen ließen. Zu dieser Zeit wurde der Begriff Burn-out für die nachlassende Drogenwirkung bei chronischem Missbrauch verwendet – burned-out on drugs. In Anlehnung daran bezeichnete Freudenberger das Phänomen der beobachteten Auffälligkeiten beziehungsweise Veränderungen mit burn-out (Bauer, Hafner, Kachele, Wirsching, Dahlbender, 2003). Die Betroffenen „Ausgebrannten“ berichteten von einem hohen Maß an Müdigkeit und Erschöpfung, von

Überforderung, Lustlosigkeit und einer Beeinträchtigung durch körperliche Beschwerden. Zudem entwickelten sie sich zunehmend zu reizbaren, misstrauischen, halsstarrigen Mitarbeitern mit einer vorherrschenden negativen und zynischen Einstellung zur Arbeit. Gleichzeitig waren Anzeichen einer Depression erkennbar.

Nach Freudenberger ist insbesondere auch Christina Maslach zu nennen, eine US-Sozialpsychologin, welche eine der ersten empirischen Erforschungen des Burnout-Phänomens durchgeführt hat. Sowohl Maslach (1976) als auch Freudenberger (1974) thematisierten das Ausbrennen der Psychotherapeuten im Zusammenhang mit enormer, psychischer Belastung. Nach deren Publikationen weitete sich die Burnout-Forschung auf alle psychosozialen und pädagogischen Berufe aus, was sich durch viele wissenschaftliche Veröffentlichungen zu Burnout als Folge von Arbeitsbeanspruchung in den siebziger und achtziger Jahren in den USA zeigt. Hier ist zu betonen, dass Burnout und Stress sehr häufig synonym verwendet wurden. Ab 1982 ist eine zunehmende Akzeptanz von Burnout seitens der wissenschaftlichen Forschung nach Enzmann und Kleiber (1989) erkennbar, so dass das Ausbrennen insbesondere in psychosozialen Berufen zunehmend zum eigenständigen Thema innerhalb der Stressforschung wurde.

Nach Maslach und Freudenberger beschäftigte sich auch Burisch (1994) während seiner Forschungsarbeiten zum Thema Burnout mit der genauen Übersetzung des Begriffes und bevorzugte ebenfalls den Ausdruck „ausgebrannt sein“. Burisch stellt den Vergleich auf, dass Burnout „eine langdauernd zu hohe Energieabgabe für zu geringe Wirkung bei ungenügendem Energienachschub – etwa so, wie wenn eine Autobatterie nicht mehr über die Lichtmaschine nachgeladen wird, dennoch aber Höchstleistungen abgeben soll“.

Nur wenige der frühen Arbeiten stützten sich auf empirische Ergebnisse. Häufig basierten diese oft auf qualitativen Beobachtungen und individuellen Fallstudien. Bis 1983 waren die meisten der Arbeiten nicht empirisch, sondern sie bestanden darin, die beobachteten Symptome mittels traditioneller Konzepte zu erklären.

Inzwischen gibt es zu diesem Thema etwa 1000 Publikationen pro Jahr, es wurde als Titelthema von vielen Zeitschriften aufgegriffen und ist häufig Thema von öffentlichen Diskussionsrunden. Trotzdem ist es bisher nicht gelungen sich auf eine normierte und einheitliche Begriffs- und Definitionsbildung zu einigen. Bislang sind sich die Forscher nicht nur hinsichtlich der Begriffs- und Definitionsbildung uneinig, auch gibt es bezüglich der Problemzuwei-

sung Unterschiede. Während in Deutschland Burnout überwiegend als Problem des Gesundheitssystems angesehen wird, gilt es in anderen Ländern ausschließlich als arbeitsbezogenes Syndrom und wird somit als Problem der Arbeitswelt und dadurch als Thema der Arbeitspsychologie verstanden (Berger, et al., 2012).

Die Definitionsversuche von Burnout sind etwa genauso zahlreich wie die betroffenen Berufskategorien. Während es heutzutage in fast allen Berufen zu Burnout-Erkrankungen kommt, konnte es lange Zeit vermehrt im Bereich der (Human-)Dienstleistungen, d.h. bei Vertretern typischer Sozialberufe wie beispielsweise Sozialarbeitern, Krankenpflegern, Psychotherapeuten oder Lehrern beobachtet werden, also besonders bei helfenden Berufen. Hierbei handelt es sich überwiegend um eine Tätigkeit, die ein längerfristiges Engagieren für Menschen in emotional belastenden Situationen erfordert. Mittlerweile geht man davon aus, dass das Syndrom Burnout an jedem Arbeitsplatz, von Sozialarbeitern (Cherniss, 1980), über Drogenberater (Freudenberger, 1974), Polizisten, Eltern oder Lehrer bis hin zu Arbeitslosen (Amundson & Borgen, 1982) und auch im Privatleben auftreten kann und damit das einstige Image einer Managerkrankheit offensichtlich überholt ist.

## 2.2. Definitionen von Burnout

Es gibt eine Vielzahl an Büchern, Forschungsaktivitäten und Theorien über das Thema Burnout und obwohl Burnout mittlerweile einer der am häufigsten verwendeten Begriffe in unserer Gesellschaft ist, ist es der Wissenschaft bis heute nicht gelungen, sich auf eine Definition des Begriffes zu einigen.

Dies spiegelt sich auch in der neuesten Ausgabe des internationalen Verzeichnisses psychischer Krankheiten, der „International Statistical Classification of Diseases“ (ICD-10), wieder. In der derzeit geltenden Fassung des International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems der Weltgesundheitsorganisation (WHO) (Dilling, Mombour & Schmidt, 2006) und dem DSM-IV, dem Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder, wird der Begriff Burnout nicht als Hauptdiagnose einer psychiatrischen Erkrankung eingestuft (Henning & Houben, 2001), sondern nur als Zusatzdiagnose unter "Erschöpfungssyndrom" angeführt. Ausschließlich im ICD-10 wird Burnout unter „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“ angeführt.

Bereits Maslach stellte 1982 fest, dass es zu diesem Zeitpunkt mehr als 15 Definitionen von Burnout gab (Maslach, 1982). Maslach bezeichnet das Fehlen einer einheitlichen Definition als großes Hindernis für die Burnoutforschung, woran sich bis heute nichts geändert hat.

Nachdem jegliche Ansätze für einen einheitlichen und allgemein gültigen Erklärungsansatz gescheitert sind, wird Burnout als komplexes Phänomen und heterogenes Konstrukt gesehen. Allerdings ist es zwischenzeitlich gelungen, die Vielzahl der Symptomatik, Definitionen und Konzepte in folgende zwei Ansätze zu unterteilen:

- Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze: z. B. Freudenberg (1974), Burisch (1989)
- Sozial-, arbeits- und organisationspsychologische Erklärungsansätze: z. B. Maslach & Jackson (1984), Aronson, Pines & Kafry (1983), Weinert (2004).

Die einzigen Übereinstimmungen in der Vielzahl an Definitionen bestehen in den folgenden Punkten (Maslach, 1982, S. 30ff.):

## Burnout

- ...betrifft das Individuum
- ...ist eine interne psychische Erfahrung
- ...schließt Gefühle, Einstellungen, Motive und Erwartungen mit ein
- ...ist eine negative Erfahrung für das Individuum
- ...ist mit Problemen, belastendem Stress, Unannehmlichkeiten, Dysfunktionen und/oder negativen Konsequenzen verbunden.

Um einen Überblick über die verschiedenen und teils sehr voneinander abweichenden Definitionen zu geben, sind hier im Folgenden einige aufgelistet.

Freudenberger (1974) umschreibt Burnout folgendermaßen:

Burnout ist ein Zustand, der sich langsam, über einen Zeitraum von andauernden Stress und Energieeinsatz entwickelt. Ebenso ist es (...) ein Energieverschleiß, eine Erschöpfung aufgrund von Überforderungen, die von innen oder von außen durch Familie, Arbeit, Freunde, Liebhaber, Wertesysteme oder die Gesellschaft kommen kann und einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft raubt. Burnout ist ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress, und der schließlich persönliche Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt (Freudenberger, 1996, S. 26ff).

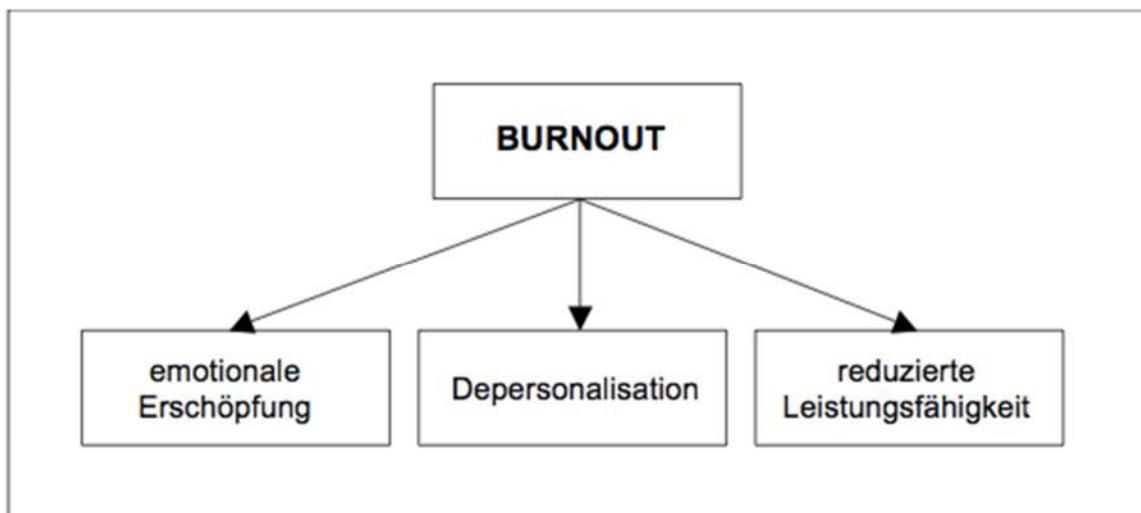
Auch Aronson, Pines und Kafry (1983) beziehen sich bei ihrem Definitionsversuch auf den andauernden Energieeinsatz, der wie folgt aussieht:

(...) einen seelischen Zustand (...), der häufig bei Menschen eintritt, die mit anderen arbeiten (und zwar v.a., aber nicht ausschließlich, in helfenden Berufen) und die in ihren Beziehungen zu ihren Patienten, Klienten, Schülern oder Kunden, zu ihren Vorgesetzten oder Kollegen die Gebenden sind. Zu diesem Zustand gehören eine ganze Reihe von Symptomen: Man fühlt sich ganz allgemein elend – emotional, geistig und körperlich ermüdet. Man fühlt sich hilflos und hoffnungslos, man bringt keine Begeisterung für die Arbeit und keine Lebensfreude auf. Das Ausbrennen tritt meist nicht als Folge einzelner traumatischer Ereignisse auf, sondern als schleichende see-

liche Auszehrung. Tragischerweise betrifft es v.a. Menschen, die einmal besonders begeisterungsfähig und idealistisch waren. Wir haben immer wieder gefunden, dass ein Mensch einmal „entflammt“ gewesen sein muss, um „ausbrennen“ zu können (...) das Ausbrennen ist das Resultat andauernder oder wiederholter emotionaler Belastungen im Zusammenhang mit langfristigem, intensivem Einsatz für andere Menschen (Aronson, Pines & Kafry, 1983, S. 13).

Maslach entwickelte mit dem Maslach Burnout Inventory (MBI 1981) nicht nur das am häufigsten eingesetzte Messinstrument zur Erfassung von Burnout, sie war auch maßgeblich an der Konzeption der wohl bekanntesten Bournout-Definition von Maslach und Jackson (1986) beteiligt. Burnout wird demnach als ein Syndrom wie folgt beschrieben:

“Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalisation, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do „people work“ of some kind” (Maslach & Jackson, 1986, S. 1).



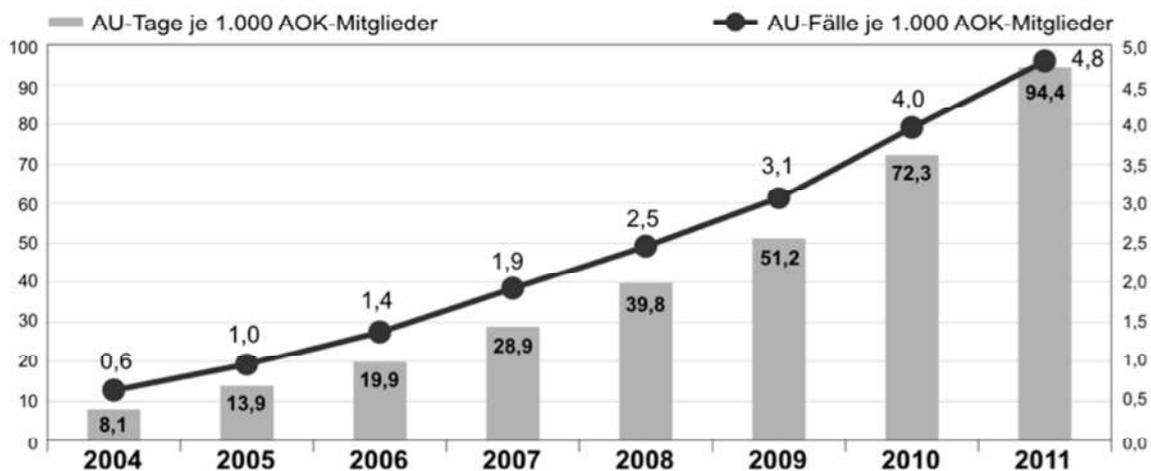
*Abbildung 1 : Die drei Komponenten von Burnout nach Maslach und Jackson (1986)*

Bei diesem Erklärungsansatz spielen Faktoren, die aus den Arbeitsbedingungen oder einer Person-Klienten-Beziehung resultieren eine wichtige Rolle. Eine genauere Ausführung zu diesem Modell befindet sich in Kapitel 2.3.1.3.

## 2.2.1. Zahlen und Fakten von Burnout

Nach dem neuesten Fehlzeiten-Report 2012 des AOK-Bundesverbandes und der WiDO (Wissenschaftliches Institut der AOK) nehmen psychische Erkrankungen und Burnout sowie darauf zurückzuführende Fehltageweiter zu. Dem Bericht zufolge sind Fehltageweiter seit 1994 mehr oder weniger kontinuierlich um 120 Prozent angestiegen und führen zu langen Ausfallzeiten. Psychische Erkrankungen dauern demnach durchschnittlich 22,5 Tage und somit doppelt so lange wie andere Erkrankungen mit rund 11,0 Tagen.

Vor allem die Burnout-Diagnosen stiegen laut dem aktuellsten Fehlzeiten-Report der AOK im vergangenen Jahr neuerlich um 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahr rasant an. Fasst man dies in Zahlen, so schreibt der Bericht weiter, sind von den mehr als 34 Millionen gesetzlich krankenversicherten Beschäftigten in Deutschland mehr als 130.000 Personen mit insgesamt 2,6 Millionen Fehltageweiter im Jahr 2011 wegen Burnout krankgeschrieben worden. Schröder (2012) führt den rasanten Anstieg unter anderem auf die immer größere Flexibilisierung der Mitarbeiter in der Arbeitswelt zurück.



Quelle: Fehlzeiten-Report 2012

Abbildung 2 : Deutliche Zunahme von Burnout aus dem Fehlzeiten Report (AOK) 2012

Die Abbildung 2 zeigt deutlich, dass zwischen 2004 und 2011 die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage bei den AOK-Versicherten aufgrund eines Burnout-Syndroms von 8,1 Tagen um das elffache auf 94,4 Tage anstieg. Nach diesem Bericht sind Frauen infolge von Burnout doppelt so oft krankgeschrieben wie Männer (Osterloh & Hillienhof, 2012).

Einem Bericht des Robert-Koch-Instituts zufolge gaben bei einer Umfrage zu Zivilisationskrankheiten von den 8000 Befragten 4,2 Prozent an, dass ein Arzt oder Psychotherapeut ein Burnout-Syndrom festgestellt hat. Betroffen seien davon insbesondere die 50- bis 59-Jährigen (Richter-Kuhlmann, 2012).

## 2.3. Ätiologie von Burnout

Die Ätiologie von Burnout ähnelt der Definition, trotz der Vielzahl an Forschungsarbeiten ist sie nicht einheitlich definiert. So ist es wenig verwunderlich, dass es hinsichtlich der Entstehungsbedingungen zu Unstimmigkeiten kommt und von Perrar (1995, S. 14 ff.) ein Erklärungsversuch unternommen wurde, welcher sich auf folgende zwei ätiologische Typen festlegt:

### *Typ I:*

Perrar (1995) macht für die Entstehung von Burnout ein Missverständnis zwischen hohen Erwartungen an den Beruf, dem Tätigkeitsmittelpunkt und der Realität des beruflichen Alltags, verantwortlich. Der Autor sieht die Ursache in folgenden Punkten:

- Überenthusiasmus
- Unwirkliche Bedürfnisse
- Idealismus
- Idealistische Erwartungen
- Hochgesteckte Ziele
- Irrationale Überzeugungen bzgl. der Arbeit

### *Typ II:*

Im Typ II sieht Perrar (1995) zwischen Burnout und psychischen Stress ähnliche Entstehungsbedingungen, wobei fragwürdige Bedingungen der Arbeit selbst im Vordergrund stehen. Die verbesserungswürdigen Arbeitsbedingungen äußern sich in vielfachen Belastungen, in der Umsetzung der Arbeitstätigkeit und beruflichen Ansprüchen. Im Typ II sieht der Autor die Ätiologie von Burnout in folgenden Punkten:

- Arbeitsumfang
- Führungs- und Kooperationsprobleme
- Mangelnde Transparenz von Vorschriften und Abläufen
- Mangelnde Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten
- Mangelndes Feedback

Bei diesem Ätiologietypus wird bei der Entstehung von Burnout von einer dynamischen Wechselbeziehung zwischen Arbeitssituation und Person ausgegangen (Perrar, 1995, S. 15).

Auf Erklärungen hinsichtlich der Ursachen wird im Modell von Maslach (Kapitel 2.3.1.3) näher eingegangen.

## 2.3.1. Ursachen, Symptome und Verlauf von Burnout

Die Ursachen, Symptome sowie der Verlauf von Burnout werden in den folgenden Kapiteln 2.3.1.1, 2.3.1.2 und 2.3.1.3 anhand diverser Modelle von verschiedenen renommierten Burnout-Forschern erklärt.

### 2.3.1.1. Modell von Freudenberger (1992)

Nach Freudenberger und North (1992) entwickelt sich Burnout über mehrere Stadien hinweg. Die Autoren beschreiben die verschiedenen Phasen des Burnouts mit einem „Burnout-Zyklus“ (siehe Abbildung 3). Oftmals gilt Ehrgeiz als Faktor für den Einstieg in das Stadium 1 des Burnout-Zyklus. Vor dem Zwang sich selbst zu beweisen, äußert sich in vielen Fällen bereits ein gewisser Hang zum Perfektionismus. Die Maßstäbe an die eigene Person werden sehr hoch gesteckt, zum Teil auch an übertriebene Erwartungen und dem Wunsch alles perfekt machen zu wollen, geknüpft.

Stadium 1– Der Zwang sich zu beweisen:

Der Wunsch nach Perfektionismus und danach sich zu beweisen verändert sich in Zwang und Verbissenheit. An dieser Stelle ist die Person bereits im ersten Stadium des 12-Phasen-Modells angekommen.

#### Stadium 2 – Verstärkter Einsatz:

Um den sehr hohen Erwartungen an sich selbst gerecht werden zu können, muss der Einsatz der jeweiligen Person verstärkt werden. Der Einsatz lässt sich meist nur durch intensivere und längere Arbeitszeiten verstärken.

#### Stadium 3 – Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse:

Den längeren Arbeitszeiten zufolge resultiert eine Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse und das Überschreiten in die nächste Stufe des Burnout-Zyklus.

#### Stadium 4 – Verdrängung von Konflikten:

Die betroffene Person gerät in einen innerpersonellen Konflikt, einerseits die selbst auferlegten hohen Erwartungen an sich erfüllen zu wollen, andererseits die Erkenntnis darüber, dass vor allem die persönlichen Bedürfnisse zunehmend zu kurz kommen. Um den eigenen hohen Maßstäben auch weiterhin gerecht zu werden, wird dieser bereits bewusste Konflikt verdrängt und die privaten Bedürfnisse werden auf einen späteren Zeitpunkt verschoben oder verleugnet.

#### Stadium 5 – Umdeutung von Werten:

In dieser Phase kommt es zu einer Neubewertung der eigenen Bedürfnisse. Berufliche Bedürfnisse, wie zum Beispiel den eigenen Erwartungen und Maßstäben gerecht zu werden, rücken mehr und mehr in den Vordergrund, wohingegen für die privaten Bedürfnisse keine Zeit mehr aufgebracht werden kann und diese zunehmend an Bedeutung verlieren. Durch dieses Verhalten wird bereits der soziale Rückzug eingeleitet.

#### Stadium 6 – Leugnung der Probleme:

Für die betroffene Person ist der berufliche Mehraufwand bereits die „Standardanforderung“ an sich selbst. Meist sind an dieser Stelle die betroffenen Personen bereits überlastet und überarbeitet, jedoch wird der Zustand konsequent verleugnet um weiterhin die selbst auferlegten Maßstäbe zu erreichen.

#### Stadium 7 – Rückzug:

Durch Ehrgeiz und Perfektionismus sieht die betroffene Person auch in dieser Phase nicht von den hohen Erwartungen an sich selbst ab. Nicht nur die privaten Bedürfnisse werden weiter zur Seite geschoben, sondern auch soziale Kontakte. Der Betroffene findet zunehmend weni-

ger Zeit und Lust sich mit Freunden oder Familie zu treffen. An oberster Stelle stehen die beruflichen Ziele. Den Autoren zufolge stellt sich in der Rückzugsphase bereits eine Orientierungslosigkeit ein. Diese ist jedoch häufig, bedingt durch zynische und nach außen scheinbar unveränderte Handlungen, nicht sichtbar.

#### Stadium 8 – Beobachtbare Verhaltensänderung:

In diesem Stadium beginnt die Unübersehbarkeit diverser Verhaltensänderungen, welche sich unter anderem durch eine geringer werdende Flexibilität, einen zunehmenden emotionalen Rückzug vom Arbeitsgeschehen oder eine Abwehrhaltung bezüglich zur Person geäußerter Kritik zeigt.

#### Stadium 9 – Depersonalisation:

Im Stadium der Depersonalisation betonen Freudenberg und North (1992) den Wahrnehmungsverlust der eigenen Person. Darüber hinaus werden - durch das überdauernde Verdrängen der eigenen Bedürfnisse - diese vom Betroffenen nicht mehr erkannt.

#### Stadium 10 – Innere Leere:

Diese Phase ist geprägt und gekennzeichnet durch das Gefühl von Mutlosigkeit, Angst oder Panik. Ersatzbefriedigungen werden exzessiv.

#### Stadium 11 – Depression:

Im Stadium der Depression ist der Betroffene durch Erschöpfung und Verzweiflung geprägt, Suizidgedanken sind in dieser Phase keine Seltenheit.

#### Stadium 12 – Völlige Erschöpfung:

Im letzten der 12 Stadien kommt es schlussendlich zur völligen Erschöpfung sowie einem emotionalen, körperlichen und geistigen Zusammenbruch.

Zu betonen ist an dieser Stelle, dass nach Freudenberg & North (1992) die 12 Stadien nicht immer in chronologischer Reihenfolge auftreten müssen, jedoch vielfach vorkommende Schritte des Burnout-Syndroms kennzeichnen.

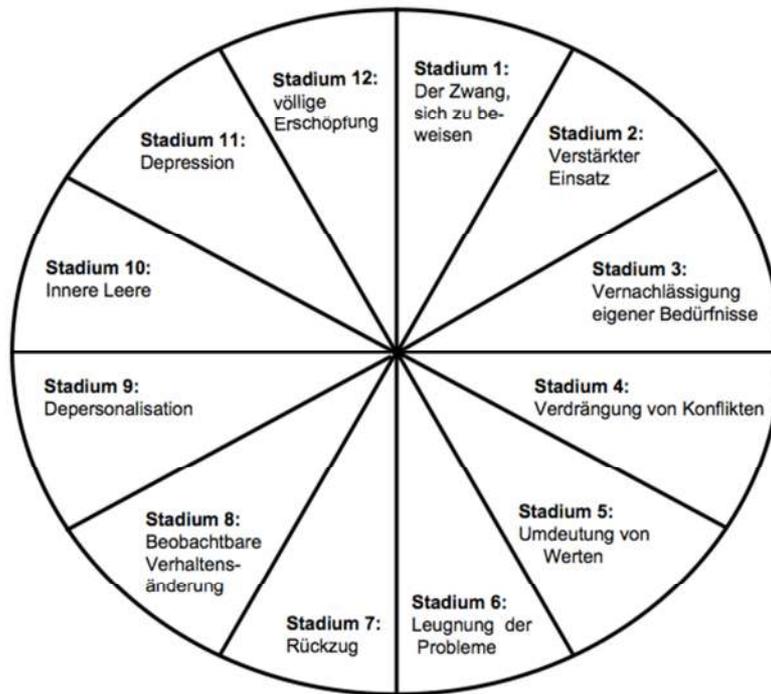


Abbildung 3 : Der „Burnout-Zyklus“ (nach Freudenberger & North, 1992, S.123)

### 2.3.1.2. Modell von Burisch (1994)

Ein häufig zitiertes Modell ist das Sieben-Phasen-Modell von Burisch, in welchem fast alle genannten Symptome in folgende sieben Kategorien eingeordnet wurden:

1. Warnsymptome der Anfangsphase
2. Reduziertes Engagement
3. Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisungen
4. Abbau
5. Verflachung
6. Psychosomatische Reaktionen
7. Verzweiflung

Burisch weist darauf hin, dass nicht alle Symptome auftreten müssen. Einige Symptomkategorien schließen sich sogar gegenseitig aus. Jedoch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch

andere Symptome auftreten, wenn ein Symptom vorhanden ist. Ebenso muss die Reihenfolge nicht zwingend eingehalten werden und die Symptome können sich durchaus überlappen (Burisch, 2006, S. 27).

Die sieben Phasen beinhalten in der Anfangsphase Warnsymptome, die ein vermehrtes Engagement für Ziele sowie Erschöpfung beschreiben. In weiterer Folge zeigen sich in Phase 2 ein reduziertes Engagement gegenüber Klienten und der Arbeit sowie erhöhte Ansprüche. Emotionale Reaktionen und Schuldzuweisungen in Form von Aggression oder Depression kennzeichnen Phase 3, der Abbau von kognitiver Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität und Wahrnehmungsfähigkeit charakterisiert Phase 4. Dieser Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit kann sich durch Konzentrations- und Gedächtnisschwäche, Ungenauigkeit oder Desorganisation äußern. Motivation, Kreativität sowie Wahrnehmungsfähigkeiten (schwarz-weiß Denken) nehmen ab (vgl. Burisch, 2006, S. 25f). In Phase 5 kommt es zur Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens, in der Phase 6 zu psychosomatische Reaktionen und schlussendlich in der letzten Phase zur Verzweiflung.

### **Symptome des Burnout klassifiziert in sieben Kategorien nach Burisch (1994)**

#### **1. Warnsymptome der Anfangsphase**

##### **a) Vermehrtes Engagement für Ziele**

Hyperaktivität - Freiwillige unbezahlte Mehrarbeit - Gefühl der Unentbehrlichkeit

Gefühl, nie Zeit zu haben - Verleugnung eigener Bedürfnisse

Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen

Beschränkung sozialer Kontakte auf Klienten

##### **b) Erschöpfung**

Chronische Müdigkeit - Energiemangel – Unausgeschlafenheit

Erhöhte Unfallgefahr

#### **2. Reduziertes Engagement**

##### **a) für Klienten und Patienten**

Desillusionierung - Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten - Größere Distanz zu Klienten

Meidung von Kontakt mit Klienten und/oder Kollegen

Aufmerksamkeitsstörungen in der Interaktion mit Klienten

Verschiebung des Schwergewichts von Hilfe auf Beaufsichtigung

---

Schulduzuweisung für Probleme an Klienten

Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln wie Strafen oder Tranquilizern

Stereotypisierung von Klienten, Kunden, Schülern etc. - Betonung von Fachjargon

Dehumanisierung

---

**b) für andere allgemein**

---

Unfähigkeit zu geben - Kälte - Verlust der Empathie - Unfähigkeit zur Transposition

Verständnislosigkeit - Schwierigkeiten, anderen zuzuhören – Zynismus

---

**c) für die Arbeit**

---

Desillusionierung - Negative Einstellung zur Arbeit - Widerwillen und Überdruß

Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen - Ständiges Auf-die-Uhr-sehen - Fluchtphantasien

Tagträumen - Überziehen von Arbeitspausen - Verspäteter Arbeitsbeginn

Vorverlegter Arbeitsschluss - Fehlzeiten

Verlagerung des Schwergewichts auf die Freizeit, Aufblühen am Wochenende

Höheres Gewicht materieller Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit

---

**d) erhöhte Ansprüche**

---

Verlust von Idealismus - Konzentration auf die eigenen Ansprüche

Gefühl mangelnder Anerkennung - Gefühl, ausgebeutet zu werden – Eifersucht –

Partnerprobleme - Konflikte mit den eigenen Kindern

---

**3. Emotionale Reaktionen; Schulduzuweisung**

---

**a) Depression**

---

Schuldgefühle - Reduzierte Selbstachtung - Insuffizienzgefühle – Gedankenverlorenheit

Selbstmitleid - Humorlosigkeit - Unbestimmte Angst und Nervosität

Abrupte Stimmungsschwankungen - Verringerte emotionale Belastbarkeit - Bitterkeit

Abstumpfung, Gefühl von Abgestorbensein und Leere - Schwächegefühl - Neigung zum

Weinen, Ruhelosigkeit Gefühl des Festgefahreenseins - Hilflosigkeits-, Ohnmachtsgefühle -

Pessimismus, Fatalismus - Apathie – Selbstmordgedanken

---

**b) Aggression**

---

Schulduzuweisung an andere oder „das System“ - Vorwürfe an andere

Verleugnung der Eigenbeteiligung - Ungeduld - Launenhaftigkeit - Intoleranz

Kompromissunfähigkeit - Nörgeleien - Negativismus - Reizbarkeit - Ärger und Ressentiments

Defensive/paranoide Einstellungen - Misstrauen - Häufige Konflikte mit anderen

---

**4. Abbau**

---

---

**a) der kognitiven Leistungsfähigkeit**

---

Konzentrations- und Gedächtnisschwäche - Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben

Ungenauigkeit - Desorganisation

Entscheidungsunfähigkeit - Unfähigkeit zu klaren Anweisungen

---

**b) der Motivation**

---

Verringerte Initiative - Verringerte Produktivität - Dienst nach Vorschrift

---

**c) der Kreativität**

---

Verringerte Phantasie - Verringerte Flexibilität

---

**d) Entdifferenzierung**

---

Rigides Schwarzweißdenken - Widerstand gegen Veränderungen aller Art

---

**5. Verflachung**

---

**a) des emotionalen Lebens**

---

Verflachung gefühlsmäßiger Reaktionen – Gleichgültigkeit

---

**b) des sozialen Lebens**

---

Weniger persönliche Anteilnahme an anderen oder exzessive Bindung an einzelne

Meidung informeller Kontakte - Suche nach interessanteren Kontakten

Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit - Eigenbrödeleien

Mit sich selbst beschäftigt sein – Einsamkeit

---

**c) des geistigen Lebens**

---

Aufgeben von Hobbies - Desinteresse – Langeweile

---

**6. Psychosomatische Reaktionen**

---

Schwächung der Immunreaktion - Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit

Schlafstörungen - Alpträume - Sexuelle Probleme - Gerötetes Gesicht - Herzklopfen

Engegefühl in der Brust - Atembeschwerden - Beschleunigter Puls - Erhöhter Blutdruck

Muskelverspannungen - Rückenschmerzen - Kopfschmerzen - Nervöse Tics

Verdauungsstörungen - Übelkeit - Magen-Darm-Geschwüre - Gewichtsveränderungen

Veränderte Essgewohnheiten - Mehr Alkohol/Kaffee/Tabak/andere Drogen

---

**7. Verzweiflung**

---

Negative Einstellung zum Leben - Hoffnungslosigkeit - Gefühl der Sinnlosigkeit -

Selbstmordabsichten - Existentielle Verzweiflung

---

*Abbildung 4 : Burnout-Symptomatik, Burisch 1994*

### 2.3.1.3. Modell von Maslach & Jackson (1984)

Nach Maslach und Jackson (1984) ist Burnout ein Syndrom, das sich häufig bei Arbeitnehmern in helfenden Berufen wieder findet, vor allem bei jenen, die sich mit psychologischen, sozialen und physischen Problemen anderer befassen. Ausschlaggebend für das Burnout-Syndrom ist hier das wachsende Gefühl der emotionalen Erschöpfung, d.h. die Ressourcen einer Person sind aufgebraucht und sie fühlt sich nicht mehr in der Lage auf psychologischem Niveau zu „geben“.

Maslach und Jackson (1981) entwickelten ein dreidimensionales Modell, das sich wie folgt zusammensetzt:

- Emotionale Erschöpfung (Emotional Exhaustion)
- Depersonalisierung (Depersonalization)
- Persönliche Leistungsfähigkeit (Personal Accomplishment)

Die emotionale Erschöpfung äußert sich in der Beziehung zur eigenen Psychobiologie als chronische und emotionale Müdigkeit bzw. Müdigkeit allein beim Gedanken an die Arbeit, Schlaflosigkeit, Krankheitsanfälligkeit oder diffuse körperliche Beschwerden. Mit dem Energiemangel verbunden sind beispielsweise Symptome der Müdigkeit, Niedergeschlagenheit oder das Auftreten von Anspannungszuständen (Maslach & Jackson, 1981).

Aus dem idealisierten Verhältnis zu Arbeit und den positiven Erwartungen entwickeln sich zunehmend Frustration mit anschließender Distanzierung von der Arbeit. Unter Depersonalisierung verstehen die Autoren einen unemotionalen, unpersönlichen Umgang der Betroffenen mit den Empfängern ihrer Arbeitsleistung, z.B. mit den betreuten Klienten. Hier entwickeln die Betroffenen einen Verlust des Interesses an der Aufgabe, eine zynische und negative Einstellung gegenüber Klienten und Aufgabe, eine emotionale Verhärtung und Kränkbarkeit, Vermeidungsverhalten und Rückzug sowie die Reduzierung der Arbeit auf das Notwendigste. Oft geht dies einher mit Schuldzuweisungen für die in der Realität erlebte Arbeit sowie Verbitterung gegenüber den Arbeitsbedingungen. Zynische Äußerungen gegen Arbeitskollegen sowie Klienten sind für diese Phase sehr bezeichnend.

Die „Persönliche Leistungsfähigkeit“ bezieht sich im Gegensatz zur Depersonalisierung auf die Beziehung zu sich selbst. Die Autoren verstehen darunter das Ausmaß, in dem die Be-

troffenen ihre eigene Leistung effektiv bei der Arbeit einsetzen können und entsprechend ihre beruflichen und persönlichen Ziele erreichen können. Hier verlieren die Betroffenen zunehmend das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, entwickeln zudem eine große Unsicherheit bzgl. der eigenen Qualifikation, verlieren das Erfolgsgefühl in der eigenen Arbeit und es kommt zu einem Widerwillen-Syndrom. Faktoren wie unzureichende Unterstützung, ständig wechselnde Zielvorgaben oder ungenügende Ressourcen wie beispielsweise zu geringe Mitarbeiterzahlen können dazu führen, dass sich die Betroffenen ausgeliefert und hilflos fühlen (Maslach & Jackson, 1981).

## 2.4. Demographische Variablen im Zusammenhang mit Burnout

Vielfach wurde in der Burnout-Forschung eine mögliche Korrelation von demographischen Variablen wie Geschlecht, Alter, Zivilstand und Dauer der Berufstätigkeit untersucht. Im Folgenden werden die Untersuchungsergebnisse im Überblick dargestellt.

### *Geschlecht:*

Bezüglich einer Korrelation von Geschlecht und Burnout konnte bislang kein genauer Zusammenhang beobachtet werden. Die Ergebnisse der bisher durchgeführten Studien variieren dahingehend stark. Einige Studien berichten von einer häufigeren Burnout-Erkrankung oder Gefährdung von Frauen, andere Studien wiederum stellen dies bei Männern fest oder berichten davon, keine Unterschiede erforscht haben zu können.

Geringfügige geschlechtsspezifische Unterschiede konnten im Zusammenhang mit den Faktoren Zynismus und emotionale Erschöpfung gezeigt werden, wobei auch hier anzumerken ist, dass dies ebenso auf ein geschlechtsspezifisches Rollenverhalten zurückgeführt werden oder einen Zusammenhang von Geschlecht und Berufswahl widerspiegeln kann. Nach wie vor werden manche Berufe häufiger von Männern ausgeübt, andere dagegen von Frauen. Den Studien nach weisen Männer höhere Werte im Faktor Zynismus auf, bei Frauen hingegen sind geringfügig höhere Werte hinsichtlich emotionaler Erschöpfung zu verzeichnen (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

### *Alter:*

Nach Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) wurde am häufigsten das Alter in Zusammenhang mit Burnout gebracht. Interessant ist hierbei, dass vor allem unter jüngeren Berufstätigen zwischen 25 und 30 Jahren Burnout häufiger vorkommt als unter den 30 - 40 Jährigen. Es liegt die Vermutung nahe, dass Burnout ein Risiko der frühen Berufskarriere ist, da Alter unabdinglich mit Berufserfahrung zusammen hängt. Genauere Untersuchungen zu den Hintergründen für eine etwaige Interpretation fehlen jedoch noch, daher sollten die Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet werden. Es ist davon auszugehen, dass jene, die zu Beginn ihrer Berufskarriere ausbrennen, im Allgemeinen eher zu einem Arbeitsplatzwechsel neigen. Dem Kon-

sens nach sind Verbleibende somit konsequent weniger von Burnout betroffen (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

*Zivilstand:*

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Zivilstand und Burnout kann eine empirische Tendenz abgeleitet werden, da dies bislang nur von wenigen Studien ausgewertet wurde. Es scheint jedoch generell, dass Unverheiratete, speziell Männer, eher dazu neigen an Burnout zu erkranken, als Verheiratete. Im Gegensatz dazu wird vermutet, dass Singles Burnout gefährdeter sind als Geschiedene (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

*Dauer der Berufstätigkeit:*

Gamsjäger (1994) untersuchte unter anderem in seiner Studie einen möglichen Zusammenhang von Dienstalter und Burnout. Hierfür konnte eine Proportionalität festgestellt werden. Den Ergebnissen der Studie zufolge steigen mit zunehmendem Dienstalter die Burnout-Werte, emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduziertes Wirksamkeitserleben linear an.

## 2.5. Abgrenzungen zum Nachbarkonzept Stress

Zahlreiche Autoren betonen Stress als Schlüsselphänomen für Burnout (z.B. Burisch, 2006; Freudenberger & North, 1992; Maslach & Leiter, 1997). In diesem Kapitel wird das Thema Stress ausführlicher behandelt, da ihm im Zusammenhang mit Burnout große Bedeutung beigemessen werden muss.

Wo liegen die Grenzen zwischen Burnout und Stress? Während Burnout immer negative Konsequenzen und Auswirkungen zur Folge hat, muss Stress im Vergleich dazu nicht immer negativ sein. Stress kann durchaus eine positive Wirkung haben, motivierend und/oder aktivierend sein. Stress lässt sich somit in zwei Ausprägungen gliedern (Kirchler, 2008):

- Eustress: positiver Stress
- Distress: negativer Stress

Jedoch besteht zweifellos ein enger Zusammenhang zwischen Stress und Burnout. Kleiber und Enzmann (1990) berichten darüber, dass in vielen Veröffentlichungen die Begriffe Stress und Burnout synonym benutzt wurden.

### 2.5.1. Definition des Begriffes „Stress“

Der Begriff „Stress“ stammt vom lateinischen Verb „stringere“ ab und bedeutet übersetzt „zusammendrücken, zusammenziehen“ (Litzcke & Schuh, 2007). Ursprünglich stammt der Begriff „Stress“ aus dem technischen Bereich und wurde ausschließlich von Materialwissenschaftlern verwendet, welche den Begriff für auf feste Körper einwirkende Kräfte und Belastungen verwenden, die diesen eventuell verformen. Im Bereich der Humanwissenschaft wurde der Begriff zum ersten Mal von Selye (1946) verwendet.

Folgende Stressdefinitionen sollen einen kurzen Auszug und einen allgemeinen Überblick über das Thema Stress geben:

Selye (1981) definiert Stress wie folgt:

*„Eine unspezifische Reaktion des Organismus auf jede Anforderung“*

Greif, Bamberg und Semmer (1991) definiert Stress als:

*„... theoretische Konstrukte externer, aber auch innerpsychischer Stimuli der Faktoren, welche hypothetisch die Stressreaktionen auslösen.“*

Zimbardo definiert Stress als:

*„... ein Muster spezifischer und unspezifischer Reaktionen eines Organismus auf Reizereignisse, die sein Gleichgewicht stören und seine Fähigkeiten zur Bewältigung strapazieren oder überschreiten. Diese Reizereignisse umfassen eine ganze Bandbreite externer und interner Bedingungen, die allesamt als Stressoren bezeichnet werden“ (Zimbardo, 1992, S. 477).*

Laut Weinert (2004) ist eine Voraussetzung für die Stresserzeugung, dass man sich über das Ergebnis einer Situation nicht im Klaren ist oder der Person das Resultat wichtig ist.

Stresskonzepte werden anhand folgender drei Hauptgruppen unterschieden (Semmer, 1984):

1. Stimuluskonzept (reizorientierter Ansatz): stressige Ereignisse, Stressoren
2. Responsekonzepte (reaktionsorientierter Ansatz): psychische und physische Reaktionen einer Person auf einen wahrgenommenen Stressor
3. Transaktionale Konzepte: Interaktion zwischen Person und Umwelt

Entsprechend dem letzten Punkt der Interaktion aus Stimulus und Antwort wird im Kapitel 2.5.1.2. das interaktionistische Modell von Lazarus vorgestellt. Im nachfolgenden Kapitel folgt die Erläuterung zu Stressoren, da diese die Ursachen darstellen, die Stress auslösen.

### 2.5.1.1. Stressoren

Als „Stressoren“ werden jene Faktoren bezeichnet, die möglicherweise Stress auslösen. Diese umfassen jegliche Form von äußeren belastenden Bedingungen und Anforderungen (Kaluza, 2007). Ein Stressor ist Zimbardo (1999) zufolge ein Reizereignis, das vom Organismus eine adaptive Reaktion verlangt.

Wie im Modell von Weinert (siehe Kapitel 2.5.2.1.) ausführlich dargestellt, können potentielle berufliche Stressoren beispielsweise sowohl das Führungsverhalten von Vorgesetzten, als auch schlechte Luft, die Aufgabenanforderung an sich oder das Klima in der Organisation sein (Weinert, 1998).

Im Tätigkeitsfeld des Kabinenpersonals von Fluggesellschaften sind zahlreiche Stressoren zu finden. Stressoren der ersten Kategorie, jene der physischen Umwelt (Weinert, 1998), wären in diesem speziellen Fall etwa das zu helle oder zu dunkle Licht an Bord eines Flugzeuges, die permanente Belastung durch hohen Lärm auf Grund von Triebwerksgeräuschen sowie schlechte Luft auf Grund des abgeschlossenen Raumes.

### 2.5.1.2. Transaktionales Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984)

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus et al. ist das einflussreichste Stresskonzept in der arbeitspsychologischen Stressforschung und wird daher in diesem Kapitel ausführlich beschrieben.

Grundlage des Modells ist die Einschätzung der Person, eine Situation bewältigen zu können oder nicht. Ausschlaggebend sind hierfür Persönlichkeitsfaktoren und Variablen der Situationswahrnehmung. Hierfür werden die Überlegungen, Gedanken und Emotionen, die eine Person mit der Situation verknüpft, bewertet.

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman versteht Stress als eine Beziehung (Transaktion) zwischen Umwelt und Person. Im Mittelpunkt stehen zwei zentrale Prozesse, die als Mediatoren wirksam sind:

- Die kognitive Bewertung: cognitive Appraisal
- Die Stressbewältigung: Coping

Sowohl die kognitive Bewertung als auch die Stressbewältigung ist von personalen als auch von situationalen Faktoren abhängig. Unter personalen Faktoren werden beispielsweise Kontrollüberzeugung, Ziele oder Motivationsmuster verstanden, wogegen situationale Faktoren die Dauer oder die Art des Stressors, die Kontrollierbarkeit eines Stressors oder die Vorhersagbarkeit/Unsicherheit einer Situation sind. Entsprechend wird in diesem Modell die individuelle Bewertung der Situation in drei Stufen beschrieben:

- Erste Phase (Primary appraisal): Stimulus wird wahrgenommen und entsprechend seiner Gefährlichkeit eingeschätzt.
- Zweite Phase (Secondary appraisal): Es erfolgt eine Prüfung der Situation, inwieweit psychische und physische Schäden möglich sind, die als Folge der Situation eintreten können. Entsprechend der Persönlichkeitsstruktur wird eine Bewältigungsstrategie gewählt (z.B. Angriff, Flucht oder Vermeidung).
- Dritte Phase (re-appraisal): Im Zuge einer Neubewertung wird die Ausgangssituation erneut bearbeitet und es werden entsprechende Veränderungen adaptiert.

Diesem Modell zufolge bestimmen die kognitiven Bewertungen von Anforderungen, inwiefern eine bestimmte Transaktion zwischen Person und Umwelt als stressig wahrgenommen wird. An dieser Stelle wird zwischen primärer, sekundärer und Neu-Bewertung unterschieden.

In der primären Bewertung kommt es zu einer ersten Einschätzung der Bedeutung bezüglich der Anforderungen. Die jeweilige Anforderung kann von der Person als irrelevant, günstig/positiv oder als stressend eingestuft werden, wobei die Einschätzung von irrelevant, günstig/positiv keine negativen Auswirkungen auf die Person hat. Im Gegensatz dazu kann die als Stress wahrgenommene Situation in den Formen Schädigung/Verlust, Bedrohung oder Herausforderung enden (Lazarus & Folkman, 1984).

In der sekundären Bewertung entscheidet die Person nach Abschätzung der Bewältigungsfähigkeiten, dass etwas unternommen werden muss. Stressbewältigung (Coping) ist im Modell von Lazarus von großer Bedeutung. Darunter wird ein Prozess verstanden, der Stressempfinden und als Stress wahrgenommene Bedingungen/Anforderungen mit Angriff, Flucht oder Verleugnung der Situation reguliert (Lazarus & Folkman, 1984).

Die dritte Phase der Neubewertung erfolgt nach der sekundären Bewertung. Bevor es zu einer Neubewertung kommt, werden die Informationen über die eigene Reaktion und jene aus der Umwelt zusammen getragen. Entsprechend kommt es zu einer Neubewertung der Stressoren sowie zu einer Neustrukturierung der Kognitionen hinsichtlich der eigenen Stressreaktionen. Durch etwaige Neubewertungen kann es auch zu einer Änderung der Bewältigungsstrategie kommen (Zimbardo, 1999).

### 2.5.2. Stress und Burnout

Einen etwaigen Zusammenhang von Stress und der Entwicklung des Burnout-Syndroms konnte Maslach bereits 1982 feststellen. Eine besonders repräsentative Studie liegt von McManus, Winder und Gordon (2002) vor, welche die Zusammenhänge der einzelnen Burnout-Dimensionen und Stress untersuchten. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass reduzierte Leistungsfähigkeit und Erschöpfung klassische Stressreaktionen darstellen. Darüber hinaus beeinflussen Depersonalisation und Zynismus die Wahrnehmung von Stress und stellen einen Abwehrmechanismus gegenüber dem Stressempfinden dar (McManus et al., 2002). Ähnlich beschreiben die Gemeinsamkeiten von Stress und Burnout die Autoren Richter und Hacker (1998), wonach ein wesentliches Kontinuum die Beteiligung beider Konstrukte an Erschöpfung und Übermüdung ist. Bei Burnout handelt es sich somit nicht nur um eine Folge von Arbeitsbeanspruchung, sondern um die Beziehungen zwischen Motiven und Wertbereichen der Arbeitnehmer und ihrer Tätigkeit.

Barth beschreibt Burnout als letzte Stufe in einem Prozess nach gescheiterten Versuchen im Umgang mit negativen Stressbedingungen. Dem zufolge ist Burnout kein Ergebnis von Stress an sich, sondern von unbewältigtem sozialem Stress (Barth, 1990, S. 49).

Eines haben Stress und Burnout auf jeden Fall gemeinsam, das ist die Vielzahl an Definitionsversuchen. Ähnlich wie beim Begriff „Burnout“ gibt es auch beim Begriff „Stress“ keine verbindliche Definition. Den Angaben von Van Dijkhuizen (1980) zu folge, gibt es in der Literatur rund 40 verschiedene Stress-Definitionen.

### 2.5.2.1. Das Berufsstressmodell von Weinert (1998)

Das Berufsstressmodell von Weinert (1998) beschreibt den Hintergrund von transaktionalen Stressmodellen, Stressentstehung und Stressfolgen in Abhängigkeit von interindividuellen Unterschieden. Zudem zeigt es das Zusammenwirken von Stressoren, Stressempfindungen und Konsequenzen auf. Der Zusammenhang von beruflichen Stressoren und den Konsequenzen wird durch die Wahrnehmung des empfundenen Stresses vermittelt. Die individuellen Unterschiede teilen sich wie folgt auf:

- Kognitiv/Affektive Unterschiede: z.B. Verhaltensmuster, Widerstandsfähigkeit oder soziale Unterstützung
- Biologisch/Demographische Unterschiede: z. B. Alter, Geschlecht, Arbeitserfahrung

Abbildung 5 gibt einen anschaulichen Überblick über die Zusammenhänge der verschiedenen Entstehungsebenen von beruflichen Stressoren, den interindividuellen Unterschieden, Verschiedenheiten im Stressempfinden und den Konsequenzen von Stress.

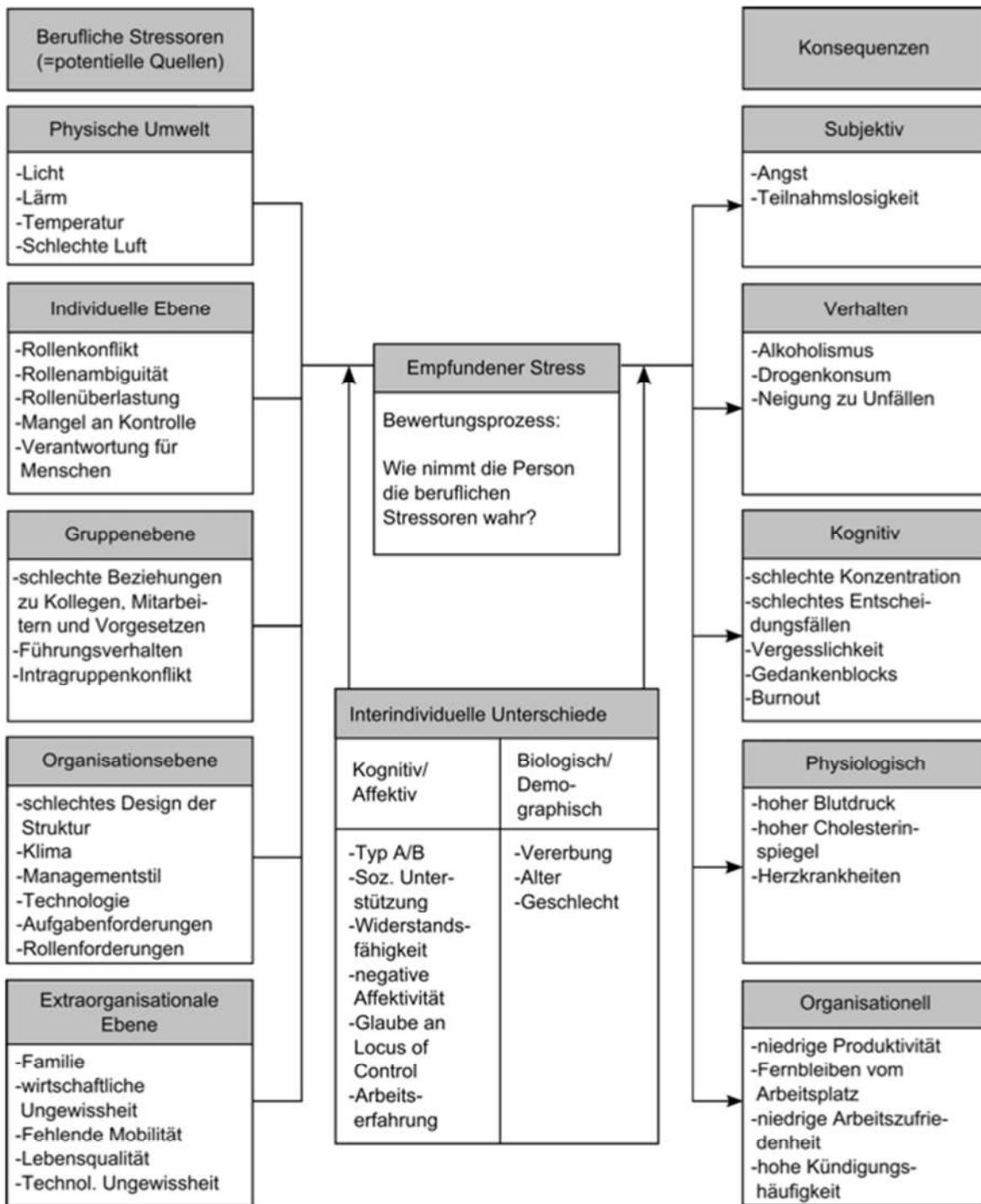


Abbildung 5 : Berufsstressmodell (Weinert, 1998, S. 237)

An einem Arbeitsplatz gibt es viele psychologische und physiologische Stressfaktoren.

Wie in Abbildung 5 dargestellt, werden die potenziellen Stressoren am Arbeitsplatz nach Weinert (1998) in fünf Kategorien gegliedert:

1. physische Umwelt: z. B. schlechte Luft, Licht, Lärm
2. individuelle Ebene: z. B. Rollenkonflikt, Mangel an Kontrolle, Verantwortung für Menschen
3. Gruppenebene: z. B. Führungsverhalten, schlechte Beziehungen zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten
4. Organisationsebene: z. B. Managementstil, Aufgabenforderungen
5. Extraorganisationale Ebene: z. B. Familie, wirtschaftliche Ungewissheit, Lebensqualität

So kann beispielsweise die Arbeitsaufgabe ein Stressfaktor sein, wenn diese eintönig oder langweilig ist und so zur qualitativen Unterforderung eines Mitarbeiters wird. Jedoch gibt es auch das Gegenbeispiel von qualitativer Überforderung. Dies tritt ein, wenn schwierige emotionale Anforderungen, wie zum Beispiel die Selbstbeherrschung gegenüber schwierigen Personen, regelmäßig im Arbeitsalltag bewältigt werden müssen, wie dies auch im Tätigkeitsbereich von Flugbegleitern der Fall ist.

