

Konfliktmanagement für Führungskräfte:

Erkennen, Deeskalieren, Lösen

Aus Sicht von Medizin und Arbeitsschutz | 20.6.2024

Themen:

- Auslöser von Druck und Stress (Dr. med. Michael Majer)
- Auswirkungen von Druck / Stress, mit u.a. emotionale Kündigung, Konflikte (Jürgen Loga)
- Umgehen mit Belastungen und Maßnahmen. Psychische Gefährdungsbeurteilung (Jürgen Loga)
- Sucht (u.a. Alkohol, Cannabis) und Analyse aus Betriebsärztlicher Sicht (Dr. med. Michael Majer)

1

Dr. med. Michael Majer

- Facharzt für Chirurgie - Notfallmedizin
- Facharzt für Arbeitsmedizin - Psychotherapie
- Langjährige Erfahrung als Betriebsarzt, u.a. LINDE, AUDI, SAP, GfK, WÜRTH Industrie Service, AMD TÜV Rheinland
- Gründer und Geschäftsführer ZfP Tauberfranken GmbH



2


Jürgen Loga

- Dipl.-Betriebswirt (FN)
- Geprüfter Sachverständiger Arbeitsschutz (DAKG)
- zertifizierter Mediator

- Salimed GmbH & Co.KG. www.salimed.de





3


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

#1 Auslöser von Druck und Stress (Dr. med. Michael Majer)

4


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit


Unternehmen beauftragen das ZfP, wenn ...

KPIs messbar

Umsatz, Ertrag...

Stimmung schlecht...

Intuition, Erfahrung



Krankenstand in Logistik ist zu hoch

die Ideen gehen uns aus.

Team #3 ist nicht produktiv wie #2

Wir brauchen einen guten Betriebsarzt


die Fluktuation ist zu hoch.

Wir sollen die Psych. GBU machen

Mitarbeiter bringen private Probleme mit

trotz Obstkörben und Fitnessangeboten steigt die Motivation nicht

Führungskräfte führen schlecht



5

**100 %
Leistungs-
fähig ??**

so 'ne miese Stimmung im Team

Ich schleppe mich jeden Morgen in die Firma

Rückenschmerzen und Tinnitus gehen nicht weg

DIE ANSPRÜCHE VOM CHEF UND DER FAMILIE STEIGEN

Auf mich warten stressige Projekte Wo ist die Motivation geblieben?

Ich laufe von Arzt zu Arzt – meistens umsonst

Die Arbeit wird nicht weniger

Ich brauche immer mehr Tabletten

Der Urlaub war zu kurz zum Erholen

Mir fehlt die Energie Keine Zeit für Nordic Walking


Ich bin nachlässig und vergesslich geworden und trinke zuviel

Früher war ich deutlich leistungsfähiger ... meine Karriere ... ?

Führen ist schwer geworden Ich mache sogar mehr Sport

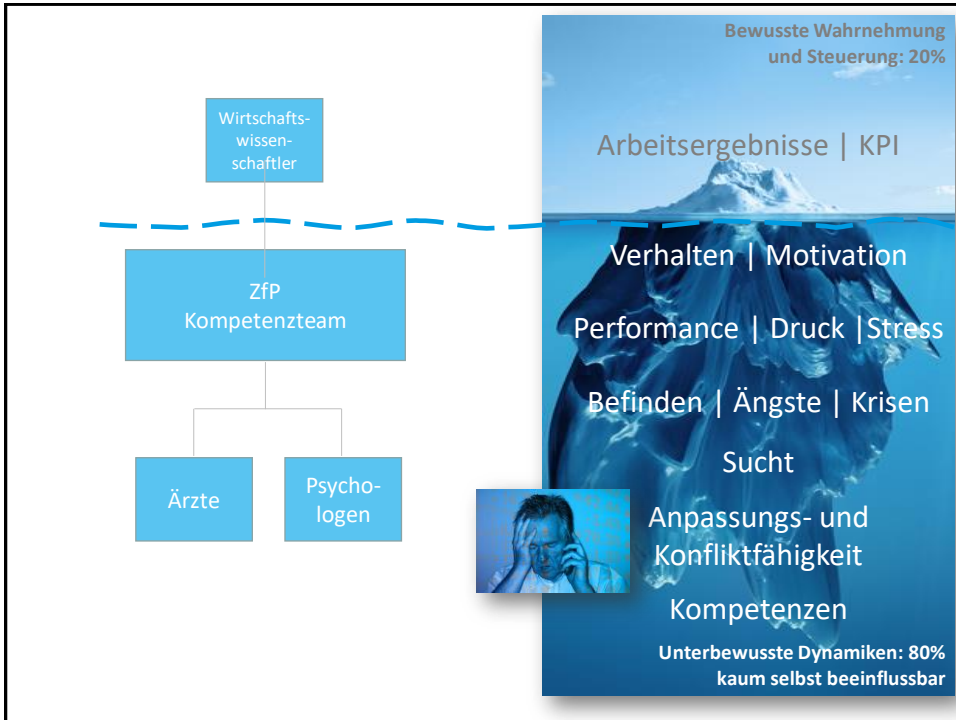
Meine eigenen Ansprüche will ich nicht zurücknehmen

