

Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte – Wichtig für das Wohlbefinden der Beschäftigten

39 baua: Fakten

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle für das Erleben und Handeln von Beschäftigten. Im BAuA-Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ wurde ein Überblick über den Stand der Forschungsliteratur (Scoping Review) zu diesem Thema erstellt. Dieser zeigte, dass Führungsstile, die sich unter anderem durch klare Kommunikation, unterstützende Verhaltensweisen, Respekt sowie verfügbare Rückmeldungs- und Partizipationskanäle auszeichnen, positive Effekte auf die Gesundheit haben.¹ Die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 verweisen darauf, dass lediglich 59 % der abhängig Beschäftigten häufig auf die Unterstützung von Vorgesetzten zurückgreifen können und nur 33 % von ihrer Führungskraft häufig Lob und Anerkennung bekommen. Hier besteht also Entwicklungspotential.

Unterstützung sowie Anerkennung durch Vorgesetzte – nicht zu unterschätzende Ressourcen

Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 bietet die Möglichkeit, zwei zentrale Aspekte guter und gesundheitsförderlicher Führung intensiver zu betrachten:

- 1.) Hilfe und Unterstützung sowie
- 2.) Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte.

In der Befragung sollten die Erwerbstätigen angeben, wie oft bestimmte Ressourcen bei ihrer Arbeit vorkommen. Antwortmöglichkeiten waren jeweils „häufig“, „manchmal“, „selten“ oder „nie“. In diesem Faktenblatt werden abhängig Beschäftigte betrachtet und dabei Folgendes verglichen:

- a) Hilfe/Unterstützung durch Vorgesetzte häufig (n=10.358) im Vergleich zu nie (n=1.044)
- b) Lob/Anerkennung durch Vorgesetzte häufig (n=5.723) im Vergleich zu nie (n=1.806).

Die Unterstützung durch Vorgesetzte ist eine wichtige Ressource und kann helfen, die tägliche Arbeit leichter zu bewältigen. Sie kann zum einen die Arbeitsbelastung der Beschäftigten verringern. Hier können z.B. Hilfestellungen oder Ratschläge Lösungswege aufzeigen, mit denen sich Schwierigkeiten bei der Arbeitsaufgabe, Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen oder Kundinnen und Kunden, unklare Prioritäten oder ähnliches leichter aus der Welt schaffen lassen. Zum anderen kann Unterstützung auch gesundheitlichen Beeinträchtigungen entgegenwirken und das Auftreten bzw. das Ausmaß von Stress vermindern. Zudem kann die negative Wirkung von Arbeitsbelastungen durch Hilfe und Unterstützung „abgepuffert“

werden, weil sie es den Beschäftigten ermöglicht, leichter mit den Belastungen fertig zu werden.² Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte stellen ebenfalls eine wichtige Ressource bei der Arbeit dar. Beschäftigte, die sich im Job wertgeschätzt fühlen, sind zufriedener und motivierter. Anerkennung kann außerdem zu einer Erhöhung des Wohlbefindens und der Unternehmensbindung von Beschäftigten führen.³

Weniger Belastung durch Unterstützung und Anerkennung

In der BIBB/BAuA-Befragung 2018 wurden die abhängig Beschäftigten unter anderem zu verschiedenen Arbeitsanforderungen befragt. Als Beispiel werden im Folgenden fünf psychische Anforderungen betrachtet: arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit, starker Termin-/Leistungsdruck, Störungen/Unterbrechungen bei der Arbeit, gleichzeitiges Betreuen verschiedener Arbeiten sowie Konfrontation mit neuen Aufgaben. In Abbildung 1 sind nur die Beschäftigten dargestellt, die diesen fünf Anforderungen häufig ausgesetzt sind und sich durch diese belastet fühlen. Beschäftigte, die häufig Unterstützung und/oder Anerkennung durch die Führungskraft erleben, berichten seltener von einer Belastung durch psychische Arbeitsanforderungen. So geben beispielsweise diejenigen mit häufiger Unterstützung zu 59 % eine Belastung durch häufigen starken Termin-/Leistungsdruck an, während es bei denen ohne Unterstützung schon 73 % sind. Beim Vergleich zwischen denjenigen mit häufiger Anerkennung und jenen ohne diese ist die Differenz mit 21 Prozentpunkten sogar noch größer (54 % vs. 75 %).

