

**Faktenblatt**

Führungskräfte sind auch nur (arbeitende) Menschen  
Über das „Ziehen und Zerren“ an den Vorgesetzten

**FACHKRÄFTESICHERUNG**



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Führungskräfte in Produktions- und Dienstleistungsbereichen werden in der personalpolitischen Literatur mit hohen Ansprüchen an ihren Umgang mit Mitarbeitern konfrontiert. Häufige Stichworte sind: Unterstützung, wertschätzender Umgangsstil, Achtsamkeit.

Hohe Anforderungen an Führungskräfte stellen aber gerade auch organisatorische, technische und ökonomische Aufgaben. Angesichts der Vielfalt und zum Teil auch Widersprüchlichkeit der Anforderungen bleiben ihnen oft nur wenige Ressourcen zur Unterstützung der Mitarbeiter. Überdies ist das breite Spektrum an Aufgaben mit hohen psychischen Belastungen verbunden. Dies kann zu Überforderung und gesundheitlichen Gefährdungen führen.

In diesem Faktenblatt geht es daher im Besonderen um Führungskräfte als arbeitende Menschen mit ihren Anforderungen und Belastungen. Diese Beschäftigtengruppe ist stärker in den Fokus des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu rücken.

### **Herkömmliche Aufgaben werden komplizierter, neue kommen hinzu**

In den vergangenen Jahren sind aufgrund des Trends in Richtung flacher Hierarchien in vielen Unternehmen Führungskapazitäten abgebaut worden. Zugleich steigen im Zuge des ökonomischen, technischen und demografischen Wandels die Anforderungen an Führungskräfte. Lediglich schlaglichtartig zu benennen sind folgende Aufgaben und Trends:

#### **Hohe Ziele mit alternden Belegschaften erreichen**

Die mitarbeiterbezogenen Aufgaben von Führungskräften bestehen darin, die Beschäftigten auf die Umsetzung der betrieblichen Ziele zu orientieren, die Arbeit im Verantwortungsbereich zu organisieren, Ressourcen für die Arbeit bereitzustellen, die Mitarbeiter zu motivieren und den sozialen Zusammenhalt in der Gruppe zu fördern (vgl. Weinert 1998). Diese Aufgaben bergen Spannungsverhältnisse in sich:

- Führungskräfte müssen hochgesteckte ökonomische Leistungsziele in ihrem Verantwortungsbereich umsetzen und dabei die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Dies erfordert einen Balanceakt zwischen den betrieblichen Anforderungen und den Belangen der Beschäftigten.
- Bei alternden und „bunter“ werdenden Belegschaften steigen die Anforderungen an die Personalführung. Sie muss verstärkt auf Unterschiede im Leistungsvermögen der Mitarbeiter achten. Dies betrifft die Felder Qualifikation, Gesundheit und Sozialzusammenhalt.

### Technisierung und Kundenorientierung

Für Führungskräfte fallen darüber hinaus anspruchsvoller werdende Aufgaben auf den Gebieten Technik, Organisation und Ökonomie an:

- Führungskräfte sind in betriebliche Reorganisationsprozesse involviert und müssen sich an der Optimierung und Modernisierung von Abläufen beteiligen.
- Die Pflege von Kundenbeziehungen hat als Aufgabenfeld für Führungskräfte an Bedeutung gewonnen. Dies ist mit Abstimmungs- und Verhandlungstätigkeiten verbunden. Überdies fordern Kunden häufig Qualitätsaudits und Zertifizierungen, bei denen Führungskräfte gefordert sind.
- In kleineren Unternehmen liegen Bereichsleitung und Managementfunktionen oft in einer Hand. Alltägliche Führungsarbeit und Aufgaben der Strategieentwicklung sind zugleich zu schultern.

### Stark ausgeprägte Stressfaktoren

Die hohen Anforderungen an Führungskräfte schlagen sich in der von BiBB/BAuA 2012 durchgeführten Erwerbstätigenbefragung nieder. Die Ergebnisse wurden im Stressreport 2012 veröffentlicht und zeigen bei der Gruppe der Führungskräfte hohe Werte bei psychischen Belastungen. Zu nennen sind Anforderungen, die bei zu hoher „Dosierung“ zu Überforderung und Stress führen. Die Werte liegen jeweils erheblich über denen von Mitarbeitern ohne Personalverantwortung (siehe Tabelle 1).

