

Hingehen statt Wegsehen

wie Betriebsärzte Führungskräfte unterstützen können

VDBW-Seminar S10



'04 FÄ Innere Medizin

'07 FÄ Arbeitsmedizin

bis '16 Angestellt

Werksärztin

zuletzt Leitung der med. Dienste mit 5000 MA
am Standort

seit '17 Selbstständig

Geschäftsführung

Arbeitsmedizinischer Dienst ADIXUM® GmbH



10

- Seminarablauf
- Vorstellung der Referenten

25

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



35

- Fallbeispiel aus der Führungskräfteberatung
- Psychologische und psychosomatische Sichtweise

10

- Pause

80

- Interaktive Falldiskussionen und Exkurse

10

- Wrap-Up, Feedback

Download



https://www.adixum.de/do/ROTHER_Hingehenstatt_Wegsehen_VDBW2018.pdf



- 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.

Komplexes Beziehungsgeflecht, keine einfache Ursache-Wirkungsbeziehung

Ursache

Gute Führung

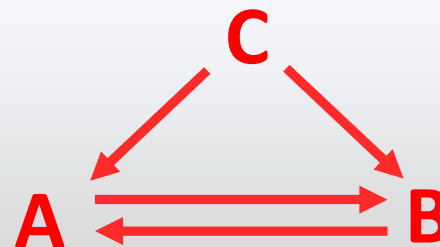


Wirkung

Motivierte,
gesunde Mitarbeiter

