

Führungskräfte – die vergessene Zielgruppe in puncto psychosoziale Belastung

Dr. Kerstin Rother

- Psychosoziale Belastungen
- Führungskräfte im Spannungsfeld der Erwartungen
- Belastungen der Führungskräfte
- Rolle des Betriebsarztes



Fehlen
von

- Anerkennung, Wertschätzung
- Angemessene Aufgaben
- Zuhörer, Ansprechpartner
- Unterstützer, Begleiter
- Vertrauen in die Mitarbeiter
- Freiräume für die Mitarbeiter
- Offenheit, Ehrlichkeit
- ...

Ursache

Gute Führung

**der Umkehrschluss ist nicht valide,
denn psychische Belastung kann
viele Ursachen haben**



Wirkung

Motivierte,
gesunde Mitarbeiter

Verbesserung der Führung führt nur dann zu gesünderen Mitarbeitern, wenn deren Krankheiten auch durch Führungsmängel ausgelöst wurden. Andere Krankheitsursachen müssen auch anders angegangen werden.

Schlechte Führung



Demotivierte,
kranke Mitarbeiter

Gute Führung

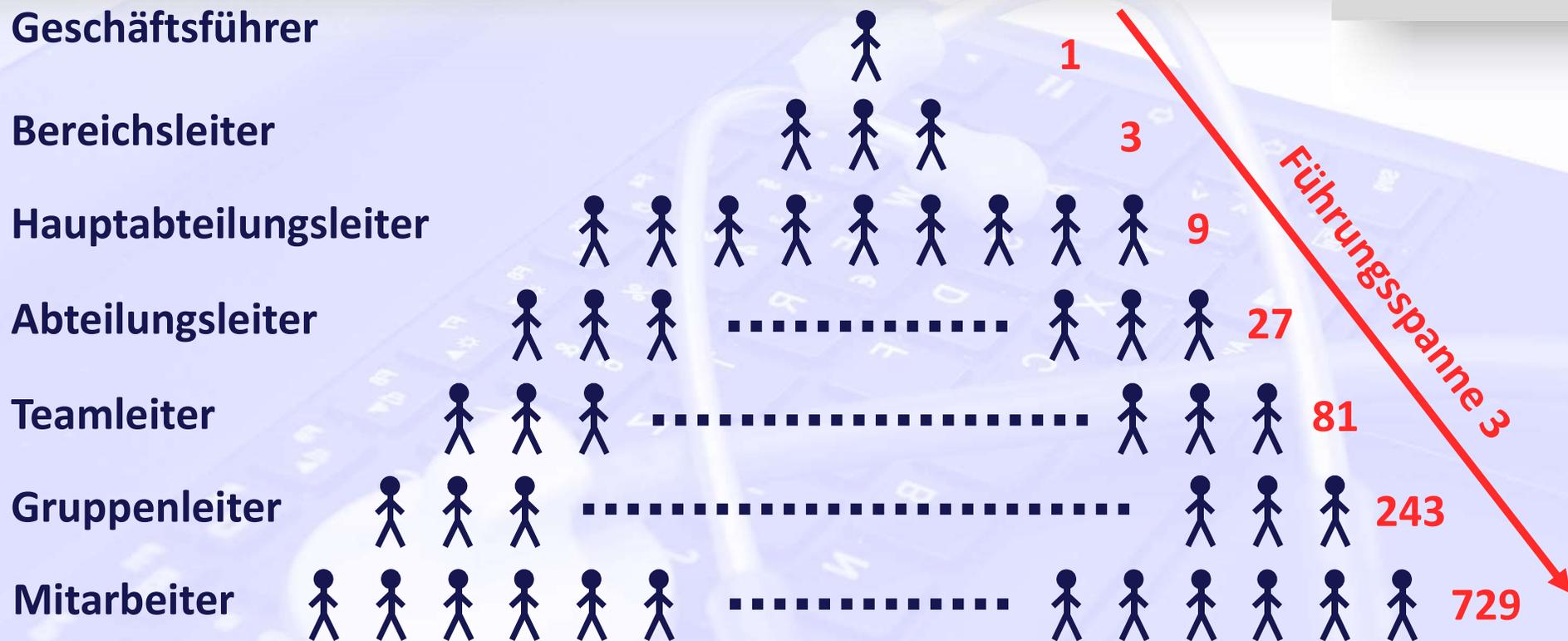


Motivierte,
gesunde Mitarbeiter

Fazit

- Auch eine gute Führungskraft kann psychisch belastete Mitarbeiter haben
- Andere Ursachen werden übersehen, Fokussierung auf die FK als Ursache
- Hohe (oft übersteigerte) Erwartungen an die Führungskräfte
- Geschäftsmodell Führungskräfteberatung
- Psychische Belastung der Führungskräfte

Führungskräfte



**374 MA mit Führungsaufgabe vs. 729 MA ohne Führungsaufgabe
typisch ca. 10 % - 30 % der Belegschaft**



Sachaufgaben

Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen

- Organisation
- Planung
- Zielsetzung
- Umsetzungsentscheidung („wie“)
- Koordination
- Information
- Kontrolle
- Mitarbeiterführung

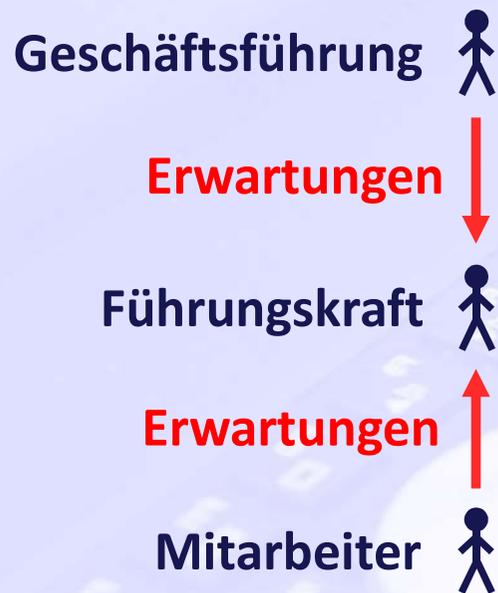


Beziehungsaufgaben

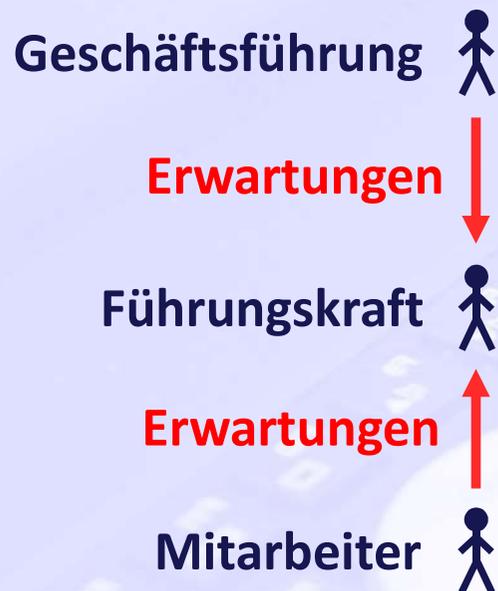
Personalführung der Mitarbeiter

- Anerkennung, Wertschätzung
- Angemessene Aufgaben
- Zuhörer, Ansprechpartner
- Unterstützer, Begleiter
- Vertrauen
- Freiräume
- Offenheit
- Ehrlichkeit

Belastung der Führungskräfte



Ausgleich der Erwartungen ist **Arbeitsaufgabe der Führungskraft** und **noch keine Belastung per se**



ABER

spezifische Ursachen psychischer Belastung

- Unerfüllbare Erwartungen
 - Zielkonflikte
 - Erwartungen über das Arbeitsverhältnis hinaus
- Mangel an Ressourcen
 - Zeit
 - Personal
- Unsichere Position
 - Konkurrenzdruck
 - Unzureichende Fehlerkultur
 - Stigmatisierung psychischer Störungen

Unerfüllbare Erwartungen

Szenario A

- Das Management legt ein Strategieprojekt auf und fordert Zuarbeit
- Alle Mitarbeiter sind voll ausgelastet, keine zusätzlichen Ressourcen verfügbar



Handlungsalternative 1

- Führungskraft delegiert an Mitarbeiter
- Zusatzlast bei Mitarbeitern
- Konfliktpotential unter Mitarbeitern



Unerfüllbare Erwartungen

Szenario A

- Das Management legt ein Strategieprojekt auf und fordert Zuarbeit
- Alle Mitarbeiter sind voll ausgelastet, keine zusätzlichen Ressourcen verfügbar



Handlungsalternative 2

- Führungskraft macht es selbst
- Mitarbeiter fühlen sich übergangen
- Zusatzlast der Führungskraft
- Ressourcenkonflikt bei FK



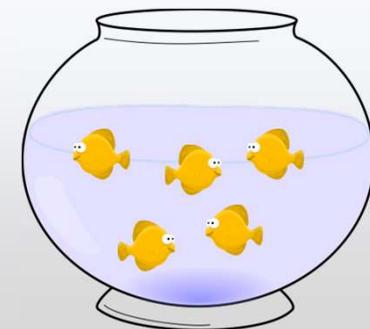
Szenario B

- Im Unternehmen herrscht „familiäres Betriebsklima“
- Management legt Wert auf „gute Stimmung“
- Einige Mitarbeiter betrachten Kollegen und Führungskräfte als „Familienersatz“



Handlungsalternative 1

- Führungskraft „spielt mit“
- Führungskraft „lebt“ nur noch für die Arbeit
- „Gruppenzwang“, Verlust der „Außensicht“



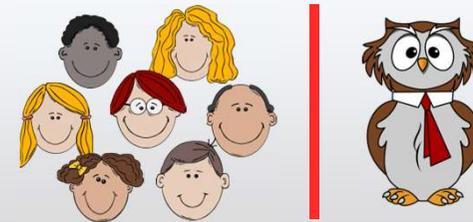
Szenario B

- Im Unternehmen herrscht „familiäres Betriebsklima“
- Management legt Wert auf „gute Stimmung“
- Einige Mitarbeiter betrachten Kollegen und Führungskräfte als „Familienersatz“



Handlungsalternative 2

- Führungskraft „spielt nicht mit“
- Arbeitsvertrag = Zeit gegen Geld
- **Führungskraft gehört nicht mehr voll dazu**
- **Verlust der familiären Stimmung**



Fazit

- Die Führungskraft kann keinen perfekten Job machen
 - wenn man darunter die Erfüllung aller Erwartungen versteht
- **Eine Belastung entsteht, wenn**
 - andere diesen **Anspruch an die FK** stellen
 - die FK diesen **Anspruch an sich selbst** stellt

Beispiel „Job Description einer Führungskraft“

• Tagesgeschäft sicherstellen	20 %	8 h
• Fachliche Weisung und Entscheidung	15 %	6 h
• Kritische Projekte selber managen	15 %	6 h
• Strategische Weiterentwicklung	10 %	4 h
• Prozesse und Vorschriften	10 %	4 h
• Qualitätssicherung	10 %	4 h
• Verhandeln und Absprachen treffen	10 %	4 h
• Mitarbeiterführung	10 %	4 h
	100 %	40 h

Quelle: Funktionsbeschreibung eines Abteilungsleiters

Beispiel „Job Description einer Führungskraft“

• Tagesgeschäft sicherstellen	20 %	8 h
• Fachliche Weisung und Entscheidung	15 %	6 h
• Kritische Projekte selber managen	15 %	6 h
• Strategische Weiterentwicklung	10 %	4 h
• Prozesse und Vorschriften	10 %	4 h
• Qualitätssicherung	10 %	4 h
• Verhandeln und Absprachen treffen	10 %	4 h
• Mitarbeiterführung	10 %	4 h
• Verwaltung, Personalgespräche, Zielvereinbarungen, ...	100 %	40 h

Quelle: Funktionsbeschreibung eines Abteilungsleiters

Mangel an Ressourcen

Realität ist nicht **Schwarz** Weiß

- im Tagesgeschäft möglich
 - Wertschätzender Umgang
 - Fairness
 - Vertrauen, Freiräume und Aufgabenverteilung
- aber wenig Zeit für
 - Individuelle Betreuung
 - Erklärungen und Begründungen
 - Diskussionen und Abwägungen
 - Lange Gespräche
 - Kontaktpflege



Handlungsalternative 1

- Führungskraft nimmt sich die Zeit
- Nicht vorgesehener Zeitaufwand bei der Führungskraft
- Vernachlässigung der Sachaufgaben
- Gewöhnungseffekt bei den Mitarbeitern

Handlungsalternative 2

- Führungskraft nimmt sich die Zeit nicht
- Mitarbeiter fühlen sich
 - vernachlässigt
 - übergangen
 - nicht richtig geführt
 - verunsichert

Anmerkung

Beinahe jedes Problem kann mit mehr Ressourcen gelöst werden, diese stehen aber im Normalfall nicht zur Verfügung („Der Kuchen kann nicht vergrößert werden“)

Fazit

- Ressourcenmangel führt dazu, dass die Führungstätigkeit auf das Notwendigste beschränkt bleibt
- **Eine Belastung entsteht, wenn**
 - die FK **über die Arbeitszeit hinaus** eigene Ressourcen dafür aufwendet
 - sich die **Mitarbeiter** nicht ihren Erwartungen entsprechend betreut fühlen, **unzufrieden** sind und das der FK und anderen Stellen kommunizieren

Unsichere Position

Grundbedürfnis nach Sicherheit

Bedrohung der Position der Führungskraft



Permanenter Stress



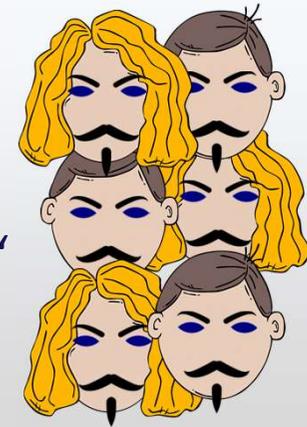
Psychosoziale Belastung



Bedürfnispyramide nach Maslow

Ursache Konkurrenzdruck

- wenn Mitarbeiter ebenfalls die Führung anstreben
- wenn FK vorher selbst Mitarbeiter war
- wenn es mehrere Bewerber gab, dann gibt es „Verlierer“
- Führungskraft muss beweisen, dass sie die Position „verdient“
- Mitarbeiter wollen, dass die FK keinen guten Job macht
- FK ist von Mitarbeitern abhängig



Rückhalt im Management erforderlich

Ursache Unzureichende Fehlerkultur

- Festhalten auch an offensichtlich falschen Entscheidungen
 - bis hin zum Schaden für das Unternehmen
- Suche nach einem Schuldigen
 - Führungskräfte sind durch ihre exponierte Stellung die idealen Schuldigen (auch arbeitsrechtlich)
- „Lösung“ des Problems durch Trennung vom (vermeintlichen) Verursacher



offener Umgang mit Fehlentscheidungen

Ursache Stigmatisierung psychischer Störungen

- mit dem Bild einer Führungskraft meist unvereinbar
 - weder mit Fremdbild noch mit Selbstbild
- allenfalls Burnout akzeptiert
- nicht aber Gereiztheit, Nervosität, Depression, Angstzustände
- Belastungen werden von FK negiert und unterdrückt



auch eine Führungskraft darf psychisch belastet sein

Fazit

- die Position als FK ist mit einem höheren Risiko des Positionsverlustes verbunden
- **Eine Belastung entsteht, wenn**
 - die FK hohem **Konkurrenzdruck** ausgesetzt ist
 - im Unternehmen nur eine **geringe Toleranz gegenüber Fehlern** auf den Führungsebenen etabliert ist
 - eine FK mit ihren psychischen Belastungen **nicht offen umgehen** kann

Ansprechpartner für psychisch belastete Führungskräfte

Extern

- Partner und Familie **✗**
- enge Freunde **✗**
- Berater, Coaches **✓**

Intern

- andere Führungskräfte **✗**
- Betriebsrat **✗**
- **Betriebsarzt** **✓**

✓ / **✗** = mit/ohne Fachkompetenz psychosoziale Belastungen

Der Betriebsarzt

- kennt und betreut den Betrieb **langfristig** und „**von innen**“
- ist **mit der „Unternehmenskultur“** und **Historie vertraut**
- ist **fachkundig** in psychischen Belastungen
- ist **neutral** und unterliegt der **Schweigepflicht**
- denkt und handelt wie ein Arzt
 - erst diagnostizieren, dann therapieren



**glaubwürdiger Ansprechpartner für
psychisch belastete Führungskräfte**

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsarztes

- „Erste Hilfe“ durch betriebsärztliche Sprechstunde
- Führungskräftebildungen
- Moderation, Supervisionsgruppen
- Hinzuziehung von Fachexperten
- Beratung des Managements
 - Aufklärung
 - Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

- Psychosoziale Belastungen haben viele Ursachen
- Führungskräfte tragen besondere Risiken
 - Unerfüllbare Erwartungen
 - Ressourcenmangel
 - Unsichere Position
- der Betriebsarzt ist glaubwürdiger interner Ansprechpartner und Fachexperte



Ihr Kontakt

Dr. Kerstin Rother

ADIXUM GmbH

Tel. +49-8024-649926-0

kerstin.rother@adixum.de