

Führungsverantwortliche stehen bei der Arbeit besonders unter Zeitdruck

Eine ausgeprägte Belastung aufgrund hoher quantitativer Anforderungen kann laut zahlreicher Studien zu negativen gesundheitlichen Folgen für die Beschäftigten führen. So zeigte schon der Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) oder das Forschungsprojekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (BAuA, 2017), dass eine hohe Arbeitsdichte mit psychischen aber auch körperlichen Gesundheitsbeschwerden einhergehen kann.

Das Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) mit Sitz in Konstanz und Kiel hat nun umfassende Daten aus zahlreichen wissenschaftlichen Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen verschiedener Branchen zusammengetragen und ausgewertet. Die Daten zeigen, dass **rund 47 Prozent der etwa 16.000 befragten Beschäftigten** beim Erledigen ihrer beruflichen Aufgaben **oft oder immer unter Zeitdruck stehen**. Etwa **24 Prozent der Befragten geben außerdem an, oft oder immer Überstunden machen zu müssen**.

Tiefergehende Analysen des IFBG mit etwa 2.200 Beschäftigten konnten zeigen, dass **insbesondere Mitarbeitende mit Führungsverantwortung** von einer starken Arbeitsbelastung durch Zeitmangel und Überstunden betroffen sind. Bei dieser Beschäftigtengruppe sind es **60 Prozent, die angeben, oft oder immer Überstunden machen zu müssen**. Bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sind es lediglich 30 Prozent.

Die Analysen des IFBG zeigen, dass es zudem einen **Zusammenhang zwischen Überstunden und kognitiven Stresssymptomen** gibt: Diejenigen Befragten, die angeben, *oft* oder *immer* Überstunden machen zu müssen, berichten auch von einer höheren Belastung durch kognitive Stresssymptome, wie bspw. Konzentrationsprobleme oder Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen, sich zu erinnern bzw. klar zu denken.

Ähnlich verhält es sich bei den Auswirkungen von Zeitmangel: **Je größer der von den befragten Beschäftigten angegebene Zeitdruck, desto höher sind auch die wahrgenommenen kognitiven Stresssymptome**. Des Weiteren zeigt sich im Rahmen der Analysen der Konstanzer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein signifikanter **Zusammenhang zwischen akutem Zeitmangel und einer geringen Arbeitszufriedenheit**. Die Befragten, die sich also lediglich selten mit Zeitmangel konfrontiert sehen, berichten von einer höheren Arbeitszufriedenheit.

Fazit: Auch wenn nicht ganz ausgeschlossen werden kann, dass die oben genannten Zusammenhänge auf weitere Gründe zurückzuführen sind, verdeutlichen die Ergebnisse des IFBG, dass **das richtige Maß an quantitativen Anforderungen bei der Arbeit** sehr bedeutsam ist. Im Übrigen können auch zu wenig quantitative Anforderungen bei der Arbeit ein Problem darstellen. Von einem besonders hohen Arbeitspensum sind **Führungsverantwortliche** betroffen. Damit stellen sie eine **risikoexponierte Beschäftigtengruppe** dar. Hier empfiehlt das IFBG **spezielle Schulungen**, in denen Führungskräfte für einen gesunden Umgang mit Arbeitsbelastungen im Team geschult werden und eigene Belastungsgrenzen kennenlernen. Nur so können sie ihrer **Vorbildfunktion** gerecht werden.

Rückfragen bitte an: laura.huening@ifbg.eu

Weitere Infos zum IFBG: www.ifbg.eu

Tipps für Beschäftigte und Führungskräfte für den Arbeitsalltag von Laura Hüning (IFBG):

- **To-do-Listen** führen und nach Tagespriorität abarbeiten.
- Aufgaben, die **innerhalb von zwei Minuten** erledigt werden können, sofort umsetzen.