In der gegenüberliegenden Spalte befinden sich die aus Stress resultierenden Konsequenzen, welche sich auf die subjektiven Aspekte (Angst, Aggressivität), verhaltensbezogenen Reaktionen (erhöhter Suchtmittelkonsum), kognitiven Reaktionen (Burnout, geringere Entscheidungsfähigkeit), physiologischen Aspekte (Herz- Kreislauferkrankungen) sowie auf die Organisation (niedrigere Arbeitszufriedenheit, hohe Fluktuation) beziehen.

# 3. Mitarbeiterzufriedenheit

## 3.1. Einführung in das Thema Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit steht zunehmend im Interessensvisier vieler Unternehmen. Warum wird dies jedoch mehr und mehr zum zentralen Thema der Wirtschaft? Betrachtet man die Zahl der veröffentlichten Forschungsarbeiten wird die steigende Wichtigkeit dieses Forschungsthemas schnell deutlich. Waren es 1997 bereits rund 10.000 veröffentlichte Artikel zum Thema Arbeitszufriedenheit (Spector, 1997), so finden sich heutzutage bei Eingabe des Begriffs „Job satisfaction“ in die Informationsdatenbank PsycArticles über 45.000 Beiträge. Jedoch waren die Forschungsschwerpunkte trotz des konstant hohen Interesses zu diesem Thema nicht immer dieselben. Diese veränderten sich im Laufe der Zeit und sind mittlerweile äußerst vielschichtig. Beispielsweise war zu Beginn der Forschung rund um das Thema Arbeitszufriedenheit eher die monetäre Belohnung im Zentrum des Interesses (Taylor, 1911). Ab 1930 wurden zunehmend Themen wie soziale Kontakte (Mayo, 1933) oder das Motiv der Selbstverwirklichung (Maslow, 1954) zum zentralen Forschungsschwerpunkt. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die folgenden zentralen Theorien:

- Bruggemann, Grosskurth und Ulich (1975): Arbeitszufriedenheit gilt als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches
- Maslow (1954): die Bedürfnispyramide
- Herzberg (1959): Zwei-Faktoren-Theorie

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit fällt sehr schnell auf, dass es sich in der Literatur um zwei verschiedene Begriffe handelt. In der eher älteren Literatur findet sich fast ausschließlich der Begriff der Arbeitszufriedenheit wieder, wohingegen in neueren Artikeln die Mitarbeiterzufriedenheit als Begriffsbezeichnung Einzug findet. Auf die etwaigen Unterschiede dieser Begriffsthematik sowie auf die unterschiedlichen Definitionen der Mitarbeiterzufriedenheit wird bei der Einführung des Konstrukts der Arbeitszufriedenheit in Kapitel 3.1. näher eingegangen, das zudem eine Abgrenzung zu verwandten Konzepten beinhaltet. Außerdem werden verschiedene Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit aufge-

zeigt (vgl. Kapitel 3.4. ff). Als Beispiel sei hierfür eine erhöhte Fluktuation und daraus resultierend deutlich erhöhte Kosten für das Unternehmen genannt.

Spätestens bei näherer Betrachtung der Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit wird deren Bedeutung klar. Mittlerweile ist bekannt, dass zufriedene Mitarbeiter weniger krankheitsbedingte Abwesenheitstage haben, zum anderen sich eine hohe Zufriedenheit enorm auf die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters auswirkt und darüber hinaus die Mitarbeiterzufriedenheit einen hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat (z. B. Winter, 2005). Die Wirtschaft erkennt zwischenzeitlich, dass sich mit unzufriedenen Mitarbeitern keine effizienten Geschäftsprozesse gestalten lassen und keine effizienten Geschäftsprozesse bedeuten gerade für Unternehmen zum Beispiel weniger Produktionsleistung. Auswirkungen sind mitunter höhere Produktionskosten, weniger zufriedene Kunden und somit auch Umsatz-, Erfolgs- oder Imageverlust. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird immer mehr als eine wesentliche Unternehmenskompetenz und bedeutungsvolle Voraussetzung für eine tragfähige Identifikation und Bindung der Mitarbeiter betrachtet. Deren Zufriedenheit ist ein wesentlicher Faktor eines Unternehmens, welcher über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Mit konkreten Einflüssen der Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigten sich bereits zahlreiche Autoren. Beispielsweise konnte Koys (2001) den positiven Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Organizational Citizenship Behavior, sprich das Verhalten der Mitarbeiter im und dem Unternehmen gegenüber nachweisen.

Stock und Hoyer (2002) belegten mit gleich zwei Studien die positiven Auswirkungen einer vorhandenen Mitarbeiterzufriedenheit auf kundenbezogene Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kunden. Die daraus resultierende höhere Kundenzufriedenheit belegte Stock-Homburg (2009) mit seiner Erhebung. Felps et al. (2009) bestätigten den positiven Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Bindung zum Unternehmen (Commitment) und Wright, Cropanzano und Bonett (2007) zeigten, dass sich durch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit die Leistung der Mitarbeiter verbessert. So positiv sich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt, desto schwerwiegender sind die Konsequenzen von mangelnder Zufriedenheit in der Belegschaft. Als Beispiel für Auswirkungen von niedriger Mitarbeiterzufriedenheit gelten eine erhöhte Fehlzeitenquote, häufigere Unfallraten oder der Vollzug einer innerlichen Kündigung.

Anzumerken ist, dass Zufriedenheit als personen-, beurteilungsobjekt- und situationsabhängig gesehen werden muss und somit von Mensch zu Mensch verschieden ist.

### 3.1.1. Definition von Mitarbeiterzufriedenheit

Das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit scheint ebenso komplex zu sein wie das in Kapitel 2 beschriebene Phänomen des Burnout, denn trotz jahrzehntelanger Forschung und einer enormen Anzahl an publizierten Artikeln gibt es auch hier keine einheitliche Begriffsdefinition. Es existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen und Theorien zum Themengebiet der Arbeitszufriedenheit, somit ist es wenig verwunderlich, dass das, was unter diesem Konstrukt zu verstehen ist, breit gefächert ist. Es beginnt bereits bei den unterschiedlichen Begriffen die verwendet werden. Während einige Autoren den Begriff der Arbeitszufriedenheit verwenden, findet sich in bei anderen jener der Mitarbeiterzufriedenheit wieder. Im englischen fällt die Unterscheidung von job satisfaction vs. employee satisfaction auf.

#### *Arbeitszufriedenheit vs. Mitarbeiterzufriedenheit:*

Laut Winter (2005, S. 9) hängt die Verwendung der Begriffe ‚Arbeitszufriedenheit‘ und ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘ sowie ‚Job Satisfaction‘ und ‚Employee Satisfaction‘ mehr von der Präferenz des jeweiligen Autors ab, als von einer tatsächlichen, inhaltlichen Unterscheidung der Konstrukte. Auffällig ist jedoch, dass der Begriff der Arbeitszufriedenheit eher in älteren Publikationen verwendet wird (Bruggemann, 1974; Neuberger & Allerbeck, 1976) und erst in den neueren Forschungsberichten zunehmend von Mitarbeiterzufriedenheit gesprochen wird (Meffert & Schwetje, 1999; Krause & Dunkel, 2003). Der Begriff Mitarbeiterzufriedenheit wird meist dann verwendet, wenn die Zufriedenheit des Mitarbeiters im Vergleich zur Zufriedenheit anderer Personengruppen, beispielsweise des Kunden, gemessen wird und daher aus Gründen einer konsistenten Terminologie die Benennung der jeweils urteilenden Gruppe ratsam erscheint (Winter, 2005). Hingegen wird bei der Verwendung des Begriffs der Arbeitszufriedenheit der Schwerpunkt bei der Arbeitstätigkeit und den Bedingungen der Arbeit gesehen (Wegge & Neuhaus, 2002). Im Rahmen dieser Untersuchung wird der Begriff Mitarbeiterzufriedenheit gewählt. Bei den folgenden Definitionen wird vorerst noch der Begriff der Arbeitszufriedenheit gewählt, da die meisten historisch bedingt älter sind und daher im Sinne der Begriffsbeständigkeit beim Ursprung geblieben sind. Im Zuge der Vielzahl an bestehenden Definitionen rund um den Begriff der Arbeitszufriedenheit (AZ) wurden zur besseren Veranschaulichung einige ausgewählt. Diese finden sich in der folgenden Tabelle 1 chronologisch geordnet wieder.

Autoren	Definition
Hoppock, 1935	Arbeitszufriedenheit (AZ) ist „ ... a combination of psychological, physiological and environmental circumstances that cause a person to say: I am satisfied with my job.“
Locke, 1969	AZ ist „ ... a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences.“
Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975,	„Arbeitszufriedenheit ist zu sehen als Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis. (...) Arbeitszufriedenheit bezeichnet damit eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit all seinen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension zufrieden – unzufrieden betrifft.“
Spector, 1997	„ ... job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their job. It is the extent to which people like or dislike their job. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable.“
Weiss, 2002	„ ... job satisfaction is a positive (or negative) evaluated judgment one makes about one's job or job situation.“

*Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen der Arbeitszufriedenheit*

Die von allen jedoch am häufigsten zitierte Definition ist die von Locke (1976, S. 1300), der Arbeitszufriedenheit als „...a pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or job experiences“ bezeichnet.

Die Vielzahl unterschiedlicher Definitionen kennzeichnet verschiedene Blickwinkel und Schwerpunkte. Jede Definition ist abhängig von dem favorisierten Konzept der zugrunde liegenden Theorie. So unterscheidet beispielsweise Weinert (1998) zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, wobei sich die Arbeitsmotivation mit der Art und Auswahl des Verhaltens sowie mit der Stärke und Intensität, beschäftigt. Arbeitszufriedenheit beschreibt im Gegensatz dazu die affektiven Empfindungen gegenüber der Arbeit und die möglichen bzw. resultierenden Konsequenzen daraus. Der Autor geht von einem Einstellungskonzept aus, welches sich aus dem emotionalen, dem kognitiven und dem konativen Einstellungsas-

pekten zusammensetzt. Demnach unterscheidet Weinert (1998) drei Ausprägungen von Arbeitszufriedenheit (AZ):

- AZ als emotionale Reaktion auf die gegebene Situation
- AZ als Übereinstimmung von Arbeitsergebnis und Erwartungen
- AZ als Verbindung miteinander in Bezug stehender Erwartungen

Winter (2005, S. 9 ff.) setzt sich in ihrer Forschungsarbeit mit der Definition von Mitarbeiterzufriedenheit auseinander und kommt zu dem Schluss, dass diese in folgenden drei Ansätzen erfasst werden kann:

- Mitarbeiterzufriedenheit als Ergebnis eines Vergleiches (Soll-Zustand zu Ist-Zustand)
- Mitarbeiterzufriedenheit als ein multiattributives Konstrukt
- Mitarbeiterzufriedenheit als eine Einstellung

Der Soll-Ist-Vergleich bezieht sich auf den Vergleich der subjektiven Vorstellungen und Erwartungen, die der einzelne Mitarbeiter von seinem Arbeitsumfeld hat, wie er sich den Idealfall vorstellt (Soll) und inwieweit diese Vorstellungen in der betrieblichen Realität (Ist) vorgefunden werden. Das bedeutet, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine Zufriedenheit an individuellen Merkmalen misst, die zudem noch auf unterschiedliche Art gewichtet werden. Nach Winter (2005) kann unter Berücksichtigung der drei genannten grundlegenden Definitionsbestandteile Mitarbeiterzufriedenheit zusammenfassend als multiattributives Konstrukt verstanden werden, welches sich auf die aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Einstellung eines Mitarbeiters zu verschiedenen Merkmalen seiner Arbeitstätigkeit bei einem bestimmten Unternehmen bezieht. Dieser Definitionsansatz gilt als einer der neuesten in der Wissenschaft.

Trotz der Vielzahl an Definitionen und Unterschiedlichkeiten zum Begriff der Arbeitszufriedenheit ist sich die Wissenschaft einig, dass Arbeitszufriedenheit ein heterogenes und mehrdimensionales Konstrukt ist (Spector, 1997), welches generell als Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Arbeit insgesamt oder einzelnen Facetten verstanden wird und das durch unterschiedliche Erfahrungen und Erlebnisse am Arbeitsplatz hervorgerufen wird. Diese Einstellungen beziehen sich hierfür auf verschiedene Merkmale der Arbeit, wie zum Beispiel räumliche Begebenheiten, erlebte Autonomie oder soziale Kontakte zu Vorgesetzten und Kollegen. Sie ergeben in Summe die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters.

Abschließend und zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es keine eindeutige und allgemein gültige Antwort auf die Frage: „Was ist Arbeitszufriedenheit?“ gibt. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist abhängig vom Bildungsstand des Individuums, den vorherrschenden Werthaltungen sowie diverser gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Bedingungen im Sinne des schnellebigen Wandels der Zeit. Themen die vor kurzem noch oberste Priorität hatten, können von heute auf morgen in den Hintergrund treten beziehungsweise ebenso schnell wieder aufkommen.

## 3.2. Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit

Bei den Modellen der Arbeitszufriedenheit handelt es sich um Motivationstheorien, bei denen versucht wird, sowohl die Ursprünge als auch die Konsequenzen von Mitarbeiterzufriedenheit zu erklären.

Im Wesentlichen gibt es drei zentrale Theorien zur Mitarbeiterzufriedenheit, welche die Zufriedenheitsforschung maßgeblich beeinflussten. Daher werden diese in den folgenden Kapiteln angeführt:

- Die Bedürfnispyramide von Maslow (1954)
- Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)
- Das Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann et al. (1975)

Modelle, die versuchen Arbeitsmotivation zu erklären, können in inhaltstheoretische und prozessorientierte Modelle untergliedert werden.

Inhaltstheorien befassen sich mit den zentralen Motivinhalten und den entsprechend zugeordneten Merkmalen einer Arbeit und versuchen zu erklären, was im Individuum oder seiner Umwelt Verhalten erzeugt bzw. aufrechterhält. Zudem können inhaltstheoretische Modelle der Zufriedenheitsforschung erste Hinweise liefern, welche Aspekte für die Entstehung von (Mitarbeiter-) Zufriedenheit verantwortlich sind. In dieser Arbeit werden zwei zentrale inhaltstheoretische Modelle vorgestellt, zum einen das Modell der Bedürfnispyramide nach Maslow (1954), zum anderen die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959).

Im Gegensatz dazu befassen sich Prozessmodelle in erster Linie mit der Ausführung und Art einer Handlung und wie bestimmte Werte in Motivation umgesetzt werden können. Zudem gilt die Erwartungshaltung, dass eine bestimmte Handlung dazu führt, dass der Wert auch tatsächlich erreicht wird (vgl. Schuler, 1993). Prozesstheorien versuchen zu begründen, wie ein Arbeitsverhalten „energiert, gesichtet und beendet wird“ (Weinert, 1998, S. 144). In dieser Forschungsarbeit wird im Kapitel (3.2.3) das prozessorientierte Modell von Bruggemann et al. näher erläutert.

### 3.2.1. Die Bedürfnistheorie nach Maslow (1954)

Die von Abraham Maslow 1954 entwickelte Bedürfnispyramide beinhaltet Wachstumsmotive und Defizitmotive und unterscheidet fünf verschiedene Motivklassen:

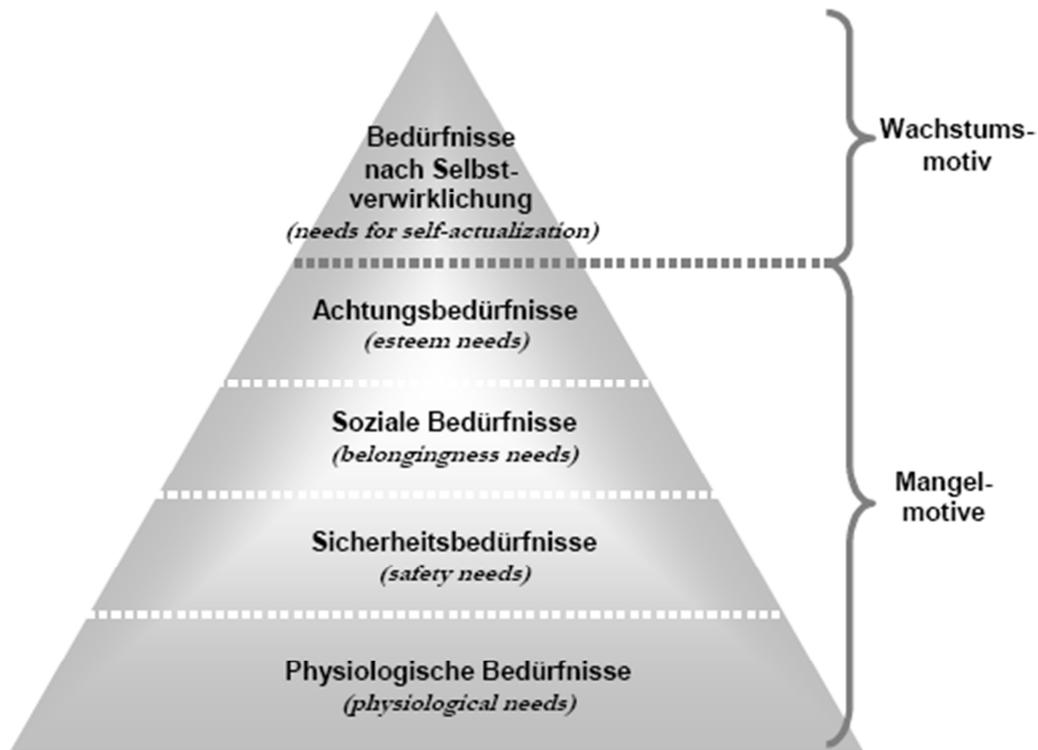


Abbildung 6 : Bedürfnispyramide von Maslow (1954). Quelle: Maslow, 1954, S. 35 ff.)

Die von Maslow beschriebenen fünf Motiv- oder Bedürfnisklassen sind universell gültig und untereinander hierarchisch aufgebaut. Die untersten vier Klassen setzen sich aus Mangel- oder Defizitmotiven zusammen und funktionieren nach dem Homöostaseprinzip, das heißt, der Tendenz zur Erhaltung eines Gleichgewichtszustandes. Erkennt demnach ein Mitarbeiter, dass die Befriedigung in seinen beruflichen Tätigkeiten ausbleibt, wird er unzufrieden oder senkt das Anspruchsniveau. Unzufriedenheit kann auch dazu motivieren sich zu verbessern und somit zu einem Aufstieg in der Bedürfnisskala führen.

Das Individuum strebt einen optimalen Befriedigungsgrad an. Ein Motiv beeinflusst das Denken und Handeln nur, solange es vom Individuum als unbefriedigend empfunden wird. Laut Maslow (1954) ist ein Bedürfnis umso dominanter, je weiter unten es in der Hierarchieebene steht, jedoch nur so lange es nicht befriedigt ist. Kommt es zur Befriedigung von einem Bedürfnis, wird die nächst höhere Stufe aktiviert. Diesem Modell zufolge sind Mitarbeiter dann

zufrieden, wenn in ihrer Arbeit die Basisbedürfnisse der jeweiligen Stufe erfüllt sind (z.B. Mindesteinkommen). Ist dies geschehen, folgen die Bedürfnisse der nächsten Stufe. Erst wenn die ersten vier Bedürfnisklassen befriedigt sind, kann der zentrale Punkt - das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung - in den Vordergrund treten. Maslow (1954, S. 92) definiert dieses wie folgt: „Es bezieht sich auf das menschliche Verlangen nach Selbsterfüllung, also auf die Tendenz, das zu aktualisieren, was man an Möglichkeiten besitzt. Diese Neigung kann als das Verlangen formuliert werden, mehr zu dem zu werden, was man idiosynkratisch ist, alles zu werden, was zu werden man fähig ist.“

Der Bedürfnishierarchie von Maslow zufolge ist zu erwarten, dass Mitarbeiter nach der Befriedigung von Grundbedürfnissen streben, wie zum Beispiel der materiellen Sicherstellung der Lebenserhaltung und unschädlichen Arbeitsbedingungen. Wenn die unteren Ebenen der physiologischen Bedürfnisse sowie der Sicherheitsbedürfnisse abgesichert sind, kommt es zu einem Streben nach höheren Motivebenen, den sozialen Bedürfnissen (z.B. angenehme zwischenmenschliche Kontakte), den Achtungsbedürfnissen (z.B. Aufstieg, respektvolle Behandlung) und schlussendlich der Selbstverwirklichung.

Trotz der Vorteile von Maslows Theorie, wie beispielsweise der Plausibilität und der Übersichtlichkeit, wurde das Konstrukt in folgenden Punkten kritisiert (vgl. von Rosenstiel, 1975, S. 69; Neuberger, 1978, S.208):

- Mehrdeutigkeit und mangelnde Abgrenzbarkeit der zentralen Konzepte
- Mangelnde inhaltliche Logik des Ansatzes
- Trivialität von Grundannahmen
- Geringe Operationalität der von ihm verwendeten Begriffe

Das Modell wurde vielfach als Basis für weitere Forschungskonzepte in der Motivations- und Zufriedenheitsforschung verwendet, jedoch gilt es mittlerweile als „überholt“. Der Grund hierfür liegt in der von Maslow beschriebenen Aufeinanderfolge von Bedürfnissen, welche nicht nachweisbar und nicht plausibel erscheinen. Es ist beispielsweise einfach vorstellbar, dass Mitarbeiter gleichzeitig nach Selbstverwirklichung und sozialen beziehungsweise angenehmen Kontakten streben.

### 3.2.2. Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959)

Vergleicht man die Theorie von Maslow mit jener von Herzberg, Mausner und Syndermann (1959) so fällt auf, dass es in beiden Darstellungen zu einer Zweiteilung kommt. Während Maslow sein Modell in Wachstums- und Defizitbedürfnisse teilt, kommt es in der Theorie von Herzberg zu einer Teilung in Motivations- und Hygiene-Faktoren (siehe Abbildung 7).

<b>Arbeitssituation</b>	<b>Mögliche Reaktionen</b>
<p style="text-align: center;"><b>Motivatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessanter Arbeitsinhalt</li> <li>• Verantwortung</li> <li>• Leistungserfolg</li> <li>• Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>• Anerkennung</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>= → Zufriedenheit</b></p> <p style="text-align: center;"><b>≠ → keine Unzufriedenheit</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Hygienefaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenspolitik/Verwaltung</li> <li>• Überwachung</li> <li>• Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern</li> <li>• Arbeitsentgelt</li> <li>• Status</li> <li>• Sicherheit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>= → keine Unzufriedenheit</b></p> <p style="text-align: center;"><b>≠ → Unzufriedenheit</b></p>

Abbildung 7 : Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959)

Herzberg unterscheidet intrinsische Faktoren, die auch als „Motivatoren“ bzw. „Zufriedenheits-Macher“ bezeichnet werden, von einer zweiten Gruppe (extrinsische Faktoren), deren Faktoren er als „Unzufriedenheits-Macher“ bzw. „Hygiene-Faktoren“ beschreibt.

Die Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und beziehen sich auf den Arbeitsinhalt. Sie sind für das Entstehen von Zufriedenheit ausschlaggebend und

zugleich auch für die Motivation zur Leistung von Bedeutung. Anders als bei den Hygienefaktoren ist ihr Fehlen dagegen neutral, d.h. es kommt nicht zur Unzufriedenheit.

Im Gegensatz dazu können die Hygienefaktoren zwar Unzufriedenheit beseitigen, nicht aber Zufriedenheit vermitteln. Allerdings vermitteln diese Unzufriedenheit wenn sie fehlen.

Zur besseren Veranschaulichung dient folgendes Beispiel: Exemplarisch kann angeführt werden, dass Unzufriedenheit entsteht, wenn die Zusammenarbeit mit Kollegen nicht funktioniert. In diesem Fall kommt es zu einer Ausprägung des extrinsischen Aspektes, wodurch keine Zufriedenheit sondern ein neutraler Erlebniszustand entsteht, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird (Zustand: Gleichgültigkeit). Günstige Hygiene-Faktoren machen somit nicht glücklich, sondern „nur“ nicht unglücklich.

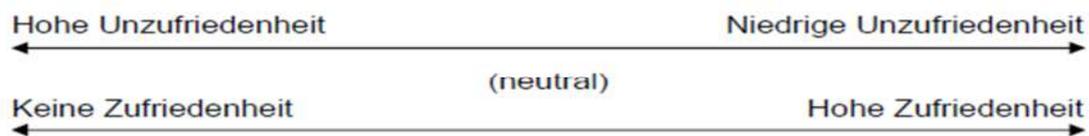


Abbildung 8 : Theorie nach Herzberg (Quelle: Weinert, 1981, S. 269)

Den Autoren zufolge stellen Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht zwei gegensätzliche Pole dar, sondern beschreiben diese als voneinander unabhängige Dimensionen mit den Ausprägungen „zufrieden bis nicht zufrieden“ und „unzufrieden bis nicht unzufrieden“. Den Autoren nach können daher folgende Gegebenheiten auftreten:

- Im Idealfall wäre ein Mitarbeiter nicht unzufrieden und gleichzeitig sehr zufrieden, d.h. der Mitarbeiter ist hoch motiviert (hohe Motivatoren) und hat wenige Beschwerden (hohe Hygiene).
- Im negativsten Fall wäre die Person unzufrieden und nicht zufrieden, d.h. ein unmotivierter Mitarbeiter mit vielen Beschwerden.
- Vermischte Varianten wären ebenso möglich (Herzberg et al., 1959).

Ebenso wie die Theorie von Maslow wurde auch Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie kritisiert. Büttner (2010) kritisiert beispielsweise, dass sich die angenommene unikausale Wirkung von Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsleistung empirisch nicht halten lässt. Darüber hinaus hält Büttner die strikte Trennung von Hygiene- und Motivationsfaktoren als empirisch überholt. Ein weiterer Punkt auf Büttners Kritikliste ist, dass die Entstehung von Arbeitszufriedenheit

zu stark trivialisiert wurde. Nichts desto trotz gibt die Theorie von Herzberg wertvolle Hinweise für weitere Konstrukterstellungen von Mitarbeiterzufriedenheit.

### 3.2.3. Modell nach Bruggemann et al. (1975)

Während sich die bisher vorgestellten Modelle mit der Motivationstheorie beschäftigen, zeichnet sich das Modell von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) in der Herangehensweise insbesondere dadurch aus, dass dieses auf der Suche nach verschiedenen Möglichkeiten der (Un-) Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist. Mitarbeiterzufriedenheit ist demnach ein Ergebnis einer Motivationsdynamik. Zielsetzung des Modells was ursprünglich, die Erklärung unterschiedlicher Formen der Mitarbeiterzufriedenheit zu definieren. Eine Kernaussage dieses Modells ist, dass Mitarbeiterzufriedenheit verschiedene Qualitäten haben kann und unterschiedliche Prognosen möglich sind. Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterunzufriedenheit gelten somit als SOLL- und IST-Vergleich der jeweiligen Person, die zwischen ihren eigenen Bedürfnissen/Erwartungen (=SOLL) und dem realen Zustand (=IST) vergleicht. Die folgende Abbildung 9 zeigt, wie Mitarbeiterzufriedenheit als Ergebnis von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen interpretiert wird. Das Ausmaß der Mitarbeiterzufriedenheit basiert auf individuellen Verarbeitungsprozessen, ausgehend von situativen Veränderungen der Bedürfnisstruktur (Bruggemann et al., 1975, S. 131 ff.).

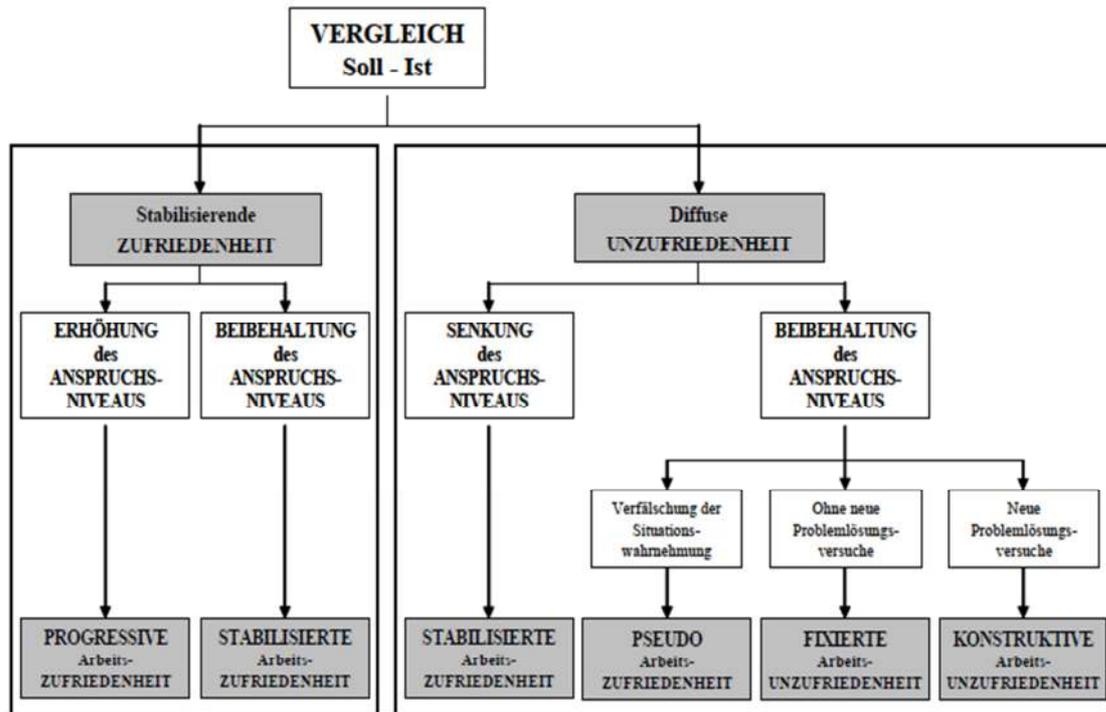


Abbildung 9 : Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975).

Quelle: Schuler, 1993, S. 145

So kann aus einem positiven Ist-Soll-Vergleich „stabilisierende Arbeitszufriedenheit“ resultieren, sofern das Anspruchsniveau konstant bleibt. Wenn jedoch das Anspruchsniveau (der Soll-Wert) erhöht wird, entsteht „progressive Arbeitszufriedenheit.“

Demnach können sich laut Bruggemann et al. (1975) sechs verschiedene Formen der (Un-)Zufriedenheit ergeben:

- **Progressive Arbeitszufriedenheit:** Ausgehend von einem sehr hohen Zufriedenheitsstatus (Ist) steigen die Erwartungen (Soll) dennoch bei der Person. Der Mitarbeiter strebt nach immer noch besseren Lösungen (progressiv) und erscheint in der noch-mehr-wollenden Haltung möglicherweise unzufrieden.
- **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:** Die Situation (Ist) wird als befriedigend erlebt und wird daher auch das Anspruchsniveau (Soll) unverändert belassen.
- **Pseudo Arbeitszufriedenheit:** Die Person ist zwar im Grunde unzufrieden, jedoch versucht diese die Situation zu kompensieren, in dem sie sich etwas vormacht (z.B. „Eigentlich ist es ja gar nicht so schlimm.“).

- **Resignative Arbeitszufriedenheit:** Die Person erlebt die Situation (Ist) als unzufriedenstellend, jedoch anstatt etwas dagegen zu unternehmen, korrigiert diese ihr Anspruchsniveau nach unten (Soll).
- **Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:** Der Mitarbeiter ist mit der vorherrschenden Situation unzufrieden, jedoch tut dieser weder etwas dafür noch dagegen.
- **Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:** Die Person ist zwar mit der Arbeitssituation unzufrieden, jedoch versucht diese durch konstruktive Verbesserungsvorschläge eine Erhöhung des Ist-Wertes anzustreben.

Auch wenn das Modell von Bruggemann et al. gegenüber früheren Betrachtungen der Zufriedenheit einen enormen Fortschritt bedeutet, widerfährt diesem von unterschiedlichen Aspekten Kritik. So kritisieren Neuberger und Allerbeck (1978) beispielsweise, dass die Bedingungen für das Eintreten spezifischer Anspruchsniveauänderungen für den Einsatz dargestellter Problemlösestrategien nicht ausreichend geklärt sind. Darüber hinaus wird die Einteilung der Zufriedenheitsformen in die dargestellten sechs Qualitäten nicht als brauchbare Qualifikation gesehen. Bei einem Versuch der Messung der Zufriedenheitsformen nach einem von Bruggemann entworfenen Messverfahren zeigte sich, dass weder korrelationsstatistisch noch faktorenanalytisch die theoretisch geforderten Klassifikationen replizierbar waren (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 164 ff.).

Obwohl auch diesem Modell Kritik widerfahren ist, trug es entscheidend dazu bei, dass das Thema Mitarbeiterzufriedenheit heutzutage differenzierter betrachtet wird.

### 3.3. Dimensionen von Mitarbeiterzufriedenheit

Neben der Vielzahl an Definitionen und umfassenden Erläuterungen zu diversen Theorien und Modellen zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit wurden bei der wissenschaftlichen Analyse wiederholt wichtige Dimensionen festgestellt. Instrumente der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung bieten hierfür eine Ausgangsbasis, da diese die relevanten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen abbilden. Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich nach Facetten der Arbeit und der Arbeitssituation sowie nach dem Prozess ihrer Entstehung differenzieren (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 73). Neuberger und Allerbeck entwickelten zudem einen der wichtigsten deutschsprachigen Fragebögen zu Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit. In der folgenden Tabelle befindet sich eine Gegenüberstellung der Dimensionen aus der Skala zur Arbeitszufriedenheitsmessung von Fischer und Lück (1972), aus dem Arbeitsbeurteilungsbogen von Neuberger & Allerbeck (1978), den erfassten Dimension in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit von Weinert (2004) und einem der neuesten und am besten detaillierten Fragebogen zur Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit von Braun (2011), der Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit (FEMAZU) :

SAZ: Fischer & Lück (1972)	ABB: Neuberger & Allerbeck (1978)	Weinert (2004)	FEMAZU: Braun (2011)
<b>Allgemeine AZ</b>	<b>Arbeitstätigkeit</b>	<b>Die Arbeit selbst</b> (Inhalt, Vielfalt, Kontrolle)	<b>Aufgabenfeld</b>
	Arbeitsbedingungen	Arbeitsbedingungen	Arbeitsbedingungen
	Kollegen	Mitarbeiter/Kollegen	Teamgeist
<b>Führungsstil</b>	<b>Vorgesetzte</b>	<b>Führungsstil</b>	<b>Vorgesetzte/Führungsstil</b>
<b>Organisation</b>	<b>Organisation und Leitung</b>	<b>Organisation und Leitung</b>	<b>Organisation</b>
<b>Bezahlung</b>	<b>Entlohnung</b>	<b>Be-/Entlohnung</b>	<b>Entlohnung</b>
<b>Aufstiegsmöglichkeiten</b>	<b>Aufstiegsmöglichkeiten</b>	<b>Beförderungsmöglichkeiten</b>	<b>Weiterentwicklungsmöglichkeiten</b>
Fähigkeiten		Anerkennung	
Mitbestimmung			Empowerment
Resignation			Engagement

Stress Wechselbereitschaft			Work-Life-Balance Gesamtzufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft Strategie Management Individuelle Ziele Kommunikation Qualität Kunden Innovation Fairness Selbstwertgefühl Commitment
-------------------------------	--	--	--

*Tabelle 2: Gegenüberstellung der Dimensionen von Arbeitszufriedenheit*

Bei näherer Betrachtung der Gegenüberstellung der Dimensionen in der Tabelle 2 fällt sehr schnell auf, dass es fünf Dimensionen gibt, die von jedem der Autoren aufgegriffen wurden:

1. Arbeit selbst
2. Führungsstil bzw. Vorgesetzte
3. Organisation
4. Bezahlung bzw. Entlohnung
5. Aufstiegs- bzw. Beförderungsmöglichkeiten

Auf diese fünf Dimensionen wird in diesem Abschnitt in Folge näher eingegangen.

*Ad (1) Arbeitssituation, Arbeitsbedingung und Aufgabengestaltung:*

Arbeitsbedingungen sollten generell für Mitarbeiter so gestaltet sein, dass diese ihre Tätigkeit körperlich unversehrt erledigen können, Belastungen und Ermüdung auf das nötigste Maß reduziert sind und die Arbeitstätigkeit durch angemessene Räumlichkeiten und Arbeitsmittel gefördert und erleichtert wird (Semmer & Udris, 2004).

Weinert (1992, S. 296 ff.) geht in seiner Erklärung bereits einen Schritt weiter und postuliert, dass unter Berücksichtigung individueller Unterschiede für das Entstehen einer hohen Arbeitszufriedenheit die Arbeitssituation wie folgt beschaffen sein muss:

- physischen und psychischen Bedürfnissen des Mitarbeiters entsprechen und darüber hinaus geistig anspruchsvoll sein
- das Gefühl von Erfolg vermitteln
- die Möglichkeit zur Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten bieten
- das Gefühl von Achtung und Wertschätzung erfahren sowie verbale Anerkennung erleben
- ein angemessenes Be- und Entlohnungssystem vorfinden, welches an die individuelle Leistung geknüpft ist
- Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördern sowie die Eigenentwicklung des Individuums unterstützen

Mitarbeiter schätzen demzufolge insbesondere Selbstbestimmung, Kontrolle, Autonomie, Anwendungsmöglichkeiten ihrer Fähigkeiten und das Lernen neuer Inhalte. Zudem wird ein abwechslungsreiches, kreatives und mitunter schwieriges Aufgabenfeld, das Aussicht auf Erfolg bietet, bevorzugt. Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, etwas „Sinnvolles“ zu tun und als „kompetent“ wahrgenommen werden. Sind diese Bedingungen wenigstens zum Teil am Arbeitsplatz wiederzufinden, hat dies einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit (Weinert, 1992, S. 296).

#### *Ad (2) Führungsstil bzw. Vorgesetzter:*

Neben den angeführten Dimensionen der Arbeitstätigkeit, der monetären Vergütung und etwaigen Aufstiegschancen wird auch dem vorherrschenden Führungsstil in einem Unternehmen große Bedeutung hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit zugeschrieben. Die Mitarbeiterzufriedenheit erfährt einen Auftrieb, wenn Vorgesetzte den Menschen im Mittelpunkt sehen und diesem entsprechend Interesse entgegen bringen, wenn sie die individuellen Probleme der Mitarbeiter berücksichtigen beziehungsweise im Idealfall helfen diese zu lösen (Likert, 1961).

Vorgesetzte müssen beim Umgang mit Mitarbeitern insbesondere auf folgende Punkte achten, um eine positive Beeinflussung auf die Zufriedenheit auszuüben (vgl. Locke, 1973; Vroom, 1964):

- faire Behandlung der Mitarbeiter
- Förderung der Leistung des Einzelnen
- Unterstützung bei der Zielerreichung durch etwaige Weiterbildungsmaßnahmen
- Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, von welchen sie selbst betroffen sind
- Leistungsrückmeldung in Form von Lob/Anerkennung bzw. Kritik
- Spannungsfreie persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern

#### *Ad (3) Organisation:*

Die Mitarbeiterzufriedenheitsdimension der Organisation konzentriert sich auf die Zufriedenheit der internen Zusammenarbeit in den Abteilungen, die konzernweiten Regeln sowie die Unternehmensplanung (Bruhn, 1995).

#### *Ad (4) Monetäre Vergütung:*

Zum einen hat die Arbeitstätigkeit an sich einen großen Stellenwert in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit, zum anderen kommt jedoch auch monetären Vergütungen eine enorme Bedeutung zu. Verschiedenen Autoren zu Folge übt die Entlohnung einen der drei größten Einflüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus (vgl. Schwetje, 1999; Borg & Allerbeck, 1977). Publikationen zufolge haben sowohl das Arbeitsentgelt als auch etwaige Beförderungschancen einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und sind häufig miteinander verknüpft. Demnach wird sowohl der Be- und Entlohnung als auch den Beförderungsmöglichkeiten folgende Bedeutung und Wichtigkeit beigemessen (vgl. Weinert, 1992, S. 297):

- ermöglichen die Erfüllung physiologischer Bedürfnisse
- besitzen einen Symbolcharakter
- gelten als Statussymbole
- bedeuten Anerkennung, Sicherheit und mehr Freiheit

Neben der Zufriedenheit der Entlohnung ist jedoch auch besonders die Gerechtigkeit der Entlohnung im Bezug zur eigenen Leistung und zur Entlohnung von Kollegen ausschlaggebend (Bunz, Jansen & Schacht, 1974).

*Ad (5) Aufstiegschancen:*

Etwaige Aufstiegschancen und der daraus resultierende berufliche Erfolg sind weitere wichtige Merkmale hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheitsdimension. Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975) erklären es damit, dass Aufstiegsmöglichkeiten der Selbstaktualisierung entgegenkommen und den Status der Person verbessern.

Zu den bereits erwähnten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen gibt es noch einige Ergänzungspunkte. So schreibt beispielsweise Winter (2005) in ihrer Forschungsarbeit über die Wichtigkeit von Kommunikation und Information in einem Unternehmen, der Bedeutung eines klaren Unternehmensleitbildes sowie der großen Gewichtung für ein gutes Betriebsklima der Kollegen in einem Arbeitsumfeld. Von Rosenstiel (1992, S. 22) geht in seinen für eine hohe Zufriedenheit entscheidenden Aspekten noch etwas weiter ins Detail. Demzufolge sind zwischenmenschliche Beziehungen dann erfolgreich für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, wenn diese von einem starken Zusammenhalt, einer guten Umgangsqualität, gegenseitiger sowie wechselseitiger Unterstützung, Solidarität, Hilfsbereitschaft und Teamorientierung geprägt sind. Darüber hinaus titulierte der Autor die Bedeutung einer etwaigen Verbundenheit hinsichtlich einer hohen Identifikation mit der Arbeit und der Organisation als positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit.



### 3.4. Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit

Nach von Rosenstiel (1987, S. 365 f.) „determiniert die Mitarbeiterzufriedenheit mit wichtigen Verhaltensweisen oder ist mit ihnen korreliert In diesem Zusammenhang wird von Verhaltensweisen gesprochen, welche für die Erreichung betriebsökonomischer und/oder humanistischer Ziele von Bedeutung sind. Dies mag mitunter auch ein potenzieller Grund für das große Interesse in den vergangenen Jahrzehnten sein. Neuberger und Allerbeck (1978) veranschaulichen die Komplexität von Arbeitszufriedenheit in einem System von Person-Situations-Konsequenzen (siehe Abbildung 10). Mit diesem System wird die Komplexität und Vielschichtigkeit der Mitarbeiterzufriedenheitsvariablen deutlich. In Anbetracht dessen sind die häufig inkonsistenten, instabilen und teils schwachen Beziehungen von Mitarbeiterzufriedenheit und etwaigen Ursachen und Folgen verständlich (Büssing, 1997, S. 138). Die wohl am häufigsten untersuchten Korrelate mit Arbeitszufriedenheit sind Kennwerte bezüglich Leistung, Fehlzeiten und Fluktuation sowie demographische Variablen. In den folgenden Kapiteln wird jeweils auf die aufgezeigten sowie auf weitere wichtige Korrelate von Mitarbeiterzufriedenheit näher eingegangen.

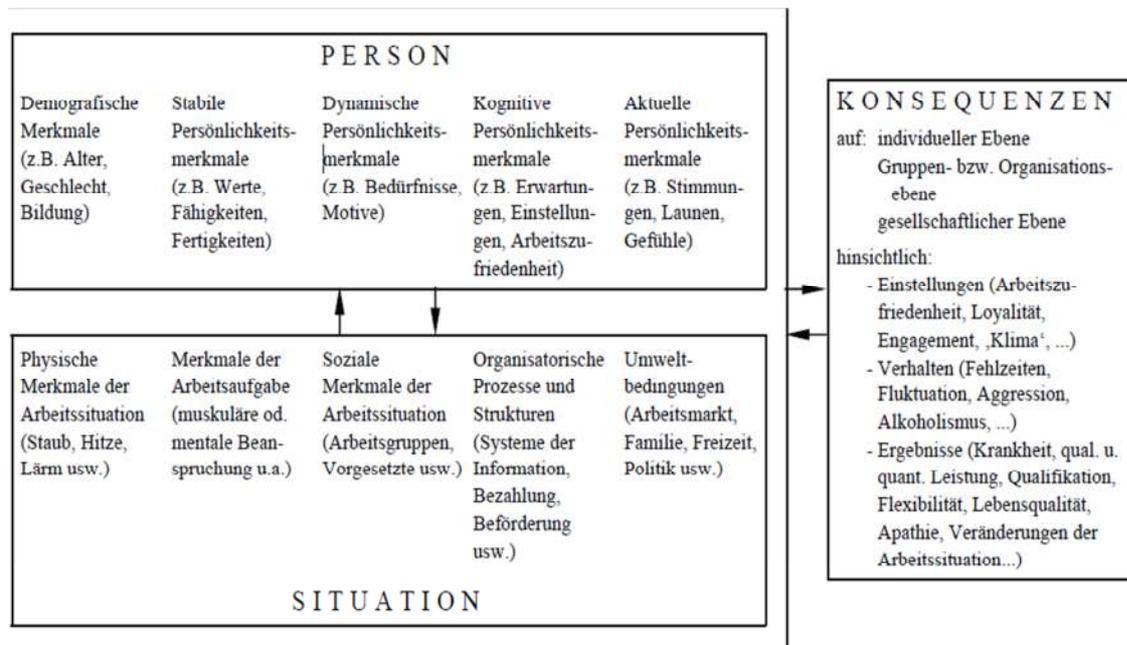


Abbildung 10 : Einbettung von Arbeitszufriedenheit in das System Person-Situations-Konsequenzen (Quelle: Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 22)

Neuberger und Allerbeck (1978) unterscheiden hinsichtlich Konsequenzen die individuelle Ebene, die Gruppen- bzw. Organisationsebene sowie die gesellschaftliche Ebene. Diese beinhalten in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit Veränderungen auf die Einstellung, betreffend Loyalität und Engagement, auf das Verhalten, betreffend die Steigerung von Fehlzeiten und Fluktuation, sowie auf die Ergebnisse. Es sind also sowohl Auswirkungen auf die qualitative als auch die quantitative Leistung zu verzeichnen.

In Anlehnung an die Arbeit von Winter (2005) soll im folgenden Abschnitt auf ausgewählte Korrelate der Mitarbeiterzufriedenheit eingegangen werden:

- Psychologische Konstrukte: z. B. Commitment, Arbeits- und Leistungsmotivation
- Verhaltensauswirkungen: Arbeitsleistung, Fluktuation, Absentismus, Organizational Citizenship Behavior, Verhalten gegenüber Kunden
- Wirtschaftlicher Erfolg eines Unternehmens

### 3.4.1. Arbeitsleistung

Die Korrelation von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung ist in der wirtschaftspsychologischen Forschung eine der am häufigsten untersuchten zu diesem Thema. Jedoch erweisen sich die Forschungsergebnisse hinsichtlich eines etwaigen Zusammenhangs als relativ schwach positiv korrelierend ( $r = .20$ ) (vgl. V. Rosenstiel et al., 1995; Vroom, 1964).

Eine mögliche Begründung für die schwache Korrelation sind die eher komplexen Zusammenhänge in Abhängigkeit von zusätzlichen motivationalen Faktoren und Leistungsnormen, wie beispielsweise dem Führungsstil. Wichtig ist hierbei, dass sich Mitarbeiter anerkannt fühlen, klare Ziele bestehen und von der jeweiligen Führungskraft eine Rückmeldung über ihre erbrachte Leistung erhalten (vgl. V. Rostenstiel, 1995; Neuberger, 1992). Neuberger (1974) weist auf die Schwierigkeit der Operationalisierung der Leistung hin, dass in Bezug auf die Gewichtung unterschiedlicher Leistungsaspekte die Vergleichbarkeit der Leistung bei verschiedenen Arbeitstätigkeiten sowie die mangelnde Objektivität der Leistungsdaten nicht gegeben ist. Zudem wird auch die Mitarbeiterzufriedenheit in den diversen Studien uneinheitlich operationalisiert.

### 3.4.2. Fehlzeiten

Im Gegensatz zu den etwas enttäuschenden Korrelationswerten von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung, liefern erforschte Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fehlzeiten etwas höhere Ergebnisse. In den hierzu vorliegenden Studien wurden meist signifikant negative Korrelationen zwischen  $r = -.20$  und  $-.40$  gefunden (vgl. z.B. Bruggemann et al., 1975; Gebert & V. Rosenstiel, 1996). Dennoch sind geringe Fehlzeiten allein kein valider Indikator für hohe Arbeitszufriedenheit. Gründe für Fehlzeiten können vielseitig sein, beginnend bei Krankheiten oder familiären Problemen und können auf Drittvariablen geschlossen werden. Problematisch ist daher, dass zur Erfassung der Fehlzeitenrate mehrere Faktoren (z.B. Krankheit, Unfälle, usw.) verwendet werden. Ein weiterer Grund, warum die Korrelation eher niedrig ausfällt, ist zudem auf die Datenerhebung zurückzuführen. Fehlzeiten werden über einen längeren Zeitraum erfasst, die Messung von Zufriedenheit erfolgt hingegen punktuell.

### 3.4.3. Fluktuation

Die in der empirischen Forschung gefundenen Ergebnisse sind relativ ähnlich denen der Korrelation von Zufriedenheit und Fehlzeiten (vgl. von Rosenstiel et al., 1995). Bruggemann, Grosskurth und Ulich (1975), Vroom (1964) oder auch Herzber, Mausner, Peterson & Capwell (1957) berichteten von signifikanten Zusammenhängen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation von  $r = -.20$  und  $-.42$ . Auch Tett und Meyer (1993) weisen in ihrer Metaanalyse einen signifikanten Zusammenhang von  $r = -.58$  zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsicht und eine Korrelation von  $r = -.25$  zwischen Arbeitszufriedenheit und tatsächlicher Fluktuation nach. Die Untersuchungen betreffend etwaige positive oder negative Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation sind zudem von anderen Faktoren abhängig. Als Beispiel sei hier die wirtschaftliche Lage oder die Arbeitsplatzsituation genannt. Geht man in etwa von einer Wirtschaftskrise aus, schrecken trotz hoher Unzufriedenheit viele davor zurück, den vielleicht sicheren Arbeitsplatz zu verlassen. Nichts desto

trotz konnten Forscher (Johnston, Parasuraman, Futrell & Black, 1990; zitiert nach Winter, 2005) die Kündigungsabsicht als effektiven Prädiktor von Fluktuation beweisen, wodurch von einem Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation ausgegangen werden kann. Im Zusammenhang mit Fluktuation wird der Variable „organizational commitment“ zunehmend mehr Bedeutung eingeräumt als der Mitarbeiterzufriedenheit. Details zum organizational Commitment sind im Kapitel 3.4.4. näher beschrieben.

### 3.4.4. Mitarbeiterbindung

Aus dem Englischen übersetzt, heißt „Commitment“ so viel wie „Engagement“, „Bindung“ oder „Verbindlichkeit“. Nach Mowday et al. (1982) kennzeichnen folgende Kriterien ein organisationales Commitment:

- Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation
- Bereitschaft sich für die Organisation in erheblichem Maße zu engagieren
- Starker Wunsch, Mitglied der Organisation zu bleiben

Mit anderen Worten ist es ein Konzept der affektiven Bindung, verbunden mit einem engagierten und langfristigen Einsatz für die Organisation, in der man Mitglied ist.

Tett und Meyer (1993) konnten neben vielen anderen Autoren in der von ihnen durchgeführten Metaanalyse mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r = .70$  einen sehr hohen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und organisationalem Commitment belegen.

Abschließend kann gesagt werden, dass Arbeitszufriedenheit und Commitment oftmals die gleichen Funktionen besitzen. Beide scheinen Indikatoren für die Qualität des Arbeitslebens zu sein und Themen wie Fluktuation und Fehlzeiten zu erklären.

### 3.4.5. Das Verhalten in der Organisation

Der Begriff Organizational Citizenship Behavior beschreibt ein individuelles Verhalten, das nicht Gegenstand der Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages ist und somit nicht vom formalen Belohnungssystem erfasst wird, jedoch in seiner Gesamtheit ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation fördert (Organ & Paine, 1999, S. 4). Hierzu zählen beispielsweise die freiwillige Unterstützung von Kollegen, Pünktlichkeit, Verbesserungsvorschläge oder das Eingehen auf spezielle Kundenwünsche. Laut Fisher und Locke (1992) wird die Mitarbeiterzufriedenheit im Allgemeinen als Prädiktor für das OCB betrachtet. Organ und Ryan (1995) zeigten anhand einer Metaanalyse einen signifikanten Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und OCB. Lediglich die Richtung des Zusammenhangs bleibt unklar.

### 3.4.6. Wirtschaftlicher Erfolg

Liest man die vorangegangenen Kapitel aufmerksam, ist ein etwaiger indirekter Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens relativ rasch nachvollziehbar. So führt beispielsweise eine Steigerung der Arbeitsleistung zu einer höheren Produktion, die Senkung von Fluktuation und Fehlzeiten verhindern oder reduzieren den Verlust erfahrener Mitarbeiter und wirkt sich somit vorteilhaft auf den Profit eines Unternehmens aus (Grund, 1998). Ist die Fluktuation in einem Unternehmen groß, sind auch meist die Kosten hoch. Die Kosten für Rekrutierung, Einarbeitung und Entwicklung neuer Mitarbeiter können nach Rust, Stewart, Miller & Pielack (1996) mit bis zu 200% des Jahreseinkommens eines Angestellten geschätzt werden, da sich Personalentwicklungsmaßnahmen erst langfristig auszahlen. Laut WHO kostet beispielsweise im produzierendem Gewerbe ein Burnout-Krankheitsfall ca. €7.750,00 pro Jahr. Diese Summe errechnet sich aus den reinen Arbeitskosten bei durchschnittlich 30,4 Krankheitstagen pro Jahr. Berücksichtigt man zudem die Kosten für die vorausgegangene Leistungsfähigkeit, so werden diese auf das Vierfache (ca. € 30.000) pro Jahr und pro Person geschätzt. In Branchen wo verhältnismäßig die Gehälter höher liegen, sind auch die Ausfallkosten um einiges höher. Diese Zahlen berücksichtigen ebenfalls keine Kosten von Stellenneubesetzungen, Wiedereingliederung, etc. (Siebecke, 2009).

Ähnlich sieht es mit den hohen Fehlzeiten aus. Diese sind oft der Grund dafür, dass große Lücken im Mitarbeiterstand zustande kommen oder eben zur Einsicht im Management führen, grundsätzlich mehr Mitarbeiter einzuplanen, was sich jedoch auch wieder auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt. Auch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter sowie das Verhalten gegenüber Kollegen und Kunden wird als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg angenommen, so dass insgesamt von einer Wirkkette von der Mitarbeiterzufriedenheit über das Mitarbeiterverhalten auf den Unternehmenserfolg ausgegangen wird (Winter, 2005).

## 4. Burnout und Mitarbeiterunzufriedenheit

Zu Beginn dieses Kapitels soll auf folgende häufige Fragestellung eingegangen werden:

Burnout als Synonym für Arbeitsunzufriedenheit?

