

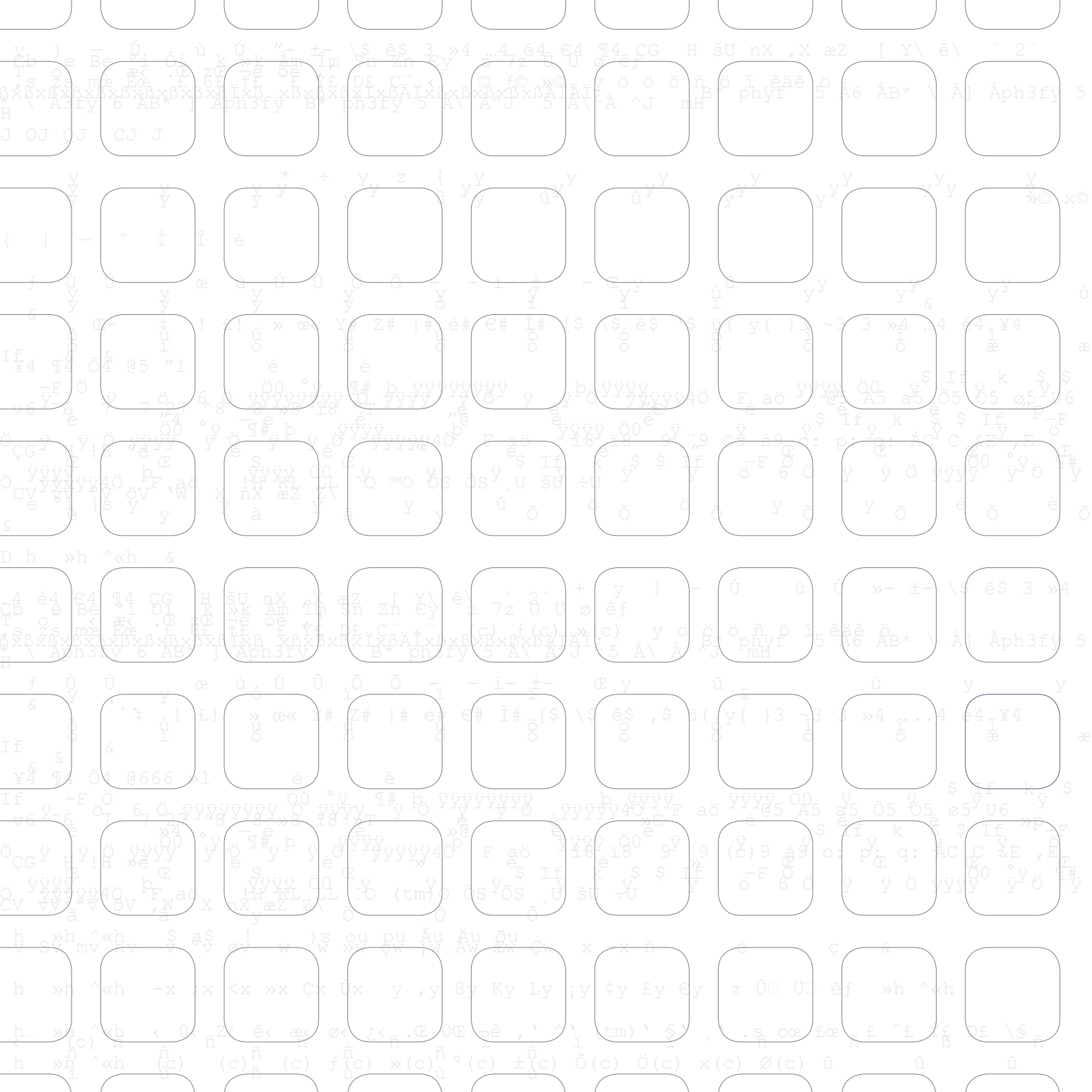


# LUST AUF ARBEIT

Was muss ich tun, was müssen andere für mich tun,  
was muss ich für andere tun und was müssen ich und die anderen  
gemeinsam tun, damit Arbeit Spaß macht?



Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin





Arbeitsbedingter Stress betrifft nach Aussage der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz nachweislich Millionen von Beschäftigten in Europa in allen Branchen. In Zahlen ausgedrückt sind dies etwa 41 Millionen EU-Beschäftigte, die jedes Jahr an arbeitsbedingtem Stress leiden – mit der Folge eines Verlustes von ca. 600 Millionen Arbeitstagen im Jahr und teilweise nicht unbeträchtlichen gesundheitlichen Folgen für die Betroffenen und negativen wirtschaftlichen Folgewirkungen für die Unternehmen und die Länder. Diese Situation bietet genug Anlass, sich mit dem Problem der Belastungsgrößen (insbesondere der psychischen), die zu Stress führen können, zu beschäftigen. Vor allem muss dann auch der organisatorische Rahmen betrachtet werden, denn »arbeitsbedingter Stress ist der Ausdruck eines organisatorischen Problems und nicht die Schwäche eines Einzelnen«, wie die bereits vorstehend zitierte Agentur ausführt.

**In dieser Broschüre soll aber nun nicht das Phänomen Stress in allen Dimensionen beleuchtet, sondern eine gegenteilige Betrachtungsweise eingenommen werden: was kann im betrieblichen Alltag alles getan werden, damit die Arbeit positiv erlebt wird, damit sie Spaß macht, damit sie letztlich gesundheitsförderlich ist. Programmatisch wird diese Betrachtungsweise in der Ottawa-Charta der WHO von 1986 (60) vertreten: Menschen sollen einerseits in die Lage versetzt werden, selbständig Entscheidungen zu treffen und »Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben...«. Und andererseits muss dafür die Gesellschaft, insbesondere auch der einzelne Betrieb, geeignete Bedingungen bereit halten.**

In Anlehnung an die Europäische Kommission (61) ist hierbei von drei zentralen Merkmalen auszugehen: Erstens sind in einem globalen Konzept des Wohlbefindens bei der Arbeit insbesondere psychosoziale Risiken und Ressourcen stärker zu berücksichtigen. Von der Vermeidung der Risiken sowie der Förderung der jeweiligen Ressourcen ist die Qualität der Arbeit maßgeblich beeinflusst. Freilich bleibt hierfür eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung Voraussetzung.

Zweitens, und damit eng verflochten, ist eine »Kultur der Prävention« anvisiert: Verschiedene politische und betriebliche Instrumente treten in einen Dialog, um Gesundheit, Sicherheit bzw. ein positives Arbeiterleben zu ermöglichen. Solche Instrumente sind zum Beispiel: Rechts- und Unfallverhütungsvorschriften, sozialer Dialog, Ermittlung von Beispielen guter Praxis, soziale Verantwortung der Unternehmen oder wirtschaftliche Anreize. Schließlich und drittens führt »Nichtpolitik« zu Mehrkosten. Entsprechend ist die stärkere Berücksichtigung von Konzepten zum positiven Arbeiterleben nicht nur aus einer menschlichen, sondern auch aus einer wirtschaftlichen Perspektive notwendig.

**Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Broschüre ein Rahmen konkreter Gestaltungsmöglichkeiten aufgespannt, der durch Beispiele und einschlägige Aussagen aus etlichen aktuellen Veröffentlichungen unterlegt wird.**

**Es wurde mit dieser Schrift der Versuch unternommen, die Ausführungen in einer Form darzustellen, dass sich möglichst viele angesprochen fühlen – dementsprechend liegt hier keine empirisch-wissenschaftliche, sondern eine auf direkte Umsetzung abzielende Abhandlung vor.**

Ich wünsche allen Lesern einen hohen Wirkungsgrad bei der Umsetzung der Ideen aus der Broschüre in den beruflichen Alltag. Es lohnt sich!

Franz J. Heeg

# INHALT

**1.**

Was vorab wichtig ist

**2.**

Für wen ist diese Broschüre interessant?

**3.**

Was wird warum betrachtet?

**4.**

Was ist positives Arbeitserleben?

**5.**

Welche Bedeutung hat die persönliche »Balance«  
und die Balance zwischen Arbeits- und  
Lebenswelt? – Work-Life-Balance

**6.0**

Welche Möglichkeiten hat jeder Einzelne, Arbeit  
positiv zu gestalten? (Was kann ich tun,  
damit es mir bei der Arbeit gut geht?)

**6.1**

Flow und die Kongruenz von Wahrnehmungen,  
Gefühlen und Handeln

**6.2**

(Selbst-)Wirksamkeit, Akzeptanz und Empathie

**6.3**

Stressvermeidung, weniger ist mehr und die Kunst  
der Entspannung

**7.**

Was können oder sollten Führungskräfte tun,  
damit die Arbeit positiv gestaltet ist?

**8.**

Positiv gestaltete Arbeit – wie geht das und was  
ist das Ergebnis?

**8.1**

Ausgestaltung der Aufgaben

**8.2**

Ablauf-/Prozessgestaltung und Strukturgestaltung

**8.3**

Zielsetzungen und Ergebnisse

**8.4**

Was kann man für das Betriebsklima tun?

**8.5**

Gesunde Mitarbeiter = gesundes Unternehmen

Literaturverzeichnis

Impressum

**Die Autoren dieser Broschüre versprechen Ihnen, dass sich unbedingt das Weiterlesen lohnt. Sie ist spannend, unterhaltsam, lehrreich und wird Sie anregen, aktiv auf Ihre Arbeitswelt Einfluss zu nehmen. Hier finden Sie keine langen Listen gut gemeinter Ratschläge, was Sie alles zwingend nicht tun dürfen. Vielmehr werden hier Ideen und Vorschläge entwickelt, die Ihnen Anregungen liefern, wie Sie Mittel und Wege finden können, um Freude und Spaß an der Arbeit zu erleben.**

Wenn Sie sich vor Augen führen, dass Sie ca. 17-20 % Ihres gesamten Lebens – von der ersten bis zur letzten Minute – am Arbeitsplatz verbringen, dann wird Ihnen schnell klar werden, dass es sich nur lohnen kann, Zeit darauf zu verwenden, wie Ihnen dieser gewaltige Teil Ihres Lebens auch Freude bereiten kann. Diese oben aufgeführte Zahl beinhaltet die Kindheit, die Jugend, das Erwerbsleben, die Rente und ist lediglich um 8 Stunden Schlaf pro Tag bereinigt. Der Weg zur Arbeit und sonstige Rüstzeiten sind hier in keiner Weise berücksichtigt. Es soll hier nicht dramatisiert werden, sondern lediglich sensibilisiert werden für ein Thema, das häufig stiefmütterlich behandelt wird.

Nehmen Sie sich ein bisschen Zeit und blättern Sie durch die folgenden Seiten; es ist eine gute Investition in Ihr (Arbeits-)Leben. Verweilen Sie da, wo Ihr Interesse Sie hinführt. Springen Sie ruhig von hinten nach vorne und wieder zurück. Machen Sie sich Ihre eigenen Gedanken zu den angesprochenen Themen. Was trifft für Sie zu und was nicht? Wo sehen Sie Ansatzpunkte

für Ihre individuelle Arbeitslust, wo sind Ihre Einflussmöglichkeiten? In diesem Sinne haben wir die Broschüre collagenartig aufgebaut.

In jedem Fall erhalten Sie auf den nächsten Seiten komprimiert und nachvollziehbar vielfältige Unterstützung im Hinblick auf die Gestaltung Ihrer Arbeit. So gibt diese Broschüre allen Akteuren im beruflichen Umfeld Ideen mit auf den Weg, wie man sein eigenes Verhalten verbessern bzw. ändern kann sowie organisatorische Optimierungen anstoßen bzw. durchführen kann, um gemeinsam eine Arbeitswelt mit mehr positiven Empfindungen und weniger Stress zu erleben.

**Wir wünschen Ihnen viel Freude und Spaß beim Vermehren Ihrer Ideen und Ihres Wissens!**



## 2.0 FÜR WEN IST DIESE BROSCHÜRE INTERESSANT?

Menschen, die im Dienstleistungssektor tätig sind oder ihren Arbeitsplatz im »Bürobereich« haben, können von dieser Broschüre besonders profitieren.

**Diese Broschüre ist insbesondere für Menschen interessant, die täglich in ein Büro gehen, um dort ihre Arbeit zu verrichten; sie ist nicht gedacht für Menschen, die am Fließband arbeiten oder in einem Stahlwerk harter körperlicher Arbeit nachgehen. Es geht somit vorrangig um Menschen, die geistige Tätigkeiten ausüben und als Unterstützungsmittel u. a. einen PC nutzen.**

Für Menschen, die beispielsweise körperlich schwer arbeiten, gibt es bereits eine Vielzahl von Büchern, Broschüren oder Informationsblättern; für die Mehrheit der Menschen, die in der sog. Dienstleistungs-, Wissens- oder einfach in der »Jetzt-Gesellschaft« leben und arbeiten, gelten die Regeln, die für Arbeitnehmer im Schiffbau, im Straßenbau oder sonst wo im produzierenden Gewerbe Gültigkeit besitzen, längst nicht mehr. Hier stellen sich Belastungen und Beanspruchungen ganz anders dar. Nicht mehr die Last des Tragens ist beispielsweise das Problem, sondern eher die 31te E-Mail in den letzten 30 Minuten, die vierte SMS, das erneute Handyklingeln, das eingehende Fax, der Ruf des Vorgesetzten oder zusammenfassend eine Reiz- und Informationsüberflutung. Dieses hier etwas vereinfacht beschriebene Phänomen betrifft Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen.

Daher sind neben den »hauptamtlichen« Akteuren für Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben alle anderen auch gefordert, Beiträge zu leisten, um ein positives Arbeiterleben zu ermöglichen und zu fördern: die Organisatoren und Organisationsentwickler, die Personalentwickler, aber auch alle Eigentümer von Unternehmen und alle Führungskräfte und nicht zuletzt alle Beschäftigten selbst.

**Fazit: All diejenigen sind angesprochen, die einen Arbeitsplatz haben – unabhängig von der Funktion bzw. Stellung im Unternehmen – und ihre Kreativität dafür einsetzen, ihre Arbeit mit allen Beteiligten so zu gestalten, dass die wertvolle Arbeitszeit gleichermaßen produktiv wie auch mit Zufriedenheit verbracht werden kann.**



### 3.0 WAS WIRD WARUM BETRACHTET?

**64 % der Erwerbstätigen sind im Dienstleistungssektor beschäftigt. In diesem Bereich gibt es eine Vielzahl von Arbeitsplätzen bzw. Aufgabengebieten mit besonderen Belastungen, insbesondere psychischer Natur: Kopfschmerzen, Augenprobleme, Konzentrationsschwächen oder Gefühle von Überlastung sind häufige Probleme.**

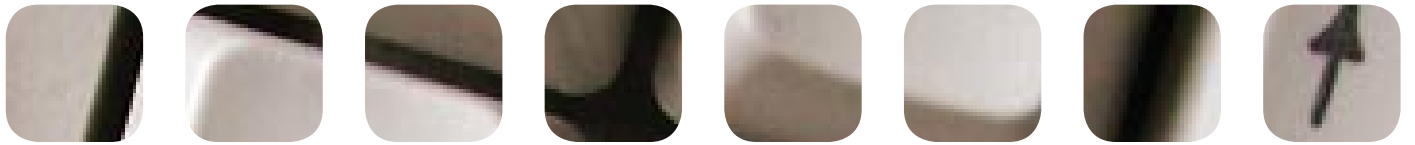
In dieser Broschüre wird die Arbeit von Menschen in den Betrachtungsmittelpunkt gerückt, die vorwiegend sogenannte geistige Arbeit verrichten (die »Büroarbeiter«), die planerische und Entscheidungen treffende oder kontrollierende Tätigkeiten ausüben, die kreative Ideen entwickeln (beispielsweise in Design-Studios, im Architekturbüro und wo immer) und umsetzen, die mit Hilfe ihres PC's bzw. Terminals Dienstleistungen für andere erbringen usw. Neben den Arbeitsplätzen, an denen den Menschen harter körperlicher Einsatz abverlangt wird, wächst inzwischen die Zahl der Tätigkeiten, die mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien verbunden sind, kräftig an. Bekommt der Fliesenleger nach Jahren harter Belastungen beispielsweise Knieprobleme, so leidet der »Büromensch« ggf. unter Kopfschmerzen, bekommt Augenprobleme, kann sich nicht mehr konzentrieren oder fühlt sich ausgelaugt.

Da die vielen verschiedenen Maschinen, die in den letzten Jahrzehnten entwickelt wurden, den Menschen bei körperlich harter Arbeit unterstützen und mengenmäßig sehr viel leisten (hierzu kann man sich als Musterbeispiel einen Bagger in einem Braunkohletagebau ansehen), arbeiten inzwischen ca. 64 % der Erwerbstätigen im sogenannten Dienstleistungssektor (Handel, Gastgewerbe, Verkehr und sonstige Dienstleistungen,<sup>1</sup>). Aber auch in den anderen Bereichen findet eine starke Verschiebung statt von »Arbeitsplätzen an der Werkbank« zu »Büroarbeitsplätzen«.

Daneben gibt es eine steigende Zahl von Arbeitsplätzen, an denen andere Menschen betreut werden müssen (Kinder, alte Menschen, körperlich und/oder psychisch kranke Menschen, geistig und/oder körperlich behinderte Menschen) oder auch betreut werden wollen (z. B. im »Wellness-Bereich«, aber auch im beruflichen Alltag – man denke an Coaching von Fach- und Führungskräften und Teams oder Supervision im sozialen und therapeutischen Bereich).

Nicht nur an diesen Arbeitsplätzen ist die Anforderung, mit immer mehr Menschen in Kontakt zu kommen (und dies noch über nationale Grenzen hinweg) und zu kommunizieren, gemeinsam zu planen, zu entscheiden, zu kontrollieren, zu arbeiten, stark gestiegen. Daher ist es dringend notwendig zu fragen, was für diese Menschen zu tun ist bzw. was diese Menschen selbst für sich tun können, um nicht von Kopfschmerzen und Desinteresse geplagt zu sein, sich nicht nach kurzer Zeit ausgelaugt und überlastet zu fühlen, sondern vielmehr Spaß an ihrer Tätigkeit zu finden.





## 4.0 WAS IST POSITIVES ARBEITSERLEBEN?

Es lässt sich nur schwer in ein paar Worten zum Ausdruck bringen, was »positives Arbeitserleben« ist. Jeder Mensch empfindet andere Erlebnisse im Arbeitsalltag positiv oder erfreulich; für den einen ist es positiv, wenn er möglichst viel von seiner Arbeit selbständig und allein erledigen kann, der andere empfindet eher Wohlbehagen, wenn er möglichst viel in Rücksprache und engem Kontakt mit seinem Vorgesetzten bearbeiten kann; die eine ist hoch erfreut, wenn sie den gesamten Arbeitstag vor dem PC verbringen darf, ohne gestört zu werden, während die andere froh ist, wenn mal eine Kollegin vorbeikommt, die ein wenig plaudern möchte, weil die Augen vor dem PC schon reichlich müde geworden sind. Die ganz unterschiedlichen Sichtweisen führen dazu, dass man an dieser Stelle lediglich Grundsätzliches darstellen kann. Dennoch werden sich viele in den Darstellungen wiederfinden; es ist angebracht, sich aus den in dieser Broschüre angebotenen Empfehlungen das herauszusuchen, was zur eigenen Persönlichkeit und zur eigenen Arbeitsumgebung passt.

Neben vielen Beispielen positiver Arbeitsgestaltung in Unternehmen, war es uns wichtig, selbst mit Experten unterschiedlichster Herkunft bzw. Profession zu sprechen, um hier Interessantes über positives Arbeitserleben zu erfahren. Wir führten Gespräche mit erfolgreichen Unternehmern, Beratern des internationalen Top Managements, Werbern, die für Kunden kreativ verkaufswirksame Produktgestaltungen schaffen, Designern, die die EXPO-Büros der Leitung gestaltet haben und Innenarchitekten, die Büros zu Erlebnis- und Designwelten werden lassen, um die Effizienz, aber

auch die Freude der Menschen bei Ihrer Arbeit zu verbessern.

In den Interviews sind uns unterschiedlichste Ideen und Ansätze, wie man positives Arbeitserleben fördern kann, begegnet. Es ging bei der Durchführung der Interviews in keiner Weise darum, Daten und Fakten zu erzeugen, die wissenschaftlichen Kriterien standhalten; wir waren vielmehr auf der Suche nach Inspirationen, Eindrücken, Vorschlägen und kreativen Ideen. Auch wenn die Ergebnisse und Tendenzen nicht repräsentativ sind, kann man sich doch sehr gut ein Bild davon machen, was für die Befragten positives Arbeitserleben bedeutet, wie es gefördert werden kann, was für konkrete Gestaltungsbeispiele es gibt und welche Faktoren wichtig und welche weniger



wichtig sind für die Gestaltung einer positiven Arbeitswelt.

Die Anregungen der Befragten werden Sie auf den folgenden Seiten – als »Zitate am Rande« – begleiten.

Wir sind mit der Frage in die Interviews eingestiegen, was unter dem Begriff »positives Arbeiterleben« verstanden wird. Hanno Pünjer und Matthias Jendrek von der Firma Schuricht Elektronik definieren für sich positives Arbeiterleben als eine Situation, in der man das erreicht hat, was man sich vorgenommen hat. Für den Innenarchitekten Horst Dierking von POPO wiederum ist positives Arbeiterleben solange sichergestellt, wie er Lust hat, noch in seinen »Laden« zu gehen. Für den Berater Dr. Markus Vöge stellt sich Arbeitszufriedenheit dann ein, wenn die »Konzepte und Ergebnisse vom Kunden akzeptiert und umgesetzt« sind. Der Geschäftsführer der Gutberlet Stiftung, Wolfgang Gutberlet, hingegen muss auf mehreren Ebenen angesprochen werden, um positive Arbeiterlebnisse zu haben. Es ist für ihn wichtig, kreativ denken zu können, mit Menschen zusammenzuarbeiten, »mit denen man in einer guten Beziehung steht« und es muss Möglichkeiten zur »Veränderung und Bewegung« geben. Der Werber Thorsten Bausch vom Brasilhaus weiß, dass positives Arbeiterleben für ihn nur »auf dem schmalen Grad zwischen Über- und Unterforderung« möglich ist.

Die Darstellung der Situationen, in denen sich die Befragten bei der Arbeit wohl fühlten oder Spaß gehabt haben, kann als hilfreiche Liste guter

Vorschläge angesehen werden, die wir zur Nachahmung empfehlen.

Wenn Sie Unternehmer oder Führungskraft sind, können Sie entsprechende, zu Ihrem Arbeitszusammenhang passende, Maßnahmen erdenken und umsetzen oder Ihre Mitarbeiter/-innen um Vorschläge bitten, die zu mehr Arbeitsfreude, zu einfacheren Abläufen und mehr positivem Arbeiterleben führen. Sie werden sich wundern, wie viele Ideen Ihre Mitarbeiter/-innen entwickeln können.

Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern doch ruhig die Fußball-WM (oder ähnlichen Ereignissen von großem Interesse) gemeinsam im Fernsehen zu verfolgen, ohne dass die Stunden nachgearbeitet werden müssen, so wie es die Firma Schuricht handhabt. Hier wird das gemeinsame Erlebnis vor dem Fernseher vermutlich eher als gewünschte, unkonventionelle Form der Teambildung verstanden. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung und »ein eigenes Baby«, damit man Freude an der Arbeit hat, so wie es sich der Designer Kai Stelzmann vom idd wünscht. Oder geben Sie Mitarbeitern Sparringspartner, so wie es das Brasilhaus tut, um die Mitarbeiter auf den »Ernstfall beim Kunden« vorzubereiten. Was halten Sie davon, wenn Sie Ihre Mitarbeiter auch mal »skurrile« Dinge im Team entwickeln lassen, die nicht offensichtlich einen gewaltigen Return in Investment erzeugen; sie werden sich wundern, wie Horst Dierking von POPO, der feststellen musste, dass man gerade auch mit vordergründig »skurrilen« Ideen Erfolg haben kann.



**Gute Rahmenbedingungen für ein positives Arbeiterleben sind u.a.: Gemeinsame Unternehmungen, besonderer Verantwortung für die eigene Tätigkeit, einfach gestaltete und anzuwendende Technik oder auch persönliche Dinge, die am Arbeitsplatz aufgestellt oder aufgehängt werden.**

Neben den förderlichen Faktoren existieren aber ebenso Dinge, die die Arbeitsfreude nachhaltig negativ beeinflussen; hier werden einige »Klassiker« aufgeführt, denen Sie zügig – am besten mit prophylaktischen Maßnahmen – begegnen sollten. Dr. Markus Vöge beklagt, dass Selbstprofilierungstendenzen häufig hinderlich sind und zerstörerisch im Wege stehen. Wolfgang Gutberlet empfindet es als fatal, »wenn der Mitarbeiter merkt, dass er bzw. seine Ergebnisse nicht geschätzt werden« oder wenn der Mitarbeiter den Eindruck hat, dass er nicht gebraucht wird.

Auch wichtige Hinweise für die Gestaltung von modernen Bildschirmarbeitsplätzen können den Interviews entnommen werden; es wurde immer wieder die Bedeutung einer kleinen Ecke

für Persönliches betont. Es muss Raum da sein, um ein kleines Stück »zu Hause« mit in den Job zu nehmen. Also, lassen Sie das Portraitfoto des Lebenspartners, der Kinder oder den Matchbox-Ferrari auf dem Bürotisch Ihres Mitarbeiters zu, auch wenn diese Dinge Ihr Corporate Design ins Wanken bringen. Fast alle Gesprächspartner gerieten in eine »unangenehme Stimmung«, wenn sie über häufige PC-Systemabstürze berichteten oder eine Technikvielfalt, die keiner mehr so richtig verstehen kann oder will. Was nützt Ihnen also das Auto von Michael Schuhmacher, wenn Sie es nicht fahren können? Stabile, einfache Rechnerwelten und Programme, die anforderungs- und anwendergerecht und leicht zu erlernen sind, helfen nachhaltig, die Technikverdrossenheit und den Frust abzubauen. Viele verschiedene, nicht miteinander kompatible Rechnerprogramme, die aber alle für die tägliche Arbeit benötigt werden, bringen viel Ärger und vergeuden eine Menge kostbarer Zeit.

Wenn Sie Mitarbeiter/-in eines Unternehmens sind, egal ob groß oder klein, gleich welcher Branche, so überlegen Sie doch, was Sie selbst in Ihrem eigenen Verantwortungsbereich tun können, was Sie selbst durch Ihr Verhalten dazu beitragen können, was Sie selbst anstoßen können, dass bessere Arbeitsbeziehungen und ein positiveres Arbeiterleben für Sie selbst und Ihre Kollegen und Ihre Kolleginnen entstehen.

**»Die Bedürfnisse erkennen und dementsprechend die Mitarbeiter unterstützen – das ist die Unternehmerische Aufgabe.«**

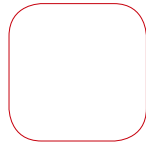
Wolfgang Gutberlet, Gutberlet Stiftung

### **Positives Arbeiterleben**

»Wenn man das, was man sich vorgenommen hat, auch erreicht.«

»Wenn man Erfolg hat, Anerkennung findet und das Gefühl hat, außergewöhnliche Dinge getan zu haben, dann kann man von positivem Arbeiterleben sprechen.«

»Die Aufgabe füllt mich so aus, dass ich voll damit beschäftigt bin, voll bei der Sache bin und mich dabei wohl fühle (kein Stress).«



Positives Arbeitserleben bedeutet für die von uns Befragten Folgendes:

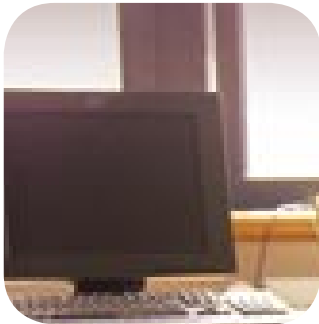
**Ich gehe ganz auf (gedanklich und gefühlsmäßig) in dem, was ich tue (was meine Aufgabe ist) und werde nicht abgelenkt durch Gedanken an Vergangenes (meist Unangenehmes), an anderes aus der Gegenwart (Streit mit Kollegen oder Familie, Ärger über die »blöde Technik« oder über die umständlichen Programme,) oder Zukünftiges (was werde ich am Wochenende tun, was erwartet mich heute Abend in der Sitzung beim Sportverein, ...).**

**Ich habe das Gefühl, dass ich mit meiner Arbeit etwas bewirke (dass die Arbeit nützlich ist und Sinn macht, und dass sie so, wie ich sie tue, gut ist).**

**Ich habe das Gefühl, dass ich von den anderen (meinen Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern) akzeptiert und geschätzt werde (dass sie mich mögen – auch bei unterschiedlichen Meinungen und durchaus auch schon mal heftigen Auseinandersetzungen darüber).**

**Die Arbeitsbedingungen sind weitgehend in Ordnung.**

Diese Aussagen befinden sich übrigens durchaus in Übereinstimmung mit der einschlägigen Literatur, wie wir im Folgenden noch darstellen werden.



## 5.0 WELCHE BEDEUTUNG HAT DIE PERSÖNLICHE BALANCE UND DIE BALANCE ZWISCHEN ARBEITS- UND LEBENSWELT?

**Unsere »schöne, neue« Arbeitswelt, die so häufig als Informations- oder Wissensgesellschaft bezeichnet wird, hat wenig mit der alten Monotonie der industriellen Gesellschaft zu tun. Diese Feststellung gilt im Guten sowie im Schlechten.**

Die Arbeit in der neuen Ökonomie ist kreativer, kommunikativer, vielfältiger, abwechslungsreicher, aber auch erheblich schneller geworden. Die Presse wird nicht müde, den ständig steigenden Kosten- und Termindruck, die kurzen Produktlebenszyklen etc. zu erwähnen. Wir fühlen uns gehetzt von Parolen, die allerorts ausgegeben werden: Nicht mehr der Große frisst den Kleinen, vielmehr wird der Langsame vom Schnellen »unfreundlich« gejagt und übernommen. Nur wer für sich den permanenten Wandel zum Programm erklärt, wird überleben. Was heißt das jedoch für die Menschen in den schnellen Unternehmen, die sich auf »unendlich dynamischen Märkten« bewegen und behaupten wollen? Zukunftsorientierte Unternehmen benötigen scheinbar stresswiderstandsfähige Mitarbeiter, die in der Lage sind, die 30te E-Mail in 20 Minuten neben dem direkten Telefongespräch angemessen zu bearbeiten. Diese Menschen gibt es aber nur selten; die meisten reagieren auf übermäßige Belastungen mit Krankheit. Daher liegt die Lösung auf anderem Gebiet: in der positiven Gestaltung von Arbeitsorganisation, von Arbeitsbeziehungen und Arbeitsaufgaben.

Der israelische Wissenschaftler Aaron Antonovsky sieht so als Basis der menschlichen Gesundheit und des Erhaltens der Gesundheit gute Erfahrungen durch verstehbare, handhabbare und

sinnhafte Aufgaben (gut organisierte, klare, nachvollziehbare und bewältigbare Arbeitsaufgaben). Hierüber entwickelt sich dann das sogenannte Kohärenzgefühl. Er führt aus, dass Menschen mit einem starken Kohärenzgefühl, mit einem Sinn für Gleichgewicht eine ausgeprägte Widerstandsfähigkeit besitzen(2).

Nach Antonovsky (3) entsteht dieses Kohärenzgefühl durch

- die Verstehbarkeit meiner Aufgaben und der betrieblichen Abläufe und Strukturen
- die Handhabbarkeit der Aufgaben, die ich aus eigener Kraft oder mit Unterstützung anderer bewältigen kann
- die Sinnhaftigkeit meiner Aufgaben (es lohnt sich, sich hierfür zu engagieren = Anstrengung) (Abbildung 1).

Dieses Kohärenzgefühl (als Grundstimmung oder Grundsicherheit, innerlich Halt zu finden, aber auch in den Arbeitsbeziehungen Unterstützung und Halt zu haben) hilft die Gesundheit in verschiedenen Lebensbereichen zu erhalten.

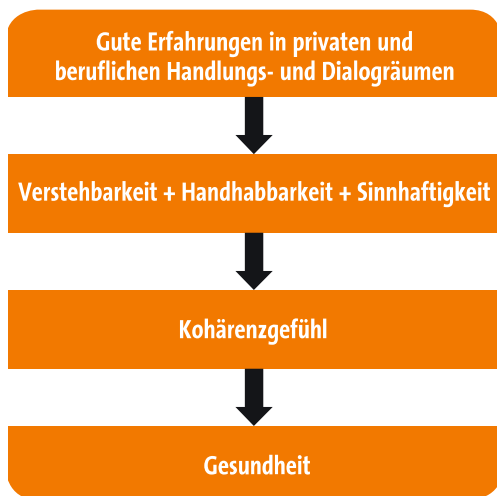
Dies bedeutet auch, dass eine Balance bestehen muss zwischen dem beruflichen Lebensbereich des Menschen und Lebensbereichen, die dem einzelnen Menschen wichtig sind: Familie, Freunde, gesundheitsbezogene, kulturelle und sportliche Aktivitäten usw.

Wie kann nun dem wachsenden Bedürfnis der Menschen nach einem Gleichgewicht zwischen beruflichen und privaten Aktivitäten (Work-Life-

**Informationsüberlast kann zu Krankheit führen.**

Balance) begegnet werden? Wie kann verhindert werden, dass 50% der Arbeitnehmer keine Freude mehr an ihrer Arbeit finden (5)? Wie kann es sein, dass die Personalabteilungen in Unternehmen, denen die beschriebene Bedürfnislage sowie der Nutzen durchaus bewusst ist, nur sehr zögerlich auf diese artikulierten Bedürfnisse reagieren? Man könnte provokativ formulieren, dass unsere ökonomischen Daten nur deshalb so schlecht sind, weil viele Menschen keine angemessen sinnstiftende Balance zwischen Arbeits- und Privatwelt mehr herstellen können und die wahrgenommene Tätigkeit sich durch zunehmende Belastungen immer stärker zu einer freudlosen Aufgabe entwickelt. Wer kennt nicht den ständigen, kräftezehrenden Kampf, jeden Tag erneut den vollständig unterschiedlichen Anforderungen »beider Welten« gerecht zu werden.

So finden sich gar nicht so wenige Menschen, die nicht nur am Sonntag berufliche Restarbeiten der Woche zu Hause erledigen, sondern das ganze Wochenende – bewusst oder unbewusst – Arbeit (vor



allem Unerledigtes, seien es Aufgaben, Streit mit Kollegen, ungerechte Behandlung usw.) verdauen müssen und darüber weder richtige Freude an den Freizeitaktivitäten noch richtige Erholung finden. Die Folge ist ein freud- und mutloser Arbeitsbeginn mit Erschöpfung, ohne bereits auch nur eine Sekunde gearbeitet zu haben.

Die Suche nach Ausgewogenheit von Arbeit und Freizeit ist als die Suche nach einem kohärenten Lebensmodell oder Plan zu sehen, die sich in einer derart komplexen Welt wie der unseren immer problematischer darstellt. Nur wenn eine Work-Life-Balance gelingt, kann letztlich sowohl das arbeitgebende Unternehmen als auch das Individuum zufrieden sein.

Um das aktuelle gesellschaftliche Szenario nicht zu pessimistisch zu skizzieren, ist festzustellen, dass erfreulicherweise die Möglichkeiten der Lebensgestaltung in einer verstärkt deregulierten Welt zunehmen.

Die Menschen sind aber häufig nicht in der Lage, diese Komplexität, Flexibilität und Vielfalt der Möglichkeiten lebensunterstützend zu managen. Die »moderne« Frau beispielsweise muss häufig unterschiedlichsten Rollenanforderungen genügen. Auf der anderen Seite ist auch der Mann nicht mehr derjenige, der einfach nur eine »Tüte voller Geld« in die Familie trägt, sondern jemand der ebenfalls vielfältigen Rollenanforderungen genügen muss.

Die Balance zwischen beruflichen und privaten Aktivitäten führt zu einem kohärenten Lebensmodell – nicht aber beispielsweise überdurchschnittlich lange oder kurze Arbeitszeiten.

Abbildung 1: Das Gesundheitsmodell von Antonovsky (4)

Eine Untersuchung von Esselte Worldwide beleuchtet noch einmal die beschriebene Situation in Tabelle 1.

Diese Darstellung verdeutlicht, dass die durchschnittliche Arbeitszeit in Deutschland erheblich höher liegt als in vergleichbaren Industrie- oder Dienstleistungsnationen. Bringt man diese Tatsache in einen Zusammenhang mit den volkswirtschaftlichen Daten dieser Länder in den letzten Jahren, so kann nicht davon gesprochen werden, dass »Mehrarbeit« zu einem erhöhten volkswirtschaftlichen Output geführt hat und daraus bessere Produktivitätskennzahlen resultieren.

Die Bedeutung des hier dargestellten Themas und der daraus entstehende Handlungsbedarf wird ebenso von der ehemaligen Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – Dr. Christine Bergmann – herausgestellt. Sie bezeichnet die Work-Life-Balance als eine gesellschaftliche Aufgabe. »Die Entscheidung für nur einen Lebensbereich stellt schon heute die Ausnahme dar ... Unternehmen erkennen zunehmend, dass Beschäftigte leistungstärker und kreativer werden, wenn sie die beiden Bereiche Beruf und Familie in Balance bringen« (7).

	Frankreich	Deutschland	Schweden	UK	USA
Durchschnittliche Wochenarbeitszeit (in Std.)	56,0	70,1	54,0	60,5	58,1
Anzahl der Wochenstunden, die zu Hause geleistet werden	3,1	10,1	8,4	7,8	5,4
Prozentangabe der Menschen, die heute mehr arbeiten als noch vor 5 Jahren	36%	53%	35%	44%	42%
Prozentangabe der leitenden Angestellten, die mit der Balance zwischen Freizeit und Arbeit glücklich sind	67%	55%	55%	63%	65%

Tabelle 1: Ergebnisse einer internationalen Arbeitszeitstudie (6)



## 6.0 WELCHE MÖGLICHKEITEN HAT JEDER EINZELNE, ARBEIT POSITIV ZU GESTALTEN? (WAS KANN ICH TUN, DAMIT ES MIR BEI DER ARBEIT GUT GEHT?)

Bevor wir die Frage der Kapitelüberschrift zu beantworten versuchen, sehen wir uns einmal einige der wesentlichen Einflussgrößen an, die dafür sorgen, in welchem Ausmaß wir Kohärenz erleben – siehe hierzu Abbildung 2 (weitere wichtige Einflussgrößen, wie beispielsweise gut gestaltete Arbeitsmittel und Arbeitsplätze sowie möglichst schadstofffreie Umgebung werden nicht betrachtet).

Da ist zunächst einmal jede/-r Einzelne/-r, der/die – das sei gleich zu Beginn gesagt – einen entscheidenden Einfluss auf sein/ihr eigenes Wohlergehen hat. Da sind die anderen Menschen, die Kollegen und Kolleginnen, die Mitarbeiter/-innen und die Vorgesetzten und diejenigen, mit denen ich arbeitsmäßig zu tun habe (Kunden, Dienstleister, ...). Diese Menschen sowie die betrieblichen Strukturen, Regeln und Prozesse bestimmen insbesondere das Betriebsklima, das die Rahmenbedingungen für die Erledigung der jeweiligen Aufgaben (zur Erreichung der Ziele) schafft.

Die individuellen Merkmale jedes Einzelnen bestimmen die Beziehung zwischen den von außen kommenden und auf den Menschen einwirkenden Einflüsse (Belastungen) und die unmittelbare, individuelle Auswirkung (8) (psychische Beanspruchung):

- Anspruchsniveau, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Motivation, Einstellungen, Bewältigungsstrategien
- Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen
- Allgemeinzustand, Gesundheit, körperliche Konstitution, Alter, Ernährung
- aktuelle Verfassung, Ausgangslage der Aktivierung.

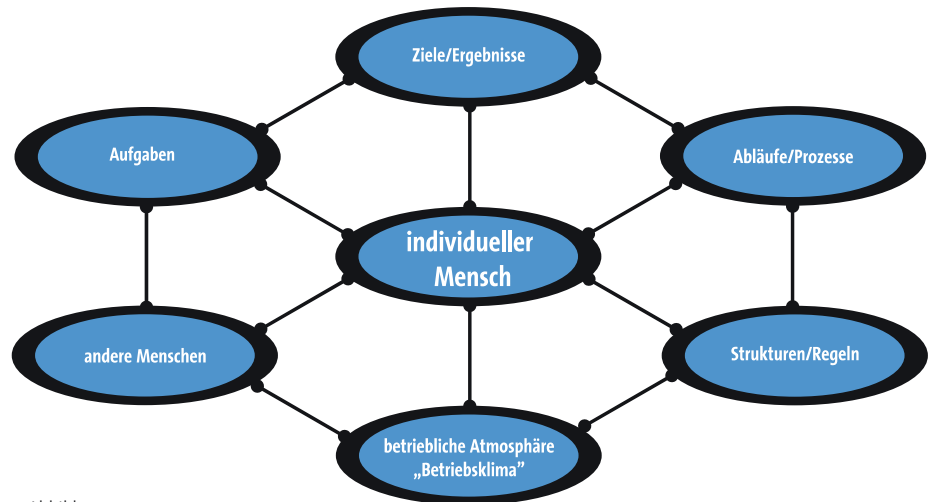


Abbildung 2:  
Betriebliche Einflussgrößen auf das Kohärenzerleben des Menschen

Hierüber wird dann entsprechend festgelegt, wie ein Mensch die äußeren Einflussgrößen verarbeitet und welche Folgen diese für ihn individuell haben – von Anregung über Beeinträchtigung (8) bis zur Erkrankung (akut bzw. chronisch) bzw. umgekehrt bei entsprechender Ausgestaltung der Einflussgrößen der Abbildung 2 zu Kohärenzgefühl und Gesundheit. Zur Ausgestaltung dieser Einflussgrößen werden im Folgenden noch nähere Erläuterungen und Beispiele zu finden sein.

## 6.1 FLOW UND DIE KONGRUENZ VON WAHRNEHMUNGEN, GEFUEHLEN UND HANDELN

In diesem Zusammenhang, d. h. im Zusammenhang mit der Durchführung der individuellen Aufgaben, taucht der spannende Begriff »Flow« auf, wenn es um positive Arbeitsergebnisse bzw. Arbeitserleben geht. Doch was verbirgt sich hinter dieser »Zauberformel«? Wir wollen versuchen, uns dem Flow-Erleben zu nähern, um für unser eigenes Handeln konkrete Ideen und Handlungsempfehlungen mitzunehmen. Der amerikanische Forscher Csikszentmihalyi (gesprochen: Schicksentmihai) (9) ist der Urvater der Flow-Theorie. Er geht davon aus, dass es einen Zustand gibt, bei dem der Mensch in seinem Tun vollständig aufgeht, stets das Ziel im Auge behält, höchste Konzentration bei der Aufgabenwahrnehmung an den Tag legt, aus sich selbst heraus motiviert ist und es keines weiteren besonderen Anstoßes von Außen bedarf; der Mensch gelangt in einen Zustand der Selbst- und Zeitvergessenheit. Bis hierher klingt die Beschreibung dessen, was Flow bedeutet noch sehr theoretisch, doch wenn wir an unsere Kinder- oder Jugendentage zurückdenken, so können wir uns alle an Flow-Erlebnisse mit großer Freude erinnern. Wie war es, als wir an einem schönen, warmen Sommerabend mit unseren Freunden in der Straße »Kriegen spielten« und voll im Spiel aufgingen, bis irgendwann unsere Eltern unseren Namen in Verbindung mit der Aufforderung, doch ins Haus zu kommen, riefen. Analysieren wir diese Situation, so wird uns klar, dass wir voll auf das Spiel konzentriert und absolut motiviert waren, die selbst »gesteckten Ziele« im Spiel zu erreichen, ohne dabei auf die Uhr zu sehen. Wir vergaßen Raum und Zeit und alles um uns herum und gingen vollständig in unserem Tun auf. Der Ruf der Eltern

holte uns zurück in die Dimension von Raum und Zeit und beendete das Flow-Erleben. Es lassen sich noch viele andere Beispiele finden, die das Flow-Erleben gut skizzieren: Wer sich schon mal auf PC-Spiele eingelassen hat, der weiß, dass diese Besitz von einem nehmen können. Man will sich Stufe um Stufe verbessern und in der sogenannten High-Score-Liste ganz weit vorne stehen. Oder der Sportler, der irgendwann beim Laufen feststellt, dass er eigentlich gar nichts mehr zu tun braucht, weil seine Beine ihn wie von selbst tragen; ihn beschleicht das Gefühl, er könnte Jahre so weiter joggen und wünscht sich, dass dieses Glücksgefühl, ausgelöst durch Endorphinausschüttungen, niemals enden möge.

Weitere Beispiele von Flow-ähnlichen Erlebnissen lassen sich finden – individuell häufig zunächst im Freizeitbereich, im Zusammensein mit anderen, weniger im beruflichen Bereich. Aber auch hier gibt es – zumindest zeitweise oder näherungsweise ein Erleben von Flow, wenn die Rahmenbedingungen (siehe Abbildung 2) und die eigene Einstellung usw. stimmen.

Häufig jedoch behindern die Rahmenbedingungen der Arbeit das Einstellen von Flow-Erleben bei der Ausübung der eigenen – wie auch immer gearteten – Tätigkeit. Hier soll die Botschaft dieser Broschüre ansetzen: eine positive Gestaltung von Arbeitsbedingungen, von Einflussgrößen auf den Menschen verstärken das Kohärenzgefühl und ermöglichen Flow.

**Flow ist die Kunst im Tun aufzugehen.**

Die Merkmale des Flow-Erlebens bzw. die Bedingungen dazu, Flow erleben zu können, sind die Folgenden (10):

- **Möglichkeit der Konzentration auf die Tätigkeit**
- **eindeutiges Ziel ist definiert**
- **Aufgabe entspricht der aktuellen Bewältigungsfähigkeit (unter Einfluss individueller Weiterqualifikation)**
- **zeitlicher und inhaltlicher Rahmen entsprechen der Aufgabe**
- **Aufgabe bietet hohen Grad an geistiger Anforderung**
- **Rückmeldungen sind klar und eindeutig**
- **Handlungsanforderungen werden als klar und interpretationsfrei erlebt (man weiß, was man tut und was zu tun ist)**
- **Aufgabe beansprucht optimal (man hat das Gefühl, auch bei hohen Anforderungen das Geschehen noch unter Kontrolle zu haben)**
- **Handlungsablauf wird als glatt erlebt (ein Schritt geht flüssig in den nächsten über)**
- **Konzentration auf die Aufgabe ist wie von selbst da (wie die Atmung, man muss sich nicht willentlich konzentrieren; alle Gedanken, die nicht unmittelbar auf die Ausführungsregulation gerichtet sind, werden ausgeblendet)**
- **Zeiterleben ist stark beeinträchtigt (man vergisst die Zeit und weiß nicht, wie lange man schon bei seiner Arbeit ist: Stunden vergehen wie Minuten)**
- **gänzlich Aufgehen in der eigenen Aktivität (Verschmelzen von Selbst und Tätigkeit).**

FLOW kann als ein Zustand beschrieben werden, bei dem man gänzlich in einer Tätigkeit aufgeht!

»Ich muss mich dabei nicht mal konzentrieren.«

»Die Zeit vergeht wie im Flug.«

»Ein Schritt führt zum nächsten.«

»Ich habe alles unter Kontrolle.«

»Ich bin eins mit dem Handeln.«

»Ich denke dabei an nichts anderes.«

»Obwohl es anspruchsvoll ist, bin ich nie überfordert.«

Nun lautet die Frage für den »geneigten Leser«; wie schaffe ich es, in diesen Flow-Zustand zu gelangen?

Eine mögliche Antwort darauf lautet (was beinhaltet, dass es etliche mögliche Wege gibt):

1. **Identifizieren Sie sich mit Ihren Aufgaben; d. h., stellen Sie fest, ob diese für Sie verstehbar, handhabbar und sinnhaft sind und ob Sie etwas anders, etwas besser als bislang machen können (und tun Sie es auch!).**
2. **Überprüfen Sie, ob Ihre Aufgaben die vorstehenden Kriterien von Csikszentmihalyi erfüllen – wenn nicht, was können Sie selbst tun, damit diese erfüllt werden, bzw. mit wem müssen Sie reden, damit dies so ist (und tun Sie dies auch!).**

## Eine weitere Ergänzung hierzu:

Flow bedeutet u. a. »ganz bei sich selbst zu sein, kohärent zu sein«. Hiermit ist die Eigenwahrnehmung eng verknüpft.

Wahrnehmung, physiologische Reaktionen und Gefühle sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen (verstärken) sich in komplexer Art und Weise (11), wie in Abbildung 3 verdeutlicht wird.

Auf jeden wahrgenommenen Reiz (z. B. ein Lob eines von mir geschätzten Menschen) erfolgen physiologische (ich erröte) und gefühlsmäßige Reaktionen (ich freue mich). Ich setze diese in eine (hoffentlich adäquate) Handlung um (ich bedanke mich freundlich), nehme die Auswirkungen wahr (mein Gegenüber zeigt Freude) usw.

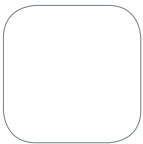
Noch ein Beispiel zur Veranschaulichung:

- **Ich werde beleidigt.**
- **Ich nehme Magendrücken, Schwitzen und Ärger wahr.**
- **Ich beschließe jetzt, nichts zu tun, um mein Gegenüber nicht zu provozieren – ich ignoriere nach außen die Beleidigung, speichere sie aber ab, um mich bei passender Gelegenheit zu revanchieren.**

Eine weitere Alternative besteht darin, die physiologischen und gefühlsmäßigen Reaktionen überhaupt nicht bewusst wahrzunehmen, und dennoch aus dem vorhandenen Ärger heraus nun beispielsweise »loszupoltern« und den Konflikt zu verstärken.

Hier klar wahrzunehmen (sich selbst und andere) und kongruent zu sein und zu bleiben (Übereinstimmung von Wahrnehmung, Gefühl, physiologischen Reaktionen und Verhalten) ist enorm wichtig und lohnt, zu üben.

Ein Beispiel zur Klärung von vielfältigen Gesprächs- und Konfliktsituationen findet sich im Kasten 1.





## Dreischritt zur konfliktfreien Gesprächsführung

1. **Schildere Deinem Gegenüber in nicht wertender, nicht (indirekt) aggressiver und nicht anklagender Form Deine subjektiven Wahrnehmungen** (Beispiel: Sie haben gerade über Ihre Erfahrungen aus dem Projekt X berichtet, bei dem es um Y geht – ich habe davor von Z berichtet und den Schwierigkeiten, die dabei aufgetreten sind und den bisherigen Überlegungen, diese zu überwinden).
2. **Berichte, was die Wahrnehmung mit Dir macht** (Beispiel: ich merke dabei, dass ich ungeduldig werde und stelle ein Ziehen im Bauch fest, da ich die beiden Redebeiträge nicht zusammen bekomme).
3. **Äußere Deinen Wunsch (Deine Erwartung) an Dein Gegenüber** (Beispiel: ich hätte gerne eine Aussage zur Bewertung der bisherigen Überlegungen und zum weiteren Vorgehen bei Z).

Kasten 1

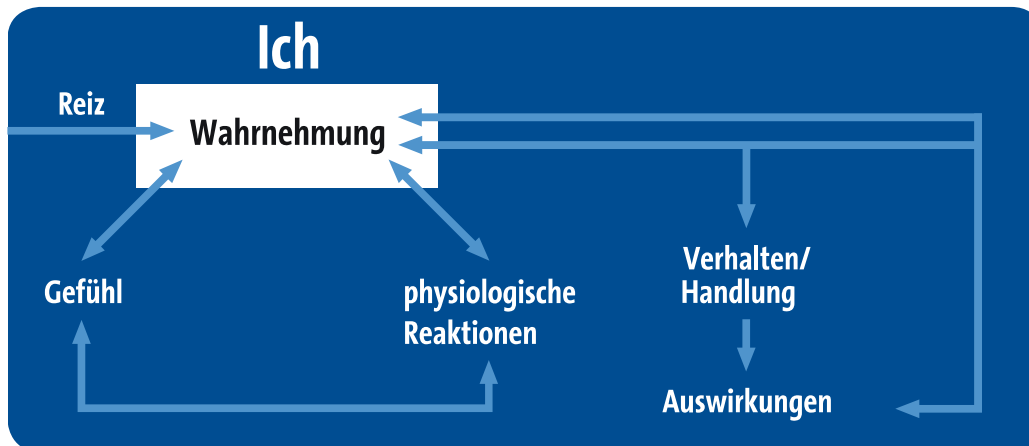
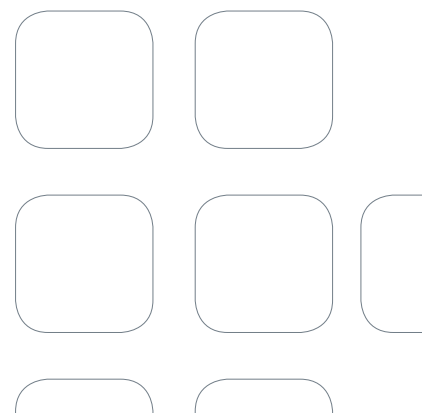


Abbildung 3: Wahrnehmung, Gefühl und Verhalten (11)



## 6.2 (SELBST-)WIRKSAMKEIT, AKZEPTANZ UND EMPATHIE

Die erfahrene Wirksamkeit eigenen Handelns schafft ein positives Gefühl: auch zukünftiges Handeln wird erfolgreich sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des positiven Erlebens von Arbeit (von Lust bei und auf Arbeit) ist zudem die (Selbst-)Wirksamkeit. Ich erlebe meine Handlungen als sinnvoll, bedeutungsvoll und als relevanten Beitrag zur Erreichung der Gesamtzielsetzung. Voraussetzung hierfür ist sicherlich die Selbstwirksamkeitserwartung (12), die Überzeugung von der eigenen Fähigkeit, bestimmte Handlungen durchführen zu können, die notwendig sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Eng verknüpft ist hiermit die Frage der Anerkennung dieser meiner Handlungen durch für mich relevante andere und die grundsätzliche Frage meiner Akzeptanz durch diese relevanten anderen.

Abbildung 4 veranschaulicht die zugrunde liegenden Zusammenhänge.

Meine Frage hierbei ist: »bin ich selber klar und kongruent in Wahrnehmungen, Gefühlen (physiologische Reaktionen, auch Körpersprache) und Handlungen (auch Bewertungshandlungen von anderen)?«

Wenn nicht oder nicht immer: wie komme ich selber dahin? Wenn ich bei anderen Inkongruenz bemerke o. ä., wie gebe ich entsprechend klares, kongruentes, aber wertschätzendes Feedback (siehe Kasten 1 in 6.1)?

Eine Ergänzung zur Empathie findet sich im Kasten 2.

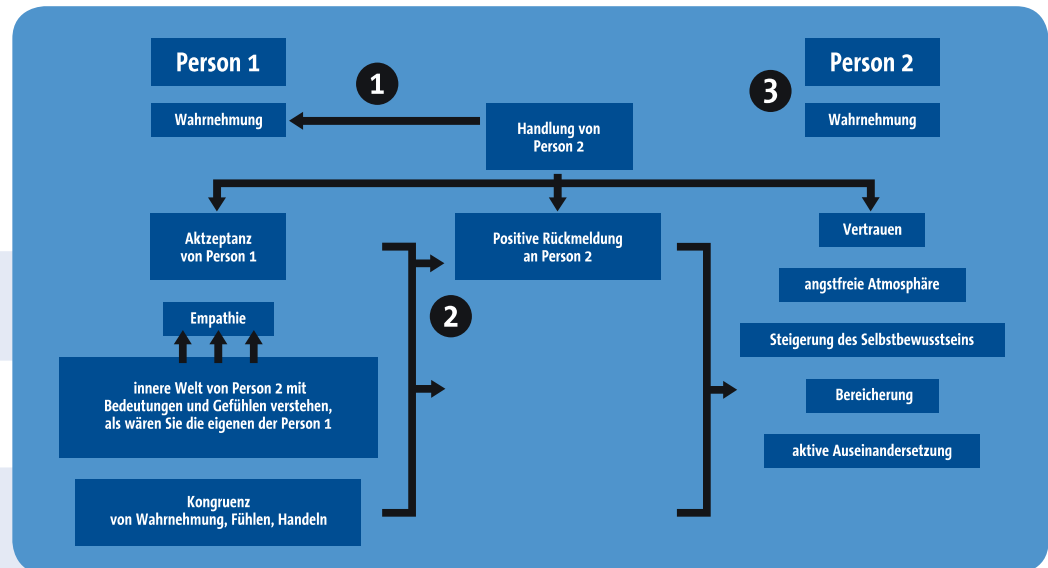


Abbildung 4: Handlungsvariablen bei beruflichem Handeln (13)

## Mitgefühl, Toleranz, Verständnis

Viele weitere Hinweise zu diesen Begriffen sind dem Buch »Der Empathie Faktor – Mitgefühl Toleranz Verständnis« von Ciaramicoli und Ketcham zu entnehmen. Hier wird geschildert, was es für uns bedeutet und was es bringen kann, wenn wir emphatisch, d. h. ein- bzw. mitfühlend sind. Wie oft schon mussten wir uns dabei ertappen, in hitzigen Diskussionen auch unseren Beitrag dazu geleistet zu haben, dass die Diskussion hitzig bleibt. »Wenn unsere Gefühle überschäumen, hilft es, sich einen Moment Zeit zum Nachdenken und Überlegen zu nehmen. Indem wir langsamer werden, erlauben wir unseren Gedanken, mit unseren Gefühlen gleichzuziehen und bringen etwas Ruhe und Vernunft in unsere Emotionen. Wenn wir bewusst versuchen, eine Sache zu verlangsamen, verleihen wir der Einfühlung Ausdruck, denn die Einfühlung kann, wie Psychologen entdeckt haben, nicht in einer überhitzten (oder unterkühlten) Umgebung überleben« (14). Viele dieser Situationen, in denen heftig gestritten wird, verursachen Stress. Wir können aber versuchen, den Stress zu reduzieren, wenn wir uns in Auseinandersetzungen etwas zurücknehmen und es vermeiden, spontane Urteile zu fällen. Wie zerstörerisch wirken in Meetings bspw. Sprüche wie: »So ein Quatsch«, »Das macht doch überhaupt keinen Sinn«, »Das ist ja albern« etc. Hier hilft es, wenn man sich Besonnenheit auferlegt und Einfühlungsvermögen zeigt. Urteilen Sie nicht zu schnell über Menschen, denn jeder Mensch kann sich ändern. Eine wichtige Empfehlung der Autoren ist es, auf seinen Körper zu achten. Diese Botschaft soll hier im Zusammenhang mit dem Phänomen des physiologischen Synchronismus gesehen werden. »...dieses Phänomen erinnert uns sehr intensiv daran, dass unsere Seele (Gefühle) und unser Körper (physiologische Reaktionen) aufs Engste miteinander verbunden und voneinander abhängig sind. Die Einfühlung hat ganz entscheidend eine körperliche Komponente (14). Die Botschaft, die wir mit auf den Weg nehmen sollten, ist deutlich: Auf unseren Körper sollten wir achten, insbesondere auf die Reaktionen, die er zeigt und die Signale, die er sendet. Sie liefern uns wichtige Erkenntnisse für unser Handeln.«

Der nächste Schritt ist der, dass wir lernen sollten, aus der Vergangenheit zu lernen. Um Dinge, um bestimmte Verhaltensmuster anderer Menschen zu verstehen, um empathisch sein zu können, müssen wir immer auch die Vergangenheit im Blick haben. Dieses tun wir nicht, um uns in der Zukunft davon leiten zu lassen, »sondern um zu begreifen, wie alte Muster, Urteile, Theorien und Idealisierungen sich auf das Augenblicksgeschehen auswirken« (14).

Als letzter bedeutender Schritt der Empathie ist das Setzen von Grenzen zu erwähnen. Die Einfühlung erlaubt es uns, vorurteilsfrei anderen Menschen zuzuhören. Unvoreingenommenheit beim Zuhören bedeutet, Grenzen zu setzen (14). Grenzen setzen heißt nicht, dass wir uns nicht kümmern oder dass Ängste eines anderen Menschen uns nicht zutiefst betroffen machen können, sondern es zeichnet die Bereitschaft aus, die Trennung aufrechtzuerhalten, um eine »objektive« Reaktion anbieten zu können. Dies bedeutet, dass wir lernen müssen, uns abzugrenzen, dass wir lernen müssen, eine gute Balance zwischen Nähe und Distanz herzustellen.

## 6.3 STRESSVERMEIDUNG, WENIGER IST MEHR UND DIE KUNST DER ENTSPANNUNG

Stress entsteht, wenn äußere bzw. betriebliche Anforderungen die Bewältigungsfähigkeiten des Einzelnen übersteigen.



Angenommen, Sie sollten alle Gefühle aufschreiben, die Sie im Laufe eines Tages erleben. Vielleicht würden Sie dann berichten, Sie hätten einen Moment lang Freude, dann auch Trauer, Ärger und Erleichterung gespürt, gefolgt von Freude usw. Eine Emotion erfahren viele Menschen als eine Art von »Hintergrundgeräusch« in ihren alltäglichen Gefühlswahrnehmungen, den Stress (11).

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz definiert arbeitsbedingten Stress wie folgt (15):

Es besteht ein zunehmender Konsens darüber, arbeitsbedingten Stress als »Wechselwirkungen« zwischen Beschäftigten und (Gefahren in der) Arbeitsumgebung zu definieren. Innerhalb dieses Modells kann von Stresserfahrungen gesprochen werden, wenn die Anforderungen der Arbeitsumgebung die Fähigkeit des Beschäftigten übersteigen, sie zu bewältigen (oder zu kontrollieren). Bei dieser Definition von Stress wird der Schwerpunkt auf die arbeitsbedingten Ursachen und die erforderlichen Kontrollmaßnahmen gelegt.

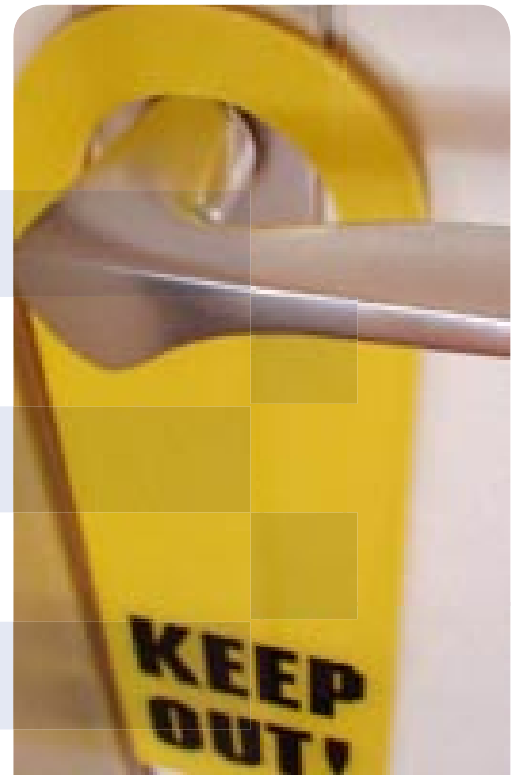
Eng verknüpft ist dieses Modell mit dem unter 6.1 vorgestellten Modell der Belastungen und Beanspruchungen (8); äußere Belastungen führen zu individuellen Auswirkungen, den Beanspruchungen.

Arbeitsbedingter Stress betrifft nachweislich Millionen von Beschäftigten in Europa in allen Branchen. So leiden etwa 41 Millionen EU-Beschäftigte jedes Jahr unter arbeitsbedingtem Stress (16) – das ist mehr als ein Viertel aller Arbeitnehmer

in der Europäischen Union (16). Viele Millionen Arbeitstage gehen so verloren (15).

Dies gibt einerseits genug Anlass zur Sorge und andererseits bedeutet dies eine Herausforderung, nicht nur die gesundheitlichen Folgen für die einzelnen Beschäftigten, sondern auch die wirtschaftlichen Folgen für die Unternehmen und die sich ergebenden Sozialausgaben für die Länder durch geeignete Maßnahmen zu vermeiden bzw. zu reduzieren.

Einige Beispiele für arbeitsplatzbezogenen Stress verursachende situative Belastungseinflüsse sind in Tabelle 2 aufgelistet.





**ARBEITSKONTEXT****Organisationsmethoden und Funktionen**

Schlechte Kommunikation, wenig Unterstützung bei der Lösung von Problemen und bei der persönlichen Entwicklung, keine Festlegung der Organisationsziele

**Rolle der Organisation**

Zweideutigkeit der Rolle und Rollenkonflikt, Verantwortlichkeit für Personen

**Laufbahnentwicklung**

Stagnieren und Unsicherheit der beruflichen Laufbahn, zu niedrige oder zu hohe Stellung, schlechte Bezahlung, unsicherer Arbeitsplatz, niedriger sozialer Wert der Arbeit

**Entscheidungsspielraum/Kontrolle**

Geringe Mitwirkung am Entscheidungsfindungsprozess, mangelnde Kontrolle über Arbeit (Kontrolle, insbesondere in Form von Mitwirkung, ist auch ein Kontext- und ein weitreichenderes Organisationsproblem)

**Zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz**

Soziale oder physische Isolation, schlechte Beziehungen zu den Vorgesetzten, zwischenmenschliche Konflikte, mangelnde soziale Unterstützung

**Schnittstelle zwischen Privatleben und Arbeit**

Konflikt zwischen Anforderungen von Arbeit und Privatleben, geringe Unterstützung von zu Hause, Probleme bei doppelter Berufstätigkeit

**ARBEITSINHALT****Arbeitsumgebung und -ausrüstung**

Probleme hinsichtlich der Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit, Geeignetheit und Wartung oder Reparatur von Ausrüstungen und Einrichtungen

**Aufgabengestaltung**

Mangelnde Abwechslung oder kurze Arbeitszyklen, zerstückelte oder sinnlose Arbeit, Unterforderung, große Unsicherheit

**Arbeitsaufkommen/Arbeitsgeschwindigkeit**

Zu hohe oder zu geringe Arbeitsbelastung, mangelnde Kontrolle über die Arbeitsgeschwindigkeit, großer Zeitdruck

**Arbeitszeitplan**

Schichtbetrieb, unflexible Arbeitszeitpläne, unvorhersehbare Arbeitszeiten, lange oder unsoziale Arbeitszeiten

Tabelle 2: Beispiele für arbeitsplatzbezogenen Stress verursachende Belastungsgrößen (15)

## Weniger ist mehr!

Warum muss man sich alles so schwer machen? Warum muss alles so grenzenlos komplex, konfliktr​chtig und un​berschaubar sein? W​re es nicht h​ufig viel angenehmer, wenn sich anstehende Herausforderungen auch mal »locker« l​sen lie​en und man schnell Befriedigung erlangt?

Die Autoren K​stenmacher und Seiwert empfehlen zur Vereinfachung Ihres Lebens sieben Stufen. (17) Auf diesen unterschiedlichen Ebenen oder Stufen sollte man nach und nach kleine Schritte wagen, um sein Leben zu ordnen.

Es wird die Empfehlung gegeben, bei Sachen zu beginnen, die auf dem Schreibtisch h​ufig ungeordnet ihr Unwesen treiben und den Eindruck vermitteln, dass sich noch unendlich viel Arbeit auft​rmt. Statistiker behaupten, dass jeder Mensch durchschnittlich 10 000 Sachen besitzt, die irgendwie administriert werden; reichlich viel, wenn man ber​cksichtigt, dass diese Dinge bewegt, benutzt, verlegt, gesucht etc. werden. Versuchen Sie also zuerst, eine Schneise auf Ihrem Schreibtisch zu schlagen, um durch die entstehende Lichtung wieder besser »sehen zu k​nnen«.

Im zweiten Schritt sollten Sie Ihre Geldangelegenheiten vereinfachen und reduzieren. Denken Sie immer daran, dass es aufwendig sein kann, die vielen Lebensversicherungen, Konten bei Banken, Depots, Darlehen, Kredite, Abrechnungen und Sonstiges zu verwalten.

Wesentlich schwerer wird es schon, wenn Sie sich im n​chsten Schritt an die Gestaltung der Zeit machen. Der Tag hat bekanntlich 24 Stunden! Wie viel Zeit verbleibt Ihnen zwischen Kollegen, Kindern, Familie, Schlaf, Arbeit, Reisen etc. noch f​r sich selbst. Zeit, in der Sie so sein k​nnen, wie Sie es wollen! Mal im Jogginganzug an die Decke gucken, ohne »tieferen Sinn«.

Im vierten Schritt sollten Sie sich Ihrer Gesundheit zuwenden. »Ihr intimster Besitz ist Ihr K​rper. Wir Menschen konzentrieren uns leider nur darauf, wenn er nicht mehr klaglos funktioniert«. Fassen wir uns mal an die eigene Nase: Unser geliebtes Auto tragen wir st​ndig zur »Vorbeugeuntersuchung«, d. h. zur Inspektion; f​r unseren eigenen K​rper tun wir das immer erst dann, wenn es eigentlich schon zu sp​t ist.

Als n​chste Stufe sollten wir unsere Mitmenschen ber​cksichtigen. »Das soziale Netz Ihrer Umgebung, neudeutsch manchmal »networking« genannt, kann Quelle eines schrecklich komplizierten Lebens werden: Intrigen, Streit, Mobbing, Neid sind die negativen Ausw​chse davon«. ​berpr​fen Sie Ihre Beziehungen. Lassen Sie sich nicht von Ihren Beziehungen auffressen. Schaffen Sie sich Raum f​r Beziehungen, »die Sie bereichern und weiterbringen«.

Im sechsten Schritt der Vereinfachung sollten Sie Ihren Partner oder Ihre Partnerin in den

Mittelpunkt Ihrer Betrachtungen stellen. Hier muss es darum gehen, festzustellen, dass Erfolg im Beruf nicht zwangsläufig mit Belastungen der Partnerschaft einhergeht.

Nachdem Sie sich jetzt um »alles um sich herum« gekümmert haben, bleiben zum Schluss der 7 Stufen Sie selbst. Diese Stufe könnte überschrieben sein mit Ihren persönlichen Vorstellungen, Ihren Lebenszielen, Wünschen etc. Arbeiten Sie also konstruktiv und beharrlich an Ihren eigenen Vorstellungen.

Der Grundsatz der Vereinfachung ist: »Weniger ist mehr!« Versuchen Sie doch mal, Ihr Leben zu entrümpeln!

Um sich dem skizzierten Dilemma zu entziehen, sollten Sie lernen mal »Nein!« zu sagen; halten Sie sich den lähmenden Kleinkram fern. Wenn er Sie dann doch nochmals heimsucht, dann erlegen Sie ihn ohne großes Aufsehen mit Links. Lernen Sie es, auch mal Dinge wegzuwerfen oder auszusortieren. Denken Sie an Ihren Keller oder Dachboden! Wie viel überflüssiger Kleinkram blockiert uns? Wie häufig räumen wir die Gegenstände hin und her, bevor wir sie dem Sperrmüll zuführen.

Räumen Sie mal auf!

Stress führt zu physiologischen, emotionalen, kognitiven und Verhaltens-Reaktionen und kann bei langandauernden stressauslösenden Situationen und/oder immer neuen Stressereignissen zur Erschöpfung und letztendlich zu Krankheit und Tod führen.

Zu einer positiven persönlichen Arbeitsgestaltung, die auch eine gesunderhaltende und -fördernde Arbeitsgestaltung ist, gehört ein entsprechend geeignetes Umgehen mit den Belastungsgrößen, den Stressoren. Anleitung hierzu gibt es viele. Einige wenige seien in den Kästen 3, 4, 5 und 6 aufgeführt.



Papierkorb

## Der unliebsame Kleinkram

Der unliebsame Kleinkram, der einen täglich im Büro überlisten will, laugt aus und ist nach Berckhan ein perfekter Energieräuber (18). Hier einige Hinweise, wie Sie »Energieräuber« stoppen können:

- Treffen Sie klare Entscheidungen!
- Drücken Sie Ihre Wünsche deutlich aus!
- Beteiligen Sie sich nicht an Tratsch- und Klatschgeschichten auf dem Büroflur!
- Packen Sie nicht immer selbst zu, sondern verteilen Sie die Arbeit!
- Lernen Sie, dass Sie gewisse Situationen aushalten müssen!
- Wählen Sie für jede Verpflichtung, die Sie eingehen eine andere ab!
- Jammern Sie nicht ständig rum, dass Sie überlastet sind! Ändern Sie etwas!
- Wie kann man mit weniger Aufwand, mehr erreichen?
- Verdienen Sie Ihr Geld mit dem, was Ihnen Spaß macht und was Sie können!
- Sperren Sie sich nicht immer gegen unangenehme Arbeiten; machen Sie Ihre Situation nicht schlimmer als sie ist!
- Suchen Sie nach einfachen Wegen zum Ziel!
- Suchen Sie nach Rückmeldungen!
- Vertiefen Sie das Wesentliche und entfernen Sie das Überflüssige!
- Bewahren Sie den Überblick, auch wenn es hektisch zugeht!
- Machen Sie einen Schritt nach dem anderen!
- Machen Sie unbedingt mal Pause!
- Ziehen Sie sich mal zurück und kümmern Sie sich »egoistisch« um sich selbst!
- Machen Sie einfach mal Ihr Handy aus!

## Das Leben ist zu kostbar, um es bis zur Rente an sich vorüberziehen zu lassen – das Fisch(händler)konzept zur Motivation (19)

Viele Menschen haben den Eindruck, in ihrer Arbeitswelt kaum selbst Gestaltungsmöglichkeiten zu haben (manchmal ist der Eindruck auch durchaus Realität). Als Angestellter gibt der Chef alles vor und der Chef wiederum hat sich dem Takt des Kunden zu beugen. Wir sind eigentlich alle unfrei, abhängig und häufig hilflos – ganz so ist es jedoch nicht! Wir haben häufiger als wir denken die Wahl, unsere Arbeit anders zu machen als bislang, auch wenn wir uns die Arbeit nicht selbst ausgesucht haben (dies schließt ein, dass es Situationen gibt, die nicht oder nicht rasch genug bzw. weitreichend genug veränderbar sind).

Diese Freiheit ist uns häufig gar nicht bewusst; wir haben Möglichkeiten, selbst den Weg zum Ziel zu wählen und ihn individuell zu gestalten. Es ist ein Irrglaube, anzunehmen, dass wir nur dann klar kommen, wenn wir alles so machen, wie es immer schon war. Sie müssen nicht immer im Strom mitschwimmen, sondern sollten sich vielmehr immer wieder die Frage stellen, wie Sie Ihre Arbeit gestalten, damit Sie Ihnen Freude bereitet. Sie sollen jetzt nicht glauben, dass Sie ständig alle Vorgaben umwerfen sollten, aber Sie haben die Freiheit, auf Ihre Umgebung zu reagieren und Ihr Verhalten daraufhin auszurichten. Ein weiterer Schritt ist es, aktiv zu werden; gestalten Sie Ihr Arbeitsumfeld, haben Sie den Mut, Dinge in Frage zu stellen und zu verändern.

Betrachten wir das Fisch-Konzept zur Motivation, so verweist es uns auf die Verhaltensweisen der Fischverkäufer auf dem Fischmarkt. Denken wir an die Verkäufer, die lautstark und wild gestikulierend Ihren Fisch anbieten: Es ist immer wieder faszinierend, wie motiviert diese Fischhändler ihre Ware anbieten und Menschen stehen bleiben, nicht etwa weil sie Fisch erwerben wollen, sondern weil sie von der Art der Verkäufer beeindruckt sind. Was sind wesentliche Bestandteile dieses Motivationskonzeptes, was dazu führen soll, dass unsere Arbeit mehr Spaß macht?

1. Wähle Deine Einstellung: Willst Du den Kopf hängen lassen oder Dich gut fühlen?
2. Spiele: Den Fischhändlern macht Ihre Arbeit Spaß; Wie könnten wir mehr Spaß haben und Energie tanken?
3. Bereite anderen Freude: Die Fischverkäufer erzählen Witze und lassen die Kunden an ihrem Spaß teilhaben. Was müssen wir tun, um unseren Kolleginnen und Kunden eine Freude zu bereiten?
4. Sei präsent: Die Fischverkäufer sind mit dem ganzen Herzen bei der Arbeit! Wie können wir es schaffen, in unserer Arbeit aufzugehen?

Wenn man diese Fragen für sich beantwortet, dann wird deutlich werden, was man braucht und was man selbst tun muss, um an der Arbeit Freude zu finden.

## Gibt es an meinem Arbeitsplatz Probleme mit arbeitsbedingtem Stress?

Denken Sie daran – arbeitsbedingter Stress ist der Ausdruck eines organisatorischen Problems und nicht die Schwäche eines Einzelnen. (16)

Anhand Ihrer Antworten auf diese Fragen werden Sie herausfinden, ob tatsächlich Probleme bestehen:

### Atmosphäre

Haben Sie das Gefühl, dass Sie Überstunden machen müssen, um Ihre Arbeit zu behalten oder befördert zu werden?

Gilt es als Schwäche, an Stress zu leiden, oder wird es ernst genommen?

Werden Ihre Arbeit und Ihre Vorschläge honoriert?

Herrscht ein ständiges Gefühl von Druck, immer schneller zu arbeiten?

### Anforderungen

Haben Sie zu viel Arbeit in zu kurzer Zeit zu bewältigen?

Finden Sie Ihre Arbeit zu schwer?

Ist Ihre Arbeit zufrieden stellend?

Langweilt Sie Ihre Arbeit?

Ist Ihr Arbeitsplatz zu laut, die Temperatur angenehm, und wie sind Belüftung und Beleuchtung?

Machen Sie sich Sorgen über Gefährdung an Ihrem Arbeitsplatz, wie etwa die Verwendung von Chemikalien?

Fühlen Sie sich durch Gewalt von Kunden, Klienten oder der Öffentlichkeit gefährdet?

### Selbstbestimmung

Können Sie die Art und Weise beeinflussen, wie Ihre Arbeit ausgeführt wird?

Sind Sie an der Entscheidungsfindung beteiligt?

### Beziehungen

Haben Sie ein gutes Verhältnis zu Ihrem Chef?

Welche Beziehungen haben Sie zu Kollegen bzw. – wenn Sie Führungskraft sind – zu Ihren Mitarbeitern?

Werden Sie am Arbeitsplatz angegriffen, zum Beispiel durch Beleidigungen, ausfallendes Verhalten oder Machtmissbrauch von Seiten Ihrer Vorgesetzten?

Werden Sie auf Grund Ihrer Hautfarbe, Ihres Geschlechts, Ihrer Herkunft, wegen einer erkennbaren Behinderung usw. schikaniert?

### Veränderung

Werden Sie über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert?

Werden Sie bei Veränderungen an Ihrer Arbeit einbezogen?

Erhalten Sie während dieser Veränderungen Unterstützung?

Haben Sie das Gefühl, dass zu viele bzw. nicht genügend Veränderungen stattfinden?

### Rolle

Ist Ihnen klar, welches Ihre Arbeit und Ihre Verantwortlichkeiten sind?

Müssen Sie Aufgaben erledigen, die Ihrer Meinung nach nicht zu Ihrer Arbeit gehören?

Hatten Sie jemals widersprüchliche Rollen zu erfüllen?

### Unterstützung

Werden Sie von Ihrem Chef und Ihren Kollegen unterstützt?

Erhalten Sie Anerkennung, wenn Sie Ihre Arbeit gut machen?

Erhalten Sie konstruktive Bemerkungen oder haben Sie das Gefühl, Sie werden nur kritisiert?

### Aus- und Fortbildung

Besitzen Sie die richtigen Fähigkeiten, um ihre Arbeit zu verrichten?

Werden Sie ermutigt, Ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln?



## Ideen für eine Zusammenarbeit mit anderen bei der Suche nach Lösungen für Stress bei der Arbeit (16)

### **Atmosphäre**

Versuchen Sie konstruktive Verbesserungsvorschläge vorzubringen.

### **Anforderungen**

Setzen Sie Prioritäten in Ihrer Arbeit, und wenn es zu viel zu tun gibt, schlagen Sie vor, was gestrichen, zurückgestellt oder weitergegeben werden könnte, ohne zu viele Anforderungen an andere zu stellen.

Benachrichtigen Sie Ihren Vorgesetzten oder Arbeitnehmervertreter, wenn Sie das Gefühl bekommen, dass Sie es nicht schaffen, und machen Sie Vorschläge, wie die Lage verbessert werden könnte.

Finden Sie neue Aufgaben, die Sie erledigen könnten, wenn Sie mehr Abwechslung möchten.

Erfragen Sie Informationen über Gefährdung und Vorsichtsmaßnahmen an Ihrem Arbeitsplatz, wenn Sie sich Sorgen machen. Stellen Sie sicher, dass Sie die einschlägigen Strategien befolgen, insofern diese existieren.

### **Selbstbestimmung**

Fordern Sie mehr Verantwortung bei Ihrer Arbeitsplanung.

### **Beziehungen**

Ergreifen Sie Maßnahmen, wenn Sie das Gefühl haben schikaniert zu werden: etwa indem Sie mit Ihrem Vorgesetzten, Ihrem Arbeitnehmervertreter oder anderen Kollegen reden. Wenn ein Arbeitnehmer Teil des Problems ist, könnten Sie eventuell mit dem Chef des Vorgesetzten reden. Bereiten Sie sich darauf vor, Ihre Behauptungen mit Beweisen zu stützen; dazu zählen beispielsweise detaillierte Aufzeichnungen darüber, wann Sie sich schikaniert gefühlt haben. Stellen Sie sicher, dass Sie mit Ihrem Verhalten anderen gegenüber stets ein gutes Beispiel setzen.

### **Veränderung**

Erbitten Sie Informationen über Veränderungen – inwieweit Sie davon betroffen sind, wie die zeitliche Planung aussieht und welches die voraussichtlichen Vor- und Nachteile sind.

### **Rolle**

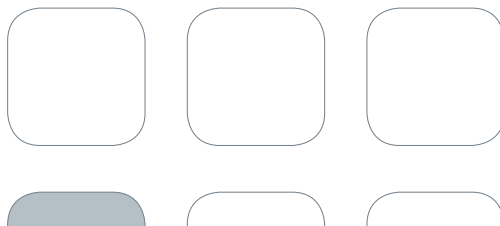
Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, wenn die Zuständigkeitsbereiche bei Ihrer Arbeit nicht klar sind. Bitten Sie gegebenenfalls um eine neue Aufgabenbeschreibung.


### **Unterstützung**

Erbitten Sie Rückmeldung dazu, wie Sie Ihre Arbeit erledigen. Wenn Sie Kritik bekommen, fragen Sie nach Hinweisen und Vorschlägen zur Verbesserung.

### **Aus- und Fortbildung**

Wenn Sie das Gefühl haben, Sie sollten Ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, machen Sie Vorschläge, wie Sie dies tun könnten.





**Stress lässt sich abbauen!**  
**Nur: Auch die Ursachen – meist organisatorischer Art – müssen beseitigt werden.**

**Wir haben häufiger als wir denken die Wahl, unsere Arbeit anders zu machen als bislang, auch wenn wir uns die Arbeit nicht selbst ausgesucht haben (dies schließt ein, dass es Situationen gibt, die nicht rasch bzw. weitreichend genug veränderbar sind).**

Neben der Vermeidung von Stress durch entsprechende Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, der Aufgaben, der Zusammenarbeit und der Kommunikation mit anderen usw. gibt es viele Ansätze zur persönlichen Bewältigung von Stress – das Vermeiden sollte jedoch Vorrang haben, denn das, was es gar nicht gibt, brauche ich auch nicht zu bewältigen – oder?

In einer Studie über eine Gruppe von Lehrern in Spanien wurde festgestellt, dass proaktive Strategien zur Stressbewältigung, einschließlich positives Denken, den psychologischen Druck stark mindern können, während man versucht, die Stressursachen zu beseitigen (20).

