



Kaltwalz- & Gießereiindustrie

Kompetent, attraktiv und wettbewerbsfähig durch **Arbeitsgestaltung** und **Innovation**

Projekt KAWAGI:

Dem demografischen und technologischen Wandel in der Kaltwalz- und Gießereiindustrie erfolgreich begegnen.

Ausgabe 9: Psychische Gesundheit im Betrieb – noch ein blinder Fleck im Arbeitsalltag?

Die Anforderungen an Führungskräfte steigen, denn durch äußere Faktoren steigt der Druck auf die Unternehmen. Führungskräfte treffen täglich Entscheidungen, mit denen sie die Belastungen ihrer Beschäftigten und ihre eigene Belastung beeinflussen – häufig unbewusst und vielleicht auch aus dem inneren Antrieb heraus „Es muss doch irgendwie gehen...“.

Drei Szenarien versuchen dies nachfolgend nahezu bildlich zu beschreiben:

Szenario 1: Kosten- und Preisdruck, kürzere Rüstintervalle, kleinere und kurzfristige Liefermengen auf Abruf. Führungskräfte in Produktionsunternehmen sind gefordert, durch veränderte Auftragsreihenfolgen, Personalplanung und Schichtpläne und die Bitte um freiwillige Überstunden am Wochenende kurzfristig darauf zu reagieren. Solche kurzfristigen Veränderungen können Produktionsmitarbeiter psychisch stark belasten, wenn sie wiederkehrend oder dauerhaft vorkommen: Arztbesuche können gefährdet sein. Geplante Freizeitermine mit Freunden und Familie, die eine Erholung von der Arbeit darstellen, können nicht wahrgenommen werden. Unvorhersehbare Wechsel an andere Anlagen oder Maschinen erzeugen Unsicherheit, Fehler zu machen oder Tonnagen und Qualität nicht zu erfüllen. Eine neue konfliktbehaftete Teamkonstellation kann zu Unzufriedenheit führen.

Was tun? Hier ist ein kritischer Blick in den Personalbedarf wichtig: Werden Fehlzeiten und Urlaubsansprüche beim Personalbedarf realistisch berücksichtigt? Arbeiten Schichten dauerhaft unterbesetzt? Wie wird eine qualitativ gute Einarbeitung gewährleistet, in der auch Tandembesetzungen zwar zeitlich befristet, aber ausreichend planbar sind?

Szenario 2: Fehlende oder verzögerte Materiallieferungen oder Ersatzteile bringen bei technischen Störungen ganze Produktionsabläufe ins Stocken oder erfordern, dass MA unter körperlich erschwerten Arbeitsbedingungen produzieren - häufig einhergehend mit einer höheren Belastung.

Was tun? Hier ist das Geschick von Schichtleitern, Vorarbeitern und Meistern gefragt, durch ausreichend Kommunikation und Information größtmögliches Verständnis bei ihren Maschinenführern, Gießern und Gussputzern zu schaffen. Andernfalls entstehen schnell Rückschlüsse bei Mitarbeitenden, dass sich um deren Belange nicht gekümmert wird.

Szenario 3: Eine Vielzahl an Meetings, interner und externer Projekte sowie Audits binden Führungskräfte operativ so stark im Tagesgeschäft, dass Führungskräfte beschreiben, ihre eigentlichen Führungsaufgaben on top, als Add-on oder nebenbei zu erledigen. Schätzungsweise zu 20 bis 25% ihrer Arbeitszeit bringen sie für Führungsaufgaben im Arbeitsalltag ein – zu wenig, wie sie selbst erkennen. Ihre Ansprechbarkeit/Erreichbarkeit für Belange von Mitarbeitenden weiten sie in ihre eigene Pausenzeit aus. Ihre Pause verbringen sie häufig essend am Schreibtisch – oder sie lassen ihre Pause ausfallen. Die Einsatzbereitschaft und erbrachte Leistung vieler Führungskräfte scheint im ersten Moment lobenswert. Aber ist sie das wirklich? Mit dem Blick auf die eigene Gesundheit ganz klar: Nein! Auf Dauer hält auch die zähste Führungskraft dem beschriebenen Arbeitspensum nicht stand.

Was tun? Gemeinsame Pausen verbunden mit einem Ortswechsel, frischer Luft und anderen Gesprächsthemen sorgen als Basis dafür, dass Führungskräfte langfristig gesund, motiviert und zufrieden bleiben. Diese Selbsterkenntnis müssen sie nur selbst erfahren, schließlich sind es nicht die Unternehmer/Geschäftsführung, die ihnen die Pause nehmen. Die Entscheidung treffen sie täglich selbst ganz allein für sich.

Es gilt zudem unternehmensseitig kritisch zu reflektieren: Wie terminlich eingebunden sind die eigenen Führungskräfte? Wie gefüllt sind deren Kalender? Bleibt Ihnen überhaupt ausreichend Zeit für Führung? Wie praktisch können die aushängenden Führungsleitlinien von Führungskräften umgesetzt werden, wenn sie tagtäglich von Neuem einen Meeting-Marathon absolvieren? So kann dies ein Anlass sein, um das Führungsverständnis in Unternehmen neu zu definieren: Weg vom Management – hin zum Leadership.

Auch wenn Sie kein Projektbetrieb sind:

Sollten Sie Interesse an vorgestellten Themen haben, melden Sie sich einfach bei uns.

Ansprechpartner bei BIT e.V. Bochum:

Dipl.-Ing. Andrea Lange
Vorstandsvorsitzende und Projektleiterin
andrea.lange@bit-bochum.de
Max-Greve-Str. 30 * 44791 Bochum * www.bit-bochum.de

Berufsforschungs- und Beratungsinstitut
für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.



Projektpartner:

- Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie e.V.
- Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V.
- Industriegewerkschaft Metall



Das Projekt KawaGi wird im Rahmen des Programms ‚Fachkräfte sichern - weiterbilden und Gleichstellung fördern‘ durch das Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.