Ich kann nicht mehr richtig abschalten und schlafe schlecht

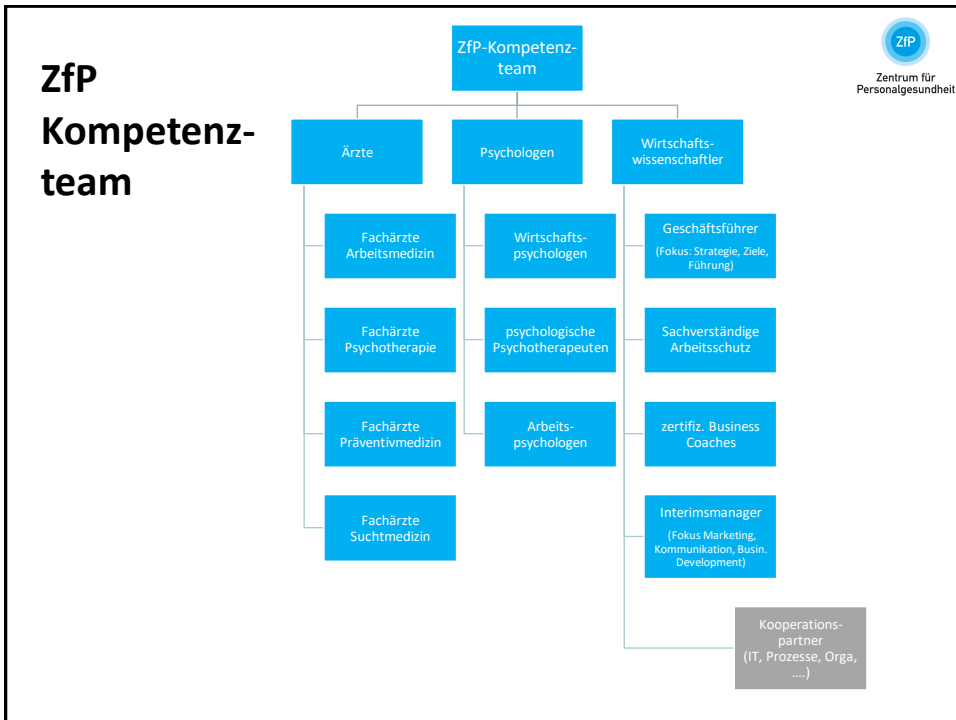


Wer
will/kann
ihn führen?