- So geben 70 Prozent der Führungskräfte an, häufig mehrere Tätigkeiten gleichzeitig erledigen zu müssen. Mit einem starken Termin- und Leistungsdruck sehen sich gut 60 Prozent häufig konfrontiert. 55 Prozent der Führungspersonen nennen häufige Störungen und Arbeitsunterbrechungen. Knapp die Hälfte registriert ein Ansteigen des Stresses in den vergangenen beiden Jahren.
- Besonders hoch fallen die Werte für Stressfaktoren bei Führungspersonen aus, die Personalverantwortung für über zehn Mitarbeiter tragen. Diese Gruppe muss nicht nur nebenbei den Personaleinsatz disponieren. Die Koordinierung und Orientierung von Mitarbeitern sowie auch Planungen und Entscheidungen für ihren Bereich machen einen wesentlichen Teil ihres Arbeitsalltags aus.

	Mitarbeiter ohne Personalverantwortung	Führungskräfte insgesamt	Führungskräfte mit Leitungsspanne >10
verschiedene Arbeiten gleichzeitig	53	70	79
starker Termin- und Leistungsdruck	47	61	68
Störungen/Arbeitsunterbrechungen	39	55	64
Stresszunahme in den vergangenen zwei Jahren	40	48	keine Angabe

Tabelle 1: Psychische Anforderungen und Belastungen

Quelle: Stressreport 2012

### Entscheidungsspielräume: keine engmaschigen Kontrollen, aber Zielvorgaben

Handlungsspielräume können Arbeitenden dabei helfen, hohe Arbeitsanforderungen und Belastungen besser zu bewältigen (siehe Tabelle 2). Die Erwerbstätigenbefragung zeigt, dass mehr als drei Viertel der Führungspersonen ihre Arbeit selbst planen und einteilen können. Bei Führungskräften mit hoher Personalverantwortung sind es sogar 86 Prozent. Über das Einlegen von Pausen können knapp zwei Drittel der Führungskräfte selbst entscheiden. Dies weist darauf hin, dass Führungspersonen wenige Vorschriften gemacht werden, wie und wann genau sie ihre alltägliche Arbeit erledigen.

Die Entscheidungsfreiheit über das „Wie“ der Arbeit ist aber nicht gleichbedeutend mit der Entscheidung über das „Wieviel“ und die Rahmenbedingungen der Leistungen.

- Viele Führungskräfte unterliegen einer straffen Zielsteuerung: In Bezug auf ihre Leistungsbedingungen geben nur rund 40 Prozent der Führungskräfte an, Einfluss auf die Arbeitsmenge zu haben. Bei einem knappen Drittel sind sogar Stückzahl, Leistung oder Zeit vorgegeben.
- Wenn Zielvorgaben zu hoch gesteckt sind, schränkt dies die Entscheidungsspielräume erheblich ein, ohne dass es dafür detaillierter Arbeitsanweisungen bedarf. Die Möglichkeiten, über den eigenen Arbeitsalltag zu bestimmen, werden aufgezehrt, wenn „zu viel Arbeit auf dem Tisch liegt“. Ein konkretes Beispiel: Der Entscheidungsspielraum bei der Verteilung von Pausen hilft den Führungskräften nur wenig, wenn Pausen aufgrund von Zeitdruck häufig ausfallen (siehe dazu unten).