Korrelation vs. Kausalität

Mögliche Kausalitäten
für eine Korrelation von
A und **B**



Wechselbeziehungen

Rewarding and sustainable healthpromoting leadership, baua 2015

vermittelnder Arbeitskontext

FK 

Gesundheits-
förderliche
Führung

Ressourcen

Autonomie
Sinnerleben
Rollenklarheit

Belastungen

Zeitdruck
kognitive Anforderungen
emotionale Anforderungen
Job-Unsicherheit

MA 

Gesundheit

Engagement

Teamklima

Selbstwirksam-
keitserwartung

Emotionale
Erschöpfung

Reizbarkeit

somatische
Beschwerden

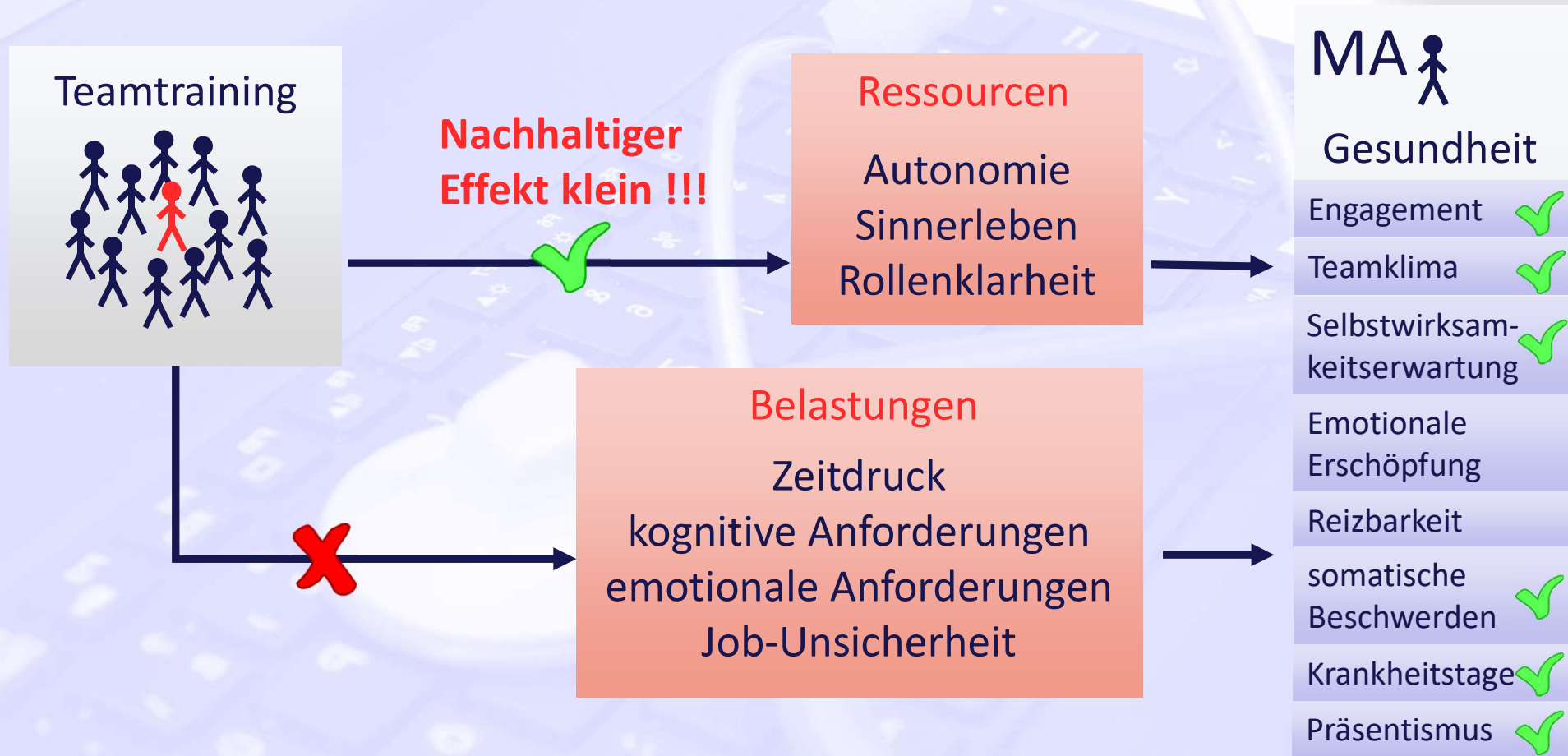
Krankheitstage

Präsentismus

Indikatoren

Trainingseffekte

Rewarding and sustainable healthpromoting leadership, baua 2015



Führung und Psychische Belastungen

Schlechte Führung



Demotivierte,
kranke Mitarbeiter

Gute Führung

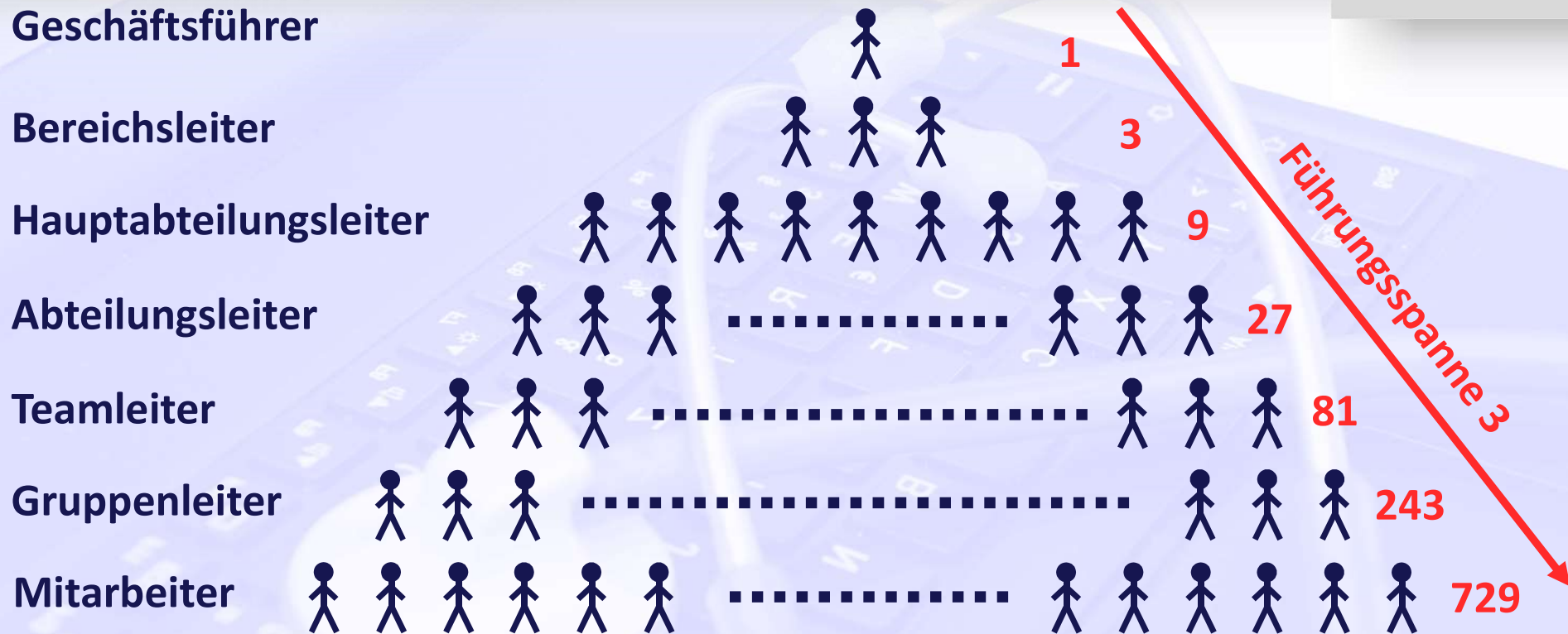


Motivierte,
gesunde Mitarbeiter

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
- Psychische Belastung der Führungskräfte

Führungskräfte



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

Führungskräfte

Geschäftsführer

Bereichsleiter

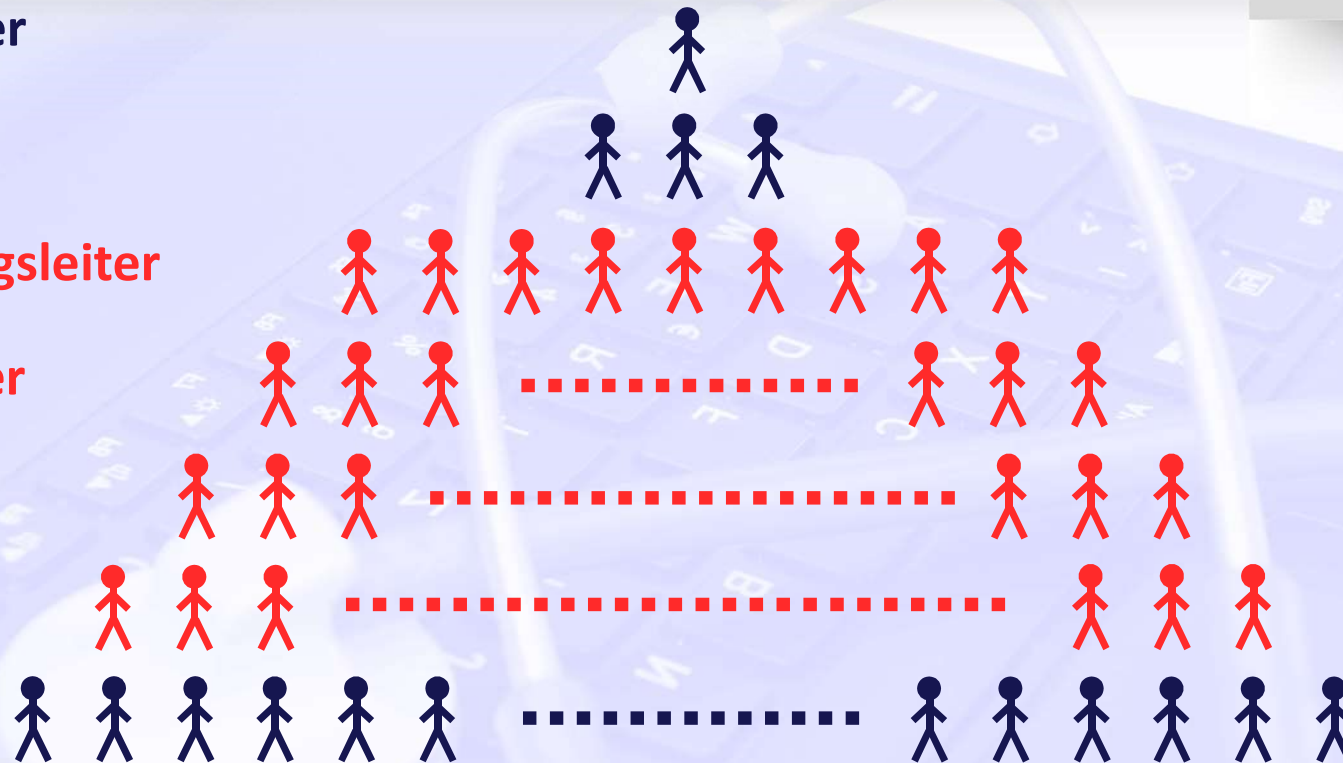
Hauptabteilungsleiter

Abteilungsleiter

Teamleiter

Gruppenleiter

Mitarbeiter



hier Fokus auf mittlerem Management



Sachaufgaben

Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen

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

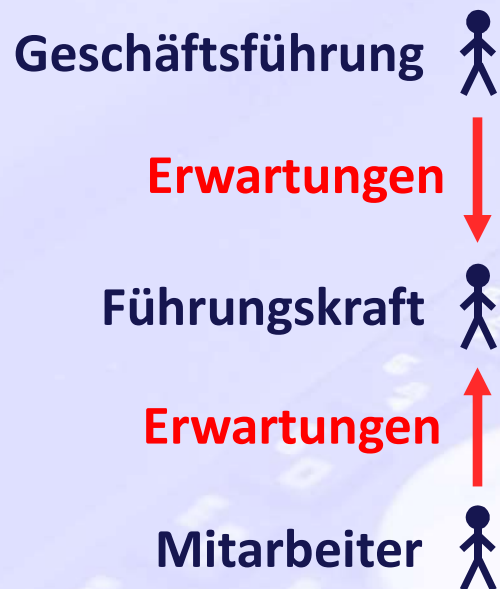


Beziehungsaufgaben

Personalführung der Mitarbeiter

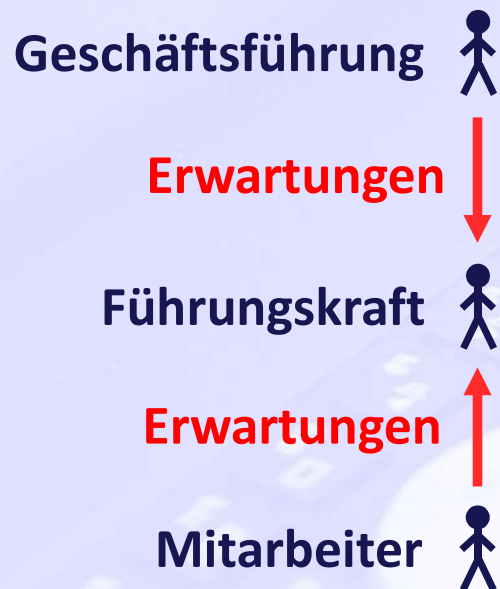
- Anerkennung, Wertschätzung
- Angemessene Aufgaben
- Zuhörer, Ansprechpartner
- Unterstützer, Begleiter
- Vertrauen
- Freiräume
- Offenheit
- Ehrlichkeit