6



7



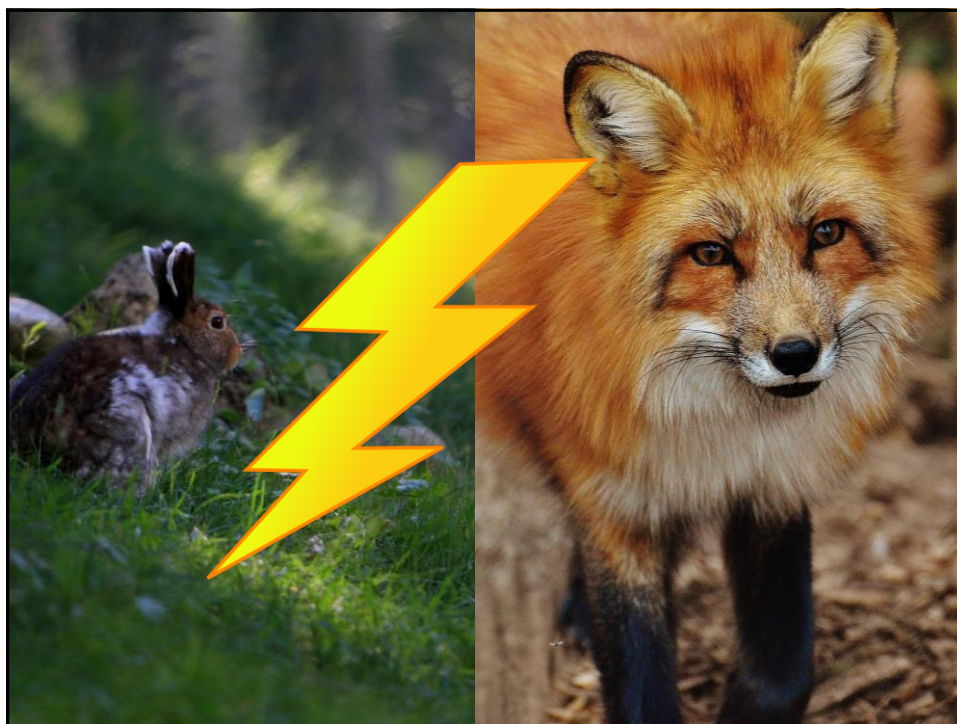
8

Basiswissen: Die Stressreaktion

(Grund-)Funktionen des Organismus und dafür maßgebliche Parameter:

Herzschlag/Kreislauf, Atmung, Nahrungsaufnahme/Verdauung, Fortbewegung, Arbeit/Handwerk, Temperaturregulation, Ausscheidung, Blutdruck, Puls, Entgiftung, Immunabwehr, Hormone, Flüssigkeitshaushalt, Säure-/Basenhaushalt, Elektrolythaushalt, geistige Kreativität, Kunst, Nutzung technischer Hilfsmittel, Haushalt, Körperpflege, Gefahrenabwehr, Fortpflanzung, ...

9



10

Basiswissen: Die Stressreaktion

(Grund-)Funktionen des Organismus und dafür maßgebliche Parameter:

Herzschlag/Kreislauf, Atmung, Nahrungsaufnahme/Verdauung, **Fortbewegung**, Arbeit/Handwerk, Temperaturregulation, Ausscheidung, Blutdruck, Puls, Entgiftung, Immunabwehr, Hormone, Flüssigkeitshaushalt, Säure-/Basenhaushalt, Elektrolythaushalt, geistige Kreativität, Kunst, Nutzung technischer Hilfsmittel, Haushalt, Körperpflege, **Gefahrenabwehr**, Fortpflanzung, ...

11

Basiswissen: Die Stressreaktion

(Grund-)Funktionen des Organismus und dafür maßgebliche Parameter:

Herzschlag/Kreislauf, Atmung, Nahrungsaufnahme/Verdauung, **Fortbewegung**, Arbeit/Handwerk, Temperaturregulation, Ausscheidung, Blutdruck, Puls, Entgiftung, Immunabwehr, Hormone, Flüssigkeitshaushalt, Säure-/Basenhaushalt, Elektrolythaushalt, geistige Kreativität, Kunst, Nutzung technischer Hilfsmittel, Haushalt, Körperpflege, **Gefahrenabwehr**, Fortpflanzung, ...

Was braucht es dafür?

