

Höhere Anforderungen, mehr Ressourcen – Arbeitsbedingungen von Führungskräften

22 baua: Fakten

Führungskräfte sind hohen Arbeitsanforderungen ausgesetzt, verfügen aber auch über viele Ressourcen. Ein noch differenzierteres Bild ergibt sich hinsichtlich der Anzahl geführter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jene Führungskräfte, die eine große Führungsspanne aufweisen, haben z. B. häufiger Termin- und Leistungsdruck, aber auch mehr Handlungsspielraum als Vorgesetzte mit weniger Führungsverantwortung. Hohe Anforderungen gehen trotz der Ressourcen mit psychosomatischen Beschwerden, wie Erschöpfung oder Schlafstörungen, einher. Das sind Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012.

Führungskräfte haben im Sinne einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung eine wichtige Funktion. Diese sogenannte gesunde Führung wird wahrscheinlicher, wenn Führungskräfte selbst eine günstige Arbeits- und Gesundheitssituation vorfinden. Sie soll hier mit den Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 analysiert werden. Dabei werden nur abhängig Beschäftigte in die Berechnungen einbezogen.

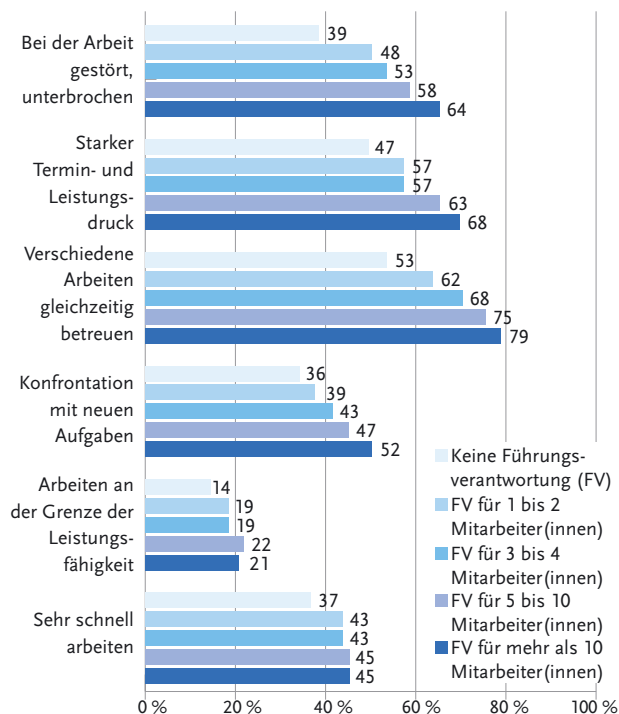


Abb. 1 Häufige Arbeitsanforderungen von abhängig Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung (in %).

Anforderungen

Führungskräfte sind bei ihrer Tätigkeit im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsverantwortung mit hohen Arbeitsanforderungen konfrontiert, siehe Abb. 1. Psychische Anforderungen, wie bei der Arbeit gestört und unterbrochen zu werden, unter starkem Termin- und Leistungsdruck zu arbeiten oder verschiedene Arbeiten gleichzeitig zu betreuen, kommen bei Führungskräften besonders häufig vor. Dabei sind die Arbeitsanforderungen umso häufiger, je größer die Führungsspanne ist. So werden beispielsweise 48 % der Führungskräfte mit 1 bis 2 Mitarbeitern häufig bei der Arbeit gestört und unterbrochen. Davon sind jedoch 64 % der Vorgesetzten betroffen, wenn sie Führungsverantwortung für mehr als 10 Mitarbeiter haben. Höhere Anforderungen bei größerer Führungsspanne zeigen sich ebenfalls für häufige Konfrontation mit neuen Aufgaben (52 % vs. 39 %), Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit (21 % vs. 19 %) und gehäuftes sehr schnelles Arbeiten (45 % vs. 43 %).

Ressourcen

Gegenüber Beschäftigten ohne Führungsverantwortung verfügen vorgesetzte Personen aber auch über mehr Ressourcen, wie Abb. 2 zeigt. Diese sind bei der Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen wichtig. Führungskräfte haben größeren Handlungsspielraum, können also in höherem Maße ihre Arbeit selbst planen und einteilen, haben mehr Einfluss auf die Arbeitsmenge und entscheiden häufiger selbst, wann Pause gemacht wird. Dabei gilt: Je größer die Führungsspanne, desto häufiger werden diese Ressourcen genannt. Während etwa 70 % der Vorgesetzten, die Führungsverantwortung für 1 bis 2 Mitarbeiter haben, angeben, ihre Arbeit häufig selbst planen und einteilen zu können, sind es 86 % bei einer Führungsspanne von mehr als

10 Mitarbeitern. Soziale Unterstützung durch Mitarbeiter und direkte Vorgesetzte erhalten Führungskräfte hingegen fast in gleichem Ausmaß wie Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Auch bei größerer oder kleinerer Führungsverantwortung zeigen sich hinsichtlich der Unterstützung keine nennenswerten Unterschiede.