	Mitarbeiter ohne Personalverantwortung	Führungskräfte insgesamt
Arbeit selbst planen und einteilen	63	77
entscheiden, wann Pause gemacht wird	53	61
Einfluss auf Arbeitsmenge	28	41
Stückzahl, Leistung, Zeit vorgegeben	30	31

Tabelle 2: Handlungsspielräume

Quelle: Stressreport 2012

## Soziale Unterstützung: Gemeinschaftsgefühl und gute Kollegialität, aber oft zu wenig Rückhalt von der Führung

Neben Handlungsspielräumen hilft ein gutes Betriebsklima bei der Bewältigung hoher Leistungsanforderungen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter schätzen die Zusammenarbeit mit den Kollegen im Betrieb als gut ein: immerhin jeweils knapp 90 Prozent (siehe Tabelle 3). Die große Mehrheit sieht sich am Arbeitsplatz als Teil einer Gemeinschaft. Mit deutlich über 80 Prozent gilt dies bei den Führungskräften noch etwas stärker als bei den Mitarbeitern. Ebenfalls positiv fallen bei Führungskräften und Mitarbeitern die Einschätzungen zur kollegialen Unterstützung aus: Jeweils rund 80 Prozent finden im Kollegenkreis häufig Unterstützung und Hilfe.

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchiestufen fallen die Befragungsergebnisse allerdings deutlich ungünstiger aus. Bei Führungskräften und Mitarbeitern geben jeweils nur rund 60 Prozent an, häufig Unterstützung

von ihren jeweiligen Vorgesetzten zu erhalten. Dies bedeutet: Viele Mitarbeiter sehen sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt, und diese wiederum nicht von ihren Vorgesetzten. Bei EU-weiten Beschäftigtenbefragungen bildet Deutschland sogar das Schlusslicht in Bezug auf die Bewertung der Führung (EWCS 2012). Ein wichtiger Grund hierfür dürfte in den oben genannten Problemen der Führungsarbeit liegen: der Aufgabenvielfalt bei geringen Führungskapazitäten und den damit verbundenen hohen psychischen Belastungen für Führungskräfte. Führungskräfte haben oft zu wenige Spielräume und finden nur wenig Zeit, den Belangen ihrer Mitarbeiter Rechnung zu tragen und diese zu unterstützen. In Situationen von Überforderung und Stress ist überdies ein offenes und konstruktives Kommunikations- und Kooperationsklima nur schwer herzustellen. Schließlich kommt es dazu, dass bei der Führung liegende, ungelöste Probleme auf jeweils nachgeordnete hierarchische Ebenen verlagert werden.

	Mitarbeiter ohne Personalverantwortung	Führungskräfte insgesamt
gute Zusammenarbeit mit Kollegen	87	89
am Arbeitsplatz Teil einer Gemeinschaft	79	84
Hilfe /Unterstützung von Kollegen	79	81
Hilfe /Unterstützung vom direkten Vorgesetzten	60	58

Tabelle 3: Soziale Unterstützung

Quelle: Stressreport 2012

### Belastungen durch Arbeitszeiten

Wenig überraschend ist die zeitliche Beanspruchung der Führungskräfte im Vergleich zu den Mitarbeitern deutlich höher. Dies gilt in besonders hohem Maße für die wöchentliche Arbeitszeit. So arbeitet knapp die Hälfte der Führungspersonen mehr als 40 Stunden pro Woche (siehe Tabelle 4).

Drei Viertel leisten Samstagsarbeit, fast die Hälfte arbeitet sogar an Feiertagen. Mit über einem Drittel fallen bei Führungskräften auch Pausenzeiten viel häufiger aus als bei Mitarbeitern. Dies ist die Kehrseite der größeren Handlungsspielräume von Führungskräften, ihre Pausen selbst einteilen zu können. Sie können in Entscheidungen gegen die eigenen Bedürfnisse zur Regeneration münden.

Ein Viertel der Führungskräfte arbeitet unter Rufbereitschaft. Den Berichten und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis folgend muss darüber hinaus eine hohe „Dunkelziffer“ ständiger Erreichbarkeit per Handy einkalkuliert werden. Dieser Sachverhalt bewegt sich außerhalb des Rahmens formal festgelegter Rufbereitschaft und trägt zur „Entgrenzung“ der

Arbeit und zur Erweiterung zeitlicher Beanspruchung bei. Schließlich ist festzuhalten, dass beinahe die Hälfte der Führungspersonen angibt, Schwierigkeiten zu haben, Arbeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

### Gesundheitliche Beeinträchtigungen

Die Angaben zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen zeigen, dass Führungskräfte weniger Beschwerden im Muskel- und Skelettsystem haben, dafür aber mehr unter körperlicher und emotionaler Erschöpfung sowie unter psycho-vegetativen Beschwerden (z. B. Magen- und Darmprobleme, Brustschmerzen) leiden.