Belastung der Führungskräfte



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

ABER

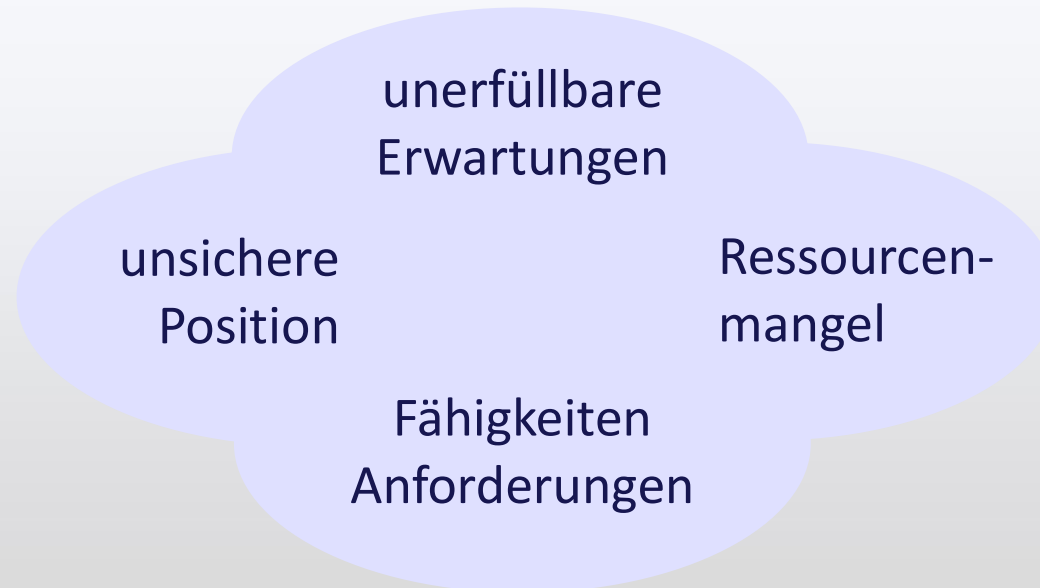
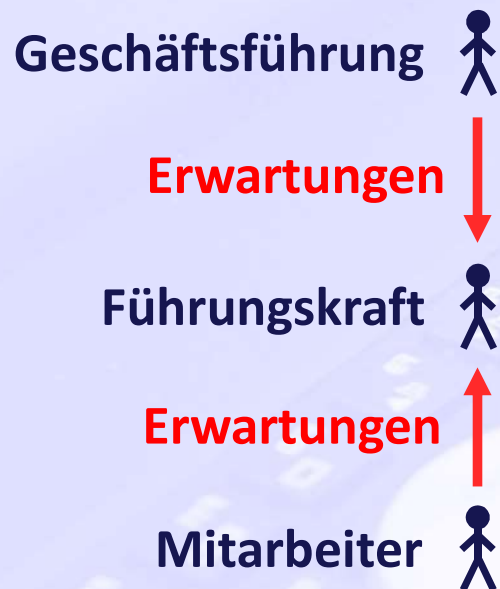


spezifische Ursachen psychischer Belastung

- Unerfüllbare Erwartungen
 - Zielkonflikte
 - Erwartungen über das Arbeitsverhältnis hinaus
- Mangel an Ressourcen
 - Zeit
 - Personal
- Unsichere Position
 - Konkurrenzdruck
 - Unzureichende Fehlerkultur
- Mismatch Selbstbild, Fähigkeiten, Anforderungen

ABER

spezifische Ursachen psychischer Belastung



oft Überschneidungen

Beispiel Unerfüllbare Erwartungen

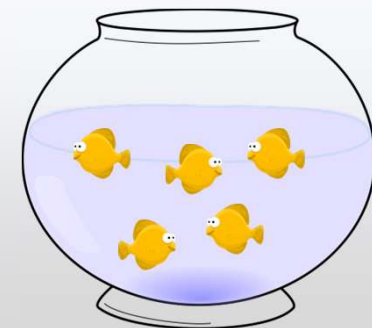
Szenario

- 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“



Beispiel Unerfüllbare Erwartungen

Szenario

- 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



Beispiel Mangel an Ressourcen

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 Mangel an Ressourcen

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

Beispiel Mangel an Ressourcen

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

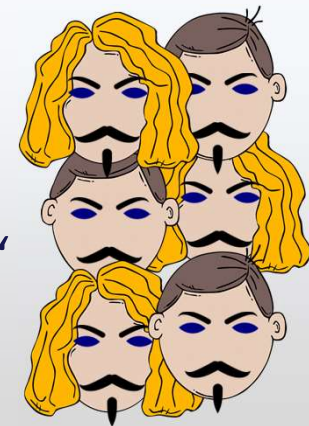
Anmerkung

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

Beispiel Unsichere Position

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

Beispiel Unsichere Position

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

Beispiel Unsichere Position



Millionenabfindung - Ingenieur auf Schweigeklausel verpflichtet

Früherer Abteilungsleiter
hatte sich vor Arbeitsgericht
gegen seine fristlose
Kündigung gewehrt ...