Obwohl bereits statistisch belegt werden konnte, dass Arbeitsunzufriedenheit und Burnout zusammen hängen, sind diese beiden Begriffe allerdings nicht identisch und sollten auch nicht als Synonyme verwendet werden. Dies wird beispielsweise durch die Studie von Barth (1997) erklärt. 80% der Befragten gaben an, mit ihrem Beruf zufrieden zu sein, obwohl in der Stichprobe die Burnout-Rate berufsspezifisch zwischen 10 und 30% lag. Die logische Schlussfolgerung wäre, dass die betroffenen Burnout-Erkrankten (10 – 30%) der Anzahl derjenigen entsprechen, die mit ihrer Arbeit unzufrieden sind (20%). Grunder und Bieri (1995, S. 257) berichten in ihrer Publikation von einem Zusammenhang von Burnout und allgemeiner Arbeitsunzufriedenheit, wonach letztere 33% der Varianz von Burnout erkläre. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass Burnout und Arbeitsunzufriedenheit zum einen nicht identisch sind, zum anderen unabhängig voneinander auftreten können.

Rösing (2003) erklärt die Abgrenzung von Burnout und Arbeitsunzufriedenheit über das Merkmal der emotionalen Ausgelaugtheit. Dieses ist ein wesentlicher Faktor von Burnout, muss jedoch nicht bei vorherrschender Arbeitsunzufriedenheit entstehen. Klassische Auswirkungen oder Merkmale von Arbeitsunzufriedenheit sind beispielsweise Aktivität und Wut. Ein weiterer Unterschied liegt darin, wie den beiden Phänomenen entgegen gewirkt werden kann. Wenn (über einen längeren Zeitraum) Arbeitsunzufriedenheit entsteht, kann beispielsweise mit einem Arbeitsplatzwechsel entgegengewirkt werden. Im Gegensatz dazu entsteht Burnout in Form eines langsamen Prozesses, wo kurzfristige Aktionen (wie z.B. in Form eines Arbeitsplatzwechsels) nicht entgegenwirken können (Rösing, 2003).

Nach Bilge (2006) wird Burnout mit Mitarbeiterzufriedenheit in Verbindung gebracht, da unzufriedene Mitarbeiter hohe Ausprägungswerte in den drei Bereichen der emotionalen Erschöpfung, der Depersonalisierung und der reduzierten Leistungsfähigkeit aufweisen.

Maslach und Leiter (2001) sowie Maslach und Jackson (1996) bestätigten beispielsweise durch statistische Analysen einen Zusammenhang von Arbeitsunzufriedenheit und Burnout.

Maslach und Leiter haben folgende sechs Faktoren definiert, die besonders ausschlaggebend für die Erkrankung sind:

- Arbeitsbelastung
- Ausmaß an Kontrolle
- Anerkennung und Belohnung
- Gemeinschaft
- Fairness
- Werte

Über die detaillierten Einflüsse des Arbeitsplatzes, die zur Burnout-Entstehung beitragen und somit den Bezug von Arbeits(un)zufriedenheit und Burnout darstellen können, wird anhand des Modells von Maslach und Leiter (2001) in Kapitel (4.1.) geschrieben.

## 4.1. Modell von Maslach & Leiter (2001)

Maslach und Leiter (2001) beziehen sich bei ihren Erklärungsansätzen auf arbeitsplatzspezifische Faktoren. Die Autoren sprechen von einer Diskrepanz zwischen Person und Job. Das heißt, die gleichen Arbeitsbedingungen können bei der einen Person zu Burnout führen, bei einer anderen jedoch nicht. Dies ist auf die Erwartung der jeweiligen Person zurück zu führen und wie die Erwartungen mit dem zusammenpassen, was tatsächlich am Arbeitsplatz vorgefunden wird. Das Auftreten von Burnout ist umso wahrscheinlicher, wenn es eine große Diskrepanz zwischen den Merkmalen des Berufs und der Person, die diesen ausübt, gibt. Die menschlichen Werte rücken in der Arbeitswelt immer mehr hinter die wirtschaftlichen Werte, wobei die Faktoren, welche Mitarbeiter dazu anhalten gut zu sein und hart zu arbeiten, ignoriert werden. Die Unternehmen erwarten, dass sich die Mitarbeiter danach richten und selbst herausfinden, wie man in diesem Metier „überlebt“. Es führt jedoch zu einer großen Diskrepanz, wenn die Kluft zwischen den Menschen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes zu groß ist. Maslach und Leiter zufolge sind hierfür insbesondere die folgenden sechs Faktoren ausschlaggebend, die bereits in Kapitel 4 genannt wurden:

### 1. Die Arbeitsbelastung

Die Balance zwischen Arbeitspensum und der dafür zur Verfügung stehenden Zeit muss sich in einem halbwegs ausgeglichenen Verhältnis befinden. Ist das Arbeitspensum für die vorgesehene Arbeitszeit für einen Mitarbeiter zu groß und sind die dafür nötigen Mittel unzureichend, führt dies zu Überforderung und Überlastung und wird so Teil der Entwicklung von Burnout. Dies ist meist die logische Konsequenz von immer häufiger gesetzten Sparmaßnahmen. Die Unternehmer wollen sparen um ihren Gewinn zu maximieren, dabei kommt es vermehrt dazu, dass weniger Menschen in kürzerer Zeit die gleiche Arbeitsmenge bewältigen müssen.

### 2. Das Ausmaß an Kontrolle

Ähnlich subjektiv wie die Arbeitsbelastung wird von den einzelnen Mitarbeitern auch das Ausmaß an Kontrolle gesehen. Es gibt Personen, die klare Vorgaben und Rahmenbedingungen benötigen, aber auch diejenigen, die einen großen Spiel- und Gestaltungsfreiraum brauchen. Starre, inflexible Vorgaben von einem Unternehmen führen auch zu einem starren Ar-

beitsstil und lassen keinen Raum für Eigeninitiative, was zu einer massiven Verringerung des Job-Engagements führt. Haben Beschäftigte zudem keine oder zu wenig Kontrolle über die zur Aufgabenerledigung benötigten Ressourcen, werden dann aber für Arbeitsergebnisse verantwortlich gemacht, die wegen zu geringer Kapazitäten nicht erbracht werden konnten, führt dies zu einem hohen Stresspegel und gilt somit als weiterer Faktor zur Auslösung von Burnout.

### 3. Anerkennung und Belohnung

Laut Maslach und Leiter ist Burnout auch eine Folge von erwarteter aber nicht erhaltener Anerkennung. Anerkennung gilt als eine Form der positiven Verstärkung, die, sofern richtig eingesetzt, zu einem erweiterten Job Engagement führt. Bleibt diese jedoch im schlimmsten Fall komplett aus, empfinden das Mitarbeiter als Kränkung und Abwertung ihrer Arbeit. Dies gilt ebenfalls für monetäre Vergütung. Wird diese als für die persönliche Leistung als unzureichend erlebt, wird dies als Kränkung erlebt. Die innere Abneigung gegen die Arbeit und das Unternehmen steigt ebenfalls, wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass es gleichgültig ist, ob die Arbeit gut gemacht wird oder nicht.

### 4. Die Gemeinschaft

Positive Kontakte zum Arbeitsumfeld gelten als wesentlicher Indikator von Burnout-Prävention. Dies ist relativ einfach dadurch zu erklären, dass es hinsichtlich der psychischen Belastungen einen enormen Unterschied macht, ob es am Arbeitsplatz zum Miteinander oder zum Gegeneinander kommt. Oftmals ist eine gute Gemeinschaft jener Faktor, der Mitarbeiter trotz negativer Faktoren wie beispielsweise schlechter Bezahlung noch in einem Unternehmen hält. Drastisch wird es, wenn es anstatt einer positiven Gruppendynamik zu einem massiven Kampf gegeneinander kommt, da dies von Mitarbeitern als psychisch besonders belastend wahrgenommen wird und dadurch stark zur Entwicklung von Burnout beiträgt.

### 5. Die Fairness

Unter dem Punkt Fairness sprechen die Autoren beispielsweise die gerechte Verteilung von Prämien oder Ressourcen sowie gleichberechtigte Aufstiegschancen an. Fairness geht partiell einher mit der bereits beschriebenen Erwartung von Anerkennung und Belohnung. Die leider nach wie vor häufig präsenste Form der so genannten „Vetternwirtschaft“ nimmt in der Regel den Mitarbeitern das Gefühl von Loyalität, dafür steigt insbesondere Zynismus und Frust.

Beides bewirkt wiederum einen gewissen negativen Stresspegel bei Menschen und gilt somit als Auslöser für Burnout.

## 6. Die Werte

Maslach und Leiter (2001) sprechen von einem so genannten Wertekonflikt der Mitarbeiter. Dieser tritt auf, wenn es zu einem Missverhältnis zwischen den Anforderungen der Arbeit und den persönlichen Prinzipien kommt. In einigen Fällen müssen Mitarbeiter im Zuge ihrer Tätigkeitsausübung Dinge tun, die unethisch sind und nicht ihren persönlichen Wertvorstellungen entsprechen. In anderen Fällen kann ein Mitarbeiter mit den widersprüchlichen Werten eines Unternehmens in Konflikt geraten. Oftmals besteht eine Diskrepanz zwischen den hochgesteckten Inhalten des Mission Statements eines Unternehmens „Wir bieten Kundenservice von höchster Qualität“ und der eigentlichen Unternehmensführung „Wir bieten nur den allernötigsten Service, um die Kosten niedrig zu halten“.

Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, fehlende Anerkennung, als ungerecht empfundene Entlohnung, mangelnde Fairness, widersprüchliche Werte und ein Zusammenbruch einer Gesellschaft sind nach Maslach und Leiter (2001) Ursachen für Burnout und beschreiben die Dimensionen der Entwicklung hin zu einem Gefühl chronischer Erschöpfung, vermehrter zynischer Äußerungen und einer Entfremdung der Arbeit.



# 5. Der Beruf des Flugbegleiters: Definition und Historie

Der Beruf des Flugbegleiters lässt sich folgendermaßen beschreiben: Flugbegleiter sorgen für das Wohlbefinden und die Sicherheit von Fluggästen, sie informieren über die Einrichtungen an Bord und servieren Speisen und Getränke. In Notfällen koordinieren sie die erforderlichen Rettungsmaßnahmen und betreuen die Passagiere. Sie arbeiten in Unternehmen des Personenflugverkehrs.

Das Kabinenpersonal umfasst bei großen deutschen Fluggesellschaften zwischen 15.000 und 20.000 Personen und ist während der Durchführung der Flüge für die Gewährleistung der Sicherheit der Passagiere, die Versorgung mit Nahrungsmitteln, Hilfestellungen beim Betreten und Verlassen des Flugzeuges sowie weitere Servicetätigkeiten zuständig. Die Ausbildungsphase für Flugbegleiter dauert etwa acht Wochen. Die Kabinencrewbesetzung errechnet sich nach der Anzahl der Sitzplätze im Flugzeug (Müller & Larisch, 2012).

In der Historie des Berufsbildes eines Flugbegleiters gab es einen großen Wandel. Zunächst wurden ausschließlich männliche Flugbegleiter rekrutiert. 1930 änderte sich dies jedoch. Es wurden primär examinierte Krankenschwestern zur Beruhigung der nervösen, von Flugangst betroffenen Passagiere eingestellt. Nach dem Zweiten Weltkrieg versuchte man fast ausschließlich weibliches Personal einzustellen, wobei massiv in die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten eingegriffen wurde. So wurden zunächst nur ledige Flugbegleiterinnen unter weiteren Einschränkungen eingestellt, wie beispielsweise ein Maximalgewicht, die ab einem bestimmten Alter nicht mehr arbeiten durften und klare Kleidungs Vorschriften zu beachten hatten. Nicht nur in den Einstellungskriterien ist ein deutlicher Wandel feststellbar, auch in der Tätigkeit gibt es große Veränderungen. Zunächst beschränkte sich die Tätigkeit von Flugbegleitern auf die exklusive Bedienung der Erste-Klasse-Passagiere, seit den letzten Jahrzehnten sind es die Geschäfts- und Urlaubsreisenden. Die Tätigkeit gleicht nun, fernab einer exklusiven Bedienung, viel mehr einer standardisierten Servicetätigkeit, auch wenn es hinsichtlich der Klassen mit First, Business und Economy Class - letztere wird auch gerne als Touristenklasse bezeichnet, Unterschiede gibt. Darüber hinaus verringerten sich die Aufenthaltszei-

ten an den Zielorten zunehmend und die Personalauslastungen wurden effizienter gestaltet. Die wechselnde Zusammensetzung der Crews gilt an dieser Stelle ebenfalls als nennenswert (Müller & Larisch, 2012).

## 5.1. Deskriptive Analyse des Arbeitsplatzes

Der Arbeitsplatz eines Flugbegleiters ist einzigartig und unvergleichlich. Sie verrichten ihre Tätigkeit in einem geschlossenen Raum, mit physischen Belastungen wie Druckunterschied, starken Stößen durch Turbulenzen und stark klimatisierten Bedingungen. Zudem gibt es nur in wenigen Flugzeugen eine Rückzugsmöglichkeit für Flugbegleiter.

Die Tätigkeit lässt zudem nur geringe Handlungs- und Zeitspielräume zu. Das Kabinenpersonal steht unter nahezu permanenter Beobachtung von den Reisenden oder den eigenen Kollegen, wodurch eine hohe Emotionsregulation erforderlich ist. Häufig ist ihre Tätigkeit geprägt vom Zeitdruck, beispielsweise auf Kurzstreckenflügen, wenn es innerhalb eines relativ knappen Zeitraumes von teilweise weniger als einer halben Stunde einen Service zu verrichten gilt. Details zu den Arbeitsbedingungen und deren genaue Analyse sowie zu den Anforderungskriterien von Flugbegleitern werden in den nächsten Kapiteln genau beschrieben.

### 5.1.1. Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich von Airline zu Airline. Bei Airberlin ist beispielsweise drastischer Personalmangel vorherrschend, das bedeutet, dass die Crew oftmals über das Limit der zugelassenen Arbeitszeiten im Einsatz ist. Zudem gibt es im Interkontinentalverkehr in den Flugzeugmustern der Airberlin keine arbeitsmedizinisch erlaubten Schlaf- und Ruheplätze für die Crew, wie auch die UFO in ihrem Bericht im August 2010 schreibt. Dies führt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei den Flugbegleitern, wie z.B. Wirbelsäulenbeschwerden, und kann in der Folge zu einer Langzeiterkrankung führen.

Flugbegleiter müssen für die Ausgabe von Mahlzeiten schwere Wagen – so genannte Trolleys - ziehen, die bis zu 90 Kilogramm wiegen und bei einer Bodenneigung von 5 - 8 Grad einen kritische Beanspruchung des Lendenwirbelsäulenbereichs darstellen. Zudem arbeiten Flugbegleiter primär im Gehen und im Stehen. Dies ist nicht die einzige Tätigkeit die sich negativ auf den Bewegungsapparat auswirkt. Das Verstauen von Gepäckstücken der Passagiere, das Bewegen des eigenen Gepäcks vor und nach Flügen sowie die Hilfestellung für gebrechliche Passagiere zählen ebenfalls dazu (Müller & Larisch, 2012).

Der Arbeitsalltag von Flugbegleitern ist geprägt von raschen Luftdruckänderungen bedingt durch den Start- und Landevorgang sowie durch teilweise sehr starken Lärm von den Motorengräuschen. Hinzu kommen starke Erschütterungen, Stöße und Schwingungen (Vibrationen) bei nicht selten auftretenden Turbulenzen. Flugbegleiter befinden sich in ständigen Kundenkontakt, was eine hohe Emotionsregulation erfordert, da diese durch die konstante Beobachtungsmöglichkeit von Kunden und Gästen immer freundlich sein müssen und es in vielen Flugzeugen auch keine Rückzugsmöglichkeiten gibt. Die Flugbegleitertätigkeit wird überwiegend im Team ausgeführt, es gibt kaum Airlines (ausgenommen Executive/Private Airlines) bei denen Flugbegleiter alleine in der Kabine sind, jedoch gibt es auch hier noch die Zusammenarbeit mit dem Cockpit. Flugbegleiter tragen eine große Verantwortung für die Sicherheit, da diese permanent gewährleistet sein muss. Dies umfasst beispielsweise die Koordination von Rettungsmaßnahmen im Notfall, die Betreuung der Passagiere oder die Durchführung von Erste Hilfe-Maßnahmen. Zudem ist der Arbeitsalltag geprägt von häufigen Abwesenheiten des eigenen Wohnortes, durch Hotelübernachtungen im In- und Ausland sowie durch unregelmäßige Arbeitszeiten, da Flüge nicht nur zu unterschiedlichen Tages- und Nachtzeiten stattfinden, sondern auch an Wochenend- und Feiertagen.

Die Arbeitsbedingungen von Flugbegleitern sind unter dem zeitlichen Gesichtspunkt mit den Bedingungen von Nacht- und Schichtarbeit vergleichbar. Das bedeutet nach arbeitsmedizinischen Erkenntnissen, dass der biologische Rhythmus gestört ist und es vermehrt zu Schlafstörungen und/oder gestörten familiären und sozialen Beziehungen kommen kann. Besonders betont wird hierbei die Desynchronisation der Rhythmen, die sich auf das zentrale und periphere Nervensystem auswirkt. Daraus resultieren Störungen der Koordination und ein erhöhtes Krebsrisiko (Müller & Larisch, 2012). In Anbetracht des gestörten biologischen Rhythmus sind die Faktoren Ermüdung und Erholung bei fliegendem Personal von besonderer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit.

Darüber hinaus ist die monetäre Vergütung vor allem bei jungen Flugbegleitern beziehungsweise Neueinsteigern mit einem Bruttogehalt von ca. € 1.500,- bei der deutschen Fluggesellschaft Lufthansa so gering, dass sich viele eine Nebentätigkeit suchen müssen um sich ihr Leben überhaupt finanzieren zu können.

## 5.1.2. Anforderungsprofil

Bei der Auswahl von Flugbegleitern werden diverse Kriterien beachtet, die von Airline zu Airline unterschiedlich sind, wobei sich die meisten in den Punkten, Optik, Auftreten und äußeres Erscheinungsbild überschneiden. Die deutsche Lufthansa, die als größte Airline im deutschsprachigen Raum gilt, achtet bei der Auswahl auf:

- Berufsvorstellung/realistisches Berufsbild
- Optik, Auftreten, Erscheinungsbild, Typ-Wirkung
- Verbal Ausdruck, kognitive Kompetenz beziehungsweise Flexibilität
- soziale Kompetenz
- Verträglichkeit, Anpassungsfähigkeit, Führbarkeit
- Dienstleistungsorientierung
- Erfahrung in der Gastronomie

Hinsichtlich dem Punkt Optik darf auch heute noch der Body Maß Index (BMI) weder unter- noch überschritten werden, jedoch sind die Maße bei weitem nicht mehr so streng und niedrig gehalten wie in der Historie des Flugbegleiterberufs im Kapitel 5 beschrieben.

## 5.1.3. Allgemeine Erläuterungen zum Beruf des Flugbegleiters und der Entwicklung der Flugbranche

Den Autoren Müller und Larisch (2012) zufolge sind weltweit etwa 2.000 Fluggesellschaften mit ca. 23.000 Flugzeugen tätig, welche mehr als 3.700 Flughäfen bedienen, jährlich mehr als 2 Milliarden Passagiere transportieren und allein in Deutschland etwa 35.000 bis 40.000 Beschäftigte in Cockpit und Kabine beschäftigen. Allein bei den deutschen Fluggesellschaften sind 10.000 Piloten und 25.000 bis 30.000 Flugbegleiter tätig. Mehr als die Hälfte davon sind bei Lufthansa und Airberlin beschäftigt (Müller & Larisch, 2012). Der Luftverkehr verzeichnet eine Zuwachsrate von etwa 5% jährlich.

Die meisten Personen im Flugverkehr werden in Nordamerika befördert. Nordamerika liegt mit einem Anteil von 25% an beförderten Passagieren und Streckenkilometern vor Europa

und Asien, die jeweils einen Anteil von ca. 14% haben. Im internationalen Luftverkehr am stärksten ausgeprägt ist jedoch der Nordatlantikverkehr, gefolgt vom Flugverkehr Europa-Asien (Pompl, 2007; zitiert nach Müller & Larisch, 2012). Den Statistiken von 2009 zufolge wurden auf den 26 internationalen deutschen Flughäfen etwa 159 Millionen Passagiere transportiert, wobei der Flughafen Frankfurt am Main mit 25 Millionen Beförderten, der Flughafen München mit 16 Millionen und der Flughafen Düsseldorf mit 9 Millionen beförderten Passagieren die Spitzenreiter darstellen (Müller & Larisch, 2012).

Müller und Larisch sehen den Grund in der Veränderung der Arbeitsbedingungen von fliegendem Personal in dem seit den 1970er Jahren durch die Entwicklung von Langstreckenflugzeugen stark veränderten Luftverkehr, durch globalisierte Wirtschaftsbeziehungen, den Tourismus sowie insbesondere durch die Deregulierung der vormals überwiegend staatlichen Fluggesellschaften. Vor allem die so genannten Billigfluglinien (Low Cost Carrier) haben durch den Fokus auf die überwiegende reine Beförderungsleistung unter Verzicht auf Serviceleistungen zu einem erheblichen Preiskampf beigetragen. Für die Fluggesellschaften bleibt nur eine geringe Differenzierungsmöglichkeit, da in Anbetracht des Massenverkehrs die Grundleistung auf die Personenbeförderung beschränkt wird. Es handelt sich somit um eine homogene Leistung und der Wettbewerb über die Preisgestaltung wird dadurch besonders intensiv. Dadurch ist es naheliegend, dass bei einem sehr hohen Fixkostenanteil bei der Kostenstruktur der Fluggesellschaften primär über die Personalkosten versucht wird, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Müller & Larisch, 2012).

Der Flugbetrieb gilt als Kernbereich und Hochleistungssystem der Luftfahrtunternehmen in dem folgende Punkte dominieren (Matuscher & Voss, 2008, 275; zitiert nach Müller & Larisch, 2012):

- Starke Zielorientierung
- Hohe Wahrnehmungskompetenz
- Flexible Einsatzstrukturen
- Ganzheitliche Arbeitsstrukturierung
- Redundanz von Kompetenzen
- Erfahrungsbasierte Lernorganisation
- Hohe Einsatzbereitschaft

Müller und Larisch (2012) beschreiben die Tätigkeit von Flugbegleiter als räumlich und zeitlich entgrenzte Dienstleistungsarbeit mit Nacht- und Schichtarbeitsanteilen. Hierfür betonen die Autoren insbesondere die Notwendigkeit eines systematischen Erholungsmanagements, um dauerhaften Einschränkungen der Leistungsfähigkeit durch chronische Ermüdung entgegen zu wirken.

Vor allem bei Billig-Airlines geht der Trend verstärkt in die Richtung von befristeten Verträgen bei Flugbegleitern. Personalkosten können auf diese Art konstant niedrig gehalten werden, da es kaum zu Lohnerhöhungen kommen kann. Als Resultat trauen sich viele Angestellte des Kabinenpersonals aus Angst gekündigt zu werden nicht, sich krank oder „unfit to fly“ zu melden. Bereits 2010 schrieb die Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO) in einem Bericht auf ihrer Website, dass die Zahl der Flugbegleiter mit Burnout-Syndrom zugenommen hat. Als Grund wird hierfür der Personalmangel angeführt, welcher zum einen durch die Personalfluktuation, zum anderen durch stressbedingt ausgefallenes Personal entsteht. Gesundheitlich gesehen fliegen viele Flugbegleiter aufgrund der hohen Arbeitsbelastungen am Limit und fühlen sich ausgebrannt.

Besonders deutlich wurde die große Belastungssituation der Flugbesatzung nach einem Bericht des Rundfunksenders NDR vom 05.05.2012 (Stein & Hornung, 2012). Die Cockpitbesatzung einer Air Berlin Maschine fragte am Flughafen München um eine bevorzugte Landung an – Grund hierfür war die Erschöpfung der Cockpitbesatzung, da die komplette Crew (sowohl Kabine als auch Cockpit) bereits seit über zehn Stunden im Dienst waren. Das erste Mal in der Geschichte des Fliegens gab es einen Zwischenfall dieser Art, der die teils unzumutbar langen Dienstzeiten von bis zu fünfzehn Stunden verdeutlicht. Zusätzlich zum Schichtdienst gibt es meist einen häufigen Wechsel zwischen verschiedenen Zeitzonen sowie Nachtflüge. Unter dem Aspekt der Flug- und Arbeitssicherheit ist das Thema Ermüdung und Erholung von entscheidender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des fliegenden Personals. In den USA wurde im Zeitraum von 2005 bis 2007 in den Berichten des Kabinenpersonals ein Anstieg ermüdungsbedingter Zwischenfälle von rund 2,4% auf 10,5% verzeichnet (Holcomb et al. 2009: 9ff, zitiert von Müller & Larisch, 2012). 1994 gab es bereits den ersten Zwischenfall durch Ermüdung in der Luftfahrt. Darunter ist ein psycho-physiologischer Prozess zu verstehen, der durch das Gefühl von Erschöpfung, Mattigkeit oder auch von Überforderung gekennzeichnet ist. Gestörter und nicht erholsamer Schlaf können diese Symptome verstärken. Die Abnahme der Leistungsfähigkeit kann nur durch zeitnahe Erholung ausgeglichen werden.

Für das fliegende Personal ist bei Flügen über mehrere Zeitzonen hinweg die Dauer der Erholungsphase am Zielort und deren Qualität ausschlaggebend. Am Beispiel von interkontinentalen Flügen, die über mehrere Zeitzonen gehen, wird deutlich, dass Leistungsanforderungen, Erholung und Gesundheit der Beschäftigten in einem engen Wechselverhältnis stehen. Das größte Problem dabei ist, dass bei chronischem Schlafentzug die eigene Leistungsfähigkeit überschätzt werden kann. Das heißt, die Betroffenen haben den Eindruck sich an bestimmte Schlaf- und Wachrhythmen mit reduzierten Schlafanteilen gut angepasst zu haben. Messungen der psychomotorischen Leistungsfähigkeit zeigen jedoch andere Ergebnisse (vgl. Müller & Larisch 2012; 71). Vor allem bei Langstreckenflügen über mehrere Zeitzonen entscheiden die Erholungsdauer und die Erholungsqualität am Zielort über die Erhaltung beziehungsweise die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit des Flugpersonals für den Rückflug. Die genauen Ruhezeitenregelungen sind in der Betriebsordnung für Luftfahrtgeräte festgelegt. Dem Bordpersonal ist beispielsweise innerhalb eines 24-Stunden-Zeitraums eine Ruhezeit von mindestens 10 Stunden zu gewähren und eine zusammenhängende Ruhezeit von drei Stunden zu ermöglichen, die mindestens einmal innerhalb von jeweils sieben aufeinanderfolgenden Tagen beginnt (Kock in Rolfs et al., 2011: § 20 Rn. B3; zitiert nach Müller & Larisch, 2012). Der jeweilige Beginn und das Ende einer Ruhezeit sowie auch die übrigen zeitlichen Regelungen sind in der Regel Gegenstand von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen und können durchaus umstritten sein.

## 5.1.4. Risikogruppe Flugbegleiter

Die Berufsgruppe der Flugbegleiter ist auf Grund vieler belastender Faktoren am und rund um den Arbeitsplatz besonders gefährdet. Zum einen gibt es eine erhebliche physische und psychische Belastung, zum anderen ist die Tätigkeit eines Flugbegleiters durch die geforderte emotionale Zuwendung, welche als professionelles Rollenmuster vermittelt wird, gekennzeichnet. Die emotionale Zuwendung und Kontrolliertheit hatte Arlie Hochschild (1990) im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Forschung zum Thema Emotionsarbeit bei Flugbegleitern der amerikanischen Delta-Airline untersucht.

Flugbegleiter sind in ihrer Tätigkeit normalerweise sehr aufmerksam und freundlich zu den Fluggästen und bedienen diese mit einem Lächeln im Gesicht. Hochschild attribuiert, dass das dauerhafte Lächeln sowie die konstante Freundlichkeit von Flugbegleitern nicht ein Produkt eines individuellen Arbeitsstils ist, sondern im Interesse des Unternehmens erbracht und gefordert wird. Somit wird die konstante Freundlichkeit sowie der Ausdruck von positiven Emotionen zu einer Arbeitsanforderung und passiert nicht im freien Ermessen des jeweiligen Flugbegleiters. In dem am weitesten verbreiteten Konzept von Maslach und Leiter (1997) beinhaltet Burnout, wie bereits in Kapitel 4.1. beschrieben, drei Komponenten: emotionale Erschöpfung, d.h. das Gefühl ausgelaugt zu sein, Depersonalisation, d.h. die innerliche Distanzierung von Menschen, mit denen man beruflich zu tun hat (z.B. Patienten, Gäste, Schüler, Klienten, etc.) und als dritte Komponente das Gefühl von reduziertem Leistungsvermögen, d.h. nicht mehr so leistungsfähig zu sein und den gestellten Ansprüchen nicht mehr genügen zu können.

Hochschild (1990) fand im Rahmen ihrer qualitativen Untersuchung bei Flugbegleitern und Fahrkartenkontrolleuren heraus, dass Emotionsarbeit mit Substanzenmissbrauch, Kopfschmerzen, Absentismus und sexuellen Störungen verbunden ist. Sowohl Substanzenmissbrauch als auch Kopfschmerzen werden nach der Burnout Screening Skala (BOSS) von Hagemann und Geuenich (2009) ebenfalls in ihrem Fragebogen erhoben und geben Anhaltspunkte für die Entstehung von Burnout.

In verschiedenen Studien mit unterschiedlichen Stichproben, wie zum Beispiel Mitarbeiter in Call Centern (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001) konnte gezeigt werden, dass

praktisch alle Aspekte der Emotionsarbeit mit emotionaler Erschöpfung einhergehen. Zudem konnten Zapf, Vogt, Seifert, Mertini und Isic (1999) deutliche Zusammenhänge von psychosomatischen Beschwerden und Arbeitsunzufriedenheit nachweisen.

Aus bereits vorangegangenen Befragungen ergibt sich, dass die Bewertung der Arbeitssituation der Flugbegleiter stark von der Wertschätzung durch die Fluggesellschaft abhängig ist. Neben Ermüdung und häufigen (unberechtigten) Beschwerden von Passagieren haben auch verbale und sexuelle Übergriffe einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (Müller & Larisch, 2012).

Die Burnout-Gefährdung der Berufsgruppe der Flugbegleiter konnte anhand der angeführten Forschungsergebnisse unterstrichen werden. In dieser Arbeit werden die beschriebenen wissenschaftlichen Erkenntnisse als theoretische Grundlage verwendet und in weiterer Folge Hypothesen für den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern erstellt.

Neben den bereits beschriebenen Belastungen (Emotionsregulation, etc.) und den in Kapitel 5.1.1. geschilderten physisch und psychisch belastenden Arbeitsbedingungen (Jetlag, Zeitverschiebungen, etc.) ist auch die in Kapitel 12.1.4. beschriebene Wettbewerbsfähigkeit ein Problem, das sich enorm auf die Tätigkeit eines Flugbegleiters auswirkt. Ein immer härter werdender Wettbewerb und daraus resultierende Sparmaßnahmen führen zunehmend zu sinkender Produktqualität. Vielfach können vor allem Angestellte des Kabinenpersonals, die den Job seit vielen Jahren ausüben, nicht mehr hinter dem teils sehr spärlichen Produktangebot der Airlines stehen. Sitzplätze werden aufgestockt, dafür Toiletten an Bord auf die Mindestanzahl beschränkt. Gleiches gilt für die eingebauten Küchen – die so genannten „Galleys“ wurden 2011 bei etlichen Kurzstreckenfliegern der Lufthansa auf das Minimum beschränkt und „Überflüssiges“ aus den Flugzeugen entfernt. Die Sitzabstände wurden reduziert sowie die Sitze ergonomischer und ökonomischer auf dünneres, schlankeres Design umgestellt. Wurde auf einem Kurzstreckenflug vor 2003 noch eine heiße Mahlzeit angeboten, gibt es seit 2012 vergleichsweise nur noch einen Schokoriegel. Die Produktdezimierung ging einher mit der Reduktion des Kabinenpersonals. Ein Minimum an Ruhezeit muss ebenso ausreichen wie ein Minimum an Flugbegleitern. Entsprechend wurden auch die Ressourcen, hier in Form der Mitarbeiteranzahl eingeschränkt, was wiederum einen größeren Arbeitsaufwand der bestehenden Besatzung erfordert.

In Dienstleistungsberufen haben Interaktion und Kommunikation für die Bewältigung der Arbeitsaufgabe eine zentrale Bedeutung. Der Transport mit dem Flugzeug ist mittlerweile für eine breite Personengruppe finanziell leistbar, dadurch steigt die Anzahl der Reisenden und somit auch die der interpersonalen Belastungen und Konflikte, die auf Grund der notwendigen und direkten Interaktion und Kommunikation mit dem Gast entstehen. Pekrun und Frese (1992) berichten davon, dass die geforderte permanente Freundlichkeit im Kontakt zu Kunden das Risiko für Burnout oder inneren Rückzug erhöht. Auch andere Autoren wie Burisch (1994) oder Büssing (1996) berichten von einer Burnout-Gefährdung bei dieser Art von emotionaler Überforderung, wenn diese hoch und lang andauernd ist. Ein weiterer großer Belastungsfaktor des Flugpersonals ist der hohe Serviceanspruch, der von den Unternehmen vorgegeben und dessen erfolgreiche Umsetzung erwartet wird. Dies ist jedoch in manchen Situationen besonders schwierig, z.B. bei den zum Arbeitsalltag gehörenden Flugverspätungen. Die Passagiere sind wegen etwaiger Anschlussflüge im Falle von Verspätungen angespannt und aufgebracht. Dies bedarf noch mehr Einsatz, Unterstützung und Kompensation seitens der Flugbegleiter um die Kunden trotz der unzufriedenstellenden Situation einer Flugverspätung, von einem hohen Service überzeugen zu können. Diese Beispiel-Situation dient als Veranschaulichung für eine sehr hohe Arbeitsanforderung mit geringer Kontrollmöglichkeit, da das Kabinenpersonal keinen Einfluss auf das Erreichen von Anschlussflügen oder der Festlegung des Zeitplans hat.

### 5.1.5. Beispiel Dienstplan

Zur besseren Veranschaulichung über die Anforderungen und Belastungen bedingt durch kurze Aufenthalts- und Ruhephasen, sowie Jetlag und Zeitverschiebungen sind abschließend zum Kapitel (5.1.) Auszüge von Dienstplänen einer Airline angefügt.

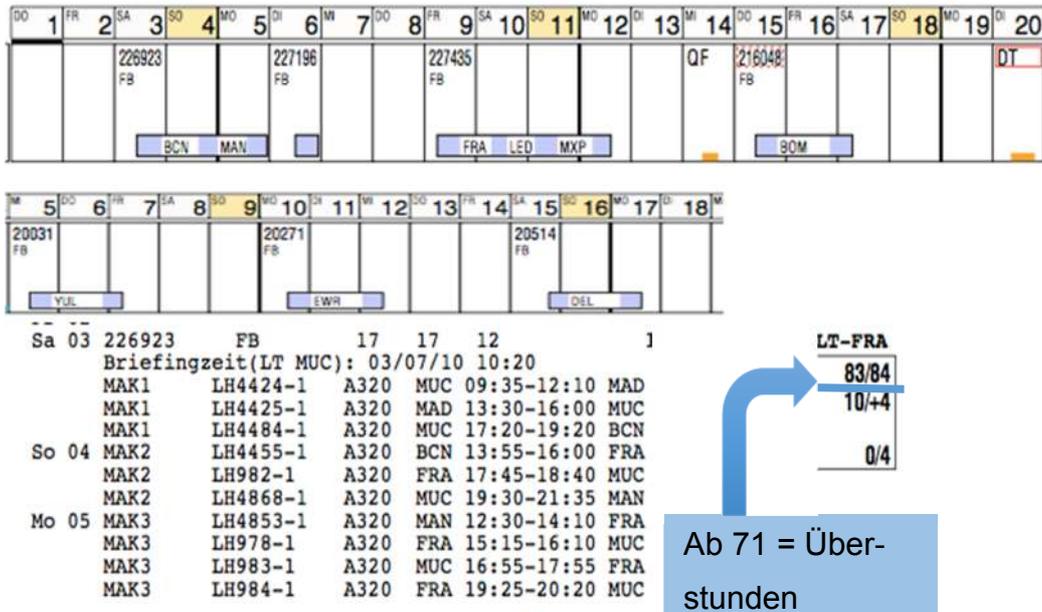


Abbildung 11 : Beispiel Dienstplan

## 6. Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge von Burnout und Mitarbeiterzufriedenheit bei Flugbegleitern

In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits auf Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout (siehe z.B. Kapitel 4) eingegangen. Dieses Kapitel erläutert anhand eines selbstkonstruierten Modells Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout in Bezug auf die Berufsgruppe der Flugbegleiter. Das konstruierte Modell fasst die theoretischen Erkenntnisse, die in der vorliegenden Arbeit ausführlich beschrieben wurden, zusammen.

Insgesamt wurden zwei Modelle konzipiert. Das erste Modell (siehe Abbildung 12) dient der Veranschaulichung von Gemeinsamkeiten der Komponenten Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout sowie den spezifischen Stressoren und Anforderungen der Berufsgruppe der Flugbegleiter.

Das zweite Modell (siehe Abbildung 13) zeigt die umfangreichen Dimensionen von Mitarbeiterzufriedenheit und potentiellen Auslöser von Burnout. Die Erstellung des Modells basiert auf den Erhebungsinstrumenten FEMAZU und BOSS. Einzelne Dimensionen wurden entsprechend herausgearbeitet. Dieses Modell dient zudem als Grundlage zur Formulierung konkreter Forschungshypothesen und Fragestellungen für den empirischen Teil dieser Arbeit.

## 6.1. Gemeinsamkeiten von Mitarbeiterzufriedenheit, Burnout und dem Tätigkeitsfeld von Flugbegleitern

Die Gemeinsamkeiten der drei Komponenten Mitarbeiterzufriedenheit, Burnout und der Tätigkeit von Flugbegleitern (MAZ x BO x FB) erfolgen in dieser Darstellung auf Basis der theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit.

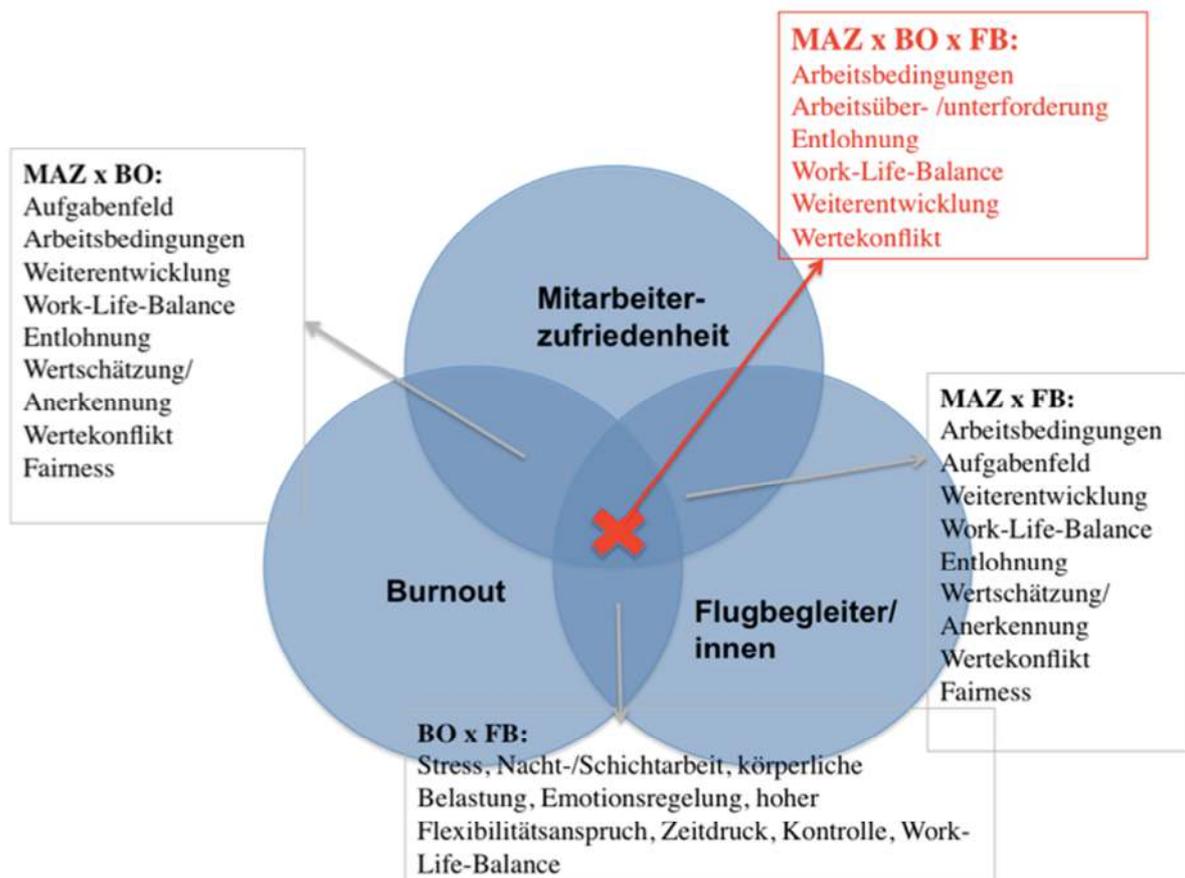


Abbildung 12 : Darstellung der Gemeinsamkeiten von Mitarbeiterzufriedenheit, Burnout und dem Tätigkeitsfeld der Flugbegleiter

### *Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout (MAZ x BO):*

Als Grundlage der Mitarbeiterzufriedenheit wurden die Dimensionen unterschiedlicher Autoren (siehe Tabelle 2 in Kapitel 3.3) verwendet. Ausschlaggebend hierfür war das Messinstrument FEMAZU von Braun (2011). Um Gemeinsamkeiten mit Burnout eruieren und fixieren zu können, wurde für diese Komponente zum einen das Modell von Maslach und Leiter (2001) verwendet (siehe Kapitel 4.1.), zum anderen wurden Stressoren, die zum Entstehen von Burnout beitragen können, aus dem Modell von Weinert (1998) (siehe Kapitel 2.5.2.1.) übernommen.

Nach detaillierter Analyse wurden die Faktoren Aufgabenfeld, Arbeitsbedingungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance, Entlohnung, Wertschätzung/Anerkennung, Wertekonflikt und Fairness als Gemeinsamkeiten von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout identifiziert. Unter einem Wertekonflikt verstehen Maslach und Leiter (2001) einen Konflikt für Angestellte zwischen dem vom Unternehmen geforderten Ziel „Wir bieten Kundenservice von höchster Qualität“ und dem eigentlichen Unternehmensziel „Wir bieten nur den allernötigsten Service, um die Kosten niedrig zu halten“. Schlussendlich sind es die Angestellten, die für die Umsetzung dieser Kontroverse verantwortlich gemacht werden.

### *Burnout und Flugbegleiter (BO x FB):*

Die Basis etwaiger Faktoren für Gemeinsamkeiten von Burnout und Flugbegleitern stammt aus den in Kapitel 5.1.1. beschriebenen Arbeitsbedingungen sowie dem Kapitel über die Risikogruppe Flugbegleiter (5.1.4.). Die Auslöser und Determinanten von Burnout wurden aus dem Modell von Maslach und Leiter (2001) sowie dem Berufsstressmodell von Weinert (1998) (siehe Kapitel 2.5.2.1) verwendet. Außerdem wurden weitere theoretische Erkenntnisse, die in der vorliegenden Arbeit in den einzelnen Kapiteln beschrieben wurden, herangezogen. Das Resultat umfasst die gemeinsamen Faktoren Stress, Nacht-/Schichtarbeit, körperliche Belastung, Emotionsregulation, hoher Flexibilitätsanspruch, Zeitdruck, Kontrolle, Work-Life-Balance. An dieser Stelle ist einerseits die belastende physische Umwelt, die den Alltag der Flugbegleiter bestimmt, besonders zu betonen, andererseits auch die hohe Emotionsregulation (Hochschild, 1990). Letztere wird zu einer qualitativen Überforderung in der Arbeitsaufgabe, wenn es zu unangenehmen Konfrontationen mit Gästen oder sogar Ausschreitungen kommt, bedingt durch eine besonders hohes Maß an erforderlicher Selbstbeherrschung, die Teil des Arbeitsalltags von Flugbegleitern darstellt.

*Mitarbeiterzufriedenheit und Flugbegleiter (MAZ x FB):*

Unter Gemeinsamkeiten von Mitarbeiterzufriedenheit und Flugbegleitern werden die Ansprüche des Kabinenpersonals verstanden, die gedeckt sein müssen, um Mitarbeiterzufriedenheit nachweisen zu können. Als Basis dient der von Braun (2011) entwickelte Fragebogen FEMAZU. Dieser Fragebogen ist besonders detailliert und wird zur Findung der Gemeinsamkeiten mit dem größten Deckungsgrad aller drei Komponenten verwendet.

*Mitarbeiterzufriedenheit, Burnout und Flugbegleiter (MAZ x BO x FB):*

Durch die beschriebenen Grundlagen und herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten von den einzelnen Faktoren Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout, Mitarbeiterzufriedenheit und Flugbegleiter sowie Burnout und Flugbegleiter wurden folgende Faktoren ausgewählt:

- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsüberforderung
- Arbeitsunterforderung
- Entlohnung
- Work-Life-Balance
- Weiterentwicklung
- Wertekonflikt

## 6.2. Entwicklung eines Modells zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern

Zur Darstellung etwaiger Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout wurde ein Modell (siehe Abbildung 13) erstellt. Das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit basiert auf 20 Dimensionen des FEMAZU (Braun, 2011). Die Dimension Burnout wurde für dieses Modell aus der Burnout Screening Skalen, den körperlichen Beschwerden und dem Arbeitskontext / Beruf in Korrelation mit Faktoren aus Belastungssituationen und demographischen Variablen, gestellt. Die Belastungssituationen resultieren aus einer Gruppendiskussion (siehe Kapitel 8.3.3.1.), die zur Erstellung des Erhebungsinstrumentes für die empirische Durchführung dieser Arbeit dient. Basierend auf diesem Modell wurden zu den bereits vorab festgelegten Fragestellungen Hypothesen erstellt (siehe Kapitel 6.3.).

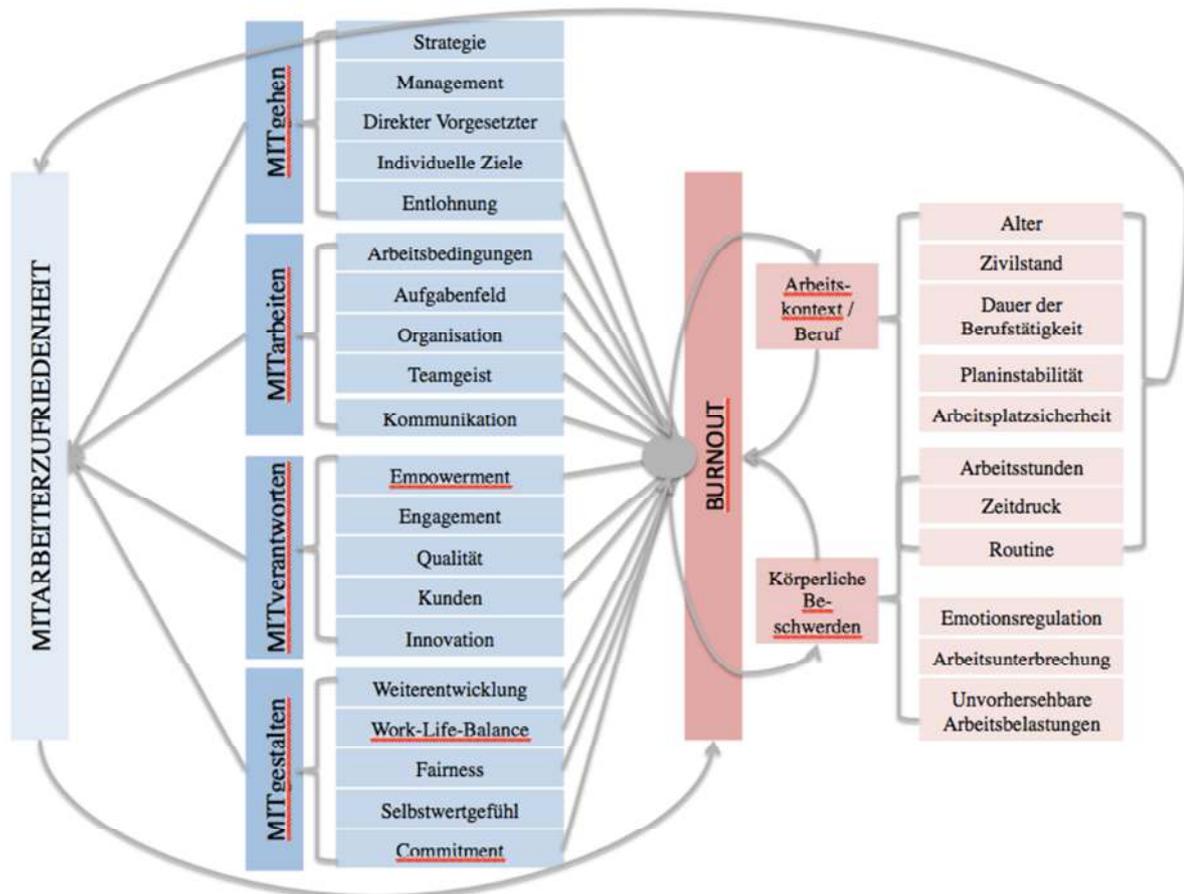


Abbildung 13 : Modell zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern

Wie das Modell zeigt, wird ein potentieller Einfluss der gesamten Mitarbeiterzufriedenheit auf die Entwicklung von Burnout, sowie auf den Arbeitskontext und der Entstehung von körperlichen Beschwerden vermutet. Die Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout wurden mit aus der Theorie bekannten Faktoren wie zum Beispiel die demographischen Variablen und Stressoren ergänzt. Wie in Kapitel 2.4. beschrieben gibt es einen Einfluss einiger demographischer Variablen auf die Entwicklung von Burnout. Hierzu zählen das Alter, Zivilstand und Dauer der Berufstätigkeit (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Gamsjäger, 1994). Ergänzt wird dies durch die Faktoren der Arbeitsplatzsicherheit, dem Arbeitspensum in Form von Arbeitsstunden (Flugstunden), Zeitdruck und eine starke Routinebehaftung. Als Stressoren (siehe Kapitel 2.5.2.1.) wurden die Emotionsregulation, Arbeitsunterbrechung und unvorhersehbare Arbeitsbelastungen wie außergewöhnliche Ereignisse in Form eines medizinischen Notfalles als mögliche Burnout-Faktoren in das Modell aufgenommen.

Das Modell bildet einen Zusammenhang von Alter, Zivilstand, Dauer der Berufstätigkeit, Planinstabilität, Arbeitsplatzsicherheit auf die Entwicklung von Burnout im Arbeitskontext ab. Die Emotionsregulation, Arbeitsunterbrechungen sowie unvorhersehbare Arbeitsbelastungen äußern sich hingegen auf eine verstärkte Entwicklung von körperlichen Beschwerden bei der Entstehung von Burnout. Die Variablen Arbeitsstunden, Zeitdruck und Routine dagegen, äußern sich dem Modell zufolge negativ auf den Arbeitskontext und auf körperliche Beschwerden aus.

Im Modell wird eine Auswirkung der gesamten Mitarbeiterzufriedenheit auf Burnout bei Flugbegleitern erwartet, sowie höhere Werte in einzelnen Dimensionen wie beispielsweise dem Verhalten des direkten Vorgesetzten, der Entlohnung, den Arbeitsbedingungen, dem Aufgabenfeld, der Organisation, dem Team, der Kommunikation, Empowerment, Qualität, den Kunden, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance, der Fairness sowie dem Commitment. Insbesondere die Skalen Mitgestalten und Mitarbeiten dürften hier einen großen potenziellen Einfluss haben.

Desweiteren bildet das Modell einen vermuteten Einfluss einiger Variablen nicht nur auf Burnout sondern auch auf Mitarbeiterzufriedenheit ab. Es wird angenommen, dass das Alter, Zivilstand, Dauer der Berufstätigkeit, Planstabilität, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsstunden, Zeitdruck und Routine sich nicht nur auf die Entstehung von Burnout auswirken, sondern auch Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit zeigen.

Die Ergebnisse zum Zusammenhangsmodell werden in Kapitel 8.6.2. dargestellt und erläutert.

## 6.3. Fragestellungen und Hypothesen

In dem in Kapitel 6.2. dargestellten Modell wurden zu den bereits vorab festgelegten Fragestellungen Hypothesen wie folgt erstellt.

Die erste Fragestellung dient zur Überprüfung eines potenziellen Zusammenhangs von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleiterinnen und lautet wie folgt:

„Gibt es Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum?“

Folgende Hypothesen wurden von der ersten Fragestellung abgeleitet:

- H1.1. Eine geringe MAZ hat keinen Einfluss auf die Entwicklung von BO. FB sind nicht BO gefährdet.
- H1.2. Zufriedene MA neigen weniger dazu, an BO zu erkranken als unzufriedene MA.
- H1.3. Die MAZ ist bei dienstjungen MA höher. Mit der Dauer der Firmenzugehörigkeit steigt das BO-Risiko.
- H1.4. Die Tätigkeit wird als stark routinebehaftet gesehen. Dies wirkt sich negativ auf die MAZ und positiv auf die Entstehung von BO aus.

Die zweite Fragestellung schließt weitere Variablen mit ein, welche möglicherweise einen Einfluss auf den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout aufweisen könnten.

„Inwieweit spielen organisationsbedingte Variablen beim Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern eine Rolle?“

Mögliche Zusammenhänge durch Drittvariable werden in den Hypothesen wie folgt erläutert:

- H2.1. Organisationsbedingte Variablen äußern sich als Stressoren negativ auf die MAZ. Das BO-Risiko steigt dadurch.
  - H2.1.1. Bei steigender Flugstundenanzahl sinkt die MAZ und es steigt die Gefahr an BO zu erkranken.

- H2.1.2. Häufig **auf tretende Planänderungen** wirken sich negativ auf die MAZ aus, zudem hat dies Einfluss auf eine steigende Zahl von BO-Erkrankten im Unternehmen.
  - H2.1.3. Die Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout werden durch die **Stressoren** zum Teil erklärt.
  - H2.1.4. Das Wissen bzgl. einem **sicheren Arbeitsplatz** wirkt sich positiv auf die MAZ aus und senkt dadurch das BO-Risiko.
  - H2.1.5. Die **belastenden Arbeitsbedingungen** wirken sich negativ auf die MAZ aus. Das BO-Risiko steigt dadurch.
- H2.2. Bei Flugbegleitern herrscht eine große Unzufriedenheit in den Punkten Innovation und Kommunikation. Dies wirkt sich auf die BO-Gefährdung aus.
  - H2.3. Durch die geringen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der schwierigen Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit (W-L-B) steigt die Gefahr, an BO zu erkranken.
  - H2.4. Der Ablauf von vermittelten Prozessen kann durch äußere Faktoren (z. B. personelle Einflüsse, technische Faktoren/Gebrechen) beeinflusst werden, wodurch diese nicht mehr einzuhalten sind und so einen enormen Stressfaktor darstellen.
    - H2.4.1. Durch die Unterbrechung der Arbeitsabläufe durch Medizinische Notfälle, EDV-Problemen, Kollegen, Sonderwünschen,... kommt es zu einer besonders großen Belastung.