Die unter Führungspersonen besonders verbreiteten Stressfaktoren bringen erhebliche gesundheitliche Gefährdungen mit sich. Hier zeigt die Befragung, dass das häufige und kumulierte Auftreten von Multitasking, Termindruck und Arbeitsunterbrechungen besonders stark mit gesundheitlichen Beschwerden korreliert: Gut ein Viertel der davon Betroffenen geben acht oder mehr Beschwerden an (siehe Tabelle 5). Häufig starker Termin- und Leistungsdruck allein geht bei

	Mitarbeiter ohne Personalverantwortung	Führungskräfte insgesamt
mehr als 40 Std./Woche	30	46
Samstagsarbeit	60	73
Sonn- und Feiertagsarbeit	34	46
Pausenausfall	26	36
Rufbereitschaft	14	24
Vereinbarkeitsprobleme	39	46

Tabelle 4: Arbeitszeitorganisation

Quelle: Stressreport 2012

immerhin einem Fünftel der davon betroffenen Führungskräfte mit acht oder mehr gesundheitlichen Beschwerden einher. Diejenigen Führungskräfte hingegen, die keinen der drei Stressfaktoren ausgesetzt sind, nur verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu betreuen haben oder nur Störungen bei der Arbeit erleben, geben nur zu rund einem Zehntel diese Anzahl von gesundheitlichen Beschwerden an.

### Schlussfolgerung: Führungsarbeit muss gestaltet werden

In den vergangenen Jahrzehnten sind die Anforderungen an Führung gewachsen und mit ihnen auch die Ansprüche an Führungspersonen. Dies ist insbesondere auf den Gebieten der Personalpolitik zu erkennen. Dort werden über fachlich-inhaltliche Anforderungen hinaus bisweilen geradezu hehre Ansprüche an soziale und personale Kompetenzen formuliert. Vernachlässigt werden dabei die organisatorischen und ökonomischen Kontextbedingungen der Führungsarbeit. „Gute Führung“ braucht ein ermöglichendes Umfeld.

Ein Ansatzpunkt für die betriebliche Unterstützung von Führungskräften sind Angebote für Coachings, Stressbewältigungstrainings sowie Weiterbildungsmaßnahmen auf den Gebieten Personalführung und Managementtechniken. Sie bauen Kompetenzen der Führungskräfte zur besseren Bewältigung der Anforderungen und Belastungen auf.

Die Verbesserung des Führungsverhaltens allein reicht aber nicht aus: Auch die Bedingungen, unter denen die Führungspersonen arbeiten, müssen in den Fokus geraten. Dies verweist auf den klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie auf die Anwendung (und Weiterentwicklung) arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und Gestaltungswissens bei den überwiegend psychischen Belastungen. Ein wichtiges Handlungsfeld ist – gerade unter den Bedingungen alternder Führungskräfte – die Gewährleistung ausreichender Regenerations- und Erholungsmöglichkeiten. Konkret zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Eindämmung überlanger Arbeitszeiten (z. B. mehr als 40 Stunden pro Woche) und last but not least die Vermeidung von „Entgrenzung“ durch ständige Erreichbarkeit bis hinein in die Freizeit.

	keine Beschwerden	8 oder mehr Beschwerden
keine oder drei Anforderungen häufig	27	10
nur verschiedene Aufgaben gleichzeitig betreuen häufig	25	10
nur Störungen und Unterbrechungen häufig	21	11
nur starken Termindruck und Leistungsdruck häufig	15	20
alle drei Anforderungen häufig	13	27

Tabelle 5: Arbeitsanforderungen und gesundheitliche Beschwerden

Quelle: Stressreport 2012

## Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn, [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de), [www.rkw.link/demografiefeste-arbeit](http://www.rkw.link/demografiefeste-arbeit)

Autor: Dr. Andreas Hinz, Art Direction: Claudia Weinhold, Gestaltung: Carolin Dürrenberg  
Bildnachweis Titelbild: My Make OU – 123rf

Stand Dezember 2015

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages