



Die Arbeitswelt menschlicher machen

Die Überschrift klingt wie der oberflächige Slogan eines Wahlplakats. Tatsächlich verbergen sich hinter dem Begriff „menschlichere Arbeitswelt“ messbare Größen.

Die Statistiken der Arbeitsmedizin zeigen seit Jahren sehr hohe Wachstumsraten im Bereich psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz. Dafür gibt es viele Gründe. Ein Punkt ist beispielsweise, dass durch Rationalisierungen immer weniger Menschen immer mehr leisten müssen und rund um die Uhr mit Informationen und Ansprüchen konfrontiert werden.

Es entstehen Grenzen des reinen Leistungsprinzips bei den „menschlichen Ressourcen“, die anders als Maschinen auch mit neuer Technik keine höhere Effizienz mehr erreichen können.

Wenn sich Konzerne heute damit beschäftigen, die Arbeitswelt menschlicher zu machen, dann natürlich vor allem deshalb, weil die Ausfallkosten durch erkrankte Mitarbeiter zu einem spürbaren Kostenfaktor geworden sind. Eine Führungskraft, die durch Burnout etc. für vier Monate ausfällt, ist in mehrfacher Hinsicht eine teure Angelegenheit für das Unternehmen.

Aus der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren werden drei wichtige Punkte hervorgehoben:

1. Sinnvoller Umgang mit der täglichen Informationsflut
2. Transparente Entscheidungen und Sicherheit
3. Integration von Leistung und Gesundheit

Sinnvoller Umgang mit der täglichen Informationsflut

Wer vor dreißig Jahren einen Bürojob angenommen hat, musste zwar auch nicht fürchten, sich zu langweilen, aber die Menge der eingehenden Daten und Informationen war damals deutlich geringer. Mitverantwortlich ist die moderne Kommunikationstechnologie, mit der uns Informationen auf verschiedensten Kanälen ständig erreichen. Wo früher Telefon und Post waren, sind heute zusätzlich Mails, Smartphones, soziale Netzwerke, Intranet und Cloud Computing. Alles soll schnell gehen. Informations-Holschuld statt Selbstbestimmung dominieren den Alltag.

Unternehmensinterne Medien und Informationskanäle sind auch in der Freizeit oder Urlaubszeit präsent. Permanent erreichbar, gedanklich immer im Job und maximal mobil, so sieht der Alltag von immer mehr Menschen aus. Das gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern für weite Bereiche der Mitarbeiter im mittleren Management.

Sinnvoll ist es, die technischen Entwicklungen auf menschliche Rahmenbedingungen der Informationsaufnahme sinnvoll abzustimmen. Dies sollte ein Thema aller Unternehmensprozesse

sein und zudem mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement verzahnt werden. Es macht heute keinen Sinn mehr, wenn jeder Mitarbeiter alle Informationen erhält. Die gezielte Verbreitung oder besser Nicht-Verbreitung von Informationen gehört zur Verantwortung der Führungskräfte. Wichtig ist, dass der positive Umgang mit der Informationsflut über alle Hierarchieebenen hinweg etabliert wird.

Auch Teams und Abteilungen sollten nach Lösungen suchen. Zeitfresser, immer wiederkehrende Störungen durch Kollegen, mangelhaft organisierte Prozesse oder unnötige Doppel- und Dreifachkommunikation sind typische Beispiele. Verschwendungskosten können reduziert und Erträge so gesteigert werden. Nicht durch mehr Arbeit und permanente Erreichbarkeit, sondern durch organisierte Abläufe und selbstbewusste Mitarbeiter, die auch mal „Nein“ sagen dürfen.

Natürlich ist jeder einzelne Mitarbeiter auch verantwortlich, die Informationsflut in den Griff zu bekommen. Es hilft beispielsweise, die Lesegeschwindigkeit im sicheren Rahmen zu erhöhen. Hierfür gibt es Techniken, die jeder leicht erlernen und anwenden kann, um so etwa täglich eine Stunde reine Lesezeit zu sparen.

