

Als Führungskraft Anforderungen stellen und Ressource sein

Key Facts

- Für Führungskräfte ist es eine Herausforderung, für die Leistung des Teams zu sorgen und gleichzeitig die Gesundheit und langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern
- Führungskräfte können dieser Führungsaufgabe über die Priorisierung von Aufgaben und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen gerecht werden
- Bemüht sich die Führungskraft, selbst eine Ressource zu sein, und fördert die Mitarbeitenden, vermindert sich das Belastungserleben bei ihnen

Autorin und Autor

- ➔ Dr. Miriam Rexroth
- ➔ Prof. Dr. Jurij Ryschka

Wie kann es Führungskräften gelingen, hohe Anforderungen an Mitarbeitende zu stellen und gleichzeitig deren Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu fördern? Dieser Beitrag beleuchtet, wie Führungskräfte Anforderungen und Arbeitsbedingungen gestalten und wie sie Ressourcen bei Mitarbeitenden fördern können.

Führungskräfte sind in ihrer Funktion für vieles verantwortlich. Sie müssen dafür sorgen, dass Serviceleistungen erbracht, Produkte in erwarteter Qualität hergestellt und Kundenerwartungen erfüllt werden. Gleichzeitig müssen sie Ressourcen sinnvoll einsetzen, Risiken minimieren, Chancen nutzen und Prozesse optimieren. Dabei dürfen sie den geschäftlichen Erfolg ihrer Organisationseinheit nicht aus den Augen verlieren. Mit Blick auf diese Ziele und Vorgaben stellen Führungskräfte Anforderungen an ihre Mitarbeitenden – das ist ihre Aufgabe und im normalen Rahmen auch gar nicht schädlich. Studien zeigen, dass Aufgabenorientierung keinen Effekt auf mentale Gesundheit hat – und damit auch keinen negativen Effekt.^[1] Ganz im Gegenteil: Aus der Motivationsforschung wissen wir, dass gerade herausfordernde Aufgaben – verglichen mit einfachen und auch mit überfordernden Aufgaben – zu besonderer Anstrengungsbereitschaft führen.^[2]

Die Anforderungen müssen allerdings in Balance zu den Ressourcen stehen, damit Mitarbeitende leistungsfähig und gesund bleiben.^[3] Dieser Beitrag betrachtet beide

Seiten: die Anforderungen, die Führungskräfte an Mitarbeitende stellen, und deren Ressourcen, aber auch den Blick auf die Führungskräfte selbst als eine stärkende und schützende Ressource für Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden.

Führungskräfte stellen Anforderungen

In vielen Unternehmen stellt sich die Situation leider nicht ausbalanciert dar. Menschen berichten, dass die Anforderungen gestiegen sind, es viel zu viele Aufgaben gibt, Stellen zum Teil nicht besetzt sind, der Krankenstand hoch ist und somit mehr als genügend Arbeit auf wenige Schultern verteilt werden muss. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, einerseits die Umsetzung der Aufgaben zur Zielerreichung voranzutreiben und andererseits die Arbeit so zu gestalten, dass Mitarbeitende langfristig gesund bleiben.

Was können Führungskräfte also tun, wenn Mitarbeitende sich überwinden und eine zu hohe Arbeitslast bei ihnen ansprechen? In dieser Situation ist es wichtig, dass Führungskräfte genau zuhören,

prüfen, woran dies liegt, und überlegen, wie damit umgegangen werden kann.

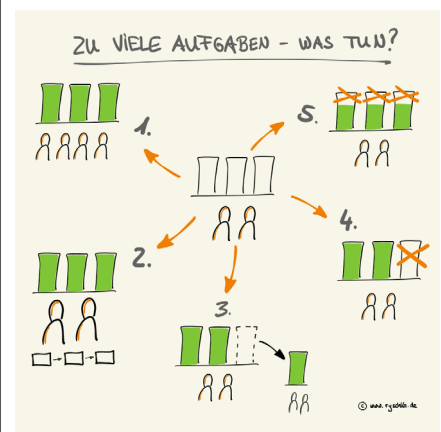


Abbildung 1: Zu viele Aufgaben – was kann ich tun?

Folgende Möglichkeiten gibt es, wenn zu viele Anforderungen zu wenig Personal gegenüberstehen:

1. **Personal aufstocken:** Eine – zumeist aus der Perspektive der Mitarbeitenden – „einfache“ Lösung wäre,

weiteres Personal einzustellen oder Aushilfen für eine gewisse Zeit zu nutzen. Diese Option ist aber eher eine theoretische. Häufig werden keine neuen Stellen geschaffen und aufgrund von Fachkräftemangel können offene Stellen nicht besetzt werden.

2. **Personal und Prozesse weiterentwickeln:** Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen können Kompetenzen von Mitarbeitenden so ausgebaut werden, dass Aufgaben effizienter erledigt werden können. Zudem können Prozesse optimiert und automatisiert werden. Diese Maßnahmen haben eher eine mittel- bis langfristige Perspektive und – was die Qualifizierung angeht – auch eine Grenze. Wichtig ist allerdings, hier als Führungskraft Anstrengungen zu unternehmen. Denn wenn diese Optimierungen nicht ausgeschöpft werden, wird es schwierig, auf höheren Ebenen Personalaufstockungen oder Leistungsreduktionen durchzusetzen.
3. **Aufgaben verlagern:** Es kann geprüft werden, ob Aufgaben des Teams auch von anderen Teams oder Abteilungen erledigt werden können. Damit wird häufig das Problem allerdings nur verlagert und nicht gelöst. Die Herausforderung hierbei ist, andere Führungskräfte von diesem Vorhaben zu überzeugen.

Wenn die Arbeitslast trotz Optimierungen nicht bewältigbar ist und die anderen Optionen wegfallen, bleibt nur die Möglichkeit der Priorisierung. Priorisieren heißt in der Regel, zu entscheiden, was (vorerst) nicht (mehr) getan wird. Hier lassen sich zwei grundsätzliche Möglichkeiten unterscheiden:

4. **Eine komplette Aufgabe weglassen oder zeitlich verschieben:** Eine Aufgabe wird gänzlich eingestellt oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.
5. **Teilaspekte einer Aufgabe weglassen:** Einzelne Aspekte einer Aufgabe werden gestrichen und nur die wichtigsten Aspekte der Aufgabe erfüllt.

Bei dem zuletzt beschriebenen Vorgehen führt dies insbesondere bei Menschen mit einem hohen Anspruch an die eigene Leistung häufig zu Unzufriedenheit, weil sie von sich aus sehr gute Arbeit machen möchten und dies unter den gegebenen Bedingungen dann nicht können beziehungsweise dürfen. Hier gilt es, die genauen Anforderungen bei der Aufgabenerledigung zu definieren und gut zu begründen.

Ein Beispiel: Eine mehrstöckige Torte ist ein Highlight auf der Geburtstagsfeier der Oma. Wenn allerdings ein Kuchen für ein Sportfest gefordert ist, dann reicht meist ein Rührkuchen aus. Abgesehen davon, dass eine mehrstöckige Torte schwierig in der Turnhalle auf einer Serviette zu balancieren ist, wäre – unternehmerisch gedacht – in diesem Fall eine Torte mit Sahnehäubchen, Schokostreuseln und Kirsche Ressourcenverschwendung an Arbeitszeit und Wareneinsatz. Menschen, die gern Torten backen und dies auch gut können, könnten allerdings enttäuscht reagieren, wenn sie um einen einfachen Kuchen gebeten werden.