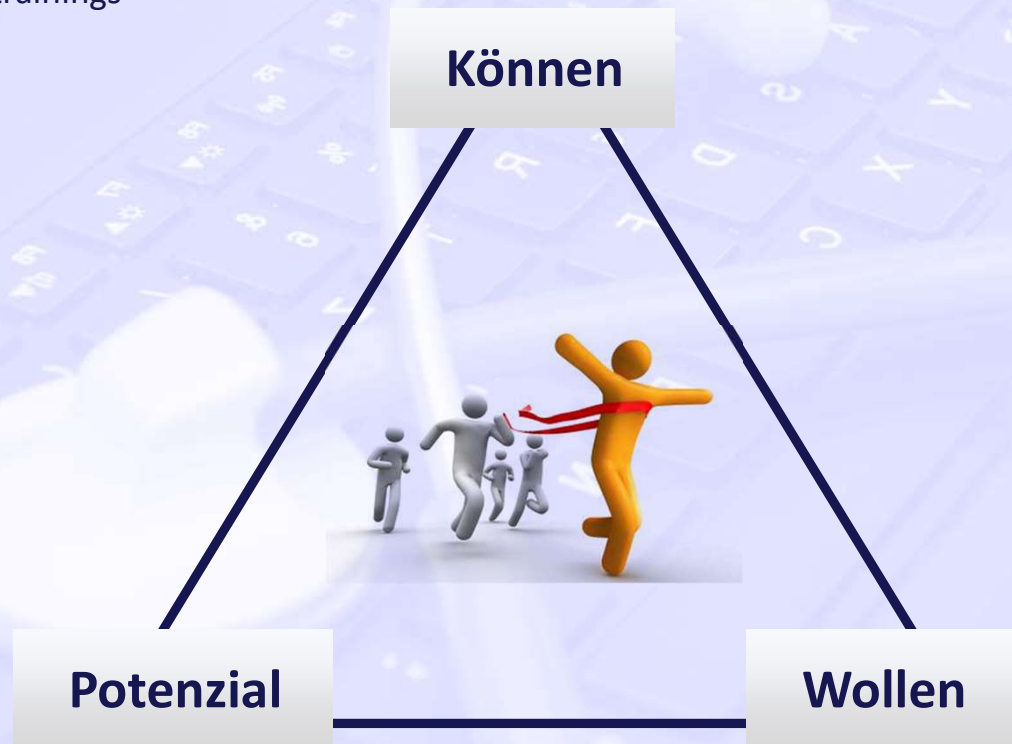
... dabei wären auch
schwere Vorwürfe gegen
den Vorstandschef zur
Sprache gekommen.

