

Bachelor Psychologie

---

## Bachelorarbeit

Hat Autonomie Einfluss darauf, ob sich Burn-out Symptome bei  
Flugbegleitpersonal und bei Piloten entwickeln?

---

Zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts

vorgelegt von Judith Jitomirski

Berlin, der 01.09.2014

Arbeitspsychologie

Matrikelnummer: 1488

Judith.Jitomirski@web.de

Erstgutachterin: Frau Wiebke Stelling

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. med. Dr. phil. Horst Kächele

### Zusammenfassung

Piloten und Flugbegleiter arbeiten unter extremen Bedingungen. Schichtarbeit, Jetlag und lange Abwesenheiten von Zuhause beeinflussen das Wohlbefinden der Crewmitglieder negativ. Dadurch kann es zu psychischen Einschränkungen kommen, wie z.B. Burn-out. Um das zu vermeiden, müssen bestimmte Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt werden. Das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1976) macht auf diese aufmerksam. Dazu gehören unter anderem Autonomie, also das Ausmaß an Selbstständigkeit und Freiheit, Aufgaben selbstbestimmt zu bearbeiten. Diese Literaturübersicht soll zeigen, ob hohe Arbeitsautonomie eine Wirkung darauf hat, ob Burn-out Symptome entstehen. Diese Hypothese konnte teilweise bestätigt werden, jedoch ist Mangel an Autonomie nur einer von vielen Faktoren, die Burn-out begünstigen. Zukünftige Forschung sollte Modelle vergleichen, die am besten auf Piloten und Flugbegleiter übertragbar sind. Das könnte durch Schulungen und Behandlungen zu einer Minimierung von Burn-out beitragen.

## Abstract

Pilots and the cabin crew work under extreme conditions. Shift work, jetlag and long absences from home have a negative influence on their well-being. Due to these, air crew could develop psychological impairments e.g. burnout. To avoid that it is necessary for the employers to fulfill the needs of their employees. The Job Characteristics Model (Hackman and Oldham, 1976) proposes five needs. One of them is autonomy, which is the degree of independence and freedom to determine the procedures used to carry out their task. This review shows whether high jobautonomy influences the prevalence of burnout. The hypothesis was partially confirmed although the lack of autonomy is only one factor that influences whether burnout is displayed. Future research should focus on comparing models so the best fit for pilots and cabin crew can be found. Continous education about burnout and its treatment should be used to minimise it.

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	5
2 Burn-out .....	8
2.1 Was ist Burn-out? .....	9
2.2 Entstehung .....	12
2.3 Gegenmaßnahmen .....	14
3 Job Characteristics Model .....	17
3.1 Autonomie .....	19
3.2 Andere Aufgabenmerkmale .....	22
4 Flugbegleiter und Piloten .....	24
4.1 Aufgaben und Pflichten .....	25
4.2 Umwelt & Stressfaktoren .....	28
5 Ergebnisse .....	31
6 Diskussion .....	32
7 Praktische Implikationen und Fazit .....	35

## Literatur

Hat Autonomie Einfluss darauf, ob sich Burn-out Symptome bei Flugbegleitpersonal und bei Piloten entwickeln?

Arbeit ist für die Meisten wichtiger, als sie zunächst zugeben wollen. Einerseits gibt die Arbeit immer einen Grund, unzufrieden zu sein. Arbeit ist anstrengend, verkürzt die Freizeit und kostet Nerven. Viele fühlen sich über- oder unterfordert, haben Probleme mit dem Chef und/oder Kollegen oder halten ihr Gehalt für zu niedrig. Ohne Arbeit jedoch, ist das Leben unausgeglichen und weniger erfüllt. Der Beruf eines Piloten oder eines Flugbegleiters lässt einen ganz besonderen Lebensstil zu und ist deswegen sehr attraktiv für Einsteiger. Man sieht viele Länder, arbeitet im Team, setzt sich deutlich von der Masse ab, die einen Bürojob bzw. einen „normalen“ Job hat. Man könnte also meinen, die Arbeit über den Wolken wäre ein Traumberuf.

Doch es ist nicht alles Gold, was glänzt. Abgesehen von dem Berufsrisiko 10000 bis 15000 m über dem Boden zu sein, kommen auch viele Faktoren der Arbeitsumwelt hinzu. Die Piloten und Flugbegleiter sind oft mehrere Tage, bei Cargofluglinien sogar wochenlang von der Familie und Freunden getrennt. Man ist genötigt in den Crewhotels zu schlafen, hat dabei aber meistens Jetlags. Als Pilot und Kapitän hat man zuzüglich noch die Belastung der Verantwortung für die Sicherheit der Kollegen und Passagiere. Die Kabinenbesatzung ist den Passagieren ausgesetzt, die manchmal mehr und manchmal weniger freundlich sind, sorgt für ihr Wohlbefinden und muss in Notfällen schnell handeln. Diese Notfälle reichen von aggressiven Passagieren bis hin zu medizinischen Vorfällen. Das Personal ist zwar geübt in erster Hilfe, dennoch zählt so eine Stresssituation, wie einen verletzten Passagier zu behandeln, nicht zur Routine.

Auch körperlich werden Piloten und die Cabin Crew durch die vorherrschenden Bedingungen in Flugzeugen belastet. Der physikalische Druck, die Trockenheit im Flieger und teilweise sogar der Mangel an Sauerstoff können den Körper auf Dauer belasten. Viele körperliche Probleme (z.B. Herzkrankheiten, Diabetes, etc.) sind bei der Auswahl zur Ausbildung zum Piloten bereits ein Ausschlusskriterium.

Aufgrund dieser Einschränkungen und Risikofaktoren der Crew kommt es teilweise zu psychologischen Folgeerscheinungen. Eine Störung, die immer öfter in gesamten Arbeitskontext zu finden ist, ist Burn-out. Durch mehr Stress und das schnelle Tempo der heutigen Arbeitswelt, werden Symptome von Burn-out immer häufiger. In unserem täglichen Sprachgebrauch wird die Störung als Begriff oft gebraucht. „Burn-out“ ist englisch und heißt übersetzt: ausgebrannt, ausgelaugt. Aufgrund der fehlenden negativen Konnotation wird, im Gegensatz zu z.B. Depression offener damit in der Gesellschaft umgegangen.

Die Zusammenhänge zwischen der Arbeit von Piloten und Flugbegleiter und der Diagnose Burn-out lassen sich insbesondere auf das Konzept der Autonomie (Hackman und Oldham, 1976) zurückführen. Hackman et al. (1976) definieren diese als das Maß, zu welchem eine Arbeit Freiheit und Selbstständigkeit zulässt. Zusätzlich bedeutet Autonomie, inwieweit es dem Arbeitnehmer erlaubt ist, seine Arbeit frei einzuteilen und die Mittel und Wege der Aufgabenerfüllung selbst zu entscheiden. Der psychische Erlebniszustand der Autonomie ist die „erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit“. (Bamberg, Mohr und Busch, 2012).

Zunächst habe ich eine Berufsspalte gesucht, zu der es Literatur in Verbindung zu psychischen Problemen, insbesondere Burn-out, gibt. Da Burn-

out eine viel erforschte Diagnose ist, wollte ich mich speziell auf diese, und ihre Verbindung mit der Arbeitswelt konzentrieren. Aufgrund dessen habe ich den Begriff „Burn-out“ als den Startpunkt für meine Literaturrecherche gewählt. Am Beispiel der Piloten und Flugbegleiter konnte ich viele Studien in den wissenschaftlichen APA-Datenbanken PsycINFO, PSYINDEX: Literature and Audiovisual Media with PSYINDEX Tests, Psychology and Behavioral Sciences Collection, PsycARTICLES finden.