Idealerweise priorisieren Mitarbeitende ihre Aufgaben eigenständig. Dabei sollten sie offenbleiben, wenn die Führungskraft eine andere Priorisierung vornimmt. Wenn kurzfristig eine (neue) Aufgabe vorrangig behandelt werden soll, können Mitarbeitende die Konsequenzen aufzeigen: „Ich kann diese Zusatzaufgabe gerne vorziehen. Dies hätte nur zur Folge, dass wir heute die bisher priorisierten Aufgaben nicht mehr erledigen können.“

In der betrieblichen Praxis wird in vielen Fällen allerdings keine ausreichende Priorisierung vorgenommen, Menschen werden mit der Überforderungssituation allein gelassen. An dieser Stelle ist Führung gefragt. Wenn Mitarbeitende nicht selbst priorisieren können, brauchen sie entsprechende Unterstützung. Bei zu hohen Anforderungen stellt eine Aufgabepriorisierung und somit eine Definition, was weggelassen werden kann, für viele Menschen eine Entlastung dar.

Um das Beanspruchungserleben zu reduzieren, können Führungskräfte über die

Priorisierung hinaus einen weiteren Aspekt berücksichtigen: Wenn bei erhöhten Anforderungen gleichzeitig auch der Handlungsspielraum vergrößert wird, erleben Menschen das meist als weniger beanspruchend.^[4] Das bedeutet, dass die Flexibilität bei der Aufgabenbewältigung erhöht werden sollte. Können die Mitarbeitenden zum Beispiel selbstbestimmt vorgehen, Tätigkeiten und zeitliche Abläufe organisieren sowie die Arbeitsmittel wählen?

Eine wichtige Grundlage, bei der der Führungskraft eine Schlüsselrolle zukommt, ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Gut gestaltete Arbeitsbedingungen stellen eine zentrale Stellschraube dar, um negative Belastungsfolgen zu minimieren. Sind Prozesse sinnvoll definiert? Klappt die Kommunikation? Sind alle benötigten Arbeitsmittel und Informationen verfügbar? Diese und weitere Fragen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollte die Führungskraft mit ihrem Team prüfen und bei Bedarf Optimierungen einleiten.



Zwischenfazit für Führungskräfte zur Anforderungsseite

Wenn Sie Leistungsanforderungen erhöhen, vergrößern Sie möglichst auch die Handlungsspielräume.

Achten Sie darauf, dass die Belastung Ihre Mitarbeitenden nicht überfordert.

Wenn eine Überforderung eintritt, sprechen Sie Ihre Mitarbeitenden darauf an.

Nehmen Sie (so weit wie möglich) Einfluss auf die Anforderungen – priorisieren Sie diese.

Über die Möglichkeiten der Priorisierung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen hinaus haben Führungskräfte noch andere Möglichkeiten, Arbeit ergebnisorientiert und gesundheitsförderlich zu gestalten. Insbesondere die Stärkung von Ressourcen spielt hierbei eine entscheidende Rolle.

Führungskräfte sind Ressource

Bezüglich der Ressourcen unterscheiden wir zwischen arbeitsbezogenen sowie persönlichen und privaten Ressourcen^{[5][6][7][8]}: Zu den persönlichen und privaten Ressourcen zählen unter anderem Optimismus, Selbstwirksamkeit, körperliche Fitness, aktive Erholung, gesundheitsbezogenes Verhalten und soziale Unterstützung. Hier ist der Einfluss als Führungskraft begrenzt, sollte aber auch nicht unterschätzt werden. Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden aktiv anregen, persönliche und private Ressourcen auszubauen. Darüber hinaus können Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion in diesem Bereich ihre Mitarbeitenden positiv beeinflussen.^[9]

Stärkung arbeitsbezogener Ressourcen durch Führungskräfte

Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden mit folgenden Maßnahmen bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Gesunderhaltung unterstützen:

- **Soziale Unterstützung:** Soziale Unterstützung ist der wesentliche Puffer bei Belastungen. Führungskräfte sollten für ihre Mitarbeitenden ansprechbar sein, gerade wenn es brenzlich wird. Wichtig ist, dass sie ihren Mitarbeitenden den Rücken stärken, Belastungssymptome wahrnehmen (Leistungsverhalten, Interaktionsverhalten et cetera) und selbst ruhig und gelassen bleiben.
- **Anerkennung und Wertschätzung:** Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden loben, sich Zeit für sie nehmen und als Menschen ansprechen. Sie können ihre Mitarbeitenden nach ihrer fachlichen Meinung und auch nach (nicht brisanten) privaten Themen fragen und von sich etwas Privates preisgeben. Wichtig ist, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst zu nehmen. Wenn einem hohen Arbeitseinsatz keine entsprechende Anerkennung gegenübersteht, können Menschen dies als massive Belastung erleben. Siegrist^[10] hat

hierfür den Begriff der Gratifikationskrisen geprägt und konnte zeigen, wie diese zu gesundheitlichen Schäden führen können.

- **Kontrollierbarkeit und Sinnhaftigkeit:** Menschen erleben Kontrolle, wenn sie sich Dinge erklären und vorhersagen können. Wenn Führungskräfte Transparenz schaffen, können sich Mitarbeitende Ereignisse besser erklären und vorhersehen (zum Beispiel Ziel, Vorgehen, Nutzen einer Veränderung). Führungskräfte sollten Mitarbeitende soweit möglich in Entscheidungen einbinden sowie den Sinn des Produkts/der Dienstleistung (für die Firma, den Kunden, die Gesellschaft) und den Sinn einzelner Aufgaben im Gesamtkonzept erläutern.
- **Qualifizierung und Weiterentwicklung:** Führungskräfte sollten den Kompetenzaufbau bei Mitarbeitenden unterstützen, Aufgaben übertragen, bei denen die Mitarbeitenden etwas lernen können, und gerade bei neuen Aufgaben coachen.
- **Gestaltbarkeit, Machbarkeit und Bewältigbarkeit:** Aufgaben sollten möglichst so verteilt werden, dass alle ihre Arbeit gut bewältigen können. Handlungsspielräume sollten bei Mitarbeitenden vergrößert werden (siehe oben), wann immer dies möglich ist. Wenn Handlungsspielräume als solche nicht wahrgenommen werden, müssen diese gegebenenfalls stärker verdeutlicht werden.
- **Gesundheitsklima:** Führungskräfte sind Vorbild. Idealerweise leben sie ein gesundheitsbewusstes Verhalten vor und verstärken solche Verhaltensweisen bei ihren Mitarbeitenden (zum Beispiel auf Work-Life-Balance achten, regelmäßige Pausen, kleine Bewegungsübungen). Zudem können Möglichkeiten des Ausgleichs am Arbeitsplatz geschaffen werden: Plakate mit Bewegungsübungen, Therabänder et cetera.
- **Arbeitsschutz:** Führungskräfte können die Anforderungen des Arbeitsschutzes als Ressource für die Gestaltung von sicheren und

gesunden Arbeitsbedingungen nutzen. Hierbei stellt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung eine wichtige Grundlage dar. Die in diesem Rahmen betrachteten Themen (zum Beispiel Informationsfluss, Unterbrechungen bei der Arbeit) haben in der Regel nicht nur Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern auch auf die Leistung.

Das Team im Workshop stärken

Führungskräfte können mit ihrem Team Anforderungen und Ressourcen auch in einem **Teamworkshop** gemeinsam reflektieren. Der Austausch kann in folgenden drei Phasen ablaufen:

1. Wie geht es allen Beteiligten – zum Beispiel mit Blick auf Gesundheit, Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit? Und woran wird das festgestellt?
2. Welchen **Anforderungen und Belastungen** ist das Team ausgesetzt? Auf welche Anforderungen/Belastungen können Mitarbeitende und Führungskraft Einfluss nehmen? Wie können die Belastungen optimiert werden? Welche Unterstützung und Bewältigungsmöglichkeiten können bei Belastungen geschaffen werden, die sich nicht reduzieren lassen?
3. Welche **Ressourcen** stehen dem Team zur Verfügung? Welche können wie gestärkt werden? Auf welche Ressourcen können Team und Führungskraft direkt, auf welche indirekt Einfluss nehmen? Wie sollen diese Ressourcen gestärkt werden? Im Team werden gemeinsam Maßnahmen erarbeitet und entsprechende Vereinbarungen getroffen.