Transparente Entscheidungen und Sicherheit

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten bzw. Dienstleistungen ist ein wichtiges Erfolgskriterium. Umgekehrt ist ein unloyaler, innerlich gekündigter Mitarbeiter spürbar weniger produktiv und gesundheitlich eher gefährdet. Die Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten zehn Jahren mit mehreren gefühlten Wirtschaftskrisen, etlichen Fusionen, Entlassungswellen usw. haben Spuren hinterlassen. Ein Manager eines bekannten Konzerns erzählte in einem Seminar, dass sich seine Zugehörigkeit im Unternehmen, dank ständiger, nicht nachvollziehbarer Umstrukturierungen in fünf Jahren 12 Mal geändert hat. Ein extremes Beispiel, jedoch nicht ungewöhnlich. Menschliche Bedürfnisse nach Sicherheit und Nachvollziehbarkeit werden nicht genügend bedient.

Interessant ist, dass Studenten heute bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers solche Faktoren berücksichtigen. Auch werden Fragen nach der Unterstützung persönlicher Weiterentwicklung, einem Betriebskindergarten oder vielleicht sogar einem Sabbatjahr gestellt. Sehr gut!

Wie geht das Unternehmen beispielsweise mit Mitarbeitern in Krisenzeiten um? Es gibt sehr große, erfolgreiche Betriebe im Mittelstand, wo ein strategisch denkender Unternehmer über Generationen sein Unternehmen führt. Was ist dort im optimalen Fall anders? Die subjektive Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und die Identifikation mit dem Unternehmen stehen mehr im Fokus der Führungskräfte. Mitarbeiter bekommen beispielsweise Aufgaben, die sie ihrer Ausbildung und persönlichen Kompetenz entsprechend auch tatsächlich erfüllen können.

Unternehmen, in denen die Mitarbeiter die Strategien nachvollziehen können, sich als produktiven Teil des Ganzen erle-

ben, Sicherheit und Anerkennung spüren, haben eine geringere Mitarbeiterfluktuation und auch spürbar geringere Krankenstände.

Integration von Leistung und Gesundheit

Was derzeit passiert, ist der zweigleisige Weg, mehr auf die Gesundheit zu achten ohne jedoch die Leistungsanforderungen anzupassen. Da wird montags ein Meeting einberufen, weil die Umsatzmarke für das Quartal noch nicht erreicht ist und enormer Druck „von oben“ gemacht wird. Am Dienstag findet der betriebliche Gesundheitstag statt, wo alle Mitarbeiter aufgefordert werden, mehr auf den Erhalt der Motivation und Gesundheit zu achten. Was glauben Sie, denkt dieser Mitarbeiter, wenn er Mittwoch wieder am Schreibtisch sitzt und erneut Druck wegen der Zahlen bekommt. Da habe ich schon unglaubliche Geschichten mitbekommen.

Das biologische Bedürfnis nach Ausgleich/Erholung für die gestiegenen Leistungserwartungen bzw. Unsicherheitsfaktoren wird in den meisten Unternehmen nicht berücksichtigt. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist ein integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement Voraussetzung. Hier liegt auch die Chance, sich verstärkt als „guter“ und moderner Arbeitgeber zu präsentieren.

Solange diese Strukturen nicht geschaffen sind, ist jeder Mitarbeiter gefordert, einen gesunden Mix zwischen Leistungsfor-

derung und Gesundheit individuell zu finden. „Nein“ zu sagen, ist ein gutes Rezept gegen permanenten Anforderungsdruck und die tägliche Informationsflut. Allerdings muss diese Selbstbestimmung erst gelernt werden. Denn ein „Nein“ erfordert Selbstbewusstsein und Mut.

Üben lässt sich das beispielsweise bei der permanenten Erreichbarkeit. Meistens sind die Folgen eines ausgeschalteten Handys gar nicht so schlimm wie befürchtet. Was einem am Anfang sehr mutig erscheint, wird nach kurzer Zeit Routine – in den Unternehmensabläufen und für einen selbst. Die Erfahrung zeigt irgendwann, wer immer erreichbar ist, bekommt am Ende auch nicht mehr geschafft. Und so manche Mail kann auch mal drei Stunden liegenbleiben ...



Autor:

HELGO BRETSCHNEIDER

ist Experte für den erfolgreichen und positiven Umgang mit der täglichen Informationsflut.
www.helgo-bretschneider.de
 oder www.datenflut.info