Danach überlegte und recherchierte ich Faktoren, die zu Burn-out führen könnten, z.B. „burn-out“ in Verbindung mit „Arbeitszufriedenheit“ bzw. „job satisfaction“. Die Forschung geht davon aus, dass Burn-out sich vermeiden lässt, wenn bestimmte Bedürfnisse des Arbeitnehmers erfüllt werden. Durch diesen Ansatz stieß ich auf das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976). Diese haben fünf Aufgabenmerkmale, deren psychologische Erlebniszustände und die Auswirkungen auf die Arbeit unterteilt, wobei eines der Aufgabenmerkmale die Autonomie ist. So recherchierte ich zusätzlich unter dem Stichwort „Autonomie“ bzw. „autonomy“.

Das Konzept der Autonomie schien ein aktuelles Thema zu sein, welches zentral für die Arbeitszufriedenheit der Bevölkerung ist. Aber warum wollen Arbeitnehmer mehr Verantwortung übernehmen, was verleitet Menschen dazu? Alles in allem glaube ich, dass man, je selbstständiger man arbeiten darf, mehr Arbeitszufriedenheit hat. Vieles der Forschung ist sehr aktuell und deswegen die ideale Grundlage für eine literarische Ausarbeitung. Aber, wie bereits erwähnt, werde ich auch auf viel zitierte, ältere Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976) eingehen. In dieser entstandenen Kombination erhoffe ich mir interessante Zusammenhänge zu finden, die eventuell

Kausalitäten herauskristallisieren. Diese könnten nützliche praktische Implikationen zum Vorschein bringen, die zur Prävention von Burn-out unter Piloten und Flugbegleitern beitragen können.

## **2 Burn-out**

Die Ursachen von Burn-out sind vielfältig. König (2011) definiert Burn-out als „krankheitswertwertige Symptomatik, die entstehen kann, wenn unter innerem und äußerem Druck zu viel gearbeitet wird“. Außerdem formuliert er zwei Aspekte für die Entstehung. Zum einen nennt König (2011) den quantitativen Aspekt durch zu viel Arbeit und/oder den qualitativen Aspekt durch bspw. überfordernde Bedingungen. Dabei sind die Symptome bei Burn-out denen von Depression sehr ähnlich. Sie unterscheiden sich jedoch primär in der Entstehungsweise. Die Symptome müssen im Zusammenhang mit der Arbeit stehen, um es als Burn-out werten zu können.

In der Gesellschaft wird Burn-out eher external attribuiert, also den Umständen der Person zugeschrieben. Deswegen hat die Störung einen weniger negativen „Ruf“ als andere psychische Störungen. Aus diesem Grund gehen Betroffene viel offener mit einer solchen Diagnose um. „Ich bin überarbeitet und müde, ich habe Burn-out“ ist für viele Menschen viel konkreter und deshalb leichter zu verstehen und zu verarbeiten als „Ich fühle mich leer, ich bin depressiv“. Durch den offenen Umgang mit den Symptomen ist eine Behandlung weniger stigmatisierend für den Leidtragenden.



## 2.1 Was ist Burn-out?

Weder im ICD-10 noch im DSM 5 ist eine Definition angegeben. Hier werde ich mich auf die am häufigsten zitierten beziehen. Freudenberger und North (2002, zit. nach Litzcke, 2010, S. 158.) definieren die Störung Burn-out „als einen Zustand, der sich langsam über einen Zeitraum von andauerndem Stress und Energieeinsatz entwickelt“. Als Folge werden Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt.

Im Gegensatz zu der Definition von Freudenberger und North wird Burn-out von Maslach (2003) als eine anhaltende Reaktion auf chronischen, emotionalen und interpersonalen Stress am Arbeitsplatz definiert. Außerdem sind drei Dimensionen in der Definition angeführt: Erschöpfung, Zynismus und ein Gefühl der Leistungsschwäche (Demerouti, Mostert und Bakker, 2010).

Erschöpfung kann in drei Kategorien aufgeteilt werden: körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung. Körperliche Erschöpfung beinhaltet Symptome wie Energiemangel und Verspannungen. Emotionale Erschöpfung beschreibt Symptome wie Hilflosigkeit, Leere und Reizbarkeit während geistige Erschöpfung auf die negative Einstellungen zum Selbst, zur Arbeit und zum Leben generell eingeht (Aronson, 1983, zit. nach Litzcke, 2010, S. 162).

Diese Merkmale der Erschöpfung entstehen hauptsächlich durch Überarbeitung. Viele Betroffene sind überfordert mit dem Niveau der Arbeit, der Komplexität und der Arbeitslast. Arbeitnehmer, insbesondere diese mit einem hohen Anspruch an sich selbst, neigen zu diesem Symptom. Sie wollen ihren eigenen Ansprüchen gerecht werden undbürden sich dadurch mehr auf, als gesund für sie wäre. Auf Dauer führt dieses Verhalten zu Erschöpfung, insbesondere wenn diese Menschen sich keine Pausen gönnen. Sie pövern sich

bis zum Limit aus, wobei eventuell die Qualität der Arbeit leidet. Dadurch wird die Person noch gestresster und arbeitet immer mehr. Eine Spirale in die Störung Burn-out beginnt. Doch auch äußere Faktoren können zur Erschöpfung führen. Beispielsweise könnte es passieren, dass ein Arbeitnehmer gezwungen ist, mehr Arbeit zu verrichten, da ein Stellenabbau in der Firma vollzogen wird. Jeder Mensch hat ein Anpassungsspielraum in solchen Situationen, doch auch der ist irgendwann erschöpft (König, 2011).

Die Dimension Zynismus ist im Zusammenhang mit Burn-out die negative Einstellung zu der eigenen Arbeit (Demerouti et al., 2010). Zunächst widmet sich der Arbeitnehmer seiner Arbeit hingebungsvoll. Doch durch verschiedene äußere und innere Faktoren können aus der Hingabe Zynismus werden. Das ist ein Resultat der emotionalen Erschöpfung. Nach Demerouti, Mostert und Bakker (2010) sind das die zwei Endpunkte der Einstellungsdimension.

Das Gefühl der Leistungsschwäche ist die letzte Dimension von Burn-out. Arbeitnehmer müssen ein großes Spektrum an Pflichten erfüllen, um in ihrer Arbeit erfolgreich zu sein. Die dadurch entstandene hohe Komplexität am Arbeitsplatz kann irgendwann zur Überforderung werden. Wie bereits erwähnt, stößt der Mensch ab einem gewissen Punkt physisch und psychisch an seine Grenzen. Dadurch entsteht ein so hohes Level von Arbeitsstress, dass die Person nicht mehr mit dem Pensum umgehen kann. Verschiedene Symptome von psychischen Störungen sind die Folge.

Im ICD-10 (= International Classification of Disease) ist Burn-out im Anhang unter dem Punkt Z73.0 als Erschöpfungssyndrom (Burn-out-Syndrom) zu finden (Weltgesundheitsorganisation, 1991). Da Burn-out im ICD-10 erst im

Anhang angegeben wird, müssen andere Diagnosen gestellt werden, um z.B. Unterstützung von den Krankenkassen zu bekommen. Deswegen wird meist F 48.0 Neurasthenie diagnostiziert, zumindest wenn die Neurasthenie arbeits- und berufsbezogen ist (Litzcke & Schuh, 2010). Die Weltgesundheitsorganisation d. w. WHO (1991) gibt folgende diagnostische Leitlinien vor:

1. Anhaltende und quälende Klagen entweder über gesteigerte Ermüdbarkeit nach geistiger Anstrengung oder über körperlich Schwäche und Erschöpfung nach geringsten Anstrengungen.
2. Mindestens zwei der folgenden Empfindungen: Muskelschmerzen- und beschwerden, Schwindelgefühle, Spannungskopfschmerzen, Schlafstörungen, Unfähigkeit zu entspannen, Reizbarkeit, Dyspepsie.
3. Die vorliegenden autonomen oder depressiven Symptome sind nicht anhaltend und schwer genug, um die Kriterien für eine der spezifischen Störungen in dieser Klassifikation zu erfüllen. (WHO, 1991)

Stress wird auf Grund von dem Abbau von emotionalen und interpersonalen Ressourcen verstärkt (Leiter, 2005), und hat auch Einfluss auf das physische Wohlbefinden der Person. Je weniger Ruhezeit die Person zur Verfügung hat, desto wahrscheinlicher verstärken sich die körperlichen Symptome und somit auch der psychische Druck, unter dem die Person leidet.

Wie bereits erwähnt sollte man Burn-out jedoch eher als Prozess sehen und nur das Endresultat anhand der Symptome beurteilen. Cherniss (1980, zit. nach Litzcke, 2010, S. 160) ist der Meinung „die Burn-out-Wahrscheinlichkeit

steige mit der Stärke und Dauerhaftigkeit von Stress sowie mit der Hilflosigkeit der betroffenen Person, unbefriedigende Situationen zu ändern“. Einstellungsänderungen können durch die durch Stress hervorgerufene Situation entstehen, wie z.B. herabgesetzte Zielvorstellungen, stärkere Gleichgültigkeit, emotionale Distanzierung, Idealismusverlust, Arbeitsentfremdung und hohes Selbstinteresse.

## **2.2 Entstehung**

Verschiedene äußere und innere Faktoren können die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Produktivität beeinflussen und somit zu erhöhtem Stress führen. Dadurch kann es bei einem Arbeitnehmer zu der Burn-out Diagnose kommen. Allgemein kann man sagen, dass Burn-out durch den fehlenden Stressausgleich und die dadurch gefolgte Überlastung entsteht. Der Arbeitnehmer gönnt sich keine Pausen (kurzfristig z.B. 30 Minuten Mittagspause und langfristig: z.B. Urlaub), oder hat durch die institutionelle Struktur keine Möglichkeit sich eine solche zu nehmen. Warnhinweise, wie anhaltende Müdigkeit, werden ignoriert, wodurch der oder die Betroffene zumeist erst merkt, dass eine Überlastung stattfindet, wenn Burn-out schon entstanden ist.

Natürlich liegt es z.T. an der Person und ihrem individuellen Charakter, ob diese überhaupt Burn-out bekommt, und wenn ja, wie schnell und welche Symptome. Personenfaktoren können sein: Narzissmus, Fähigkeit schwierige Bedingungen zu überstehen, Distanzierung von der Arbeit und Anpassungsfähigkeit. In dieser Arbeit werde ich mich größtenteils auf die

situativen Faktoren beziehen, um deutlich machen zu können, welche Art von Umwelt Burn-out begünstigt und welche präventiv tätig ist.

Nach dem Job Characteristics Model von Hackman et al. (1976) zählen zu den Situationsfaktoren die Anforderungsvielfalt, die Ganzheitlichkeit der Aufgabe, die Bedeutsamkeit der Aufgabe, die Autonomie und das Feedback, also die Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung. Auch andere Arbeitsbedingungen spielen eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Ausrichtung der Arbeit und eine hohe Motivation. Zufriedenheit mit dem Lohn, Arbeitssicherheit und die positiven Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sind Faktoren, die Motivation und Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen.

Alles in allem kann man sagen, dass je mehr die individuellen Bedürfnisse des Arbeitnehmers erfüllt werden, desto kleiner die Wahrscheinlichkeit ist, dass die Person an Burn-out erkrankt. Obwohl diese zumeist individuell sind, stimmen diese Bedürfnisse bei vielen überein. Die meisten wollen ein gutes Arbeitsklima mit den Kollegen vorfinden. Das ist einerseits gut, damit man sich mit seinen beruflich entstandenen Problemen an die Kollegen kann, andererseits führt Streit oder Rivalität genauso wie Intrigen unter Kollegen oft zu einem Übermaß an Druck oder im schlimmsten Fall sogar zu falschen Prioritäten. In dem richtigen Arbeitsklima ist die Unterstützung der Kollegen oft essentiell, um Unzufriedenheit bei der Arbeit vorzubeugen.

Auch institutionelle Faktoren spielen eine große Rolle (König, 2011). Finanzielle Gegebenheiten und Arbeitsplatzsicherheit sind oftmals Grund zur Sorge bei Arbeitnehmern. Das heißt die Leitung der Institution kann direkt beeinflussen, wie mit den Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter umgegangen wird. Sie werden entweder missachtet oder erfüllt. Ein befristeter Einjahresvertrag zum

Beispiel kann demotivierend für sein, und erhöht die Arbeitsplatzunsicherheiten. Litzcke (2010) verweist allerdings auf die „Sicherheitsfalle“. Das heißt, dass der Arbeitnehmer durch seine Arbeitsplatzsicherheit mehr erträgt und Burn-out begünstigende Faktoren dadurch länger aushält. Sicherheit hat somit einen verlockenden Einfluss auf die Arbeitnehmer.

Lohn spielt als Zeichen der Anerkennung eine wichtige Rolle. Das Gehalt sollte nicht von der Geschäftsführung unterschätzt werden. Wenn sich der Arbeitnehmer seinen Leistungen entsprechend gut bezahlt fühlt, motiviert es ihn. Im Gegensatz dazu führt Unterbezahlung zu Stress im beruflichen Bereich. Infolgedessen können finanzielle Probleme die Partnerschaft und das Familienleben belasten. Durch zu geringes Gehalt fühlt sich der Arbeitnehmer wertloser und nicht richtig anerkannt.

### **2.3 Gegenmaßnahmen**

Mögliche Gegenmaßnahmen gegen Burn-out können von beiden Seiten, den Arbeitgebern und Arbeitnehmern ergriffen werden. Die Leitung hat die Möglichkeit, durch bspw. organisatorische Umstrukturierung gleich einer Vielzahl ihrer Mitarbeiter zu helfen. Dazu gehören regelmäßige Pausen, angefangen von einer fünf Minuten Pause bis zur längeren Mittagspause. Außerdem könnte eine Umstrukturierung des Schichtsystems zu verbessertem Wohlbefinden führen.

Auch die Belohnungsprinzipien der Organisation könnten durchsichtiger gemacht werden. Ein Ausbau dieser kann den Arbeitnehmern klar signalisieren: Gute Arbeit führt zu Belohnung und Anerkennung. Motivationshilfen können in finanzieller Form, wie z.B. Lohnerhöhungen und Provisionen, geleistet werden.

Auch durch freie Tage oder Beförderungen können gute Leistungen deutlich hervorgehoben werden. Doch selbst kleinere Zeichen seitens des Vorgesetzten können einen Unterschied machen. Dazu gehört z.B. mehr Vertrauen in die Arbeit zeigen, weniger kontrollieren und selbstständige Entscheidungen seitens des Arbeitnehmers zu unterstützen.

Wie bereits erwähnt, werden die Warnsignale, trotz Arbeitsunzufriedenheit häufig übersehen. Der Arbeitgeber kann sicherstellen, dass seine Mitarbeiter die Vorzeichen kennen und aktiv Gegenmaßnahmen ergreifen. Ein Seminar beispielsweise wäre eine von vielen Möglichkeiten die Mitarbeiter im Hinblick auf Burn-out zu schulen. Obwohl diese Maßnahme den Arbeitnehmer Geld kostet, kann man jedoch davon ausgehen, dass eine Krankmeldung wegen Burn-out eine längerfristige Einbuße in Arbeitskräften darstellt und somit einen größeren finanziellen Verlust ist, als ein Seminar.