- Mit Kolleginnen und Kollegen im **ständigen Austausch** sein, um von den Erfahrungen profitieren und ggf. um Unterstützung bitten zu können.
- **„Freeblocks“ einrichten**, in die bewusst keine Termine gelegt werden, um Aufgaben ohne Unterbrechung abarbeiten zu können.
- Klaren Zeitrahmen für Aufgaben festsetzen bzw. von Delegierenden einfordern.
- Pausen fest einplanen.
- Ab und zu das **E-Mail-Postfach geschlossen halten** und das **Handy in den Flugmodus** schalten. So lässt sich eine Aufgabe konzentriert bearbeiten.
- Termine und Aufgaben so legen, dass das **eigene Leistungsvermögen** berücksichtigt wird. Häufig empfiehlt sich, morgens eher inhaltlich zu arbeiten und nach der Mittagspause Organisatorisches zu erledigen.
- Ein **Kurzschlaf von 15 Minuten** (ab dem Zeitpunkt des Einschlafens) kann zu Leistungsverbesserungen am Nachmittag von bis zu drei Stunden führen.
- Ein **Auslastungsbarometer auf Teamebene** einführen, wodurch die Auslastung aller Teammitglieder ersichtlich wird. So können Ressourcen besser geplant und Überlastungen vermieden werden.
- **Wohlfühlcards in Teams entwickeln, ausdrucken und in den Büros aufhängen** – diese fassen die für jedes Teammitglied bevorzugten Kommunikationswege, Zeiten der Erreichbarkeit und Aufgabenfelder zusammen.
- **Führungskräfteschulungen** zum Thema „Gesund führen“.

Drei Fragen an Laura Hüning vom Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG):

- 1. Was sind die Risiken für Unternehmen, wenn die Beschäftigten Überstunden leisten?**
Beschäftigte, die zu wenig Zeit für die Bearbeitung ihrer Aufgaben haben oder Überstunden machen, leiden häufiger an kognitiven Stresssymptomen. Zudem haben sie oft eine geringere Arbeitszufriedenheit. Das wiederum kann zu einer höheren Fluktuation führen, denn unzufriedene Beschäftigte suchen sich eher einen neuen Job, in dem die Belastungen nicht so ausgeprägt sind. Allerdings muss man auch sagen, dass Überstunden nicht für jeden Beschäftigten ein Problem darstellen. Das Belastungsempfinden ist sehr individuell.
- 2. Was kann von Unternehmensseite getan werden, um die Beschäftigten vor zu hohen quantitativen Anforderungen zu schützen?**
Unternehmen können hier einiges tun. Zunächst einmal sollten die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Pro Woche darf ein Arbeitnehmer nach dem Gesetz höchstens 48 Stunden arbeiten, und zwar für 48 Wochen im Jahr, da ihm gesetzlich mindestens vier Wochen Urlaub zustehen. Entscheidend ist aber auch eine Einbeziehung der Beschäftigten. Von Vorteil ist es, wenn sie ihr Arbeitspensum selbst einteilen können und Aufgaben in Teams nach verfügbaren Zeitressourcen vergeben werden. Hier kann z. B. ein Auslastungsbarometer auf Teamebene eingeführt werden, in dem die jeweilige Auslastung transparent aufgezeigt wird. So werden Überlastungen vermieden.
- 3. Welche Rolle kommt hier den Führungskräften zu?**
Führungskräfte sind wichtige Vorbilder für den Umgang mit Arbeit. Ist die Führungskraft täglich mindestens 10 Stunden im Büro, haben die Beschäftigten unwillkürlich das Gefühl, dass dies auch von ihnen erwartet wird bzw. sich anhand der Anwesenheit im Büro gute Arbeit erkennen lässt. Führungskräfte sollten sich daher selbst schützen und ihre Überstunden im Rahmen halten und somit ein positives Vorbild für ihre Beschäftigten sein. Wenn sie eigene Belastungsgrenzen definieren und transparent machen (z. B. in Form einer ausgedruckten Wohlfühlcard im Büro), dann ist ein großer Schritt getan.