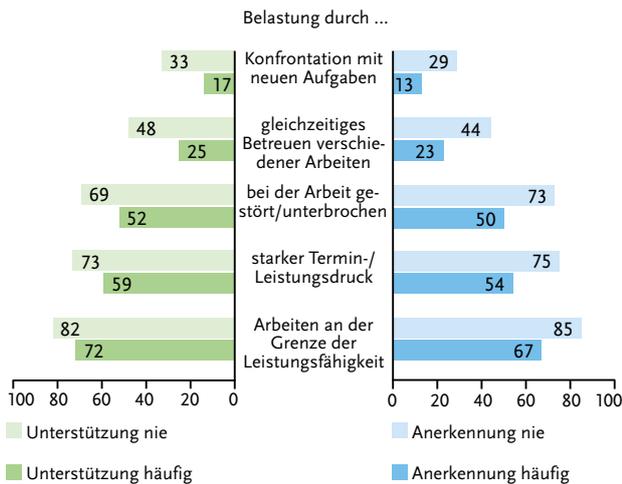


Abb. 1 Belastung durch häufige psychische Anforderungen bei abhängig Beschäftigten, die häufig oder nie Hilfe/Unterstützung bzw. Lob/Anerkennung durch Vorgesetzte erhalten (in %)

Unterstützung und Anerkennung als Gesundheitsressource

Abhängig Beschäftigte, die häufig Unterstützung und Anerkennung durch ihre Führungskraft erleben, berichten seltener von psychosomatischen Beschwerden. Damit sind hier Symptome wie z. B. Erschöpfung, Müdigkeit, Reizbarkeit oder Schlafstörungen gemeint. So zeigt Abbildung 2 beispielsweise auf, dass 39 % der Beschäftigten, die häufig Anerkennung bekommen, keine Beschwerden berichten, während dies nur auf 18 % der Beschäftigten zutrifft, die diese nie erhalten. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass ein umgekehrter Effekt nicht auszuschließen ist – dass also gesündere Personen häufiger Anerkennung erhalten.

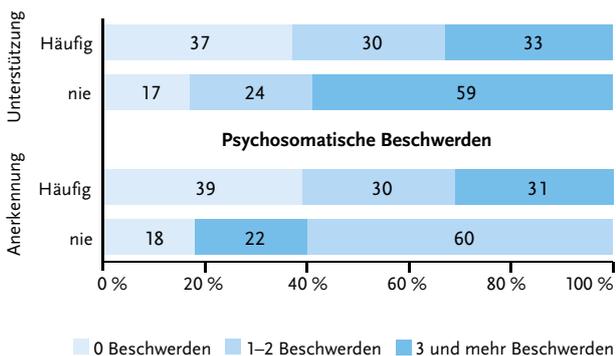


Abb. 2 Anzahl psychosomatischer Beschwerden abhängig Beschäftigter, die häufig oder nie Hilfe/Unterstützung bzw. Lob/Anerkennung durch Vorgesetzte erhalten (in %)

Zitiervorschlag:

Hünefeld, Lena; Kopatz, Florian, 2021. Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte: Wichtig für das Wohlbefinden der Beschäftigten. baua: Fakten 39. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Ferner verweist das Faktenblatt 09 „Unterstützung durch Vorgesetzte – Dreifach wichtig, einfach unterschätzt“ auf die puffernde Wirkung von Unterstützung durch Vorgesetzte. Die Wahrscheinlichkeit, bei häufigen psychischen Arbeitsanforderungen psychosomatische Beschwerden zu berichten, ist höher, wenn Beschäftigte nie Unterstützung durch ihre Führungskraft erfahren.²

Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte in einem positiven Zusammenhang mit der Gesundheitssituation von Beschäftigten stehen. Allerdings erfährt bislang nur ein Teil der abhängig Beschäftigten regelmäßig Unterstützung und Anerkennung. Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen liegen hier auf Unternehmens-, Führungs- und Beschäftigtenebene. Förderlich ist eine Unternehmenspolitik, die ein wertschätzendes Miteinander betont und die Beschäftigten ermutigt, Probleme oder Fehler offen zu kommunizieren sowie Feedback zu geben und zu suchen. Sensibilisierung und Schulungen der Führungskräfte hinsichtlich der Bedeutung von unterstützendem und wertschätzendem Verhalten für das psychische Wohlbefinden sind ebenfalls förderlich.⁴ Aber auch Beschäftigte können ihren Teil dazu beitragen: 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.²

Weiterführende Informationen

- 1 D. Montano, A. Reeske-Behrens, F. Franke: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016.
- 2 Unterstützung durch Vorgesetzte – Dreifach wichtig, einfach unterschätzt. BIBB/BAuA-Faktenblatt 09. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014.
- 3 B. Steinmann, C. Steidelmüller, B. Thomson: Führungsverhalten als Schlüsselfaktor für arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen und die psychische Gesundheit der Beschäftigten, in: Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2020.
- 4 S. Drössler, A. Steputat, M. Schubert, U. Euler, A. Seidler: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Soziale Beziehungen. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016.