

Manager am Limit

- eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei international tätigen Führungskräften

Ausgangssituation

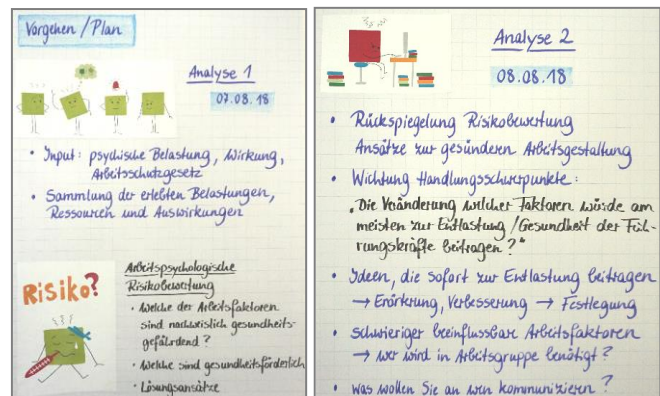
- Im 1. Halbjahr 2018 fielen 3 von 12 Führungskräften langfristig wegen Erschöpfungszuständen aus. Weitere Kolleg*innen klagten über Ermüdung/Erschöpfung. Das Managementteam erkannte das hohe Gesundheits- und Geschäftsrisiko.
- Branche: Halbleiterindustrie
- Unternehmensgröße: ca. 200 Beschäftigte weltweit

Ziele der Gefährdungsbeurteilung

- wirksame Förderung von Gesundheit und Leistung der Manager: Lösungen für wirksamen Gesundheitsschutz finden / Langzeiterkrankungen verhindern
- Spaß an der Arbeit (wieder) beleben
- gegenseitiges Verständnis und Vertrauen im Managementteam
→ weitere Wirkung auf das gesamte Mitarbeiterteam in allen Regionen und Abteilungen

Arbeitsanalyse / Risikobewertung:

- Methodik: moderierter Analyse-Workshop mit den Führungskräften an zwei Halbtagen zu den beobachteten Belastungen, Ressourcen und Auswirkungen ihrer Arbeit in den letzten 4 Wochen



- Ergebnisse: Die Manager beschrieben zahlreiche Erschöpfung- und Stresssymptome. Als Ursachen identifizierten sie folgende Belastungen:
 - Arbeitsumfang + Tempo + Erreichbarkeit
 - langfristiger Ausfall / Wegfall von Mitarbeitern → Vertretung
 - Konflikte im Team und teamübergreifend sowie interkulturell
 - hohe Ansprüche an Servicelevel UND an die Work-Life-Balance
 - Breite der Aufgaben pro Führungskraft
- Erkannte Gefährdungen / Handlungsschwerpunkte:
Erholung der Manager sichern! → Erreichbarkeit begrenzen, Unterbrechungen minimieren, Regeln für Erholung / Arbeitsbegrenzung im Managementteam
Bewältigbare Arbeit → Lösung der Widersprüche zwischen Quantität, Qualität, Breite und Schwierigkeitsgrad / fehlenden personellen Ressourcen;
→ Minimierung Fremdbestimmung

Wirtschafts- psychologie

im BDP

Arbeitsgestaltung:

- Bereits am Ende des Analyse-Workshops wurden **“Sofortmaßnahmen”** abgestimmt. Darunter:
 - das Gebot, sich am Wochenende und im Urlaub nicht anzumailen
 - die eigene “Zeitzone zu wahren“: Calls enden spätestens 18 Uhr
 - 8 Stunden sind genug! An Tagen mit späten Calls später mit der Arbeit beginnen. Mindestens Pausen verlängern.
 - Multitasking senken: Für umfangreichere / konzentrationsintensive Arbeiten setzen wir Blockzeiten. Blockzeiten werden respektiert: derjenige wird nicht kontaktiert.
- Zu den schwieriger zu beeinflussenden Belastungen wurden Maßnahmen in 2 Arbeitsgruppen erarbeitet:
 - Leistungs- und Zeitdruck senken
 - mehr Selbst- und Mitbestimmung.

Wirkungskontrolle: erreichte Effekte

10 Wochen nach der Implementierung gab es die erste Feedbackrunde. **Die TOP 10 der wirkungsvollen Entlastungen, waren gerade die einfachen Maßnahmen:**

- Persönliche Zeitfenster für bestimmte Aufgaben setzen (Kalender blocken).
- Blockzeiten werden respektiert.
- Wir erwarten voneinander nicht, dass Mails nach 19 Uhr sowie am Wochenende gelesen werden.
- Meetinglänge entsprechend Zielstellung genauer kalkulieren – Zeit für Pausen lassen.
- Meetings vorbereiten: Ziel in der Einladung formulieren: was soll entschieden oder beraten werden? (Kern der Sache treffen)
- Rückzugsräume nutzen
- Notwendige Mehrarbeit wird umgehend ausgeglichen.
- (vorausschauende) Benennung konflikträchtiger Prozesse
- Emails / Arbeitsanweisungen enthalten Mindestinhalte: Wer soll was warum tun?

Kontakt:

- Für nähere Informationen zu diesem Projekt kontaktieren Sie gern unser bdp-Mitglied Dipl.-Psych. Reva Pasold, reSOURCE-Dresden GmbH,
- rpsold@resource-dresden.de, 0176 – 471 652 62