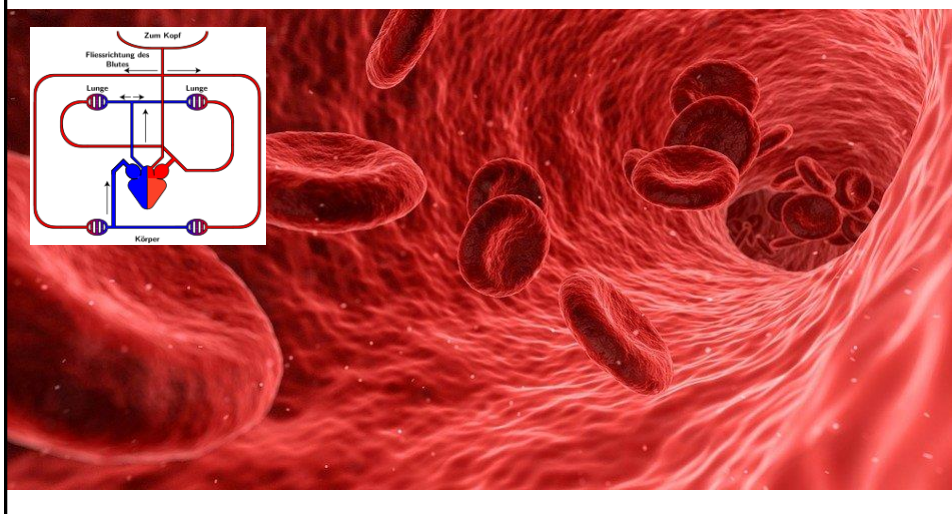
12

Basiswissen: Die Stressreaktion


Muskulatur
Durchblutung
Sauerstoff
Energie
Notreserven für Blutzucker ...

13

Basiswissen: Die Stressreaktion



14




Zentrum für
Personalgesundheit

Basiswissen: Die Stressreaktion

... aber ...

15



Zentrum für
Personalgesundheit

Basiswissen: Die Stressreaktion

1.
Wie häufig ist DAS heutzutage
im Berufs- und Privatleben **wirklich** nötig ...?

16

Basiswissen: Die Stressreaktion

1.
Wie häufig ist DAS heutzutage
im Berufs- und Privatleben **wirklich** nötig ...?
2.
Wie kann es sein, dass die Stressreaktion
gestartet wird oder gar im „Dauereinsatz“ ist,
obwohl keine konkrete Lebensgefahr besteht ...?

17

Segen und Fluch des Homo sapiens

Das Gehirn des Menschen
kann abstrakt in die Zukunft denken
und ihn dabei Angst / Panik empfinden lassen,
obwohl (noch [lange]) keine reale
Lebensgefahr besteht
(„Kopfkino“).

18

akuter Stress

Im Rahmen der Stressreaktion mobilisiert der Körper Unmengen an

Energie

zur Anpassung an die sich ändernden Umweltbedingungen und Anforderungen (Abwehr der „[Lebens]Gefahr“).



19

chronischer Stress




Werden Angst und Panik zum „emotionalen Dauerzustand“

- Organismus kommt an seine energetische Belastungsgrenze
- Zwang zum hormonellen „Umschalten“ auf „Blaulicht mit angezogener Handbremse“
- emotional auf die Dauer unerträglicher Zustand
- Entwicklung **Burnout** / Depression

20



21


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

#2 – Auswirkungen von Druck / Stress, mit u.a. emotionale Kündigung, Konflikte (Jürgen Loga)

22

Psychische Belastungen allgemein



- Der „Homo Stressikus“
- Biologische Evolution ⇔ soziale Evolution
- Gesellschaftliche Entwicklung
- Von der Neurasthenie zum Burnout
- Die Rolle der Gesellschaft und der Wertesysteme

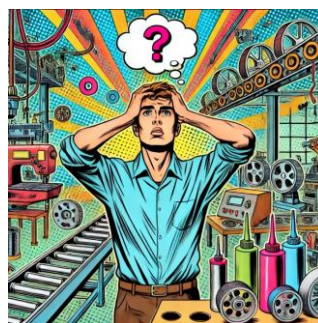


23

Die TOP 7 der psychischen Belastungen in Unternehmen



- Erschöpfung
- Überforderung
- Unterforderung
- Monotonie
- Angst
- Frust
- Präsentismus



24

Die TOP 6 der psychischen Belastungsquellen in Unternehmen



Zentrum für
Personalgesundheit

- Vorgesetzte
- Kollegen
- Technik
- Raum
- Organisation
- Grundverhalten des Arbeitgebers



25

Die TOP 7 der psychischen Folgen



Zentrum für
Personalgesundheit

- Unfälle
- Konflikte
- Krankheiten
- Präsentismus
- Fluktuation
- Bewerberausfall
- Geringere Attraktivität des AG
- Geringere Leistung des Arbeitgebers



26

#3 – Umgehen mit Belastungen und Maßnahmen. Psychische Gefährdungsbeurteilung (Jürgen Loga)

27

5 Hinweise auf Belastungen

- Überlastungsanzeige
- Mobbinganzeige
- KVP Hinweise
- BVW Hinweise
- Psychische
Gefährdungsbeurteilung:
Mitarbeiterbefragung