Schulungen können präventiv eingesetzt werden, um eine Verringerung von Burn-out zu ermöglichen. Eine mögliche Kategorie zur Weiterbildung könnte „Konfliktmanagement“ sein. Soziale Katalysatoren bei Burn-out sollten nicht unterschätzt werden. Innerhalb dieser Bildungsmaßnahmen könnten Wege zu Konfliktlösungen unterrichtet werden. Diese können sich sowohl auf Personen der gleichen hierarchischen Ebene aber ebenfalls auf einer höheren beziehen. Der richtige Umgang mit dem Vorgesetzten kann insbesondere in der Klärung finanzieller Fragen nützlich sein. Das wären wichtige Skills, die helfen können Burn-out zu vermeiden, in dem unterdrückte Konflikte im Keim erstickt werden.

Auch der Mitarbeiter selbst hat sich gegenüber die Verpflichtung, aktiv den Warnhinweisen seines Körpers und seiner Psyche zu nachzugehen. Litzcke

und Schuh (2010) sind der Meinung, dass sich der Mitarbeiter Prioritäten setzen sollte. Dabei sollten die eigenen Bedürfnisse und die Pflichten gegenüber dem Arbeitgeber in Betracht gezogen werden. Die Balance hierbei zu finden ist die Schwierigkeit, aber absolut notwendig. Auch der Faktor Autonomie ist entscheidend. Er bedeutet gewissermaßen das Recht auf Selbstbestimmung. Auf diesen Aspekt wird später nochmals detaillierter eingegangen.

Kerber (2008, zit. nach Litzcke und Schuh, 2010) fasst die zum Teil bereits erwähnten Gegenmaßnahmen in fünf Schritten zusammen.

Der erste Schritt seines Programms umfasst das Erkennen des Problems. Hierfür ist eine Ursachenanalyse notwendig.

In Schritt zwei beschreibt Kerber die Notwendigkeit, Prioritäten bei der Arbeit zu setzen.

Schritt drei fokussiert sich darauf dem Betroffenen seine Kontrolle zurückzugeben.

Dem Gegenüber lehrt Schritt vier das „Nein sagen“. Dadurch wird der Betroffene gezwungen eine Alternativlösung anzubieten.

Im fünften und somit letzten Schritt empfiehlt Kerber Mitarbeitern, sich eine Pause zu gestatten.

Eine Studie von Hackman et al. (1976) zeigt den Arbeitgebern und -nehmern konkret an, welche Aufgabenmerkmale gefördert werden sollten, um eine höhere Arbeitszufriedenheit zu schaffen, denn je zufriedener ein Mensch im Beruf ist, desto kleiner ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Burn-out entwickelt.



### **3 Job Characteristics Model**

Das Job Characteristics Model von Hackman et al. (1976) wird oftmals von Arbeits- und Organisationspsychologen dazu verwendet, das Motivationspotential von Arbeitnehmern zu steigern (Cantanzaro, 1997). Das Modell schlägt die Förderung von fünf Aufgabenmerkmalen (Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung) vor. In Folge dessen führen diese zu psychologischen Erlebniszuständen, wie erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit, erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit und Wissen über die aktuellen Resultate, und vor allem die Qualität der eigenen Arbeit. Daraus resultierend kommt es zu positiven Auswirkungen auf die Arbeit.

Hinter diesem Modell steht die Theorie, dass eine gute Arbeitsleistung entstehen kann, wenn die Bedürfnisse des Arbeitnehmers erfüllt werden. Speziell in dem eben genannten geht es um das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung.

Das Hackman-Oldham Modell (1976) basiert auf eine heterogene Studie, welche mit 242 Probanden aus 25 verschiedenen Arbeitsbereichen durchgeführt wurde. Aus der Erhebung konnten Daten von 201 Probanden benutzt werden. Durchschnittlich waren die Probanden 31 Jahre alt, mit einer Range von 18 bis 63 Jahren. Sie führten zunächst eine Job Diagnostic Survey durch. In dem Fragebogen beschrieben die Befragten die auf einer Skala die folgenden Arbeitscharakteristiken: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und die Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung. Mit einer Formel für den Motivational Potential Score (MPS) konnten die Forscher eine Korrelation von .85 errechnen, welche die

verschiedenen Aufgabenmerkmale in ihrer Aussagekraft unterstützt. Dieser Score zeigt an, wie bereichernd die Arbeit von den Mitarbeitern empfunden wird.

Der MPS errechnet sich wie folgt:

$$\text{MPS} = ((\text{Anforderungsvielfalt} + \text{Ganzheitlichkeit der Aufgabe} + \text{Bedeutsamkeit der Aufgabe}) / 3) * \text{Autonomie} * \text{Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung}$$

Durch die aussagekräftigen Ergebnisse der Studie, erlangte das Job Characteristics Model eine wichtige Position in der weiteren Forschung. Insbesondere in der Praxisanwendung ist dieses Modell vertreten. Hilfreich für Geschäftsleitungen ist die klare Strukturierung des Modells, um ihre Mitarbeiter auf Grund dessen besser zu motivieren und ihre Bedürfnissen erfüllen zu können.

Hackman et al. (1976) betonen jedoch, dass zunächst individuelle Bedürfnisse eingeschätzt werden sollten. Außerdem ist es wichtig, die kontextabhängigen Anlässe zur Unzufriedenheit zu beachten, um die optimalen Bedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen. Das heißt, dass man zunächst verstehen sollte, was Arbeitsunzufriedenheit der Person auslöst, bevor man das Model der Arbeitscharakteristiken einsetzen kann, um Produktivität und Motivation zu vergrößern.

### 3.1 Autonomie

Das Aufgabenmerkmal Autonomie (engl. autonomy) ist nach dem Job Characteristics Model das Ausmaß der Freiheit, Eigenständigkeit und Ermessensfreiheit, die ein Arbeitnehmer erlebt. Autonomie bedeutet, dass ein Individuum selbstbestimmt seine Arbeit einteilen kann und entscheiden kann, welche Prozedur er für einen Arbeitsprozess für richtig hält. Diese Eigenständigkeit führt zu dem psychologischen Erlebniszustand der erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit.

Erlebte Verantwortung birgt ein hohes Maß an Vorteilen für den Angestellten, denn er bürgt mit seinem Namen für das Ergebnis. Als Folge dessen werden Aufgabe mit einem gewissen Stolz bearbeitet. Des weiteren führt die erlebte Verantwortung zu einer Reduzierung von Anonymität, welche in großen Betrieben schnell aufkommen kann. Der Mitarbeiter kann sich nicht hinter anderen verstecken, da seine Aufgabe, und die Verantwortung für diese, ihm das nicht erlaubt. Die Auswirkung bei der Arbeit ist eine hohe intrinsische Motivation, hohe Qualität bei der Arbeitsleistung, hohe Arbeitszufriedenheit und somit weniger Abwesenheiten und Fluktuationen (Hackman et al., 1976).

Das Konzept der Autonomie ist in der Literatur der Arbeits- und Organisationspsychologie weit verbreitet und besitzt dementsprechend viele weitere Definitionen zusätzlich zu der von Hackman et al. (1976). Varjus (2011) bringt das Definitionsproblem der Autonomie gut auf den Punkt. Innerhalb dieses Forschungsbereichs herrscht kein Konsens über eine einheitliche Definition von Autonomie, da viele Autoren ihre eigenen Definitionen formulieren. Insbesondere kurze Definitionen erläutern nicht, welche Komponenten hinter dem Konstrukt der Autonomie stehen. Die Frage, aus

welchen Komponenten sie sich zusammensetzt, kann dadurch oftmals nicht beantwortet werden. Außerdem bleibt dabei offen, wie Autonomie angewendet wird und welche praktischen Implikationen daraus zu ziehen sind.

