

# Unterstützung durch Vorgesetzte – Dreifach wichtig, einfach unterschätzt

## Abstract

Der Stressreport Deutschland 2012 zeigte, dass in Deutschland Nachholbedarf in Sachen Hilfe und Unterstützung durch direkte Vorgesetzte besteht. Nur 59% der abhängig Beschäftigten in der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 berichten, häufig auf die Unterstützung durch Vorgesetzte zurückgreifen zu können. Im Vergleich dazu können 80% häufig auf Unterstützung seitens der Kollegen bauen. Europäische Daten weisen Deutschland sogar eine Schlusslichtposition zu: In keinem anderen EU-27-Land ist der Anteil derer, die nie oder selten Unterstützung von Vorgesetzten bekommen, so hoch wie in Deutschland (siehe Stressreport 2012). In diesem Factsheet wird die Unterstützung durch den Chef oder die Chefin näher beleuchtet und ihre Bedeutung im Zusammenhang mit Belastungen am Arbeitsplatz und gesundheitlichen Beschwerden der Mitarbeiter dargestellt.

## Unterstützung durch Vorgesetzte – Dreifach wichtig!

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz ist eine wichtige Ressource, d.h. sie kann helfen, die tägliche Arbeit leichter zu bewältigen. Unterstützung meint dabei nützliche Informationen (z.B. Ratschläge, Wissensweitergabe) oder praktische Hilfestellungen (z.B. Arbeitsmittel, Vorlagen), die die eigene Arbeit erleichtern. Aber auch die Möglichkeit, sich vertrauensvoll an Kollegen oder Vorgesetzte zu wenden, um persönliche Probleme ansprechen zu können, gehört dazu. Gerade die Unterstützung durch Vorgesetzte ist wichtig, da die direkte Führungskraft durch ihre Leitungsfunktion viele Möglichkeiten hat, geeignete Hilfe und Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Wie Abbildung 1 zeigt, hat die Unterstützung durch Vorgesetzte drei wichtige Funktionen: Sie kann einerseits die Arbeitsbelastung der Beschäftigten verringern. Hilfestellungen oder Ratschläge können z. B. Lösungswege aufzeigen, mit denen sich Schwierig-

keiten bei der Arbeitsaufgabe, unklare Prioritäten oder Konflikte mit Kollegen oder Kunden leichter klären lassen.

Andererseits kann Unterstützung auch gesundheitlichen Beschwerden entgegenwirken und das Auftreten bzw. das Ausmaß von Stress vermindern. Das Gefühl, sich auf die Hilfe anderer verlassen zu können, wenn man sie braucht, macht gewissermaßen immun gegen Stress.

Eine dritte Funktion von Unterstützung ist, dass die negative Wirkung von Arbeitsbelastungen wie z.B. Termindruck durch Hilfe und Unterstützung „abgepuffert“ wird, weil sie es den Beschäftigten ermöglicht, leichter mit den Belastungen fertig zu werden. Dadurch resultieren weniger Stress und gesundheitliche Beschwerden als ohne das unterstützende Sicherheitsnetz. Diese Funktion ist vor allem dann wichtig, wenn sich Arbeitsbelastungen nicht vermeiden lassen. In diesen Situationen ist es besonders gut, auf Hilfe und Unterstützung seitens der direkten Führungskraft bauen zu können.

## Unterstützt und weniger belastet

In der BIBB/BAuA-Befragung 2012 wurden über 17.000 abhängig Beschäftigte unter anderem zu verschiedenen Arbeitsbelastungen gefragt. Als Beispiel werden im Folgenden zwei psychische Belastungen, starker Termin- und Leistungsdruck und Störungen/ Unterbrechungen bei der Arbeit, sowie zwei körperliche Arbeitsbedingungen, Arbeiten im Stehen und Heben und Tragen schwerer Lasten, betrachtet. In Abbildung 2 werden nur die Beschäftigten dargestellt, die diesen vier Belastungen häufig ausgesetzt sind. Die Beschäftigten, die häufig von der direkten Führungskraft unterstützt werden, berichten zu einem geringeren Anteil von häufiger Belastung als die-