Man stellte fest, dass der Stress hauptsächlich durch Situationen erzeugt wurde, in denen die Lehrer keine ausreichende Kontrolle hatten, meist wegen fehlender Informationen oder Unterstützung. Häufig wurde u. a. folgendes beklagt: »Dinge tun, mit denen ich nicht einverstanden bin«; »keine Informationen darüber, wie Änderungen durchzuführen sind«; »widersprüchliche oder unvereinbare Anweisungen erhalten«; »mangelnde Unterstützung seitens der Eltern bei Disziplinproblemen«.

Die Lehrer, die diese Probleme einfach hinnahmen, ohne sich um Lösungen zu bemühen – »Vermeidungsstrategie« – zeigten eine höhere Stressbelastung und mehr Stress-Symptome. Umgekehrt hatten die Lehrer, die proaktive Bewältigungsstrategien, wie positives Denken und kognitive Neuausrichtung anwandten, eine niedrigere Stressbelastung.

Auch wenn die Stressursachen angegangen werden müssen, weisen diese Ergebnisse doch darauf hin, dass den Beschäftigten kurzfristig dadurch geholfen werden könnte, dass sie lernen, proaktive Bewältigungsstrategien einzusetzen.

#### **Erfolgskriterien:**

- **Erkennen, dass arbeitsbedingter Stress vorkommt**
- **eine Risikobewertung durchführen – die Ursachen ermitteln**
- **Bewältigungsstrategien wie z. B. positives Denken einführen, während gleichzeitig die Stressursachen angegangen werden.**

Zu den proaktiven Bewältigungsstrategien zählen auch die Methoden der progressiven Muskelentspannung nach Jacobsen und andere Entspannungsverfahren. Kombiniert werden können diese auch mit Verfahren wie dem sogenannten »Povernapping« (21). Hierbei können z. B. in der Stadtverwaltung Vechta neben der regulären Mittagspause von 30 Minuten 20 Minuten Povernapping durchgeführt werden – Übungen zur progressiven Muskelentspannung nach Jacobsen werden dabei ebenfalls absolviert. Wer sich für progressive Muskelentspannung oder andere Ent-



spannungsverfahren interessiert, findet bei vielen Weiterbildungsanbietern, z. B. den Volkshochschulen, ein reichhaltiges Programm.

Eine andere Strategie wird in dem Modellprojekt »Pflege der Profis« verfolgt (22), in dem Pflegende verschiedener Einrichtungen lernen, sich selbst zu pflegen, um mit dem oftmals stressbehafteten Alltag in der Pflegeeinrichtung entspannter umzugehen. In diesem Projekt erhalten die beteiligten Pflegekräfte im sogenannten Selbstorganisationsprogramm über einen Zeitraum von 44 Wochen wöchentlich eine 20-minütige Maßnahme durch »mobile Motivationsmanager«. Diese kommen an den Arbeitsplatz und arbeiten mit der jeweiligen Mitarbeiterin individuell. Inhalte dieser 20 Minuten sind beispielsweise

- **Bewegungsübungen**
- **entspannende Massagen**
- **Akupressur**
- **Entspannungstechniken**
- **Motivationstechniken**
- **kreatives Gestalten.**

Die Bedeutung derartiger Maßnahmen belegt folgendes Zitat:

**»44 Prozent der Arbeitnehmer bezeichnen das Ausmaß von zu hoher Verantwortung als ziemlich belastend, für zwei von drei Arbeitnehmern stellt Zeitdruck das größte Problem dar.«**

Das ergab eine Umfrage von über 2000 Beschäftigten im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales in Nordrhein-Westfalen (23).

Individuelle Möglichkeiten des Stressabbaus.



**Die Einstellung und Liebe zur eigenen Tätigkeit  
Konfuzius soll gesagt haben: »Wähle einen Beruf,  
den Du liebst und Du wirst nie in Deinem Leben  
auch nur einen Tag arbeiten müssen.«**

Es ist immer wieder erstaunlich, wenn wir in unserem Leben auf Menschen stoßen, die Ihre Arbeit – welchen Inhaltes auch immer – lieben. Wenn Sie z. B. im Restaurant von einem Kellner bedient werden, dem es schlicht und ergreifend wichtig ist, dass Sie sich gut aufgehoben fühlen und Ihre Wünsche erfüllt werden (gemeint sind hiermit nicht diejenigen Kellner, die auf teuren Seminaren gelernt haben, so zu tun, als ob...). Letztendlich hängt dieser Eindruck sowie auch das eigene Empfinden im Zusammenhang mit der ausgeführten Tätigkeit von der persönlichen und inneren Einstellung zur dieser Arbeit ab. Das heißt nicht, dass Sie alles, was Sie tun, immer lieben müssen – aber Ihre Haupttätigkeiten sollten schon Ihren eigenen Wünschen entsprechen.

**Motivation**

»Eine andauernd gute Leistung erbringt man von sich aus – nicht weil man belohnt, bestraft oder verführt wird, sondern weil man von sich aus den Anreiz verspürt, der Firma bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen und darin die intrinsische Belohnung sieht.« (24) Diese Aussage bildet die Basis der individuellen Motivation und die Basis, auf der man die extrinsische Motivation (schlicht gesagt, die von außen kommende Motivation (unterstützung), die die innere (intrinsische) Motivation unterstützt) aufbauen kann und wirksam werden kann:

- Verhaltensweisen von Führungskräften: klar in den Aussagen, wertschätzende Haltung, gute Ergebnisse anerkennend, unterstützend, auch bei Kritik aufbauende Rückmeldungen, Haltung usw. verbindliche (verlässliche) Aussagen und
- entsprechende Verhaltensweisen der Kollegen
- geeignete Gratifikationssysteme.

**Der Wunsch, es einfach gut zu machen**

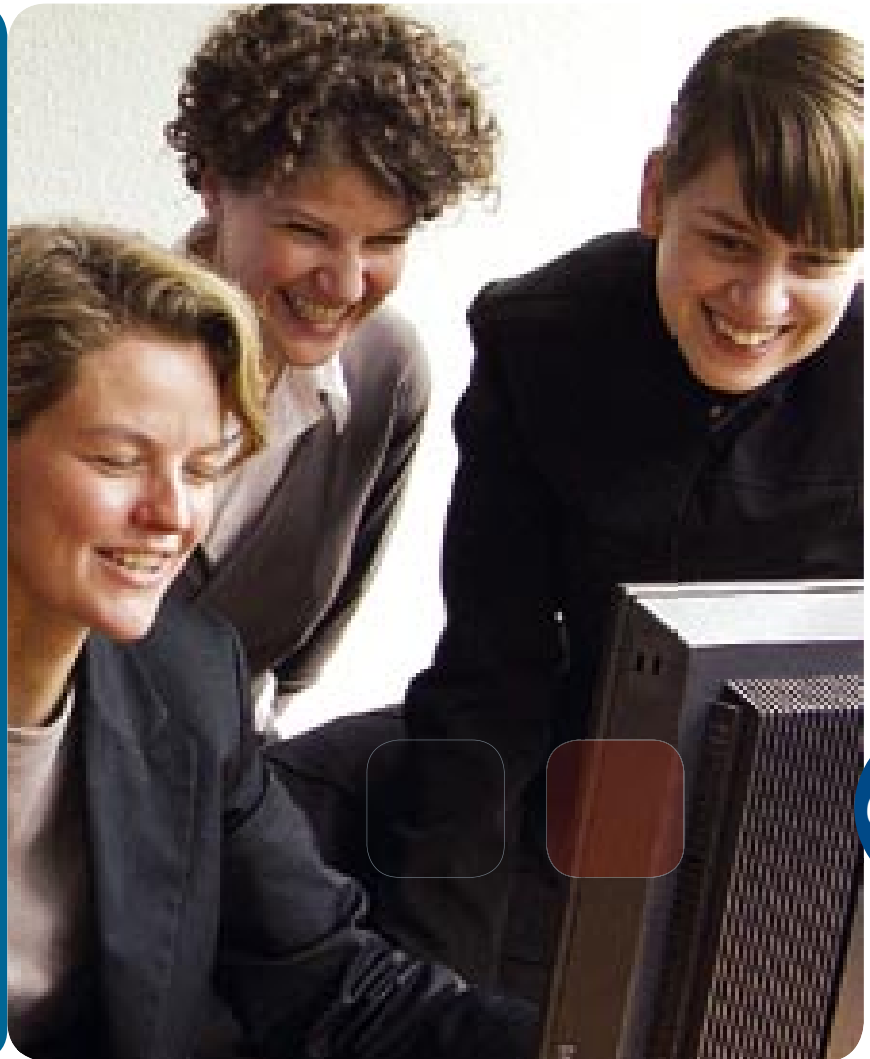
Wenn Sie sich um ein gutes Arbeitsergebnis bemühen, wird Sie das Arbeitsergebnis immer mehr befriedigen und Sie selber bringen sich und Ihrer Tätigkeit, die ein Teil eines »Gesamtwerkes« ist, mehr Wertschätzung entgegen. Vielleicht erinnern Sie sich auch an das eine oder andere Arbeitsergebnis – das Sie z. B. aufgrund fehlender Zeitkapazitäten, nur auf einem ausreichenden Niveau erledigt haben. Waren Sie da mit sich

zufrieden? Ja, natürlich gibt es Gelegenheiten, wo man trotzdem froh war, dass man es überhaupt irgendwie geschafft hat – aber innerlich befriedigt ist man wohl mehr, wenn man selber das Gefühl hat, eine im subjektiven Sinne »ordentliche Arbeit« abgeben zu haben.

### **Offenes Ansprechen von Über-/Unterforderung, Über-/Unterbelastung**

Wie können Sie herausfinden, ob eine Aufgabe Ihren Fähigkeiten entspricht und Sie im optimalen Falle sogar herausfordert und damit Ihr Engagement und Freude an der Arbeit fördert?

Hierzu müssen Sie zuerst die Anforderungen, die von der Firma oder von ihrem Vorgesetzten gestellt werden, kennen. Natürlich können Sie sich aber auch selbst ein paar Gedanken über die auf Sie zukommenden Anforderungen machen. Für Ihren Vorgesetzten ist es umgekehrt wichtig, von Ihnen eine Rückmeldung darüber zu erhalten, ob Sie die Anforderungen Ihrer Arbeit als angemessen empfinden und diese dazu beitragen, Ihr Engagement zu fördern.



Zum Abschluss dieses Abschnitts soll ein Prophet zu Worte kommen und zwar – wie wäre es anders zu erwarten – zum Thema Arbeit (25):

## Von der Arbeit

Dann sagte ein Landsmann:

Sprich uns von der Arbeit.

Und er antwortete und sagte:

Ihr arbeitet, um mit der Erde und der Seele der Erde Schritt zu halten.

Denn müßig sein heißt, den Jahreszeiten fremd zu werden und auszuscheren aus dem Lauf des Lebens, das in Würde und stolzer Ergebung der Unendlichkeit entgegenschreitet.

Wenn ihr arbeitet, seid ihr eine Flöte, durch deren Herz sich das Flüstern der Stunden in Musik verwandelt. Wer von euch wäre gern ein Rohr, stumm und still, wenn alles andere im Einklang singt?

Es ist euch immer gesagt worden, Arbeit sei ein Fluch und Mühsal ein Unglück.

Aber ich sage euch, wenn ihr arbeitet, erfüllt ihr einen Teil des umfassendsten Traums der Erde, der euch bei der Geburt dieses Traums zugeteilt worden ist.

Und wenn ihr Mühsal auf euch nehmt, liebt ihr das Leben wahrhaftig.

Und das Leben durch Mühsal zu lieben, das bedeutet, mit dem innersten Geheimnis des Lebens vertraut zu sein.

Aber wenn ihr in eurem Schmerz die Geburt ein Leid nennt und die Erhaltung des Fleisches einen Fluch, der euch auf der Stirn geschrieben steht, dann erwidere ich, dass nur der Schweiß auf eurer Stirn das wegwaschen wird, was geschrieben steht.

Es ist euch gesagt worden, das Leben sei Dunkelheit, und in eurer Erschöpfung gebt ihr wieder, was die Erschöpften sagen.

Und ich sage, das Leben ist in der Tat Dunkelheit, wenn der Trieb fehlt.

Und aller Trieb ist blind, wenn das Wissen fehlt.

Und alles Wissen ist vergeblich, wenn die Arbeit fehlt.

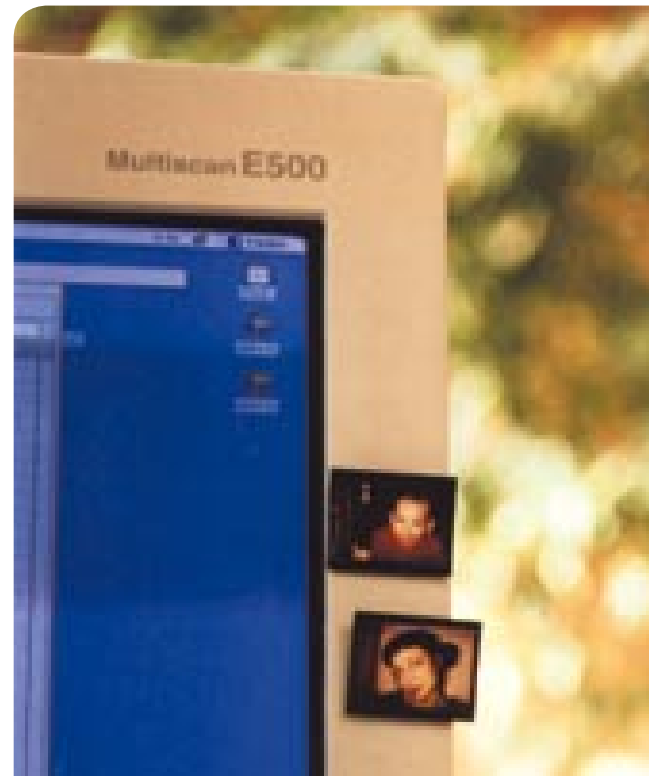
Und alle Arbeit ist leer, wenn die Liebe fehlt;

Und wenn ihr mit Liebe arbeitet, bindet ihr euch an euch selber und an einander und an Gott.

Und was heißt mit Liebe arbeiten?

Es heißt, das Tuch mit Fäden weben, die aus eurem Herzen gezogen sind, als solle euer Geliebter dieses Tuch tragen.

Es heißt, ein Haus mit Zuneigung bauen, als solle eure Geliebte in dem Haus wohnen.



Es heißt, den Samen mit Zärtlichkeit säen und die Ernte mit Freude einbringen, als solle euer Geliebter die Frucht essen.

Es heißt, alle Dinge, die ihr macht, einen Hauch eures Geistes einflößen,  
Und zu wissen, dass die selig Verstorbenen um euch stehen und zusehen.

Oft habe ich euch sagen hören, als sprächet ihr im Schlaf: »Der mit Marmor arbeitet und im Stein die Gestalt seiner Seele wiederfindet, ist edler als der, der den Boden pflügt.

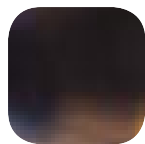
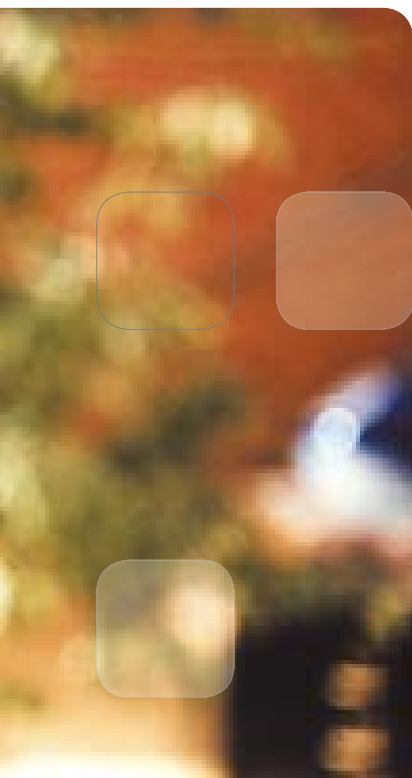
Und der, der den Regenbogen ergreift, um ihn auf einer Leinwand zum Ebenbild des Menschen zu machen, ist mehr als der, der die Sandalen für unsere Füße macht.«

Aber ich sage nicht im Schlaf, sondern in der Über-

wachheit der Mittagsstunde, dass der Wind zu den riesigen Eichen nicht süßer spricht als zum geringsten aller Grashalme;  
Und allein der ist groß, der die Stimme des Windes in ein Lied verwandelt, das durch seine Liebe noch süßer wird.

Arbeit ist sichtbar gemachte Liebe.  
Und wenn ihr nicht mit Liebe, sondern mit Widerwillen arbeiten könnt, lasst besser eure Arbeit und setzt euch ans Tor des Tempels und nehmt Almosen von denen, die mit Freude arbeiten.  
Denn wenn ihr mit Gleichgültigkeit Brot backt, backt ihr ein bitteres Brot, das nicht einmal den halben Hunger der Menschen stillt.

Und wenn ihr die Trauben mit Widerwillen keltert, träufelt eure Abneigung ein Gift in den Wein.  
Und auch wenn ihr wie Engel singt und das Singen nicht liebt, macht ihr die Ohren der Menschen taub für die Stimmen des Tages und die Stimmen der Nacht.



## 70 WAS KÖNNEN ODER SOLLTEN FÜHRUNGSKRÄFTE TUN, DAMIT DIE ARBEIT POSITIV GESTALTET IST?

Im Rahmen eines Forschungsvorhabens, in dem sieben Unternehmen bei weitreichenden Veränderungsprozessen begleitet wurden (26), wurden in verallgemeinerter Form folgende Schlussfolgerungen erarbeitet:

Für den Erfolg von Veränderungsvorhaben ist es von großer Bedeutung, dass die beteiligten Personen über einen hohen Grad an Klarheit und Verbindlichkeit verfügen und in ihrem Handeln zum Ausdruck bringen.

Darüber hinaus verfügen die Menschen, die maßgeblich für den Erfolg von Veränderungen sind, über hohe Ausprägungen der Kernkompetenzen:

- **andere begeistern können,**
- **Zielorientiertheit,**
- **strukturiertes Handeln,**
- **Lernbereitschaft,**
- **Beharrlichkeit,**
- **Sinn für betriebliche Realitäten haben**  
(siehe hierzu Abbildung 5).

Maßgeblich beeinflusst wird dieses »innere System« der Kernkompetenzen der Abbildung 5 durch die Faktoren:

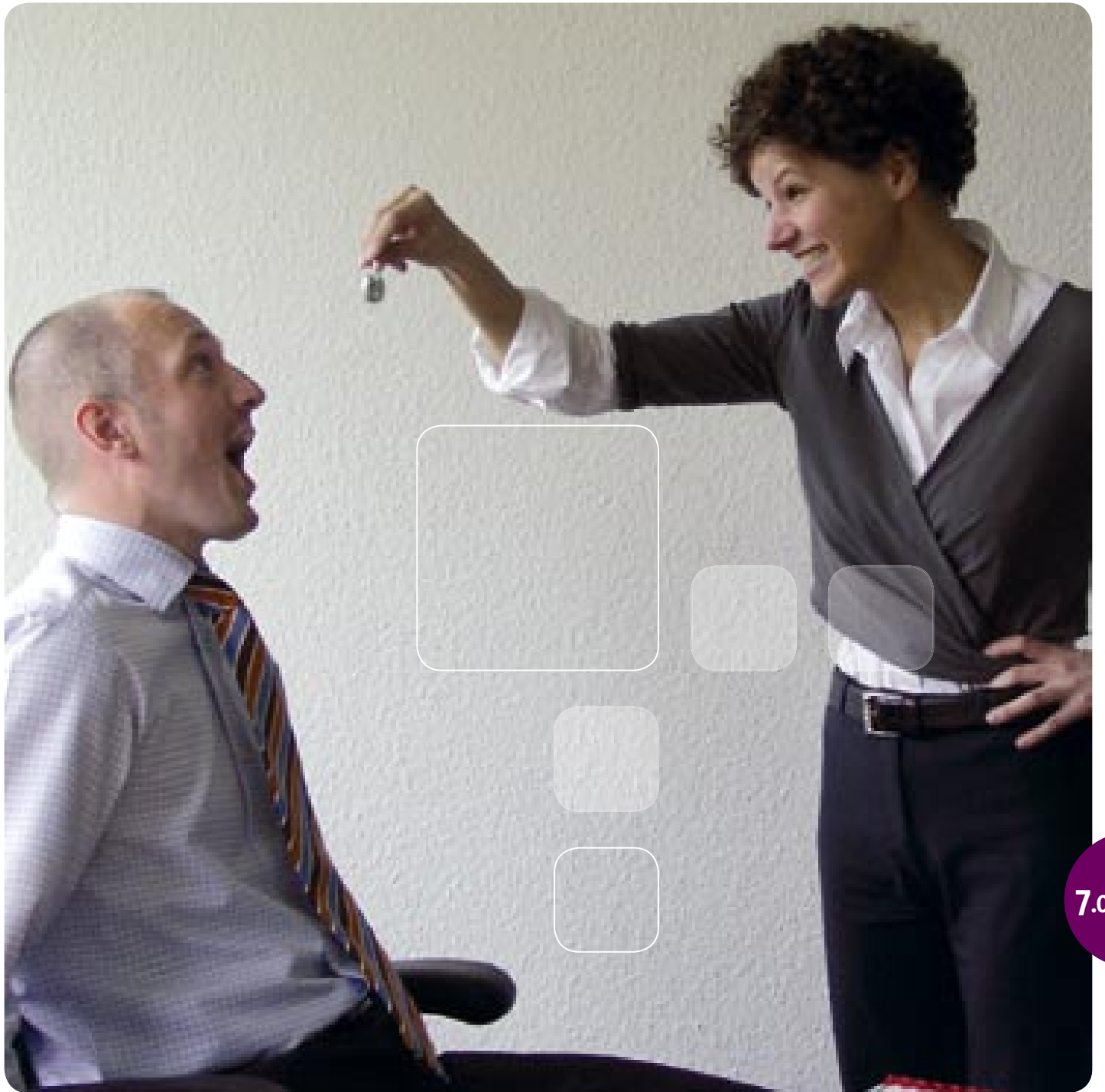
- **Beeinflussung durch die Umwelt,**
- **Motivation (sowohl persönliche Motivation als auch Begeisterung für die Sache),**
- **Weltbild, Menschenbild, Lebenseinstellung, Glaubenssätze,**
- **unterstützende Methoden sowie**
- **Metapositionen.**

Die Beeinflussung durch die Umwelt findet zu meist durch Vorgesetzte und/oder übergeordnete Unternehmensentscheidungen statt. Sie kann sich hemmend oder fördernd auf die Fähigkeiten, die Eigeninitiative, den Drive und auch den Willen der Einbindung anderer auswirken. So wurden Einschränkungen (beispielsweise der Eigeninitiative) häufig als kränkend erlebt, wobei folgende Fähigkeiten sich als günstig erwiesen, um das »innere System« vor negativen Auswirkungen dieser Kränkungen zu schützen:

- **Beharrlichkeit,**
- **Frustrationstoleranz,**
- **Anpassungsbereitschaft,**
- **Selbstmotivationsfähigkeit und**
- **Vertrauen des Managements (oder anderer einflussreicher Personen) gewinnen können.**

Eine positive, förderliche Beeinflussung durch die Umwelt (Chef als wirklicher Mentor, »Rückendeckung«, »Anlehnung an eine starke Persönlichkeit, etc.) führt in der Regel über den Mechanismus der Bestätigung und/oder Ermutigung (sich auch mal Neues zuzutrauen, etc.) zu rascher, in einigen Fällen weitreichender persönlicher Kompetenzentwicklung, deutlichem Anstieg der Motivation und einer Beschleunigung der positiven Veränderungen.

Der Faktor Motivation ist unter zwei Gesichtspunkten von Bedeutung. Bei den in die Untersuchung einbezogenen Personen war zum einen für die Bereitschaft, sich dauerhaft und auch gegen (mehr oder weniger große) Widerstände für einen



Veränderungsprozess »voll und ganz« einzusetzen, wesentlich, dass sie für sich selbst einen (ausreichenden) persönlichen Nutzen in diesem Engagement sahen. Charakteristische Nutzengrößen (Motive) waren z. B.:

- **potentielle eigene Karriereentwicklung,**
- **gesteigertes Sozialprestige,**
- **Möglichkeiten, neue (eigene) Wege zu gehen und**
- **eigene Weiterentwicklung.**

Zum anderen war die Überzeugung wichtig, »das Richtige«, »etwas Sinnvolles« zu tun. So waren alle

beobachteten Personen in hohem Maße von der »Wichtigkeit des Themas«, an dem sie arbeiteten und der »Richtigkeit des (Veränderungs-) Zieles« überzeugt. Diese Überzeugung bildet eine der Voraussetzungen, andere einbinden zu wollen (»missionarischer Ansatz«) und zu können (überzeugend und glaubhaft wirken).

Das zugrundeliegende Welt- und Menschenbild hat sich erwartungsgemäß als biographiebedingt erwiesen. Um sich und andere mit Drive und hoher Eigeninitiative authentisch motivieren/ einbinden zu können, in neuen, unbekanntem

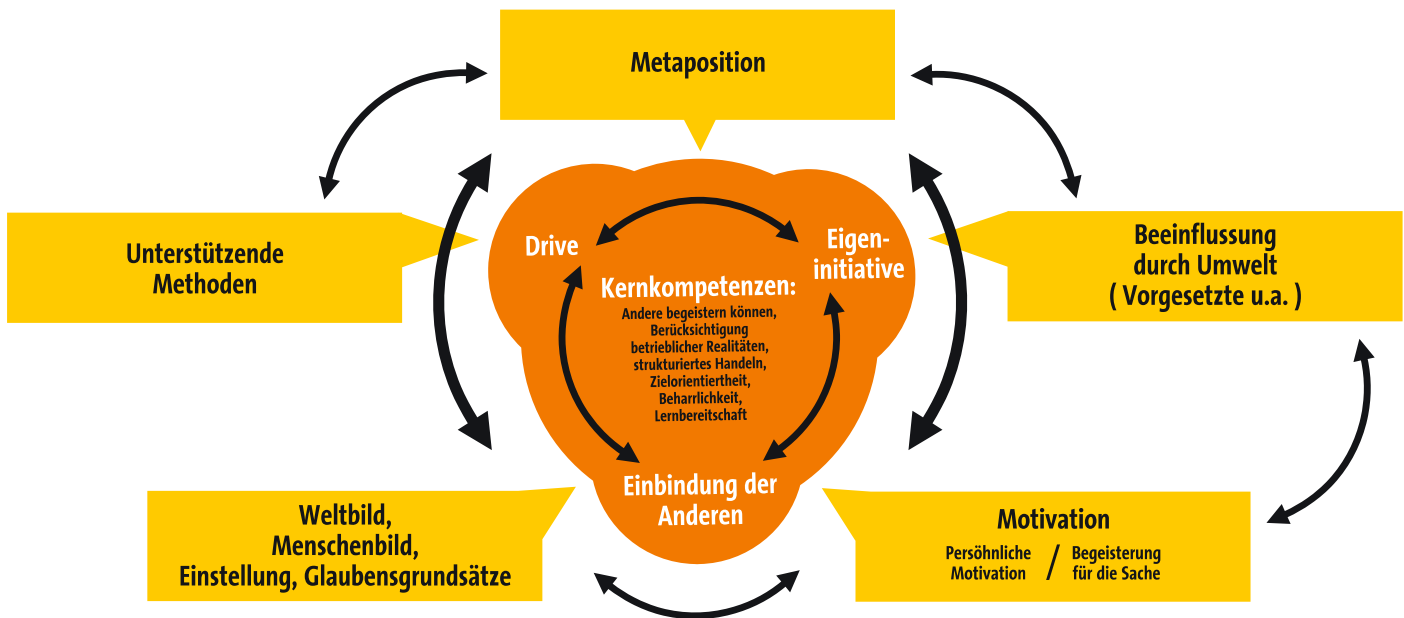


Abbildung 5: Fähigkeiten und beeinflussende Größen von Menschen, die betriebliche Veränderungen maßgeblich positiv beeinflussen (27)



Situationen entsprechend lernen zu wollen, um »die Sache voranzutreiben«, wurden Glaubenssätze und innere Einstellungen sichtbar, die im Wesentlichen ausgerichtet sind auf:

- **Eigenverantwortlichkeit der Menschen (»Menschen sind initiativ, aktiv, selbststeuernd, kreativ«),**
- **Verantwortungsgefühl für andere,**
- **Konflikte als Chancen zu begreifen und**
- **Idealismus.**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte, die einen entscheidenden Beitrag zur positiven Arbeitsgestaltung erbringen, sich durch folgende Kriterien auszeichnen:

- **sie verfügen über eine positive, optimistische Einstellung**
- **sie haben und gewähren soziale Unterstützung**
- **sie sind klar in Ihren Aussagen und fordern auch Verbindlichkeit ein (und fördern hierüber eine Atmosphäre des Vertrauens)**
- **sie sind kongruent**
- **sie verhalten sich wertschätzend und empathisch ihren Partnern und Mitarbeitern gegenüber und**
- **sie arbeiten zielorientiert, strukturiert und reflektiert.**

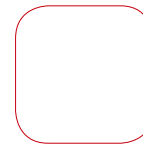
**Erkennen Sie hierin Ihren Chef oder Ihre Chefin wieder? Wenn nicht, lassen Sie ihr oder ihm ein Exemplar dieser Broschüre zukommen. Erkennen Sie Ihre eigenen Fähigkeiten wieder? Falls Sie Zweifel haben, überlegen Sie (am Besten mit Unterstützung), was Sie tun können, um Ihre**

### **Potentiale weiterzuentwickeln.**

Eine gute (und darüber hinaus sehr preiswerte) Möglichkeit für Führungs- und Fachkräfte, die gleichzeitig auch noch Kinder haben und ihr eigenes Führungsverhalten bzw. Kommunikationsverhalten reflektieren und ihre Möglichkeiten in diesen Bereichen erweitern wollen, stellt die Teilnahme an den Elternkursen des Deutschen Kinderschutzbundes e. V. »Starke Eltern, starke Kinder« dar. Diese Kurse finden im gesamten Bundesgebiet an 10 Abenden im Wochenabstand statt (Informationen erhalten Sie bei den Orts- und Landesverbänden des Deutschen Kinderschutzbundes e. V.) und behandeln Themen wie beispielsweise

- **Kommunikation verbal und nonverbal**
- **positiver Umgang mit Gefühlen**
- **positiver Umgang mit Macht**
- **positiver Umgang mit Problemen und Konflikten**
- **Ziele, Werte und Bedürfnisse**
- **Disziplin und Grenzsetzung.**

Wichtige Themen für die Erziehung von Kindern, aber auch für das tägliche Miteinander am Arbeitsplatz – die Unterschiede sind gar nicht so gewaltig – kein Wunder, da unser gesamtes Verhalten, auch das Führungsverhalten, doch zu einem guten Teil geprägt wird durch unsere Erfahrungen aus der Kinderzeit.



**Lassen Sie uns nun gemeinsam einen Blick auf die Aussagen und das Handeln konkreter betrieblicher Führungskräfte werfen.**

Auf unsere Frage an Führungskräfte, was jede/-r Einzelne ganz konkret tun kann, ergeben sich folgende Antworten (Beispiele):

André Klinger von der Werbeagentur Straight Banana hat keine Lust mehr, ständig über E-Mail Konversation zu betreiben. Er bevorzugt das direkte und persönliche Gespräch mit seinen Mitarbeitern. Tun Sie vielleicht auch mal Dinge, mit denen niemand rechnet, die aber ganz sicher gut ankommen; so wie der Werber Thorsten Bausch, der für tolle Leistungen schon mal eine unaufgeforderte Gehaltserhöhung gibt. Es hinterlässt garantiert einen »guten Eindruck«, wenn Sie Ihren Mitarbeitern hiermit zuvorkommen.

Was kann man aber nun tun, um Mitarbeiter, die beispielsweise Angst vor Veränderungen haben, zu unterstützen? Hanno Pünjer und Matthias Jendrek sagen, dass es wichtig ist, eine hohe Transparenz im Unternehmen zu schaffen, damit jeder weiß, wie er sich einordnen kann und was zukünftig passiert. Der Designer Kai Stelzmann ist sehr darum bemüht, dass die Mitarbeiter eine hohe persönliche Bindung zu ihrem Projekt (zu ihrem »Baby«) aufbauen können. Wolfgang Gutberlet unterstützt Mitarbeiter dadurch, dass er die Erwartungen eines jeden Mitarbeiters klärt und verbindliche Vereinbarungen trifft.

Der Chef des Möbelhauses IKEA – Ingvar Kamrad – hat 1999 anlässlich des 25-jährigen Bestehens des Unternehmens alle Mitarbeiter mit einem besonderen Präsent versehen, durch das die Mitarbeiterbindung und die Loyalität dem Unternehmen gegenüber sicherlich erheblich gesteigert werden konnte. An einem Sonnabend zeigte sich der Unternehmensgründer besonders großzügig; jede Mark, die durch alle IKEA-Möbelhäuser weltweit verdient bzw. umgesetzt wurde, floss nur um die übliche Steuerhöhe gekürzt in vollem Umfang in die Taschen der Mitarbeiter. Der Hamburger IKEA-Geschäftsführer äußerte sich in diesem Zusammenhang folgendermaßen: »Wir erwarten die höchsten Verkaufszahlen aller Zeiten!« (28). Die Sonderangebote und Werbeaktionen für diesen Tag überschlugen sich förmlich. Die hochmotivierten Mitarbeiter boten Serviceleistungen, die bei IKEA sonst eher unüblich sind: Die Ware wurde sogar bis an das Auto transportiert, nur der leidige Aufbau zu Hause wurde dem Kunden auch an diesem Tag nicht abgenommen. Der erzielte Gewinn wurde auf alle IKEA-Mitarbeiter weltweit aufgeteilt. Es werden auf die 40 000 bei IKEA Beschäftigten ca. 3125 Mark entfallen sein.

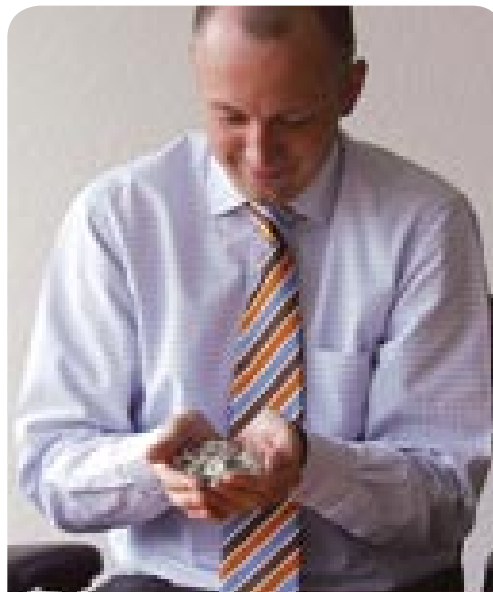
Neben der Bereitstellung eines PC's für die Nutzung zu Hause (29) beteiligt der Gütersloher Medienkonzern seine Beschäftigten über Genussscheine an den Unternehmensgewinnen (30). Eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen, um eine höhere Bindung an das Unternehmen und eine produktivere Kultur zu schaffen ist jedoch nicht ganz

neu, denn schon in den 60er Jahren gab es Volks- und Belegschaftsaktien und andere Beteiligungsmodelle für Arbeitnehmer. Ein sehr bekanntes Modell hat Bertelsmann in den 70er Jahren entwickelt und etabliert. Bertelsmann einschließlich Gruner und Jahr haben seit Existenz der Genussscheine ca. 2 Milliarden Mark für diese Form der Gewinnbeteiligung inklusive der Vermögensbildung der Arbeitnehmer aufgebracht. Die Initiatoren dieser Beteiligungsidee haben es bis heute nicht bereut, Ihre Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen. Es »war so etwas wie ein internes Lehrstück für Kapitalismus. Die Mitarbeiter, so die Erfahrung über Jahrzehnte, erweisen sich längst, über den vermögensbildenden Effekt hinaus, als verantwortliche und unternehmerische Mitdenker. Das fördert nicht nur die Leistungsmotivation, sondern löst auch so manches Nachwuchs- und Managementproblem. Obendrein ist Streik bei Bertelsmann ein Fremdwort. Stattdessen gedieh die Firma zum erfolgreichsten Medienkonzern der Welt« (30).

Auch SAP in Walldorf ist stets darum bemüht, das wichtigste Kapital eines Dienstleisters – die Menschen – zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates – Dietmar Hopp – macht deutlich, dass »das wichtigste Ziel eines Unternehmens, vor allem in der Dienstleistungsbranche, darauf ausgerichtet sein muss, das Potential des Mitarbeiterstabes in optimaler Weise zu nutzen. Dazu bedarf es in erster Linie einer Firmenkultur, die es den Mitarbeitern leicht macht, sich mit ihrem Unternehmen

zu identifizieren und Spitzenleistungen zu erbringen. Herkömmliche Organisationsformen und Führungsverhalten bedingen meist tief gestaffelte Hierarchien, kleine Kontrollspannen und eine Unzahl von Vorschriften. In einer bürokratischen, streng reglementierten und kontrollierten Organisation kann sich ein Mensch nicht entfalten, und auch der Kommunikation sind Grenzen gesetzt« (31). Neben vielen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sieht die SAP AG die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen als die geeignetste Form an. So flossen – bedingt durch die sehr gute Kursentwicklung der SAP-Aktie seit Oktober 1989 bis 1999 – ca. 15 Mio. Mark netto in die Taschen der Mitarbeiter. Auch die Daimler-Benz AG zahlte 1998 erstmals eine finanzielle Beteiligung an die Mitarbeiter (32).

**»Die Mitarbeiter merken, dass die Führung »von allein etwas tut und dies Tun ist nicht taktisch, sondern ehrlich.«**



**Unerwartete Gratifikationen steigern die Identifikation und das Engagement für das Unternehmen.**

## Die Kunst des Führens

Laut Tom deMarco gibt es ein bis zwei Dummheiten, die wir immer wieder begehen. Sie sind als sogenannter Manager nicht nur der Trainer des Teams, sondern meinen auch, Sie müssten sich hier und da mehr oder minder auffällig in das Spielgeschehen einmischen. Tom DeMarco beschreibt diese Mentalität durch sein zweites Gesetz des schlechten Managements: »Stellen Sie sich als Ihren eigenen Allroundspieler auf!« (33). Dieses Phänomen ist insbesondere nach den umfassenden »Unternehmensdiäten« des sogenannten Lean Managements immer wieder festzustellen. Es gibt kaum noch Spieler, die für das eigentliche Spiel zur Verfügung stehen, also muss auch der Trainer die Arbeit verrichten, denn ein guter Manager mutet seinem Team, was ohnehin an der Belastungsgrenze läuft, nicht noch mehr zu. Die etwas bissige Ironie macht deutlich, dass die Selbsteinwechslung des Managers nicht zielführend ist. Ein Team ohne Kopf ist hilflos. Nur wenn Sie sich sicher sind, dass Managementaufgaben keine wesentliche Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben, sollten Sie nach dem eben skizzierten Modell managen. Hierzu sagt DeMarco: »Glauben Sie mir. Gutes Management ist der Lebensnerv jedes gesunden Unternehmens. Es zu opfern, um Kosten zu sparen, ist wie Blut zu spenden, um abzunehmen« (33).

Kasten 8

## Vertrauen gewinnt man, indem man Vertrauen schenkt

Wenn wir bereit sind, Vertrauen wirklich zu schenken, so können wir hoffen, dass uns der Beschenkte mit großer Loyalität »antworten« wird. Eine Führungspersönlichkeit weiß instinktiv, wann sie wem Vertrauen schenken kann. Sie geben einem Mitarbeiter Verantwortung, lange bevor sich dieser das Vertrauen erarbeitet hat. Nur so kann man sich Vertrauenswürdigkeit schaffen. Für Menschen, die einem auf diese Art entgegenreten, empfindet man etwas; man denkt häufig: »Ich will das in mich gesetzte Vertrauen rechtfertigen!« Durch das Geben von Vertrauen setzen Sie Signale in der Führung, deren Reflex Loyalität, Motivation und wiederum Vertrauen ist (33).

Kasten 9

## Hier ein paar Tipps, damit sich etwas verändert:

- Machen Sie sich klar, was Sie wollen.
- Lassen Sie unterschiedliche Meinungen zu und loben Sie Kreativität, anstatt Sie zu ersticken.
- Überwinden Sie lähmende Bequemlichkeit; treffen Sie sich mit Menschen, die anders sind.
- Verhalten Sie sich vorbildlich; Taten machen mehr Eindruck als große Worte.
- Schaffen Sie auch für Paradiesvögel Betätigungsfelder.
- Stellen Sie Prozesse, Gewohnheiten etc. in Frage.
- Schaffen Sie Möglichkeiten, dass alle ihre Meinungen artikulieren können.
- Der Weg der Veränderung ist rau; feiern Sie schon kleine Hürden, die Sie überspringen, als große Erfolge.

## Und noch ein paar konkrete Vorschläge zur Auflockerung:

- Führen Sie mal ein Meeting im Stehen durch.
- Machen Sie Experimente, haben Sie Mut, kurze Pilotprojekte zu starten, bei denen neue Ideen entwickelt und erprobt werden können.
- Räumen Sie kreativen Prozessen Zeit ein, treffen Sie auch mal Entscheidungen, bei denen nicht alle Daten- und Informationen in »jahrelanger« Recherchearbeit für die Entscheidungsfindung aufbereitet sind.
- Bauen Sie Hindernisse ab, die guten Ideen häufig im Weg stehen (z. B. viele Hierarchieebenen).

## 8.0 POSITIV GESTALTETE ARBEIT - WIE GEHT DAS UND WAS IST DAS ERGEBNIS?

Einige wichtige Einflussgrößen für positiv gestaltete Arbeit haben Sie bereits in Abschnitt 6 »Welche Möglichkeiten hat jeder Einzelne, Arbeit positiv zu gestalten?« und dort speziell auch in der Abbildung 2 kennen gelernt. Welche waren das noch mal? Bitte nicht gleich nachsehen, zuerst überlegen. Mit diesen Einflussgrößen beschäftigt sich nun der Abschnitt 8.

### 8.1 Ausgestaltung der Aufgaben

An Aufgaben stellt Ulich (34) folgende Anforderungen:

#### Ganzheitlichkeit

- planende, ausführende und kontrollierende Elemente
- Möglichkeit, erreichte Ergebnisse auf Übereinstimmung mit der gestellten Anforderung zu prüfen

#### Anforderungsvielfalt

- unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und die Sinne
- unterschiedliche Fähigkeiten werden gefördert und gefordert, einseitige Belastung vermieden

#### Möglichkeit der sozialen Interaktion

- insbesondere für Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahe legt oder voraussetzt (gemeinsam bessere Bewältigung von Schwierigkeiten)

#### Autonomie

- für Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten (Selbstwertgefühl steigt und auch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung)

#### Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

- durch problemhaltige Aufgaben (Bewältigung durch vorhandene, zu erreichende Qualifikationen und neu anzueignende Qualifikationen)
- zielelastische und stressfreie Regulierbarkeit
- durch Einplanen von Zeitpuffern
- Schaffung von erforderlichen Freiräumen für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktion

#### Sinnhaftigkeit

- durch Erstellung von Produkten, Erbringung von Dienstleistungen, deren gesellschaftlicher Sinn nicht in Frage gestellt wird

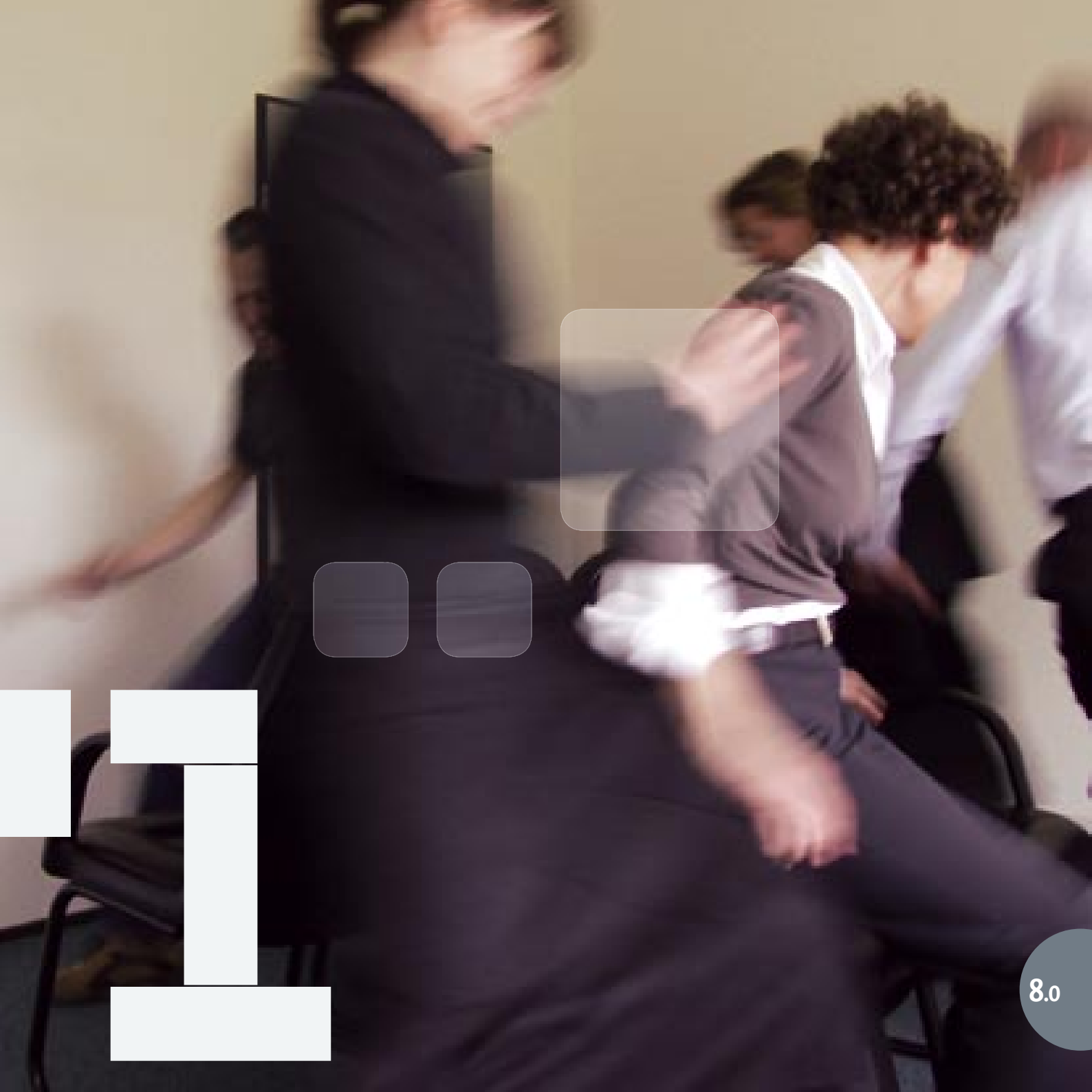
Recht leicht ist hier die Verbindung zu den bisherigen Aspekten zu ziehen, zu:

- Flow
- (Selbst-)Wirksamkeit
- Kohärenz
- Klarheit
- Verbindlichkeit
- Gesundheit.

Stellen Sie bitte die Verbindungen für sich gedanklich klar!

Wie sehen mit dieser Brille Ihre eigenen Aufgaben aus und die Ihrer Mitarbeiter/-innen und Kollegen und Kolleginnen?

Was muss geändert werden?



## Aus der Welt der Projekte ...

Bei der Planung von Projekten sind die Projektziele meist schnell gefunden – na ja doch nicht ganz so schnell – und meist werden auch nur Zielvorstellungen entwickelt. Und hierzu sollen dann konkrete Projektaufgaben gefunden werden, die für die Beteiligten eindeutig zu verstehen sind und eindeutig zu den Zielen führen. Eine ziemlich knifflige Angelegenheit.

Daher wurde im Rahmen vieler durchgeführter Projekte, vieler Trainings zu den Themen »Projektmanagement« und »Führen von Projekten« und vielen Coaching-Aktivitäten für Projektmanager eine Vorgehensweise und Methodik entwickelt, die hier helfen soll (35). Als Basis fungiert die Annahme, dass es erforderlich ist, mit den Projektbeteiligten die Ziele und Aufgaben (sowie die zeitliche Abfolge der Aufgaben) möglichst detailliert zu planen und später auch zu steuern. Am Beispiel einer Aufgabendefinition soll das Vorgehen veranschaulicht werden:

Folgende Fragen müssen genauestens zur Aufgabendefinition beantwortet werden (der Konsens aller Beteiligten – Projekteigner, Projektplaner und Aufgabendurchführende – wird hierüber erreicht):

- **Wie lautet die Aufgabenstellung genau?**
- **Welches ganz konkrete Ergebnis erwarten wir**

nach Durchführung der Aufgabe?

- **Welche konkreten Ansprüche haben wir (haben andere) an dieses Ergebnis?**
- **In welcher Form soll das Ergebnis vorliegen?**
- **Mit welcher Methode, mit welchem Werkzeug erreichen wir das Ergebnis (führen wir diese Aufgabe durch)?**
- **Was benötigen wir alles, um die Aufgabe durchzuführen?**
- **Welchen Zeitbedarf schätzen wir als erforderlich ein für die Aufgabendurchführung?**
- **Wer genau führt die Aufgabe durch?**
- **Mit wem muss er kooperieren, sich abstimmen?**
- **Welcher Zeitraum wird für die Aufgabendurchführung benötigt? (Zeitbedarf und Zeitraum sind durchaus unterschiedlich)**
- **Wie viel kostet die Aufgabendurchführung?**

Bei einer derartig detaillierten, genauen und klaren Aufgabenfestlegung (und etwas Übung im Umgang damit) und der Verpflichtung zur Verbindlichkeit funktionieren Projekte sehr viel besser als bei der oft auftretenden »Ungenauigkeit«. So lautete die Aussage eines Abteilungsleiters hierzu: ich bin gerade Leiter eines großen Projektes, in dem die wesentlichen Beteiligten teure Projektmanagement-Seminare besucht haben und alle diese Vorgehensweisen kennen und auch anwenden. Ich habe kaum noch was zu tun – das läuft alles wie von alleine.



## ... und des Projektmanagements

### **Systematische Einführung einer Projektmanagementorganisation als Basis für innovative Zusammenarbeit im Unternehmen und effiziente Projektabwicklung**

Die Entwicklung neuer Produkte erfordert die Integration einer zunehmenden Anzahl von Beteiligten, wobei auch hier die Innovationsgeschwindigkeiten ständig zunehmen. Als Konsequenz daraus haben sich auch die Anforderungen an die Entwicklungsprozesse in den letzten Jahren deutlich verändert.

Die traditionellen Linienorganisationen können die geforderten Leistungen ebensowenig erbringen wie »halbherzig« eingeführte Projektorganisationen. Als Konsequenz aus dieser Erkenntnis haben entwicklungsorientierte Unternehmen mit hohem Innovationsanspruch häufig neue Projektmanagementorganisationen für ihre Produktentwicklung eingeführt.

Änderungen von Organisationen, Aufgabenstellungen oder -inhalten führen teilweise zu Verunsicherung der Mitarbeiter. Zudem entstehen in der Einführungsphase Abstimmungs- und Koordinationsprobleme im Arbeitsprozess. Als Ergebnis von schlecht eingeführten Projektorganisationen fühlen sich die Mitarbeiter überfordert, alle Beteiligten sind frustriert und demotiviert und die Leistungseffizienz erreicht bedenkliche Tiefpunkte.

**Die Unternehmensberatung TMR Consulting hat eine Anzahl von Unternehmen bei der Einführung einer neuen Projektmanagementorganisation unterstützt und diese in einem systematischen Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitern der Unternehmen eingeführt.**

Dabei haben sich die Mitarbeiter intensiv mit den neuen bzw. geänderten Anforderungen und Aufgabenstellungen auseinandersetzen

können, wodurch ein hinreichendes Selbstverständnis für die neuen Herausforderungen entstanden ist. Durch unternehmensspezifisch aufgebaute Schulungen von Projektmanagement und Führungskompetenz konnten die Projektmanager ihre persönlichen Erfahrungen im Umgang mit der neuen Organisation und ihrer Führungsrolle machen. Im Rahmen eines Workshops Führungskompetenz wurden Führungspotenziale und -defizite individuell analysiert und gemeinsam mit den Projektmanagern Maßnahmen und Aktivitäten zur Verbesserung definiert. Diese Erkenntnisse werden von den Mitarbeitern aktiv in das Tagesgeschäft eingebracht, so dass ein kontinuierliches Hineinwachsen in die neue Organisation und Aufgabenstellung stattgefunden hat. >>

Der Einführungsprozess der neuen Projektmanagementorganisation in den Unternehmen ist in folgenden Vorgehensschritten realisiert worden:

- 1.** Konzeption der Projektmanagementorganisation
- 2.** Ausarbeitung der Instrumentarien
- 3.** Schulung Führungskompetenz
- 4.** Schulung PM Methoden und Instrumentarien
- 5.** PM Einführung/ Coaching

**In wieweit trägt eine systematisch eingeführte Projektmanagementorganisation zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld im Unternehmen bei?**

- **Die Rollen aller Beteiligten im Rahmen der Projekt-  
abwicklung sind festgelegt und abgestimmt,**
- **jeder weiß, was von ihm erwartet wird,**
- **was er von anderen erwarten kann und**
- **wie in der Organisation zusammengearbeitet wird.**

**Das schafft die notwendige Sicherheit für alle Beteiligten!**

Konflikte und Probleme, die im Rahmen der Projekt-  
abwicklung auftreten können, sind bekannt und  
man hat sich im Vorfeld damit auseinandergesetzt.  
Wenn die Konflikte in der Projektabwicklung oder  
im Tagesgeschäft entstehen, so wird niemand  
davon überrascht und die Beteiligten setzen sich  
selbstverständlich und sachlich mit dem Problem  
auseinander, ohne dass unnötige Spannungen  
entstehen.

**»Wir wissen, was auf uns zukommen kann und  
können damit umgehen!«**

Im Rahmen des Bausteins Führungskompetenz ist  
jeder Projektmanager individuell auf seine Ma-  
nagement- und Führungsrolle vorbereitet worden  
und hat sich damit auseinandergesetzt. Die  
Projektmanager kennen ihre eigenen Stärken und  
Schwächen und können damit umgehen.

Projektleiter werden zu Projektmanagern.  
Der Projektmanager ist nicht auf sich allein  
gestellt, sondern wird in der Durchsetzung von  
Projektzielen und bei der Lösung von Konflikten  
vom »Projektpaten« unterstützt und beim aktiven  
Hineinwachsen in die Rolle des Projektmanagers  
im Rahmen des projektbegleitenden Coachings  
betreut.

**Als Ergebnis dieses systematischen Einführungspro-  
zesses wird die Projektmanagementorganisation im  
Unternehmen »gelebt« und von allen Beteiligten  
getragen. Das setzt zusätzliche Potenziale frei zur  
Gestaltung der zukünftigen Herausforderungen im  
Unternehmen. (36)**

weiter Kasten 12



Aufgaben müssen klar und eindeutig definiert und in angepasster Einfachheit zu erledigen sein – jegliche nicht erforderliche Komplexität oder Kompliziertheit ist zu vermeiden.

Komplizierte Aufgaben lassen sich meist auf einen einfachen Kern bringen (die eigentliche Aufgabe) und ein umständliches Drumherum. Dieses »macht meist viel Arbeit«, benötigt viel Zeit und Aufwand und trägt wenig zur Erreichung der intendierten Ziele bei.