Wie Varjus (2011) jedoch betont, gibt es Schlüsselwörter bzw. Bedeutungen, die in den meisten Definitionen von Autonomie benannt werden. Dazu zählen die Begriffe: „Fähigkeit, Selbstständigkeit, Kontrolle, Verantwortung, Rechenschaft, Autorität und das eigene praktizieren“. Als Grundlage für die vorliegende Literaturübersicht wird jedoch die Definition von Hackman et al. (1976) verwendet.

Es gibt zahlreiche Vorteile von Autonomie. Diese sind nicht allein auf das Arbeitsleben beschränkt, sondern beeinflussen auch das Familienleben. Thomson und Prottas (2006) zeigen auf, dass bei einem hohen Grad an Autonomie, Probanden nicht nur bei der Arbeit, sondern auch im Kreis der Familie zufriedener waren. Ungeachtet dessen bleibt Autonomie ein Konzept der Arbeitspsychologie. In ihrer Studie konnten sie verdeutlichen, dass Arbeitnehmer mit einer hohen Autonomie generell eine positivere Einstellung zu ihrer Arbeit haben (Thomson & Prottas, 2006). Alles in allem kann man den Zusammenhang herstellen, dass je höher die Autonomie ist, desto glücklicher sind die Menschen bei der Arbeit. Dies hat wiederum einen direkten Einfluss auf das Wohlbefinden in allen Lebensbereichen.

Viele, insbesondere große Organisationen haben sehr rigide Vorstellungen von verschiedenen Positionen im Unternehmen. Deswegen haben Angestellte oftmals einen sehr begrenzten Wirkungsbereich und kaum Möglichkeiten sich außerhalb dessen zu beweisen. Das führt dazu, dass die Aufstiegsmöglichkeiten gemindert werden. Mitarbeiter bekommen nicht die

Chance, selbstständig zu handeln, um dadurch ihre Fähigkeiten zu beweisen. Je festgesetzter sich ein Mitarbeiter in einer Position fühlt, desto frustrierender ist die Arbeit für ihn. Der Mangel an Autonomie führt, abgesehen von der Frustration, auch zu einer nachlassenden Motivation und geringeren Effizienz bei der Ausführung von Aufgaben (Litzcke et al., 2010).

Es liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten, die Bedürfnisse von Mitarbeitern bestmöglich zu erfüllen, zu welchen die empfundene Autonomie zählt. Die Kollegen spielen dabei ebenfalls eine wesentliche Rolle.

Moreau und Mageau (2012) konnten anhand von jungen Professionellen der Gesundheitsbranche (Zahnmedizin, Humanmedizin, Tiermedizin) die Signifikanz der Unterstützung der Autonomie aufzeigen. Wenn die eigene Autonomie durch Kollegen und Supervisoren unterstützt wird, hat das einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden. Zusätzlich konnte festgestellt werden, wie weitreichend der Einfluss dieser Unterstützung ist. Interessant ist, dass ebenfalls die Intention den Arbeitsplatz zu verlassen durch die Unterstützung der Autonomie seitens der Supervisoren, jedoch nicht seitens der Kollegen, verringert werden konnte. Das heißt, es muss eine klare differenziert werden, was die Quelle der Unterstützung ist. Im Vergleich dazu konnte die Unterstützung von Autonomie durch die Kollegen sogar Suizidgedanken verringern. Die Gründe für die unterschiedlichen Ausgänge der empfundenen Unterstützung konnten allerdings nicht gefunden werden (Moreau et al., 2012).

### **3.2 Andere Aufgabenmerkmale**

Abgesehen von der Autonomie gibt es nach Hackman et al. (1976) noch vier weitere Aufgabenmerkmale. Die Anforderungsvielfalt (eng. skill variety) gibt an, wie sehr verschiedene Arbeitsarten notwendig sind, um die Arbeit durchzuführen. Hier spielen vor allem verschiedene Fähigkeiten und Talente der Person eine Rolle. Eintönigkeit im Beruf erdrückt oftmals vorhandene Motivation und lässt andere Fähigkeiten verkommen. Um eine hohe Qualität von Arbeitsleistung erwarten zu können, sollte man den Mitarbeitern eine größere Bandbreite an Aufgaben geben. Einerseits zeigt das Vertrauen seitens der Leitung, andererseits gibt es dem Mitarbeiter die Chance seine Fähigkeiten voll auszunutzen und im besten Fall zu erweitern. Eine hohe intrinsische Motivation und hohe Arbeitszufriedenheit ist die Folge dessen. Frustration wird in einem fördernden Umfeld minimiert, wodurch Abwesenheiten und Fluktuationen vermieden werden können.

Die Ganzheitlichkeit der Aufgabe (engl. task identity) zeigt an, inwiefern ein Auftrag von Anfang bis Ende mit einem sichtbaren Ergebnis durchgeführt werden kann. Ein vorhandenes Endprodukt hilft dem Mitarbeiter zu verstehen, wohin seine Anstrengungen geflossen sind. Die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit führt zu einer hohen Qualität der Arbeitsleistung und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Eine Anstellung zu einer kontinuierlichen Aufgabe ist deshalb oftmals problematisch. Der Vorgesetzte steht insbesondere bei solchen Aufgaben in der Pflicht, die Mitarbeiter über den aktuellen Stand zu informieren. Das kann z.B. in Form von Verkaufszahlen oder andere Erfolge angegeben werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die intrinsische Motivation sinkt.

Bei der Bedeutsamkeit der Aufgabe (engl. task significance) geht es um das Gefühl der Wichtigkeit des Arbeitnehmers. Inwiefern hat die Aufgabe eine Wirkung auf andere Menschen, entweder innerhalb der Organisation oder in der äußeren Umwelt. Empfundene Wichtigkeit der Aufgabe hat zur Folge, dass viele Aufgaben nicht auf die leichte Schulter genommen werden. Durch die höhere intrinsische Motivation wächst die Anstrengung, die in eine Aufgabe investiert wird. Es wird mehr auf Details geachtet und am Ende einer Überprüfung unterzogen, damit keiner durch den eigenen Fehler negativ beeinflusst wird. Außerdem möchte der Mitarbeiter einerseits andere nicht enttäuschen, andererseits beeinflusst die Signifikanz einer Aufgabe auch den Stolz, den der Mitarbeiter bei einer erfolgreich erfüllten Aufgabe verspürt.

Die Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung (engl. feedback) ist von großer Bedeutung. Ein Mitarbeiter braucht nach einer abgeschlossenen Aufgabe eine klare und direkte Evaluation des Vorgesetzten, um von seinen Erfolgen oder Fehlern zu lernen. Falls die Erfüllung einer Aufgabe erfolgreich war, sehen die Mitarbeiter durch die Anerkennung ihrer Leistungen vom Vorgesetzten, wo ihre Stärken liegen. Andererseits ist die Rückmeldung relevant, um Verbesserungen bei der Aufgabenerfüllung vorzunehmen. Konstruktive Kritik und gleichermaßen Lob sollten ein primäres Anliegen der Geschäftsleitung sein.

Durch die Förderung dieser fünf Aufgabenmerkmale geht die Geschäftsleitung direkt auf das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung ihrer Mitarbeiter ein. Als Folge dessen, steht einerseits die Arbeitszufriedenheit und höhere intrinsische Motivation der Angestellten, andererseits aber auch ein konkreter Profit für die Organisation, durch die gestiegene Produktivität und Qualität der Aufgaben seitens der Mitarbeiter.

