

## **Führungskräfte gesund erhalten! Strategien gegen Fachkräftemangel und Arbeitsüberlastung im Mittelstand**

### **Ausgangslage**

Führungskräfte der mittelständischen Wirtschaft tragen eine hohe Verantwortung für die Entwicklung der Unternehmen und die operativen Geschäfte. Sie sind dabei hohen Belastungen ausgesetzt, die sowohl aus der zeitlichen Beanspruchung als auch aus psychischen Faktoren resultieren.

Aus wirtschaftlichen Gründen, aber auch aufgrund des zunehmenden Mangels an qualifizierten Bewerbern lassen sich diese Probleme kaum lösen. Auch individuelle Ansätze besserer Stressbewältigung und Selbstorganisation greifen allein zu kurz.

Häufig lässt sich die Arbeitssituation von Führungskräften über eine Optimierung der Arbeitsstruktur verbessern. Vieles von dem, was Führungskräfte tun, kann auch von anderen Beschäftigten erledigt werden. Dazu bedarf es systematischer Arbeitsanalysen und der Umverteilung von Aufgaben.

### **Ziel**

- Sensibilisierung von Unternehmen und Beschäftigten für die steigende Notwendigkeit, die Gesundheit der Führungskräfte (bis ins hohe Alter) zu erhalten
- Identifikation und Analyse der Arbeits- und Belastungssituation von Führungskräften
- Verringerung von Arbeitsbelastungen durch Neuverteilung von Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten
- Gesunderhaltung von Führungskräften
- „Hilfe zur Selbsthilfe“ durch Aufbau von Instrumenten & Strukturen, die bei Umsetzung der Organisationsentwicklungsmaßnahmen (dauerhaft) unterstützen

### **Methodisches Vorgehen**

#### **1. Bestandsaufnahme**

Ziel:

- Überblick über die Belastungssituation der Führungskräfte verschaffen

Methode:

- leitfadengestützte Interviews mit allen Führungskräften der zweiten Leitungsebene

Ergebnisse:

- Ermittlung der Führungsstruktur und -kultur im Unternehmen
- Ermittlung der objektiven und subjektiven Belastungsfaktoren
- Grafische Aufbereitung der Ergebnisse als Diskussionsgrundlage
- Entwicklung eines Instruments zur Bestandsaufnahme, das den Anforderungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Rechnung trägt

#### **2. Analyse**

Ziel:

- Überblick über die Arbeitssituation und Aufgaben der belasteten Führungskräfte verschaffen

Methode:

- Strukturierte, moderierte Workshops inkl. Prozessanalyse, Mindmapping etc.

Ergebnisse:

- Definition des Arbeitsfelds durch Unterteilung in Einzelaufgaben
- Definition der zeitlichen Struktur der Arbeitsaufgaben der Führungskraft
- Definition der Planbarkeit sowie Unterbrechungen einzelner Aufgaben
- Entwicklung einer Instrumentensammlung zur „Hilfe zur Selbsthilfe“ für weitere Abteilungen und Betriebe

### **3. Umsetzung**

Ziel:

- Neugestaltung der Arbeitsorganisation und des Tätigkeitszuschnitts

Methode:

- Moderierte Gesprächsrunden mit allen beteiligten Akteuren

Ergebnisse:

- Konzept zur Umorganisation der Arbeitsteilung/Tätigkeitszuschnitte
- Übersicht über den vorhandenen Qualifizierungsbedarf
- Handlungsleitfaden mit Tipps und Tricks zur Vorgehensweise für weitere Abteilungen und Betriebe

### **4. Nachhaltigkeit und Transfer**

Ziel:

- Verbreitung der Ergebnisse
- Unterstützung von Betrieben bei der Bewältigung der genannten Aufgaben

Methode:

- Schulung und Ausbildung von Coaches, die weitere Abteilungen und andere Betriebe bei der Bewältigung der genannten Aufgabepakete begleiten und diesen mit Rat und Tat zur Seite stehen
- Durchführung von Transferveranstaltungen und Erstellung von Publikationen (Handlungsleitfaden; Broschüren)

Ergebnisse:

- Erprobtes Schulungskonzept zur Qualifizierung der Coaches
- Erprobte Schulungs- und Dozentenunterlagen
- Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit und zur „Hilfe zur Selbsthilfe“

#### **Ansprechpartner/innen**

Soziale Innovation GmbH

Helen Schulte-Muschkiet (schulte-muschkiet@soziale-innovation.de)

#### **Projektpartner und Unternehmen**

Das Projekt wird gemeinsam mit der Agentur für Berufsbildung AfB e.V. Dortmund und dem Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V. bearbeitet. Ein weiterer Kooperationspartner ist die Barmer GEK.

Sieben mittelständische Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit Sitz in NRW sind an dem Projekt beteiligt.

#### **Förderung/Auftraggeber**

Das Projekt wird mit Mitteln aus dem EFRE ko-finanzierten Operationellen Programm für NRW mit dem Schwerpunkt „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ gefördert.

#### **Laufzeit**

01.10.2013 - 30.06.2015.