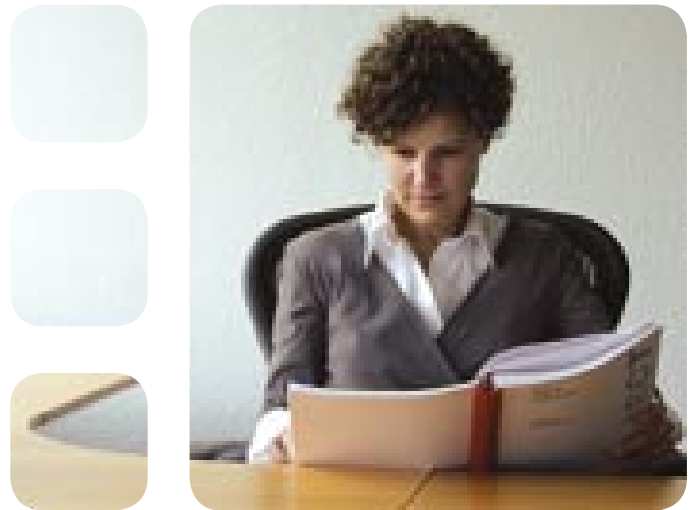
**Vollziehen Sie doch einmal für Ihr Unternehmen die Beschaffung einer Kaffeemaschine oder die Abwicklung der Reisekostenabrechnung nach. Sie werden dann beeindruckende Beispiele für Umständlichkeit, unnötige Kompliziertheit und überzogenen Aufwand vorliegen haben, der die tatsächlichen Ziele karikiert – die Sie dann auch leider oder glücklicherweise noch definieren müssen. Sollten diese Aufgabenstellungen bei Ihnen bereits perfekt sein (einfach, transparent, klar) so suchen Sie eine andere Aufgabe, von der berichtet wird, dass sie komplex und anspruchsvoll sei, und nutzen diese als Beispiel.**

Eine wesentliche Bedingung für positives Arbeiterleben bildet das wahrgenommene Gleichgewicht zwischen den Anforderungen auf der einen Seite und den Fähigkeiten auf der anderen Seite. Dieser Zustand bzw. dieses Gleichgewicht ist immer dann gegeben, wenn Sie davon überzeugt sind, die anstehende Aufgabe mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln bewältigen zu können.

Stellen wir uns einerseits vor, dass es uns abverlangt wird, über eine Hürde zu springen, die 90 cm hoch ist, so werden die meisten Menschen behaupten, diese Aufgabe mit etwas Training zu meistern; wir sehen den Gleichgewichtszustand gewährleistet und fühlen uns nicht überfordert, sondern begreifen die Aufforderung als Herausforderung. Wird es uns nun aber ohne größeren Trainingsaufwand abverlangt, eine Hürde von 140 cm Höhe zu überspringen, so bekommen wir Angstschweiß auf der Stirn und denken: »Wie soll ich das denn schaffen?« Hier ist die Gleichgewichtssituation nicht mehr

gegeben, so dass die Voraussetzungen für ein positives Arbeiterleben nicht besonders erfolversprechend sind.

Werden also durch die Anforderungen unsere individuellen Fähigkeiten überschritten, so verspüren wir leistungshemmende Angst. Werden wir jedoch unterfordert, so entsteht Langeweile und Lustlosigkeit. »Es ist doch albern, bis 10 zu zählen!« Positives Arbeiterleben findet somit nur dann einen günstigen Nährboden, wenn sich die Anforderungen und Fähigkeiten in einem Gleichgewicht befinden. Neben dem beschriebenen Gleichgewicht ist es ebenso wichtig, dass die Anforderungen und Fähigkeiten, die zur Bewältigung einer Aufgabe erforderlich sind, überdurchschnittlich hoch sind; andernfalls würde wieder der Effekt der Langeweile eintreten. Positives Arbeiterleben ist nur auf einem schmalen Grad zwischen den Polen ‚Langeweile‘ und ‚Überforderung‘ zu erzielen.



## Kreative Spitzenleistungen brauchen Freiraum, Vertrauen und Ziele

– ein Beispiel aus einem Automobilunternehmen

Das Unternehmen Audi ist für seine vielfältigen Innovationen und immer neuen und intelligenten Problemlösungen in der Automobilwelt bekannt. Der von Audi proklamierte Anspruch »Vorsprung durch Technik« basiert auf einem kontinuierlichen Innovationsprozess, in dem aus außergewöhnlichen Ideen vom Kunden akzeptierte Produkte entstehen. Vom TDI-Motor, verklebte Scheiben über die erste vollverzinkte Karosserie bis hin zum Aluminium-Automobil finden sich zahlreiche Beispiele. Einen wahren Innovationsschub erlebte das Unternehmen durch den Aufbau und den gekonnten Einsatz einer Vorentwicklung mit etwa 70 Mitarbeitern. Dieser Bereich wurde außerhalb des eigentlichen Entwicklungszentrums aufgebaut. Mit dem Ziel, neue Konzepte und Fahrzeugtechnologien vorzudenken und einen Reifegrad zu entwickeln, der dann eine Entwicklung bis zur Serienreife zuließ.

**Durch geballte Fachkompetenz und ein Höchstmaß an Kreativität wird dort erdacht, was Jahre später zum Markterfolg werden soll. Entsprechend handelt es sich um Arbeiten, die im Vertrauen auf ihren späteren Erfolg hin stattfinden. Die Wirkung der Vorentwicklung ist stark zeitversetzt und dementsprechend vom Führungsverständnis der Unternehmensspitze abhängig – es gilt zu investieren und nicht zu sparen.**

Neue Arbeitsformen gehen oft mit innovativen Ideen einher. Doch diese lassen sich nur schwer unter den starren Fittichen lang gewachsener Einflusststrukturen etablieren. Im Fall Audi wurde eine losgelöste Organisationseinheit geschaffen. Die Erwartungen und der Erfolgsdruck waren hoch und somit die Ziele unmissverständlich: kreative Höchstleistungen im Dienst des Unternehmens zu vollbringen. Spitzenleistung ist kein Widerspruch zu kreativem Denken und Arbeitszufriedenheit. Im Gegenteil, wo von den Ingenieuren Herausforderungen angenommen wurden, Extremes geleistet wurde, war die persönliche Befriedigung am stärksten. Doch um diese Arbeitsform erst zu ermöglichen, war eine Führung notwendig, die den Mitarbeitern den nötigen Spielraum für Eigeninitiative ließ, für die benötigten Ressourcen kämpfte und mehr als Coach denn als Aufpasser agierte. Wer exzellente Köpfe führen will, kann dies nicht auf die gleiche Weise tun, als führte er einen Produktionsbetrieb. Hieraus resultiert jedoch auch, dass an die Stelle von akribischer Kontrolle ein starkes Vertrauen in die Mitarbeiter treten musste. Die Zufriedenheit und Leistung in der Vorentwicklung von Audi war jedoch gerade deshalb so groß, weil ein entgegengesetztes Paradigma gelebt

wurde. Vertrauen heißt »Loslassen«. Und zumindest in kreativen und intellektuellen Arbeitsbereichen ist dies der Schlüssel, um wirklich neues Land entdecken zu können.

**Über die Jahre hinweg kristallisierten sich folgende Arbeitsprinzipien heraus, die zum einen zur Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und zum anderen zum Innovationserfolg führten:**

- **Sportlicher Wettbewerb – der spornt zu Spitzenleistung an und motiviert.**
- **Balance zwischen kreativem Spielraum und eindeutigen Vorgaben. Analogie aus dem Reitsport: Wer das Pferd nicht aus der Kontrolle verlieren will, hält die Zügel straff. Wer aber Hindernisse erfolgreich überspringen will, muss die Zügel im richtigen Augenblick absolut lockerlassen, damit das Pferd den Bewegungsfreiraum zum Sprung hat.**
- **Vorschuss – nur Vertrauensvorschuss führt zu Fortschritt.**
- **Kreativität ist ein psychologisches und kein technisches Thema. Ingenieure und Wissenschaftler lieben die Produkt- nicht die Projektentwicklung. Wer sie erfolgreich führen will, sollte sich kritisch hinterfragen, ob es ihm um Verwalten »ausreißender Ressourcen« oder um das Entdecken neuer Möglichkeiten geht. Wer nur Verwalten will, sollte dies nicht mit Menschen tun, die eigentlich etwas Neues erobren sollen.**
- **Steuern über Kennzahlen, Äquivalente und Analogien um Entwicklungsleistung ganzheitlich bewerten und im Unternehmen vermarkten zu können. Alles, was es noch nicht gibt, ist logischerweise kaum fassbar und zu bewerten.**
- **Ziele-Setzen soll die Richtung vorgeben, darf aber nie limitierend wirken.**

Audi's Vorentwicklung ist es durch unkonventionelle, oft vom Umfeld beneidete oder missverstandene Arbeitsweisen gelungen, Denkarbeiter optimal zu führen. Ein Beispiel: Während alle anderen Audianer fleißig bis zum Feitagnachmittag ihren Arbeiten nachgingen, ruhten in der Vorentwicklung die eigentlichen Arbeiten. Ab Freitag Mittag wurde u. a. über Probleme und Herausforderungen in den laufenden Projekten diskutiert. Was für Außenstehende sehr faul wirkte, war hocheffektiv. Denn die Mitarbeiter nahmen die Gedanken mit ins Wochenende. Und beim Spielen mit den Kindern oder beim Bootfahren kamen die gesuchten Ideen. So war den Unternehmen geholfen und der Mitarbeiter zufrieden (37).

Als eine weitere Bedingung sollte Ihnen Zeit zur Aufgabenerfüllung und diese auch unterbrechungsfrei zur Verfügung stehen. Sie kennen das: Endlich läuft es mal richtig gut und es kommt irgendein »Trottel« durch die Bürotür und fragt nach dem Ordner der Rechnungen von 1976. Positives Arbeitserleben kann nur dann entstehen, wenn Raum und Zeit für die Aufgabenerfüllung angemessen gestaltet sind und Möglichkeiten bestehen, ablenkungsfrei und damit konzentriert an einer (!) Sache zu arbeiten.

Die Beschränkung auf das Wesentliche ist ein weiteres Gebot der Aufgabengestaltung. Das beinhaltet auch das Setzen von Prioritäten und das Aussprechen des Wortes »Nein«, wenn mir klar ist, dass diese zusätzliche Aufgabe in der gewünschten Zeit nicht neben allem anderen auch noch in gewünschter Qualität erledigt werden kann.

Hier sind insbesondere auch die vielen Kleinigkeiten von Bedeutung, an die man ständig denkt, die irgendwie noch zwischendurch erledigt werden müssen. »Ich muss eben noch mal...«, »ich muss unbedingt daran denken, dass ich heute noch...« etc. Jeder Kleinkram für sich genommen ist völlig harmlos; da er aber die unangenehme Eigenschaft besitzt, in Rudeln aufzutreten, wird er nicht nur lästig, sondern stört all unsere Pläne.

Der Kleinkram tobt in unserem Bewusstsein, lenkt uns vom Wesentlichen ab und macht Zwischenstation auf gelben Merktzetteln auf unserem Schreibtisch. Als Ursprung für das Elend mit dem Kleinkram gibt Barbara Berckhan (18) die Verpflichtungen an, die wir bereitwillig eingehen.

**»Jede Verpflichtung, die wir eingehen, erzeugt im Laufe der Zeit kleine Aufgaben, Dinge, die zu erledigen sind. Oft erkennen wir am Anfang noch nicht das ganze Ausmaß des Kleinkrams, der damit verbunden ist. Die einfache Formel lautet: Viele Verpflichtungen – viel Kleinkram«.**

**Achten Sie auf Ihr inneres Gleichgewicht: Anforderungen und Ziele sollten nicht zu hoch und nicht zu niedrig gesteckt sein.**

**»Aus dem Streben nach Einfachheit ist vielfach eine Geschichte nachwachsender Komplexität geworden.« (17).**

**Wir sehnen uns irgendwo alle immer wieder nach »Einfachheit«, auch wenn es immer einen guten Eindruck hinterlässt, wenn man am Stammtisch oder sonst wo seinem Gesprächspartner klar machen kann, dass man etwas tut, was so kompliziert und anspruchsvoll ist, dass man nur selbst es machen kann und das kaum ein anderer es verstehen kann, wenn man den Versuch unternimmt, die eigene Tätigkeit darzustellen. Vom Office Manager, der im Back Office für alle Business Solutions und das gesamte Management verantwortlich ist bis hin zum IT-Special Agent, der mit Sherlock Holmes nach Viren auf Oracle-Datenbanken und dem Proxy-Server sucht. Klingt toll kompliziert! Macht aber nicht immer glücklich!**

Kasten 14



**Transparenz und einfache Abläufe  
anstelle von Überkomplexität  
und Kompliziertheit.**

## 8.2 Ablauf-/Prozessgestaltung und Strukturgestaltung

Abläufe/Prozesse, Strukturen und Aufgaben müssen klar, eindeutig und einfach sein. »Abläufe und Sachverhalte müssen allen Mitarbeitern verständlich sein, denn sie sind letztlich die wirklichen »Macher« im Unternehmen – verständlich macht man sich, wenn man sich einfach ausdrückt und verständlich, übersichtlich, einfach organisiert. Dezentralisation und Delegation mit dem Ziel einfacher Strukturen bedeutet auch, Stellenbeschreibungen und Ziele für die Mitarbeiter auf das Notwendigste zu beschränken. Das Urteilsvermögen der Mitarbeiter ist oft höher einzuschätzen als die Wirkung vieler Regelungen« führt Dieter Brandes hierzu aus in seinem Buch »Konsequent einfach. Die ALDI-Erfolgsstory« (38).

Nun ergibt sich die Frage, warum nicht überall alle Prozesse, Strukturen und Aufgaben einfach und klar sind, warum sich viele Menschen in Unternehmen mit Intransparenz, übermäßiger Komplexität, komplizierten Regeln und Anweisungen beschäftigen müssen (und hiermit viel Zeit vergeuden müssen). Die Antwort ist vielfältig, hat aber drei Hauptaspekte:

- **Angst**
- **Misstrauen**
- **Macht- und Informationskonzentration bei einigen wenigen.**

Zur Angst führt Brandes (38) folgendes aus: »Überkomplexität beruht in vielen Unternehmen auf der Angst des Managements, Fehler zu machen oder vor dem Aufsichtsrat eine Maßnahme nicht begründen zu können. Diese Angst ist sicherlich bei Publikumsgesellschaften mit angestellten Managern weiter verbreitet als bei inhabergeführten Unternehmen. Sie ist mit ein Grund für die Bildung von Stabsabteilungen, den Einsatz von Unternehmensberatungsgesellschaften sowie für große Marktanalysen. Damit sollen Fehler vermieden und – so die Hoffnung – »Entscheidungsunfähigkeit-durch-Angst« reduziert werden. Angst ist die Wiege der Bürokratie.«

Misstrauen gegenüber den eigenen Mitarbeitern, den Kollegen auf den jeweiligen Hierarchieebenen untereinander, den Kunden, den Lieferanten gegenüber führt zum Aufbau vielfältiger, hierarchischer Kontrollsysteme, die einen großen Aufwand bedingen und somit zusätzlich

Stellen (mit Menschen besetzte, deren Aufgabe die Kontrolle ist, nicht die am Kundennutzen orientierte inhaltliche Arbeit) und Kosten. Auch hier gilt: wie weit ist Kontrolle sinnvoll und wie wird diese sinnvolle Kontrolle klar, einfach und eindeutig geregelt (einschließlich der Sanktionen)? – alles darüber hinausgehende ist Verschwendung.

Wenn Klarheit und die Frage nach dem Sinn zu Maßstäben des Handelns und der Entscheidungen werden, dann können generelle Regelungen die detaillierten Einzelanweisungen ersetzen. Allgemein akzeptierte Regeln und Prinzipien treten an die Stelle von Vorschriften, Regulierungen, genauen Formulieren von Abteilungspolitiken und Arbeitsabläufen. Eine derartige Unternehmenskultur trägt zur Vermeidung unnötiger, bremsender und kostspieliger Bürokratie bei. Sie erfordert jedoch auch den Mut zu Versuch und Irrtum. Doch wenn der Sinn einer Entscheidung ausreichend und verantwortungsbewusst geprüft wurde: »Warum muss das sein?«, gibt es kaum noch Anlass zur

Sorge. An die Sinnfrage schließt sich automatisch die Frage an, ob man bei einer Lösung oder einem Prozess alles Vorgesehene oder Geplante auch wirklich braucht oder ob nicht doch noch etwas weggelassen werden könnte (38).

Machtkonzentration und Informationskonzentration von wenigen Menschen in einem Unternehmen bringt meist Nachteile, da

- **ein selbständiges Mitdenken und -handeln hierüber nicht gefördert wird**
- **und auch nicht möglich ist, da häufig die erforderlichen Informationen bei denen fehlen, die eine bestimmte Arbeit erledigen sollen.**

Der Schlüssel zum Erfolg ist, den Mitarbeitern Erfolgsmöglichkeiten zu verschaffen. Das geschieht durch Delegation und vollständige Information über die für den jeweiligen Mitarbeiter wichtigen Aspekte. So können viel mehr Mitarbeiter an der Entwicklung des Unternehmens maßgeblich, das heißt verantwortlich, beteiligt werden – was letztlich zu einem positiven Arbeitserleben bei Mitarbeitern und Führungskräften führt.

Nach diesen Ausführungen über klare, einfache und sinnvolle Strukturen, Prozesse und Aufgaben nun ein Beispiel, in dem der Versuch unternommen wurde, eine hierarchisch organisierte, bürokratische Organisation gemäß diesen Überlegungen neu zu strukturieren.

Sinn als Leitkategorie des Handelns.

Große Kunst ist dann erreicht,  
wenn man nichts mehr weglassen kann.  
Chinesisches Sprichwort

Das ehemalige Katasteramt des Landes Bremen wurde in einen Eigenbetrieb umgewandelt und erhielt in diesem Zuge im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses eine neue Organisationsstruktur und eine neue Prozessstruktur (38). Abbildung 6 zeigt den Wandel der Organisationsstruktur in schematischer Form auf. Abbildung 7 zeigt die aktuelle Aufbaustruktur, Abbildung 8 die Prozessstruktur.

**Eine enorme Veränderung findet sich hier im Vergleich zur tradierten bürokratischen, stark arbeitsteiligen Vorgangsbearbeitung.**

In der alten Struktur hatte jede/-r Mitarbeiter/-in ganz eng begrenzte Aufgaben, die hintereinander von Vielen erledigt wurden und über etliche Hierarchieebenen laufen mussten. In der neuen Struktur erarbeiten Teams komplette Aufträge oder Projekte in großer Eigenverantwortung ab (unter fachlichem Coaching der Geschäftsführung und der Direktoren).

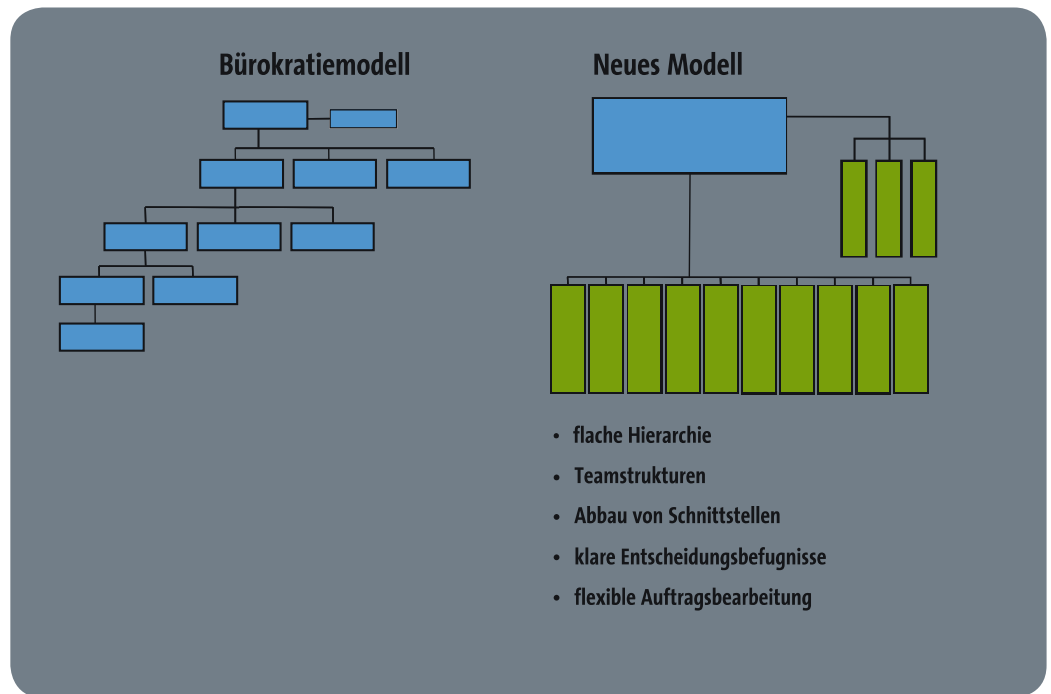


Abbildung 6: Wandlung einer »bürokratischen« Organisationsstruktur in eine teamorientierte Struktur (26)



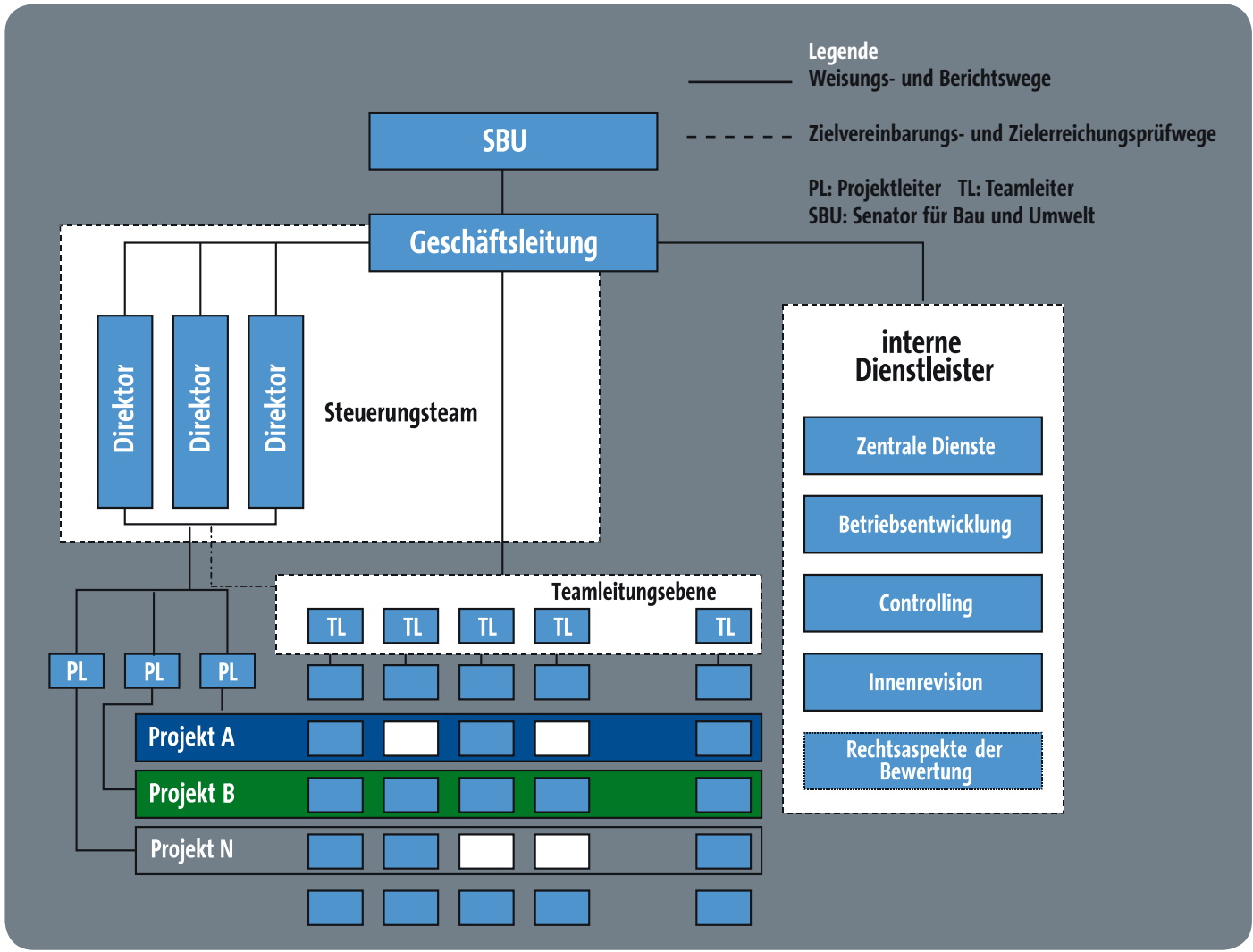


Abbildung 7: Neue Aufbaustruktur des im Text vorgestellten Unternehmens



**Führung und Kontrolle erfolgen nicht mehr für jedes »Aufgabenelement«, sondern über Zielvereinbarungen und für komplette Aufträge.**

Hierzu erhalten die Teams »ganzheitliche« Aufgaben, d. h. sie bearbeiten eine Aufgabe von Anfang bis Ende mit der Folge, dass Selbständigkeit, Erfolgserlebnisse und Verantwortungsbewusstsein wachsen, die gesamte Bearbeitungszeit der Aufgaben sehr stark sinkt und die Führungskräfte sich früher aus Zeitgründen vernachlässigten, aber sehr wichtigen, Aufgabengebieten zuwenden können:

- **Kundenakquisition und Kundenbetreuung**
- **Einführung neuer Technologien und Techniken**
- **Optimierung der Rahmenbedingungen für das Unternehmen durch Mitwirkung in entsprechenden Gremien.**

Die Mitarbeiter sind auch in Fachgremien, Kundenakquisition usw. eingebunden und in Projekte, in denen entweder neue Standards für die Durchführung des Tagesgeschäftes oder neue Techniken, Verfahren usw. eingeführt werden (Abbildung 8). Auch hierüber soll ein Beitrag zu positivem Arbeitserleben geleistet werden – eine wichtige Grenze derartiger organisatorischer Umgestaltungen ist in den bereits vorstehend erwähnten Stressgrößen zu sehen: der einzelne Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin muss ihre Aufgaben bewältigen können und darf nicht überfordert werden (aber durchaus gefordert).

Weitere Beispiele zur organisatorischen Optimierung finden Sie in den Kästen 15 bis 18.



## **Klärung von Zuständigkeiten und Optimierung von Arbeitsprozessen**

Klare Zuständigkeiten und optimierte Arbeitsprozesse können zu einem positiven Arbeitserleben beitragen. So wurden z. B. in einem sozialen Dienstleistungsunternehmen alle administrativen Prozesse unter die Lupe genommen und auf das zwingend Notwendige reduziert und parallel dazu die Zuständigkeiten auf allen Hierarchieebenen geklärt. Vor dieser positiven Entwicklung war für die Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens häufig unklar, wer für welche Aufgaben zuständig ist und wer welche Entscheidungsbefugnisse hat. Die Prozesse waren umständlich und kompliziert gestaltet – wie dies häufig anzutreffen ist, wo Unternehmen bereits eine lange Tradition und Geschichte haben.

So mussten sich die Mitarbeiter immer wieder – ohne es zu wollen und ohne Freunde daran zu haben – mit Fragen beschäftigen wie:

- **Wer ist der richtige Ansprechpartner für ein bestimmtes Anliegen/Problem?**
- **Was fällt in meinen Verantwortungsbereich, wann muss ich Rücksprache halten?**
- **Kann/Darf der (z. B. ein Kollege, ein Vorgesetzter) das überhaupt entscheiden?**
- **Ist das überhaupt meine/seine Aufgabe?**
- **Wer braucht welche Informationen und Unterlagen?**
- **Warum dauert es immer so lange, bis ich eine Antwort erhalte/bis eine Entscheidung gefällt ist?**

Es kam zwangsläufig zu Verzögerungen im Arbeitsprozess, es entstanden Missverständnisse, unnötige Reibungsverluste und Ärger. Oft blieb ein ungutes Gefühl von Unklarheit zurück und der Eindruck, die Prozesse nicht durchschauen zu können. Die Mitarbeiter äußerten nach der Prozessoptimierung und der Klärung der Zuständigkeiten, dass

- durch klare Strukturen und Abläufe viele Dinge schneller und einfacher geworden seien,
- sich die Kommunikation und Kooperation verbessert habe,
- Handlungsfelder und Handlungsspielräume erkennbar bzw. geschaffen wurden und mehr Transparenz in der Organisation entstanden sei (40).