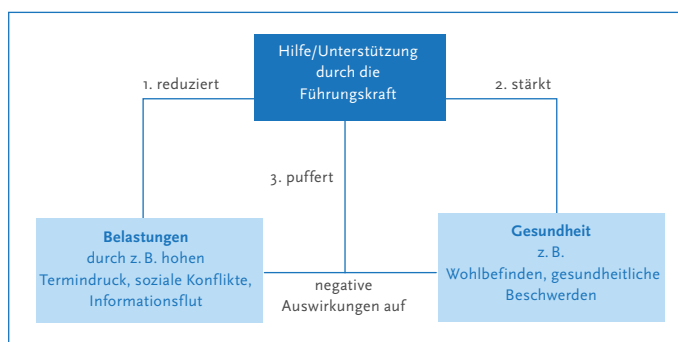


Abb. 1: Unterstützung durch Vorgesetzte erfüllt drei Funktionen: Sie reduziert Belastungen, stärkt die Gesundheit und puffert negative Auswirkungen der Belastungen auf die Gesundheit (nach Stadler & Spieß, 2002)

jenigen, die nie Unterstützung erfahren. So geben die häufig Unterstützten zu 47 % häufig starken Termindruck an, während es bei den nie Unterstützten schon 59 % sind.

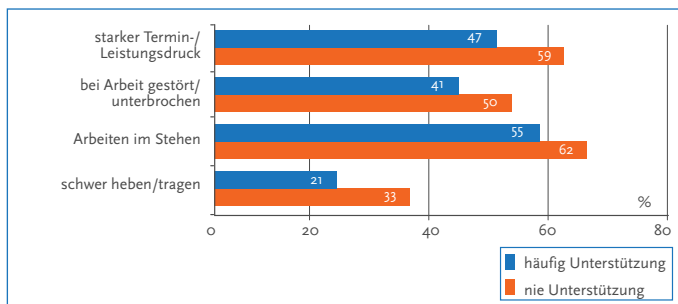


Abb. 2: Vergleich von abhängig Beschäftigten, die häufig oder nie Unterstützung durch Vorgesetzte erhalten. Angegeben ist der Anteil der Beschäftigten, die häufig Belastungen berichten.

Im Stressreport wird darüber hinaus im Kapitel Führung und Gesundheit gezeigt, dass die abhängig Beschäftigten, die häufig unterstützt werden, deutlich weniger gesundheitliche Beschwerden angeben als diejenigen, die manchmal oder nie Unterstützung durch ihre Führungskraft erhalten.

## Unterstützung als Stresspuffer

Die dritte Funktion von Unterstützung ist in Abbildung 3 dargestellt. Es ist zu sehen, wie sich häufig oder nie zur Verfügung stehende Unterstützung bei den psychosomatischen Beschwerden bemerkbar macht, wenn die Beschäftigten häufig Arbeitsbelastungen ausgesetzt sind. Mit psychosomatischen Beschwerden sind hier Symptome wie z. B. Erschöpfung, Müdigkeit, Reizbarkeit oder Schlafstörungen gemeint.

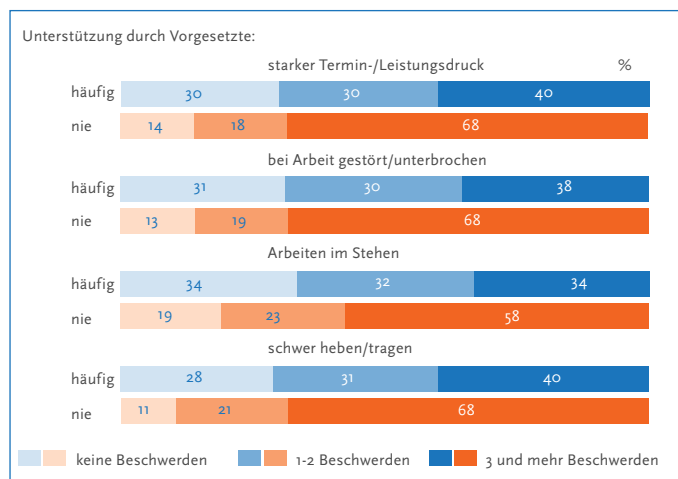


Abb. 3: Vergleich von abhängig Beschäftigten, die häufig oder nie Unterstützung durch Vorgesetzte erhalten. Angegeben ist der Anteil der Beschäftigten, die bei häufigen Belastungen keine, 1-2 oder 3 und mehr psychosomatische Beschwerden berichten.

Dass Beschäftigte bei häufigen Arbeitsbelastungen psychosomatische Beschwerden berichten, ist umso wahrscheinlicher, wenn sie nie Unterstützung durch ihre/n Vorgesetzte/n erfahren. In der Gruppe ohne Unterstützung berichten zwei von drei Beschäftigten drei und mehr Beschwerden, wenn sie häufig Termin- und Leistungsdruck oder Störungen bei der Arbeit ausgesetzt sind oder schwer heben und tragen müssen (je 68%). Bei häufigem Arbeiten im Stehen sind es 58%. Wenn häufig auf Unterstützung zurückgegriffen werden kann, liegt der Anteil der Beschäftigten mit drei oder mehr Beschwerden auf einem deutlich niedrigeren Niveau (34 bis 40%). Beschwerdefrei ist bei den häufig Unterstützten etwa jeder Dritte (28 bis 34%). Bei den nie Unterstützten ist der Anteil der Beschwerdefreien deutlich niedriger (11 bis 19%).

## Fazit – Einfach unterschätzt!

Die Ergebnisse zeigen, dass Unterstützung durch den Vorgesetzten gleich drei positive Wirkungen auf die Arbeits- und Gesundheitssituation der Beschäftigten haben kann. Trotzdem können ca. 40% der abhängig Beschäftigten nicht regelmäßig auf diese Hilfe und Unterstützung zurückgreifen. Nicht nur aus Sicht dieser Daten ist es empfehlenswert für Unternehmen, die Unterstützung durch Vorgesetzte zu fördern.

Mögliche Ansatzpunkte liegen bei den Rahmenbedingungen im Unternehmen, den Führungskräften und den Beschäftigten. Voraussetzung ist eine Unternehmenskultur, in der gegenseitige Unterstützung gefördert und nicht als lästige Zusatzaufgabe angesehen wird. Sensibilisierungen und Schulungen der Führungskräfte zu „effizientem Unterstützen“ können ebenso zu einer unterstützenden Führungskultur beitragen wie den Führungskräften geeignete Ressourcen für Unterstützungsleistungen zur Verfügung zu stellen. Aber auch auf Seiten der Beschäftigten selbst kann angesetzt werden. Um Unterstützung zu bitten, fällt nicht immer leicht. Beschäftigte sollten daher explizit dazu angehalten werden (z. B. Motivieren, Probleme oder Fehler offen zu kommunizieren und Feedback zu geben und zu suchen). Unterstützen fällt den Führungskräften auch dann leichter, wenn sich Beschäftigte selbst aktiv um eine Problemlösung bemühen, konkrete Hilfsangebote erfragen und diese nicht als Selbstverständlichkeit ansehen.

Mehr zu diesem Thema können Sie im Stressreport Deutschland ([www.baua.de/dok/3430796](http://www.baua.de/dok/3430796)) sowie im Fachbeitrag „Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“ von Stadler und Spieß nachlesen ([www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd5.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd5.html)). Hier finden Sie auch Checklisten zur Einschätzung Ihrer Führungs- und Unterstützungssituation sowie detailliertere Handlungsempfehlungen.

Quelle: [www.baua.de/dok/6505544](http://www.baua.de/dok/6505544)

Stand: August 2014

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund

Service-Telefon 0231 9071-2071  
Fax 0231 9071-2070  
info-zentrum@baua.bund.de  
www.baua.de