28

Ergebnisse der Befragung

- Überlastungsanzeige
- Mobbinganzeige
- KVP Hinweise
- BVW Hinweise
- Psychische
Gefährdungsbeurteilung:
Mitarbeiterbefragung

Befragungszeitraum: Mai 2024

Abt.	Organisationsbereich	Mögliche Anzahl	Anteil	% Teil-nahme	Quota erreicht	Wegweiser	Indigen	Burkisch	Armenisch	Chinesisch	Indisch	Russisch
20000	HR Customer Service	10	3	30	Ja							
35100	Engineering & Support	3	3	100	Ja							
35111	SCM Order Engineering, Mech.	23	10	43	Ja							
35200	SCM Order Engineering, Electric	14	9	64	Ja							
35300	R&D Product Development	8	5	63	Ja							
39000	SCM Cont. Dokumentationen	6	6	100	Ja							
39000	SCM Manufacturing	6	5	83	Ja							
44200	SCM Purchasing	12	9	75	Ja							
36000	SCM Shipping / Export	4	3	75	Ja							
37100	Active ADP	6	6	100	Ja							
38000	SCM Accounting	6	5	83	Ja							
38111	SCM Controlling	7	4	57	Ja							
39100	IT Support	5	4	80	Ja							
41000	HRG Relations	5	4	80	Ja							
45200	SCM Key Account	4	5	125	Ja							
46000	SCM Domestic	6	4	67	Ja							
46100	SCM Offer Management	15	5	33	Ja							
46200	SCM Order Processing	9	5	56	Ja							
46300	SCM Spare Parts	9	7	78	Ja							
46500	SCM Sales and Engineering	6	8	133	Ja							
71000	Managing Investors	12	6	50	Ja							

29

4 Lösungen für Führungskräfte

- Mitarbeiter-Workshops
- Konfliktmanagement
- Eigenes Coaching
- Externer Mediator



30

#4 – Sucht (u.a. Alkohol, Cannabis) und Analyse aus Betriebsärztlicher Sicht (Dr. med. Michael Majer)

31

Pflichten Arbeitgeber

Unternehmen stehen aufgrund der Vorschriften der DGUV, des § 618 BGB und des § 3 Arbeitsschutzgesetz in der Verantwortung, vorbeugend die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass suchtförderndes Verhalten vermieden bzw. bei bestehender Suchterkrankung Hilfe angeboten wird. ...



Pflichten Arbeitnehmer

Der Arbeitnehmer darf sich nach DGUV Vorschrift 1, § 15 (2) durch den Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mitteln nicht in einen Zustand versetzen, durch den er sich selbst oder andere gefährden könnte.

32

Auswirkungen IM Unternehmen ...




33

Gefährdung auch für's Team

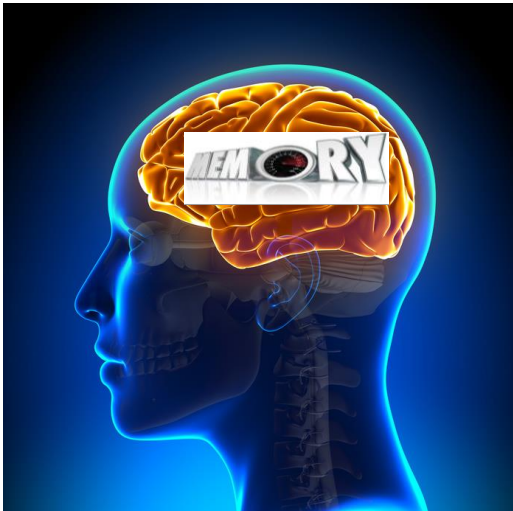

Suchtart	Anzahl Betroffene in D.	in % von 84 Mio.	gerundet auf 100 Mitarbeitende
Rauchen	11.600.000	13,81%	
Alkoholabhängig	1.600.000	1,90%	2
Alkohol "gesundheitl. riskant"	7.900.000	9,40%	
Probl. Medikamentenkonsum	2.900.000	3,45%	3
Probl. Cannabis, illegale Drogen	1.300.000	1,55%	2
Glücksspielbez. Störung	1.300.000	1,55%	2
Online-abhängig	560.000	0,67%	1
Summen:	27.160.000	32,33%	10