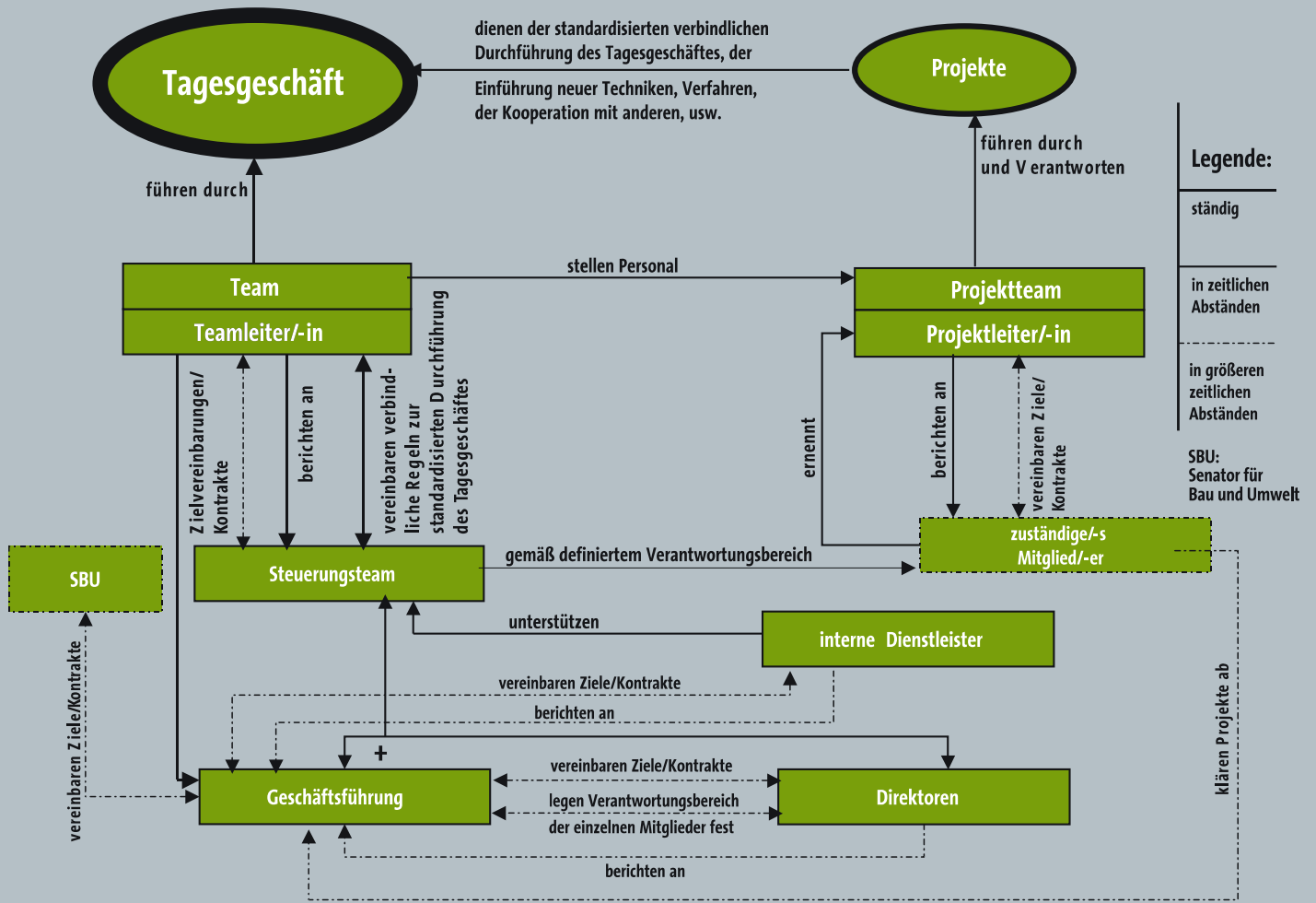


Abbildung 8: Neue Prozessstruktur des im Text vorgestellten Unternehmens. Die Abbildung sieht auf den ersten Blick recht kompliziert aus, wird aber bei genauer Beschäftigung mit ihr durchaus leicht zugänglich.

## Hierarchie- und abteilungsübergreifende Bearbeitung von Problemen

In einem sozialen Dienstleistungsunternehmen mit dezentralen Einheiten wurden im Verlauf eines Organisationsentwicklungsprozesses organisationsübergreifende Problemstellungen, die von allen Mitarbeitern eingebracht werden konnten, in hierarchie- und abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen bearbeitet.

**Neben der Erarbeitung von inhaltlich tragfähigen Lösungen hatte diese Art der Vorgehensweise die beabsichtigten »Nebeneffekte«, dass**

- sich die Beteiligten außerordentlich im Prozess engagierten,
- die Ergebnisse in hohem Maße von den Beteiligten akzeptiert wurden,
- durch das Zusammentreffen von Menschen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen viele verschiedene Impulse eingebracht wurden und neue Ideen entstanden,
- ein »Miteinander auf allen Ebenen« empfunden wurde, ebenso wie
- die Auflösung von Vereinzelung und die Vernetzung der Menschen und Bereiche.

**Für den Erfolg war hierbei entscheidend, die Problembearbeitung methodisch in einer Weise zu unterstützen, die**

- die konstruktive Beteiligung aller Mitarbeitenden sicherstellte,
- eine lösungs- und zielorientierte sowie zeitlich begrenzte Vorgehensweise vorsah und
- dazu anregte, Probleme aus verschiedenen Perspektiven und Ebenen (z. B. Aufgabe, Ziel, Ressourcen, Hindernisse/ Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft/ Mitarbeiter, Vorgesetzte, Geschäftsführung, Kunden) zu betrachten und dabei auch emotionale Aspekte zu berücksichtigen (40).

## Neugestaltung der Verantwortungsverteilung und Aufgabenwahrnehmung

**In einer Werkstatt, in der verschiedene Gebrauchsgegenstände aus Holz hergestellt wurden, wurde im Rahmen einer Organisationsuntersuchung festgestellt, dass in der Vergangenheit oft Motivationsprobleme und Stress dadurch bei den Mitarbeiter/-innen entstanden waren, dass Entscheidungen der Leitung bzw. von anderen umgesetzt werden mussten, die für die Mitarbeiter/-innen nicht nachvollziehbar waren. Die Mitarbeiter/-innen sahen sich in der Folge für etwas in die Verantwortung genommen, dem sie aus eigener Sicht nicht zugestimmt hätten. Dies wirkte sich insgesamt negativ auf die Vertrauensbasis und Unternehmenskultur aus.**

Die genannten Probleme waren zu lösen, um die Basis für eigenverantwortliches Handeln zu schaffen. Entsprechend sollte im Rahmen der Neuorganisation eine neue, verbindliche Aufteilung der Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse unter den maßgeblichen Akteuren in der Holzwerkstatt, den Gruppenleitungen, dem Arbeitsvorbereiter, dem Produktionsleiter und dem Betriebsstättenleiter gefunden werden.

Hierbei berücksichtigte Kriterien waren:

- jede(r) sollte nur für von ihr/ihm zu beeinflussende Aufgaben die Verantwortung übernehmen
- den jeweiligen Funktionsträgern ist für diese Aufgaben der benötigte Entscheidungs- und Handlungsspielraum zuzuschreiben
- alle notwendigen Aufgaben müssen einem Funktionsträger zugeordnet werden
- verbindliche Regelung der Verantwortlichkeiten in der Arbeitsteilung zwischen Gruppenleitungen, Arbeitsvorbereiter, Produktionsleiter und dem Betriebsstättenleiter.

Auf dieser Basis wurden partizipativ (unter Mitwirkung aller relevanten Beteiligten) verbindliche Abläufe und die Verantwortlichkeiten für die Produktentwicklung, die Akquisition neuer Kunden, die Bearbeitung und Beurteilung von Kundenanfragen, die Arbeitsvorbereitung, die Angebotskalkulation, die Terminierung von Fertigungsaufträgen, die Materialbestellung und die Abwicklung von Aufträgen einschließlich der Qualitätsprüfung entwickelt. Die Lösung wurde in grafischer Form aufbereitet und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt und von diesen akzeptiert und umgesetzt (41).

## Erhöhung der Transparenz betrieblicher Entscheidungen durch eine Optimierung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation

**Ein weiteres grundlegendes Problem, das sich bei der Organisationsuntersuchung im Beispiel des Kastens 17 (Holzwerkstatt) ergab, bestand in einem unzureichenden Informationsfluss und großem Misstrauen insbesondere zwischen den Gruppenleitungen und den übrigen Führungskräften in der Holzwerkstatt bzw. der Betriebsstätte. Ein Hauptziel des Projektes war es daher, die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern. Angestrebt wurde hierbei die Ausbildung einer kollegialen Kooperation aller Mitarbeiter/-innen.**

Die Zusammenarbeit in den im Rahmen des Reorganisationsprojektes eingerichteten bereichs- und hierarchieübergreifend besetzten Projektgremien war für die Projektlaufzeit diesbezüglich ein zentrales Lösungselement. Im Zuge der Projektarbeiten stellten sich die Projektteamsitzungen als gute Möglichkeit für einen hierarchieübergreifenden Austausch heraus. Auf Grundlage dieser Erfahrungen wurde aus den Reihen der Betriebsstättenleitung angeregt, sich auch über die Projektlaufzeit hinaus in einer ähnlichen, von Seiten der Gruppenleitungen rotierend besetzten Runde monatlich auszutauschen. Begleitende Weiterbildungen u. a. zu den Themen Kommunikation und Konfliktbewältigung sowie ein Gruppen-

coaching mit einem externen Coach waren weitere Lösungselemente im direkten Projektkontext zur Unterstützung einer Weiterentwicklung der Kommunikations- und Kooperationskultur.

**Ein zentrales Element der Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation stellt der neu eingeführte Jour-Fixe der Fertigungsgruppenleitungen dar. Die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Fertigungsgruppenleitungen, bspw. bei der Vorbereitung der Angebotserstellungen, machte es erforderlich, einen schnellen Informationsaustausch sicherzustellen und eine schnelle gemeinsame Entscheidungsfindung zu ermöglichen.**

Am Jour-Fixe kommen die Gruppenleitungen morgens täglich zu einer maximal halbstündigen Besprechung unter Moderation des Arbeitsvorbereiters zusammen. Dort werden Auftragsanfragen besprochen und festgelegt, ob und wenn ja, wie mögliche Aufträge bearbeitet werden können und ob entsprechende Kapazitäten zur Verfügung stehen. Es wird verbindlich entschieden, welche Fertigungsgruppe wann welchen Auftrag fertigt. Der Jour-Fixe der Fertigungsgruppen wird aber auch dazu genutzt, gemeinsam die Fertigungsprozesse zu optimieren und Lösungsmöglichkeiten für auftretende Probleme zu finden. Er ist damit das zentrale Gremium

geworden, in dem Informationen tagesaktuell ausgetauscht und Entscheidungen getroffen werden.

**Der Jour-Fixe wurde von den Gruppenleitungen zunächst nur zögerlich angenommen und bedurfte in der Anfangsphase der Unterstützung durch die externe Begleitung. Relativ schnell erkannten die Mitarbeiter/-innen jedoch, dass es sich hierbei nicht um eine allgemeine Diskussionsrunde handelte, sondern in ihm die Festlegungen für die konkrete Arbeit durch sie selbst erfolgten.**

Die erhöhte Transparenz der gesamten betrieblichen Abläufe, einschließlich der Auftragsannahme und Terminplanung, verbesserte die Motivation der Mitarbeiter/-innen maßgeblich. Es ist jedoch zu betonen, dass eine solche Lösung nur dann positive Effekte haben kann, wenn den Mitarbeiter/-innen tatsächlich auch die notwendigen Entscheidungskompetenzen zugestanden werden. (41)

## **Einführung von Job-Rotation oder »innerbetriebliche Arbeitsplatzwanderung«**

**Für Menschen, die neugierig sind und sich im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung weiterentwickeln wollen stellt sich nach einer gewissen – individuell verschiedenen – Zeitspanne von einigen Jahren der Drang ein, etwas anderes zu tun, den bestehenden Wirkungskreis zu erweitern oder ein ganz neues Tätigkeitsgebiet zu übernehmen.**

Für diese Mitarbeiter ist Job Rotation geradezu ein inneres Bedürfnis – die ideale Lösung, wenn sie sonst zufrieden mit ihrer Firma sind.

**Siegel geht in ihrem Buch »Arbeit macht Spaß« noch einen Schritt weiter und empfiehlt Unternehmen und Führungskräften, damit zu werben, dass niemand bei ihnen in Routine erstarren muss, sondern zur Qualitätssteigerung des Arbeitsplatzes die Möglichkeit geboten bekommt, sich alle drei bis fünf Jahre ein anderes Tätigkeitsgebiet zu erschließen (24).**

- **Offenheit im Sinne offener und ehrlicher Kommunikationsabläufe sind eine Verhaltensweise, die Vertrauen auf allen Unternehmensebenen fördert.**
- **Ziel ist es im Gespräch Grenzen abzubauen, räumliche wie persönliche.**
- **Die Arbeit muss gut vorstrukturiert sein.**
- **Direkte Kommunikation ist ganz wichtig; nicht ständig per E-Mail kommunizieren.**

**Klare Zielsetzungen und Rückmeldungen über Geleistetes sind Voraussetzungen für positives Arbeitserleben.**

Das Buch von Gallagher und Schmidt (42) »Unter Pinguinen« liefert in unterhaltsamer, leicht lesbarer Form sachdienliche Hinweise, wie man seine Arbeitswelt besser gestalten kann, um positives Arbeitserleben zu bewirken.

Im Land der Pinguine darf sich nichts verändern, alles bleibt so, wie es ist; hier gelten viele Regeln, z. B.:

- Die Loyalität dem Vorgesetzten gegenüber ist wichtiger als die Loyalität der Firma gegenüber!
- Man muss außerhalb des Unternehmens streng darauf achten, die »Firmenlinie« bzw. Firmenmeinung zu achten und darf den Kaiserpinguin nicht bloßstellen.
- Es herrscht »organisatorische Verstopfung«; bei Entscheidungen sind zwingend viele Hierarchieebenen einzubinden.
- Gremien dürfen nur beraten, aber sollten keine Entscheidungen fällen.
- usw.

**Das Gegenstück zum Land der Pinguine ist das Land der Möglichkeiten, in dem alle erfolgreich sein können – jeder auf seine Art – und einen wichtigen Beitrag leisten können, der von Kollegen und Mitarbeitern geschätzt wird.**

Das Land der Möglichkeiten ist mehr als ein Ort, es ist eine Einstellung. Es ist die Offenheit für neue Ideen, die Bereitschaft zuzuhören, der Wille zu lernen, der Wunsch, sich weiterzuentwickeln und die Flexibilität, etwas zu verändern. Das Land der Möglichkeiten ist dort, wo wir leben und arbeiten, wenn wir uns darauf einlassen, mit neuen Augen zu sehen, unseren Herzen zu folgen und uns selbst und andere als das akzeptieren, was wir wirklich sind ... wir selbst.

Im Hinblick auf die Förderung des positiven Arbeitserlebens bleibt festzuhalten, dass erst eine produktive und wertschätzende Koexistenz unterschiedlichster Charaktere eine erfolgreiche Unternehmenskultur schafft.



### 8.3 Zielsetzungen und -ergebnisse

Bei einer Zieldefinition müssen die folgenden Anforderungen an Ziele berücksichtigt werden (43):

#### **Sinnesspezifisch konkrete Festlegung**

- die Zielerreichung muss sinnlich, emotional und logisch vorstellbar sein

#### **Messbar**

- überprüfbare, operationalisierte Festlegung
- Angabe von Maßzahlen und Einheiten bzw. Definition verständlicher qualitativer Kriterien
- Alle verstehen genau das Gleiche unter den Zielen
- genaue Angaben, woran die Zielerreichung erkannt wird

#### **Attraktiv**

- positive und unabhängige Formulierung
- keine Vergleiche (»besser oder mehr als«)
- keine Ziele in »Nicht-Fassung«

#### **Realistisch**

- erreichbare Festlegung
- keine Überforderung oder Unterforderung
- zeitliche Fixierung mit kurzen Feedback-Bögen zur kurzfristigen Rückmeldung über Wege zur Zielerreichung und Grad der Zielerreichung
- selbständig erreichbar (Zielerreichung liegt im eigenen Kompetenzbereich)
- situationsspezifische Zielbestimmung (passend zum konkreten Kontext)

#### **Terminiert**

- Angabe, bis wann das Ziel erreicht sein soll und welche Erfolgskriterien bis wann erfüllt sein müssen
- Berücksichtigung von weiteren Auswirkungen der Zielerreichung (auch Risiken und Nachteile)

### Kontrolle über die Steuerung der Umsetzung der Aufgabe

Wenn man wichtige Aspekte der eigenen Tätigkeit nicht selbständig kontrollieren kann, wird man abgehalten, auf auftretende Probleme einzugehen – dadurch wird wiederum Kreativität und Leistungsfähigkeit untergraben (44). Will man also Spaß an der Durchführung einer Tätigkeit haben, ist es ausgesprochen wichtig, Autonomie bezüglich der Umsetzung der eigenen Arbeit zu erleben.

(Nach dem Motto »wenn Du keine Zeit hast, nimm Dir zu Beginn viel davon« ist die Zielsetzungs- und Aufgabendefinitionsphase eine besonders wesentliche, die leider oft vernachlässigt wird (da ja ein jeder weiß, was er will und denkt, die anderen wollen das Gleiche, überprüft das aber nicht), wodurch viele Projekte, Aufgaben und Gruppensitzungen misslingen.)

Wichtig ist das Vorhandensein klarer Zielsetzungen und Rückmeldungen über erzielte Ergebnisse. Wenn der Chef sagt: »Schreiben Sie mir mal ein Exposé für das Objekt, ach Sie wissen schon!«, dann wird es schwer. Sie wissen nicht genau, was er von Ihnen will und beschäftigen sich umfangreich mit der Frage, was Sie denn eigentlich tun sollten, um den diffusen Anforderungen zu genügen. Hier kann positives Arbeiterleben nicht entstehen, weil Ihre Aufmerksamkeit und Verarbeitungskapazität durch die absolut unklare Zielformulierung auf eine andere Ebene gerichtet ist. Das eigentliche Tun, das Schreiben eines Exposé, tritt in den Hintergrund und Sie sind weit davon entfernt, in dieser Aufgabe aufzugehen.

**»Mitarbeiter müssen für sich eigene Ziele formulieren können.«**

**»Es müssen klare Ziele gesetzt werden.«**

**»Unzuverlässigkeit ist absolut störend.«**

**»Handlungsspielräume müssen klar definiert sein.«**

## 8.4 Was kann man für das Betriebsklima tun?

Viele Unternehmen und Organisationen werden in Zeiten, in denen der ökonomische Druck oder die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sich deutlich ändern, plötzlich besonders kreativ; viele erst dann, wenn es eigentlich schon zu spät ist. Man stellt sich dann doch immer wieder die Frage, warum die dann erfreulichen Beispiele nicht bereits viel früher Einzug in unsere Arbeitswelt gefunden haben. Aber es soll hier ja nicht darum gehen, diesen Umstand zu beklagen, sondern vielmehr darum, aus den positiven Beispielen zu lernen, aus Ihnen Anregungen in die eigene Arbeitswelt mitzunehmen und Anstöße zu finden, wie man in seinem eigenen Umfeld neue, andere Wege beschreiten kann. Es gibt viele, viele Beispiele, wobei sich die meisten auf die vielen Kleinigkeiten beschränken, von denen wir vielerorts hören: die traditionelle Kohl & Pinkelfahrt in Norddeutschland, um nicht nur den Magen zu füllen, sondern ebenso das Gemeinschaftsgefühl und die Kollegialität zu fördern; mal gemeinsam zum Bowlen gehen, um sich bei leichten sportlichen Aktivitäten näher kennen zu lernen; diese Liste ließe sich nahezu beliebig fortsetzen, ohne dass Sie begeistert an Ihren Arbeitsplatz zurückgehen, um eine dieser Ideen sofort in die Tat umzusetzen, denn ähnliche Aktivitäten kennen Sie fast alle. Diese Darstellung soll in keiner Weise den Eindruck erwecken, dass nicht auch diese Kollektivaktivitäten von großer Bedeutung sind, aber manche dieser »Come Together-Ereignisse« sind doch etwas antiquiert und erfreuen sich nur bei einer überschaubaren Anzahl von Menschen permanent großer Beliebtheit. Viele dieser Veranstaltungen werden nach der 10ten Auflage häufig sogar zu einem Bumerang, weil sich bei so einigen schon erste Perlen des Angstschweißes auf der Stirn abzeichnen, wenn Sie über das demnächst anstehenden Betriebskegeln mit anschließendem Umtrunk informiert werden. Man darf vermuten, dass sich eine nachhaltige und positive Wirkung nur sehr selten einstellt; schade, bei doch zumeist gut gemeinter Absicht und häufig großem Engagement des Vorbereitungsstabes. **Will man wirklich langfristig die Kultur eines Unternehmens verändern und tatsächliche Freude an der Arbeit erzeugen, so reicht es meistens nicht, einmal im Jahr Gutes für Mitarbeiter, Kolleginnen und die Vorgesetzten zu tun.**

**Es ist ein Anfang, aber sicher nicht alles! Im Folgenden werden nun unterschiedliche Beispiele dargestellt, durch die Positives bewirkt wurde und die zur Nachahmung empfohlen sind. (Sie sollten die oben etwas kritisch dargestellten Aktivitäten jedoch nicht vergessen!)**

Zuerst wollen wir unseren Blick nach Tetttnang am Bodensee richten, wo es einen klassischen Mittelständler gibt, der als familienfreundlicher Betrieb im Jahre 2001 durch die Hertie-Stiftung sein Prüfsiegel erhielt. Das Unternehmen Vaude stellt Schlafsäcke, Zelte, Bergsportbekleidung, Fahrradzubehör etc. her und beschäftigt 160 Menschen. Der Leiter der Organisationsentwicklung beklagt, dass die Verabschiedung in die Elternzeit meist ein Abschied ohne Rückkehr ist. Da das Unternehmen aber viele junge Frauen als Näherinnen beschäftigt, ist der stetige Aderlass an guten, qualifizierten Fachfrauen für das Unternehmen nur schwer auszugleichen. Insbesondere aufgrund der schlechten Lage auf dem Arbeitsmarkt, d. h. auf der Seite des Angebots an qualifizierten Arbeitskräften. Was für die Region sehr erfreulich ist, ist für den Sportartikelhersteller eher problematisch: Es herrscht nahezu Vollbeschäftigung bei einer Arbeitslosenquote von vier Prozent. Wie sollen da nun auf dem regionalen Arbeitsmarkt passende Arbeitskräfte gefunden und eingestellt werden? Das Unternehmen hat aus der Not eine Tugend gemacht und alles in Bewegung gesetzt, um den Müttern eine Rückkehr in das Unternehmen interessant zu machen.

Für 200 000 Mark wurde ein Kinderhaus gebaut und das Unternehmen trägt 40 000 Mark der anfallenden Betriebskosten jährlich. Im Mai 2001 wurde das neue Kinderhaus eröffnet und bereits 17 Kinder aufgenommen. »Für vier Elternteile dieser Kinder sei das Angebot die Voraussetzung, bei uns in Teil- oder Vollzeit arbeiten zu können«, so Meier (Leiter der Organisationsentwicklung) (45). Neben diesen vier Elternteilen können drei weitere Mütter, die in den nächsten Monaten wieder aus dem Erziehungsurlaub zurückkommen, als Erfolg verbucht werden. Die Investition macht auch betriebswirtschaftlich Sinn, so das Unternehmen.

## Wie wäre es denn, wenn Papa zu Hause arbeiten darf?

Dieser Fragestellung hat sich der bayrische Automobilkonzern BMW zugewandt und ein Projekt initiiert, um Tele- und Heimarbeit zu erproben. »In Georg Viesers Büro schreit ein Kind. Wenn der BMW-Angestellte mittwochs einen Anruf entgegennimmt, muss er manchmal das besondere Umfeld seines Büros erklären. Vieser ist seit fünf Jahren Vater. Normalerweise sitzt er vor seinem Computer in der Münchner Firmenzentrale, er müsste es aber nicht mehr. Jeden Mittwoch holt er mittags seine Tochter von der Tagesmutter, fährt nach Hause und setzt sich dort an den Schreibtisch. Sein Bürotelefon hat Vieser dann nach Hause umgeleitet« (46). Doch nicht nur das Telefon ist umgeleitet, über ein persönliches Passwort kann der BMW-Angestellte über das Internet auf alle BMW-Daten weltweit zugreifen. Auch ein Fax steht zur Verfügung, was neben dem PC selbstverständlich vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wird. Der Angestellte Vieser ist längst kein Einzelfall mehr, sondern ca. 1000 andere Telearbeiter genießen ebenfalls die Vorzüge dieses Arbeitskonzeptes. Doch dieses Konzept ist nicht nur arbeitnehmerfreundlich und erhält die Arbeitszufriedenheit, sondern auch der Arbeitgeber ist mit den Ergebnissen der ersten Testphase, die 1995 mit den ersten nach Hause versetzten BMWlerInnen begann, sehr zufrieden. Die Süddeutsche Zeitung gab bekannt, dass einer der größten Pluspunkte die zunehmende zeitliche und räumliche Mobilität ist. Neben den Vorzügen für die Mitarbeiter in Form sinkender Belastungen sind auch die Leistungen um durchschnittlich 16% gestiegen. Weitere positive Aspekte, die durch die Telearbeiter genannt wurden, waren:

- Die Arbeit zu Hause wirkt sich positiv auf die Kreativität, die Arbeitszufriedenheit und das Familienleben aus.
- Zu Hause kann man ungestörter arbeiten als am Büroschreibtisch im Unternehmen.

Die Ergebnisse haben BMW bewogen, diese Konzeption in den Routinebetrieb zu übernehmen. Anfängliche Bedenken, die Bindung zum Unternehmen könne verloren gehen oder die Mitarbeiter überladen sich mit Arbeit, wurde auch vom Betriebsrat als grundlos bezeichnet. Der Versuch ging somit für beide Seiten auf und wird weiter sein »positives Unwesen« bei BMW treiben.

Insgesamt gab es 2002 nach Auffassung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWT) schätzungsweise mehr als 1,6 Millionen Telearbeitsplätze in Deutschland (47). Neben BMW sind noch IBM in Stuttgart und Berlin, Hewlett Packard, die Deutsche Bank, Siemens etc. zu nennen, die ihre Organisationsformen aufbrechen und versuchen, die Vorzüge der Telearbeit zu nutzen. Die vielen Anhänger dieses neuen Trends gehen motivierter ihrem Job nach; das haben zahlreiche Studien bewiesen. Auch sind sie mit ihrer Arbeit zufriedener als »herkömmliche« Angestellte, die im Großraumbüro sitzen. Ein weiteres überzeugendes Argument sind Produktivitätssteigerungen von ca. 20%, die nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel sind.

Langgestellte Forderungen werden Wirklichkeit: Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, selbstbestimmtes Arbeiten und mehr Freizeit. Nur müssen Sie »als Telearbeiter schon ein offener Typ sein und auf andere zugehen. Sonst bleibe ich auf Dauer außen vor«, so eine IBM-Mitarbeiterin (48). Eine gute Darstellung über den Stand, die Möglichkeiten und insbesondere die gesundheitsverträgliche Gestaltung von Telearbeit findet sich in der Broschüre von Ertel, Mainz und Ullsperger (49) und dem Leitfaden (50).