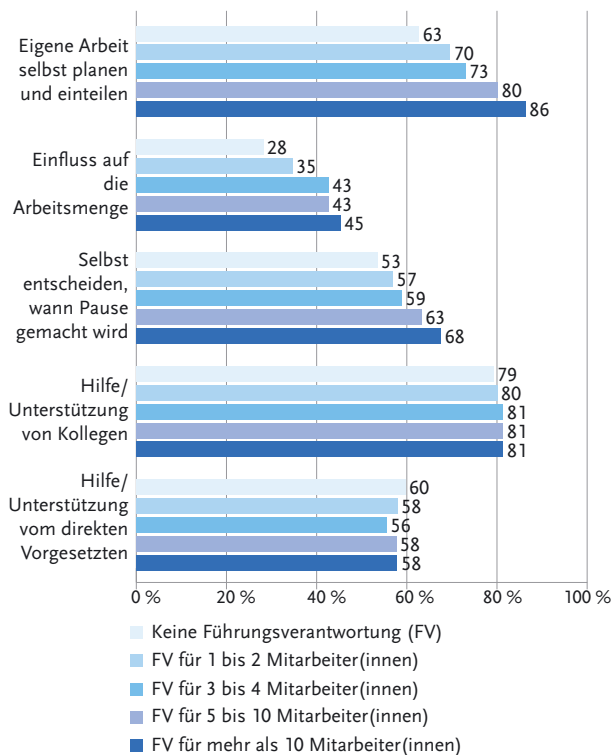


Abb. 2 Häufige Ressourcen von abhängig Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung (in %).

Gesundheitliche Beschwerden

Führungskräfte mit höheren Anforderungen sind auch eher gesundheitlich beeinträchtigt. In Abb. 3 werden die psychosomatischen Beschwerden von Führungskräften angegeben, die häufig und nie ausgewählten Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind. Zu diesen psychosomatischen Beschwerden zählen Symptome, wie Reizbarkeit, Erschöpfung, Müdigkeit oder Schlafstörungen. Insbesondere häufiges Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit geht mit mehr psychosomatischen Beschwerden einher: 65 % der Führungskräfte, die häufig diese Arbeitsbedingung nennen, geben an, gleichzeitig unter 3 oder mehr Beschwerden zu leiden. Von den Vorgesetzten, die dieser Anforderung nicht ausgesetzt sind, klagten hingegen nur 22 % über 3 oder mehr Beschwerden. Zudem weist knapp die Hälfte der Führungskräfte, die häufig starken Termin- und Leistungsdruck haben, 3 oder mehr Beschwerden auf. Gleiches gilt für jene, die oft bei der Arbeit gestört und unterbrochen werden oder sehr schnell arbeiten müssen. Sind Führungskräfte diesen Arbeitsbedingungen nicht ausgesetzt, haben sie grundsätzlich weniger psychosomatische Beschwerden.

Das gilt für alle ausgewählten Arbeitsbedingungen außer für die Konfrontation mit neuen Aufgaben.

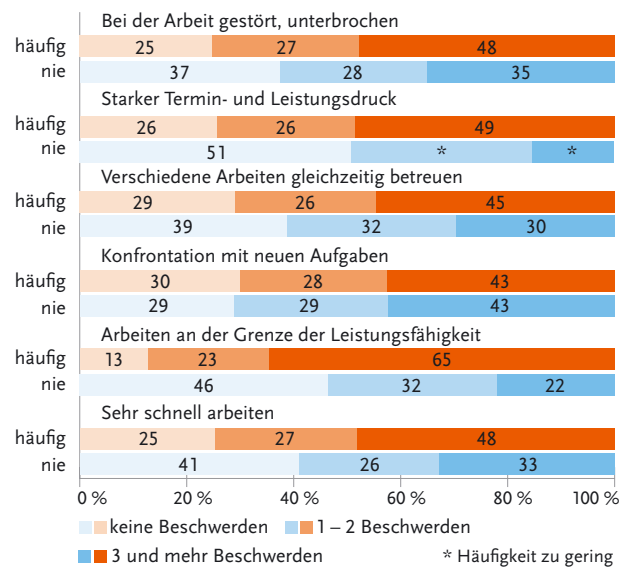


Abb. 3 Psychosomatische Beschwerden von Führungskräften in Abhängigkeit davon, ob Arbeitsanforderungen häufig oder nie vorliegen (in %).

Fazit

Führungskräfte sind höheren Arbeitsanforderungen ausgesetzt als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung, haben aber auch mehr Ressourcen. Doch trotz dieser häufig genannten Ressourcen, gehen erhöhte Anforderungen vielfach mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einher. Dies kann Auswirkungen auf das Führungsverhalten von Führungskräften haben. Ungünstige Anforderungen, wenig Handlungsspielraum, fehlende Unterstützung und psychosomatische Beschwerden können die gesunde Führung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschweren. Zur Förderung der Gesundheit aller Beschäftigten sollten Unternehmen daher die Anforderungen begrenzen und selbstständiges Handeln sowie den kollegialen Austausch stärken.

Weiterführende Informationen

- 1 I. Rothe, L. Adolph, B. Beermann, M. Schütte, A. Windel, A. Grewer, U. Lenhardt, J. Michel, B. Thomson und M. Formazin, 2017. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter: www.baua.de/dok/8708776
- 2 T. Rigotti, T. Holstad, G. Mohr, C. Stempel, E. Hansen, C. Loeb, K. Isaksson, K. Otto, U. Kinnunen und K. Perko, 2014. Rewarding and sustainable health-promoting leadership. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter: www.baua.de/dok/5670154