Quelle: Süddeutsche Zeitung

Beispiel Fähigkeiten und Anforderungen

„Dreieck der Führung“

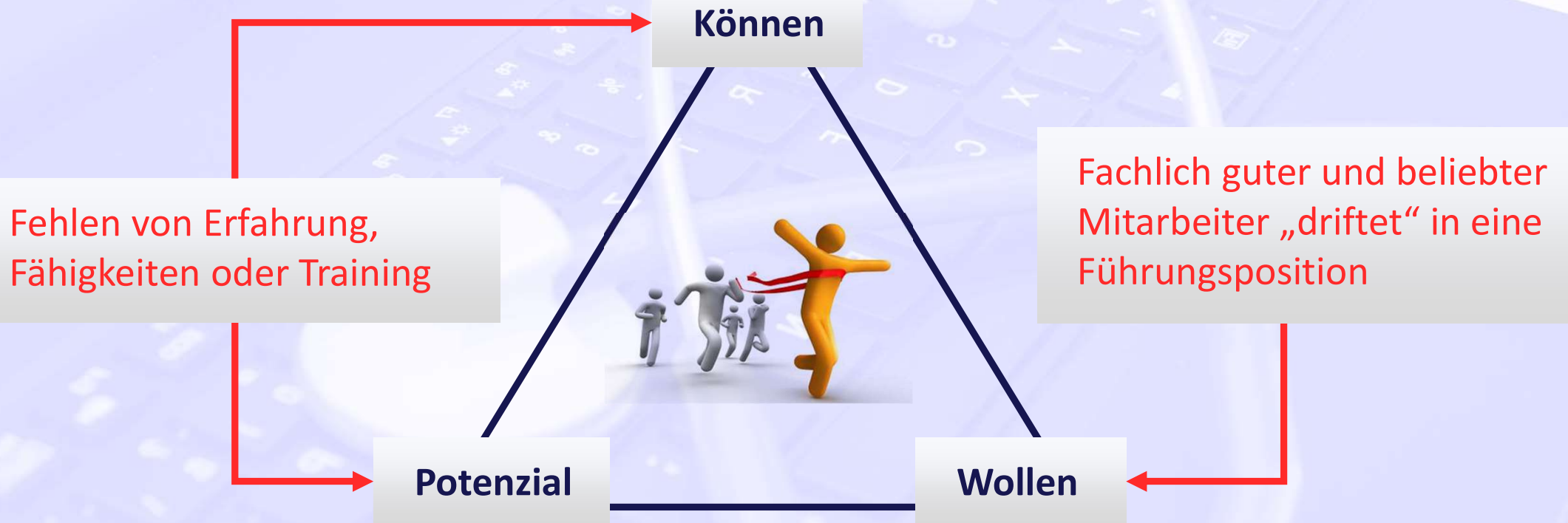
aus diversen Führungskräfte trainings



Beispiel Fähigkeiten und Anforderungen

„Dreieck der Führung“

aus diversen Führungskräfte trainings



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

mehr dazu in diesem Seminar ...



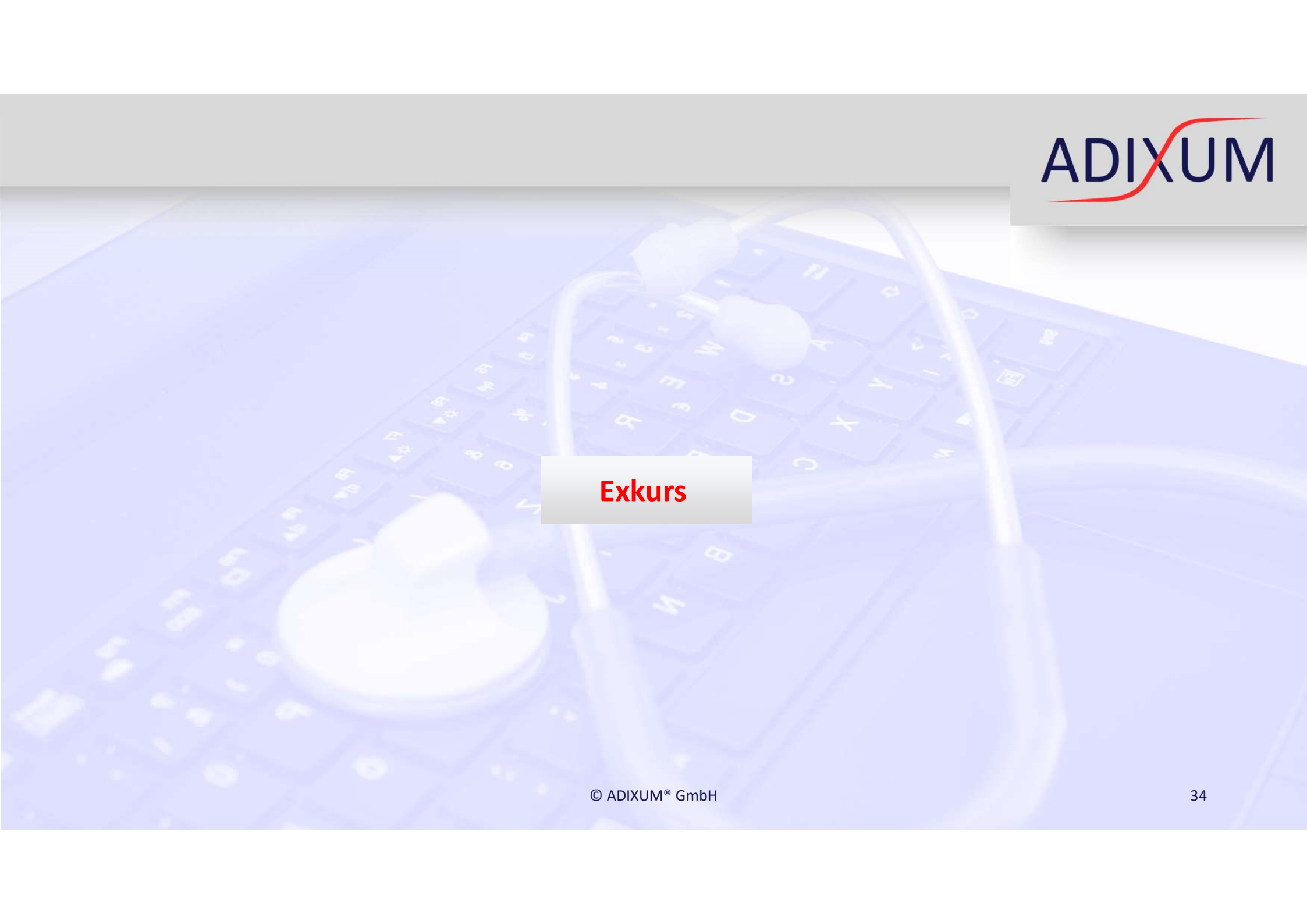
Ihr Kontakt

Dr. Kerstin Rother

ADIXUM GmbH

Tel. +49-8024-649926-0

kerstin.rother@adixum.de

A light blue stethoscope is resting on a light blue computer keyboard. The background is a soft, out-of-focus image of the keyboard and stethoscope.