Offen: Personen mit mehreren Suchtarten bzw. Doppelzählungen


34


 Zentrum für
 Personalgesundheit

Prägung der (Sucht-)Persönlichkeit

35


 Zentrum für
 Personalgesundheit

Auswirkungen von Sucht

- Vernachlässigung/Abbruch von Beziehungen → soziale Isolation
- Beeinflussung aller möglichen Entscheidungen
- Verlust der Urteilskraft
- Höhere Risikobereitschaft
- Leistungseinbruch
- Konzentrationsschwäche
- Fehlerhäufung
- Entzugerscheinungen
 - körperlich: Zittern, Frieren, Schwitzen, Krampfanfälle, Herzrhythmusstörungen
 - psychisch: Reizbarkeit, Stimmungsschwankungen, Halluzinationen, Aggression
- Wesensveränderung
- Geldnot
- Kriminalität
- Aggression

36

Risikofaktoren und Schutzfaktoren

37

Risikofaktoren

1. Individuell

Genetik, Biografie, Stress, vorbestehende (psychische wie physische) Erkrankungen (Depression, Angst-/Zwangsstörung, ADHS, Schlafstörungen, chronische Schmerzen, Tinnitus, ...).

2. Sozial

Gestörte Beziehungen (familiäre Konflikte, Trennung, Mobbing; nota bene: die wichtigste Beziehung im Leben eines Menschen ist die Beziehung zu sich selbst ...); psychosoziales Elend, suchtgeneigtes Milieu, Leistungsdruck, ...

3. Substanz

Abhängigkeitspotenzial / Wirkmechanismus

38

Schutzfaktoren

1. Intakte Beziehungen
vor allem die zu sich selbst
2. Information und Aufklärung über die Gefahren von Sucht
3. Suchtvermeidendes Milieu
4. Breitgefächertes gesundes Stressmanagement
stabile Selbst- und Fremdwertschätzung, Hobbies, Bewegung, Entspannungstechniken, gute Kommunikation, ausreichend Schlaf, Achtsamkeit, ...
5. Rechtzeitige Diagnosestellung und gute therapeutische Einstellung vorbestehender (psychischer wie physischer) Erkrankungen
6. Gesunde Führung

39

Wer kann
eine Sucht
feststellen?



40

Wie wird eine Sucht festgestellt? Arzt.

Ärzte können eine Sucht u.a. mittels

- Anamnese
- körperlicher Untersuchung
- Fragebögen
- Laboruntersuchungen (aber: diese können zwar Substanzen im Körper nachweisen jedoch keine Abhängigkeiten diagnostizieren)

feststellen.



41

Wie wird eine Sucht erkannt? Führungskraft ...

„auf der Arbeit“

- Geruch, glasige Augen
- Verhaltensänderung
- Aggressivität
- Stimmungsschwankungen
- Fehlerhäufung, Leistungseinbruch
- häufige Toilettengänge
- selbst mitgebrachte Flaschen – versteckt, oder ohne zu teilen
- ...




42

Sucht: Möglichkeiten Arbeitgeber (AG)

- permanente Information
- Präventionsmaßnahmen
- Schulung Führungskräfte und Mitarbeitende
- Einbindung Fachleute (Betriebsarzt, ZfP, KK)
- Jahresbericht KK
- Suchtwoche
- Umfragen (anonym) / Betriebsrat

- Durchführung der Psychischen Gefährdungsbeurteilung
- ...

43



"Sind die Verhältnisse am Arbeitsplatz so gestaltet, dass allgemein eine psychische Belastung vermieden werden kann?"

Psych. GBU (aus Arb.schutzG. §5)

← GDA →

← ZfP →

Cluster	Beschreibung	Quote erreicht	Vorgesetzter	Kollegen	Räumlich	Technisch	Organisatorisch	Grundstimmung	Belastungsindex	Auffälligkeit nach HR-Zahlen
201	Abt. 26	Ja	81	91	71	78	84	73	61	67
202	Abt. 27	Ja	64	87	64	77	80	66	65	75
203	Abt. 28	Ja	71	79	76	77	76	71	76	70
204	Abt. 29	Ja	68	83	78	61	77	69	73	70
205	Abt. 30	Ja	61	80	71	72	70	66	69	75
206	Abt. 31	Ja	70	77	75	72	73	71	73	70
207	Bereich 1	Ja	65	75	74	71	70	66	68	70
208	Bereich 1	Ja	66	75	78	67	70	73	70	67
209	Bereich 1	Ja	70	76	73	71	73	70	77	75
210	Bereich 1	Ja	67	72	70	64	70	66	68	73
211	Bereich 1	Ja	61	69	66	68	68	67	65	64
212	Bereich 2	Ja	75	80	80	64	79	64	74	75
213	Bereich 2	Ja	69	77	76	74	74	69	73	75
214	Bereich 2	Ja	71	82	81	80	78	72	77	75