Die erfolgreiche Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen steigert in der Regel die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit und hat positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Mit diesem Vorgehen können, wenn bestimmte Punkte bedacht werden, gleichzeitig die gesetzlichen Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung psy-

chischer Belastung erfüllt werden. Hierzu zählt unter anderem die Berücksichtigung der in der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) festgelegten Gestaltungsbereiche, eine Dokumentation der Risikobeurteilung und der beschlossenen Maßnahmen sowie die Überprüfung dieser. Auf Wunsch bietet der zuständige Unfallversicherungsträger Beratung dazu an.

Und was ist mit der Führungskraft selbst?

Auch Führungskräfte sind Menschen. Sie sind genauso wie Mitarbeitende einer Vielzahl von Belastungen ausgesetzt. Auch hier gilt es, sorgsam auf Anforderungen zu schauen, mit diesen adäquat umzugehen und gleichzeitig die Ressourcen zu stärken:

In welcher Form kann Unterstützung realisiert werden? Wie können Rahmenbedingungen optimiert und Erholung gefördert werden? Nicht zuletzt gilt auch hier, nur wenn Führungskräfte selbst gesund und zufrieden sind, können sie auch (besser) ihren Aufgaben nachkommen und ihrer Rolle als Ressource für ihre Mitarbeitenden gerecht werden.^[11] ←



Literatur

- Antonovsky, A. (1988): Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Arnold, M. & Rigotti, T. (2020): The leader in the spotlight: Health-oriented leadership and its antecedents and outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 2020 (1), S. 16724.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023): Job demands-resources theory: Ten years later. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, S. 25–53.
- Frankl, V. E. (1992): *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy* (4th ed.). (I. Lasch, Trans.). Boston: Beacon Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. In: *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, S. 250–279.
- Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln*. Heidelberg: Springer.
- Judge, T. A.; Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004): The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), S. 36–51.
- Karasek, R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. In: *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), S. 285–308.
- Franke, F.; Ducki, A. & Felfe, J. (2015): Gesundheitsförderliche Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*, (S. 253–264) Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), S. 27–41.
- Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. B. (2012): A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. In: *American Psychologist*, 67 (7), S. 545–556.

Fußnoten

- [1] Judge, T. A.; Piccolo, R. F. & Ilies, R.: The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 2004, S. 36–51.
- [2] Heckhausen, H.: *Motivation und Handeln*, Springer Verlag, Heidelberg 1989.
- [3] Bakker, A. B.; Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.: Job demands-resources theory: Ten years later. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 2023, S. 25–53.
- [4] Karasek, R. A.: Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. In: *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 1979, S. 285–308.
- [5] Antonovsky, A.: *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- [6] Frankl, V. E.: *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy* (4th ed.). (I. Lasch, Trans.). Boston: Beacon Press, 1992.
- [7] Hackman, J. R. & Oldham, G. R.: Motivation through the design of work: Test of a theory. In: *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 1976, S. 250–279.
- [8] Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. B.: A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. In: *American Psychologist*, 67 (7), 2012, S. 545–556.
- [9] Franke, F.; Ducki, A. & Felfe, J.: Gesundheitsförderliche Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*, Göttingen 2015: Hogrefe, S. 253–264.
- [10] Siegrist, J.: Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 1996, S. 27–41.
- [11] Arnold, M. & Rigotti, T.: The leader in the spotlight: Health-oriented leadership and its antecedents and outcomes. In: *Academy of Management Proceedings*, 2020 (1), S. 16724.