Im Kapitel 8.6.1. findet sich die Auswertung der angeführten Hypothesen und Fragestellungen.

## II. Empirie



In diesem Abschnitt der vorliegenden Forschungsarbeit sollen folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- „Gibt es Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum?“
- „Inwieweit spielen organisationsbedingte Variablen beim Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern eine Rolle?“

Die Untersuchung der Fragestellungen erfolgt mittels einer qualitativen Erhebung und einer quantitativen Erhebung. Die qualitative Vorgehensweise wurde mit problemzentrierten Interviews durchgeführt, die quantitative Erhebung erfolgte mit einem Online-Fragebogen.



# 7. Qualitative Erhebung

## 7.1. Methodisches Vorgehen

In der qualitativen Forschung gibt es eine Vielzahl an Erhebungsmethoden und Interviewformen. Als Beispiel sind hier das narrative Interview, das fokussierte Interview oder das problemzentrierte Interview genannt. Zur Durchführung der Interviews in der vorliegenden Arbeit wurde das problemzentrierte Interview nach Witzel (1982) gewählt, da diese Interviewform ein bestimmtes Problemthema in den Vordergrund stellt, jedoch die Fragestellungen sehr offen gehalten werden.

### 7.1.1. Das problemzentrierte Interview

Die Vorgehensweise des problemzentrierten Interviews wurde gewählt, da es sich in dieser Forschungsarbeit um das Problemthema Burnout handelt und etwaige Einflüsse von organisationsbedingte Variablen in der zweiten Fragestellung – inwieweit spielen organisationsbedingte Variablen beim Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern eine Rolle – erfragt werden sollen. Insofern eignet sich diese Vorgehensweise besonders gut, um sich zu den Ergebnissen der quantitativen Erhebung nähere Details zu diesem Thema aus persönlichen Interviews einzuholen. Hinzu kommt, dass Burnout wie bereits im Kapitel 2 beschrieben sehr komplex in der Entstehung und dem Verlauf der Krankheitsgeschichte ist und daher eine zusätzliche qualitative Erhebung gewinnbringend für etwaige Erkenntnisse ist. Bei der qualitativen Erhebung des problemzentrierten Interviews geht es darum, bestimmte Aspekte eines Themas in den Blickpunkt zu nehmen und zu konkretisieren, aber dennoch die Möglichkeit zu lassen, das Interview sehr offen zu führen. Unter Problemzentrierung wird eine „Orientierung des Forschers an einer relevanten gesellschaftlichen Fragestellung“ verstanden (Flick, 2004, S. 135), zudem schreibt Flick (2004, S. 134) weiter „Darin werden anhand eines Leitfadens, der aus Fragen und Erzählanreizen besteht, insbesondere biographische Daten mit Hinblick auf ein bestimmtes Problem thematisiert“. Nach einer ein-

leitenden Eingrenzung des Problembereichs sollten die Interviewpartner durch ein Erzählbeispiel oder eine offene Frage die narrative Phase des Interviews anregen. Die Einstiegsfrage wird hierfür sehr offen gehalten und die Interviewpartner werden dazu ermuntert, frei zu einem Thema zu erzählen. Zusätzliche Fragestellungen, so genannte Ad-hoc-Fragen, sind nützlich um umfangreichere Informationen von den Befragten zu bekommen, wenn interessante Themen im Erzählen des Interviewten ausgelassen wurden. Hierfür kann ein im Vorhinein festgelegter Leitfaden als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen helfen (Lamnek, 2005).

Während dem Interview soll der Befragte selbst zu Wort kommen und den größten Redeanteil innehaben, um sowohl Sicht- als auch Bedeutungsweisen und individuelle Lebensgeschichten aufzeigen zu können. Die Aufzeichnung der Interviews sollte nach Witzel (2004, S. 4) mit Tonband erfolgen und anschließend voll transkribiert werden, jedoch wurde für dieses Forschungsvorhaben die Aufzeichnung mittels handschriftlicher Notizen gewählt. Der Grund hierfür ist, dass es sich um ein besonders sensibles Thema handelt, von welchem die Befragten erzählen und es nach Absprache, bevor das Interview geführt wurde, jeder der Interviewten aus Diskretion und Vertraulichkeit darum bat, das Interview nicht mittels Tonband oder Kamera aufzuzeichnen. Diesem Wunsch wurde Folge geleistet. Es wurden jedoch bei den handschriftlichen Notizen jeweilige Informationen zum Verhalten der Person während dem Interview ergänzt, zum Beispiel wenn der Interviewpartner eine Pause machte, lachte oder seufzte.

Die Auswertung der problemzentrierten Interviews erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring – der Zusammenfassung. Beide Methoden werden in einem eigenen Kapitel näher erklärt, vorerst wird die Erhebungsmethode detailliert beschrieben.

## 7.1.2. Erstellung des Interviewleitfadens

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Interviewleitfadens waren das Thema und die Fragestellungen für diese Arbeit bereits fest gelegt. Der Beginn waren einfache Notizen auf einem Blatt Papier, etwaige interessante Eckpunkte zum Thema Burnout wie z.B. die individuelle Entwicklungsgeschichte von Burnout, der Einfluss der beruflichen und privaten Situation, Stimmungslage, Veränderungen hinsichtlich der Persönlichkeit. In weiterer Folge wurden die Fragen konkretisiert und ausformuliert und in eine schlüssige Reihenfolge gebracht. Als Einstiegsfrage wurde entsprechend folgende offene Frage gewählt: „Wie sah denn früher so Ihr Alltag aus?“

Der komplette Interviewleitfaden befindet sich im Anhang dieser Arbeit, im Folgenden werden die Themenschwerpunkte kurz aufgelistet:

- Fragen zur beruflichen Situation
- Fragen zur privaten Situation
- Fragen zur Ätiologie von Burnout
- Fragen zur Symptomatik und Ursachen von Burnout
- Fragen zur Persönlichkeit
- Fragen zum Ess- und Schlafverhalten
- Fragen zum Gesundheitszustand

Zudem wurden wenige demographische Daten am Ende des Leitfadens abgefragt. Diese beinhalteten das Alter in Gruppen angegeben (z. B. 30 – 35 Jahre), Zivilstand (verheiratet, in einer Beziehung oder allein lebend, usw.), die Art des Arbeitsverhältnisses (Vollzeit vs. Teilzeit), seit wann die befragte Person die Tätigkeit der Flugbegleitung ausübt und ob zusätzlich Nebenbeschäftigungen (Kurse, Nebenjob, Weiterbildung, usw.) nachgegangen wird.

Der Grund für die wenigen Informationen zu den demographischen Variablen ist die Wichtigkeit der Anonymität für die Befragten.

## 7.2. Auswertungsmethode: Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Als Auswertungsmethode der problemzentrierten Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt, die für große Textmengen konzipiert wurde, da die durchgeführten Interviews zu einem überschaubaren Kurzttext reduziert werden sollen und das Interesse dieser Untersuchung an der inhaltlichen Ebene des Textmaterials liegt. Um der in diesem Verfahren bestehenden Kritik von Lamnek (2005, S. 518), dem Zerstückeln der gewonnenen Daten, entgegenzuwirken, wurden die Interviews zusammengefasst noch bevor mit der eigentlichen Auswertung begonnen wurde. Diese Zusammenfassung dient dazu, sich einen besseren Überblick über die jeweilige Person und deren Krankheitsgeschichte zu verschaffen. Ziel einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist die Reduzierung eines Textmaterials auf einen überschaubaren Corpus, der jedoch immer noch Abbild des Grundmaterials ist (Mayring, 2003). Weiter schreiben Bortz & Döring, (2006, S. 329) „Ziel der Qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die manifesten und latenten Inhalte des Materials in ihrem sozialen Kontext und Bedeutungsfeld zu interpretieren, wobei vor allem die Perspektive der Akteure herausgearbeitet wird“. In der vorliegenden Arbeit sollen die Sichtweisen der an Burnout erkrankten Personen im Vordergrund stehen. Die Zusammenfassung ist eine von drei Techniken für die Bearbeitung von Interviews nach Mayring (2003) und wurde für die Auswertung dieser Arbeit gewählt.

Nachdem Analyseeinheiten festgelegt waren, ist der nächste Schritt die Paraphrasierung inhaltlich wichtiger Textteile auf eine kurze, beschreibende Form zu bringen sowie nichtinhalts-tragende Teile auszulassen und den Text auf ein einheitliches Sprachniveau zu bringen. Zudem erfolgt aus dem vorliegenden Text eine Kategorienbildung. Diese wird aus dem Material in einen Verallgemeinerungsprozess abgeleitet, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen. In der Theorie findet sich die Bezeichnung der induktiven Kategorien wieder (Mayring, 2003, S. 58-75). Es können somit vorerst paraphrasierte und abstrahierte Textpassagen Kategorien zugeordnet werden und im Anschluss präsentiert, interpretiert sowie Vergleiche gezogen werden.

# Studie I

## 7.2.1. Die Stichprobe

Im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden drei qualitative Interviews mit Flugbegleitern durchgeführt, welche an Burnout erkrankten. Die halbstrukturierten Interviews bestanden aus 25 Fragen und fanden zu verschiedenen Zeitpunkten und unterschiedlichen Orten statt. Jedes der Interviews erfolgte bei den Interviewpartnern auf Wunsch der Interviewten bei ihnen zu Hause nach vorheriger Terminvereinbarung. Die Interviews fanden in einem Zeitrahmen von ca. vier Monaten (Januar 2012 – April 2012) statt.

Alle Interviewten holten sich professionelle Hilfe in Form einer stationären Therapie beziehungsweise einer Kur oder wöchentlichen Sitzungen bei einem Therapeuten. Die drei Burnout-Erkrankten befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews in unterschiedliche Stadien der Genesung und sind bei verschiedenen Airlines angestellt. Eine der interviewten Personen befindet sich in der Wiedereingliederungsphase und übt ihren Beruf auf sehr limitierter Stundenbasis aus. Die beiden anderen Personen waren zum Zeitpunkt des Interviews nach wie vor krankgeschrieben.

Der Kontakt zu den Interviewpartnern wurde überwiegend durch bestehende Kollegenkreise hergestellt. Eine der interviewten Flugbegleiterinnen war bereits durch einen gemeinsamen Flug bekannt, an dem sie einen Nervenzusammenbruch erlitt. Als Monate später der Kontakt wieder aufgenommen wurde, erzählte sie von der Diagnose Burnout und hatte ihre Unterstützung für diese wissenschaftliche Arbeit angeboten, die entsprechend auch angenommen wurde. Es war ihr ein persönliches Anliegen, als Betroffene etwaige Problemfelder rund um den Beruf der des Flugbegleiters aufzuzeigen. So wurde auch der Kontakt zur zweiten interviewten Flugbegleiterin von der ersten Interviewpartnerin hergestellt, da die beiden sich bereits vor der Erkrankung kannten und in stetigem sehr guten Kontakt stehen. Nach kurzer Rücksprache war sie bereit, über die Erkrankung zu erzählen. Der dritte Interviewpartner kam

ebenfalls über Informationen und Kontaktherstellungen von ehemaligen Flugbegleiterkolleginnen, welche mir von seiner Erkrankung berichteten.

Da der Interviewte zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme in einer schlechten Verfassung war, wurden entsprechend die Kontaktdaten hinterlassen, mit der Bitte sich zu melden, wenn er sich in der Lage zu einem Gespräch fühlt. Alle drei Interviews wurden von den Betroffenen absolut freiwillig gegeben, und unabhängig von den anderen wollten sie keine Aufzeichnung der Gespräche mittels Kamera oder Tonbandaufzeichnung. Diesem Wunsch wurde selbstverständlich Folge geleistet, entsprechend wurden die Interviews handschriftlich protokolliert.

### 7.3. Analyse des Datenmaterials

Die Auswertung erfolgte mit der qualitativen Technik der Zusammenfassung, und die ausgewerteten Interviews wurden jeweils einer Einzelanalyse unterzogen und in den folgenden Kapiteln dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine generalisierende Analyse, bei der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Einzelanalysen heraus gearbeitet werden sollen.

### 7.4. Die Einzelanalysen

Auf Grund der Wichtigkeit der Anonymität für die Befragten werden in die Analyse nur sehr wenige demographische Daten zu Beginn der Einzelanalyse angeführt, und die Namen anstatt mit Initialen in weiterer Folge mit A, B und C abgekürzt.

### 7.4.1. Einzelfallanalyse A

Die Interviewperson A. ist zwischen 31-34 Jahre alt. Seit nun drei Jahren lebt Frau A. alleine, nachdem sie sich nach 12 Jahren Beziehung von ihrem Partner getrennt hat. Kinder hat sie nicht. Der Tätigkeit als Flugbegleiterin geht Frau A. nun seit über neun Jahren durchgehend in einem Vollzeitverhältnis nach. Begonnen hat sie bei einer Charter Airline mit Anfang 20. Neben der Vollzeitbeschäftigung besuchte Frau A. diverse Weiterbildungskurse für Spanisch, Fotografie, Fitness, Ernährung, etc. im Ausmaß von vier Wochenstunden.

Auf die Frage, wie denn früher (vor der Therapie beziehungsweise vor der Erschöpfung) eine typische Woche aussah, erzählte Frau A. davon, vier bis fünf Tage die Woche geflogen zu sein, nach einem Flug war sie am jeweiligen Aufenthaltsort immer viel mit den Kollegen in Clubs und Diskotheken unterwegs und begründete dies damit: *„ich konnte nach der Trennung von meinem Exfreund nicht alleine sein.“* Bei freien Tagen zu Hause habe sie *„viel der Mutter geholfen, da der Vater Alkoholiker und ein Pflegefall war ... auch sonst sehr viel die beiden Geschwister unterstützt“*, welche mit der Situation des Vaters nicht umgehen konnten. Sie kam damit ebenfalls nur schwer klar, jedoch war sie die Älteste und musste entsprechend *„stark sein“* und *„die Nerven und einen kühlen Kopf behalten“*. Tagsüber half Frau A. der Mutter bei der Pflege des Vaters, bzw. besuchte sie diesen später täglich im Krankenhaus bis, er verstarb. Demnach versuchte sie in ihrer Freizeit, sich am Abend mit etlichen Besuchen in den Bars abzulenken, um dem Alltag zu entfliehen. Frau A. berichtet davon, *„sicher zu viel Alkohol getrunken zu haben“*, betont jedoch, niemals alkoholüchtig gewesen zu sein, sie konnte erwiesenermaßen mehr als eine Woche ohne „Entzugserscheinungen“ auf Alkohol verzichten. Frau A. erzählte weiter, *„nach einem Abend mit zu viel Wein benötigte ich jedoch immer länger, um mich wieder zu erholen, schlussendlich waren es immer mindestens 2 Tage.“*

Auf die Frage, wie das Burnout angefangen hat, berichtete Frau A. von *„sehr starken Rückenschmerzen“* sowie einer *„immer wieder kehrenden Blasenentzündung und in weiterer Folge Panikattacken“*. Sie war *„dauernd richtig müde“*, dachte zwar, das liegt an der längeren Erholungsphase von länger durchtanzten Nächten, aber irgendwann konnte sie *„nicht mal mehr ans Telefon gehen wenn es klingelte, auch wenn es Freunde waren“*. Anfangs dachte Frau A., die starken Rückenschmerzen kämen von der Tätigkeit als Flugbegleiterin und einer schlech-

ten Haltung, jedoch „*konnte kein Arzt etwas feststellen*“, also wurden ihr „*Massagen verschrieben*“. Die „*waren angenehm, geholfen haben diese jedoch nicht*“. Auf die Frage, wie Frau A. denn bemerkte, dass sie Burnout hat und welche Symptome sie hatte, erzählte sie, „*irgendwann kam zu den extremen Rückenschmerzen die Blasenentzündung, die alle paar Wochen wieder kam. Auch der Urologe konnte sich dies nicht erklären*“. Es wurde einfach wieder mit Antibiotikum behandelt. Zu diesem Zeitpunkt wurde Frau A. bereits „*jeden Monat mindestens 14 Tage krankgeschrieben*“. Eines Tages stand sie nach einem Flug im Supermarkt, um etwas zum Essen einzukaufen, „*auf einmal wurde mir heiß, kalt, ich bekam Herzerasen und plötzlich wurde mir schwarz vor Augen*“. Aufgewacht ist sie wieder im EKG-Raum im Krankenhaus, mit der anschließenden „*Diagnose: Kerngesund*“. Ihr Hausarzt schickte sie schlussendlich zum Neurologen, der Burnout feststellte.

Aus dem Interviewskript kann eindeutig herausgelesen werden, dass die Ursachen für die Burnout-Erkrankung sowohl auf den privaten als auch den beruflichen Kontext zurück zu führen ist. Zum einen war die private Situation, wie zu Beginn der Einzelanalyse beschrieben, durch die Trennung der langjährigen Beziehung von Frau A. eine schwierige Lebensumstellung, dazu kam die Angst vor dem Alleine sein und der Versuch, die Einsamkeit mit vielen Diskobesuchen zu kompensieren. Auch der Tod des Vaters vor einem Jahr nach einer langjährigen Alkoholsucht und die darauf folgenden Depressionen der Mutter, über welche sie nach eigenen Aussagen „*nicht wirklich darüber hinweg gekommen*“ ist, stellten kritische Lebenssituationen dar, welche für eine Person ein hohes psychisches Stresslevel darstellt, was durch die Aussage „*der Tod meines Vaters und die Depressionen meiner Mutter haben mich mehr mitgenommen, als ich dachte*“ unterstrichen wird.

Frau A. wollte sich durch die konstante Ausübung des Berufs von zu Hause ablenken. Bezüglich der beruflichen Situation erzählte Frau A., „*in der Firma stieg der Druck, einige wurden gekündigt, das Gehalt wegen Sparmaßnahmen gekürzt. Die Unsicherheit belastete mich sehr ... hatte richtig Existenzängste ... kam jeden Monat gerade so über die Runden*“, deshalb versuchte sie, sich durch Nebenjobs etwas dazu zu verdienen.

Aus der Interviewauswertung geht hervor, dass die insbesondere durch die beruflichen Aspekte bei Frau A. insbesondere durch die globale Wirtschaftskrise hervorgerufenen beruflichen Aspekte bei Frau A. einen Einfluss auf die Erkrankung durch Burnout habe. Die Airlines sind davon besonders betroffen und steigern das Maß an Sparpaketen enorm, als Konsequenz daraus müssen die Mitarbeiter zunehmend auf Gehaltssteigerungen und Benefits verzichten. Es kommt sogar im Gegenteil zu Gehaltskürzungen. Die Bedingungen verschlechterten sich nach

den Erzählungen von Frau A. zudem nichtmonetär, da immer noch mehr Sitzreihen in die Flieger eingebaut wurden, das Service verkürzt, etc. was zu einem „*enormen Anstieg im Aggressionsverhalten der Gäste*“ führte und mit entsprechendem „*Mehraufwand der Crew*“ kompensiert werden musste. Die gesamte Arbeitssituation wurde zunehmend von Frau A. als härter erlebt. Ein Jobwechsel war für Frau A. nicht möglich. Da sie keine andere Ausbildung hat, war sie auf den Job angewiesen, daher war der „*berufliche Aspekt ein enormer Druck*“ und mit Sicherheit sehr „*ausschlaggebend für meine Burnout-Erkrankung*“. Dazu kamen „*jetlagbedingte Schlafstörungen*“, so dass Frau A. in den Hotels die ganze Nacht wach im Bett lag, und ohne ein Auge zugeedrückt zu haben in den nächsten 10 Stunden Flug ging.

Ergänzt durch die privaten Schicksalsschläge war es Frau A. irgendwann zu viel. Eine längere Krankmeldung wäre finanziell nicht möglich gewesen, zudem hatte sie „*Angst vor einem Jobverlust*“. Daher versuchte sie, ein normales Leben aufrecht zu erhalten und in der Arbeit einen guten Job zu machen, was immer schwieriger wurde für Frau A. Sie wurde zunehmend von Passagieren auf ihre „*Unfreundlichkeit und Genervtheit am Arbeitsplatz*“ angesprochen, Kollegen gegenüber war sie sehr „*zynisch*“, wodurch sich diese immer mehr distanzieren und Frau A. die Zeit während Aufenthalte Frau A. zunehmend alleine verbrachte.

Sehr bezeichnend für die Ursache der Burnout-Erkrankung ist die Aussage von Frau A. „*vor lauter Arbeiten und Familie merkte ich nicht, dass es in meinem Leben keine Zeit mehr gab für mich*“.

Auf die Frage nach bisher unternommenen Therapien und Lösungsversuchen die Burnout-Erkrankung zu lindern, erzählte Frau A. von einer vierwöchigen Kur, wöchentlichen Therapien bei einem Psychologen sowie zu Beginn einer Teilnahme an einer Gruppentherapie. Hinzu kommt nach wie vor eine medikamentöse Behandlung.

Der Interviewauswertung zufolge fühlt sich Frau A. nach wie vor „*nicht gut, meist sehr schlapp, abgekämpft, einsam und traurig*“. Jedoch beginnt sie nach eigener Aussage langsam zu begreifen, was sie tun muss bzw. tun darf um wieder gesund zu werden, „*wobei die Betonung auf langsam liegt*“. Frau A. versucht, den vorgegebenen Wochenplan einzuhalten. Dieser beinhaltet neben Bewegung an der frischen Luft auch fixe Pausen – diese sind vorgegeben. Zudem autogenes Training, Yoga und einmal die Woche Tennis. Jedoch fühlt sich Frau A. phasenweise noch nicht in der Lage, alle wichtigen Dinge in ihrem Leben selbst zu erledigen, was sich durch folgende Aussage „*jeder Supermarktbesuch ist eine Herausforde-*

*nung vor lauter Angst einer Panikattacke“* bestätigt und verdeutlicht. Darüber hinaus ergibt die Interviewauswertung, dass die Interviewte viele Freunde durch die Erkrankung verloren hat. Als Grund vermutet Frau A, dass es viele ihrer ehemaligen Freunde nicht verstehen können, weil sie Frau A. so auch nicht kennen. Sie leidet nach wie vor unter Schlafstörungen, ein regelmäßiges Essverhalten existiert nach *„der hohen Gewichtsabnahme“* wieder. Trotzdem fühlt sie sich noch zu schwach, was die Angabe auf einer Energieskala von 1-10 mit „2“ unterstreicht.

Auf die Frage, was sich denn seit der Diagnose Burnout verändert hat, erzählte Frau A. nach einer kurzen Nachdenkpause, dass *„ich lernen muss „Nein“ zu sagen und mich an oberste Stelle zu reihen“*. Frau A. geht abends nicht mehr in Bars aus und trinkt auch keinen Alkohol mehr. Früher hatte sie das verpflichtende Gefühl für ihre Familie da sein zu müssen, jetzt ist ihre Familie für sie da. Überhaupt lebt Frau A. *„sehr zurück gezogen und ist nur noch für die wichtigsten Menschen erreichbar. Oftmals geht sie gar nicht ans Telefon, auch wenn Freunde anrufen“*. Frau A. beschreibt sich in der Zeit vor dem Burnout selbst als *„offene lebenslustige Person, die es liebte zu Reisen und das Leben und die Welt zu erkunden. Zudem als Familienmensch mit immer einem offenen Ohr für alle, als die Starke, die für jeden da war, perfektionistisch, fröhlich und humorvoll sowie innerlich getrieben.“*. Vergleichsweise dazu beschreibt sich Frau A. jetzt als *„sehr leicht reiz- und kränkbar, ruhiger, ernster und emotionaler“*.

Nichts desto trotz hat Frau A. große Hoffnungen, dass alles nur noch eine Frage der Zeit sei, bis sie wieder in ihrer alten Form und sie selbst ist. Auf diese Zeit nach dem Burnout wartet sie sehr intensiv, auch wenn es ihr schon etwas besser geht.

Am Ende des Interviews wurden die Teilnehmer ersucht, in drei Lebenskreisen die Anteile von Beruf, Familie sowie soziale Kontakte und das eigene Ich einzutragen. Die Lebenskreise sollen verdeutlichen, wie viel Zeit und Zuwendung die drei beschriebenen Anteile (Beruf, Familie, Ich) im Leben der Betroffenen zu den verschiedenen Zeitpunkten: vor zwei Jahren, zum aktuellen Zeitpunkt und in zwei Jahren einnehmen.

Frau A. zeichnete die Anteile, welche Beruf, Familie und sie selbst in ihrem Leben haben, wie folgt ein:

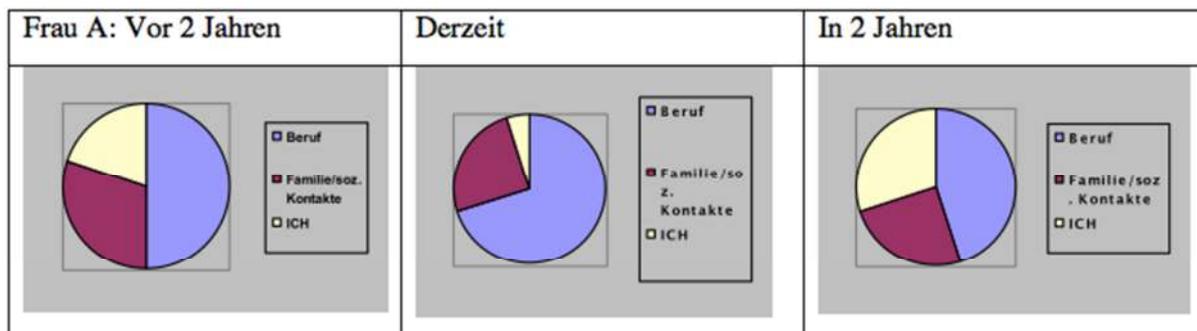


Abbildung 14 : Lebenskreise Person A.

Ihr derzeitiges Leben wird entsprechend der Darstellung der Lebenskreise in erster Linie stark vom Beruf eingenommen, an zweiter Stelle steht die Familie, jedoch beide Anteil in so großem Ausmaß, dass kaum etwas Zeit für sie selbst bleibt. Vor zwei Jahren hatte Frau A. nach eigenen Angaben noch mehr Zeit für sich selbst, betrachtet man die Aufteilung wie es in zwei Jahren nach dem Wunsch von Frau A. sein soll, ist ersichtlich, dass der Anteil des Berufs um vieles reduziert werden soll und das eigene Ich in der Vordergrund rückt. Der Anteil der Familie und sozialer Kontakte wurde von Frau A. relativ gleichbleibend eingezeichnet.

## 7.4.2. Einzelfallanalyse B

Die Interviewperson B. ist zwischen 31-34 Jahre alt und wohnt seit fünf Jahren mit ihrem Freund zusammen, Kinder hat das Paar nicht. Frau B. ist seit 12 Jahren ohne Wechsel bei derselben Airline als Flugbegleiterin in einem Vollzeitdienstverhältnis angestellt. Neben der Vollzeitbeschäftigung studiert Frau B. Wirtschaft und wird dieses Jahr ihr Studium mit ausgezeichnetem Erfolg innerhalb der Regelstudienzeit beenden können.

Auf die Frage, wie denn früher (vor der Therapie beziehungsweise vor der Erschöpfung) eine typische Woche aussah, berichtet Frau B., zwischen *„drei und sechs Tagen geflogen“* zu sein und *„bei Aufhalten im Ausland für die Uni gelernt“*, beziehungsweise an Seminararbeiten geschrieben zu haben, zudem musste sie ein bis zwei Tage in der Woche an der Universität präsent sein. Sie achtete sehr darauf, *„mindestens einmal die Woche Zeit für ihren Freund zu haben um den nicht noch mehr zu vernachlässigen“*. Entsprechend kochte Frau B. einmal pro Woche für ihren Freund, ging mit ihm ins Kino oder verbrachte die Zeit mit ihm bei seinen Freunden oder seiner Familie. Demnach verbrachte Frau B. die Zeit abseits der Arbeit mit Lernen, für die Uni arbeiten bzw. Zeit für ihren Freund. An den Wochenenden war sie öfter bei den Freunden ihres Freundes, er war ja ohnehin die ganze Woche alleine zu Hause, da Frau B. nach eigenen Erzählungen fliegen musste. *„ich hatte meist ein schlechtes Gewissen wegen meiner wöchentlichen Abwesenheit und der wenigen Zeit, die ich für Ihn hatte“*, so dass es ihr ein Anliegen war, die Freizeitgestaltung nach seinen Vorstellungen zu richten, damit er nicht auf noch mehr verzichten musste.

Auf die Frage, wie das Burnout angefangen hat, berichtete Frau A. von *„einem Infekt im Januar, bei dem ich nicht wieder auf die Beine kam“*. Frau B. wurde von ihrem Arzt krankgeschrieben und bekam Medikamente, jedoch habe sie sich *„irgendwie nicht mehr erholt“*. Frau B. ging trotzdem wieder arbeiten und musste sich *„nach jedem Flug neuerlich krankschreiben lassen“*. Irgendwann kam *„Herzrasen und Schwindel“* dazu, sie hatte *„keinen Appetit mehr und bereits 8 Kilo abgenommen“*. Wenn Frau B. morgens aufstand, bekam sie *„ohne jeglichen Grund Heulattacken“* und hätte sich am liebsten den ganzen restlichen Tag *„wieder zurück ins Bett gelegt“*. Als eines Tages ihr Hausarzt mit einer sehr harmlosen Frage Frau B. auf den Arbeitgeber ansprach, bekam sie vor ihm einen Heulkampf. *„Ich konnte nicht mehr sprechen, sondern habe gefühlt 15 Minuten einfach nur wie ein kleines Kind vor mich hin geheult. Ich hatte mich so sehr dafür geschämt, ich konnte in der Situation aber auch nichts“*.

*tun um es zu stoppen*“. Daraufhin hatte der Hausarzt eine Klinik kontaktiert, die für Erschöpfung und Burnout spezialisiert ist.

Aus dem Interviewskript geht eindeutig hervor, dass die Ursachen für die Burnout-Erkrankung bei Frau B. auf unterschiedliche Faktoren zurück zu führen ist. Den Auswertungen zufolge betrifft diese zum einen die nach eigenen Angaben *„perfektionistische und sehr ehrgeizige Persönlichkeitsausprägung“*, zum anderen die berufliche Situation mit der *„Unplanbarkeit auf Grund häufiger Dienstplanänderungen“* sowie die private Situation, in der Frau B. ihre Pflichten als Freundin/Lebensgefährtin erfüllen wollte. Frau B. habe sich nach eigenen Angaben mit einem Vollzeitarbeitspensum und Vollzeit-Studium übernommen. Sie wollte von ihrem Freund nicht finanziell abhängig sein und hatte zudem das perfektionistische und sehr hohe Ziel, das Studium mit ausgezeichnetem Erfolg und unter Regelstudienzeit beenden zu wollen. Auf beruflicher Ebene wollte Frau B. mit dem Studium auch zeigen, dass Flugbegleiter intelligente Personen sind, um den typischen Klischees entgegen zu wirken. Dazu kam *„das unregelmäßige Leben, Jetlag, Schlaflosigkeit und Unplanbarkeit durch Dienstplanänderungen“*. Der *„berufliche Einfluss“* auf die Erkrankung war nach Angaben von Frau B. *„sehr groß“*. *„Ich war alleine durch den Jetlag sehr müde. Immer freundlich sein zu müssen und sich mit jedem in der Crew zu verstehen empfand sie als extrem anstrengend“*. Die *„häufigen Planänderungen“* stellten einen enormen *„Stressfaktor“* für sie dar, da sie sich immer wieder *„neu organisieren musste“*, um die Anwesenheitspflichten an der Universität zu erfüllen, was wiederum mit einem *„sehr schlechten Gewissen ihrem Freund gegenüber“* einher ging, wenn sie auf Grund einer neuerlichen Planänderung versprochene Freizeitaktivitäten, Besuche, etc. kurzfristig absagen musste. *„Nachtdienste und Rufbereitschaften machten Frau B. besonders zu schaffen“*. Auch hier erzählte sie von einem sehr *„hohen Leistungsdruck“*. Auf jedem Flug muss man sich neu beweisen, durch den ständigen Crewwechsel kennt man selten jemanden, das heißt *„auf jedem Flug muss topp performt werden, um kein schlechtes Feedback in den Personalakten zu bekommen“*. Frau B. unterstreicht dies mit folgender Aussage, dass auch wenn man mal einen Tag nicht so gut drauf ist, immer alles perfekt sein muss. Die Kollegen meinen ja gleich, die ist immer so, Vergleichswerte gibt es durch den ständigen Kollegenwechsel an Bord eben nicht und wenn, liegen die meist so lange zurück, dass sich keiner mehr daran erinnert und das Spiel beginnt von vorne beginnt.

Die private Situation beschreibt Frau B. anfangs noch als große Stütze, die ihr *„viel Halt und Kraft gab, jedoch zunehmend immer mehr zum Stressfaktor wurde“*. Frau B. erklärt dies mit folgendem Beispiel: Wenn sie bereits Versprochenes (ein gemeinsames Wochenende mit

Freunden, einen Kinobesuch, ein geschäftliches Abendessen,...) mal wieder wegen einer Dienstplanänderung absagen musste, versuchte sie das in der nächsten freien Minute/Tag wieder gut zu machen. Sie überlegte sich, wie sie ihrem Freund eine ganz besondere Freude oder es wieder gut machen konnte. Auch das war irgendwann „*ein großer zusätzlicher Druck und Stress*“. Zudem wusste Frau B., dass in der irgendwann fest eingeplanten Zeit mit dem Freund der Zeitdruck für zu erledigende Dinge für die Uni, Flugvorbereitungen, etc. stieg. Es war wie in einem „*Teufelskreis und ich hatte permanent ein schlechtes Gewissen entweder gegenüber meinem Freund, dem Studium oder weil ich unvorbereitet zu einem Flug ging*“.

Frau B. wollte beispielsweise einmal ein Wochenende mit ihrem Freund in die Berge fahren, um dort wandern zu gehen, zu entspannen und zu genießen. 20 Minuten vor dem Erreichen der gebuchten Hütte erhielt Frau B. einen Anruf von der Firma, die sie über eine außerplanmäßige Planänderung informierte. Von dem eigentlich geplanten Flug wurde Frau B. abgezogen, dafür musste sie bereits 2 Tage früher wieder fliegen, das Ganze nach einem Minimum an Ruhezeit nach Los Angeles. Entsprechend musste das Vorhaben nach einer Übernachtung abgebrochen werden, um entsprechend den Dienst antreten zu können. Frau B. erzählte davon, dass ihr Freund sehr enttäuscht war, sie selbst ein extrem schlechtes Gewissen hatte und wenig motiviert war, auf diesen Flug zu gehen.

Eigentlich stand sie nach eigenen Aussagen „*immer unter Stress und Leistungsdruck*“. Einen Leistungsdruck, den sie sich selbst auferlegte. Irgendwann fühlte sie sich „*wie eine als Fleisch gewordene Maschine, die Batterien waren leer*“ und sie wusste nicht wie ihr geschieht. Frau B. erzählte von der Schwierigkeit, mit der Lage umzugehen. Anfangs dachte sie noch, dass das alles mit einer Stunde Sport am Tag kompensierbar sei, jedoch wurde es nur noch schlimmer. Kurz darauf habe sie dann das völlige Burnout erreicht. Frau B. berichtete von der „*fehlenden Leistungsfähigkeit, Depressionen und Selbstmordgedanken*“. Sie erzählt davon, sich „*tagelang über den Sinn des Leben Gedanken gemacht, jedoch keinen gefunden zu haben*“.

Auf die Frage welche Therapien und Lösungsversuche Frau B. schon hinter sich habe, berichtete sie von einer achtwöchigen stationären Therapie, welche, wie eingangs der Einzelanalyse geschrieben, ihr Hausarzt organisierte und initiierte.

Die Stimmungslage und das allgemeine Befinden beschreibt Frau B. als „*müde und leer, aber okay*“. Frau B. versucht bestmöglich ihren Tagesablauf voranzuplanen, jedoch scheitert es häufig daran, dass sie sich zu viele Dinge vor nimmt und schlussendlich vieles davon nicht

erledigen kann. Jedoch ist dies nach Frau B. auch Teil ihrer Therapie zu lernen, sich die Anforderungen und Ziele nicht zu hoch zu stecken. Großteils fühlt sie sich nun nach der Therapie wieder in der Lage, alle wichtigen Dinge zu erledigen, auch wenn nach wie vor „*alles sehr anstrengend ist*“. Nichts desto trotz versucht Frau B. wieder regelmäßigen Kontakt zu ihren Freunden zu pflegen, jedoch überwiegend nur am Telefon, alles andere empfindet sie auch hier sehr schnell als zu anstrengend. Dies unterstreicht auch die Angabe auf der Energieskala von 1-10, wo sich Frau B. auf einem Level von 2-3 sieht. Unter Schlafstörungen leidet Frau B. der Skriptauswertung zufolge nicht, sie gibt an, einen erhöhten Schlafbedarf zu haben. Auf die Frage, wie ihr derzeitiges Essverhalten ist, gibt Frau B. an, in der Therapie gelernt zu haben wieder regelmäßig zu essen, und sie versuche das auch einzuhalten, zumindest 2-3 Mal täglich.

Die Frage, was sich seit der Diagnose Burnout verändert hat, beantwortet Frau B. mit „*mehr auf mein Körpergefühl zu achten*“, sich gesund zu ernähren und Sport zu betreiben. Sie beschreibt sich selbst jedoch als „*nicht mehr so leistungs- und belastungsfähig*“. Zudem zweifle sie viel an sich selbst und versuche herauszufinden, wie viel von was für sie gut und okay ist, wozu gehört, dass „*regelmäßige Pausen jetzt sein müssen*“. Auf der charakterlichen Ebene beschreibt sich Frau B. vor der Burnout-Erkrankung als „*eine sehr aufgeschlossene, lebenslustige, unbesorgte, unkomplizierte, aktive und selbstbewusste junge Frau*“, darüber hinaus als „*dynamisch, neugierig sowie sehr belastbar, ehrgeizig und vor allem selbstbewusst*.“ Im Vergleich dazu sieht sich Frau B. jetzt als „*unsicher, ängstlich, skeptisch und kritisch*“. Frau B. wünscht sich insbesondere ihre Unbesorgtheit und Belastbarkeit wieder und wird nach Beendigung des Studiums den Beruf als Flugbegleiterin kündigen. Sie ist davon überzeugt, dass etwas Geregelteres und Stabileres ihren Genesungsprozess unterstützen wird.

Auch Frau B. zeichnete am Ende des Interviews die Anteile von Beruf, Familie sowie soziale Kontakte und das eigene Ich in leere Kreise – so genannte Lebenskreise – ein. Die Lebenskreise zeigen, wie viel Zeit und Zuwendung die drei beschriebenen Anteile (Beruf, Familie, Ich) im Leben von Frau B. zu den verschiedenen Zeitpunkten: vor zwei Jahren bis hin zu in zwei Jahren einnehmen.

Dem Interviewskript zu folge zeichnete Frau B. die Bereiche Beruf, Familie und sich selbst wie folgt ein:

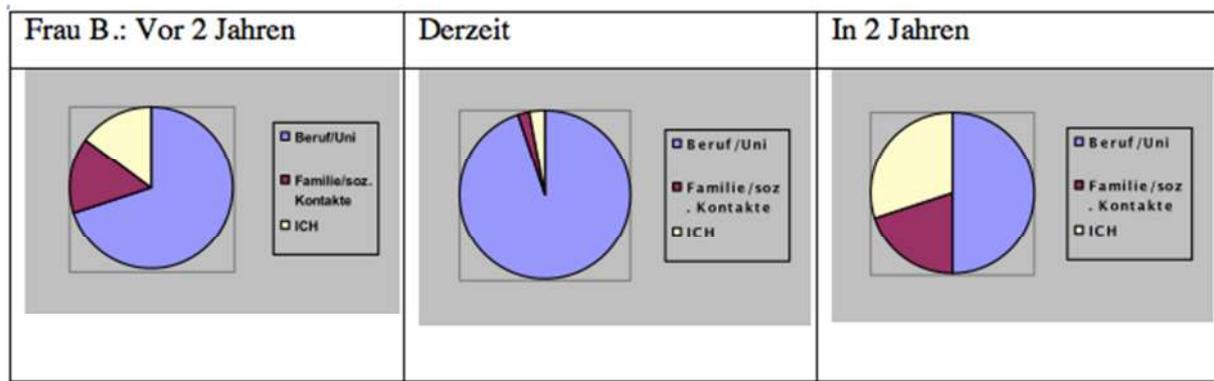


Abbildung 15 : Lebenskreise Person B.

Durch die Einzeichnung von Frau B. in die Lebenskreise wird deutlich, dass ihrem eigenen Empfinden nach der Beruf und die Universität sie fast zur Gänze vereinnahmen. Für sich selbst sowie für soziale Kontakte und Familie bleibt nach den Angaben von Frau B. nur noch kaum etwas übrig. Wie bereits bei Frau A. ist auch bei Frau B. die Veränderung und Entwicklung der eigenen Einschätzung nach von vor zwei Jahren bis hin zu in zwei Jahren sehr gut erkennbar. Hatte Frau B. vor zwei Jahren zumindest ein gutes Viertel ihrer Zeit für sich selbst sowie Freunde und Familie, wünscht sie sich in zwei Jahren die Hälfte der Zeit in ihrem Leben hierfür.

### 7.4.3. Einzelfallanalyse C

Die interviewte Person C. ist im Alter von 26-30 Jahren, lebt in einer Wohngemeinschaft im Zentrum von München und teilt sich dort mit fünf anderen Flugbegleitern eine Wohnung, da er sich alleine bei den Mietpreisen keine Wohnung leisten kann. Herr C. übt den Beruf als Flugbegleiter seit über sieben Jahren Vollzeit aus, hat direkt nach der Schule damit begonnen und wechselte jedoch vor etwa zwei Jahren die Airline. Neben seiner Arbeit versucht sich Herr C. an freien Tagen in einem Gasthaus durch Kellnern etwas dazu zu verdienen, da er sich nach eigenen Aussagen von seinem Grundgehalt als Flugbegleiter ein Leben in München bei den hohen Mietpreisen nicht leisten könnte.

Dem Interviewskript nach verbrachte Herr C. eine typische Woche vor der Erschöpfung (Herr C. war zum Zeitpunkt der Befragung erstmals krank gemeldet) mit vielen Flugeinsätzen, Shoppen und Ausgehen während den Aufenthalten im Ausland, sowie den zusätzlichen Arbeitseinsätzen im Gasthaus in den Ruhephasen oder freien Tagen. Letzteres versuchte er so oft wie möglich durchzuführen (mindestens zwei Schichten die Woche), um sich gewisse Dinge (wie z.B. ein eigenes Auto, etc.) leisten zu können. Herr C. erzählte, sich sehr schnell einsam zu fühlen und nur schwer alleine sein zu können, was auch der Grund war, häufig mit Freunden zu Hause oder mit Kollegen während der Aufenthalte auszugehen.

Auf die Frage, wie das Burnout begonnen hat, erzählte Herr C. von seinem „Fall“, als er zusätzlich einen Nebenjob annahm, bei dem er an freien Tagen kellnerte. Er merkte schon *„seit Jahren, dass er Schlafstörungen habe“* und es war für ihn *„normal, nie mehr als 4 Stunden zu schlafen“*. Dazu kam immer noch ein *„Arbeitsweg von jeweils einer Stunde“*. Natürlich wurden die Stimmen seiner Freunde immer lauter, dass er sich noch zu "Tode arbeite". Doch er fühlte sich nach eigenen Angaben *„bestätigt, glücklich, zufrieden und glaubte, alles schaffen zu können“* und unter einen Hut zu bekommen (seine Arbeit als Flugbegleiter, Nebenjob, Familie, Freunde, Hobbys, etc.). Er fühlte sich den Interviewauswertungen nach zu diesem Zeitpunkt auf einem absolutem hoch, ehe er *„körperlich zusammen brach“* und für fast 4 Wochen krankgeschrieben wurde. Dies empfand Herr C. *„als die Hölle, nicht arbeiten gehen zu können und konnte sich zudem kaum beschäftigen“*.

Der Interviewauswertung von Herrn C. zufolge begann das Burnout mit Symptomen der „*Appetitlosigkeit*“, daraus resultierte als logische Konsequenz ein enormer Gewichtsverlust sowie einer „*erhöhten Reizbarkeit*“. Herr C. brach den Angaben nach „*wegen Nichtigkeiten in Tränen aus*“. Nachdem seine vierjährige Beziehung zerbrach, erlitt er einen „*Nervenzusammenbruch*“. Er war körperlich so mitgenommen, dass er sich „*sechs Wochen lang nicht mehr bewegen konnte, was die medizinische Diagnose einer körperliche Erstarrung durch Schockerlebnis bestätigte*“. Herr C. berichtete davon, dass es ihm schwer fiel ärztliche Hilfe anzunehmen, schließlich bezeichnet er sich selbst als „*eine Kämpfernaut die bislang alles alleine bewältigen konnte*“. Die erste Diagnose war Schilddrüsenunterfunktion, also nahm er Tabletten, irgendwann waren es drei verschiedene pro Tag. Morgens musste Herr C. Tabletten gegen die „*Probleme mit der Schilddrüse*“ nehmen, mittags für „*niedrigen Blutdruck*“ und am Abend „*leichte Antidepressiva*“, die ihm beim Schlafen helfen sollten. Trotz der medikamentösen Behandlung wurde sein Zustand nicht besser, dazu kamen im Gegenteil „*noch stärkere Schwindelanfälle, Herzrasen, Angstzustände, Aggressionen, Wutausbrüche, innere Leere, Konzentrationsschwierigkeiten*“. Herr C. saß den Erzählungen nach alle zwei Wochen im Krankenhaus zu allgemeinen Untersuchungen. Die Ärzte kamen auf sämtliche Diagnosen, die er nicht hat und es konnte ihm keiner wirklich sagen was er hat, bis schlussendlich auf die Empfehlung einer Bekannten hin ein Spezialist die Diagnose Burnout stellte.

Bei der näheren Analyse der Auswertung wird sichtbar, dass die Burnout-Ursachen nicht ausschließlich einer Begründung zuzuschreiben sind. Herr C. selbst glaubt, dass die Ursache seiner Burnout-Erkrankung „*am eigenen Drang, sich bei allen und dauernd beweisen zu müssen, ein hoher Grad an Perfektionismus und zu oft das Problem, nicht, „Nein“ sagen zu können*“, liegt. Diese Aussage wird durch folgende Beispiele von Herrn C. unterstrichen: Die Firma rief an, fragte nach mehr Arbeitseinsätzen und er konnte es nicht ablehnen. Im Gasthaus war Not am Mann, Herr C. half aus obwohl er komplett müde war oder, kaum nach einem Flug in der Wohnung angekommen, fragten seine Mitbewohner nach einem gemeinsamen Abend und er war wieder dabei bis in die frühen Morgenstunden. Zudem wollte er allen zeigen, dass er es kann, wollte sich entsprechend in der Firma weiterentwickeln und musste für eine Beförderung Kurse besuchen und eine weitere Sprache lernen. „*Irgendwann war dann eben einfach alles zu viel*“ erzählte Herr C.

Aus dem Interviewskript geht hervor, dass die beruflichen Aspekte eine erhebliche Bedeutung hinsichtlich der Auslösung von Burnout hatten. Herr C. erzählte davon, oft „*todmüde von einer längern Flugtour zurück*“ gekommen zu sein und hatte bereits wieder eine „*Planände-*

*rung, die nur das Minimum an Ruhezeit vorsieht“*. Aus diesem Grund mussten alle privaten Pläne wieder verworfen werden. Jemand, der nicht aus der Airlinebranche kommt, meint Herr C. versteht so was einfach nicht. *„Die Freunde wurden weniger und die Arbeit, Weiterbildungen,... immer mehr“*. Er musste ja auch noch zeitlich seinen Sprachkurs für die Beförderung einbringen. Herr C. musste, um seine Pläne und Ziele zu verfolgen, bestmöglich Planänderungen vermeiden. Somit ist er oft auch krank geflogen, was Herr C. der eigenen Aussage nach als *„einen enormen Druck und Stress“* empfand. Herr C. schildert die Belastung auf zweifacher Ebene. Zum einen *„ist man eigentlich selber noch müde vom letzten Flug“*, jedoch auch wenn die Gäste noch so gereizt sind, muss man *„trotzdem freundlich bleiben und gelassen wirken. Dies erfordert ein hohes Maß an Anstrengung“*. Er merkte jedoch auch zunehmend wie ihm das immer schwerer und schwerer gelang.

Neben der beruflichen war auch die private Situation von Herrn C. nicht ganz einfach. Er lebt, wie zu Beginn der Einzelfallanalyse geschrieben, in einer Wohngemeinschaft. In diesem Wohnkontext sagt Herr C. *„hat man eben nie seine Ruhe“*. Da ist immer jemand da, der etwas unternehmen möchte und, sagt Herr C. weiter, *„man will ja auch selber keine Spaßbremse sein, also ist man mit dabei auch wenn einem bereits die Augen fast zu fallen von dem langen Nachtflug“*. Eine eigene Wohnung hätte sich Herr C. mit dem Flugbegleitergehalt in München nicht leisten können. Es braucht den Erzählungen von der Interviewperson zufolge schon zwei Jobs, um sich überhaupt ein Leben in einer WG, ein Auto und etwas Vergnügen leisten zu können.

Auf die Frage nach bisher unternommenen Therapien und Lösungsversuchen, um die Burn-out-Erkrankung zu lindern, erzählte Herr C. davon, soeben mit einer Psychotherapie begonnen zu haben. Bisher galten alle Lösungsversuche dem physischen Gesundheitszustand, jedoch erfolglos. Herr C. ist vorerst zu Hause und krank gemeldet.

Dem Interviewskript zufolge fühlt sich Herr C. nach eigener Aussage *„kraftlos und zu müde, um weiter zu kämpfen. Es gibt keine Dinge mehr auf die er sich freut oder festhalten kann“*. Ein Psychologe fragte Herrn C. vor zwei Wochen, was er tun würde, wenn sich an seinem Zustand nichts ändert, woraufhin sich Herr C. zu sehr schämte um die Wahrheit zu sagen und log: er werde *„solange kämpfen bis es wieder so ist wie vorher“*. Herr C. belügt sich eigenen Angaben zufolge auch nach wie vor tagtäglich selbst, indem er es sich nicht eingestehen will was die reale Tatsache ist. Stattdessen zerfließt er *„häufig in Selbstmitleid“*. Dies erklärt auch,

warum Herr C. nicht in der Lage ist seinen Tagesablauf voraus zu planen. Mit folgender Aussage von Herrn C. wird dies unterstrichen: *„Meist sitze er alleine rum und kritzle Tagebücher voll, fühlt sich glücklich wenn er seine Ruhe hat oder Löcher in die Luft starren kann“*. So etwas gab es zuvor nie bei ihm, da er ja ein *„absoluter Powertyp“* war, bei dem es *„keine Pausen oder einfach nur herum sitzen gab“*. Herr C. lebt in seiner Wohngemeinschaft sehr zurück gezogen, Freunde will er nicht sehen und seine Familie kann er nicht besuchen, da er auf Grund seiner Konzentrationsprobleme und Schreckhaftigkeit nicht mehr Autofahren kann. Er hatte seither auch zwei Unfälle. Zudem ist es ihm *„zu anstrengend, jemandem etwas vorzumachen“*, und die Wahrheit kann und will er noch nicht erzählen.

Herr C. leidet nach wie vor unter Schlafstörungen und kann ohne Schlaftabletten maximal 4 Stunden am Stück schlafen. Sein Essverhalten ist ebenfalls nach wie vor wenig regelmäßig. Die Angabe von *„1“* auf der Energieskala von 1-10 unterstreichen seine Aussagen.

Auf die Frage was sich seit der Burnout-Diagnose verändert hat, wird Herr C. kurz nachdenklich und erzählt davon, *„immer ein Einzelkämpfer“* gewesen zu sein der beweisen wollte, dass er alles ganz alleine schafft. Zudem war er der Selbstbeschreibung nach *„aufgeschlossen, sehr lebenslustig, immer bereit Neues zu entdecken, schnell gelangweilt, ehrgeizig, gesellig, hat immer gern und viel gelacht und fühlte sich wohl, wenn er Späße machen konnte und Freunde um sich hatte“*. Im Gegensatz dazu beschreibt sich Herr C. zum Zeitpunkt des Interviews als *„bedrückt, depressiv, ernst, grübelnd, zurückgezogen“*.

Seitdem Herr C. von seiner Burnout-Erkrankung erfahren hat, versucht er sich damit abzufinden, dass es ihn *„wohl oder übel erwischt hat und er doch nicht so stark ist wie bisher angenommen“*. Herr C. hat sich erst vor kurzem in Therapie begeben, merkt auf Grund der kurzen Dauer noch wenig Veränderungen.

Am Ende des Interviews zeichnete Herr C. die Anteile von Beruf, Familie sowie soziale Kontakte und das eigene Ich in leere Kreise – so genannte Lebenskreise – ein. Die Lebenskreise zeigen, wie viel Zeit und Zuwendung die drei beschriebenen Anteile (Beruf, Familie, Ich) im Leben von Frau B. zu den verschiedenen Zeitpunkten: vor zwei Jahren bis hin zu in zwei Jahren einnehmen.

Dem Interviewskript zu folge zeichnete Herr C. die Bereiche Beruf, Familie und sich selbst wie folgt ein:

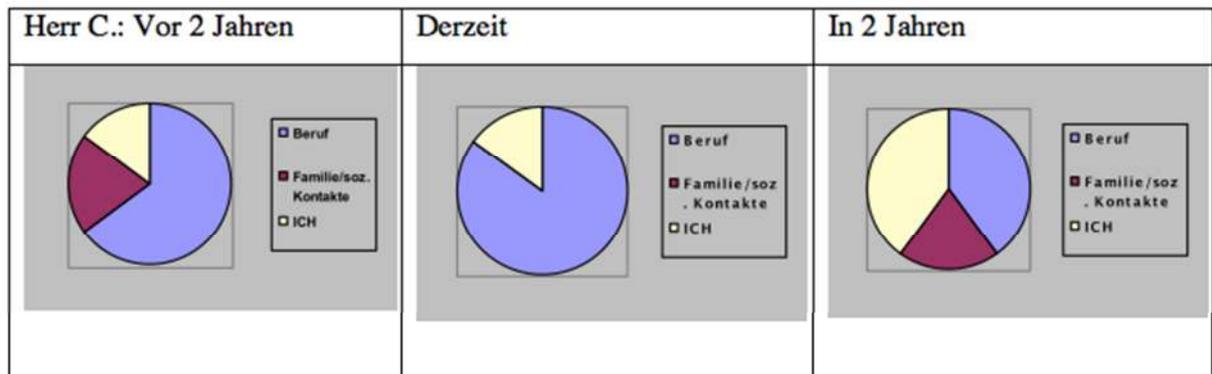


Abbildung 16 : Lebenskreise Person C.

Durch die Einzeichnung von Herrn C. in die Lebenskreise wird deutlich, dass insbesondere der Beruf derzeit als sehr vereinnahmend empfunden wird. Für sich selbst bleibt hierfür, wie in der Abbildung dargestellt, nur noch wenig Zeit, Familie und soziale Kontakte werden aktuell nicht mehr gepflegt. Auch bei Herrn C. ist die Veränderung von vor zwei Jahren bis hin zu in zwei Jahren stark erkennbar. Während Herr C. vor zwei Jahren ein gutes Viertel der Zeit für sich selbst und soziale Kontakte hatte, wünscht er sich in zwei Jahren mehr als die Hälfte der Zeit in seinem Leben hierfür.



## 7.5. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die erhobenen Daten zum besseren Verständnis zusammengefasst und auf die jeweils erfassten Themenschwerpunkte wie demographischen Daten, die berufliche und private Situation, Ätiologie, Symptomatik und Ursachen von Burnout, eine Selbstbeschreibung zur Persönlichkeit vor und mit Burnout und allgemeine Änderungen des Gesundheitszustandes, dargestellt. Ziel ist es, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Einzelanalysen heraus zu arbeiten.

### *Demographische Daten:*

Alle drei Teilnehmer waren relativ jung, genau genommen zwischen 26 und 34 Jahren. Frau A und Herr C sind allein stehend, Frau B lebt seit fünf Jahren in einer Beziehung. Alle drei Interviewten übten den Beruf in einem Vollzeitverhältnis aus und gingen zudem in ihrer Freizeit weiteren Beschäftigungen nach. Frau A besuchte diverse Weiterbildungskurse, Frau B studierte und Herr C arbeitete als Servicekraft in einem Restaurant.

### *Private Lebenssituation:*

Frau A berichtete von einer besonders schwierigen, privaten Lebenssituation. Der Vater war vor seinem Tod Alkoholiker und ein Pflegefall, die Mutter sowie die beiden Geschwister mit der Situation überfordert und sie selbst hatte sich von ihrem Freund getrennt. Frau A berichtete davon, „*immer stark sein zu müssen*“. Für Frau B war die private Situation im Vergleich zu Frau A anfangs noch eine große Stütze, wurde jedoch zunehmend mehr und mehr zum Stressfaktor. Sie versuchte für ihren Freund die perfekte Freundin zu sein und gleichzeitig auch an der Universität gute Noten zu bekommen. Herr C berichtete von dem großen Druck der überhöhten Mieten in München und der daraus resultierenden Wohnsituation einer Wohngemeinschaft, wo es nie die komplette Ruhe und Rückzugsmöglichkeit gibt.

Hinsichtlich der privaten Situation lässt sich feststellen, dass es bei den drei Befragten keine Zusammenhänge gibt, jedoch ersichtlich ist, dass jeder der Interviewten einer Nebenbeschäftigung in Form von Weiterbildungskursen, Studium oder Zweitbeschäftigung nachgeht.

### *Berufliche Situation:*

Sowohl Frau A, B und Herrn C machte die berufliche Situation enorm zu schaffen, und sie beschrieben den Einfluss auf die Burnout-Erkrankung als „*sehr groß*“. Während Frau A von einem enormen Druck und Existenzängste resultierend aus diversen Sparmaßnahmen und Gehaltseinbußen berichtete, machten Frau B insbesondere die häufigen Crewwechsel zu schaffen. Frau B empfand dies als enormen Leistungsdruck, da man auf jedem Flug – egal wie lange man bereits fliegt – immer topp performen muss, um kein schlechtes Feedback in der Personalakte zu bekommen. Die Rahmenbedingungen, wie beispielsweise häufige Planänderungen, Unplanbarkeit, Nachtdienste, Minimum Ruhezeiten und Rufbereitschaften, machten der Interviewanalyse zu folge allen drei Befragten sehr zu schaffen. Frau B und Herr C berichteten zudem auch davon, dass sie es als besonders anstrengend fanden, immer freundlich sein zu müssen, egal wie müde sie waren. Dies wurde auch bereits in Kapitel 5.1.4. von Arlie Hochschild (1990) beschrieben, dass diese Form der Emotionsregulation ein ausschlaggebender Faktor sei. Herr C schildert die Belastung wortwörtlich mit „*ist man eigentlich selber noch müde vom letzten Flug, muss man trotzdem freundlich und gelassen bleiben, dies erfordert ein hohes Maß an Anstrengung*“. Laut Frau A stieg insbesondere das Aggressionsverhalten der Gäste an Bord allgemein an, wodurch es für die gesamte Crew zu einem Mehraufwand kommt, um diesem entsprechend entgegen zu wirken oder es zu kompensieren.

### *Ätiologie und Symptomatik von Burnout:*

Sowohl bei Frau A, B und Herrn C waren zunächst physische Krankheiten beziehungsweise Probleme vorherrschend, ehe Burnout diagnostiziert wurde.

Alle Befragten berichteten von ausgehenden physiologischen Symptomatiken und Beschwerden in unterschiedlichsten Formen. Während Frau A ausgehend von sehr starken Rückenschmerzen, über eine immer wieder kehrende Blasenentzündung bis hin zu Panikattacken berichtet, war es bei Frau B ein sich endlos ziehender Infekt, der nicht mehr auskuriert werden konnte. Hinzu kamen Herzrasen, Schwindel und Appetitlosigkeit bis hin zum Nervenzusammenbruch. Diese Entwicklung deckt sich auch mit den Schilderungen von Herrn C. Dieser berichtete zu Beginn von Appetitlosigkeit, erhöhter Reizbarkeit, einer Schilddrüsen Unterfunktion, Schwindelanfällen, Herzrasen sowie einem niedrigen Blutdruck bis hin zu einem Nervenzusammenbruch und einer körperlichen Erstarrung.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass alle drei Befragten unter einer enormen Gewichtsabnahme bedingt durch Appetitlosigkeit leiden. Bezüglich dem Schlafverhalten berichteten Frau A und Herr C von enormen Schlafstörungen, während Frau B von einem erhöhtem Schlafbedarf erzählte.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass wie auch Burisch (1994), Maslach und Jackson (1984) in Kapitel 2.3.1. geschrieben, es bei der Erkrankung von Burnout zu einem sehr unterschiedlichen Krankheitsbeginn, Krankheitsverlauf und Krankheitsausprägungen kommt. Dies bestätigt wiederum auch die in Kapitel 2.2. beschriebene Schwierigkeit eine auf Grund der vielen Facetten der Krankheit einheitliche Definition aufzustellen.

*Persönlichkeit:*

Alle drei Interviewpartner berichteten von einer Veränderung hinsichtlich der Persönlichkeit. Diese Veränderungen entsprechend der Selbstbeschreibung der Interviewten werden in der nachstehenden Tabelle zur besseren Veranschaulichung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten dargestellt.

	Vor Burnout	Mit Burnout
Frau A	Offen, stark, lebenslustig, perfektionistisch, fröhlich, humorvoll, liebte es zu Reisen, das Leben und die Welt zu erkunden, Familienmensch, ehrgeizig	Ruhig, ernst, emotional, sehr leicht reiz- und kränkbar
Frau B	Dynamisch, neugierig, sehr belastbar, ehrgeizig, selbstbewusst, perfektionistisch	Nicht mehr so leistungs- und belastungsfähig, unsicher, ängstlich, skeptisch, kritisch
Herr C	Einzelkämpfer, aufgeschlossen, sehr lebenslustig, schnell gelangweilt, immer bereit Neues zu entdecken, ehrgeizig gesellig, lustig	Ernst, grübelnd, zurückgezogen, bedrückt, passiv, depressiv

*Tabelle 3: Gegenüberstellung der Persönlichkeitsmerkmale vor und mit Burnout*

### *Ursachen von Burnout:*

Insgesamt zeigt sich, dass bei allen Teilnehmern weder die berufliche als auch die private Situation alleine der Auslöser für die Erkrankung waren, sondern vielmehr die Kombination von beruflicher und privater Situation sowie hohen Erwartungen an den Beruf und sich selbst, sowie Persönlichkeitsfaktoren wie beispielsweise nicht „Nein“ sagen zu können, einen Drang zum Perfektionismus, Ehrgeiz, etc. Dies bestätigt beispielsweise die Theorie von Parrar (1995), der als Ursache von Burnout Idealismus, idealistische Erwartungen, hochgesteckte Ziele oder Überenthusiasmus sieht. Das Modell von Freudenberger (1992) unterstreicht dies zudem. In Stadium 1 des Burnout-Zyklus gilt demnach oft Ehrgeiz, der Zwang sich selbst zu beweisen oder ein Hang zum Perfektionismus als Auslösefaktor von Burnout.

Aus allen drei durchgeführten Interviews geht hervor, dass der Eintritt von Burnout große Veränderungen im Leben mit sich brachte. Alle Interviewten mussten sich von ihrem Beruf zurückziehen und holten sich professionelle Hilfe zur Behandlung von Burnout. Sowohl Herr C als auch Frau A und B berichteten davon, nun sehr zurück gezogen zu leben und mehr auf sich selber achten zu müssen. Von dieser Art des Rückzuges berichtet auch Freudenberger (1992) im Stadium 7 von seinem 12-stufigen Modell, wobei Freudenberger den Rückzug bereits früher sieht. Folge dessen erfolgt der Rückzug von sozialen Kontakten bereits vor dem Entstehen von Burnout, da das Augenmerk auf die Erfüllung der ehrgeizigen hohen Erwartungen an sich selbst gerichtet wird und somit zunehmend weniger Zeit und Lust bei den Betroffenen vorhanden ist, um sich mit Freunden und Familie zu treffen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass sich bei allen drei Einzelfallanalysen die Depersonalisation aus dem Modell von Freudenberger (1992) sowie Maslach und Jackson (1984) bestätigt. Ebenso finden sich in allen drei Interviews auch das in der Theorie von Freudenberger genannte Rückzugs- und Isolationsverhalten wieder. Frau B. erzählte zudem von einer Leistungsreduktion, und alle Personen fühlten sich (emotional) erschöpft und leer. Die emotionale Erschöpfung und Leere, von welcher alle drei Befragten berichteten, deckt sich mit den in Kapitel (2.3.1.) beschriebenen Modellen von den Autoren Burisch (1994), Freudenberger (1992) oder auch Maslach und Jackson (1984).

# 8. Quantitative Erhebung

## 8.1. Ziele und Begründungen der Untersuchung

Ziel dieser empirischen Studie ist es, Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout zu erforschen und in Bezug auf die in Kapitel 5 beschriebene Literatur die Berufsgruppe der Flugbegleiter hinsichtlich ihrer Mitarbeiterzufriedenheit und die Burnout-Gefährdung zu erheben. Detaillierter Erläuterungen zur Stichprobe finden sich im folgenden Kapitel 8.4..

Zudem werden die genannten Aspekte mit spezifischen Stressoren am Arbeitsplatz und organisationsbedingten Variablen in Verbindung gesetzt.

Diese Studie basiert zum einen auf theoretisch gewonnenen Erkenntnissen und Modellen, zum anderen auf die im Vorfeld durchgeführte qualitative Studie. Insbesondere die qualitative Studie erlaubt einen vertiefenden Einblick in das spezielle Untersuchungsfeld. Bungard (2004, S. 137) betont ebenfalls die Wichtigkeit einer solchen zweistufigen Vorgehensweise: „Organisationsforschung anhand qualitativer Verfahren sollten in der Regel vor allem bei einem neuen Untersuchungsfeld, der quantitativen Forschung vorangehen. Dies betrifft nicht nur die konkrete Fragestellung der Studie, sondern auch ein neues Setting mit seiner eigenen `Kultur`“.

Wie bereits im Kapitel 7 ausführlich beschrieben, fand im ersten Schritt eine qualitative Erhebung mit Flugbegleitern statt, welche an Burnout erkrankten. Dies diente dem Abgleich und der Einholung von Erstinformationen über die Ätiologie von Burnout und die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie diversen Arbeits- und Stressfaktoren in der Entstehung der Krankheit. Im zweiten Schritt wurde eine quantitative Erhebung mit einer umfangreiche Stichprobe (N=416) durchgeführt. Durch die Erreichung einer großen und variationsvielfältigen Personengruppe über die Onlineerhebung wird versucht, die Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die verschiedenen Facetten von Burnout zu konkretisieren.

## 8.2. Beschreibung der Methode

In diesem Kapitel soll das Vorgehen der durchgeführten Untersuchung hinsichtlich der Beantwortung der formulierten Fragestellungen und Ziele aufgezeigt werden. Im Folgenden werden die gewählte Methode zur Erhebung der Daten, die verwendeten Erhebungsinstrumente, die Beschreibung der Stichprobe sowie schlussendlich die Durchführung der Untersuchung detailliert beschrieben.

### 8.2.1. Art der Datenerhebung

Die vorliegende Studie erfolgte in Form einer quantitativen Erhebung. Als Erhebungsinstrument wurde ein schriftlicher Fragebogen im Multiple-Choice-Format verwendet, welchen die Teilnehmer im World Wide Web ausfüllten.

Die computervermittelte Befragung erfolgt alternativ zur postalischen Befragung und wird immer häufiger der Paper-Pencil-Methode vorgezogen. Die Vorteile liegen in der Kosten- und Zeitersparnis sowie dem einfacheren Erreichen von räumlich und geografisch verstreuten Personen. Das Internet ermöglicht eine Rekrutierung der Probanden auf unbürokratische Weise. In dieser Umfrage wurden diverse Foren und Newsgruppen, sowie die Schneeballmethode über e-Mails verwendet.

In dieser Untersuchung war der räumliche und geografische Aspekt von besonders großer Bedeutung, da es sich um eine Stichprobe im gesamten deutschsprachigen Raum handelt. Zudem sind Flugbegleiter an ihren Heimatstationen nur sehr schwer anzutreffen, da diese meist in anderen Städten leben und entsprechend pendeln. Die Online-Erhebung ermöglichte eine große Bandbreite an zu den unterschiedlichsten Airlines gehörenden Kabinencrews, da die Personen über die Onlinefunktion von der ganzen Welt aus ausfüllen konnten. Um sicher gehen zu können, dass ausschließlich Personen entsprechend der ausgewählten Stichprobe an der Umfrage teilnehmen können, wurde der Fragebogen mit einem Passwort versehen (Bortz & Döring, 2006).

Darüber hinaus war ein wesentlicher Faktor für eine Online-Erhebung die für jedes Unternehmen ohnehin höchst sensiblen Themen der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout mög-

lichst anonym zu erheben. Trotz der gewährleisteten Anonymität durch die Onlineerhebung erhielt ich während der Studierhebung zahlreiche e-Mails mit Anfragen hinsichtlich der Gewährleistung der Anonymität. Viele Befragten befürchteten offensichtlich hier etwaige Konsequenzen.

Für diese Studie war eine Online-Befragung folglich die einzig Möglichkeit, um innerhalb eines begrenzten Zeitrahmens und einer Gewährleistung von größtmöglicher Anonymität eine ausreichende Zahl potentieller Respondenten zu erreichen.



## 8.3. Erhebungsinstrumente

Im Folgenden wird nun auf die Testinstrumente näher eingegangen, die für die vorliegende Fragestellung relevant sind. Zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde das Messinstrument von Braun (2011), ein Fragebogen zur Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit -kurz FEMAZU genannt- verwendet.

Zur Erfassung von Burnout wurde mit zwei Skalen der Burnout-Screening-Skala (BOSS) von Hagemann und Geuenich (2009) gearbeitet. Zum einen diente als Messinstrument die Skala Beruf, zum anderen die der körperlichen Beschwerden.

Die Erhebung der organisationsbedingten Belastungen wurde mittels einer Gruppendiskussion erfasst und zu Statements formuliert.

Detaillierte Beschreibungen zu den einzelnen Messinstrumenten finden sich im Kapitel 8.3.1. zum FEMAZU, das Kapitel 8.3.2. umfasst die beiden Skalen des BOSS und in Kapitel 8.3.3. die Ausführung der Skala zu den organisationsbedingten Belastungen.

### 8.3.1. Demographische Daten

Folgende demographische Daten wurden erhoben:

- Geschlecht
- Alter
- Zivilstand (allein stehend versus mit Partner lebend)
- Höchster Schulabschluss
- Name des Arbeitgebers sowie die
- Zugehörigkeit zur Organisation
- Flugbegleiter seit
- Stationierungsort
- Arbeitsverhältnis

Das Antwortformat der Daten ist jeweils in Kategorien gegliedert um die Anonymität zu wahren. Der Zivilstand konnte von den Befragten mit „allein stehend“ versus „mit Partner lebend“ bzw. „Sonstiges“ mit zusätzlichem Ausfüllfeld angegeben werden. Das Antwortformat des Arbeitgebers wurde entsprechend mit großen Airlines (Lufthansa, Airberlin/LTU, Condor, etc.) adaptiert und zusätzlich mit drei Ausfüllfeldern versehen. Diese wurden kategorisiert in „Sonstige Billigflug Airline inkl. Ausfüllfeld“, „Sonstige Business Airline inkl. Ausfüllfeld“ und „Private/Executive Airline inkl. Ausfüllfeld“.

Wie auch bereits das Alter wurde die Zugehörigkeit zur Organisation und die Dauer der Tätigkeitserfüllung („Flugbegleiter seit“) in Zahlengruppen (Kategorien) zusammengefasst. Die Frage nach der Stadt der Stationierung konnten die Teilnehmer mit bereits vorgegebenen Städten oder mit einem zusätzlichen Ausfüllfeld „Sonstiges“ beantworten. Bei der Auswahl der Städte wurden die größten Flughäfen im deutschsprachigen Raum ausgewählt, wie beispielsweise Frankfurt oder München. Neben dem Arbeitsverhältnis, wo es um die Erfassung der Anstellungsart (Vollzeit vs. Teilzeit) ging, wurden die Probanden nach deren Status gefragt, ob diese als Führungskraft an Bord tätig sind oder nicht. Dies war interessant, da so etwaige Effekte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften festgestellt werden kann.

Der Fragebogen findet sich in seiner originalen Version, wie dieser auch den Befragten vorgelegt wurde, im Anhang wieder.

### 8.3.2. Messinstrument zur Mitarbeiterzufriedenheit

Die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde mit dem von Braun (2011) entwickelten Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, in weiterer Folge kurz FEMAZU genannt, durchgeführt. Insgesamt umfasst der Fragebogen 21 Skalen und 84 Items welche den 4 Hauptkategorien Mitgehen, Mitarbeiten, Mitverantworten und Mitgestalten zugeordnet sind (siehe Abbildung 17).

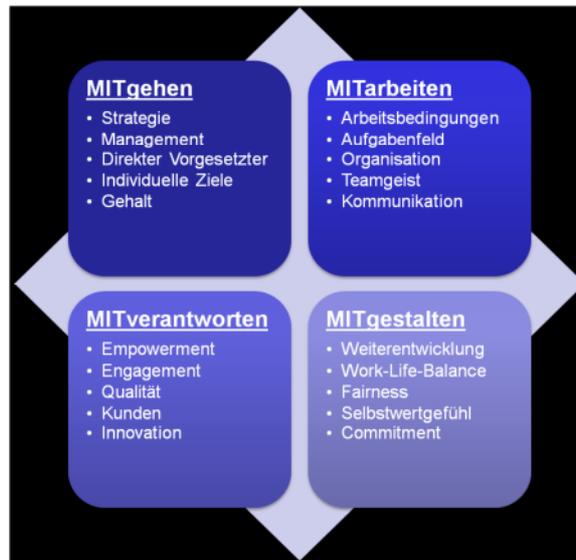


Abbildung 17 : Einzelnen Skalen des FEMAZU nach Braun (2011)

Jede dieser Skalen wird aus mindestens drei Items gebildet. Bei der Berechnung des individuellen Skalenmittelwerts müssen mindestens zwei Items als wahrer Wert vorliegen. Die Items des Fragebogens sind als Statements (Aussagen) formuliert und werden vom Befragten auf einer Skala von 1 = „stimme vollkommen zu“ bis 5 = „stimme überhaupt nicht zu“ und einem weiteren Feld „k. A. = kann ich nicht beurteilen“ im Multiple-Choice-Antwortformat gegeben.

Bei der Formulierung der Items wurde die Art der Organisation berücksichtigt und diese dementsprechend angepasst beziehungsweise umformuliert oder genauer definiert.

Das Cronbach  $\alpha$  ist ein Maß der inneren Konsistenz und beträgt für die Mitarbeiterzufriedenheitsskala  $\alpha = .93$ .

Zum besseren Verständnis werden in den folgenden Kapiteln die einzelnen Subskalen kurz erläutert. Ebenso wird darauf eingegangen, welche der einzelnen Items umformuliert oder präzisiert werden mussten.

### 8.3.2.1. Skala MITgehen

In der ersten Skala MITgehen mussten auf Grund der spezifischen hierarchischen Struktur im Flugbetrieb die Subskala „Direkter Vorgesetzter“ und „Individuelle Ziele“ verändert werden.

- **Strategie:** Diese Subskala erfragt die Identifikation der eigenen Werte mit der Strategie der Organisation sowie dem Bewusstsein und der Zufriedenheit der vorgegebenen Strategie.
- **Management:** Hier wird die Zuverlässigkeit der Einhaltung von Zusagen durch das Management, das individuelle Vertrauen in die Führung sowie die Zufriedenheit dem oberen Management gegenüber erfragt.
- **Direkter Vorgesetzter:** Dies umfasst den etwaigen Umgang hinsichtlich der Art und Weise des Vorgesetzten, Klarheit hinsichtlich der Erwartungen, dem Vertrauensverhältnis sowie der Gesamtzufriedenheit.
- **Individuelle Ziele:** Bei dieser Skala geht es um die allgemeine Zufriedenheit der vereinbarten individuellen Ziele sowie hinsichtlich der Klarheit und dem individuellen Einflussvermögen darauf.
- **Entlohnung:** In dieser Subskala werden die monetäre Entlohnung besonderer Leistungen, die gerechte Entlohnung entsprechend der Leistung sowie die allgemeine Zufriedenheit hinsichtlich der monetären Vergütung erfragt.

In der Skala MITgehen mussten lediglich die Subskalen „Direkter Vorgesetzter“ und „Individuelle Ziele“ präziser formuliert werden. Dieses passierte wie folgt beschrieben:

#### *Direkter Vorgesetzter:*

An Bord der Kabinencrew gibt es einen ständig wechselnden Purser (bzw. bei manchen Airlines auch Senior genannt), welcher verantwortlich ist für den reibungslosen Ablauf an Bord. Darüber hinaus gibt es bei allen Airlines im deutschsprachigen Raum einen Teamleiter oder Supervisor, welcher der eigentliche disziplinarische Vorgesetzte der jeweiligen Flugbegleiter ist. Für diese Subskala wurde als direkter Vorgesetzter der Purser festgelegt und zusätzlich verbal spezifiziert, dass es sich um den direkten Vorgesetzten auf den Flügen handelt. Zum Beispiel wurde das Item 10 im FEMAZU wie folgt ergänzt: „Ich weiß, welche Erwartungen mein direkter Vorgesetzter auf den Flügen an mich hat.“ Selbiges wurde bei dem Item 12 durchgeführt, welches in der veränderten Version wie folgt lautet: „Insgesamt bin ich mit der Führungsqualität meines direkten Vorgesetzten auf den Flügen zufrieden.“

### *Individuelle Ziele:*

Ähnlich erfolgte das Vorgehen bei der Subskala der individuellen Ziele. Diese werden, abhängig von der Airline und dem etwaigen Strukturgefüge entweder vom Ausbilder im Training, von einem Purser/ette am Umlauf, von der Teamleitern bzw. dem Teamleiter oder entsprechend anderen disziplinarischen Vorgesetzten festgelegt. Aus diesem Grund wurde die Überschrift der Subskala spezifiziert mit „Individuelle Ziele, die mit den Teamleitern (Bzw. disziplinarischen Vorgesetzten) vereinbart wurden“. Die einzelnen vier Items der Subskala blieben unverändert.

### 8.3.2.2. Subskala MITarbeiten

Die zweite Skala MITarbeiten umfasst folgende Items:

- **Arbeitsbedingungen:** In der Subskala Arbeitsbedingungen werden die Probanden aufgefordert, ihr Statement bezüglich der zur Verfügung stehenden Arbeitsmaterialien und Arbeitsgeräte, sowie eine Beurteilung über die allgemeinen Arbeitsbedingungen abzugeben.
- **Aufgabenfeld:** Dies umfasst die individuelle Zufriedenheit mit dem Aufgabenfeld an sich sowie die Integration der eigenen Fähigkeiten am Arbeitsplatz.
- **Organisation:** Die Skala Organisation umfasst etwaige Rollenkonflikte, klar geregelte Schnittstellen sowie die individuelle Zufriedenheit mit den Zuständigkeiten in der Organisation.
- **Teamgeist:** Dies zielt auf die Teamarbeit an sich ab, inwiefern das Teamwork an Bord funktioniert, die Unterstützung hinsichtlich einer etwaigen Vernetzung für Mitarbeiter vom Konzern und der Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit.
- **Kommunikation:** Fragen betreffend dieser Subskala umfassen die Art und Weise und die Häufigkeit der Kommunikation von der Organisation an die Kabinencrews.

In der Skala MITarbeiten mussten die Subskalen Arbeitsbedingungen, Aufgabenfeld und Teamgeist präziser bzw. umformuliert werden. Dieses passierte wie folgt beschrieben:

### *Arbeitsbedingungen:*

Da es sich bei der Tätigkeit als Flugbegleiterin bzw. Flugbegleiter (siehe auch Kapitel 5) um eine einzigartige Tätigkeit handelt, ist es hier besonders von Bedeutung die einzelnen Items zu spezifizieren. Als Arbeitsmaterialien werden somit das Essens- und Getränkeangebot definiert, die Arbeitsgeräte umfassen Gegenstände wie Trolleys, On-Bord-PC, Medical-Kit, etc., die Arbeitsbedingungen werden präzisiert mit der Temperatur im Flugzeug, der Luft, Sicherheit, dem Flugplan, etc.. Das Item 23, welches in der Originalversion auf „Ich bin zufrieden damit wie ich meinen Arbeitsplatz gestalten kann“ lautete, wurde komplett umformuliert auf „Ich bin zufrieden damit, dass sich meine Arbeitsposition oft ändert“. Grund ist hierfür, dass es am Arbeitsplatz eines Flugbegleiters und einer Flugbegleiterin keine Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Der Flieger wird auf fast jedem Flug mit einer anderen Crew besetzt, wodurch Gestaltungsmöglichkeiten, die beispielsweise in einem Büro möglich wären, unmöglich sind.

### *Aufgabenfeld:*

Ähnlich erfolgte das Vorgehen bei der Subskala vom Aufgabenfeld. Auch hier war eine Ergänzung nach der praktischen Validierung durch eine genauere Definition nötig. Bei Item 27 wurde somit das Aufgabenfeld in Klammer erklärt als Dienstleister, Service, Sicherheit und Kundenbetreuung.

### *Teamgeist:*

Die Subskala Teamgeist umfasst Fragen teils spezifisch auf das eigene Team. Da es sich bei der Tätigkeit um ein instabiles und permanent wechselndes Team handelt, musste das Item 35 anstatt der ursprünglichen Version von „Alles in allem arbeite ich gerne in meinem Team“ verändert werden auf „Alles in allem arbeite ich gerne im Team“.

### 8.3.2.3. Skala MITverantworten

Die dritte der vier Skalen heißt MITverantworten und umfasst folgende Items:

- **Empowerment:** Diese Subskala befragt die Probanden hinsichtlich ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten und der übertragenen Verantwortung.
- **Engagement:** Dies zielt auf das individuelle Engagement betreffend dem Haushalten von Ressourcen bis hin zur Kundenbindung, etc. ab.
- **Qualität:** Die Subskala Qualität dient der Erhebung der individuellen Zufriedenheit der Leistungen des Unternehmens, welche den Kunden erbracht werden.
- **Kunden:** Unter der Subskala Kunden werden die etwaige Kundenorientierung des Unternehmens verstanden.
- **Innovation:** Fragen betreffend dieser Subskala umfassen die Zufriedenheit der Innovationskraft der Organisation sowie die Unterstützung von Ideen und Vorschlägen.

Die Skala MITverantworten stellte in der praktischen Validierung bei den Vorbefragten große Verunsicherung dar. Der Grund hierfür war, dass die meisten der zehn vorab befragten Personen insbesondere bei den Skalen Empowerment und Engagement wegen der stark standardisierten Arbeitsabläufe keine Mitbestimmungsmöglichkeiten und ähnliches sehen. Diese Skalen wurden jedoch schlussendlich in ihrer ursprünglichen Form belassen. Folgende Subskalen wurden hinsichtlich der Präzision verändert:

#### *Engagement:*

Zur Vereinfachung und besseren Verständlichkeit für die Probanden wurden hier Beispiele in die jeweiligen Items eingebaut. So lautete in der vorgegebenen Version das Item 47 beispielsweise „Ich strenge mich an (z. B. durch Kundenbindung, mehr Einsätze, Einsparungen, Minimum Crew,...), damit wir in eine positive Zukunft blicken können.“

#### *Innovation:*

Entsprechend der Rückmeldung der praktischen Validierung der befragten Flugbegleiter musste die Innovation auf den Kabinenbereich beschränkt werden, da es zu viele Bereiche in den Airline-Konzernen gibt und diese hinsichtlich der Innovation auch unterschiedlich agieren. Entsprechend wurde das Item 58 mit den Details in Klammer verfasst, ergänzt: „Ich bin zufrieden damit, wie mit Fehlern (z. B. am Produkt, Entscheidungsfehlern im Kabinenbereich,...) umgegangen wird, denn aus Fehlern kann man lernen“

### 8.3.2.4. Skala MITgestalten

Die letzte der vier Skalen heisst MITgestalten und umfasst folgende Items:

- **Weiterentwicklung:** Diese Subskala umfasst spezifische Fragen der Personalentwicklung der jeweiligen Organisationen.
- **Work-Life-Balance:** Dies zielt auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der entsprechenden Unterstützung der Organisationen hierfür ab.
- **Fairness:** Diese Skala erfragt die allgemeine Fairness sowie die der individuellen Leistungsbeurteilungen in der Organisation.
- **Selbstwertgefühl:** Hiermit soll erhoben werden, inwieweit die Meinung von Flugbegleitern in der Organisation geschätzt werden, und das allgemeine Ansehen.
- **Commitment:** Fragen betreffend diese Subskala umfassen Verbundenheit und der Stolz mit dem Arbeitgeber.
- **Gesamtzufriedenheit:** Die letzte der 21 Subskalen umfasst die Erfüllung der individuellen Erwartungen an den Arbeitsplatz, der allgemeinen Zufriedenheit im Vergleich zu anderen und in Bezug auf die spezifische Tätigkeit.

Die Skala MITgestalten wurde in den Subskalen Work-Life-Balance sowie Fairness entsprechend dem Beruf als Flugbegleiterin bzw. Flugbegleiter wie folgt angepasst:

#### *Work-Life-Balance:*

Das Item 66, welches in der Originalversion des FEMAZU's „Ich bin zufrieden damit, wie mein Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt“ ergänzt durch das Hinzufügen von Beispielen wie der Einfluss auf die Plangestaltung, die Planstabilität, Urlaubs- und Requestsysteme, Kinderbetreuung, etc.. Dies unterscheidet sich enorm von anderen Berufsgruppen, welche über einen geregelten Beruf verfügen. Die gesamte Lebensqualität hängt von der Plangestaltung ab, insofern ist es eine Aufwertung im Zufriedenheitsfaktor, wenn die Flugbegleiter selbst Einfluss auf ihre Pläne nehmen können. Jedoch ist nicht nur die Plangestaltung ausschlaggebend, sondern auch die Planstabilität. Über die Auswirkungen davon wird in dem Kapitel der Auswertung näher berichtet.

### 8.3.3. Messinstrument zu Burnout

Zur Erfassung von Burnout wurden in dieser Studie die Burnout-Screening-Skalen, kurz BOSS genannt, von Hagemann und Geuenich (2009) eingesetzt. Mittlerweile existieren eine Vielzahl an Fragebögen zur Erfassung von Burnout. Der bekannteste und am weitesten verbreitete ist mit Abstand der von Maslach und Jackson (1981) entwickelte Maslach Burnout Inventory, kurz MBI genannt (Maslach et al., 1996). Auf Grund seiner äußerst niedrigen Validität und fehlenden Normierung wurde dieser Fragebogen in der vorliegenden Studie nicht eingesetzt. Die Übersetzung für eine deutsche Version erfolgte von Büssing und Perrar (1992). Nach umfangreicher Recherche wurde die Entscheidung für den BOSS als am besten geeignetes Messinstrument für diese Studie getroffen. Trotz der Vielzahl an Messinstrumenten für Burnout weisen die wenigsten Skalen Normierungen oder hohe Validitäten auf, der BOSS jedoch schon. Die Normierung für den Fragebogen erfolgte anhand einer Eichstichprobe von  $n = 300$  Personen. Das Cronbach  $\alpha$  umfasst bei der BOSS I .80 sowie bei BOSS II .87 (Hagemann & Geuenich, 2009). Zudem unterscheidet sich der BOSS von anderen Verfahren durch die Kombination von systemischen und psychosomatischen Aspekten unter Berücksichtigung multidimensionaler Stress- und Stressbewältigungsmodelle. Zu den klinischen Symptomen wird im BOSS auch nach Beschwerden aus dem sozialen bzw. zwischenmenschlichen Kontext gefragt. Hinsichtlich der klinischen Symptome wird zwischen den drei Ebenen Körper, Kognition und Emotion unterschieden (Hagemann & Geuenich, 2009). Der Fragebogen gliedert sich in folgende zwei Skalen:

- BOSS I
- BOSS II

Beide Fragebögen sind Selbstbeurteilungsverfahren und separat einsetzbar. Diese dienen zur Erfassung von aktuellen psychischen (kognitiven und emotionalen), physischen und psychosozialen Beschwerden. Die Antwortskala der beiden Fragebögen ist Sechsstufig und umfasst die Punkte 0 = „trifft nicht zu“, 1 = „trifft kaum zu“, 2 = „trifft teilweise zu“, 3 = „trifft überwiegend zu“, 4 = „trifft zu“ bis hin zu 5 = „trifft stark zu“. Der BOSS gesamt umfasst 60 Items und 7 Skalen. Da in der vorliegenden Arbeit ausschließlich einzelne Skalen von BOSS I und BOSS II verwendet wurden, werden diese in den beiden nächsten Kapiteln näher erklärt (Hagemann & Geuenich, S. 24).

### 8.3.3.1. BOSS I

Der BOSS I besteht aus 30 Items und umfasst folgende vier Skalen:

- Beruf
- Eigene Person
- Familie
- Freunde

Für die vorliegende Arbeit wurde aus dem BOSS I die Skala „Beruf“ verwendet. Der Arbeitskontext stellt einen wichtigen Lebensbereich dar und kann eine gute Ressource für die persönliche Entwicklung und Bestätigung der eigenen Leistungsfähigkeit sein. Jedoch können durch arbeitsbedingten Stress schwerwiegende Probleme entstehen, die zur gesundheitlichen Gefährdung führen. Eine Burnout-Gefährdung besteht immer dann, wenn die berufliche Überbelastungen die individuellen vorhandenen Ressourcen quantitativ und / oder qualitativ übersteigen. Hierfür sind oftmals fachliche, persönliche und zwischenmenschliche Konflikte der Auslöser. Durch ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz kann die Fähigkeit zur zieleffektiven Teilhabe an Arbeitsprozessen reduziert oder geschädigt werden. Dadurch ist keine oder nur noch eine stark verminderte Identifikation mit beispielsweise der Arbeit oder der Arbeitsumgebung vorhanden. Zudem wirken sich mangelnde Anerkennung oder die Entwertung der eigenen Leistung negativ aus (Hagemann & Geuenich, 2009, S. 16). Die beschriebenen Risiken werden im BOSS I der Skala Beruf mit insgesamt 10 Items erfasst. Diese arbeitsbezogenen Beschwerden stehen teils in direktem Zusammenhang mit äußeren Merkmalen des Arbeitsplatzes, wie beispielsweise der Arbeitszeit oder der Rigidität von Arbeitsabläufen. Die Beschwerden werden auf der verhaltensbezogenen Ebene und der kognitiv-emotionalen Ebene erfragt. Letztere umfasst den Verlust an der Arbeitsfreude sowie die Sorge um das berufliche Image. Die verhaltensbezogene Ebene erfragt beispielsweise das Ausüben von Kontrolle oder Konsum von Alkohol und Medikamenten (Hagemann & Geuenich, 2009, S. 9-10). Der BOSS I wurde in unveränderter Form im Fragebogen für die vorliegende Studie verwendet.

Das Cronbach  $\alpha$  beträgt für die Burnout-Screening-Skala Beruf  $\alpha = .89$ .

### 8.3.3.2. BOSS II

Gleich wie BOSS I besteht auch der BOSS II aus 30 Items und umfasst folgende drei Skalen:

- Körperliche Beschwerden
- Kognitive Beschwerden
- Emotionale Beschwerden

Aus dem BOSS II wurde zur Erhebung von Burnout für die Studie die Skala „Körperliche Beschwerden“ als Messinstrument eingesetzt und umfasst 10 Items. Diese fragen nach diversen körperlichen Einschränkungen, Schmerzen und somatischen Erkrankungen. Schwerpunkt der Skala sind diverse Beschwerden des Herz-Kreislaufsystems, da diese besonders bei chronischem Stress ein Risiko für die Gesundheit darstellen (Hagemann & Geuenich, S. 10). Zu diesen häufigen körperlichen Symptomen bei chronischem Stress gehören beispielsweise Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Infektanfälligkeiten, Atemprobleme, Magen-Darmbeschwerden, Muskelverspannungen und/oder Schmerzen (Hagemann & Geuenich, S. 17). Ebenso wie der BOSS I wurde auch BOSS II in der originalen Version den Probanden vorgelegt.

Das Cronbach  $\alpha$  beträgt für die Burnout-Screening-Skala körperliche Beschwerden  $\alpha = .85$ .



# Studie II

## 8.4. Neukonstruktion eines Messinstruments

Der Schwerpunkt der Erhebung liegt auf den Variablen der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout, jedoch werden im Kontext weitere Stressoren und Ressourcen erhoben, auf die nur eingegangen wird, soweit es notwendig ist. Hierbei handelt es sich um arbeitsorganisatorische Probleme, die beispielsweise als Regulationshindernisse wahrgenommen werden. Regulationshindernisse unterbrechen oder verhindern in der Regel einen reibungslosen Ablauf von Arbeitshandlungen, wodurch der jeweilige ausführende Mitarbeiter in weiterer Folge einen erhöhten Regulationsaufwand bedarf. Als weiteren Punkt kann entsprechend auch die Unsicherheit bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit genannt werden. Die Unsicherheit kann sich beispielsweise aus widersprüchlichen Arbeitsanweisungen von mehreren Vorgesetzten ergeben oder aber, wenn Entscheidungen ohne ausreichende Infos getroffen werden müssen (Fresse & Semmer, 1991).

Da trotz umfangreicher Recherche für die Erhebung von organisationsbedingten Belastungen bei Flugbegleitern kein geeignetes, bereits existierendes Messinstrument gefunden werden konnte, wurde diese Skala selbst entworfen. Zahlreiche Autoren empfehlen bei Befragungen, welche als Grundlage für etwaige Verbesserungsvorschläge dienen, die Verwendung von „maßgeschneiderten“ Befragungsinstrumenten. Der Vorteil daran ist, dass innerorganisatorische Verhältnisse gezielt erfasst und richtig widerspiegelt werden können. Entsprechend ermöglicht dies dem Befragten glaubhaft zu vermitteln, dass sich die Inhalte konkret auf die erlebte betriebliche Realität beziehen (Comelli, 1997). Darüber hinaus wird der Einbeziehung von Arbeitnehmern als „Experte für ihren Arbeitsplatz“ ein zentraler Stellenwert beigemessen. Dementsprechend wird nach Fettel (1997) eine differenzierte Analyse von Gesundheitsrisiken (psychologischer und sozialer Art) ermöglicht.

### 8.4.1. Gruppendiskussionsverfahren

Um für diese Studie einen geeigneten Fragebogen zu der Belastungssituation der Flugbegleiter erstellen zu können, wurde in Form einer Diskussionsrunde, bestehend aus acht Kabinencrewmitarbeitern, etwaige Stressoren und Belastungen identifiziert.

Die Gruppendiskussion dient als kollektive Befragung von mehreren Personen zu einem Thema. Einsatzgebiete von Gruppendiskussionsverfahren sind breit gestreut und werden beispielsweise zur Informationsermittlung in der Markt- und Meinungsforschung zum Zwecke der Exploration, als praktische Validierung in der Instrumentenentwicklung, als Methode der Evaluation oder beispielsweise als Korrektiv und / oder Komplement zur Fragebogenerhebung eingesetzt. Der Vorteil einer Gruppendiskussion im Vergleich zu anderen Verfahren ist die Dynamik, welche in einer Gruppe entsteht. Entsprechend fällt es dem Einzelnen leichter, seine Meinung kund zu tun und zudem werden Themen und Gedankengänge des Einzelnen in der Gruppe weiter ausgebaut und vervollständigt. Darüber hinaus ist das Gruppendiskussionsverfahren in seiner Handhabung sowohl zeitlich als auch finanziell äußerst ökonomisch (Lamnek, 2005).

Der Einstieg erfolgt in der Regel mit Hilfe eines sogenannten Diskussionsanreizes, der das Gespräch unterstützen soll. Hierfür kann beispielsweise ein provokatives Statement eingebracht werden, zu dem die Gruppenmitglieder Stellung nehmen sollen, oder ein Text verlesen (Lamnek, 2005). Der Diskussionsführer (meist der Forscher) sollte möglichst wenig in den Gesprächsverlauf eingreifen um den Teilnehmern den Raum zu geben, ihre Meinung zu äußern. Als Orientierungshilfe kann ein Diskussionsleitfaden verwendet werden, in dem die zu behandelnden Rahmenthemen vermerkt sind (Lamnek, 2005)

Für die in dieser Arbeit durchgeführte Gruppendiskussion wurden Inhalte zum einen aus der Theorie von Müller und Larisch (2012) (siehe Kapitel 5.1.1.), aus der vorangegangenen qualitativen Befragung in Form der problemzentrierten Interviews (siehe Kapitel 7.), zum anderen aus der eigenen Erfahrung als Flugbegleiterin einige Rahmenthemen genutzt. Als Einstiegsfrage diente die Frage „Was stresst euch in eurem Flugbegleiterleben am meisten?“. Diese erste Einstiegsfrage brachte bereits dynamische Diskussionen auf. Ergänzende Fragen waren hier zudem:

- Was sind Stressfaktoren an Bord?
- Was sind potentielle Stressfaktoren abseits der Tätigkeit an Bord?
- Welche Rahmenbindungen werden als belastend erlebt?
- Was belastet an Bord am meisten?
- Worüber habt ihr euch in den letzten 4 Wochen geärgert?

Parallel zur Diskussion wurde entsprechend mitprotokolliert. Am Ende der Diskussion wurden die genannten Punkte auf einer Flipchart-Tafel aufgelistet und in der Gruppe darüber diskutiert, welche die wichtigsten bzw. bedeutendsten Punkte sind. Aus dieser Gruppendiskussion resultierten folgende Faktoren, welche zur Belastung in der Arbeitssituation führen:

- Flugstunden/Überstunden
- Planstabilität: Anzahl der Planänderungen
- Krankheitsrisiko: Konsequenzen
- Zeitmanagement: Zeitdruck (Start/Landung, Arbeitsprozesse)
- Leistungsunterforderung: Die Arbeit ist stark Routinebehaftet
- Konflikt zwischen Familie und Arbeit
- Identifikation mit der Tätigkeit
- Persönliche Bestätigung durch die Arbeit
- Emotionsregulation
- Physische Anstrengung
- Arbeitsbedingungen: Tag-Nacht Rhythmus, Lärm, etc.
- Häufige Unterbrechungen des Prozessablaufes
- Passagierverhalten: Konflikte
- Arbeitsplatzsicherheit
- Besondere Belastungen: Medizinische Notfälle, Unruly Passangers, etc.

Schon die Autoren Herzberg, Mausner, Peterson und Capwell (1957) beurteilten den Faktor der Arbeitsinhalte, insbesondere den Grad von Monotonie und Routine, als stark belastend. Dies gilt ebenso für die geistige Anforderung hinsichtlich einer etwaigen Über- oder Unterforderung von Mitarbeitern. Neuberger (1974) betont in den Ergebnissen seiner Arbeit die Wichtigkeit bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit für Arbeitnehmer, entsprechend kann der Punkt der Arbeitsplatzsicherheit theoretisch belegt werden. Über die Auswirkungen von häufigen Arbeitsunterbrechungen schrieben Müller, Münch und Badura (1997) in ihrer Studie

bezüglich einer gesundheitsförderlichen Organisationsgestaltung in Krankenhäusern und konnten hierbei diesen Faktor als äußerst stressbelastend belegen. Wegge und Kleinbeck (1993) kommen in Ihrer Arbeit unter anderem zu dem Konsens, dass Mitarbeiter die der Meinung sind, dass sich ihr Fehlen ungünstig auf ihr Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen oder entsprechend die zukünftigen Karrieremöglichkeiten auswirkt, fehlen diese seltener. Ähnlich ist es bei Flugbegleiter, Abwesenheit in der Arbeit wirkt sich negativ zum einen auf andere Kollegen aus welche einspringen müssen und zudem wird bei manchen Airlines nach Krankmeldungen der gesamte Flugplan einer Person verworfen. Dies ist besonders stressbelastend, da keine Planung abseits der Tätigkeit erfolgen kann. Drohungen oder Druck können zudem eine erhöhte Abwesenheit bei Arbeitnehmern bewirken (Erke, 1998).

#### 8.4.2. Messinstrument zu organisationsbedingten Belastungen

Entsprechend den im vorangegangenen Kapitel angeführten Punkten wurde eine Skala zu den organisationsbedingten Belastungen konzipiert. Die gesamte Skala findet sich im Fragebogen im Anhang wieder und umfasst zu jedem einzelnen oben genannten Faktor eine Frage bzw. Aussage (Item). Zum besseren Verständnis wird im Folgenden ein Auszug der Items in der Abbildung (18) angeführt.

Das Cronbach  $\alpha$  beträgt für die Belastungssituationsskala  $\alpha = .75$ .

Zur Belastungssituation (Stressoren)	stimme vollkommen zu			stimme überhaupt nicht zu	
Es fällt mir schwer in der Arbeit immer freundlich sein zu müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit ist körperlich sehr anstrengend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich durch die Routinebehaftete Arbeit als FlugbegleiterIn oft unterfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 18 : Auszug an Items der Skala für organisationsbedingte Belastungen

Wie in der Abbildung ersichtlich, haben die Probanden die Möglichkeit, auf einer Skala von 1 – 5 von „stimme vollkommen zu“ bis hin zu „stimme überhaupt nicht zu“ die Möglichkeit ihre subjektive Einschätzung zu beurteilen. Zudem gibt es bei zwei Items Zusatzfragen, bei welchen die Häufigkeit von Belastungen oder das Ausmaß an Stress auf einer Skala von 1 – 10 angegeben werden soll.

Die Skala besteht aus 20 Items und beinhaltet zu den Fragen bezüglich diverser Belastungssituationen zudem, inwiefern jemand über einen Berufswechsel nachdenkt. Ergänzend werden die Probanden dazu aufgefordert Gründe für einen etwaigen Berufswechsel zu nennen, wie beispielsweise „Die Bedingungen gestatten keinen guten Service und Kundenbetreuung mehr“ oder „Ich fühle mich ständig überlastet und ausgebrannt“ bis hin zu „Sonstige Gründe“.

Weiter wird beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit erhoben, das Ausmaß des subjektiv erlebten Zeitdrucks während der Tätigkeit, inwiefern das Verhalten von Passagieren belastet und Fragen zu den erschwerten Arbeitsbedingungen (siehe auch Kapitel 5.1.1.), welche durch die Verschiebung des Tag-Nacht Rhythmus, Arbeiten auf engem Raum, etc. vorherrschend sind.

Die Planstabilität bzw. Instabilität wird zu den organisationsbedingten Belastungsfragen in einem ergänzenden allgemeinen Teil im Fragebogen erhoben. Folgende Fragen umfasst dieser Teil:

- Planstabilität: Anzahl der Planänderungen der letzten 6 Monate
- Durchschnittlich geplante Flugstunden
- Tatsächlich abgeflogene Flugstunden
- Anzahl an Krankheitstagen

Das Antwortformat beinhaltet jeweils sechs Antwortmöglichkeiten in zusammengefassten Zahlenperioden. Bei der Frage zu den durchschnittlich geplanten Flugstunden der letzten 6 Monate (pro Monat), konnten die Flugbegleiter zwischen den Abstufungen „weniger als 30“, „30 – 50“, „50 – 65“, „65 – 75“, „75 – 85“, „mehr als 90“ wählen. Ähnlich ist das Antwortformat auf die Frage nach der Anzahl der Krankheitstage („weniger als 3 Tage“, „5 – 10“, „11 – 19“, „20 – 29“, „30 – 40“, „mehr als 45 Tage“) sowie der Angabe nach Planänderungen. Diese beinhaltet zu den Kategorien „keine“, „1 – 3“, „4 – 6“, „7 – 9“, „10 – 12“ ein zusätzliches Feld „Sonstiges“ mit einem Ausfüllfeld, in welchem die korrekte Anzahl angegeben werden kann.

## 8.5. Praktische Validierung

Vor der eigentlichen Erhebung der Untersuchung wurde 10 ausgewählten Flugbegleitern von unterschiedlichen Airlines der Fragebogen vorgelegt. Die Probanden der praktischen Validierung wurden aus dem privaten und beruflichen Netzwerk ausgewählt und kontaktiert. Diese hatten die Aufgabe, das Erhebungsinstrument hinsichtlich der einzelnen Fragen in folgenden Punkten zu beurteilen beziehungsweise etwaige Ergänzungen mitzuteilen:

- Eindeutigkeit der Fragen
- Verständlichkeit
- Korrektheit
- Nachvollziehbarkeit
- Zumutbarkeit

Im Anschluss wurden das Feedback sowie Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen in den Fragebogen implementiert. In den folgenden Kapiteln der Messinstrumente werden die durchgeführten Änderungen detailliert beschrieben.

# Studie III

## 8.6. Durchführung der Untersuchung

Die Durchführung der Befragung erfolgte mittels einer Online-Erhebung unter Verwendung des Programms [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de). Teilnehmer erhielten den Link zugesendet oder wurden in einschlägigen Foren aufgefordert, unter [www.soscisurvey.de/arbeitzufriedenheit\\_m\\_k/](http://www.soscisurvey.de/arbeitzufriedenheit_m_k/) teilzunehmen. Der Fragebogen war mit einem Passwort versehen um auszuschließen, dass Teilnehmer die nicht zur ausgewählten Stichprobe gehören, entsprechend nicht teilnehmen konnten. Das Passwort wurde jeweils mit dem Link versendet und lautete „flugbegleiter“. Nach einer kurzen Information zum Hintergrund der Untersuchung am Beginn des Fragebogens sowie dem zeitlichen Rahmen für die Ausfülldauer konnte der Fragebogen individuell von jedem Teilnehmer am PC selbst gestartet werden. Ein Abbrechen und Fortsetzen zu einem späteren Zeitpunkt war nicht möglich. Sobald der Fragebogen einmal gestartet wurde, sollte dieser auch bis zur letzten Seite ausgefüllt werden. Die Teilnehmer wurden darauf hingewiesen, dass im Falle eines Abbruches der Studie die bisher angegebenen Daten gelöscht werden. Folgender Einführungstext war für die Teilnehmer vor Beginn des Fragebogens zu lesen:

„Herzlich Willkommen, Sie wurden eingeladen an dieser Online-Studie teilzunehmen. Bei dieser Studie geht es um das Thema Arbeitszufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern.

Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 20 Minuten in Anspruch nehmen. Die Teilnahme an der Studie ist vollkommen freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Im Falle eines Abbruches der Studie werden Ihre bisher angegebenen Daten gelöscht. Ihre Daten werden nur für diese Studie verwendet und werden anonym behandelt. Der Beruf des Flugbegleiters bringt hohe Belastungen mit sich (bspw. Jetlag). Weshalb im Rahmen einer Dissertation an der Universität Koblenz-Landau eine Untersuchung zu dieser Berufsgruppe durchgeführt wird. Ihre Teilnahme an der Online-Studie wäre für den Erfolg der Untersuchung sehr wichtig, da eine möglichst große

Anzahl an Teilnehmer notwendig ist, um ein realistisches Bild zu erhalten. Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen ehrlich und nehmen Sie nur einmal an der Studie teil.“

Zudem wurde auf jeder Seite die e-Mailadresse eingeblendet, um für etwaige Fragen zur Verfügung zu stehen. Den Teilnehmern war es darüber hinaus möglich, auf jeder Seite den Ausfüllfortschritt auf einem mit Prozentsatz gekennzeichneten Balken zu verfolgen.

Mit dem Button „Weiter“ gelangte man jeweils auf die nächste Seite, ein Zurückkehren war nicht möglich. Darüber hinaus wurden die Teilnehmer nur dann auf die nächste Seite weitergeleitet, wenn absolut alle Felder ausgefüllt wurden. Ein Überspringen oder Übersehen der Fragen war nicht möglich und wurde nicht eingebaut, um unvollständige Datensätze auszuschließen.

## 8.7. Stichprobe

Als Stichprobe wurde die Gruppe der Flugbegleiter im deutschsprachigen Raum von verschiedenen Airlines (Lufthansa, Air Berlin, German Wings, Austrian Airlines, Private oder Executive Airlines) herangezogen und mit einem Stichprobenumfang von  $N=400$  festgelegt. Es wurde versucht, eine möglichst homogene Verteilung bezüglich des Geschlechts zu erreichen, jedoch war die Annahme aufgrund der Überzahl an weiblichen Flugbegleitern, eine Quote von 70% Frauen und 30% Männern zu erzielen, als realistisch angenommen. Die Annahme wurde entsprechend der Auswertung mit 69% weiblichen und 31% männlichen Teilnehmern bestätigt.

Die Teilnehmer wurden einerseits mit dem Schneeballprinzip, andererseits über soziale Netzwerke und Plattformen für die Erhebung gewonnen.

Für das Schneeballprinzip wurden rund 350 private e-Mailadressen von Flugbegleiter diverser Airlines verwendet, an welche der Link mit der Bitte um Teilnahme und der Aufforderung zur Weiterleitung versendet wurde. Laut Information einer Rückmeldung wurde der Link zur Fragebogenteilnahme von einer Flugbegleiterin auf die Intranet Seite der Air Berlin Flugbegleiter gestellt und von vielen erhielt ich die Antwort, dass dieser im Kollegen- und Freundeskreis weitergeleitet wurde.

Als weitere Möglichkeit zur Rekrutierung galt wie bereits erwähnt die Nutzung sozialer Netzwerke wie Facebook und verschiedene Plattformen. Dieses bietet sich insofern besonders an, da es verschiedene Gruppen als Anlaufstelle gibt, die sich sehr gut eignen um an die gewünschte Stichprobe zu kommen. Zum einen kann der Link mit dem Fragebogen gezielt an befreundete und bekannte Flugbegleiter gesendet werden, zum anderen gibt es verschiedene Gruppen als Anlaufstelle. Bei der Auswahl der Gruppe wurde besonderer Wert darauf gelegt, primär Gruppen auszuwählen, in denen ausschließlich Flugbegleiter Gruppenteilnehmer sind, um Ergebnisverfälschungen bestmöglich auszuschließen. Zudem überprüfen die Moderatoren der Gruppen jeden, der neu in die Gruppe dazu möchte. So kann sehr gut sichergestellt werden, dass überwiegend nur Personen der Gruppe beitreten, die auch wirklich Flugbegleiter sind und die Aufnahmekriterien hierfür erfüllen.

In der folgenden Abbildung werden alle Gruppen und Foren aufgelistet, welche zur Rekrutierung der Stichprobe verwendet wurden, inklusive der jeweiligen Gruppenteilnehmeranzahl:

Gruppenbezeichnung	Gruppenteilnehmeranzahl
Facebook: Flugbegleiter	4720
Lufthansa Passage Group	1485
Freunde der Unabhängigen Flugbegleiter (UFO) - FB	1507
Facebook: Wir tauschen uns aus!! AUA FLUGBEGLEITER	380
Xing: Lufthansa Kabine	158
Xing: DLH	2738
Xing: Fliegendes Personal	1163
Intranet für Flugbegleiter der AirBerlin	
Airliners.de / Flycity.de / Flugbegleiter.net	

*Tabelle 4: Übersicht der verwendeten Internetforen für die Link-Streuung*

Die Durchführung der Erhebung erfolgte in den Monaten Juli bis September. Insgesamt haben 424 Personen den Fragebogen zur Gänze ausgefüllt und abgeschlossen, 648 teilgenommen, jedoch nicht abgeschlossen (es wurde an unterschiedlichen Stellen abgebrochen) und von 757 die Seite des Fragebogens besucht. Von den 648 haben jedoch 224 Personen frühzeitig, sprich vor der letzten Seite, abgebrochen.

Insgesamt wurde einer Stichprobe mit der Berechnung von  $N = 420$  verwendet. Von den 424 ausgefüllten Fragebogen, waren vier Testungen von der Verlagsgruppe um entsprechend die Richtigkeit bei der Verwendung und Einhaltung der vertraglichen Bedingungen der BOSS durchgeführt wurde. Alle anderen Datensätze wurden entsprechend zur Auswertung verwendet.

### 8.7.1. Deskriptive Beschreibung der Stichprobe

Von den 420 Teilnehmern waren knapp 31% männlich (129) und 69% weiblich (291), die meisten Befragten waren im Alter von 31 – 35 Jahren (23%), beziehungsweise mit 22% (93) zwischen 26 – 30. 57% (238) der Teilnehmer gaben an, mit einem Partner zusammen zu leben, 40% (167) sind demnach allein stehend und rund 3% (15) nützten die Ausfüllmöglichkeit durch „Sonstiges“. Diese 15 Personen gaben überwiegend an alleine mit ein bis zwei Kindern zu leben (alleinerziehend). Hinsichtlich des Bildungslevels (höchster Schulabschluss) lässt sich festhalten, dass mit rund 25% (103) der Befragten relativ viele über ein abgeschlossenes Studium (Universität / Fachhochschule) verfügen. Knapp 46% (192) haben ein abgeschlossenes Abitur und 20% (84) können eine Ausbildung als Azubi ohne Abitur vorweisen.

#### *Arbeitgeber:*

Als ihren Arbeitgeber gaben 62% (261) die Deutsche Lufthansa an, 16% (68) die Austrian Airlines und zirka 7% (31) die Airberlin/LTU. 12% (54) der Teilnehmer nützten die Ausfüllfelder für „Sonstige Billigflug Airlines“ bzw. „Sonstige Business Airlines“ und „Private/Executive Airliens“. Hier wurden die Airlines Germanwings, Easyjet, Flyniki, SunExpress, Tuifly und XL Airways genannt. In der Sektion der Business Airlines nahmen Mitarbeiter der Airlines, Air France, Swiss (11), Augsburg Airways (7), Emirates, City Line, Intersky und der SAS teil.

#### *Flugbegleiter seit und Organisationszugehörigkeit:*

Die meisten der Befragten geben an seit 5 – 10 Jahren als Flugbegleiter tätig zu sein, dies umfasst prozentual 28% (119). 23% (96) gaben an, seit 10 – 15 Jahren diesen Beruf auszuüben. Interessant ist hierbei die Verteilung, dass 20% angeben seit 2 – 4 Jahren als Flugbegleiter zu arbeiten und ebenso viele der Befragten üben seit mindestens 15 Jahren diesen Beruf aus (10% zwischen 15 – 20 Jahren, 10% mehr als 20 Jahre).

Gerade die Gruppe der seit 15 – 20 Jahren tätigen Flugbegleiter fällt besonders bei der Zugehörigkeit der Organisation auf, da diese auch diejenigen sind, die offenbar auch am längsten beim selben Unternehmen tätig waren, ohne häufig die Airline zu wechseln. Dies wird mit den 24% (101) unterstrichen. Dieses Ergebnis könnte auf die hohe Anzahl der Teilnehmer von Lufthansa schließen, da Mitarbeiter diesem Konzern im Durchschnitt generell lange treu

bleiben. Knapp 26% (107) und somit die meisten Befragten geben an, zwischen 2 – 4 Jahren beim Konzern zu sein.

#### *Stationierung:*

Wenig überraschend ist es nach der hohen Anzahl an Teilnehmern, die als Flugbegleiter bei der Deutschen Lufthansa beschäftigt sind, dass die meisten der Befragten ihre so genannte Homebase (Stationierung) in Frankfurt (34%; 143 Personen) oder mit 23% in München haben. 17% der Befragten arbeiten in Wien und 13% gaben Sonstiges an. Personen, die Sonstiges angaben sind überwiegend stationiert in Zürich (11), Hamburg (13), Stuttgart (9), Köln (6) und Nürnberg (3). Je ein Proband ist stationiert in Abu Dhabi, Dubai, Berlin, Dresden, Rom, Friedrichshafen, Hannover, Linz, Münster, Oslo und Paris.

#### *Führungskraft:*

78% (327) der Befragten gaben an, keine Führungskraft zu sein, was Anbetracht der durchschnittlich sehr langen Unternehmenszugehörigkeit und der Anzahl an Jahren der Berufspraktizierung überrascht. Nur 22% (93) sind demnach Führungskraft an Bord.

#### *Arbeitsverhältnis:*

Mit 68% (285) der Teilnehmer sind somit fast zwei Drittel in einem Vollzeit Arbeitsverhältnis als Flugbegleiter tätig. Nur 13% (56) fliegen Teilzeit zwischen 70 – 75%, 10% (41) gaben an, zu 50% beschäftigt zu sein und 9% entschieden sich für die Variante Sonstiges. Das Ausfüllfeld bei Sonstiges wurde von den Teilnehmern entsprechend mit spezifischen Teilzeitprozentzahlen, wie beispielsweise einem 93% Modell oder 25% Beschäftigung ergänzt. Airlines bieten immer mehr Teilzeitmöglichkeiten an. So besteht die Möglichkeit für Mitarbeiter, beispielsweise das ganze Jahr Vollzeit zu arbeiten und ein Monat frei zu haben, oder ein Modell mit 60% in den ruhigeren Wintermonaten und 80% während dem Sommerflugplan, oder ein 83% Modell, in dem entsprechend 10 Monate im Jahr gearbeitet wird und 2 Monate der Mitarbeiter auf Teilzeitbasis frei hat. Bezahlt werden das ganze Jahr entsprechend 83%.

## 8.8. Fragestellung und Hypothesen

Basierend auf den Theorien von Herzberg et al. (1957), Neuberger (1974), Neuberger und Allerbeck (1978), Bruggemann et al. (1975), Hochschild (1990), Weinert (1992), Burisch (1994), Weinert (1998), Maslach und Leiter (2001) und Müller und Larisch (2012) wurden, wie bereits im theoretischen Teil erwähnt und auch durch die vorangegangene qualitative Erhebung beschrieben, folgende zwei Hauptfragestellungen sowie mehrere Unterhypothesen entwickelt. Mitarbeiterzufriedenheit wurde folgend als MAZ abgekürzt sowie Burnout als BO.

### 1. Fragestellung:

Gibt es Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum?

#### Hypothesen:

- H1.1. Eine geringe MAZ hat keinen Einfluss auf die Entwicklung von BO. FB sind nicht BO gefährdet.
- H1.2. Zufriedene MA neigen weniger dazu, an BO zu erkranken als unzufriedene MA.
- H1.3. Die MAZ ist bei dienstjungen MA höher. Mit der Dauer der Firmenzugehörigkeit steigt das BO-Risiko.
- H1.4. Die Tätigkeit wird als stark routinebehaftet gesehen. Dies wirkt sich negativ auf die MAZ und positiv auf die Entstehung von BO aus.

### 2. Fragestellung:

Inwieweit spielen organisationsbedingte Variablen beim Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern eine Rolle?

- H2.1. Organisationsbedingte Variablen äußern sich als Stressoren negativ auf die MAZ. Das BO-Risiko steigt dadurch.
  - H2.1.1. Bei steigender Flugstundenanzahl sinkt die MAZ und es steigt die Gefahr an BO zu erkranken.

- H2.1.2. Häufig auftretende Planänderungen wirken sich negativ auf die MAZ aus, zudem hat dies Einfluss auf eine steigende Zahl von BO-Erkrankten im Unternehmen.
  - H2.1.3. Die Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout werden durch die Stressoren zum Teil erklärt.
  - H2.1.4. Das Wissen bzgl. einem sicheren Arbeitsplatz wirkt sich positiv auf die MAZ aus und senkt dadurch das BO-Risiko.
  - H2.1.5. Die belastenden Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf die MAZ aus. Das BO-Risiko steigt dadurch.
- H2.2. Bei Flugbegleitern herrscht eine große Unzufriedenheit in den Punkten Innovation und Kommunikation. Dies wirkt sich auf die BO-Gefährdung aus.
  - H2.3. Durch die geringen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der schwierigen Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit (Work-Life-Balance) steigt die Gefahr, an BO zu erkranken.
  - H2.4. Der Ablauf von vermittelten Prozessen kann durch äußere Faktoren (z. B. personelle Einflüsse, technische Faktoren/Gebrechen) beeinflusst werden, wodurch diese nicht mehr einzuhalten sind und so einen enormen Stressfaktor darstellen.
    - H2.4.1. Durch die Unterbrechung der Arbeitsabläufe durch Medizinische Notfälle, EDV-Problemen, Kollegen, Sonderwünsche,... kommt es zu einer besonders großen Belastung.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine quantitative Analyse über die Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit auf die verschiedenen Facetten von Burnout bei Flugbegleitern durchgeführt. Die Beschreibungen der Auswertungen finden sich in den folgenden Kapiteln.

## 8.9. Ergebnisse

Zur Berechnung der Hypothesen und weiteren Zusammenhänge und Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout wurde überwiegend die Korrelation nach Spearman verwendet. Der Korrelationskoeffizient nach Pearson konnte größtenteils nicht angewendet werden, da die Voraussetzung einer Normalverteilung nicht gegeben war und zudem nicht alle zu korrelierenden Größen quantitativ sind. Nach den Voraussetzungen für den Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman müssen mindestens zwei ordinal skalierte Größen vorhanden sein (Bortz & Döring, 2006). Bezüglich der Auswertung und Interpretation lässt sich festhalten, dass ein positiver Zusammenhang vorliegt, wenn der Korrelationskoeffizient  $r_s > 0$  ist, ein negativer Zusammenhang besteht bei  $r_s < 0$ . Kein Zusammenhang existiert bei  $r_s = 0$ . Der Korrelationskoeffizient  $r_s$  nimmt Werte zwischen -1 und +1 an. Je näher  $r_s$  bei 0 liegt, desto schwächer ist der Zusammenhang. Umso näher  $r_s$  bei 1 liegt desto stärker ist der Zusammenhang. Die Interpretation wird wie folgt durchgeführt (Bortz & Döring, 2006):

$0.0 \leq r_s \leq 0.2$	=	kein bis geringer Zusammenhang
$0.2 \leq r_s \leq 0.5$	=	schwacher bis mäßiger Zusammenhang
$0.5 \leq r_s \leq 0.8$	=	deutlicher Zusammenhang
$0.8 \leq r_s \leq 1.0$	=	sehr hoher Zusammenhang

Entsprechend der Aufschlüsselung wurde die Auswertung und Interpretation durchgeführt und in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben.

### 8.9.1. Ergebnisse der statistischen Auswertung

Bevor die folgenden Kapitel die detaillierte Auswertung der Fragestellungen und Hypothesen erläutern, bietet die nachstehende Tabelle einen Überblick der Mittelwerte, Standardabweichungen und dem Cronbach  $\alpha$  der Subskalen.

	Mittelwert	Standardabweichung	Cronbach $\alpha$
FEMAZU_Strategie	2.62	1.00	.89
FEMAZU_Management	1.98	1.02	.95
FEMAZU_Direkter_Vorgesetzter	4.08	0.65	.85
FEMAZU_Individuelle_Ziele	3.73	0.93	.85
FEMAZU_Entlohnung	2.63	1.07	.91
FEMAZU_Arbeitsbedingungen	3.32	0.82	.72
FEMAZU_Aufgabenfeld	4.29	0.79	.90
FEMAZU_Organisation	3.14	0.86	.80
FEMAZU_Teamgeist	4.32	0.54	.71
FEMAZU_Kommunikation	2.80	1.09	.94
FEMAZU_Empowerment	3.29	0.96	.89
FEMAZU_Engagement	3.88	0.87	.84
FEMAZU_Qualität	3.06	0.98	.91
FEMAZU_Kunden	3.58	0.76	.72
FEMAZU_Innovation	2.56	1.00	.90
FEMAZU>Weiterentwicklung	2.84	1.18	.95
FEMAZU_Work_Life_Balance	2.92	1.16	.92
FEMAZU_Fairness	3.30	0.96	.87
FEMAZU_Selbstwertgefühl	3.32	0.86	.80
FEMAZU_Commitment	3.57	1.16	.89
FEMAZU_Gesamtzufriedenheit	3.54	0.95	.88

	Mittelwert	Standardabweichung	Cronbach $\alpha$
Organisationsbedingte Belastungen	3.08	0.54	.75
BOSS_Körperliche Beschwerden	2.41	2.41	.85
BOSS_Beruf	2.09	2.09	.89
BOSS_Skala_Gesamt	2.25	0.87	.92
Anmerkung: FEMAZU – Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit	Anmerkung: BOSS – Burnout Skalen		

*Tabelle 5: Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbach  $\alpha$  der Skalen*

### 8.9.1.1. Auswertung Fragestellung 1 und Hypothese 1.1.: FEMAZU und BOSS

Eingangs wird mittels der durchgeführten Studie die erste Fragestellung beantwortet. Diese wurde wie folgt formuliert:

Gibt es Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum?

Für die Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman wurde der Durchschnittswert der Skalen BOSS I + II verwendet sowie der Durchschnittswert des FEMAZU. Die Fragestellung, wird durch das Ergebnis einer hochsignifikanten negativen Korrelation von  $r_s = -.53, p < .01$  mit einem definitiv vorherrschenden Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum bestätigt. Das heißt, das Burnout-Risiko ist größer, umso niedriger die Mitarbeiterzufriedenheit ist. Werden die Skalen im Detail betrachtet, bestätigt sich das Ergebnis (siehe Anhang). Die Korrelation zwischen dem Durchschnittswert der beiden BOSS-Skalen (körperliche Beschwerden und Beruf) und dem Durchschnitt der Skala der Gesamtzufriedenheit des FEMAZU ist mit  $r_s = -.50, p <$

.01 nahezu gleich aussagekräftig wie das bereits vorangegangene Ergebnis. Die hoch signifikanten Ergebnisse wurden bei der Berechnung des Zusammenhangs der BOSS-Skala „Beruf“ mit dem Durchschnittswert des FEMAZU mit  $r_s = -.56, p < .01$  erzielt. Jedoch korrelierte auch der Zusammenhang der Skala „körperliche Beschwerden“ mit dem FEMAZU Gesamtdurchschnitt mit  $r_s = -.42, p < .01$  hoch signifikant. Die Ergebnisse der ersten Fragestellung inklusive der anschließenden Hypothesen werden zum besseren Überblick in der folgenden Tabelle dargestellt:

	FEMAZU Gesamtzu- friedenheit	FEMA- ZU Durch- schnitts- wert	Dauer der Firmen- zugehö- rigkeit	Flugbe- gleiter seit	Routine- behaftete Arbeit	Interessante und abwechs- lungsreiche Arbeit
BOSS	-.50**	-.53**	.13**	.12**	.19**	-.25**
Körperliche Beschwer- den	-.39**	-.42**	.15**	.13**	.14**	-.20**
Beruf	-.55**	-.56**	.09*	.08*	.21**	-.28**
FEMAZU Durch- schnittswert			-.31**	-.26**	-.19**	.34**
FEMAZU Gesamtzu- friedenheit			-.29**	-.25**	-.23**	.36**

Anmerkung: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

*Tabelle 6: Korrelationen zur Fragestellung 1*

Somit kann die postulierte Nullhypothese, eine geringe Mitarbeiterzufriedenheit hat keinen Einfluss auf die Entwicklung von Burnout, daher sind Flugbegleiter nicht Burnout gefährdet, verworfen werden.

### 8.9.1.2. Auswertung Hypothese 1.2.: Auswirkungen Mitarbeiterzufriedenheit

Dieser Hypothese liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter, die im Allgemeinen zufriedener sind weniger Burnout gefährdet sind als unzufriedene Mitarbeiter.

Entsprechend wurde hier zur Überprüfung der Hypothese der U-Test angewandt. Wie in Tabelle 7 dargestellt, liegt der Wert  $p > .001$  unter dem Signifikanzniveau  $p < .05$ , daher kann davon ausgegangen werden, dass es einen statistisch signifikanten Unterschied von größeren Burnout-Gefährdung bei Mitarbeitern mit einer niedrigen Zufriedenheit gibt.

	Niedrige Zufriedenheit (n=37)	Hohe Zufriedenheit (n=166)	p
	Mittlerer Rang	Mittlerer Rang	
Burnout	173.05	86.16	0.001**
Körperliche Beschwerden	160.22	89.02	0.001**
Beruf	174.35	85.87	0.001**

Anmerkung: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

*Tabelle 7: Auswirkungen Mitarbeiterzufriedenheit*

Die Hypothese H1.2. – Zufriedene Mitarbeiter neigen weniger dazu, an BO zu erkranken als unzufriedene MA. – kann somit als bestätigt angenommen werden.

### 8.9.1.3. Auswertung Hypothese 1.3.: Unternehmenszugehörigkeit

Bei dieser Hypothese wurde neben der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout die demographische Variable der Firmenzugehörigkeitsdauer als dritte Variable hinzugefügt und entsprechend ausgewertet. Demnach korreliert die Firmenzugehörigkeitsdauer sowohl mit dem Durchschnittswert des FEMAZU,  $r_s = -.31, p < .01$  als auch mit der Skala Gesamtzufriedenheit  $r_s = -.29, p < .01$  signifikant. Das heißt, umso höher die Mitarbeiterzufriedenheit, desto kürzer ist die Dauer der Firmenzugehörigkeit. Entsprechend bestätigt sich der erste Teil der Hypothese, dass die Mitarbeiterzufriedenheit bei dienstjungen Mitarbeitern höher ist als bei den bereits länger im Konzern beschäftigten Angestellten. Die Korrelationsergebnisse der Firmenzugehörigkeitsdauer und Burnout sind mit  $r_s = .13, p < .01$  ebenfalls stark signifikant und bestätigen den zweiten Teil der Hypothese, wonach mit der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit das Burnout-Risiko steigt.

Besonders interessant ist hier die separate Betrachtung der Burnout-Skalen „körperliche Beschwerden“ und „Beruf“. Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit hat insbesondere einen starken Einfluss auf die Entstehung von körperlichen Beschwerden, welche für Burnout bezeichnend sind. Demnach korrelieren diese mit  $r_s = .15, p < .01$  signifikant stark und höher als die Skala „Beruf“ mit der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Hierfür sind die Ergebnisse mit  $r_s = .09, p < .05$  lediglich signifikant.

Die postulierte Hypothese 1.3. – Die MAZ ist bei dienstjungen MA höher. Mit der Dauer der Firmenzugehörigkeit steigt das BO-Risiko – kann somit bestätigt werden.

#### 8.9.1.4. Auswertung Hypothese 1.4.: Routine

Die Hypothesenerstellung erfolgte in Anlehnung an das Berufsstressmodell von Weinert (1998) sowie dem postulierten Zusammenhang von Routine und Arbeitszufriedenheit von Weinert (1992). Das Berufsstressmodell besagt, dass eine Arbeitsaufgabe zum Stressfaktor werden kann wenn diese eintönig oder langweilig ist und so zur qualitativen Unterforderung eines Mitarbeiters wird. Zudem postuliert Weinert (1992), dass das Entstehen einer hohen Arbeitszufriedenheit die Arbeitssituation unter anderem von den physischen und psychischen Bedürfnissen des Mitarbeiters abhängt und darüber hinaus geistig anspruchsvoll sein muss.

Entsprechend der Theorie wurde die Hypothese 1.4. folgendermaßen formuliert: Die Tätigkeit wird als stark Routinebehaftet gesehen. Dies wirkt sich negativ auf die MAZ und positiv auf die Entstehung von BO aus.

Im Fragebogen wurden die Probanden aufgefordert, die Aussage „Ich finde meine Arbeit als Flugbegleiter stark routinebehaftet“ auf einer Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme vollkommen zu“ zu beantworten. Die Ergebnisse sind wie folgt:

- 16% stimmten vollkommen zu (5)
- 25% Stimmen sehr zu (4)
- 29% stimmen zu (3)

Daraus ergibt sich ein Mittelwert von  $M = 3.17$  sowie einer Standardabweichung von  $SD = 1.22$ . Die routinebehaftete Tätigkeit wirkt sich demnach mit  $r_s = .19, p < .01$  hochsignifikant auf Burnout (Gesamt) aus. Die Mitarbeiterzufriedenheit (FEMAZU Durchschnittswert) hat mit einem  $r_s = -.19, p < .01$  sowie auch die Skala der Gesamtzufriedenheit einen negativ signifikanten Zusammenhang ( $r_s = -.24, p < .01$ ). Somit kann auch diese Hypothese bestätigt werden.

### 8.9.1.5. Auswertung der Fragestellung 2 und Hypothese 2.1.: Organisationsbedingte Variablen

Die Fragestellung zwei bezieht als Drittvariable unterschiedliche Organisationsbedingungen mit ein und lautet wie folgt:

Inwieweit spielen organisationsbedingte Variablen beim Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern eine Rolle?

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden einige organisationsbedingte Variablen für die folgenden Hypothesen herausgearbeitet und entsprechend überprüft. Es scheint, dass organisationsbedingte Variablen mit wenigen Ausnahmen einen deutlichen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei der vorliegenden Stichprobe haben.

Die Hypothese 2.1. greift die organisationsbedingten Variablen als Stressoren auf und wird entsprechend mit folgenden ausgewählten Items der Skala für Belastungssituationen aus dem Fragebogen beantwortet:

- Meine Arbeit ist körperlich sehr anstrengend. (2)
- Ich fühle mich durch die routinebehaftete Arbeit als Flugbegleiter oft unterfordert. (3)
- Meine Arbeit wird häufig unterbrochen durch: (Technische Gebrechen z. B. dem Entertainmentsystem, Bildschirm, Passagier-Calls, Medicals, Sonderwünsche, Kollegen, etc.). (4)
- Durch diese Unterbrechungen konnte ich meinen normalen Prozessablauf nur noch schwer einhalten. (4a)
- Mich belastet das Verhalten von den Passagieren. (5)
- Mich belasten meine Arbeitsbedingungen (Arbeiten auf engem Raum, Hitze-Kälte, Lärm, Tag-Nacht Rhythmus, Planstabilität/-abhängigkeit, etc.). (6)
- Ich stehe bei meiner Arbeit unter starkem Zeitdruck. (7)
- Es gibt häufig Konflikte mit den Passagieren. (13)
- Medizinische Notfälle, unruly Passengers, etc. empfinde ich als besondere Belastung. (14)

Die Ziffern in Klammer beinhalten jeweils die Nummerierung des Statements aus dem Fragebogen. Diese werden zur Auswertung als Stressoren gesamt zusammengefasst. Demzufolge gibt es einen hochsignifikanten positiven Zusammenhang von Stressoren und Burnout. Der BOSS gesamt (Skala Beruf und körperliche Beschwerden) korreliert positiv mit den Stressoren mit  $r_s = .71, p < .01$ . Die beiden BOSS-Skalen einzeln betrachtet, unterstreichen diese das Gesamtergebnis. So gibt es einen hochsignifikanten Zusammenhang mit  $r_s = .66, p < .01$  mit der Skala Beruf und  $r_s = .62, p < .01$  mit der Skala körperliche Beschwerden. Der FEMAZU (Durchschnittswert) weist mit den Werten  $r_s = -.53, p < .01$  ebenfalls einen hochsignifikanten Zusammenhang mit den Stressoren auf. Entsprechend lautet die Interpretation, dass organisationsbedingte Variablen als große Stressoren wahrgenommen werden, diese sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken und enorm zum Burnout-Risiko beitragen. Kurz zusammengefasst: Umso subjektiv größer die Stressoren empfunden werden, desto höher ist die Burnout-Gefährdung und umso geringer die Mitarbeiterzufriedenheit.

Das heißt, die Hypothese 2.1. – Organisationsbedingte Variablen äußern sich als Stressoren negativ auf die MAZ. Das BO-Risiko steigt dadurch – wird bestätigt.

Die nachfolgenden erweiterten Hypothesen beziehen sich auf einzelne der organisationsbedingten Variablen und werden entsprechend mit den in Tabelle 8 dargestellten Ergebnissen interpretiert.

	Planstabilität	Stressoren gesamt	Sicherer Arbeitsplatz	Belastende Arbeits- bedingungen
BOSS	.20**	.71**	-.09*	.67**
Körperliche Beschwerden	.13**	.62**	-.07	.59**
Beruf	.23**	.66**	-.08*	.63**
FEMAZU Gesamt-zufriedenheit	-.22**	-.48**	.16**	-.43**
FEMAZU Durchschnittswert	-.19**	-.53**	.23**	-.46**

Anmerkung: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Tabelle 8: Korrelationen der Fragestellung 2

### 8.9.1.6. Auswertung Hypothese 2.1.1.: Flugstundenanzahl

Die Auswertung wurde gesplittet in die der geplanten Flugstunden und denen der tatsächlich abgeflogenen Flugstunden, wobei es nur zu sehr schwachen Abweichungen bei den Ergebnissen kommt, wie in der Tabelle (9) dargestellt:

	Geplante Flugstunden	Tatsächliche Flugstunden
BOSS	.13**	.12**
Körperliche Beschwerden	.09*	.08
Beruf	.16**	.16**
FEMAZU Skala Gesamtzufriedenheit	-.10*	-.09*
FEMAZU Durchschnittswert	-.14**	-.11**

Anmerkung: \*p<.05, \*\*p<.01

*Tabelle 9: Korrelationen der Hypothese 2.1.1.*

Aus den Ergebnissen lässt sich interpretieren, dass umso höher die Flugstunden (geplant wie auch tatsächlich abgeflogen) sind, desto höher ist das Burnout-Risiko und umso geringer die Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Hypothese 2.1.1. - Bei steigender Flugstundenanzahl sinkt die MAZ und es steigt die Gefahr an BO zu erkranken - ist entsprechend bestätigt.

### 8.9.1.7. Auswertung Hypothese 2.1.2.: Planänderungen

Die Hypothese 2.1.2. - Häufig auftretende Planänderungen wirken sich negativ auf die MAZ aus, zudem hat dies Einfluss auf eine steigende Zahl von BO-Erkrankten im Unternehmen - ist durch die Ergebnisse der Studie wie folgt bestätigt.

Die Korrelation des Durchschnittwertes des FEMAZU und der Planstabilität ist mit  $r_s = -.19$ ,  $p < .01$  stark signifikant, die Berechnung des Zusammenhangs mit der Skala der Gesamtzufriedenheit ist mit  $r_s = -.22$ ,  $p < .01$  ein wenig deutlicher. Das heißt, umso höher die Anzahl an Planänderungen ist, desto geringer wird die Mitarbeiterzufriedenheit. Am höchsten korreliert der Zusammenhang positiv der Burnout-Skala Beruf mit der Anzahl an Planänderungen ( $r_s = .23$ ,  $p < .01$ ). Im Gegensatz dazu etwas schwächer ausgeprägt, jedoch immer noch stark signifikant, ist der Korrelationskoeffizient von  $r_s = .13$ ,  $p < .01$  im Zusammenhang mit der Planstabilität und der Burnout-Skala der körperlichen Beschwerden. Die Auswertung der beiden Skalen zusammen (Burnout gesamt) hinsichtlich der Planstabilität unterstreicht dies zudem mit einem stark signifikanten Ergebnis von  $r_s = .20$ ,  $p < .01$ .

### 8.9.1.8. Auswertung Hypothese 2.1.3.: Stressoren

Die Hypothese 2.1. bestätigte bereits Zusammenhänge von Stressoren, Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout. In der postulierten Hypothese 2.1.3. wird vermutet, dass der hohe Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout durch die Stressoren erklärt werden kann. Hierfür wurde eine partielle Korrelation zur Auswertung der Ergebnisse verwendet und die Stressoren entsprechend konstant gehalten (siehe Tabelle 10).

	FEMAZU Gesamt- zufriedenheit	FEMAZU Durchschnitts- wert	FEMAZU Gesamt- zufriedenheit (Konstanthaltung der Stressoren)	FEMAZU Durchschnittswert (Konstanthaltung der Stressoren)
BOSS	-.53**	-.54**	-.30**	-.25**
Körperl. Beschwerden	-.43**	-.43**	-.17**	-.14**
Beruf	-.55**	-.55**	-.35**	-.30**

Anmerkung: \*p<.05, \*\*p<.01

*Tabelle 10: Partielle Korrelation nach Pearson*

Entsprechend der Ergebnisse in der Tabelle (10) sind vor allem die Auswirkungen der Stressoren auf die körperlichen Beschwerden der BOSS-Skala beachtlich. Stressoren haben jedoch sowohl bei der Mitarbeiterzufriedenheit als auch Burnout einen Einfluss.

Die Hypothese 2.1.3. – Die Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout werden durch die Stressoren zum Teil erklärt – kann somit bestätigt werden.

### 8.9.1.9. Auswertung der Hypothese 2.1.4.: Arbeitsplatzsicherheit

Diese Hypothese soll darüber Aufschluss geben, inwieweit das Wissen bezüglich eines sicheren Arbeitsplatzes Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Entstehung von Burnout hat. In Anlehnung an die Theorie von Neuberger (1974), welcher in den Ergebnissen seiner Arbeit die Wichtigkeit der Arbeitsplatzsicherheit für eine Arbeitszufriedenheit betont, wurde diese Hypothese erstellt.

Für die Auswertung wurde die Korrelation nach Spearman durchgeführt. Demnach ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit mit  $r_s = .23$ ,  $p < .01$ . Das heißt umso höher die Arbeitsplatzsicherheit in einem Unternehmen ist, desto größer ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Mit dem Faktor Burnout ergibt sich hier jedoch nur ein schwacher negativer Zusammenhang, der dennoch signifikant ist durch  $r_s = -.09$ ,  $p < .05$ . Dies kann folgendermaßen interpretiert werden: Umso höher die Arbeitsplatzsicherheit, desto niedriger ist die Burnout-Gefährdung.

Dieses Ergebnis bestätigt die theoretische Fundierung der Hypothese von Neuberger (1974) hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit und der Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Hypothese 2.1.4. Das Wissen bzgl. einem sicheren Arbeitsplatzes wirkt sich positiv auf die MAZ aus und senkt dadurch das BO-Risiko, kann somit als bestätigt angenommen werden.

#### 8.9.1.10. Auswertung der Hypothese 2.1.5.: Belastende Arbeitsbedingungen

In der Hypothese 2.1.5. wird der Einflussfaktor der Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise Arbeiten unter Lärm, Hitze / Kälte, Schichtarbeit, etc. auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout geprüft. Vermutet wurde hierfür eine negative Korrelation mit der Mitarbeiterzufriedenheit sowie ein positiver Zusammenhang, hinsichtlich eines Anstieges der Burnout-Entwicklung bei steigenden, höheren belastenden Arbeitsbedingungen.

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung entsprechend einer Korrelation nach Spearman weisen eine hoch signifikante negative Korrelation der belastenden Arbeitsbedingungen und der Mitarbeiterzufriedenheit (Durchschnittswert) von  $r_s = -.46$ ,  $p < .01$  nach. Burnout korreliert ebenfalls mit  $r_s = .67$ ,  $p < .01$  hoch signifikant, jedoch positiv. Das heißt, belastende Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Umso größer die Belastung der Arbeitsbedingungen sind, desto höher ist das Risiko an Burnout zu erkranken.

Die Hypothese H2.1.5. - Die belastenden Arbeitsbedingungen äußern sich negativ auf die MAZ. Das BO-Risiko steigt dadurch. - kann entsprechend der statistischen Ergebnisse als bestätigt angenommen werden.

#### 8.9.1.11. Auswertung der Hypothese 2.2.: Innovation und Kommunikation

Hinsichtlich der Kriterien Innovation und Kommunikation wird in der vorliegenden Arbeit ein großes Defizit der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern vermutet. Beispielsweise ist es nicht unüblich, dass Passagiere noch vor der Crew über die Presse aktuelle News der Airline erfahren. Es beginnt jedoch bereits bei auftretenden Verspätungen, auch hierfür liegen häufig Passagieren vor den Crews die Informationen über diverse Medien vor. Die Vermutung bezüglich der Innovation ist, dass Unternehmen ihre Servicekräfte selten als Experten ihrer Tätigkeit ansehen und so vorzugsweise eigene Projektgruppen bilden, bei welchen die Teilnehmer meist nicht aus dem operativen, sondern dem organisatorischen Bereichen entstammen.

Bei Auswertung der Ergebnisse bestätigt sich diese Vermutung. Betrachtet man die Mittelwerte der beiden Skalen 2.80 Kommunikation 2.56 Innovation 1 = „stimme vollkommen zu“ 5 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis sowie 6 = „kann ich nicht beurteilen“, wobei die Polung zur Auswertung umgekehrt erfolgte, das heißt, „stimme überhaupt nicht zu“ wurde mit 1 definiert und „stimme vollkommen zu“ mit 5. Entsprechend niedrig sind insbesondere die Zustimmungen hinsichtlich der Innovation mit einem Mittelwert von  $M = 2.56$ ,  $SD = 1.00$ . Etwas größer ist die Zufriedenheit bei der Kommunikation  $M = 2.80$ ,  $SD = 1.09$ , wobei auch hier nicht von Zufriedenheit der Mitarbeiter gesprochen werden kann.

Die Korrelation der Burnout-Gefährdung und Kommunikation sowie Innovation sind in der unten angeführten Tabelle dargestellt. Sowohl bei Kommunikation als auch bei Innovation ist hinsichtlich den Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout ein signifikanter Zusammenhang deutlich erkennbar.

	FEAMZU Kommunikation	FEMAZU Innovation
BOSS	-.25**	-.27**
Körperliche Beschwerden	-.21**	-.22**
Beruf	-.24**	-.28**
FEMAZU Gesamtzufriedenheit	.42**	.47**
FEMAZU Durchschnittswert	.62**	.72**

Anmerkung: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

*Tabelle 11: Korrelationen von Kommunikation, Innovation auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout*

Entsprechend den dargestellten Ergebnissen kann die Hypothese H2.2. - Bei Flugbegleitern herrscht eine große Unzufriedenheit in den Punkten Innovation und Kommunikation. Dies wirkt sich auf die BO-Gefährdung aus. - zum Teil bestätigt werden. Ausschließlich der Punkt Kommunikation kann hinsichtlich einer vorherrschenden großen Unzufriedenheit nicht angenommen werden.

### 8.9.1.12. Auswertung der Hypothese 2.3.: Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance

Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden von den Befragten als mittelmäßig eingestuft ( $M = 2.84$ ,  $SD = 1.18$ ). Die Antwortskala wurde entsprechend dem Schulnotensystem mit 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis hin zu 5 = „Stimme vollkommen zu“ gepolt. Ähnlich ist das Ergebnis zur Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit im Sinne des Work-Life-Balance mit einem Mittelwert von  $M = 2.92$  und  $SD = 1.16$ .

Die Hypothese dient der Überprüfung für den Grad der Einflussfaktoren von Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance auf die Entstehung und Entwicklung von Burnout. Der Zusammenhang mit Mitarbeiterzufriedenheit wurde ebenfalls überprüft.

Den Ergebnissen zufolge steigt das Burnout-Risiko signifikant an, umso geringer die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen von den Mitarbeitern gesehen werden (Burnout-Gesamt:  $r_s = -.35$ ,  $p < .01$ ; Skala Beruf:  $r_s = -.38$ ,  $p < .01$ ; Skala körperliche Beschwerden:  $r_s = -.26$ ,  $p < .01$  ).

Der Einfluss von Work-Life-Balance auf Burnout (Gesamt) ist noch aussagekräftiger mit einem Ergebnis von  $r_s = -.53$ ,  $p < .01$ , Skala Beruf:  $r_s = -.52$ ,  $p < .01$  sowie der Skala für körperliche Beschwerden:  $r_s = -.46$ ,  $p < .01$ .

Die Zusammenhänge der beiden Skalen wurden ebenfalls in Korrelation gesetzt mit den Durchschnittswerten des gesamten FEMAZU. Demnach sind die Auswirkungen sowohl von den Weiterentwicklungsmöglichkeiten als auch von Work-Life-Balance auf die Mitarbeiterzufriedenheit äußerst groß. Mitarbeiterzufriedenheit korreliert mit Weiterentwicklung hochsignifikant positiv  $r_s = .72$ ,  $p < .01$  und mit Work-Life-Balance  $r_s = .72$ ,  $p < .01$ . Die Ergebnisse werden in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst dargestellt:

	FEMAZU Weiterentwicklung	FEMAZU Work-Life-Balance
BOSS	-.35**	-.53**
Körperliche Beschwerden	-.26**	-.46**
Beruf	-.38**	-.52**
FEMAZU Gesamtzufriedenheit	.58**	.68**
FEMAZU Durch- schnittswert	.72**	.72**

Anmerkung: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

*Tabelle 12: Korrelationen von Weiterentwicklung und Work-Life-Balance auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout*

Die Hypothese 2.3. - Durch die geringen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der schwierigen Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit (W-L-B) steigt die Gefahr an BO zu erkranken. – kann somit als bestätigt angenommen werden.

#### 8.9.1.13. Auswertung der Hypothese 2.4.: Unterbrechung der vermittelten Prozesse durch äußere Faktoren

Mit dieser Hypothese soll überprüft werden, ob äußere Faktoren den Ablauf von vermittelten Prozessen beeinflussen können, sowie die Häufigkeit etwaiger Unterbrechungen in der Tätigkeit als Flugbegleiterin und Flugbegleiter. Zudem soll erfasst werden, welches Stresslevel Unterbrechungen durch beispielsweise technische oder personelle Faktoren verursachen.

Die Hypothese wurde auf Basis der Literatur erstellt. Müller, Münch und Badura (1997) schrieben in ihrer Studie bezüglich einer gesundheitsförderlichen Organisationsgestaltung in Krankenhäusern über die Auswirkungen von häufigen Arbeitsunterbrechungen, und konnten hierbei diesen Faktor als äußerst Stress belastend belegen. Entsprechend der Theorie soll ne-

ben dem Stressfaktor von Unterbrechungen in der ergänzenden Hypothese H2.4.1. auch der Belastungsfaktor überprüft werden.

Die formulierte Hypothese H2.4. - Der Ablauf von vermittelten Prozessen kann durch äußere Faktoren (z. B. personelle Einflüsse, technische Faktoren/Gebrechen) beeinflusst werden, wodurch diese nicht mehr einzuhalten sind und so einen enormen Stressfaktor darstellen. – kann nur zum Teil bestätigt werden.

Der Ablauf der vermittelten Prozesse wird häufig unterbrochen ( $M = 3.36$  und  $SD = 1.16$ ). 75% der Befragten geben hierfür auf der Skala von 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Stimme vollkommen zu“ an, häufig (3) bis äußerst häufig (5) durch technische oder personelle Faktoren unterbrochen zu werden.

47% der Flugbegleiter gaben an, dass dies einen mäßigen bis starken Einfluss darauf hat, ob der Prozessablauf weiter eingehalten werden kann ( $M = 2.48$  und  $SD = 1.12$ )

Das Stresslevel wurde auf einer Skala von 1 = „Überhaupt nicht“ bis 10 = „Sehr hoch“ erfasst. Die Flugbegleiter beantworteten dies im Durchschnitt mit  $M = 4.51$  und  $SD = 2.42$ . Entsprechend finden die Befragten, dass eine Unterbrechung der stark standardisierten Tätigkeit an Bord ein mittleres Stresslevel erzeugt. 35% gaben auf der Skala Werte zwischen 6 – 10 an 65% zwischen 1 – 5. Den Ergebnissen zufolge kann der zweite Teil der Hypothese nicht bestätigt werden, da die Unterbrechungen vom Ablauf der vermittelten Prozesse zwar einen Stressfaktor darstellen, jedoch keinen enormen.

Eine Unterbrechung der vermittelten Prozesse wirkt sich signifikant positiv ( $r_s = .49, p < .01$ ) auf Burnout aus und mit  $r_s = -.34, p < .01$  signifikant negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

#### 8.9.1.14. Auswertung der Hypothese 2.4.1.: besondere Belastungen

Ergänzend zur Hypothese H2.4. - Der Ablauf von vermittelten Prozessen kann durch äußere Faktoren (z. B. personelle Einflüsse, technische Faktoren/Gebrechen) beeinflusst werden, wodurch diese nicht mehr einzuhalten sind und so einen enormen Stressfaktor darstellen. – wurde die Hypothese 2.4.1. entwickelt. Diese umfasst das Maß und die Häufigkeit an besondere Belastungen, die beispielsweise bedingt durch medizinische Notfälle entstehen und eine Unterbrechung der Arbeitsabläufe fordern.

Unterbrechungen der Arbeitsabläufe bewirken wie in der vorigen Auswertung beschrieben, ein mittleres Stresslevel. Das Belastungslevel durch beispielsweise medizinische Notfälle wird jedoch von Flugbegleitern an Board als stark wahrgenommen. 60% der Befragten gaben an, Zwischenfälle wie medizinische Notfälle, randalierende Passagiere, etc. als starke Belastung zu empfinden. Diese besonderen Belastungen kommen durchschnittlich oft ( $M = 3.65$  und  $SD = 1.22$ ) vor.

Die ergänzende Hypothese H2.4.1. – Durch die Unterbrechung der Arbeitsabläufe von Medizinische Notfälle, EDV-Problemen, Kollegen, Sonderwünschen,... kommt es zu einer besonders großen Belastung. – kann somit als bestätigt angenommen werden.



## 8.9.2. Ergänzende Ergebnisse

Wie in Kapitel 6.2. beschrieben, wurde zur Darstellung etwaiger Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleiter ein Modell erstellt. Dem Modell und der zugrunde liegenden Theorie nach, gibt es einen Zusammenhang von Alter, Zivilstand, Dauer der Berufstätigkeit, Planinstabilität, Arbeitsplatzsicherheit auf die Entwicklung von Burnout im Arbeitskontext. Die Emotionsregulation, Arbeitsunterbrechungen sowie unvorhersehbare Arbeitsbelastungen äußern sich hingegen auf eine verstärkte Entwicklung von körperlichen Beschwerden bei der Entstehung von Burnout. Die Variablen Arbeitsstunden, Zeitdruck und Routine äußern sich als Stressquellen im Arbeitskontext und auf die körperlichen Beschwerden. Die Ergebnisse finden sich in der Abbildung 19 wieder:

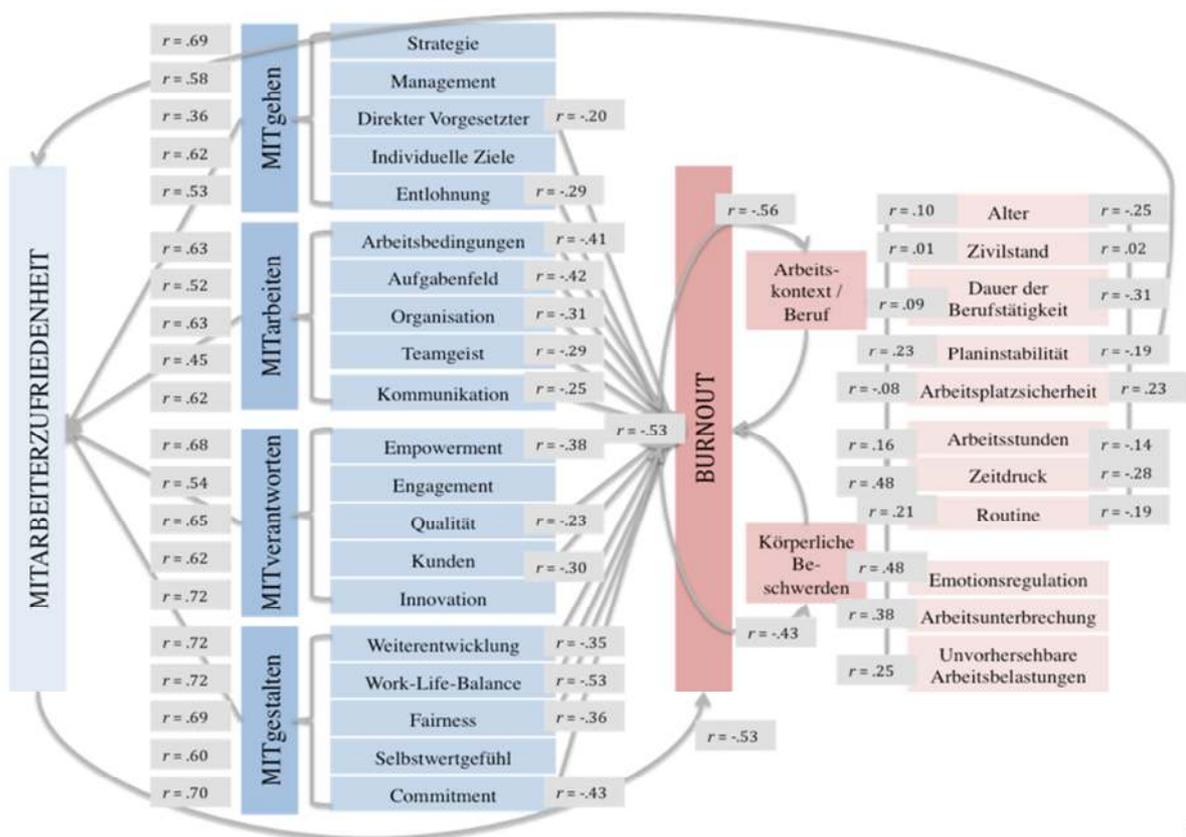


Abbildung 19 : Ergebnisse des Zusammenhangmodells von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern

Das Modell ermöglicht einen Überblick der einzelnen Dimensionen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout sowie die ausgewählten demographischen Variablen oder Belastungssituationsfaktoren, welche als bedeutend vermutet wurden.

Besonders groß ist die Auswirkung der Dimensionen Strategie, Arbeitsbedingungen, Empowerment, Qualität, Innovation, Weiterentwicklung, Work-Life-Balance, Fairness und Commitment auf die Mitarbeiterzufriedenheit von Flugbegleitern.

Die Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen von den Arbeitsbedingungen, dem Aufgabenfeld, der Work-Life-Balance sowie dem Commitment sind auf Burnout die stärksten. Das heißt, umso niedriger die Zufriedenheit der genannten Dimensionen, desto größer ist das Risiko, an Burnout zu erkranken ( $r_s = -.52, p < .01$ ). Am meisten wirkt sich dies auf den Arbeitskontext (BOSS Skala Beruf) mit  $r_s = -.56, p < .01$  aus.

Relativ niedrig dazu sind im Vergleich die demographischen Variablen Alter, Zivilstand sowie Dauer der Berufstätigkeit.

Überraschend gering ist ein entgegen in diversen Literaturen postulierter Zusammenhang von Arbeitsplatzsicherheit und Burnout sowie Mitarbeiterzufriedenheit. Neuberger (1974) betont in den Ergebnissen seiner Arbeit die Wichtigkeit bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit für Arbeitnehmer in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

Dies wurde zusätzlich auf etwaige Unterschiede bei den Arbeitgebern mit einem U-Test überprüft. Nach dem Ergebnis wurde vermutet, dass durch die Vielzahl an Probanden, welche bei der Lufthansa angestellt sind, dies eventuell einen Einfluss auf das Ergebnis haben könnte. Entsprechend wurden die Stichproben von Lufthansa ( $n = 261$ ) und beispielsweise der Austrian Airline ( $n = 68$ ) aufgeteilt und das Ergebnis ist wie folgt:

	Lufthansa (n=261)	Austrian Airlines (n=68)	
	Mittlerer Rang	Mittlerer Rang	p
Arbeitsplatzsicherheit	173.44	132.61	0.001**

Anmerkung: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

*Tabelle 13: Unterschiede von Arbeitgebern bei der Arbeitsplatzsicherheit*

Entsprechend sehen Flugbegleiter bei der Lufthansa ihren Arbeitsplatz als weniger gefährdet als Angestellte des Kabinenpersonals der Austrian Airline. Dies könnte möglicherweise eine

Erklärung für den relativen geringen Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout mit der Arbeitsplatzsicherheit sein. Insgesamt halten 56% der befragten Flugbegleiter ihren Arbeitsplatz zurzeit als nicht sicher und befürchten einen Stellenabbau. Im Gegensatz dazu sehen 35% ihren Arbeitsplatz als absolut sicher und erwarten hierfür auch keinen Stellenabbau.

Im Gegensatz dazu wirken sich Zeitdruck ( $r_s = .48, p < .01$ ), die Emotionsregulation ( $r_s = .48, p < .01$ ) sowie Arbeitsunterbrechungen ( $r_s = .38, p < .01$ ) positiv auf die Entwicklung von Burnout aus. Der Auswertung zufolge geben 47% der Flugbegleiter an, bei ihrer Tätigkeit unter starkem Zeitdruck zu stehen.

#### 8.9.2.1. Regressionsanalyse

Es wurden zur Untersuchung etwaiger Einflüsse auf Burnout sowie auf Mitarbeiterzufriedenheit zwei Modelle einer linearen Regression nach der Rückwärtsmethode gerechnet. Bei dieser Methode werden zuerst alle Variablen eingeschlossen und anschließend die nicht signifikanten sequentiell ausgeschlossen. Die Variable mit der kleinsten Teilkorrelation zur abhängigen Variable wird als erste ausgeschlossen, am Anschluss wiederholt sich dieses Prinzip mit der nächsten Variable mit der kleinsten Teilkorrelation. Wenn keine Variablen mehr zur Verfügung stehen, welche die Ausschlusskriterien erfüllen, wird dieser Vorgang beendet. Für die Aufnahme wurde ein  $p > .01$  sowie zum Ausschluss  $p > .05$  festgelegt.

Bevor die Variablen dieser Modellprüfung unterzogen wurden, erfolgte eine Standardisierung der Variablen, um die Mittelwerte auf 0 zu bringen und die Standardabweichung auf 1. Zudem wurde die Variable Burnout logarithmiert, da die Normalverteilung zwar eingipfelig jedoch leicht rechtsschief war und durch eine nichtlineare Transformation, wie beispielsweise dem Logarithmieren, kann dieses angepasst werden. Voraussetzungen für eine lineare Regression sind eine symmetrische Verteilung und ausreißerfrei.

### *1. Modell:*

Im ersten Modell gilt Burnout als abhängige Variable und die Mitarbeiterzufriedenheit als unabhängige Variable. Alter, Flugstunden, Planstabilität, organisationsbedingte Belastungen (belastende Arbeitsbedingungen) sowie Stressoren werden als weitere Prädiktoren in diesem Regressionsmodell berücksichtigt und unter der schrittweisen Rückwärtsselektion einer Modellprüfung unterzogen.

Die Variablen wurden Modellweise wie folgt entfernt:

1. Modell: Flugstunden ( $p = .65$ )
2. Modell: Alter ( $p = .16$ )
3. Modell: Planstabilität ( $p = .17$ )

Daraus ergibt sich, dass das Modell mit belastenden Arbeitsbedingungen ( $p = .03$ ), Stressoren ( $p = .00$ ) und Mitarbeiterzufriedenheit ( $p = .00$ ) mit einer Gesamtvarianz von  $R^2 = 56\%$  erklärt wird. Das heißt, die angeführten Variablen haben einen eindeutigen Einfluss auf die Entstehung von Burnout.

### *2. Modell:*

Um etwaige Einflüsse auf Mitarbeiterzufriedenheit fest zu stellen, wurde ein weiteres Modell berechnet. Hierfür gilt die Mitarbeiterzufriedenheit als abhängige Variable und als unabhängige Variable Burnout. Weitere Prädiktoren in diesem Modell sind Alter, Dauer der Tätigkeitsausübung (Flugbegleiter seit), Flugstunden, Planstabilität, organisationsbedingte Belastungen (belastende Arbeitsbedingungen) und Stressoren. Es erfolgte eine Modellprüfung bei der die Prädiktoren wie folgt entfernt wurden:

1. Modell: Alter ( $p = .19$ )
2. Modell: Planstabilität ( $p = .13$ )

Der Modellberechnung zufolge, gibt es einen Einfluss von Flugstunden ( $p = .03$ ), Ausübungsdauer der Tätigkeit (Flugbegleiter seit) ( $p = .00$ ), belastenden Arbeitsbedingungen ( $p = .00$ ), Stressoren ( $p = .00$ ) und Burnout ( $p = .00$ ). Dieses Modell wird mit einer Gesamtvarianz von  $R^2 = 42\%$  erklärt.

### III. Resümee



## 9. Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen und quantitativen Untersuchung zuerst in den einzelnen Faktoren Burnout und Mitarbeiterzufriedenheit bei Flugbegleitern sowie im Anschluss die Einflüsse beider zusammengefasst, interpretiert und diskutiert. Zudem werden die Ergebnisse der Studien zur Literatur sowie bisherigen Forschungsergebnissen in Bezug gesetzt.

### 9.1. Burnout bei Flugbegleitern

Obwohl Burnout sich mittlerweile zu einem jahrzehntelangen Forschungsthema entwickelte und über die Zeit zunehmend zum großen Interesse der Medien wurde, ist es bislang nicht gelungen, eine einheitliche Definition zu erstellen. Jedoch gestaltete sich nicht nur eine einheitliche Definition bislang als äußerst schwierig, auch in Bezug auf die Ätiologie von Burnout sind sich die Forscher bislang nicht einig. Während Perrar (1995) zwei Typen von Burnout unterscheidet und die Ätiologie entsprechend an hochgesteckten Zielen, idealistischen Erwartungen, dem Arbeitsumfang oder mangelnde Transparenz von Vorschriften und Abläufen oder Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten sieht, ist für Freudenberger (1992) Burnout auf den Berufskontext zurückzuführen. Nach Freudenberger sind Ehrgeiz und der Zwang sich beweisen zu müssen als Faktoren für den Beginn einer Entwicklung von Burnout verantwortlich. Etwaige Einflussfaktoren aus dem privaten Kontext beinhaltet dieses Modell nicht. Faktoren wie Perfektionismus und Ehrgeiz konnten auch in den problemzentrierten Interviews gefunden werden, jedoch wurde anhand der Interviewanalyse die vielseitige Ätiologie von Burnout deutlich und entsprechend der zugrundeliegenden Theorie von beispielsweise Burisch (2006) bestätigt. Stark verdeutlicht wurde, dass die Ursachen von Burnout sowohl aus dem beruflichen als auch dem privaten Kontext resultieren. Ebenso vielfältig wie der Krankheitsbeginn sind auch der Krankheitsverlauf, die Symptomatik sowie die Krankheitsausprägung. Mittels der Interviewanalyse konnten im Kapitel 7.5. klare Unterschiede zwischen den Interviewpersonen verdeutlicht werden. So berichteten die Betroffenen kollektiv

tiv von physischen Anzeichen, welche durchwegs nicht als Burnout-Symptome von den behandelnden Ärzten erkannt wurden, sich jedoch in den Ausprägungen enorm unterschieden. Der Inhaltsanalyse der geführten Interviews zufolge reichen die vielfältigen Symptomatiken der Burnout-Betroffenen von einer Blasenentzündung bis hin zu Herzrasen, Schwindelanfällen, Rückenschmerzen, Schilddrüsenunterfunktionen und Panikattacken. Hier lässt sich, wie auch beispielsweise Burisch (2006) publizierte, keine einheitliche Symptomatik ableiten.

Burnout wird außerdem nicht als Hauptdiagnose einer psychiatrischen Erkrankung geführt. So gibt es weder im DSM-IV noch im ICD-10 einen eigenen Vermerk für Burnout. Betrachtet man die im AOK-Fehlzeiten-Report 2012 veröffentlichten Zahlen, so ist dies Anbetracht der zahlreichen Burnout-Diagnosen verwunderlich. Dem Report zufolge wurden 2012 von 34 Millionen gesetzlich krankenversicherten Beschäftigten in Deutschland mehr als 130.000 Personen wegen Fehltagen im Jahr 2011 krankgeschrieben.

Vielfach wird dies mit Stress, Depression oder dem Erschöpfungssyndrom angeführt. Diese Erkrankungen können Begleitsymptome von Burnout sein, jedoch ist es auf Grund den in Kapitel 2.3.1. beschriebenen Ursachen, Symptome und Verlauf der Krankheit nicht möglich, diese gleichzusetzen. Der Grund hierfür wurde in der vorliegenden Arbeit am Beispiel des Nachbarkonzeptes Stress erklärt. Burnout hat im Gegensatz zu Stress immer negative Konsequenzen zur Auswirkung (z. B. Schlafstörungen, innere Leere, etc.), hingegen kann sich Stress sowohl negativ als auch positiv (z. B. aktivierende Eustress) auswirken kann. Bei Stress ist ein kurzweiliges Auftreten nicht unüblich, wohingegen sich Burnout über eine längere Periode erstreckt.

#### *Stressoren:*

Trotz der klaren Abgrenzung konnte beispielsweise Maslach (1982) einen Zusammenhang von Stress und Burnout feststellen. Zudem gibt es sogenannte Stressoren, welche Faktoren sind, die Stress auslösen. Weinert (1998) postuliert in seinem Modell, dass potentielle berufliche Stressoren als kognitive Konsequenz Burnout verursachen können sowie als organisationelle Konsequenz zu einer niedrigen Arbeitszufriedenheit führen (siehe Kapitel 2.5.2.1.).

Mittels dem qualitativen Verfahren der Gruppendiskussion wurden bestimmte Stressoren wie beispielsweise die physische Anstrengung, Arbeitsbedingungen (Tag-Nacht-Rhythmus, Lärm, etc.), häufige Unterbrechungen des Prozessablaufes sowie besondere Belastungen durch medizinische Notfälle, festgelegt.

So wirken sich, nach Berechnungen der vorliegenden Arbeit, beispielsweise häufige Unterbrechungen des Prozessablaufes oder besondere Belastungen durch einen medizinischen Notfall signifikant auf das Entstehen von Burnout aus.

Die Theorie nach Weinert (1998) konnte in der durchgeführten quantitativen Erhebung bestätigt werden. Demnach gibt es einen hochsignifikanten, stark positiven Zusammenhang von Stressoren und Burnout. Vor allem die Auswirkungen der Stressoren auf die körperlichen Beschwerden, welche insbesondere Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems betreffen, sind beachtlich. So gibt es einen deutlichen Zusammenhang von körperlichen Beschwerden und Stressoren. Hagemann und Geuenich (2009) fanden in ihrer Recherche deutliche Zusammenhänge von Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems und Burnout und entwickelten hieraus das Burnout-Messinstrument BOSS.

#### *Demographische Variablen:*

Zu Beginn der Auswertung wurden diverse demographische Variablen aus der erhobenen Stichprobe auf den Einfluss zur Entwicklung von Burnout bei Flugbegleitern untersucht. Demnach haben die demographischen Variablen Geschlecht, Zivilstand, Schulbildung, Arbeitsverhältnis (Vollzeit oder Teilzeit) und Position (Führungskraft ja oder nein) keinen signifikanten Zusammenhang mit Burnout.

Insbesondere beim Geschlecht und dem Zivilstand widerspricht dies vorliegenden Forschungsergebnissen. Wie auch in Kapitel 2.4. beschrieben, kann die vermutete Tendenz von Maslach, Schaufeli und Leiter (2001), dass Singles Burnout gefährdeter sind als Geschiedene nicht bestätigt werden. Da mehr als die Hälfte der Befragten mit ihren Partnern zusammen wohnen und keinen Zusammenhang von Zivilstand und Burnout nachgewiesen werden konnte, können hierfür etwaige Einflüsse ausgeschlossen werden. Ebenso gibt es nur geringe Zusammenhänge zwischen Geschlecht und Burnout. Hierfür wurde versucht, mittels eines U-Tests etwaige Unterschiede zu erkennen. Lediglich in der Gesamtskala von Burnout gibt es eine leicht signifikante Tendenz zur Gefährdung bei Frauen. Der Literatur von beispielsweise Osterloh und Hillienhof (2012) zufolge neigen eher Frauen dazu, an Burnout zu erkranken. Dies kann entsprechend bestätigt werden. Obwohl in der vorliegenden Stichprobe 70% der Befragten weiblich sind, konnte nur ein geringer Zusammenhang zwischen Geschlecht und Burnout nachgewiesen werden. Der große Frauenanteil unter den Befragten ist darauf zurück zu führen, dass der Beruf sehr Frauenorientiert ist, obwohl bis 1930 die Tätigkeit als Männerberuf galt. Nachdem bis zu dem genannten Jahr nur Männer rekrutiert wurden, änderte sich

dies rasch und es wurden vorherrschend examinierte Krankenschwestern zur Beruhigung der nervösen und von Flugangst betroffenen Passagiere gesucht. Heutzutage lässt sich eine Verteilung von Männern und Frauen von 1:3 feststellen.

Auch das postulierte Ergebnis in Kapitel 2.2.1. aus der Umfrage des Robert-Koch-Instituts, wonach eher Frauen und besonders die im Alter zwischen 50 – 59 Jahren die größte Risikogruppe darstellen würden, kann nicht bestätigt werden. Hier scheint es allgemein Uneinigkeit in der Literatur zu geben, da im Vergleich beispielsweise Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) Burnout-Risiko eher bei den 25 – 30 Jährigen sehen.

Während in der qualitative Erhebung die Burnout-Erkrankten Interviewpartner zwischen 26 – 34 Jahren waren, konnte in der quantitativen Erhebung eine signifikante Tendenz bei den körperlichen Beschwerden in der Gruppe der 41 – 45 Jährigen verzeichnet werden.

Gamsjäger (1994) konnte einen proportionalen Anstieg von Dienstalter und Burnout-Werte feststellen. Ein geringer Zusammenhang von Dienstalter und Burnout konnte auch in dieser Studie belegt werden.

#### *Krankheitstage bzw. Fehlzeiten:*

Der durchgeführten Studie zufolge scheinen Fehlzeiten nicht nur im Zusammenhang mit Mitarbeiterzufriedenheit zu stehen, sondern auch einen positiven Zusammenhang mit Burnout zu haben. Das heißt, umso höher das Burnout-Risiko einer Person ist, desto mehr Fehlzeiten in Form von Krankheitstage hat diese zu verzeichnen. Zudem gaben 56% der befragten Flugbegleiter an, dass Fehlzeiten (z. B. wegen Krankheiten) belastende Konsequenzen (z. B. ungünstige Auswirkungen auf den Dienstplan, etc.) haben.

#### *Fairness:*

Maslach und Leiter (2001) postulierten in ihrem Burnout-Modell unter anderem Fairness als Risikofaktor von Burnout. In der vorliegenden Forschungsarbeit konnte hierfür negativer Zusammenhang von Burnout und Fairness gefunden werden. Demnach ist es für die Burnout-Entstehung von Bedeutung, ob in einem Unternehmen Fairness von Mitarbeitern vorgefunden wird.

### *Emotionsregulation:*

In der Literatur konnten beispielsweise die Autoren Pekrun und Frese (1992) zeigen, dass die geforderte permanente Freundlichkeit im Kontakt zu Kunden, Risiken wie beispielsweise Burnout oder innerer Rückzug erhöhen. Auch andere Autoren wie Burisch (1994) oder Büsing (1996) berichten von einer Burnout-Gefährdung bei dieser Art von emotionaler Überforderung, wenn diese hoch und lang andauernd ist.

Hochschild (1990) beschreibt Flugbegleiter in ihrer Arbeit als normalerweise sehr aufmerksame und zu den Fluggästen freundlich und diese stets mit einem Lächeln im Gesicht bedienenden. Hochschild bezeichnet das dauerhafte Lächeln sowie die konstante Freundlichkeit der Flugbegleiter nicht als ein Produkt eines individuellen Arbeitsstils, sondern ein im Interesse des Unternehmens erbrachte und geforderte Leistung. Somit werden die konstante Freundlichkeit und das Zeigen von positiven Emotionen zu einer Arbeitsanforderung und passierern nicht im freien Ermessen der jeweiligen Flugbegleiter.

Die in der Literatur beschriebene Theorie konnte sowohl mittels der quantitativen als auch der qualitativen Erhebung bestätigt werden. Ein aussagekräftiger Zusammenhang konnte zwischen Emotionsregulation und Burnout verzeichnet werden. In der Interviewanalyse der qualitativen Erhebung in Form von problemzentrierten Interviews mit zwei Flugbegleiterinnen und einem Flugbegleiter wurde gezeigt, dass alle drei Befragten es als besonders anstrengend empfanden, immer freundlich sein zu müssen. Einer der Befragten berichtete von dem großen Maß an Anstrengung, immer freundlich und gelassen bleiben zu müssen, auch wenn die Müdigkeit vom letzten Flug noch so groß ist. Es wird des Weiteren von einem allgemein ansteigenden Aggressionsverhalten der Gäste an Bord berichtet, was die Emotionsregulation erneut auf ein weiteres Maß erhöht und zudem für die gesamte Crew einen Mehraufwand bedeutet, um dieses entsprechend zu kompensieren und die Contenance zu wahren.



## 9.2. Mitarbeiterzufriedenheit bei Flugbegleiter

### *Demographische Variablen:*

Zu Beginn der Auswertung wurde ein Augenmerk auf den Einfluss diverser demographischer Variablen auf die Mitarbeiterzufriedenheit von Flugbegleitern gelegt. Den Ergebnissen zufolge haben die demographischen Variablen Zivilstand, Schulbildung, das Arbeitsverhältnis (Vollzeit oder Teilzeit) und Position (Führungskraft ja oder nein) keinen bis geringen Zusammenhang.

Ein mäßiger Zusammenhang (negative Korrelation) mit der Mitarbeiterzufriedenheit konnte bei den demographischen Variablen Alter, Zugehörigkeit zur Organisation und Dauer der Tätigkeitsausübung festgestellt werden. Das heißt, umso älter ein Flugbegleiter ist, umso länger dieser für die selbe Organisation tätig ist und die Tätigkeit an sich ausübt, desto niedriger wird die Mitarbeiterzufriedenheit. Eventuell geht dies damit einher, dass der Reiz an der Tätigkeit als Flugbegleiter nach einiger Zeit verloren geht und durch die ständigen Veränderungen im Unternehmen sowie dem Wandel der Zeit vor allem Angestellte, die länger in einem Unternehmen sind (entsprechend auch älter sind), Vergleichswerte zu früher haben und den Ist-Zustand als negativer erleben als jüngere Mitarbeiter, welche noch nicht so lange für eine Organisation arbeiten. So erleben beispielsweise ältere Besatzungsmitglieder des Kabinenpersonals Sparmaßnahmen, Veränderungen im Unternehmen oder auf Managementebene, sinkende Produktqualität, als negativ. Vor allem Mitarbeiter, die schon über 10 Jahre für einen Airline-Konzern tätig sind erleben diese Veränderungen als Belastung. Mitarbeiter die aufgrund ihrer kurzen Ausübung der Tätigkeit über keine Vergleichswerte verfügen und so beispielsweise das angebotene Produkt als „in Ordnung“ befinden, erleben Veränderungen am Produkt oder Unternehmen weniger als Belastung. Als Beispiel ist hier zudem genannt, dass vor allem Angestellte des Kabinenpersonals, welche den Job seit vielen Jahre ausüben, vielfach nicht mehr hinter dem teils sehr spärlichen Produktangebot der Airlines stehen. Sitzplätze werden zunehmend aufgestockt, dafür Toiletten an Bord auf die Mindestanzahl beschränkt, die übrigen ausgebaut, ebenso die eingebauten Küchen – so genannten Galleys – wurden 2011 bei etlichen Kurzstreckenfliegern der Lufthansa auf das Minimum beschränkt und alles andere vom Flieger entfernt, die Sitzabstände reduziert, die Sitze ergonomischer und ökonomischer auf dünneres, schlankeres Design umgestellt. Wurde auf einem Kurzstreckenflug vor 2003 noch eine heiße Mahlzeit angeboten, gibt es 2012 vergleichsweise einen Schokoriegel.

Das Produkt wurde erheblich und merkbar gekürzt, ebenso die Anzahl des Kabinenpersonals pro Flug. Es gleicht einem Fliegen nach Minimum Ruhezeit mit Minimum an Crewbesetzung. Entsprechend sind auch die Ressourcen, hier in Form der Mitarbeiteranzahl, eingeschränkt, was wiederum zu einem größeren Aufwand der bestehenden Besatzung führt. Ein langjähriger Mitarbeiter nimmt diese Veränderungen als negativ wahr und lässt dies eventuell entsprechend in die gesamte Mitarbeiterzufriedenheit einfließen. Im Gegensatz dazu kennt ein Mitarbeiter, der 1 – 2 Jahre in der Organisation ist, die Veränderungen und daraus resultierenden veränderten Anforderungen für das Kabinenpersonal nicht und nimmt dies als „unbeschriebenes Blatt“ als normalen Standard wahr, ohne sich dabei etwas zu denken. Da in der vorliegenden Stichprobe 26% der Befragten seit 5 – 10 Jahren und 23% seit 10 – 15 Jahren Flugbegleiter sind, wäre dies ein möglicher Erklärungsansatz im Zusammenhang von den genannten demographischen Variablen und Mitarbeiterzufriedenheit.

#### *Stressoren:*

Die in der Diskussion zu Burnout beschriebenen auslösenden Stressoren nach dem Modell von Weinert (1998) konnten zudem auch in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit bestätigt werden. Weinert postulierte in seinem Modell, dass potentielle berufliche Stressoren als kognitive Konsequenz Burnout verursachen können sowie als organisationelle Konsequenz zu einer niedrigen Arbeitszufriedenheit führen (siehe Kapitel 2.5.2.1.). Als potentielle berufliche Stressoren auf der Organisations- und Gruppenebene führt Weinert (1998) in seinem Berufsstressmodell zum Beispiel das Führungsverhalten von Vorgesetzten, die Aufgabenanforderung an sich, das Klima in der Organisation oder auch den Managementstil an.

Diese Theorie konnte entsprechend der vorliegenden quantitativen Erhebung bei Flugbegleitern bestätigt werden. Demnach gibt es einen hochsignifikanten, negativen Zusammenhang von Stressoren und Mitarbeiterzufriedenheit. Organisationsbedingte Variablen äußern sich als große Stressoren negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit und tragen zudem enorm zur Entwicklung von Burnout bei. Generell lässt sich sagen, umso größer Stressoren von Flugbegleitern empfunden und wahrgenommen werden, desto höher ist die Gefahr an Burnout zu erkranken und umso niedriger wird die Mitarbeiterzufriedenheit. Besonders die Auswirkungen auf die körperlichen Beschwerden sind an dieser Stelle zu betonen.

#### *Management, Strategie, Organisation, Direkter Vorgesetzter, Teamgeist:*

Die von Weinert (1998) im Berufsstressmodell postulierten beruflichen Stressoren auf der Gruppenebene wie beispielsweise eine schlechte Beziehung zu Kollegen und Mitarbeitern oder Vorgesetzten, sowie das Führungsverhalten wurden hinsichtlich der Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit in der quantitativen Erhebung überprüft. Aus Weinerts (1998) postulierte Organisationsebene wurden die Stressoren Managementstil sowie Aufgabenforderungen im Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit (FEMAZU) erfasst. Laut der Theorie von Weinert haben die genannten potentiellen Stressquellen einen organisationellen Einfluss auf eine niedrige Arbeitszufriedenheit, häufige Abstinenz oder eine hohe Kündigungsrate.

#### *Strategie:*

Die in der vorliegenden Arbeit durchgeführte Online-Erhebung mit 420 Flugbegleiter im deutschsprachigen Raum bestätigt die von Weinert (1998) im Berufsstressmodell titulierte Theorie. Den Ergebnissen zufolge gibt es einen hochsignifikanten positiven und repräsentativen Zusammenhang von Strategie und Gesamtzufriedenheit bei Flugbegleitern. Demnach hat das Wissen darüber, die Strategie der Organisation zu kennen, zu verstehen, persönlich dahinter zu stehen und einer guten Deckungsrate der eigenen persönlichen Werte und Ziele mit der Strategie der Organisation sowie der Gesamtzufriedenheit einen sehr großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

#### *Management und Organisation:*

Flugbegleiter sind, laut vorliegenden Ergebnissen, wenig zufrieden mit ihrem Management. Das Kabinenpersonal hat kaum Vertrauen in das Management, in die Einhaltung von Zusagen, in die Entscheidungen die auf Managementebene getroffen werden sowie dem Management an sich. In dieser Skala konnte mit Abstand der geringste Mittelwert verzeichnet werden, gefolgt von Innovation, Strategie, und Entlohnung. In diesen Punkten wurde die geringste Zufriedenheit verzeichnete. Auch hier konnte die postulierte Theorie anhand der vorliegenden Arbeit den Zusammenhang von Management und Mitarbeiterzufriedenheit bestätigen.

Zu dem Überbegriff Organisation zählen klare Schnittstellen, die in der Organisation geregelt sind, etwaige Rollenkonflikte, organisatorische Pannen oder Pleiten sowie die Zufriedenheit mit den Zuständigkeiten in der Organisation. Das Kabinenpersonal ist mit der Organisation durchschnittlich zufrieden. Die Organisation hat entsprechend der Ergebnisse der Studie einen mittelmäßigen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

### *Direkter Vorgesetzter und Teamgeist:*

Das Verhalten des Vorgesetzten wirkt sich der Theorie zufolge enorm auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Neben Weinert (1998) ist dies auch in älteren Studien wie etwa von Locke (1973) oder Vroom (1964) zu finden. Der Theorie nach (vgl. Locke, 1973, Vroom, 1964) ist es besonders wichtig, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter fair behandeln, die Leistung des Einzelnen fördern oder beispielsweise bei der Zielerreichung durch etwaige Weiterbildungen unterstützen und zudem auf eine ausgewogene Leistungsrückmeldung achten.

Der Teamgeist umfasst die Zufriedenheit der Zusammenarbeit im Team an Bord sowie die Förderung der Vernetzung unter den Beschäftigten.

Die Flugbegleiter sind der Auswertung der Studie nach, mit ihrem direkten Vorgesetzten an Bord, dem Purser, sowie auch dem Teamgeist an Bord sehr zufrieden. Jedoch ist der Einfluss von Vorgesetzten und dem Teamgeist auf die Mitarbeitergesamtzufriedenheit im Gegensatz zu den in der Theorie postulierten Ergebnissen relativ schwach. So korreliert die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und dem Teamgeist mäßig.

### *Entlohnung:*

Während Weinert (1992) einen großen Bezug der Entlohnung auf die Mitarbeiterzufriedenheit auf Grund der Möglichkeit zur Erfüllung physiologischer Bedürfnisse, dem Symbolcharakter sowie der Bedeutung von Anerkennung, Sicherheit und Freiheit ausdrückt, sehen Bunz, Jansen & Schacht (1974) die Wichtigkeit in der Zufriedenheit der Entlohnung insbesondere in der Gerechtigkeit im Bezug zur eigenen Leistung und zu der Entlohnung von Kollegen ausschlaggebend.

Der von Weinert postulierte große Bezug der Entlohnung auf die Mitarbeiterzufriedenheit konnte bei der Stichprobe der Flugbegleiter nicht nachgewiesen werden, auch wenn ein gewisser Zusammenhang erkennbar ist. Der Studie zufolge hat die Entlohnung einen hochsignifikanten, positiven Zusammenhang und Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit. Beim Mittelwertsvergleich fällt auf, dass die Entlohnung neben dem Management, der Strategie und der Innovation, die niedrigsten Ausprägungen in der Bewertung hat und somit als am wenigsten zufriedenstellend von den Mitarbeitern empfunden wird.

### *Aufgabenfeld:*

Das Aufgabenfeld umfasst in der vorliegenden Arbeit, wie gut das Aufgabenfeld (Dienstleister, Service, Sicherheit, Kundenbetreuung) zu dem jeweiligen Flugbegleiter passt, ob die Arbeit an sich Spaß macht und die eigenen Fähigkeiten eingebracht werden können sowie die Gesamtzufriedenheit bezüglich dem Aufgabenfeld.

Neuberger und Allerbeck (1978) beschrieben bereits die Wichtigkeit des Tätigkeitsbereichs in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Theorie konnte in der Studie von Flugbegleitern bestätigt werden. Demnach hat das Aufgabenfeld wie auch in der Theorie beschrieben einen wichtigen Bezug auf die Auswirkung von Mitarbeiterzufriedenheit. Flugbegleiter sind der Umfrage zufolge mit dem Aufgabenfeld sehr zufrieden.

#### *Fehlzeiten:*

Wie in Kapitel 3.4.2. erwähnt, fanden bereits Bruggemann et al. (1975) oder auch von Rosentiel (1996) eine signifikant negative Korrelation von Mitarbeiterzufriedenheit und Fehlzeiten. In der vorliegenden quantitativen Erhebung wurden die Fehlzeiten in Form von Krankheitstagen innerhalb der letzten sechs Monate erhoben. Der Auswertung zufolge sind die Ergebnisse, wie auch bereits in im theoretischen Teil beschrieben, signifikant und korrelieren negativ. Das heißt, umso höher die Mitarbeiterzufriedenheit, desto geringer ist die Anzahl an Krankheitstagen beziehungsweise umso höher die Anzahl an Krankheitstagen in einem Konzern, desto niedriger ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Den Angaben zufolge waren die Flugbegleiter im Durchschnitt 5 - 10 Tage innerhalb der letzten sechs Monate krank. Rund 5% gaben an, in den vergangenen sechs Monaten zwischen 30 - 40 Tage krank gewesen zu sein.

Anhand der durchgeführten Studie kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die größten Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit Work-Life-Balance, Commitment, die Strategie sowie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind.

Flugbegleiter sind quantitativen Erhebung zufolge mit ihren direkten Vorgesetzten an Bord, mit ihrem Aufgabenfeld sowie dem Teamgeist innerhalb des fliegenden Personals sehr zufrieden. Jedoch würde in den Punkten Management, Strategie, Innovation, Entlohnung und Kommunikation, aufgrund der in der vorliegenden Stichprobe äußerst niedrigen Ausprägungen dringender Handlungsbedarf innerhalb der jeweiligen Airlines bestehen.



### 9.3. Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit auf Burnout bei Flugbegleiter

Obwohl statistisch belegt werden konnte, dass Burnout und Arbeitszufriedenheit zusammenhängen (z. B. Maslach und Leiter, 2001; Maslach und Jackson, 1996; Bilge, 2006), und auch häufig in Literaturen Burnout als Synonym für Arbeitsunzufriedenheit verwendet wird, sind diese beiden Begriffe nicht identisch und sollten, wie auch Barth (1997) in seiner Studie zeigte, nicht als Synonyme verwendet werden.

Auf diese Theorie aufbauend, wurde in der vorliegenden Arbeit die Fragestellung formuliert, inwieweit es Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleiter im deutschsprachigen Raum gibt. Wie bereits in den Ergebnissen dargestellt gibt es einen deutlich signifikant negativen Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout. Das heißt, das Burnout-Risiko ist größer, umso niedriger die Mitarbeiterzufriedenheit ist. Entsprechend deckt sich das Ergebnis mit der Literatur von beispielsweise Maslach und Jackson (1996), die hierfür bereits statistisch belegte Zusammenhänge postulierten.

Für die zweite Fragestellung wurde eine dritte Variable, die der organisationsbedingten Faktoren hinzugezogen. Demnach lautet diese, inwieweit organisationsbedingte Variablen beim Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern eine Rolle spielen. Entsprechend wurden die erhobenen organisationsbedingten Variablen aus dem Fragebogen der Mitarbeiterzufriedenheit und Stressoren zur Hypothesenformulierung hinzugezogen.

#### *Arbeitspensum und belastende Arbeitsbedingungen:*

Das Arbeitspensum wird an den tatsächlich geflogenen Flugstunden gemessen. Es liegt die Vermutung von einem geringen negativen Zusammenhang zwischen steigenden Flugstunden und Mitarbeiterzufriedenheit vor, sowie einen geringen positiven Zusammenhang von Flugstunden und einer Burnout-Gefährdung. Aus den Ergebnissen lässt sich interpretieren, dass umso höher die Flugstunden (geplant wie auch tatsächlich abgeflogen) sind, desto höher ist

das Burnout-Risiko und umso geringer die Mitarbeiterzufriedenheit. Entsprechend lässt sich postulieren, dass das Arbeitspensum an sich weniger ausschlaggebend für eine niedrige Mitarbeiterzufriedenheit oder ein hohes Burnout-Risiko ist.

Um vieles mehr beeinflussen im Gegensatz dazu die Arbeitsbedingungen die Entstehung von Burnout oder ein geringes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit. Arbeitsbedingungen sollten der Literatur nach für Mitarbeiter so gestaltet sein, dass diese ihre Tätigkeit körperlich unversehrt erledigen können, Belastungen und Ermüdungen auf das nötigste Maß reduziert sind und die Arbeitstätigkeit durch angemessene Räumlichkeiten und Arbeitsmitteln gefördert und erleichtert werden (Semmer & Udrys, 2004). Die Arbeitsbedingungen von Flugbegleitern sind geprägt von raschen Luftdruckänderungen bedingt durch den Start- sowie den Landevorgang, durch einen teils sehr starken Lärm von den Motorengräuschen und Jetlag. Hinzu kommen starke Erschütterungen, Stöße und Schwingungen (Vibrationen) bei nicht selten auftretenden Turbulenzen. Zudem sind die Arbeitsbedingungen der Flugbegleiter unter dem zeitlichen Gesichtspunkt mit den Bedingungen von Nacht- und Schichtarbeit vergleichbar. Das heißt, das nach arbeitsmedizinischen Erkenntnisse der biologische Rhythmus gestört ist, es vermehrt zu Schlafstörungen kommt sowie das vermehrte Auftreten von gestörten familiären und sozialen Beziehungen. Besonders betont wird hierfür die Desynchronisation der Rhythmen, welches sich auf das zentrale und periphere Nervensystem auswirkt (Müller & Larisch, 2012). Auch Weinert (1998) postulierte in seinem Berufsstressmodell die physische Umwelt beispielsweise als potentiellen Stressor und Faktor, welcher zur Burnout-Entstehung beitragen kann. Dem Modell von Weinert zufolge sind Licht, Luft oder Lärm eine potentielle Stressorquelle. Im Tätigkeitsfeld des Kabinenpersonals gibt es hierfür besonders viele Stressoren. Das Licht an Bord ist entweder zu hell oder zu dunkel, die Tätigkeit erfolgt unter permanenter Begleitung von hohem Lärm durch Triebwerksgeräusche und die Luft ist zudem auf Grund des abgeschlossenen Raumes eines Fliegers äußerst schlecht. Diese Faktoren werden auch in der Literatur von Müller und Larisch (2012) postuliert.

Die Theorie konnte zum einen in der qualitativen Erhebung als auch in der quantitativen bestätigt werden. Die Interviewanalyse aller drei Befragten belegt den enormen Einfluss auf die Entstehung von Burnout durch Nachtdienste, Minimum Ruhezeiten und Jetlag. Betrachtet man das Ergebnis der quantitativ Befragten Flugbegleiter, deckt sich das Ergebnis auch mit der Literatur. In der Hypothese 2.1.5. wird der Einflussfaktor der Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise Arbeiten unter Lärm, Hitze / Kälte, Schichtarbeit, etc. auf die Mitarbeiterzu-

friedenheit und Burnout geprüft. Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung weisen eine deutliche signifikant negative Korrelation der belastenden Arbeitsbedingungen und der Mitarbeiterzufriedenheit auf. Burnout korreliert ebenfalls hoch signifikant, jedoch positiv. Das heißt, belastende Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Umso größer die Belastung der Arbeitsbedingungen sind, desto höher ist das Risiko, an Burnout zu erkranken.

Demzufolge kann in der vorliegenden Arbeit sowohl ein statistisch signifikanter Zusammenhang von den Arbeitsbedingungen, Burnout und Mitarbeiterzufriedenheit belegt werden, welcher auch durch die Theorie bestätigt wird.

#### *Arbeitsroutine / Arbeitsinhalte:*

Schon die Autoren Herzberg, Mausner, Peterson und Capwell (1957) beurteilten den Faktor der Arbeitsinhalte, insbesondere den Grad von Monotonie und Routine, als stark belastend. Dies gilt ebenso für die geistige Anforderung hinsichtlich einer etwaigen Über- oder Unterforderung von Mitarbeitern. 16% der befragten Flugbegleiter beurteilten ihre Tätigkeit als vollkommen routinebehaftet, 25% sehen dies als sehr stark routinebehaftet und 29% als stark routinebehaftet. Die routinebehaftete Tätigkeit wirkt sich mäßig auf Burnout aus. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird durch eine routinebehaftete Tätigkeit durchschnittlich negativ beeinflusst. Das heißt, umso routinebehafteter die Tätigkeit gesehen wird, umso niedriger ist die Mitarbeiterzufriedenheit.

#### *Kommunikation und Innovation:*

Winter (2005) schreibt beispielsweise in ihrer Forschungsarbeit über die Wichtigkeit von Kommunikation und Information in einem Unternehmen, der Bedeutung eines klaren Unternehmensleitbildes sowie der großen Gewichtung für ein gutes Betriebsklima der Kollegen in einem Arbeitsumfeld. Hinsichtlich der Kriterien Innovation und Kommunikation wurde in der vorliegenden Arbeit ein großes Defizit der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern vermutet. Beispielsweise ist es nicht unüblich, dass Passagiere noch vor der Crew über die Presse aktuelle News der Airline erfahren. Es beginnt bereits bei auftretenden Verspätungen, auch hierfür liegen häufig Passagieren vor den Crews die Informationen über diverse Medien vor und geht bis hin zu Veränderungen in der Unternehmensstrategie oder im Management, welche durch die große Medientransparenz schneller als gewollt an die Öffentlichkeit gelangen.

Die Vermutung bezüglich der Innovation war zu Beginn der vorliegenden Forschungsarbeit, dass Unternehmen ihre Servicekräfte selten als Experten ihrer Tätigkeit ansehen und so vorzugsweise eigene Projektgruppen bilden, bei welchen die Teilnehmer meist nicht aus dem operativen, sondern dem organisatorischen Bereichen entstammen.

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Ergebnisse bestätigen die Theorie von Winter (2005) im Punkt der Kommunikation. Sowohl die Kommunikation als auch die Innovation haben einen deutlichen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit von Flugbegleitern und die Entstehung von Burnout.

Nach der Strategie ist die Innovation der Faktor mit welchem die Flugbegleiter im deutschsprachigen Raum am wenigsten zufrieden sind. Demnach ist die Stichprobe mit der Fehlerkultur und der Unterstützung neuer Ideen im Kabinenbereich sowie etwaiges Vorschlagswesen wenig zufriedenstellend. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, besteht hier unter den Airlines Handlungsbedarf.

Die Ergebnisse in der Kommunikation könnten auch daraus resultieren, dass eine persönliche Übertragung von Veränderungen, Neuigkeiten, etc. durch den Vorgesetzten (z. B. Teamleiter, Kabinenleitung, etc.) nur schwer erfolgen kann, da Flugbegleiter nicht wie in anderen Berufen üblich, täglich an ihrem Arbeitsplatz (im Büro) sind, sondern wenn nur kurze Zeiten in den Räumlichkeiten des Unternehmens verbringen, ehe sie ihren Flug für längere oder kürzere Zeit antreten. Selbst bei regelmäßigen Teammeetings wäre eine verzögerte Informationsweitergabe kaum umgänglich, da es zudem planungstechnisch äußerst schwer umsetzbar ist, ein gesamtes Team eines Teamleiters beispielsweise an einem Tag im Büro einzuplanen.

#### *Individuelle Ziele:*

In der Literatur postulierte bereits Locke (1973) im Zusammenhang mit dem Führungsstil des Vorgesetzten die Wichtigkeit der Unterstützung bei der Zielerreichung von individuellen Zielen durch etwaige Weiterbildungsmaßnahmen.

Für die vorliegende Studie wurden die individuellen Ziele, die mit dem Teamleiter (bzw. disziplinarischen Vorgesetzten) vereinbart wurden mit dem FEMAZU erhoben. Diese Skala umfasst vier Items, welche die Zufriedenheit über die vereinbarten und individuellen Ziele, den Einfluss darauf und die Klarheit der beruflichen Ziele erfasst.

Der Auswertung nach gibt es einen hochsignifikanten, positiven Zusammenhang der individuellen Ziele und der Mitarbeiterzufriedenheit sowie einen hochsignifikanten negativen Zusammenhang mit Burnout. Das heißt, umso höher die Zufriedenheit der individuellen Ziele ist, umso höher ist die Mitarbeiterzufriedenheit und desto niedriger ist das Burnout-Risiko. Die befragten Flugbegleiter gaben an relativ zufrieden mit den individuell gesetzten beruflichen Zielen zu sein. Dieses Ergebnis könnte auch in Zusammenhang mit der hohen Zufriedenheit mit den Vorgesetzten der Flugbegleiter stehen.

#### *Entlohnung und Weiterentwicklung:*

Der Literatur zufolge übt die Entlohnung eine der drei größten Einflüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Dies postulierte beispielsweise Borg und Allerbeck (1977) oder auch Schwetje (1999). Sowohl das Arbeitsentgelt als auch etwaige Beförderungschancen haben einen großen Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit und sind häufig miteinander verknüpft. Weinert beschreibt die Bedeutung und Wichtigkeit, welcher sowohl der Be- und Entlohnung als auch Beförderungsmöglichkeiten beigemessen werden. Dem Autor zufolge gelten diese als Statussymbole, bedeuten Anerkennung, Sicherheit und mehr Freiheit und dienen zudem der Erfüllung physiologischer Bedürfnisse (Weinert, 1992).

Der Umfrage zufolge sind die Flugbegleiter tendenziell mit der Entlohnung eher nicht zufrieden. Die Entlohnung ist einer der am schlechtesten beurteilten Faktoren in der Studie von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout beim Flugpersonal. Das Ergebnis ist jedoch besser als erwartet. Dies könnte darauf zurück zu führen sein, dass rund 28% der Befragten seit 5 – 10 Jahren in derselben Organisation als Flugbegleiter tätig sind und 23% seit 10 – 15 Jahren und entsprechend noch über einen Vertrag mit besserer Vergütung verfügen. Im Fragebogen hatten die Probanden die Möglichkeit, sofern ein etwaiger Berufswechsel angedacht wird, unter Sonstiges einen Grund zu nennen. Dies bestätigt auch die Ergebnisse der qualitativen Erhebung und die daraus resultierenden Erwartungen die quantitative Studie betreffend. Insgesamt gaben 9 von 57 Probanden unter den sonstigen Gründen die finanzielle Entlohnung an. Ein Proband schrieb wortwörtlich folgendes:

„Finanzielle Entlohnung zu gering, dadurch neben Vollzeit fliegen noch nebenher arbeiten, um sich über Wasser halten zu können → Wahnsinnige Belastung, denn sich mit Jetlag ins Büro setzen zu müssen und nicht die Ruhezeiten zum Ruhen nutzen können, zehrt ein wenig an einem!!!!“

Die monetäre Vergütung ist vor allem bei den jungen Flugbegleitern beziehungsweise Neueinsteigern mit etwa €1.500,- Brutto bei der Deutschen Lufthansa so gering, dass sich viele eine Nebentätigkeit suchen müssen um sich überhaupt ihr Leben finanzieren zu können. Noch niedriger ist das Bruttoeinstiegsgehalt zum Beispiel bei Airberlin, Flyniki oder Germanwings.

Insgesamt wirkt sich die Entlohnung positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und mäßig negativ auf Burnout aus. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass umso höher die Zufriedenheit über die Entlohnung ist, desto höher ist die Mitarbeiterzufriedenheit an sich und umso geringer wird das Burnout-Risiko. Die Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit bestätigen die zugrundeliegende Theorie.

Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden von den 420 befragten Flugbegleitern als wenig zufrieden bis zufrieden wahrgenommen. Weiterentwicklungsmöglichkeiten wirken sich etwas stärker auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout aus, als die Entlohnung. Demnach korreliert die Weiterentwicklung deutlich positiv mit Mitarbeiterzufriedenheit und negativ mit Burnout. Die Ergebnisse verdeutlichen die in der Literatur bereits postulierten Erkenntnisse eines Zusammenhangs und wichtigen Faktor der Mitarbeiterzufriedenheit.

#### *Commitment:*

Im theoretischen Teil konnte bereits eine positive Korrelation zwischen der Bindung zum Unternehmen und der Mitarbeiterzufriedenheit von Felps et al. (2009) verzeichnet werden. Tett und Meyer (1993) verzeichneten hierfür in ihrer statistischen Überprüfung einen sehr hohen signifikanten Zusammenhang. Entsprechend der Theorie wurde in der vorliegenden Studie ebenfalls eine große Korrelation erwartet.

Die befragten Flugbegleiter gaben an, eine durchschnittliche Bindung zum Unternehmen zu haben. Das Ergebnis der Korrelation deckt sich mit dem von Felps et al. (2009).

Den Ergebnissen zufolge hat das Commitment zum Unternehmen einen starken Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit sowie auf die Entstehung von Burnout. Möglicherweise ist die Bindung zum Unternehmen bei Berufen, welche in Uniform ausgeführt werden, noch wichtiger, da Flugbegleiter permanenter offensichtlicher Repräsentant des Unternehmens sind und dies, vor allem in Uniform, auch bei etwaiger vorherrschender niedriger Mitarbeiterzufriedenheit sein müssen.

### *Work-Life-Balance:*

Der Erhebung zufolge sind die Flugbegleiter mit der vorgefundenen Work-Life-Balance bzw. der Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit wenig zufrieden. Hier scheint es bei den Airlines einiges an Handlungsbedarf zu geben. Im Fragebogen hatten die Probanden die Möglichkeit, sofern ein etwaiger Berufswechsel angedacht wird, unter Sonstiges einen Grund zu nennen. Interessanterweise wurde hier von 10 der insgesamt 57 eingegebenen sonstigen Gründe die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie bzw. Work-Life-Balance genannt.

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie hat den Ergebnissen nach einen großen Einfluss auf Burnout und die Mitarbeiterzufriedenheit. Hier ist eindeutig festzuhalten, dass umso schlechter die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist, desto größer ist das Burnout-Risiko und umso niedriger die Mitarbeiterzufriedenheit.

Entsprechend der in Kapitel 5. beschriebenen Tätigkeit der Flugbegleiter ist dies wenig überraschend, da Flugbegleiter häufig einige Tage am Stück nicht an ihrem Wohnort bzw. Arbeitsort sind und sich so die Freizeit um vieles schwieriger arrangieren lässt, als in Folge einer geregelten Tätigkeit. Betreuungsstätten für Kinder müssen beispielsweise nicht für einen halben oder ganzen Tag organisiert werden, sondern zu den ungünstigsten Zeiten (z. B. 5:00 Uhr früh, bis spät abends/Nacht) oder auch für einige Tage. Dies äußert sich als großer Stressfaktor für die jeweiligen Personen.



## 9.4. Gründe für einen Berufswechsel

In der vorliegenden Arbeit wurden die Flugbegleiter befragt, ob der Beruf der Richtige für die jeweilige Person ist, die Arbeit als interessant und abwechslungsreich wahrgenommen wird und ob über einen Berufswechsel nachgedacht wird, inklusive einer Begründungsangabe.

52% der Befragten finden, dass der Beruf als Flugbegleiter vollkommen der Richtige für die jeweilige Person ist, 32% finden das sehr. Das heißt zusammengefasst, finden rund 84% dass die Tätigkeit als Flugbegleiter der richtige Beruf für sie ist.

Den Angaben zufolge denken 62% überhaupt nicht über einen Berufswechsel nach. Im Gegensatz dazu überlegen 36% (138) eine berufliche Veränderung.

Obwohl nur 138 Personen angaben, wirklich über einen Berufswechsel nachzudenken, wurden bei den Gründen dazu um vieles mehr Eintragungen verzeichnet. Dies könnte auf eine nicht präzise genug gestellte Frage zurück zu führen sein. Eventuell dachten einige Probanden etwas angeben zu müssen oder sie füllten dies entsprechend dem aus, was die Gründe wären, wenn sie einen Berufswechsel andenken würden, dies aber zum Befragungszeitpunkt nicht tun.

Ein Drittel der Befragten gaben an, dass die Bedingungen keinen guten Service und Kundenbetreuung mehr zulassen und dies ein etwaiger Grund für einen Berufswechsel ist. Ein weiteres Drittel der Teilnehmer fühlen sich ständig überlastet und ausgebrannt, ein Fünftel gab an, den Beruf aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben zu können und ziehen deshalb eine berufliche Veränderung in Erwägung. 17% (70) möchten sich innerhalb des Flugbetriebes beruflich weiterentwickeln, 28% (118) außerhalb des Flugbetriebes. Das Ausfüllfeld mit sonstigen Gründen wurde von 14% genutzt.

Die Angaben zu den sonstigen Gründen waren vielfältig und teils sehr aussagestark. So wurde hier beispielsweise als Grund für einen Berufswechsel das Alter oder eine Familiengründung genannt, keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten, zu hohe Kosten verursacht durch das Pendeln zum Arbeitsplatz, jedoch auch unüberbrückbare Differenzen im Kollegium, das schlechte Management und das dadurch verlorengegangene Vertrauen in die Geschäftsleitung sowie ständige Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen. Letzteres wurde fünf Mal angeführt.

Einige (3) nannten auch fehlende Perspektiven und Wertschätzung für den Mitarbeiter bzw. das Fehlen jeglicher Anerkennung seitens der Firma. Im Folgenden werden einige Anmerkungen aus dem Feld sonstige Gründe zu einem etwaigen Berufswechsel von Flugbegleitern wortwörtlich zitiert:

„Keine Rücksicht darauf, dass man ein Mensch ist. Roboterhaftes funktionieren wird erwartet.“

„Firmenkultur neu. Geänderte Bedingungen nehmen mir die Perspektive, Flugbegleiter als Lebensberuf wahrzunehmen. „

„Moralisch-Ethische Gründe, die mit der jetzigen Unternehmensführung zu tun haben.“

„Das Berufsbild hat sich in den letzten Jahren sehr schnell gewandelt. Die Unberechenbarkeit der Tatsache, ob man diesen (eigentlich als Lebensberuf geplanten) Job bis zur Rente (oder zur Altersgrenze bei LH: 55) ausüben kann, Risiko der Fluguntauglichkeit, dadurch wenig Chancen auf dem Arbeitsmarkt ohne Studium, je älter man wird und (bei mir persönlich) die Strahlung und die Qualität der Kabinenluft, beides Zustände die sich nicht beheben lassen oder technisch zu aufwändig zu beheben wären.“

## 10. Fazit

Vor allem in den letzten Jahren gab es große Veränderungen in den Arbeitsbedingungen vom fliegenden Personal. Müller und Larisch (2012) erklären dies beispielsweise durch den stark veränderten Luftverkehr in der Entwicklung von Langstreckenflugzeugen, globalisierten Wirtschaftsbeziehungen, dem Tourismus sowie insbesondere durch die Deregulierung der vormals überwiegend staatlichen Fluggesellschaften. Vor allem die so genannten Billigfluglinien (Low Cost Carrier) haben durch den Fokus auf die überwiegende reine Beförderungsleistung unter Verzicht auf Serviceleistungen zu einem erheblichen Preiskampf beigetragen. Für die Fluggesellschaften bleibt nur eine geringe Differenzierungsmöglichkeit, da es Anbetracht dem Massenverkehr die Grundleistung auf die Personenbeförderung beschränkt. Es handelt sich somit um eine homogene Leistung und der Wettbewerb über die Preisgestaltung wird dadurch besonders intensiv. So ist es sehr naheliegend, dass bei dem ohnehin schon sehr hohen Fixkostenanteil bei der Kostenstruktur der Fluggesellschaften primär über die Personalkosten versucht wird, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Müller & Larisch, 2012). Dies wirkt sich insbesondere auf die Belegschaft aus, welche entsprechend als Bindeglied zwischen den Unternehmensvorgaben und den Kundenerwartungen steht. Die Kostenstruktur der Personalkosten wurde somit 2012 auch Thema bei einem großen Streik bei Lufthansa, welcher etwaigen Einfluss auf das Ergebnis der vorliegenden Studie haben könnte. Die Flugbegleiter fürchteten zunehmend vom Management durch Zeitarbeiter ersetzt zu werden, dies würde für eine Airline viel an Einsparung bringen und so dem harten Konkurrenzleben etwas besser widerstehen. Hierfür plante die Lufthansa bereits für einen neuen Standort in Berlin überwiegend auf Leiharbeiter zu setzen. Der große Vorteil für ein Unternehmen liegt in den Einsparungsmöglichkeiten und der raschen Auflösbarkeit der Zeitarbeitsverträge, da es keine Kündigungsfrist einzuhalten gibt. So könne in Krisenzeiten rasch mit Mitarbeiterabbau reagiert werden. Dies sah das Management der Lufthansa auch als notwendig, um gegenüber der zweitgrößten deutschen Airline der Airberlin konkurrenzfähig zu sein und um zudem neuerliche Risiken in Krisenzeiten zu minimieren. Dies missfiel der Gewerkschaft und dem Kabinenpersonal ganz besonders und es wurde zum Streik aufgerufen. Auch forderte die Kabinenbelegschaft eine Gehaltserhöhung, welche mit den geplanten Sparmaßnahmen der Lufthansa nicht einherging. Entsprechend eskalierte die Situation und es wurde zum Streik im September 2012 aufgerufen. Dieser Streik fiel in den Erhebungszeitpunkt der quantitativen Umfrage

und könnte somit Einfluss auf die Ergebnisse haben. Da ein Großteil der Befragten Angestellte der Lufthansa sind, könnte dies ein etwaiger Grund für die große Unzufriedenheit mit dem Management in der vorliegenden Erhebung sein.

2012 war jedoch allgemein ein Krisenjahr für die Airline-Branche. Lufthansa verzeichnete rote Zahlen und musste einen noch härteren Sparkurs anpeilen, in Folge waren Aufnahmestopp und somit auch reduzierte interne Aufstiegs- oder Veränderungsmöglichkeiten im Konzern gegeben. Dies sind darüber hinaus alle Faktoren, die sich äußerst ungünstig auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken, wie in der vorliegenden Arbeit statistisch belegt. Nicht nur die Lufthansa hat ein von Krisen gekennzeichnetes Jahr 2012, auch bei anderen Airlines in der Flugbranche gab es viel Bewegung.

So wurde die österreichische Fluglinie Flyniki von Airberlin aufgekauft, und die Austrian Airlines hatte nach einer langen Zeit von harten Sparmaßnahmen einen Betriebsübergang zum schlechter gestellten Tochterunternehmen der Tyrolean zu verzeichnen. Dies bedeutete eine Änderung des Kollektivvertrages und weitere Gehaltseinbußen zu den ohnehin bereits 3 – 5% Entgeltverzicht der Belegschaft. Die Aufnahmekriterien der Tyrolean waren bislang weit weniger streng als vergleichsweise die von Austrian oder Lufthansa. Entsprechend hatten Angestellte dieser Airline auch schlechtere Verträge. Für ehemalige Angestellte der Austrian bedeutete dies eine große Veränderung der Lebensqualität und Lebenssituation. Kaum verwunderlich war der Stimmungstiefpunkt. Als Resultat haben mit Ende Mai 2012 250 Flugbegleiter und rund 150 Piloten sich für die Abfertigungszahlung und einen vorzeitigen Austritt aus dem Unternehmen entschieden. Diese Historie dürfte auch ein Beitrag zur Erklärung bezüglich des Ergebnisses der vorliegenden Studie sein.

Die wirtschaftliche Situation, die niedrige Entlohnung welche vor allem bei Neueinsteigern eine Nebentätigkeit fordert um sich überhaupt das Leben finanzieren zu können, etliche Risikofaktoren in der Tätigkeit wie z. B. hohe Emotionsregulation, Schichtdienste, verschiedene Zeitzonen, lange Dienstzeiten, Lärm, häufige Unterbrechungen des Prozessablaufes sowie besondere Belastungen, welche durch beispielsweise einen medizinischen oder technischen Notfall resultieren, bilden viele dieser sogenannten Stressoren.

Neben den Unzufriedenheits- und Burnout-Auslösefaktoren wie beispielsweise der Work-Life-Balance, der Weiterentwicklung, der Strategie, dem Management, der Entlohnung, dem

Commitment sowie der Kommunikation und der Innovation, konnten vor allem in Bezug auf die Vorgesetzten, den individuellen Zielen, dem Teamgeist, Aufgabenfeld und Engagement bei Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum Zufriedenheit verzeichnet werden. Jedoch empfiehlt sich an dieser Stelle dringender Handlungsbedarf in der Airline-Branche.

Abschließend und zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es eine eindeutige und allgemein gültige Antwort auf die Frage: „Was ist Arbeitszufriedenheit?“ nicht gibt. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist abhängig von dem Bildungsstand des Individuums, den vorherrschenden Wertehaltungen sowie diverser gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Bedingungen im Sinne des schnelllebigen Wandels der Zeit. Themen die vor kurzem noch oberste Priorität hatten, können von heute auf morgen in den Hintergrund treten beziehungsweise ebenso schnell wieder aufkommen.



# 11. Methodenkritische Würdigung

Die verwendeten Messeinstrumente wurden mit größter Sorgfalt ausgewählt. Der Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit ist ein sehr umfangreiches Instrument und weist neben den beiden weiteren Skalen eine sehr hohe innere Konsistenz auf. Die Skala zur Erfassung von Burnout ist zudem durch eine vorliegende Normiertheit gerechtfertigt. Die Skala der organisationsbedingten Belastungssituationen wurde, um die Umfrage in einer zumutbaren Länge zu halten, entsprechend auf die wichtigsten Kriterien beschränkt. Es empfiehlt sich ein umfangreicheres Instrument für noch aufschlussreichere Ergebnisse zu verwenden und potentielle Stressoren inklusive der Auswirkung auf die Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout detaillierter erheben und analysieren zu können.

Fraglich ist, inwieweit die Zusammenhänge und Ergebnisse der Stichprobe von Flugbegleiter auch auf andere Berufsgruppen und Branchen übertragen werden kann.

Anbetracht der teils sehr deutlichen Korrelationsergebnisse ist zu bemerken, dass hier der Erhebungszeitpunkt, wie auch im Fazit beschrieben, einen Einfluss haben könnte. Die Befragung erfolgte während einer sehr branchenkritischen Phase, in der die Flugbegleiter bei der größten deutschen Airline Entscheidungen und Veränderungen des Managements boykottierten. Zudem erfolgte die Untersuchung von Juli bis September, somit in der Hauptsaison der Airline-Branche. Im Sommer ist eine tendenziell niedrigere Mitarbeiterzufriedenheit nicht auszudenken, da in dieser Zeit die Flugbegleiter auch in der Regel mehr Flugstunden arbeiten, es eventuell auch zu häufigeren Planänderungen kommt, mehr Passagiere befördert werden und auch die Flieger entsprechend voller sind. Aus diesem Grund sollte auch das Ergebnis der Beurteilung des Managements und der Strategie kritisch betrachtet werden.

An dieser Stelle sollte zudem die Stichprobe erwähnt werden, insbesondere die Verteilung. Mehr als die Hälfte der Befragten sind Angestellte des Kabinenpersonals Lufthansa. Im Vergleich dazu nahmen von der zweitgrößten deutschen Airline, der Airberlin, nur 7% an der Befragung teil. Etwaig könnten die Ergebnisse von der dominierenden Lufthansa-Gruppe beeinflusst sein. Als Beispiel sei hier die demographische Variable der Dauer der Tätigkeits-

ausübung erwähnt, welcher entgegen den Erwartungen mit 5 – 10 bzw. 10 – 15 Jahren relativ hoch ist.

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich eine neuerliche Befragung mit vordefinierten Gruppen in der gleichen Stichprobengröße bei den größten Airlines im deutschsprachigen Raum, und diese im Anschluss auswertungstechnisch zu vergleichen sowie zwei Erhebungen, je eine im Sommer und im Winter.

## 12. Handlungsempfehlung und Ausblick

Entsprechend den vorliegenden Forschungsergebnissen dieser Arbeit sollen in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen abgeleitet und Anregungen für weitere Forschungsvorhaben gegeben werden.

Auf Grund des hohen Zusammenhangs von Commitment auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout ist die Wichtigkeit für Unternehmen an dieser Stelle zu betonen. Unternehmen sollten entsprechend Rahmenbedingungen, Ziele und Werte schaffen, in denen sich Mitarbeiter besonders wohl fühlen und so den starken Wunsch verfolgen, Mitglied der Organisation zu bleiben sowie über eine Bereitschaft verfügen, sich für die Organisation in erheblichem Maße zu engagieren. Vor allem bei der Gruppe der Flugbegleiter, welche das Unternehmen auch nach getaner Arbeit (z. B. am Weg durch den Flughafen bis zum Hotel) durch die Uniform repräsentieren, ist eine enge Bindung an die Organisation von Bedeutung. Eine Erhöhung des Commitments würde zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen und das Burnout-Risiko relativieren. Um das Commitment jeden einzelnen Mitarbeiters zu erhöhen ist es zudem wichtig, als Unternehmen die Strategie klar an die Belegschaft zu kommunizieren, so dass diese zum einen bekannt ist und auch verstanden wird. Die Dimension der Strategie erzielte neben der Innovation und der Entlohnung die schlechtesten Resultate in der quantitativen Erhebung. Hierfür scheint die Zufriedenheit der Flugbegleiter am geringsten zu sein. Hier kann die Handlungsempfehlung dahin gehend abgeleitet werden, dass bereits in der Auswahl auf einen möglichst großen Abgleich geachtet werden soll, inwieweit die persönlichen Werte und Ziele zur Strategie der Organisation passen.

Die Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit haben einen signifikant positiven Zusammenhang der Weiterentwicklung mit Mitarbeiterzufriedenheit gezeigt, sowie einen signifikant negativen Zusammenhang mit Burnout. So wäre eine Investition seitens der Unternehmen für Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen der Unternehmensstrategie sehr empfehlenswert. Hierfür gibt es die Möglichkeit für interne Fortbildungsmaßnahmen, oder diese auch extern den Angestellten zu finanzieren bzw. zumindest die Option einer Vorfinanzierung sowie Unterstützung zur Durchführung. Themen der Personalentwicklung sollten individuell auf die Bedürfnisse und Ziele der jeweiligen Berufsgruppe und der Unternehmen nach einer detaillierten Evaluierung umgesetzt werden. Dies beginnt im Dienstleistungsbe-

reich bereits bei Seminaren wie beispielsweise dem Umgang mit Kundenbeschwerden, und erstreckt sich bis hin zu individuellen Führungskräfte- Coachings oder fachspezifischen Fortbildungen.

Die Vermutung bezüglich der Innovation war zu Beginn der vorliegenden Forschungsarbeit, dass Unternehmen ihre Servicekräfte selten als Experten ihrer Tätigkeit ansehen und so vorzugsweise eigene Projektgruppen bilden, bei welchen die Teilnehmer meist nicht aus dem operativen sondern dem organisatorischen Bereich entstammen.

Nach der Strategie ist die Innovation der Faktor, mit welchem die Flugbegleiter im deutschsprachigen Raum am wenigsten zufrieden sind. Demnach ist die Stichprobe mit der Fehlerkultur und der Unterstützung neuer Ideen im Kabinenbereich sowie etwaiges Vorschlagswesen wenig zufrieden. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, besteht hier bei den Airlines Handlungsbedarf. Entsprechend empfiehlt es sich, die Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen als Spezialisten ihrer Tätigkeit anzusehen und aktiv in das Veränderungsgeschehen mit einzubinden.

Bedingt durch die ohnehin sehr speziellen Arbeitsbedingungen im Berufsleben der Flugbegleiter sollten die Airlines bei ihren Mitarbeitern auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance achten. Die Ergebnisse zeigten hierfür deutliche Zusammenhänge mit Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout. Um entsprechend hohen ausfallsbedingten Kosten vorzubeugen, wird hierfür eine Handlungsempfehlung gegeben. Durch die hohe Flexibilitätsanforderung in der Tätigkeit des Kabinenpersonals sowie den zahlreichen physiologischen Einflüssen wie beispielsweise Lärm, Jetlag, Schichtdienst oder Zeitverschiebungen ist es für Unternehmen, die auf langfristige Mitarbeiter setzen besonders wichtig, an dieser Stelle häufigen und langen krankheitsbedingten Fehlzeiten vorzubeugen. Eine höhere Planstabilität, ein größerer Einfluss auf die Plangestaltung und ausreichend Ruhezeit würde beispielsweise der Vereinbarkeit von Beruf und Privat entgegen kommen. Die Maßnahmen für ein ausgeglichenes Work-Life-Balance sind mittlerweile umfangreich und beginnen bereits bei Unterstützungen durch die Organisation für die Kinderbetreuung bis hin zu ausreichend freien Tagen zwischen Ost-West-Flügen. Dass es hier noch weitreichend Handlungsbedarf bei den Airlines gibt, wird durch die verhältnismäßig schlechte Beurteilung der Befragten unterstrichen.

Auch die bereits erwähnten Arbeitsbedingungen ergaben in der durchgeführten Untersuchung einen deutlichen signifikanten Zusammenhang mit Burnout und der Mitarbeiterzufriedenheit und sollten hier nach einer tiefer greifenden Analyse optimiert werden.

Neben der Strategie wurde die größte Unzufriedenheit in der Entlohnung verzeichnet. Ebenso weist diese Dimension einen starken Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit auf. Die Auswirkung auf Burnout ist insofern nicht zu unterschätzen, da sich vor allem Neueinsteiger die Lebenshaltungskosten nicht oder nur schwer finanzieren können. Somit üben zunehmend mehr Flugbegleiter einen Nebenjob aus, um sich das Leben finanzieren zu können. Durch die Ausübung eines weiteren Jobs werden Ruhezeiten nicht mehr eingehalten, welche im Sinne der Work-Life-Balance jedoch dringend nötig wären, um nicht auszubrennen. Entsprechend sollte es hier zu inflationären Anpassungen kommen.

Für weitere Forschungsarbeiten empfiehlt sich zu den Instrumenten der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout ein Erhebungsinstrument zur Erfassung des privaten Kontextes (z. B. nähere Informationen, wie die Freizeit verbracht wird), sowie einen Persönlichkeitsfragebogen zu verwenden. Dazu sollte die Anreisedauer (Pendeln) vom Wohnort bis zum Arbeitsort miteingefasst werden, da beispielsweise Schröder (2012) im AOK Fehlzeiten-Report von 2012 lange Anfahrtswege neben einem hohen Flexibilitätsbedarf (z. B. Schichtdienst, etc.) als Ursache für die zahlreichen Burnout-Erkrankungen in Deutschland sieht. Dies könnte auch mitunter als Grund angeführt werden, warum Flugbegleiter der durchgeführten Studie nach eine potentielle Burnout-Risikogruppe sind. Schichtdienst ist in dieser Tätigkeit selbstverständlich, oft sind die Flüge sehr lang und dauern die ganze Nacht hindurch, doch auch die langen Anfahrtswege sollten nicht unterschätzt werden. Zum einen liegen Flughäfen meist einiges außerhalb der Stadt, zum anderen haben viele Flugbegleiter den eigentlichen Wohnort nicht an ihrem Abflugsort. So ist es nicht ungewöhnlich, dass jemand in Frankfurt arbeitet, jedoch in Hamburg, Barcelona oder Wien lebt. Dies wurde jedoch in der vorliegenden Studie nicht erhoben.

Ein besonderes Augenmerk der Forschung sollte auf die individuellen Ziele an sich gelegt werden, sowie der in dieser Arbeit erwiesene Einfluss auf Burnout. Hier konnten auch in der Literatur kaum Hinweise gefunden werden. Eine vertiefende Untersuchung empfiehlt sich zudem in den Dimensionen der Innovation und des Commitments hinsichtlich der deutlichen Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout.

In der vorliegenden Forschungsarbeit zeigte sich eine Differenz hinsichtlich der Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Managementpositionen. Während dem direkten Vorgesetzten große

Zufriedenheit widerfährt, sind die Flugbegleiter besonders unzufrieden mit dem Management und der Strategie. Dies würde weiterer und näherer Forschung bedürfen. Des Weiteren scheint die Emotionsregulation bei Flugbegleitern einen wesentlichen Einflussfaktor auf Burnout darzustellen, wurde jedoch für diese Berufsgruppe noch nicht untersucht und erforscht.

Der Forschungsausblick zeigt, dass der Zusammenhang der Dimensionen Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout, welche anhand der Stichprobe der Flugbegleiter in dieser Arbeit erforscht wurde, noch umfassende Erforschungen erfordert, um hier vor allem für die Wirtschaft Verbesserungen und entsprechende Kostenreduktionen bewirken zu können. Sowohl für die Wirtschaft als auch die Wissenschaft wäre eine engere Zusammenarbeit wünschenswert und gewinnbringend.

## 13. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit wurde verfasst, um Einflüsse und Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit auf Burnout zu erforschen. Zudem wurde der Frage nachgegangen, inwieweit organisationsbedingte Variablen beim Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout bei Flugbegleitern eine Rolle spielen. Hierfür wurde die Airline-Branche, genau genommen das Kabinenpersonal als Repräsentant, verwendet und eine umfangreiche Arbeitsplatzanalyse durchgeführt. Zur Erfassung der vielfältigen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit diente der Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit (FEMAZU), sowie für die Facetten von Burnout die Burnout-Screening-Skalen (BOSS) „Beruf“ und „körperliche Beschwerden“. Die organisationsbedingten Variablen wurden im Zuge einer Gruppendiskussion erhoben und zu entsprechenden Statements ausformuliert, um für den Fragebogen verwendet werden zu können. Die Online-Erhebung erfolgte anhand 420 Flugbegleitern im deutschsprachigen Raum.

Zu der quantitativen Erhebung wurde eine qualitative Methode angewandt, um detaillierter Informationen bezüglich der Komplexität in Entstehung und Verlauf der Krankheitsgeschichte von Burnout zu bekommen und Hinweise für die Einwirkung organisationsbedingter Variablen zu erhalten.

Entsprechend der repräsentativen Stichprobe in der vorliegenden Arbeit konnte ein starker Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit auf die verschiedenen Facetten von Burnout erwiesen sowie überwiegend signifikante Ergebnisse verzeichnet werden. Als wesentliche Einflussvariablen konnten individuelle Ziele, Arbeitsbedingungen, Aufgabenfeld, Empowerment, Commitment, Emotionsregulation und Work-Life-Balance identifiziert werden. Andere in der Literatur als bedeutend eruierten Variablen, wie bspw. die Arbeitsplatzsicherheit und der Zivilstand, zeigten keine oder nur eine sehr geringe Signifikanz.

Abschließend wurden Faktoren, welche einen Einfluss auf das Ergebnis haben könnten, ausführlich erläutert und diskutiert sowie eine Empfehlung für die Praxis und zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen abgeleitet.



## 14. Literaturverzeichnis

- Amundson, N. E. & Borgen, W. A. (1982). The Dynamics of Unemployment: Job Loss and Job Search. *Personnel and Guidance Journal*, 9, 562-564.
- Aronson, E., Pines, A. M. & Kafry D. (1983). *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Barth, A.-R. (1997). *Burnout bei Lehrern. Theoretische Aspekte und Ergebnisse einer Untersuchung*. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Bauer, J., Hafner, S., Kachele, H., Wirsching, M. & Dahlbender, R. W. (2003). The burn-out syndrome and restoring mental health at the working place. *Psychother Psychosom Med Psychol*, 53, 213-222.
- Berger, M., Linden, M., Schramm, E., Hillert, A., Voderholzer, U. & Maier, W. (2012). *Burnout - Positionspapier der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN) zum Thema*. Zugriff am 15.07.2012 unter <http://www.dgppn.de>
- Bilge, F. (2006). Examining the burnout of academics in relation to job satisfaction and other factors. *Social Behaviour and Personality*, 34, 1151-1160.
- Borg, I. & Allerbeck, M. (1977). Eine Analyse der Gesamtstruktur von Neuberger's „Arbeitsbeschreibungsbogen“ zur Messung der Arbeitszufriedenheit. *Problem und Entscheidung*, 19, 1-30.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- Braun, O. (2011). *Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit (FEMAZU)*. Unveröffentlichtes Manuskript. Universität Landau.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Verlag Hans Huber.

- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74.
- Bruhn, M. (1995). Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen – Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Marketing. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing* (S. 611-649). Wiesbaden: Gabler.
- Bungard, W. (2004). Organisationspsychologische Forschung im Anwendungsfeld. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 121-141). Bern: Hans Huber.
- Bunz, A. R. Jansen, R. & Schacht, K. (1974). *Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen*. Bonn: Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.
- Burisch, M. (1994). *Das Burnout – Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 2. unveränderte Auflage 2003*. Berlin: Springer.
- Burisch, M. (1989/2006). *Das Burnout – Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung von verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie 5* (S. 85-114). Göttingen: Hogrefe.
- Büssing, A. & Perrar K.-M. (1992). Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). *Diagnostica*, 38, 328-353.
- Büssing, A. (1996). Burnout at modern workplaces: Current state and future directions. Bundesanstalt für Arbeitsmedizin Berlin (Ed.), *Occupational Health and Safety Aspects of Stress at Modern Workplaces* (S. 47-61). Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft GmbH.
- Büssing, A. (Hrsg.). (1997). *Von der funktionalen zur ganzheitlichen Pflege*. Göttingen: VAP.
- Büssing, A. & Schmitt, S. (1998). Arbeitsbelastungen als Bedingungen von Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozeß. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2, 76-88.
- Büttner, R. (2010). *Spezifische Kritik zur 2-Faktoren-Theorie von F. Herzberg*. New York: McGraw-Hill.

- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Comelli, G. (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In Bungard, W. & Jöns, I. (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragungen: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 32-58). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Dilling, H., Mombour, W. & Schmitt, M. H. (Hrsg.) (2006). *Internationale Klassifikation psychischer Störungen: ICD-10 Kapitel V (F). Diagnostische Kriterien für Forschung und Praxis*. Weltgesundheitsorganisation (4. überarb. Aufl.). Bern: Huber.
- Enzmann, D. (1996). *Gestresst, erschöpft oder ausgebrannt? Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnoutprozeß* (Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung, Bd. 3). München: Profil.
- Enzmann, D. & Kleiber, D. (1989). *Helfer-Leiden: Streß und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger.
- Erke, H. (1998). Psychologische Aspekte der An- und Abwesenheit. In: Brendenburg, U., Kuh, K. & Marschall, B. (Hrsg.), *Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb* (S. 51 – 53). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag für neue Wissenschaft.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545-561.
- Fettel, A. (1997). Mitarbeiterbefragungen – Anforderungen und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern. In: Bungard, W. & Jöns, I. (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragungen: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 97-113). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 63-76.
- Fisher, C. D. & Locke, E. A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. In C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (Hrsg.), *Job satisfaction – how people feel about their jobs and how it affects their performance* (S. 165-194). New York: Lexington Books.
- Flick, U. (2004). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Verlag.

- Frankfurter Allgemeine Zeitung. (2010). *Psychischer Druck im Beruf: Burnout statt Grippe*. Zugriff am 12.09.2011 unter <http://www.faz.net/artikel/C30125/psychischer-druck-im-beruf-burn-out-statt-grippe-30085175.html>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H. J. & North, G. (1992). *Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt: Krüger.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In Greif, S., Baberg, E. & Semmer N. (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S.135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Gamsjäger, E. (1994). *Die Berufsbelastung bei Lehrerinnen und Lehrern an der Hauptschule. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der HauptschullehrerInnen im Bezirk Pinzgau/Salzburg*. Unveröffentlichte Diplomarbeit: Universität Salzburg.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1996). *Organisationspsychologie*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Greene, G. (1960). *A Burn-Out Case*. UK: Heinemann.
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (1991). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Groskurth, P. (1974). Arbeitszufriedenheit als normatives Problem. *Arbeit und Leistung*, 11, 285-288.
- Grund, M. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Grunder, H. U. & Bieri, T. (1995). *Zufrieden in der Schule? – Zufrieden mit der Schule? Berufszufriedenheit und Kündigungsgründe von Lehrkräften*. Bern: Haupt.
- Hagemann, W. & Geuenich, K. (2009). BOSS. Burnout-Screening-Skalen. Göttingen: Hogrefe
- Henning, S. & Houben, I. (2001). *Diagnostisches und statistisches Manual psychischer Störungen DSM-IV: übersetzt nach der vierten Auflage des Diagnostic and statistical manual of mental disorders der American Psychiatric Association (3., unveränd. Aufl.)*. Göttingen: Hogrefe.

- Herzberg, F. (2003). Was Mitarbeiter in Schwung bringt. *Harvard Business Manager*, 4, 50-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Syndermann, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt: Campus
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers.
- Issig, P. (2011). Bayern bekommt einen Burn-out-Beauftragten. Welt am Sonntag. Zugriff am 24.10.2011 unter <http://www.welt.de/print/wams/muenchen/article13676062/Muenchen-amp-Bayern.html>
- Kaluza, G. (2007). *Gelassen und sicher im Stress*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Kirchler, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage). Wien: Facultas.
- Kleiber, D. & Enzmann, D. (1990). *Burnout. Eine internationale Bibliographie - An International Bibliography*. Göttingen: Hogrefe.
- Koys, D. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Uni-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54, 103-114.
- Krause A. & Dunckel, H. (2003). Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 182-193.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz PVU
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Litzcke, S. & Schuh, H. (2007). *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1973). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Mann, T. (1901). *Buddenbrooks. Verfall einer Familie*. Berlin: Fischer.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 9, 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout – the cost of caring*. New York: Prentice Hall.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 189-212.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory. Manual (2<sup>nd</sup> ed.)*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (3<sup>rd</sup> ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer-Verlag.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mayo, E. (1933). *Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 8.Aufl. Basel/Weinheim: Beltz.
- McManus, I., Winder, B. & Gordon, D. (2002). The causal links between stress and burnout in a longitudinal study of UK doctors. *Research Letters*, 359, 2089-2090.
- Meffert, H. & Schwetje, T. (1991). Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel. *Planung und Analyse*, 26, 44-49.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Müller, R. & Larisch, J. (2012). *Arbeitsschutz in der Flugbegleitung*. Münster: Lit-Verlag.
- Müller, B., Münch, E. & Badura, B. (1997). *Gesundheitsförderliche Organisationsgestaltung im Krankenhaus: Entwicklung und Evaluation von Gesundheitszirkeln als Beteiligungs- und Interventionsmodell*. Weinheim, München: Juventa.
- Neubach, B. & Schmidt, K.-H. (2004). Differenzielle Zusammenhänge von Arbeitsbelastungen und Ressourcen mit Dimensionen des Burnout. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 48, 25-30.
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit – Verfahren und Ergebnisse*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1976/1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. Bern: Huber.
- Neuberger, O. (1992). Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 2288-2299). Stuttgart: Poeschel.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-803.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology. Recent contributions to the study of organizational citizenship behaviour. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology* (S. 337-368). Chichester: Wiley.
- Osterloh, F. & Hillienhof, A. (2012). *AOK-Fehlzeiten-Report: Psychische Beschwerden bei Überstunden*. Zugriff am 24.10.2012 unter <https://www.aerzteblatt.de/archiv/129336/AOK-Fehlzeiten-Report-Psychische-Beschwerden-bei-Ueberstunden>
- Pekrun, R. & Frese, M. (1992). Emotions in work and achievement. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (S. 153-200). Chichester: Wiley.

- Perrar, K. M. (1995). *Zum Verhältnis von Burnout und psychischen Streß in der Krankenpflege*. Aachen: Shaker Verlag.
- Pines, A. M., Aronson, E. & Kafry, D. (1993). *Ausgebrannt – vom Überdruss zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastungen und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Richter-Kuhlmann, E. (2012). *Gesundheitssurvey des Robert-Koch-Instituts: Zivilisationskrankheiten nehmen zu*. Zugriff am 28.10.2012 unter <http://www.aerzteblatt.de/archiv/127544/Gesundheitssurvey-des-Robert-Koch-Instituts-Zivilisationskrankheiten-nehmen-zu>
- Rohde, H. (2010). *Air Berlin / LTU: Die Kabine ist mit den Arbeitsbedingungen sehr unzufrieden*. Zugriff am 27.08.2012 unter [www.ufo-online.com/flugbegleiter/index.php?option=com\\_content&view=article&id=277&Itemid=71](http://www.ufo-online.com/flugbegleiter/index.php?option=com_content&view=article&id=277&Itemid=71)
- Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H. & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees. *International Journal of Service Industry Management*, 7, 62-80.
- Rösing I. (2003). *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt?* Heidelberg: Asanger.
- Schröder, H. (2012). Fehlzzeiten-Report 2012 vom AOK-Bundesverband und der WIdO. Zugriff am 28.12.2012 unter [http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/achiv/2012/05\\_schroeder\\_statement.pdf](http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/achiv/2012/05_schroeder_statement.pdf)
- Schuler, H. (1993). *Organisationspsychologie*. 1. Auflage. Bern: Huber.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Selye, H. (1946). The general adaption syndrome and the diseases of adaption. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 6, 117-130.
- Selye, H. (1981). *Geschichte und Grundzüge des Stresskonzepts*. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress – Theorien, Untersuchungen, Massnahmen* (S. 163-187). Bern: Huber.
- Semmer, N. (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse*. Weinheim: Beltz.

- Semmer, N. & Udrys, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 157-195). Bern: Hans Huber.
- Siebcke, D. (2009). Burnout-Prävention als betriebliche Ressource. Zugriff am 24.02.2013 unter <http://www.pragdis.de/data/wettvogrfsiebecke.pdf>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spiegel. (2011). *Wie Unternehmen ihre Beschäftigten vor Bournout schützen*. Spiegel, 30/2011 (25.07.2011).
- Stein, P. & Hornung, P. (2012). Übermüdete Piloten geben Notsignal. Zugriff am 15.06.2012 unter <http://www.ndr.de/info/programm/sendungen/reportagen/piloten107.html>
- Stock, R. (2002). Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, *Die Betriebswirtschaft*, 62, 55-72.
- Stock, R. & Hoyer, W. (2002), Leadership Style as Driver of Salespeople's Customer Orientation, *Journal of Market-Focused Management*, 5, 353-374.
- Stock, R. & Hoyer, W. (2005), An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 536-553.
- Stock-Homburg, R. (2009), *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Tett, R. P. & Meyer J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-291.
- Van Dijkhuizen, N. (1980). *From stressors to strains*. Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Vom Holtz, R. (1998). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. München: FGM-Verlag.
- Von Rosenstiel, L. (1975). *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Von Rosenstiel, L. (1987). Wandel in der Karrieremotivation – Verfall oder Neuorientierung? In: von Rosenstiel, L., Einsiedler, H. E. & Streich, R. K. (Hrsg.), *Wertewandel als*

- Herausforderung für die Unternehmenspolitik (S. 35-52). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*
- Von Rosenstiel, L. (1992). *Betriebsklima geht jeden an!* München: Bayerisches Staatsministerium und Sozialordnung.
- Von Rosenstiel, L. (1995). Motivation von Mitarbeitern. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 161-180). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Rosenstiel, L. (1999). Arbeitszufriedenheit. In von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 193-204). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weber A. & Hörmann, G. (2007). *Psychosoziale Gesundheit im Beruf*. Stuttgart: Gentner.
- Wegge, J. & Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4, 173-184.
- Wegge, J. & Kleinbeck, U. (1993). Motivationale Faktoren betrieblicher Fehlzeiten: Zum Einfluss leistungs- und anschluss-thematischer Variablen auf die Abwesenheit am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 40, 451 – 486.
- Weinert, A. B. (1981). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Weinert, A. B. (1992). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. 3. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. 4. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Winter, S. (2005). *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung*, Dissertation, Universität Mannheim.

- Wirtschaftswoche (2012). (M. Berndt & M. Zamorano) *Volkskrankheit Burnout*. Wirtschaftswoche, 4. Januar 2012.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt/New York: Campus.
- Wright, T., Cropanzano, R. & Bonett, D. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being in the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 93-104.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress. The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.
- Zapf, D., Seifert, C., Mertini, H., Voigt, C., Holz, M., Vondran, E., Isic, A. & C. Schmutte, B. (2000). Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit. In H.-P. Musahl & T. Eisenhauer (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (S. 99-106). Heidelberg: Asanger.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527-545.
- Zimbardo, P. G. (1992). *Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Zimbardo, P. G. (1999). *Psychologie*. (7., neu übersetzte und bearbeitete Auflage). Deutsche Ausgabe Hoppe- Graff, S. & Engel, I. (Hrsg.). Berlin: Springer Verlag.

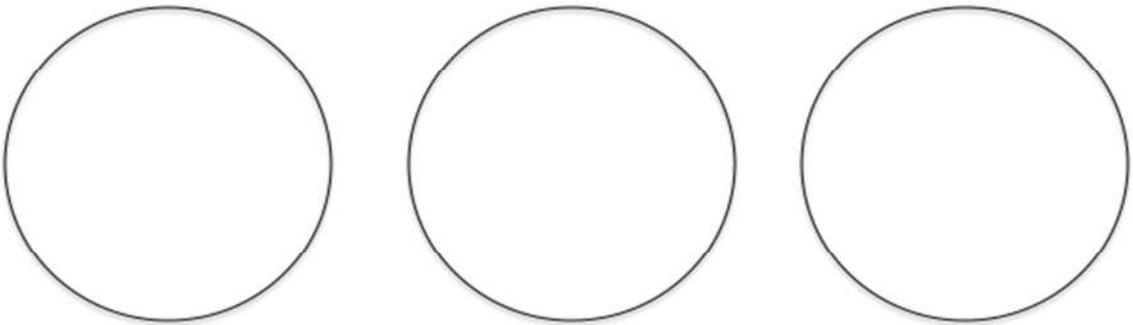


# 15. Anhang

## ANHANG A

### Interviewleitfaden der problemzentrierten Interviews

Interviewleitfaden
Name:
Alter: 18 – 25 Jahre, 25 – 30 Jahre, 30 – 35 Jahre, 35 – 40 Jahre, 40 – 45 Jahre, 45 – 50 Jahre, 50 – 55 Jahre
Familienstand: Verheiratet, in einer Beziehung lebend, allein lebend, Sonstiges
Seit wann Flugbegleiterin?
Werden weitere Tätigkeiten ausgeübt? Kurse, Nebenjob, Studium, Weiterbildungen, Sonstiges
Arbeitsverhältnis: Vollzeit, Teilzeit
Wie sah denn früher so Ihr Alltag aus?
Wie sah vor der Therapie eine typische Woche bei Ihnen aus?
Wie verbrachten Sie Ihre Freizeit?
Wie hat Burnout bei Ihnen angefangen?
Wie haben Sie bemerkt dass Sie Burnout haben und welche Symptome hatten Sie?
Was sind Ihrer Meinung nach die Ursachen für Ihre Erkrankung?
Wie ausschlaggebend waren die beruflichen Aspekte?
Welche Rolle spielte die private Situation bei der Erkrankung?
Welche Therapien und Lösungsversuche haben Sie schon hinter sich?
Wie ist Ihre Stimmungslage und wie fühlen Sie sich?
Wie gut können Sie Ihren Tagesablauf vorausplanen?
Fühlen Sie sich in der Lage alle für Sie wichtigen Dinge zu erledigen?
Haben Sie regelmäßigen Kontakt zu FreundInnen?
Auf einer Skala von 1-10, welches Energielevel würden Sie sich aktuell selbst zuschrei-

ben?
Wie geht es Ihnen mit dem Schlaf?
Wie ist Ihr derzeitiges Essverhalten? Essen Sie regelmäßig?
Was hat sich seit der Diagnose Burnout verändert?
Wie würden Sie sich vor der Burnout-Erkrankung beschreiben?
Wie beschreiben Sie sich jetzt?
Lebenskreise


## ANHANG B

### Leitfaden Gruppendiskussion

<b><u>Allgemeines:</u></b>	
Teilnehmer:	n = 8
Alter:	25 – 40 Jahre
Geschlecht:	6 : 2 (weiblich : männlich)
Datum:	März 2012
Dauer:	2 Stunden
<p>Einleitung, Begrüßung</p> <p>Allgemeine Erläuterungen: „Es gibt kein Richtig und kein Falsch“  „Einzelmeinungen“</p> <p>Hinweis auf Vertraulichkeit</p>	
<b><u>Vorstellungsrunde:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Vorstellung vom Moderator und Ziel bzw. Inhalt des Themas.</li> </ul>	

- Vorstellung der Diskussionsteilnehmer:

„Damit wir uns ein wenig kennenlernen bitte ich Euch sich vorzustellen, und dabei kurz den Arbeitgeber (Airline) nennen sowie eure Position und wie lange Ihr schon als Flugbegleiter tätig seid.“

### **Einstiegsfrage:**

- Was stresst euch in eurem Flugbegleiterleben am meisten?

### **Diskussionsfragen:**

- Was sind Stressfaktoren an Bord?
- Was sind potentielle Stressfaktoren abseits der Tätigkeit an Bord?
- Welche Rahmenbindungen werden als belastend erlebt?
- Was belastet an Bord am meisten?
- Worüber habt ihr euch in den letzten 4 Wochen geärgert?
- Findet ihr geplante Überstunden in Ordnung?
  - Wie oft kommt es zu Überstunden?
- Fliegt ihr immer nach Plan oder gibt es häufig Planänderungen?
  - Wie oft habt ihr Planänderungen
  - Wie geht es euch mit Planänderungen?
  - Was sind etwaige Auswirkungen von Planänderungen?
- Wie geht es euch mit Jetlag und Zeitverschiebungen?
  - Wie geht ihr damit um?
  - Was macht ihr dagegen?
- Welche gesundheitlichen Risiken birgt der Beruf?
  - Wie hoch schätzt ihr das Krankheitsrisiko ein?
  - Sind Flugbegleiter überdurchschnittlich oft Krank?
- Findet ihr den Beruf als Flugbegleiter physisch und psychisch anstrengend?
  - Wenn ja, was wird als anstrengender/belastender empfunden?
- Wie ist es immer freundlich sein zu müssen?
  - Wie häufig kommt es zu Konflikten?
  - Wie geht ihr mit Konflikten um und wie geht es euch damit?
- Wie häufig sind medizinische Notfälle, unruly Passangers, Todesfälle, etc.?

- Wie geht es euch damit?
- Wie geht ihr damit um?
- Gibt es im Flugbegleiteralltag auch Zeitdruck?
  - Wann ist dieser am größten?
- Wie findet ihr die Arbeitsbedingungen?
  - Was würdet ihr verbessern?

## Verabschiedung

## ANHANG C

### Fragebogen Online Erhebung

#### Fragen zur Person:

**Geschlecht:** männlich weiblich

**Alter:**

- 18 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 45
- Über 45

**Zivilstand:**

- Mit Partner lebend
- alleine stehend
- Sonstiges

**Höchster Schulabschluss:** Pflichtschule nicht abgeschlossen

- Hauptschule/Realschule
- Lehre/Azubi/Abschluss ohne Abitur/Matura
- Matura/Abitur
- Universität/Fachhochschule
- Sonstiges

**Arbeitgeber:** Lufthansa  
Airberlin/LTU  
Condor  
Austrian Airlines  
Sonstige Billigflug Airline  
Sonstige Business Airline  
Private / Executive Airline

**Zugehörigkeit zur Organisation seit:**

weniger als 1 Jahr  
2 – 4 Jahre  
5 – 10 Jahre  
10 – 15 Jahre  
15 – 20 Jahre  
mehr als 20 Jahre

**Flugbegleiter seit insgesamt (falls Sie bei verschiedenen Organisationen tätig waren):**

weniger als 1 Jahr  
2 – 4 Jahre  
5 – 10 Jahre  
10 – 15 Jahre  
15 – 20 Jahre  
mehr als 20 Jahre

**Führungskraft:** Ja    Nein

**Stationierung:** Frankfurt  
München

Berlin  
Düsseldorf  
Wien  
Sonstiges

**Arbeitsverhältnis:** Vollzeit  
70 % - 75 %  
50 %  
Sonstiges

**Durchschnittlich geplante Flugstunden der letzten 6 Monate (pro Monat):**

30 – 50  
50 – 65  
65 – 75  
75 – 85  
mehr als 90

**Die in den letzten 6 Monaten tatsächlich abgeflogenen Flugstunden (pro Monat):**

30 – 50  
50 – 65  
65 – 75  
75 – 85  
mehr als 90

**Planstabilität: Anzahl der Planänderungen in den letzten 6 Monaten (gesamt):**

1 – 2  
3 – 4  
5 – 6  
7 – 8  
mehr als 9  
Sonstiges

**Krankheitstage innerhalb der letzten 6 Monate (gesamt):**

weniger als 3 Tage

5 – 10

11 – 19

20 – 29

30 – 40

mehr als 45 Tage

**ANHANG C**

**Operationalisierung Mitarbeiterzufriedenheit**

**FEMAZU:**

**Skala 1-5. 1 = stimme vollkommen zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu,**

**k. A. = kann ich nicht beurteilen**

**Strategie**

1. Ich kenne und verstehe die Strategie meiner Organisation.
2. Ich stehe voll hinter der Strategie meiner Organisation.
3. Meine persönlichen Werte und Ziele passen gut zur Strategie meiner Organisation.
4. Insgesamt bin ich mit der Strategie, die meine Organisation verfolgt, zufrieden.

**Management**

5. Alles in allem habe ich Vertrauen in das Management.
6. Ich bin zufrieden mit der Einhaltung von Zusagen durch das Management.
7. Ich bin zufrieden mit den Entscheidungen, die das Management trifft.
8. Insgesamt bin ich mit dem Management meiner Organisation zufrieden.

**Direkter Vorgesetzter (Purser)**

9. Mit der Art und Weise, wie mein direkter Vorgesetzter mit mir umgeht, bin ich zufrieden.
10. Ich weiß, welche Erwartungen mein direkter Vorgesetzter auf den Flügen an mich hat.

11. Das Vertrauensverhältnis zwischen meinem direkten Vorgesetzten und mir ist während den Flügen gut.

12. Insgesamt bin ich mit der Führungsqualität meines direkten Vorgesetzten auf den Flügen zufrieden.

**Individuelle Ziele, die mit dem/der TeamleiterIn (bzw. disziplinarischen Vorgesetzten) vereinbart wurden**

13. Ich bin zufrieden mit den Zielen, die mit mir vereinbart wurden.

14. Ich bin zufrieden damit, wie ich auf meine Zielvereinbarung Einfluss nehmen kann.

15. Meine beruflichen Ziele sind mir klar.

16. Insgesamt bin ich mit meinen individuellen Zielen zufrieden.

**Entlohnung**

17. Ich bin der Meinung, dass sich besondere Leistung bei uns finanziell lohnt.

18. Alles in allem fühle ich mich angemessen und fair entlohnt.

19. Die Entlohnung steht bei uns in einem gerechten Verhältnis zur Leistung.

20. Insgesamt bin ich mit der Entlohnung in meinem Unternehmen zufrieden.

**Arbeitsbedingungen**

21. Ich bin mit den mir zur Verfügung stehenden Arbeitsmaterialien (z. B. Essens- und Getränkeangebot, etc. ) zufrieden.

22. Ich bin zufrieden mit den Arbeitsgeräten, die ich für meine Tätigkeit benötige (z. B. Trolley, Container, On-Bord-PC, Duty Free-Abrechnungsgerät, Medicalkit,...).

23. Ich bin zufrieden damit, dass sich meine Arbeitsposition oft verändert.

24. Alles in allem bin ich mit meinen Arbeitsbedingungen (z. B. Flugplan, Lärm, Luft, Temperatur im Flugzeug, Sicherheit, ...) zufrieden.

**Aufgabenfeld**

25. Meine Arbeit als FlugbegleiterIn macht mir Spaß.

26. Ich kann meine Fähigkeiten gut in meine Tätigkeit einbringen.

27. Mein Aufgabenfeld (Dienstleister, Service, Sicherheit, Kundenbetreuung)passt gut zu meinen Interessen.

28. Insgesamt bin ich mit meinem Aufgabenfeld zufrieden.

**Organisation**

- 29. Die Schnittstellen in unserer Organisation sind für mich klar geregelt.
- 30. Ich erlebe während meiner Arbeit keine Rollenkonflikte gegenüber anderen.
- 31. Bei uns gibt es selten organisatorische Pannen oder Pleiten.
- 32. Insgesamt bin ich mit den Zuständigkeiten in unserer Organisation zufrieden.

### **Teamgeist**

- 33. An Bord hilft man sich gegenseitig weiter.
- 34. Ich bin zufrieden damit, wie die Vernetzung unter den Mitarbeitern gefördert wird.
- 35. Ich arbeite gerne im Team.
- 36. Alles in allem bin ich mit der Zusammenarbeit mit meinen KollegInnen und Kollegen an Bord zufrieden.

### **Kommunikation**

- 37. Ich bin zufrieden damit, wie häufig wichtige Dinge an die Kabinenmitarbeiter kommuniziert werden.
- 38. Ich bin zufrieden damit, wie (Art und Weise) wichtige Dinge an die Kabinenmitarbeiter kommuniziert werden.
- 39. Bei uns stimmt die Mischung aus persönlicher Kommunikation und Kommunikation per Mail, Telefon und Mitarbeiterzeitung/Newsblatt.
- 40. Mit der Kommunikation bin ich insgesamt zufrieden.

### **Empowerment**

- 41. Ich bin zufrieden damit, wie sehr ich selbst Entscheidungen treffen kann.
- 42. Ich übernehme gerne Verantwortung, weil ich Rückendeckung bekomme, wenn ich einen Fehler mache.
- 43. Ich bin mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten in meinem Arbeitsbereich zufrieden.
- 44. Alles in allem bin ich mit der Verantwortung zufrieden, die mir übertragen wurde.

### **Engagement**

- 45. Ich gehe mit den Ressourcen meines Unternehmens so um, als wären es meine eigenen.
- 46. Ich bringe mich gerne auch über das geforderte Maß ein, um die Unternehmensziele zu erreichen.
- 47. Ich strenge mich an (z. B. Kundenbindung, mehr Einsätze, Einsparungen, Minimum Crew,...) , damit wir in eine positive Zukunft blicken können.

48. Insgesamt bringe ich viel Kraft, Anstrengung und Engagement in unser Unternehmen ein.

### **Qualität**

49. Ich bin zufrieden mit der Qualität unserer (Dienst-)Leistungen.

50. Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten, die man mir gibt, um qualitativ hochwertig zu arbeiten.

51. Mit der Qualität, die wir bieten, brauchen wir uns nicht zu verstecken.

52. Alles in allem bin ich mit der Qualität, die in unserer Organisation geboten wird, zufrieden.

### **Kunden**

53. Ich bin zufrieden mit der Kundenorientierung in meinem Unternehmen.

54. Ich weiß, wie ich die Zufriedenheit der Kunden positiv beeinflussen kann.

55. In unserem Unternehmen wird viel unternommen, um die Kundenorientierung der Mitarbeiter zu fördern (Seminare, Workshops, Coachings).

56. Insgesamt gefällt mir die Art und Weise, wie wir mit Kunden umgehen, sehr gut.

### **Innovation**

57. Ich bin zufrieden damit, wie neue Ideen im Kabinenbereich unterstützt werden.

58. Ich bin zufrieden damit, wie mit Fehlern (z.B. am Produkt, Entscheidungsfehlern im Kabinenbereich,...) umgegangen wird, denn aus Fehlern kann man lernen.

59. Unser betriebliches Vorschlagswesen funktioniert gut im Kabinenbereich, man erhält schnell und qualifiziert eine Rückmeldung zu den eingebrachten Ideen.

60. Alles in allem bin ich mit der Innovationskraft unserer Organisation zufrieden.

### **Weiterentwicklung**

61. Ich bin zufrieden damit, wie ich meine persönliche berufliche Weiterentwicklung mit gestalten kann.

62. Personalentwicklung erfolgt bei uns individuell und anforderungsbezogen.

63. Wenn sich bei uns jemand weiterentwickeln will, bekommt er von der Organisation die nötige Unterstützung.

64. Alles in allem bin ich mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation zufrieden.

### **Work-Life-Balance**

- 65. Beruf und Privatleben stehen bei mir in einem gesunden Verhältnis.
- 66. Ich bin zufrieden damit, wie mein Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt (z. B. Einfluss auf die Plangestaltung, Planstabilität, Urlaubs- und Requestsystem, Kinderbetreuung,...).
- 67. In unserer Organisation hat man begriffen, dass die Mischung aus Arbeit, Freizeit und gesundheitsbezogenen Aktivitäten stimmen muss.
- 68. Insgesamt bin ich damit zufrieden, wie man als Mitglied unserer Organisation Arbeit, Freizeit und Familie in Einklang bringen kann.

### **Fairness**

- 69. Meine Leistung wird (von z. B. Pursern, Flying Supervisor, etc.)fair beurteilt.
- 70. Im Unternehmen hat jeder die gleichen Chancen.
- 71. Vorgesetzte bemühen sich in unserer Organisation, den Einsatz der Mitarbeiter gerecht zu bewerten.
- 72. Alles in allem bin ich mit der Fairness der Leistungsbeurteilung in unserer Organisation zufrieden.

### **Selbstwertgefühl**

- 73. In meinem Arbeitsumfeld wird meine Meinung geschätzt.
- 74. Ich bin zufrieden damit, wie das fliegende Personal in der Organisation angesehen ist.
- 75. Ich werde von meinen Kollegen und Vorgesetzten ernst genommen.
- 76. Alles in allem erfahre ich in unserer Organisation Bestätigung für das, was ich sage und tue.

### **Commitment**

- 77. Ich fühle mich mit der Organisation emotional verbunden.
- 78. Ich bin stolz darauf, dass ich in dieser Organisation arbeite.
- 79. Ich habe bisher noch nie bzw. nur selten daran gedacht, die Organisation zu verlassen.
- 80. Ich würde es schlimm finden, wenn ich nicht mehr in dieser Organisation arbeiten könnte.

### **Gesamtzufriedenheit**

81. Die Erwartungen, die ich an einen Arbeitsplatz habe, werden in dieser Organisation erfüllt.

82. Wenn ich noch nicht hier arbeiten würde, dann würde ich alles daran setzen, hier anfangen zu können.

83. Im Vergleich zu anderen Leuten, kann ich mit meinem Arbeitsplatz zufrieden sein.

84. Alles in allem bin ich mit meinem Arbeitsplatz als FlugbegleiterIn zufrieden.

### **Weiterempfehlungsbereitschaft**

Würden Sie Ihre Organisation/Unternehmen als Arbeitgeber Freunden oder Familienangehörigen weiterempfehlen?

unwahrscheinlich

sehr wahrscheinlich

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### **Bewertung vom Beruf Flugbegleiter:**

**Skala 1-5: 1 = „Stimme Vollkommen zu“ – 5 = „Stimme überhaupt nicht zu“**

1. Der Beruf als FlugbegleiterIn ist der richtige für mich.
2. Ich finde die Arbeit interessant und abwechslungsreich.
3. Ich bekomme eine starke persönliche Bestätigung durch die Arbeit.
4. Ich finde meine Arbeit als FlugbegleiterIn stark routinebehaftet.
5. Ich denke über einen Berufswechsel nach.

### **Gründe für einen Berufswechsel (mehrfach Auswahl möglich):**

Die Bedingungen gestatten keinen guten Service und Kundenbetreuung mehr

Ich fühle mich ständig überlastet und ausgebrannt

Ich möchte mich innerhalb des Flugbetriebes beruflich weiterentwickeln

Ich möchte mich außerhalb des Flugbetriebes beruflich weiterentwickeln

Es geht aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr

Sonstige Gründe

## ANHANG C

### Operationalisierung organisationsbedingt Belastungen (Stressoren):

1 = „Stimme Vollkommen zu“ – 5 „Stimme überhaupt nicht zu“

- Es fällt mir schwer in der Arbeit immer freundlich sein zu müssen.
- Meine Arbeit ist körperlich sehr anstrengend.
- Ich fühle mich durch die routinebehaftete Arbeit als FlugbegleiterIn oft unterfordert.
- Meine Arbeit wird häufig unterbrochen durch: (technische Gebrächen z. B. vom Entertainmentsystem, Bildschirm, Passagiercalls, Medicals, Sonderwünsche, Kollegen, etc.).
  - Durch diese Unterbrechungen konnte ich meinen normalen Prozessablauf nur noch schwer einhalten.
  - Diese Unterbrechungen bewirkten bei mir einen Stress

Überhaupt nicht

sehr hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Mich belastet das Verhalten von den Passagieren.
- Mich belasten meine Arbeitsbedingungen (Arbeiten auf engem Raum, Hitze-Kälte, Lärm, Tag-Nacht Rhythmus, Planstabilität/-abhängigkeit, etc.).
- Ich stehe bei meiner Arbeit unter starkem Zeitdruck.
- Wenn ich fehle (wegen Krankheit,...), hat meine Abwesenheit belastende Konsequenzen (z. B. ungünstige Auswirkungen auf meinen Dienstplan, etc.).
- Mein Arbeitsplatz ist zur Zeit sicher (kein Stellenabbau erwartet).
- Meine derzeitige Arbeit könnte ich bis zum Rentenalter durchhalten.
- Die Fehlzeiten in meinem Arbeitsbereich schätze ich als überdurchschnittlich hoch ein.
- Als FlugbegleiterIn ist das Krankheitsrisiko durch ständige Zeitverschiebungen, Jetlag, Kälte-Hitze, Lärm, Nacht- Schichtarbeit,... höher als in den meisten anderen Berufen.
- Es gibt häufig Konflikte mit den Passagieren.

- Medizinische Notfälle, Unruly Passengers, etc. empfinde ich als besondere Belastung.

- Wie oft kommen diese besonderen Belastungen vor?

Nie sehr häufig  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## ANHANG C

### Operationalisierung Burnout

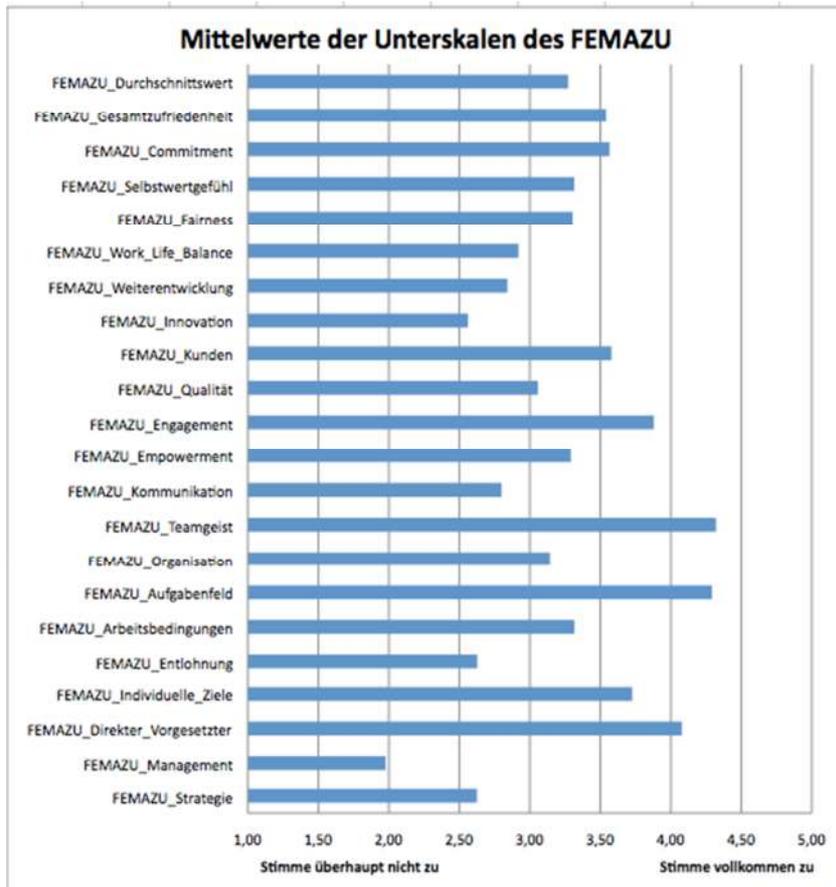
### BOSS:

<b>Bitte beantworten Sie alle Fragen.</b>							
		trifft nicht zu	trifft kaum zu	trifft teilweise zu	trifft überwiegend zu	trifft zu	trifft stark zu
	<b>Skala: Körperliche Beschwerden</b>						
1	Mich quälen heftige Kopfschmerzen.	0	1	2	3	4	5
2	Ich leide unter häufig wiederkehrenden Infekten.	0	1	2	3	4	5
3	Meine Muskeln sind ständig verspannt.	0	1	2	3	4	5
4	Ich spüre eine beklemmende Enge über der Brust.	0	1	2	3	4	5
5	Ich leide unter Atembeschwerden.	0	1	2	3	4	5
6	Ich leide unter Schmerzen (Gelenke, Rücken, Hautbrennen, etc.)	0	1	2	3	4	5
7	Ich leide unter Herzbeschwerden (Herzrasen, Herzschmerzen etc.)	0	1	2	3	4	5
8	Ich leide unter Magen-Darmbeschwerden.	0	1	2	3	4	5
9	Ich leide unter Schlafstörungen.	0	1	2	3	4	5
10	Meine Blutdruckwerte sind zu hoch/schwanken stark.	0	1	2	3	4	5

	<b>Skala: Beruf</b>						
1	Ich befinde mich in ständiger Sorge und Anspannung, dass ich meinen Job nicht bewältige.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2	Ich kontrolliere vermehrt Dinge in meinem Aufgabenbereich, bin misstrauischer geworden.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3	Um Fehler zu vermeiden, arbeite ich oft bis spät in die Nacht.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4	Ich kann mich über Erfolge im Job nicht mehr nachhaltig freuen.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	Läuft etwas nicht nach Plan, gerate ich leicht aus der Fassung.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	Lange Arbeitstage werden für mich zur Qual, zum Dauerstress.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	Die Freude an meiner Arbeit ist mir verloren gegangen.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	In meinen beruflichen Entscheidungen bin ich weniger treffsicher.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Um beruflichen Stress abbauen zu können, greife ich auf Alkohol und/oder Medikamente zurück.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Mein positives Image im Job ist in Gefahr.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## ANHANG D

### Grafik der Mittelwerte der Unterskalen des FEMAZU



## ANHANG E

### Grafik Mittelwerte der BOSS-Skalen



## ANHANG F

**Tabelle 1: Korrelationen der FEMAZU Unterskalen mit der Skala Gesamtzufriedenheit**

	FEMAZU_Gesamtzufriedenheit
FEMAZU_Strategie	.571
FEMAZU_Management	.445
FEMAZU_Direkter_Vorgesetzter	.244
FEMAZU_Individuelle_Ziele	.496
FEMAZU_Entlohnung	.431
FEMAZU_Arbeitsbedingungen	.505
FEMAZU_Aufgabenfeld	.509
FEMAZU_Organisation	.455
FEMAZU_Teamgeist	.368
FEMAZU_Kommunikation	.424
FEMAZU_Empowerment	.530
FEMAZU_Engagement	.444
FEMAZU_Qualität	.460
FEMAZU_Kunden	.460
FEMAZU_Innovation	.484
FEMAZU>Weiterentwicklung	.565
FEMAZU_Work_Life_Balance	.679
FEMAZU_Fairness	.505
FEMAZU_Selbstwertgefühl	.500
FEMAZU_Commitment	.785

Anmerkung: FEMAZU – Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit

Netto-Empfehlenquote

24-46.9= **-22.9 sehr schlechte Netto Empfehlenquote (sollte bei +35 liegen)**

## ANHANG G

**Tabelle 2: Korrelationen der FEMAZU Unterskalen mit den Burnout Skalen**

	FEMAZU Skala Gesamt	Durch- schn. FEMA- ZU	BOSS	Körperli- che Be- schwer- den	Beruf
Strategie	.569**	.686**	-.360**	-.289**	-.378**
Management	.422**	.581**	-.238**	-.197**	-.242**
Direkter_Vorgesetzter	.240**	.358**	-.201**	-.168**	-.212**
Individuelle_Ziele	.504**	.618**	-.422**	-.342**	-.447**
Entlohnung	.412**	.529**	-.292**	-.253**	-.298**
Arbeitsbedingungen	.479**	.627**	-.411**	-.362**	-.400**
Aufgabenfeld	.466**	.521**	-.418**	-.316**	-.460**
Organisation	.451**	.625**	-.306**	-.232**	-.344**
Teamgeist	.363**	.452**	-.285**	-.242**	-.285**
Kommunikation	.417**	.620**	-.250**	-.211**	-.241**
Empowerment	.507**	.675**	-.379**	-.319**	-.381**
Engagement	.430**	.535**	-.216**	-.140**	-.270**
Qualität	.443**	.645**	-.234**	-.218**	-.214**
Kunden	.432**	.624**	-.298**	-.230**	-.325**
Innovation	.469**	.718**	-.273**	-.222**	-.283**
Weiterentwicklung	.575**	.722**	-.345**	-.257**	-.375**
Work_Life_Balance	.675**	.719**	-.530**	-.455**	-.522**
Fairness	.506**	.691**	-.360**	-.298**	-.370**
Selbstwertgefühl	.495**	.598**	-.340**	-.292**	-.348**
Commitment	.779**	.703**	-.431**	-.303**	-.503**
Gesamtzufriedenheit		.809**	-.503**	-.393**	-.548**
Durchschnittswert			-.527**	-.419**	-.559**

Anmerkung: \*p<.05, \*\*p<.01, FEMAZU – Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit

## ANHANG H

**Tabelle 3: Korrelationen mit spezifischen Variablen**

	FEMAZU Durchschnittswert	Körperliche Beschwerden	Beruf
Alter	-.250**	.128**	.095
Dauer der Berufstätigkeit	-.312**	.148**	.089
Planstabilität	-.194**	.134**	.233**
Arbeitsplatzsicherheit	.229**	-.067	-.083
Arbeitsstunden	-.144**	.089	.158**
Zeitdruck	-.275**	.408**	.477**
Routine	-.192**	.140**	.212**
Emotionsregulation	-.341**	.301**	.481**
Arbeitsunterbrechung	-.287**	.382**	.375**
Unvorhersehbare Arbeitsbelastungen	-.170**	.265**	.247**

Anmerkung: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , FEMAZU – Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit



## **Erklärung an Eides Statt**

Ich versichere, dass ich die Dissertation selbständig und ohne die (unzulässige) Hilfe Dritter verfasst habe. Die Dissertation stellt auch in Teilen keine Kopien anderer Arbeiten dar und die benutzten Hilfsmittel sowie die Literatur sind vollständig angegeben.

Wien, 06.03.2013



# Curriculum Vitae

## Persönliche Daten:

Name: Dipl. Psy. Marina Kinschel

Geburtsdatum: 8. April 1983 in Österreich

## Schul- und Hochschulausbildung:

10/2011 – 07/2013	Psychologie an der Universität Koblenz-Landau (D)
10/2006 – 06/2011	Psychologie an der Universität Wien (Ö)
09/2005 – 09/2006	Fachabitur für wirtschaftliche Berufe Wien (Ö)
07/1998 – 09/2001	Ausbildung zur Bürokauffrau Wien (Ö)
09/1993 – 07/1998	Akademisches Gymnasium Salzburg (Ö)

## Beruflicher Werdegang:

01/2013 – 04/2013	DO & CO AG – Wien Head of HR National
02/2012 – 12/2012	DO & CO AG – Wien HR Manager
07/2011 – 04/2012	Deutsche Lufthansa AG - Frankfurt Personalauswahl und Personalberatung
07/2010 – 09/2011	M2Digital GmbH - Ö, CH, DE HR Consultant
10/2010 – 11/2010	Deutschen Lufthansa AG - Frankfurt Praktikum: Personalauswahl
04/2009 – 06/2011	Deutschen Lufthansa AG - München Flugbegleiterin
10/2003 – 05/2009	Austrian Airlines - Wien Flugbegleiterin