Sucht
...
das Thema kommt idR. immer bei Analyse-Meetings im Team heraus

44

Fürsorgepflicht



Fürsorgepflicht in Bezug auf Gesundheit

Die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers und damit auch einer Führungskraft bezieht sich auch auf die physische und psychische Gesundheit. Ganz explizit lässt sich sagen, dass sich damit die Pflicht zum Schutz vor gesundheitsschädigender Überanstrengung ergibt. Erkennt eine Führungskraft Anzeichen für Überlastung, muss sie als Träger der Fürsorgepflicht aktiv eingreifen. Sie darf diesen Zustand nicht stillschweigend hinnehmen und darauf hoffen, dass er sich mit der Zeit auflöst. Ein wichtiger Hinweis ist

Um Forderungen zu begründen, reicht schon der Vorwurf der groben Fahrlässigkeit aus. Ein „Tun durch Unterlassen“ kann ebenfalls bestraft werden – etwa, wenn Mängel wahrgenommen, aber geduldet werden (z.B. Mobbing, Bossing)

45

Fürsorgepflicht Dilemma der FK: Weisung vs. Loyalität



stärker werden, wenn es sich nur um die Reaktionen der bisherigen Rechtsprechung. Für den hier interessierenden Themenbereich hat sich durch die Vorschrift des § 611a BGB nichts Neues ergeben. Dem Weisungsrecht der Führungskraft steht die Loyalitätspflicht der angestellten Person gegenüber. Der Führungskraft obliegt jedoch eine immer noch sogenannte Fürsorgepflicht. Dies bedeutet nach der Rechtsprechung, dass die Führungskraft ihre Verpflichtungen aus dem Arbeitsverhältnis so zu erfüllen hat, dass die im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehenden Interessen der angestellten Person gewahrt werden. Der

46


 Zentrum für
 Personalgesundheit

Christian - Rollenkonflikt

- eigene Karriere
- KPIs / Leistung
- Verantwortung fürs Team


„Ich bin **Führungskraft** - ich MUSS was tun, sonst bin ICH die Position los“



„wenn ich ihn in der Firma anzeige, ist er seinen Job los“





47


 Zentrum für
 Personalgesundheit

Rollenkonflikt – rechtlich ...

§





Arbeitsverbot

FK-Gespräch, Sachebene
Protokolle etc.


Abmahnung, Lohn-
abzug, Kündigung

→

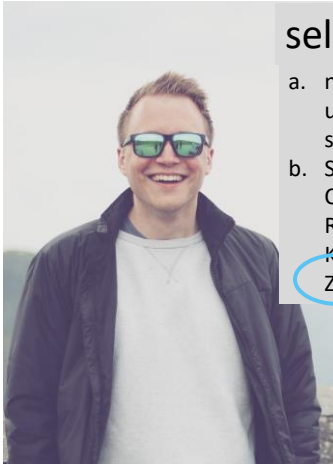
←

→

48



Rollenkonflikt - Unterstützung



selbst handeln

- a. nur, wenn rechtlich und kommunikativ sicher
- b. Schulungen / Coaching in Führung / Recht, Kommunikation (z.B. ZfP)

oder

„anonym“

- Betriebsarzt
- Institutionen (z.B. ZfP | EAP)
- Umfragen des Unternehmens (psych. GBU)
- Soz.-psych. Dienst

49





Zentrum für Personalgesundheit

ZfP Tauberfranken GmbH
 Johann-Hammer-Straße 24 (Mittelstandszentrum)
 97980 Bad Mergentheim
 Tel. 07931 – 959 846 0
 kontakt@zfp-tauberfranken.de
 www.zfp-tauberfranken.de

50