

## Abstract zum VDBW-Kongress 2017

### **Führungskräfte – die vergessene Mitarbeitergruppe in puncto psychosoziale Belastung**

Dr. Kerstin Rother

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz nehmen mittlerweile einen festen Stellenwert in der betriebsärztlichen Beratungspraxis ein. Es ist allgemein anerkannt und unumstritten, dass ein schlechter Führungsstil von Vorgesetzten wesentlich dazu beiträgt, Mitarbeiter zu demotivieren und ihr Stresslevel zu erhöhen, was letztlich zu einer Erhöhung von Krankheitstagen und Fehlzeiten führt.

Hieraus wird nun gerne der Umkehrschluss gezogen, dass die Ursachen für Demotivation, Stress und hohen Fehlzeiten unter den Mitarbeitern stets in einem schlechten Führungsstil der jeweiligen Vorgesetzten zu suchen seien.

Dies hat mittlerweile dazu geführt, dass in den Köpfen von Mitarbeitern und Vorgesetzten ein Idealbild einer Führungskraft entstanden ist, nach dem diese nicht nur für die Leistungserbringung im Team, die Steuerung des Tagesgeschäfts sowie zahlreiche Verwaltungs- und Managementaufgaben zuständig ist, sondern letztlich für das psychische Wohlbefinden der unterstellten Mitarbeiter und deren positiver Stimmung bei der Arbeit verantwortlich gemacht wird. Als derart zentrale Galionsfigur wird sie daher vorschnell zum Sündenbock bei mangelnder Leistung, schlechter Stimmung im Team oder psychischen Problemen einzelner Mitarbeiter, ohne dass im konkreten Einzelfall nach den tatsächlichen Ursachen geforscht würde.

In dieser Sandwich-Position aus hohen Erwartungen von allen Seiten sind Führungskräfte deshalb selbst einem besonders hohen Risiko für psychosoziale Belastungen ausgesetzt. Die Erwartungshaltungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter sind für Führungskräfte in vielen Fällen weder miteinander vereinbar noch gleichzeitig erfüllbar, sei es aus Zeitmangel, aus Ressourcenmangel oder aus unternehmenspolitischen Gründen.

Psychische Probleme bei Führungskräften sind zudem in vielen Unternehmen nach wie vor stigmatisiert und die Führungskräfte sorgen sich oftmals zu Recht um ihre Karriere und Stellung. So bleibt ihnen oft nur der Betriebsarzt als einer der wenigen vertraulichen Ansprechpartner innerhalb der Firma. Ihm kommt daher eine besondere Rolle zu, die besonderes Verständnis und Sensibilität für die psychischen Belange von Führungskräften fordert.

Dennoch scheint das rechte Maß zuweilen ein Stückweit verlorengegangen zu sein. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz werden eben nicht nur durch Vorgesetzte verursacht, sondern auch durch klassische Ursachen wie Lärm, schlechte Ergonomie oder hohe Arbeitslast, oder sie werden in Form privater Probleme von Mitarbeitern an den Arbeitsplatz „mitgebracht“ und wirken sich dort auf Leistung und Stimmung im Team aus, ohne dass der Vorgesetzte etwas an den Ursachen ändern könnte.