#### **4 Flugbegleiter und Piloten**

Flugbegleiter sind die Blitzableiter der Lüfte. Sie sind zuständig für das Wohlbefinden der Passagiere und müssen sogar in äußersten Situationen Ruhe ausstrahlen. Obwohl sie selbst nicht am Steuer sitzen, müssen sie sehr strengen Luftfahrtregeln folgen, um die Sicherheit an Bord zu gewährleisten. Dies sind ihre zwei wichtigsten Herausforderungen. Die Bedingungen an Bord vereinfachen die Aufgaben der Flugbegleiter nicht. Der Platzmangel ist dabei einer der gravierendsten Einschränkungen im Flugzeug. Das Bordpersonal muss, meist unter Zeitdruck, einer Mindestanzahl an Passagieren den versprochenen Service der Fluggesellschaft bieten und Extrawünsche bearbeiten. Zusätzlich zu den erschwerten Bedingungen eines Flugzeugs müssen sie freundlich bleiben. Der Kunde ist nunmal König.

Wenige Berufe besitzen für die Außenwelt so eine Faszination wie der eines Piloten. Die Arbeit von Kapitän und seinem Piloten im Cockpit (es müssen immer zwei das Flugzeug führen) ist nicht nur in der Vorauswahl einzigartig. Das Training, der Lebensstil, jedoch auch die regulären medizinischen Checks sind alles außergewöhnliche Eigenschaften in der Arbeitswelt (Bor, Field und Scragg 2002). Zusätzlich kommen der normale Alltagsstress hinzu, den viele Berufstätige kennen. Die Quellen dessen sind ganz verschieden, ob durch die Familie, durch den Vorgesetzten oder den Kollegen. All das kann die Arbeit beeinflussen, doch bei Fehlern tragen die Piloten eine enorme Verantwortung.

Weiterhin werden die Aufgaben der Flugbegleiter und Piloten nochmals genauer erläutert. Auch deren Umwelt wird noch einmal unter mehreren Aspekten beleuchtet werden. Das Ziel ist es die Präsenz von Autonomie zu erläutern und ihre Vor- und Nachteile zu analysieren. Außerdem ist es wichtig



auch innerhalb dieser zwei doch sehr verschiedenen Professionen zu unterscheiden und die individuellen Auswirkungen auf Arbeitsmerkmale zu verstehen.

#### **4.1 Aufgaben und Pflichten**

Primär sind Flugbegleiter sowie Piloten für die Sicherheit der Passagiere zuständig. Beide Berufsgruppen besuchen Schulungen und Programme, um diese Sicherheit gewährleisten zu können. Trotzdem liegt der Großteil der Verantwortung beim Kapitän und Piloten des Flugs. Für das Wohlbefinden und das Gefühl der Sicherheit in der Kabine sind allerdings die Flugbegleiter zuständig.

Innerhalb eines Fluges muss ein Flugbegleiter 15 bis 20 Passagiere bedienen (Chen & Chen, 2012). Die Rahmenbedingungen für einen Service sind in einem Flugzeug relativ schlecht. Die Auswahl der Produkte ist begrenzt, einerseits durch den kaum vorhandenen Stauraum einer Bordküche, andererseits durch was der Passagier bereit ist für Extras zu zahlen. First und Business Klasse sind jedoch den meisten Menschen nicht zugänglich und bei Kurzstreckenflügen sowieso selten gegeben. Natürlich ist das Bordpersonal und die benötigten Werkzeuge für ihre Arbeit den Bedingungen an Bord angepasst. Trotzdem ist der Platzmangel ein erschwerender Faktor für die Flugbegleiter. Sie erbringen verschiedenste Serviceleistungen, abgesehen davon Essen und Trinken zu verteilen. Meistens sind sie zusätzlich auch als Verkäufer tätig, um die Produkte aus der Bordzeitschrift zu verkaufen.

Der soziale Faktor in der Tätigkeit der Flugbegleiter sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Sie sind für die Betreuung von nervösen Passagieren

zuständig, hervorgerufen durch die recht ungewöhnliche Situation an Bord. Die Nervosität wird durch Enge zu oftmals fremden Menschen beeinflusst. Man ist durch den Anschnallgurt eingeschränkt, außerdem genervt durch schreiende Kinder oder andere Gegebenheiten. Diese Bedingungen katalysieren Aggressionen bei den Passagieren, welche der zuständige Flugbegleiter eventuell abbekommt. Mit Unhöflichkeiten muss er ruhig umgehen und den aggressiven Passagier sanft in die Schranken weisen, ohne dessen Wut zu verstärken. Er muss also ruhig und freundlich bleiben, dabei gleichzeitig ein derartiges soziales Geschick besitzen, dass der Passagier dem nichts mehr entgegenbringen kann.

Abgesehen von der Betreuung von aggressiven Passagieren, sind oft Kinder mit an Bord. Meistens muss man ihnen eine besondere Aufmerksamkeit erteilen. Kinderfreundlich zu sein ist bei Flugbegleitern deswegen ebenfalls eine hilfreiche und nützliche Eigenschaft.

Abgesehen von den tagtäglichen Aufgaben der Flugbegleiter kann es im Flugzeug jederzeit zu Notfällen aller Art kommen. Falls Turbulenzen auftreten, beruhigen die Flugbegleiter die Passagiere und achten parallel darauf, dass die Sicherheitsbestimmungen von allen umgesetzt werden. Bei einem medizinischen Notfall sind sie verpflichtet Erste Hilfe zu leisten. Die Aufgaben eines Flugbegleiters sind sehr vielschichtig und situationsbedingt benötigen sie oft mehr Feingefühl, als andere Berufsgruppen.

Piloten andererseits haben kaum persönlichen Kontakt zu Passagieren. Sie sind vor allem anderen verantwortlich für die Sicherheit aller Menschen an Bord der Maschine. Um diese zu erreichen, sind sie sehr gut trainiert in dem Bedienen von den komplexen Flugcomputern an Bord (Bor et al., 2002). Als Teil

der Vorbereitung auf den Beruf im Flugzeug werden sie im Computerprogrammieren geschult und müssen im Umgang mit komplexen Computersystemen geübt sein. Und das ist nur ein Fragment des technischen Know-hows, welches sie im Rahmen ihrer Ausbildung vermittelt bekommen.

Im Vergleich zu Piloten genießen Kapitäne eine Sonderstellung an Bord der Maschine. Sie haben das Sagen. Abgesehen von dem Fliegen des Flugzeugs müssen sie trotz höherer Stellung ein Teamplayer mit Führungsqualitäten sein. Das Ziel ist es, die richtige Balance zu finden. Dabei sollte sich kein Mitglied der Crew minderwertig behandelt fühlen, jedoch muss gleichzeitig deutlich werden, wer hierarchisch gesehen an der Spitze steht.

Abgesehen von einer mentalen Wachheit, ist der körperliche Zustand des Piloten auf den ständigen Prüfstand. Die Piloten müssen sich in der Freizeit fit halten, um unter den Belastungen des Cockpit zu bestehen. Sie werden jede sechs Monate einer Gesundheitsuntersuchung unterzogen, damit die Sicherheit der Passagiere und der restlichen Crew sichergestellt ist, zumindest inwieweit das möglich ist.

## 4.2 Umwelt & Stressfaktoren

Flugbegleiter und Piloten müssen in der gleichen Umwelt arbeiten, und haben dadurch ähnliche Voraussetzungen. Die unregelmässige Arbeitszeit ist dabei einer der Faktoren, welcher die Arbeit im Flugzeug anstrengend macht. Oftmals sind die Mitarbeiter der Airline auf Standby, das heißt sie wissen bis kurz vorher nicht, ob sie zur Arbeit gerufen werden. Das hat zur Folge, dass Piloten sowie Flugbegleiter kaum Pläne für diese Zeit machen können, und während der Freizeit immer erreichbar sein müssen. Aktualisierungen zu ihren Arbeitseinsätzen können sie über den Computer abrufen, das heißt sie sind an den Standby Tagen an das Gerät gebunden. Diese dauerhafte innere Anspannung, sogar wenn sie an dem Tag nicht mehr fliegen müssen, hält die Mitarbeiter gedanklich bei der Arbeit. Sie können nicht richtig abschalten.

Wenn Piloten und Flugbegleiter schließlich fliegen, kommt es, zumindest bei Langstreckenflügen zu einer physischen Belastung durch Jet Lag. Der Körper muss sich ständig neu anpassen, doch meist ist die aktuelle Zeitzone ebenfalls nur von kurzer Dauer. Sobald die Crew sich erholt hat, geht es entweder gleich weiter oder zurück zur Basis der Fluggesellschaft.

Weiterer körperliche Belastung kommt direkt von dem Arbeitsplatz über den Wolken. Alle Mitarbeiter an Bord sind dauerhaft sehr trockene Luft in der Kabine ausgesetzt. Sveinsdóttir, Gunnarsdóttir und Fridriksdóttir (2007) fanden heraus, dass die Umwelt eines Flugzeugs vor allem das generelle Wohlbefinden des Flugpersonals beeinflusst. Sie sind der Meinung, dass die Mischung der vielen verschiedenen Faktoren einen negativen Einfluss hat. Dazu zählen insbesondere die fehlende frische Luft und der Druck in der Kabine.

Die Schichtarbeit ist zwar nicht nur bei Flugpersonal vorzufinden, jedoch hat diese Art der Arbeit einen enormen Einfluss auf die Personen. Einerseits hat das, wie bereits Jetlag und die generelle Umwelt eines Flugzeuges, negativen Einfluss auf das körperliche Wohlbefinden. Chronische Müdigkeit und dadurch bedingte kognitive Behinderungen können im Flugzeug zu fatalen Fehlern führen. Außerdem ist die Schichtarbeit auch hinderlich, was das soziale Leben angeht. Diese und die regelmässigen längeren Abwesenheiten vom Heimatort können vorhandene soziale Bindungen schädigen. Freundschaften, die man nicht regelmäßig pflegt, vergehen schnell, worunter das soziale Leben zu Hause leidet. Zurück bleibt lediglich der regelmäßige Kontakt mit einer ständig wechselnden Crew an Bord. Doch nicht nur der Freundeskreis ist negativ betroffen von den Arbeitszeiten.

Das Familienleben leidet auch sehr stark. Partnerschaften, bzw. generell das Familienleben gehen ohne einen weiter, was einerseits die Zuhause Gebliebenen und andererseits den Piloten oder Flugbegleiter emotional belastet. Das Gefühl etwas zu verpassen stellt sich bei häufigen, längeren Abwesenheiten schnell ein. Natürlich ist das Flugpersonell berechtigt zu Urlaub, aber abgesehen davon ist es sehr schwer den Alltag zu Hause zu planen. Insbesondere als Cargopilot oder -kapitän ist man oft mehrere Wochen am Stück nicht am Wohnort, was Freundschaften erschwert. Auch das Familienleben leidet unter einem solchen Arbeitsplan. Dabei kann genau ein solches stabiles Familienumfeld stärkend für die Psyche sein und die negativen Einflüsse des Berufs abgeschwächt werden (Bor et al., 2002).

Die Arbeitsplatzsicherheit ist ein weiterer Faktor für ein konstant erhöhtes Stresslevel, sowohl in der Umwelt eines Piloten als auch eines

Flugbegleiters. Da Piloten immer wieder medizinischen und psychischen Evaluationen ausgesetzt sind, haben sie immer Druck zu bestehen, um den Arbeitsplatz nicht zu verlieren.

Die primäre Quelle für Stress an Bord des Flugzeugs ist jedoch die Arbeit gut zu verrichten und die Passagiere sicher zu transportieren. Insbesondere Piloten haben eine große Verantwortung gegenüber den Mitfliegenden, also der Crew und den Passagiere, sie sicher an den gewünschten Ort zu bringen. In einen Airbus A380-800 passen bis zu 853 Personen an Bord (Flugrevue, 2014), womit also 853 Menschen mit ihrem Leben dem Kapitän und Piloten vertrauen. Dieser Druck lastete enorm auf den Verantwortlichen. Bor et al. (2002) weisen darauf hin, dass Piloten dauerhaft mentale Stärke beweisen müssen. Dies kann nur durch eine stabile Psyche gewährleistet werden. Außerdem müssen sie körperlich fit sein um in Stresssituationen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Alles in allem ist es also absolut notwendig für den Piloten auch in der Freizeit darauf zu achten, sich psychisch und physisch fit zu halten. Denn die emotionale Stabilität eines Piloten ist für diese Art von Arbeit unabdingbar.

## 5 Ergebnisse

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Autonomie eines von mehreren Arbeitsmerkmalen ist, dass Piloten beeinflusst. Allerdings ist der Grad der Autonomie auch innerhalb der Hierarchie einer Crew an Bord entscheidend, wie viel Autonomie den Personen überlassen ist. Kapitäne haben somit die meiste Autonomie, aber gleichzeitig die größte Verantwortung.

In Bezug auf Burn-out fanden Bakker, Demerouti und Euwema (2005) heraus, dass in vielen Fällen Autonomie ausgleichend wirken kann. Von 32 Probanden konnten 18 von ihnen Stressoren wie Überarbeitung durch Autonomie kompensieren. Auch emotionale und physische Beanspruchungen können ausgeglichen werden. Diese sind regelmäßige Belastungen unter Flugbegleitern und Piloten, womit der Befund auch auf diese Berufsgruppe übertragbar ist.

Andererseits heißt die Befriedigung mancher Bedürfnisse der Arbeitnehmer, eingenommen der Wunsch nach einem gesunden Maß an Autonomie nicht, dass Burn-out ausgeschlossen werden kann. Bakker et al. (2005) gehen von einer nichtlinearen Beziehung aus. Autonomie ist ab einem gewissen Grad durchaus schädlich. Warr (1987, zit. nach Bakker et al., 2005) sieht auch Nachteile bei einer erhöhten Autonomie: „Arbeitsautonomie folgt einer umgedrehten U-Kurve: Ein sehr hohes Level an Autonomie kann das Wohlbefinden des Arbeitnehmers potenziell schädigen“. Zu viel Autonomie führt zu Unsicherheit und Problemen beim Treffen von Entscheidungen. Die Verantwortung wird zu groß und belastet den Arbeitnehmer.

Insbesondere der Aspekt von Verantwortung bezieht sich, wie bereits erwähnt, primär auf die Kapitäne und Piloten. Präventiv ist die strenge Vorauswahl und das intensive Training von großem Nutzen. Zum Ausschluss des

Bewerbers kommt es beispielsweise bei vielen Diagnosen von psychischen Erkrankungen. Dazu zählen Psychosen, Affektive Störungen, Persönlichkeitsstörungen, Abhängigkeiten von verschiedenen Substanzen, und viele weitere (Bor et al., 2002). Somit kann die Frage daraus resultieren, ob Menschen, die vorher psychisch labiler sind als andere so erfolgreich ausgemustert werden, dass Burn-out deswegen recht selten bei Piloten vorkommt. Unter die häufigeren psychologischen Beeinträchtigungen, die ein Pilot im Dienst bekommt gehören: Substanzmissbrauch (meistens Alkohol), Eheprobleme, Depression und Phobien.

## **6 Diskussion**

Nach der Analyse der Studien kann davon ausgegangen werden, dass Autonomie einer der schützenden Aspekte bei der Arbeit ist, der psychischen Erkrankungen wie Burn-out weniger wahrscheinlich macht. Das Job-Characteristics Modell von Hackman et al. (1976) ist übertragbar auf alle Berufsgruppen, somit auch die der Flugbegleiter und Piloten. Dort ist Autonomie eine von fünf relevanten Aufgabenmerkmale, die zu Arbeitszufriedenheit führen. Somit kann gesagt werden, dass Autonomie durchaus als Puffer wirksam ist, solange ein gesundes Maß davon erlebt wird.

Flugbegleiter empfinden weniger Autonomie und haben dennoch sehr ähnliche Stressoren wie die Piloten. Dadurch kann der Schluss gezogen werden, dass Flugbegleiter möglicherweise gefährdeter sind, psychische Störungen zu bekommen. Sie sind sozusagen die Risikogruppe über den Wolken, zumindest im Bezug auf Autonomie als Faktor für Burn-out.



Peeters und Rutte (2005) untersuchten Lehrer im Bezug auf Arbeitsbedürfnisse und fanden heraus, dass niedrige Autonomie und hohe Arbeitsanforderungen zu Burn-out führen, insbesondere aber auch zu emotionaler Erschöpfung. Mehr Autonomie führt auch zu dem Gefühl persönlich etwas erreicht zu haben. Die Forscher gehen davon aus, dass diese Ergebnisse auch auf andere Berufsgruppen übertragbar ist.

Wie bereits erwähnt zählt Depression zu den häufigsten psychischen Störungen unter Piloten (Bor et al., 2002). Diese ähnelt in ihren Symptomen sehr denen von Burn-out. An sich unterscheiden sich die Störungen grundlegend in ihrer Entstehungsweise, und nicht innerhalb der Symptome. Somit bleibt offen, ob die diagnostizierte Depression nicht doch eher Burn-out ist, denn Burn-out ist lediglich im Anhang der Internationalen Klassifikation psychischer Störungen erwähnt. Das macht es schwer, konkret unterscheiden zu können, wodurch die Depressionen entstanden ist, die in der Literatur über Piloten erwähnt wird.

Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass die Autonomie nicht nur durch institutionelle Strukturen vorgegeben ist. Die Unterstützung der Autonomie seitens der Vorgesetzten und der Kollegen hat einen wichtigen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und auf die Arbeitszufriedenheit. Das heißt einerseits können die Flugbegleiter selbst sich gegenseitig in ihrer Eigenständigkeit unterstützen, um somit das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung zu befriedigen. Andererseits kann die Unterstützung auch aus dem Cockpit, und insbesondere von den Vorgesetzten kommen. Diese Quelle an Förderung der Arbeitsautonomie sollte von der Organisation weiter beworben werden. Eine aktive Verbesserung des Arbeitsklimas seitens der Firma

würde demnach kausale Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsleistung und eine höhere Arbeitszufriedenheit zur Folge haben.

Als zukünftige Forschung ist es von großer Bedeutung, die Quelle der ermittelten Depressionen bei Piloten und Flugbegleitern zu ermitteln. Was löst die Störung aus und inwiefern ähnelt diese doch Burn-out? Auch längerfristige Studien wären von großem Nutzen, insbesondere wenn diese mit einem Förderprogramm der Fluggesellschaften einhergehen würde. Dabei könnte man testen, ob die Unterstützung der Autonomie der wichtigste Faktor zur Prävention von Burn-out ist. Alternativ kann man zusätzlich ebenfalls andere Aufgabenmerkmale des Job-Characteristics Modells in diesem Zusammenhang überprüfen.

Möglicherweise ist es sinnvoll zusätzlich andere Modelle der Arbeitspsychologie mit dem Job-Characteristics Modell zu vergleichen, um die beste Förderung von Mitarbeitern der Fluggesellschaften zu gewährleisten. Beispiele dafür könnten sein das Job-Demands-Resources Modell von Bakker und Demerouti oder das Job-Demand-Control-Modell von Karasek.

Doch auch individuelle Unterschiede darf man keinesfalls in ihrem Einfluss unterschätzen

## **7 Praktische Implikationen und Ausblick**

Die Ergebnisse dieser Literaturübersicht zeigen vor allem auf, in welchen Bereichen die Fluggesellschaften ihre Mitarbeiter fördern können. Zunächst ist die Aufklärung einer psychischen Beeinträchtigung wie Burn-out essenziell, um diese vermeiden zu können. Eine Früherkennung der Warnhinweise ist präventiv äußerst wichtig, um schnell Gegen Schritte als Betroffener und als Arbeitgeber einleiten zu können.

Behandlungen für betroffene Piloten und Flugbegleiter sollten von den Fluggesellschaften weiterhin angeboten werden. Da medizinische Checks jede sechs Monate Pflicht sind, sollte dort auch sehr sorgfältig auf psychologische Probleme geachtet werden.

Zusätzlich zu der Aufklärung und Behandlung von psychischen Problemen wie Burn-out, sollte der Arbeitnehmer die Bedürfnisse der Mitarbeiter ansprechen. Da Autonomie eines der Bedürfnisse ist, steht der Arbeitgeber in der Pflicht, das Maximale zur Erfüllung dessen beizutragen. Dazu gehören gemeinsame Fortbildungen im Team. Kapitäne, Piloten und Flugbegleiter sollten gemeinsam diese Fortbildungen besuchen, um die unterstützende Wirkung untereinander voll ausweiten zu können.

Insgesamt sollte man betonen, dass Autonomie erst dann einen umfangreichen, positiven Einfluss hat, wenn das ganze Arbeitsumfeld des Piloten oder des Flugbegleiters zusammen arbeitet. Es ist wichtig, seine Anforderungen an den Job klar zu kommunizieren, um sich auch selbst vor möglichen psychischen Folgen zu schützen.

## Literatur

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal Of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.
- Bamberg, E, Mohr, G. & Busch, C. (2012) *Arbeitspsychologie. Bachelorstudium Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Bor, R., Field, G., & Scragg, P. (2002). The mental health of pilots: an overview. *Counselling Psychology Quarterly, 15*(3), 239-256.
- Cantanzaro, D. (1997). Course enrichment and the job characteristics model. *Teaching Of Psychology, 24*(2), 85-87.
- Chen, C., & Chen, S. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal Of Aviation Psychology, 22*(1), 41-58.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal Of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209-222.
- Flugrevue (2014). <http://www.flugrevue.de/zivilluftfahrt/flugzeuge/top-10-die-groessten-passagierflugzeuge-der-welt-platz-1-853-passagiere/557980?seite=11>  
retrieved 25.08.2014
- König, K. (2011). *Arbeit und Persönlichkeit. Individuelle und interpersonelle Aspekte*. (pp. 102-118) Frankfurt a. M.: Brandes & Apsel Verlag GmbH.
- Leiter, M. P. (2005). Perception of risk: an organizational model of occupational risk, burnout, and physical symptoms. *Anxiety, Stress & Coping, 18*(2), 131-144.

- Litzcke, S. & Schuh, H. (2010). *Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz*. (pp. 155-177) Heidelberg: Springer-Verlag.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions In Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 12(5), 189.
- Moreau, E., & Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too!. *Motivation And Emotion*, 36(3), 268-286.
- Oldham, G. R., Hackman, J., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal Of Applied Psychology*, 61(4), 395-403.
- Peeters, M. G., & Rutte, C. G. (2005). Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 10(1), 64-75.
- Sveinsdóttir, H., Gunnarsdóttir, H., & Fridriksdóttir, H. (2007). Self-assessed occupational health and working environment of female nurses, cabin crew and teachers. *Scandinavian Journal Of Caring Sciences*, 21(2), 262-273.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.

Varjus, S. (2011). Professional autonomy of nurses in hospital settings - a review of the literature. *Scandinavian Journal Of Caring Sciences*, 25(1), 201-207.

Weltgesundheitsorganisation (Org.) Dilling, H., Mombour, W., & Schmidt, M. H. (2011). *Internationale Klassifikation Psychischer Störungen ICD-10 Kapitel V (F)*. Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.