Exkurs

Spielregeln des „Systems“

Eine Firma bewegt sich auf einem **Markt**.

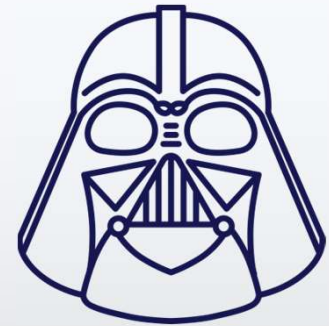
Wettbewerber, Arbeitsmarkt

Grundlage des Systems ist **Umsatz**.

Maßstab (Gehalt, Einfluss, Stellung, ...) ist der Beitrag der FK zum Umsatz.

Einer **FK** wird Verantwortung über Ressourcen der Firma (u.a. Mitarbeiter) übertragen, um damit Umsatz zu erzielen.

Die Gesundheit der Mitarbeiter dient vor allem auch der Gesundheit des Unternehmens.



frei nach Heiko Mell ...

Spielregeln des „Systems“

FK werden von übergeordneten FK ernannt.

Wenn der Chef einen Bedarf/eine Lücke hat. Darin liegt die „Existenzberechtigung“ einer FK-Position. Die ernannte FK muss den Bedarf/das Problem des Chefs lösen.

Eine gute FK ist jemand, den sein Chef dafür hält.

Es zählen Ergebnis und Wirkung nach oben.

Auch eine FK ist abhängig beschäftigt.

Zwang zu Anpassung und Unterordnung. Natürliche Grenze für Selbstverwirklichung und Entfaltung der Persönlichkeit der FK.

frei nach Heiko Mell ...

Spielregeln des „Systems“

Eine Firma ist nur eine Nummer im Handelsregister.

Es gibt kein „Handeln im Sinne des Unternehmens“, nur Menschen können sich revanchieren.

Eine FK ist vor allem seiner eigenen FK verpflichtet und handelt langfristig eigennützig (für wen auch sonst, würde das aber nie zugeben).

Die FK ist der Vertreter der AG-Interessen „nach unten“...

... nicht der „Ersatz-Betriebsrat ihrer Leute nach oben“.

„Beliebt bei den Mitarbeitern“ steht nicht im Arbeitsvertrag einer FK.

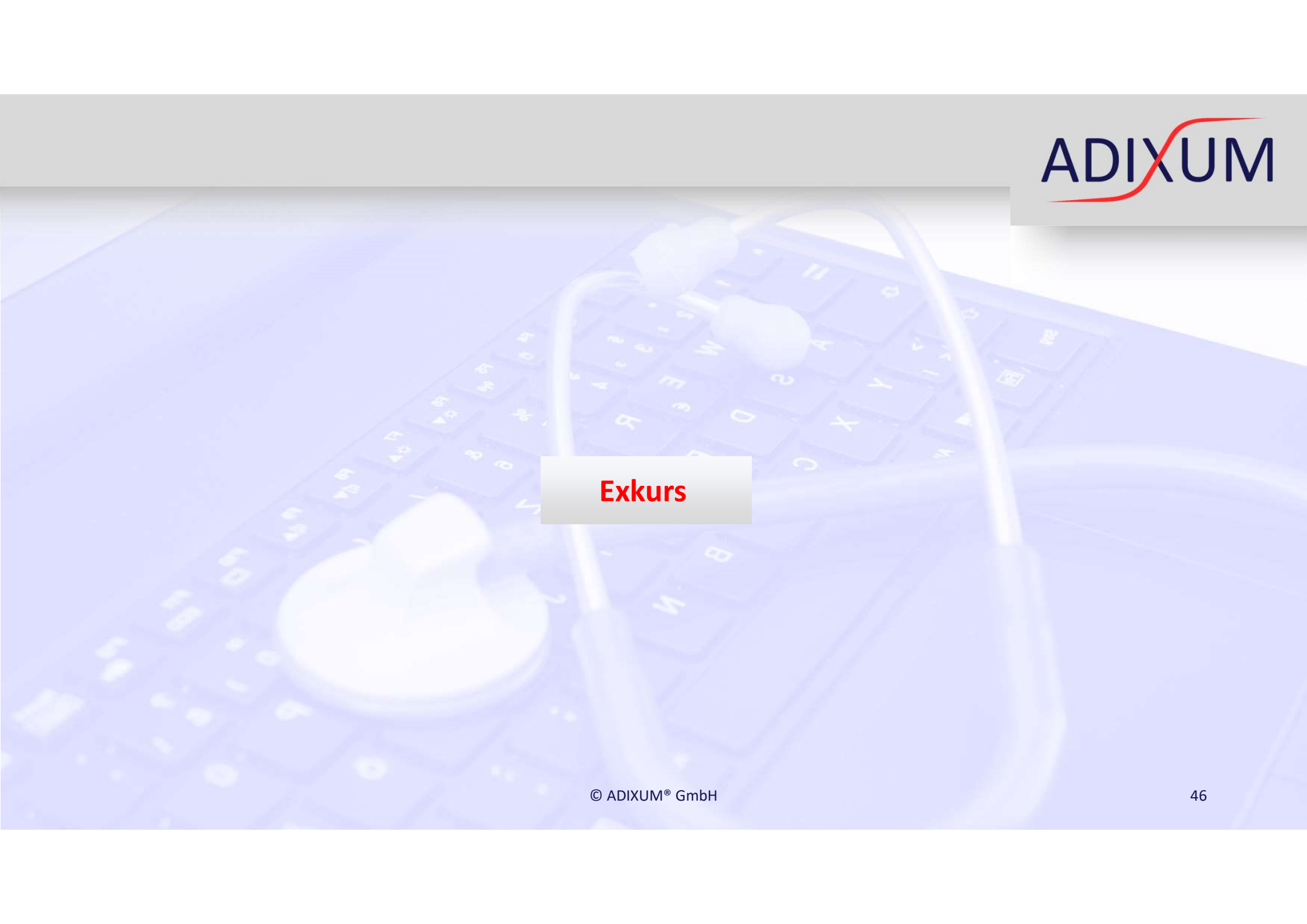
frei nach Heiko Mell ...

Spielregeln des „Systems“

Karriere ist planbar, die FK sitzt auf ihrer Position, weil sie dorthin wollte...
... und vom Chef dort zur Problem-Lösung hingesetzt wurde.

Fehlentscheidungen (von FK und deren Chef) sind möglich
... führen zu Frustration und psychischer Belastung, und sind innerhalb des System schwer zu korrigieren.

frei nach Heiko Mell ...

A background image showing a white stethoscope resting on a blue computer keyboard. The stethoscope's chest piece is on the left, and its tubing loops across the keyboard keys. The image has a light blue tint.

Exkurs

Wikipedia

Der leitende Angestellte ist ein **Angestellter**, der mit wesentlichen **Arbeitgeberbefugnissen** ausgestattet ist und **Führungsaufgaben** wahrnimmt.

Mehrere unterschiedliche Definitionen je nach Kontext

BetrVG, KSchG, Gehaltsbänder, Arbeitsvertrag, ...

Daher unterschiedliche Stellungen und Rechtsfolgen je nach Kontext

... in einem Kontext leitender Angestellter, in anderem Kontext nicht ...

... ohne Anspruch auf juristische Perfektion ...

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) §5 Abs. 3

Dieses Gesetz findet ... keine Anwendung auf leitende Angestellte.

Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

- zur **selbständigen Einstellung und Entlassung** von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder
- **Generalvollmacht oder Prokura** hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder
- regelmäßig sonstige **Aufgaben** wahrnimmt, die für den **Bestand und die Entwicklung des Unternehmens** oder eines Betriebs von Bedeutung sind **und** deren Erfüllung **besondere Erfahrungen und Kenntnisse** voraussetzt, wenn er dabei entweder die **Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen** trifft oder sie maßgeblich beeinflusst

... ohne Anspruch auf juristische Perfektion ...

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) §5 Abs. 3

Dieses Gesetz findet ... keine Anwendung auf leitende Angestellte.

in Konsequenz keine Mitwirkungsrechte des Betriebsrates

Herausforderung komplexe Rechtslage, Status Leitender Angestellter und Zuständigkeit Betriebsrat oft lange unklar

LA wendet sich nicht an den BR, obwohl dieser helfen könnte.

LA wendet sich an den BR, obwohl dieser nicht helfen kann.

BR fühlt sich zuständig, obwohl er es nicht ist.

BR fühlt sich nicht zuständig, obwohl er es wäre.

... ohne Anspruch auf juristische Perfektion ...

Kündigungsschutzgesetz (KSchG) §14 Abs. 2

Auf Geschäftsführer, Betriebsleiter und **ähnliche leitende Angestellte**, soweit diese zur **selbständigen Einstellung oder Entlassung von Arbeitnehmern berechtigt** sind, finden die Vorschriften dieses Abschnitts mit Ausnahme des § 3 Anwendung (Anm.: Einspruch beim Betriebsrat).

§ 9 Abs. 1 Satz 2 findet mit der Maßgabe Anwendung, daß der **Antrag des Arbeitgebers auf Auflösung des Arbeitsverhältnisses keiner Begründung** bedarf.

... ohne Anspruch auf juristische Perfektion ...

Kündigungsschutzgesetz (KSchG) §14 Abs. 2

Auf Geschäftsführer, Betriebsleiter und **ähnliche leitende Angestellte**, soweit diese zur **selbständigen Einstellung oder Entlassung von Arbeitnehmern berechtigt** sind, finden die Vorschriften dieses Abschnitts mit Ausnahme des § 3 Anwendung (Anm.: Einspruch beim Betriebsrat).

... engere Definition als beim BetrVG ...

§ 9 Abs. 1 Satz 2 findet mit der Maßgabe Anwendung, daß der **Antrag des Arbeitgebers auf Auflösung des Arbeitsverhältnisses keiner Begründung** bedarf.

... Begrenzung der Machtstellung des AG ...

... ohne Anspruch auf juristische Perfektion ...