**Service für die Mitarbeiter/-innen!  
(und selbstverständlich für die  
Kunden)**

Ein weiteres Beispiel dafür, dass Unternehmen Zusatzleistungen für ihre Mitarbeiter anbieten, wenn das Personal auf dem Arbeitsmarkt knapp ist, ist das Unternehmen Compaq in Dornach. Inzwischen gehören kostenlose Handys, hauseigene Fitnessangebote schon zum üblichen Trend; eigene Einkaufsportale sind jedoch neu. Viele eher konservativ orientierte Unternehmen sperren den Mitarbeitern den Internetzugang, weil man befürchtet, dass die Mitarbeiter ständig durch die Internetwelt surfen. Nicht so Compaq; hier dürfen die Mitarbeiter ganz legal während der Arbeitszeit surfen. Inzwischen hat der Computerhersteller ein eigenes Einkaufsportale für die Mitarbeiter. Neben einem Lebensmittelservice stehen Weine und Reinigungsdienstleistungen zur Verfügung (insgesamt 3500 Produkte).

Das Ziel des Unternehmens ist es, den Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten. Auch hier gab es natürlich Bedenken: Werden damit die Mitarbeiter nicht in die Versuchung gebracht, ewig lange zu arbeiten? Die Antwort der Projektleiterin für die Einführung dieser Zusatzleistung ist ein klares »Nein«. Die neuartige Online-Einkaufsmöglichkeit hat sich soweit etabliert, dass inzwischen ca. 50% der Belegschaft das Angebot testen. Diese Onlineshops im Intranet sind als sehr flexible Lösungen anzusehen, denn Erweiterungsmöglichkeiten des Angebotes sind jederzeit gegeben. So sucht ein Düsseldorfer Unternehmen nach Car-Sharing-Dienstleistungen sowie Babysitter-Angeboten für die Mitarbeiter.

Demnächst werden auch die Unternehmensberater von Ernst & Young sowie Roland Berger & Partner und der Chipbroker ACG in Wiesbaden das Online-Shopping im Intranet erproben (51).

Nicht für alle Unternehmen muss eine derartige Lösung interessant sein, aber sie zeigt eine Richtung auf, in die man denken kann. Vielleicht ist es für kleinere Unternehmen viel attraktiver, dass ein Mitarbeiter die anderen mittags bekocht.

**Ein Thema, das schon immer spannend war und es noch heute ist, ist die Arbeitszeitgestaltung. Hier werden große Potentiale vermutet, die jedes Unternehmen für sich nutzen möchte. Auf der anderen Seite werden die Gewerkschaften sehr hellhörig, wenn es um eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten geht. Innovative Arbeitszeitmodelle sollen den Menschen mehr individuelle Spielräume bieten und Möglichkeiten schaffen, eine bessere Work-Life-Balance herzustellen. Bei der Betrachtung von Arbeitszeitmodellen ist jedoch stets Vorsicht geboten, ob sie wirklich dem vorgegebenen Zweck dienlich sind. Dennoch, viele moderne Konzepte sind deutlich darauf ausgerichtet, den Mitarbeitern durch mehr Selbstverantwortung neue Freiheiten zu schaffen, die sie für sich nutzen können. Die Unternehmen wiederum bewegen sich immer wieder zwischen den Polen, die Betriebszeit ausdehnen und die individuelle Arbeitszeit verkürzen zu müssen. Hier sind schon kreative, sehr anspruchsvolle Lösungen gefragt, um dem beschriebenen Dilemma Herr zu werden.**

**Auch eines der Unternehmen, das am Neuen Markt erfolgreich überlebt hat, zeichnet sich durch besondere Maßnahmen für die Mitarbeiter aus.**

Die Süddeutsche Zeitung liefert am 19.04.2002 (52) einen spannenden Beitrag von Wolfgang Görl über das Online-Aktionshaus Ebay: Wäre dies ein Film, so ein cooler Streifen aus dem New-Economy-Milieu, würde man bei der Premierenfeier den Regisseur diskret beiseite winken und ihm sagen: »Hey, ganz nett die Sache, aber ist das nicht alles ein bisschen klischeehaft geraten? Diese Typen zum Beispiel: Jung, dynamisch, Millionen auf dem Konto und doch so locker drauf, als würden sie den ganzen Tag inlineskateten, irgendwo auf einem Pazifik-Boulevard. Gibt's doch gar nicht.«

**Gibt es doch!** Vielleicht nicht in Los Angeles oder der Bay Area, aber in Kleinmachnow, ein paar hundert Meter vor dem ehemaligen deutsch-deutschen Grenzübergang Dreilinden. Okay, ein paar junge Leute stehen vor dem Glashaus, die sich unpassend der Zigarette hingeben, aber da federt schon Jörg Rheinboldt herbei, in Allerweltsjeans und Kaufhaushemd und verbreitet gute Laune. **»Also das Rauchen,« sagt er, das Rauchen habe er**

**kürzlich verboten, »da war ich der unbeliebteste Mensch hier.** Aber dafür sind die gesunden Sachen in der Cafeteria kostenlos. Säfte, Wasser, Salat, Müsli, Obst, alles.« Tatsächlich, da sitzen welche und futtern Salat. Rheinboldt ist schon ein paar Türen weiter, voilà, der Fitnessraum: diverse Ergometer, Foltergeräte für Bauch und Gesäß, ein Sandsack – aber kein Mensch. »Wir arbeiten schließlich von neun bis einundzwanzig Uhr, aber abends ist es hier voll.«

**Noch ist Nachmittag.** Noch sitzt der größte Teil der 350 Mitarbeiter in den Großraumbüros, umgeben von Computern, farbigen Säulen, Wendeltreppen, Grünpflanzen und kühlem Designer-Schnickschnack, oder sie konferieren im Meetingraum »Playstation«, der auch als Kinderzimmer durchgehen würde. Wer aber ganz scharf nachdenken muss, verschwindet in einer »Brain cell«, wo man stehend, sitzend oder liegend zum Wohle der Firma in sich geht. Das alles soll Rheinboldt zufolge dergestalt wirken, dass die Leute abends das Büro mit dem Gedanken verlassen: **»Es war ein anstrengender Tag, aber es war gut, dass ich aufgestanden bin.«**

Aussagen aus den bereits Ein-  
gangs erwähnten Interviews

»Wir sind eine große Familie.«  
»Mittags gemeinsames Kochen.«

»Sabbaticals, Möglichkeiten zur  
Promotion und Sportveranstal-  
tungen.«

»Eine zielgerichtete Gestaltung  
der Räume (ästhetische Gestal-  
tung) und der Unternehmenskul-  
tur (Pflege der Gesprächskultur)  
ist wichtig.«

»Wir veranstalten Sommerfeste,  
Weihnachtsfeiern, usw.«

»Wir organisieren Betriebs-  
sport.«

»Durch Veranstaltungen mit  
Krankenkassen (Gesundheits-  
check?).«

»Wir organisieren Reisen mit  
unterschiedlichen Schwerpunk-  
ten.«

»Wir treffen uns jeden Donners-  
tag zum Schnacken.«

»Wir versuchen, möglichst viel  
gemeinsam zu tun.«

Das »Regionale Beschäftigungsbündnis Bremen und Bremerhaven» als eine Initiative des Senators für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales der Freien Hansestadt Bremen hat in einer Veröffentlichung 22 Arbeitszeitmodelle von Bremer und Bremerhavener Unternehmen zusammengestellt (53). Hier sind innovative gestalterische Ansätze entwickelt und realisiert worden, die zeigen, was Unternehmen im Hinblick auf die Arbeitszeit für ihre Beschäftigten tun können.

Der Betriebsrat der Airbus Deutschland GmbH äußert sich zum neuen Arbeitszeitmodell in einem Unternehmen: »Neu an dieser Vereinbarung sind nicht alleine die täglichen Arbeitsspannen und flexiblen Arbeitszeitkonten, neu ist vor allen Dingen der Mut, den Beschäftigten selbst die Verfügung und die Verantwortung über ihr eigenes Arbeitsverhalten zu übertragen. In der Produktion wie auch in der Entwicklung und den Verwaltungsbe-  
reichen entscheiden die Beschäftigten eigenverantwortlich über ihre tägliche Anwesenheitszeit, über ihre Anfangs- und Endzeiten als auch über den Auf- oder Abbau von Arbeitszeitkonten« (53).

Die Geschäftsleitung des Magistrats der Stadt Bremerhaven – Amt für Bauförderung gibt nach der Flexibilisierung der Arbeitszeit folgende, erfreuliche Stellungnahme ab: »Die Vereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit im Amt für Bauförderung eröffnet den Mitarbeitern einen Rahmen für selbständiges Handeln. Dadurch übernehmen sie Verantwortung für Arbeitsabläufe, ihre Motivation und ihr Engagement steigen und die Vorgesetzten werden von dispositiven Aufga-

ben entlastet. Die Freiheit, selbst zu entscheiden, kann angesichts steigenden Arbeitsdrucks und der Herausforderung neuer Technologien nicht hoch genug bewertet werden« (53).

Neben vielen Mittelständlern hat beispielsweise auch die Bremische Evangelische Kirche (BEK) neue Arbeitszeitregelungen eingeführt. Pastoren können sich neuerdings eine Stelle teilen; das gilt auch für Ehepaare.

Die Daimler Chrysler AG bietet Teilzeit und Familienzeit an. Die Betriebsvereinbarung zur Familienzeit geht über den Elternzeitsanspruch hinaus. Durch die Familienzeit sollen Eltern darin unterstützt werden, Familie und Beruf zu vereinen, denn man kann davon ausgehen, dass nur zufriedene Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind. Die Familienzeit ist eine Möglichkeit der befristeten Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses mit dem Ziel der Kinderbetreuung. Wer diese Familienzeit nutzt, erhält für diesen Zeitraum selbstverständlich eine Wiedereinstellungszusage. Dies ist nur ein Beispiel der Daimler Chrysler Innovationen; der Betriebsrat sagt: »Wir haben Arbeitsvereinbarungen à la carte«.

Kraft Foods Deutschland bietet Eltern, die aus dem Job aussteigen müssen, weiterhin ständigen Kontakt zum Unternehmen durch verschiedenartige Informationsveranstaltungen mit Kinderbetreuung. »Vor zwei Jahren hat sich bei Kraft Foods eine ‚Diversity Task-Force‘ gebildet.« (Diversity ist ein Projekt zum Wandel der Unternehmenskultur zu mehr Vielfalt.) Die Task Force initiiert Projekte und

setzt Impulse, um Diversity als ein bedeutendes Element der Unternehmenskultur zu etablieren. Die Gruppe sucht zum Beispiel nach Wegen, wie Mitarbeiter/-innen durch mehr Flexibilität eine ‚Work-Life-Balance‘, also ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit finden« (53).

Ein weiteres Highlight stellt die roha arzneimittel GmbH in Bremen dar, bei der die Mitarbeiter/-innen jeden dritten Freitag frei haben. Aufgefangen wird der Arbeitsausfall durch ein sehr flexibles Gleitzeitmodell.

Kinder von Müttern, die beim Textilunternehmen Rösch in Tübingen beschäftigt sind behaupten: »Mamis Firma ist die beste!« (54). 17 Kinder aus dem Betriebskindergarten planschen gerade im firmeneigenen Hallenbad unter der Aufsicht eines professionellen Bademeisters. Die Kinder von Eltern, die bei Rösch beschäftigt sind, kommen jedoch nicht nur in den vorzüglichen Genuss der Schwimmbadnutzung; ebenso stehen Fußball- und Tennisplätze, Grillstätten im Park – selbstverständlich gratis – zur Verfügung. Das Unternehmen erhielt vom Bundesfamilienministerium eine Auszeichnung als familienfreundlichstes mittelständisches Unternehmen. Doch das ist noch nicht alles, um wirklich familienfreundlich zu sein. Jeder Mitarbeiter kann seine Arbeitszeit frei aussuchen. Es gibt für die insgesamt 322 Mitarbeiter 102 verschiedene Arbeitszeitregelungen

Etliche weitere Unternehmen, wie beispielsweise die Allianz-Versicherung, haben sich von restriktiven Arbeitszeitkonzepten gelöst und überlassen es

den Mitarbeitern, wie sie ihre Arbeitszeit zwischen 6.45 und 18.00 Uhr verteilen. Die Verfügbarkeit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz wird in den einzelnen Gruppen selbst organisiert.

Auch in völlig anderen Bereichen finden sich moderne Arbeitszeitregelungen. So gibt es eine flexible Dienstplangestaltung in den Wohngruppen für geistig und mehrfach behinderte Menschen von LEBEN MIT BEHINDERUNG HAMBURG (55), in der ein System aus Kernzeiten, flexiblen sowie frei einzusetzenden Stunden realisiert ist.

Wenn es darum geht, das Betriebsklima zu verbessern, zeigt sich u. a. die Firma Schuricht in Bremen aktiv, denn hier werden nicht nur die »klassischen« Sommerfeste und Weihnachtsfeiern angeboten, sondern auch reichlich Sportevents und Veranstaltungen mit Krankenkassen, bei denen die Mitarbeiter einen Gesundheitscheck durchführen lassen können. Die Designer vom idd haben mittags eine Art »Kochzirkel«, denn immer andere Mitarbeiter schlüpfen täglich in die Rolle des Kochs und beglücken mit Kochüberraschungen die Kollegen.

**Eine weitere Möglichkeit für Firmen den individuellen Ansprüchen ihrer Arbeitnehmer entgegenzukommen, ist das Eingehen auf individuelle Arbeitszeitbedürfnisse. Hierfür kommen alternative Arbeitsformen wie Teilzeitpositionen und Job Sharing in Frage – ggf. auch in Führungspositionen (24).**

## 8.5 Gesunde Mitarbeiter = gesundes Unternehmen

Neben Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung, der Telearbeit etc., dürfen innovative Maßnahmen der direkten Gesundheitsförderung nicht vergessen werden, denn viele dieser Aktivitäten sorgen für gesunde und zufriedene Mitarbeiter/-innen, sind Ausdruck einer gesundheitsförderlichen, mitarbeiterorientierten Kultur und haben somit einen nachhaltigen Einfluss auf das Betriebsklima.

Interessante Beispiele über »gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen« können einer Publikation des BKK Bundesverbandes (56) entnommen werden.

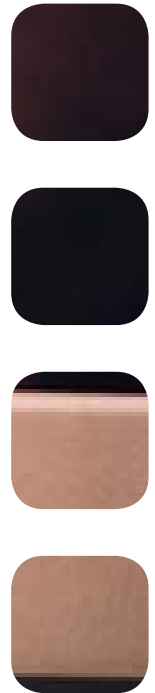
Hiernach verkauft beispielsweise das Customer Service Center des Sportgeräte- und Sportbekleidungs Herstellers Nike mit Sitz in Belgien nicht nur Produkte, die auch im Rahmen der Gesundheitsförderung Verwendung finden, sondern hat die betriebliche Gesundheitsförderung in den eigenen Unternehmensgrundsätzen festgeschrieben. Die Führungskräfte haben sich verpflichtet, die Arbeitsbedingungen kontinuierlich zu verbessern. Neben der permanenten Erfassung von Fehlzeiten und Arbeitsunfallanalyse, werden Ergebnisse über die »betriebsstatistischen Daten« sowie Befragungsergebnisse in wöchentlichen Reports an die Mitarbeiter/-innen weitergegeben. Die wöchentlichen Berichte enthalten jedoch nicht nur mahnende Zahlen, sondern vielmehr auch handlungsorientierte Hinweise und Tipps, was man besser machen kann. Die Nike-Mitarbeiter/-innen können sich beispielsweise im eigenen Gesundheitszentrum einen Gesundheitspass ausstellen lassen, der sie über ihren

allgemeinen Gesundheitsstatus informiert (56). Die Mitarbeiter/-innen werden mit diesen Ergebnissen bzw. Erkenntnissen nicht allein gelassen, sondern durch die Teilnahme an gezielt gestalteten Fitnessprogrammen können sie die Werte ihres Gesundheitspasses deutlich verbessern. Auch bei dem Nike-Beispiel zeigt sich, dass ein außergewöhnlich umfangreiches Angebot an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für Unternehmen ein gutes, ökonomisch sinnvolles »Investitionsobjekt« sein kann, denn inzwischen nehmen 20% der Beschäftigten an diesen Maßnahmen teil. Zahlreiche Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurden im letzten Jahr erfolgreich in die Tat umgesetzt und die Fehl- und Krankheitstage sind drastisch zurückgegangen.

Die Raffinerie Statoil in Dänemark verfolgt ehrgeizige Ziele: Die Zahl der Arbeitsunfälle und die arbeitsbedingten Erkrankungen sollen gegen Null gehen! Um dieses Ziel zu erreichen, hat man das Thema ‚Gesundheitsförderung‘ in das Qualitätsmanagement integriert (56). Statoil lässt seit 1999 ständig medizinische Untersuchungen bei den Beschäftigten durchführen. Es werden Anforderungsprofile für die einzelnen Arbeitsplätze angelegt und ständig aktualisiert, um sicherzustellen, dass die Fähigkeiten mit den Anforderungen korrespondieren, denn Unter- oder Überforderung wirken sich nachhaltig negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus. 75% der Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten wurden durchschnittlich umgesetzt. Des Weiteren ist die Zahl der Raucher in den Büros durch Kampagnen zurückgegangen.

**Die Mitarbeitergesundheit erhalten und fördern:  
Arbeitsunfallanalyse mit aktiver Gesundheitsförderung – z.B. Fitnessangeboten – kombinieren.**





**Bevor abschließend ein skandinavisches Beispiel angeführt werden soll, wird hier noch ein »bunter Strauß« an Maßnahmen und Ergebnissen aufgeführt, durch die Gesundheit in Unternehmen und damit auch betriebswirtschaftliche Effizienz gefördert wird:**

- »Mit Gesundheitszirkeln zu gesunden Arbeitsplätzen« bei der Mannesmannröhren-Werke AG
- VW – Verbesserung der Gesundheitsquote von 91,6% auf 96% zwischen 1991 und 1998 durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung
- »Weniger Hierarchie, mehr Qualifikation« und »Bessere Führung – besseres Klima« bei Oy Metsa-Botnia Ab in Finnland
- Valmet Corporation in Finnland: »Qualität durch Bildung« und »Fit bis ins Alter«, große Erfolge durch diese Programme

- Elais S.A. in Griechenland: »Gesundheitszirkel für alle«; die krankheitsbedingten Fehlzeiten gingen in den letzten drei Jahren um 10% zurück!
- Eimskip in Island: »Mitarbeiter wollen Verantwortung« und »Abwechslung ist gesund«; Mitarbeiter fehlen durchschnittlich nicht häufiger als 1,6 Tage pro Jahr!

Connecting People: Für das Telekommunikationsunternehmen Nokia werden »Kundenzufriedenheit, Achtung des Einzelnen, Leistung und ständige Weiterbildung« als Grundwerte betrachtet (56). Diese Werte sind jedoch nicht als Worthülsen in die Unternehmensphilosophie durch einen Werbetexter eingefügt worden, sondern finden ihren Ausdruck in einer Vielzahl von Programmen und Aktivitäten.

**Eine Work-Life-Balance stärkt nicht nur die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen, sondern auch die des Unternehmens.**

Erst kürzlich wurde der Startschuss für das »Total Wellness Program« gegeben. Das Ziel ist: »Aktive und gesunde Mitarbeiter durch eine leistungsfähige und gesunde Arbeitsorganisation«. Nokia sieht sich in der Verantwortung für den ganzen Menschen. So werden die Beschäftigten angehalten, »ihre familiären Beziehungen und sozialen Kontakte zu pflegen sowie ihre körperliche, soziale und geistige Konstitution zu verbessern. Dazu fördert das Unternehmen zahlreiche kulturelle und gesellige Aktivitäten der Belegschaft und organisiert z. B. Literaturvorlesungen, Theateraufführungen und Feste«. Durch das »Total Wellness Program« sollen alle Lebensbereiche einbezogen werden, um die Work-Life-Balance der Beschäftigten positiv zu beeinflussen. Neben der Vielzahl von Aktivitäten ist ebenso die »Statistik« der Finnen beeindruckend, die u. a. für die Steuerung und Messung der Wirksamkeit der Maßnahmen herangezogen wird. So werden Daten über Fehlzeiten, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten, Mitarbeiterzufriedenheit, Gesundheitszustand, sportliche Aktivitäten etc. erhoben. Aus diesen Daten können dann Erkenntnisse gewonnen werden, die für die Gestaltung des nächsten Programms hilfreich sind.

Wer mehr erfahren möchte, sollte sich die BKK Publikation intensiv ansehen, denn sie enthält eine große Zahl guter Beispiele aus ganz Europa.

**Zum Abschluss dieser Broschüre sei erwähnt, dass die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen positiver Arbeitsgestaltung und Gesundheit nicht nur reine Fiktion sind. So wird in einer Untersuchung (57) im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz**

**und Arbeitsmedizin zum Einfluss kognitiv-emotionaler Bewertungen der Arbeitssituation auf Wohlbefinden und Gesundheit festgestellt, dass eine Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, die nicht nur Fehlbeanspruchungen ausschließt, sondern vielmehr zu positivem Erleben in Form von Flow während der Arbeit und damit mithin zu einer intensiveren Hinwendung zur Arbeitsaufgabe führt, möglich ist. Eine solche Tätigkeitsgestaltung erwies sich in der Untersuchung als gesundheitsförderlich, da diese mit einem deutlich geringerem kardiovaskulären Risiko verbunden war. Die organisationalen Bedingungen für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, für ein positives Arbeitserleben, entsprechen denen, die sich bei Anwendung systemischer, selbstorganisationaler Regeln (58) zur Gestaltung von Arbeit ergeben. Zum Glück gibt es eine wachsende Zahl von Menschen in Unternehmen, die diese Regeln anwenden oder anwenden wollen.**

Und ganz am Ende lassen wir nun Michael Ende zu Wort kommen:

Beppo liebte diese Stunden vor Tagesanbruch, wenn die Stadt noch schlief. Und er tat seine Arbeit gern und gründlich. Er wusste, es war eine sehr notwendige Arbeit.

Wenn er so die Straßen kehrte, tat er es langsam, aber stetig: Bei jedem Schritt einen Atemzug und bei jedem Atemzug einen Besenstrich. Schritt-Atemzug-Besenstrich. Schritt-Atemzug-Besenstrich. Dazwischen blieb er manchmal ein Weilchen stehen und blickte nachdenklich vor sich hin. Und dann ging es wieder weiter-Schritt-Atemzug-Besenstrich----

Während er sich so dahinbewegte, vor sich die schmutzige Straße und hinter sich die saubere, kamen ihm oft große Gedanken. Aber es waren Gedanken ohne Worte, Gedanken, die sich so schwer mitteilen ließen wie ein bestimmter Duft, an den man sich nur gerade eben noch erinnerte, oder wie eine Farbe, von der man geträumt hat. Nach der Arbeit, wenn er bei Momo saß, erklärte er ihr seine großen Gedanken. Und da sie auf ihre besondere Art zuhörte, löste sich seine Zunge und er fand die richtigen Worte.

«Siehst du, Momo», sagte er dann zum Beispiel, «es ist so: Manchmal hat man eine sehr lange Straße vor sich. Man denkt, die ist so schrecklich lang; das kann man niemals schaffen, denkt man.»

Er blickte eine Weile schweigend vor sich hin, dann fuhr er fort: «Und dann fängt man an, sich zu eilen. Und man eilt sich immer mehr. Jedes mal, wenn man aufblickt, sieht man, dass es gar nicht weniger wird, was noch vor einem liegt. Und man strengt sich noch mehr an, man kriegt es mit der Angst, und zum Schluss ist man ganz aus der Puste und kann nicht mehr. Und die Straße liegt immer noch vor einem. So darf man es nicht machen.»

Er dachte einige Zeit nach. Dann sprach er weiter: «Man darf nie an die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder nur an den nächsten.»

Wieder hielt er inne und überlegte, ehe er hinzufügte: «Dann macht es Freude; das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein.»

Und abermals nach einer langen Pause fuhr er fort. «Auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht gemerkt wie, und man ist nicht außer Puste.» Er nickte vor sich hin und sagte abschließend. «Das ist wichtig.» (59)

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 **Statistisches Bundesamt** 2000
- 2 **Antonovsky, A.** Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag, Tübingen 1997
- 3 **Antonovsky, A.** Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In: A. Franke & M. Broda (Hrsg.): Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept, dgvt-Verlag, Tübingen 1993
- 4 **Schiffer, E.** Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese: Schatzsuche statt Fehlerfahndung, Beltz Verlag, Weinheim 2001
- 5 **Weisner, J.** Job & Joy. Die Formel für Spaß in Beruf und Privatleben. Econ Ullstein List Verlag München, 2001
- 6 **Zukunftsinstitut** 2000
- 7 **Pressestelle Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** Pressemitteilung Nr. 333, 20, 10/2001
- 8 **Normenausschuss Ergonomie (FN Erg) im DIN Deutsches Institut für Normung e. V.** DIN EN ISO 10075-1 und 10075-2, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1: Allgemeines und Begriffe, Teil 2: Gestaltungsgrundsätze, Beuth Verlag, Berlin, November 2000
- 9 **Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I.** (Hrsg.) Die aussergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebnisses. Klett-Cotta Verlagsgesellschaft, Stuttgart 1991
- 10 **Csikszentmihalyi, M.** Flow – Das Geheimnis des Glücks, Neunte Auflage, Klett-Cotta Verlagsgesellschaft, Stuttgart 2001
- 11 **Zimbardo, P. G.; Gerrig, R. J.** Psychologie, 7. Auflage, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1999
- 12 **Bandura, A.** Self-efficacy: The exercise of Control, Freeman, New York 1997
- 13 **Möller, H.-J.; Laux, G.; Deister, A.** Psychiatrie und Psychotherapie, 2. Auflage, Georg Thieme Verlag, Stuttgart 2001
- 14 **Ciaramicoli, A. & Ketcham, K.** Der Empathie Faktor. Mitgefühl, Toleranz, Verständnis. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2001
- 15 **Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz** Facts 8, Streß am Arbeitsplatz, Zusammenfassung eines Berichts der Agentur, 2002
- 16 **Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz** Facts 31, Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress und seinen Ursachen: Einige praktische Tipps für Arbeitnehmer, 2002
- 17 **Küstenmacher, W. T.; Seiwert, L. J.** Simplify your life. Einfacher und glücklicher Leben. Campus Verlag, Frankfurt 2002
- 18 **Berckhan, B.** Schluss mit der Anstrengung! Ein Reiseführer in die Mühelosigkeit. Kösel-Verlag, München 2002
- 19 **Lundin, St. C.; Paul, H.; Christensen J.** Fish. Ein ungewöhnliches Motivationsbuch. Redline - Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt 2001
- 20 **European Agency for Safety and Health at Work** Die Macht des positiven Denkens und andere praktische Bewältigungsstrategien, 2002  
<http://osha.eu.int/ew2002/>
- 21 **Schykowski, J.** Kurz schlafen – besser arbeiten. In econ-tec, Magazin für Wirtschaft und Technik, Interaktiver Studiengang Fachjournalistik der Hochschule Bremen. (Hrsg.), 2. Ausgabe, Juli 2002
- 22 **Schäfer-Walkmann, S.; Kolben, A.; Nißl-Gaubihler, M.; Wöhler, T.** Modellprojekt, Pflege der Profis, Neues Soziales Wissen e.V. (Hrsg.), Zwischenbericht 1. Juli 2001 - 31. Mai 2002, Augsburg 2002
- 23 **Hofmann, I.** Lebe faul, lebe länger. Warum sich Müßiggang lohnt. Falken/Mosaik Verlag, München 2002
- 24 **Siegel, M. R.** Arbeit macht Spaß! Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1993
- 25 **Gibran, K.** Der Prophet, 3. Auflage, Walter Verlag, Zürich und Düsseldorf 1998
- 26 **Heeg, F. J.; Binz, P.; Fafflock, H.; Kaebler, J.; Pracht, J.; Roth, C.; Sperga, M.** Betriebliche Veränderungsprozesse – selbstorganisationstheoretisch reflektiert, Bericht über Begleitung von organisatorisch-qualifikatorischen Veränderungsvorhaben in Unternehmen verschiedener Branchen. In: G. Goch, F. J. Heeg, B. E. Hirsch, D. H. Müller (Hrsg.), Bremer Schriften zu Betriebstechnik und Arbeitswissenschaft, Band 36, Verlag Mainz, Wissenschaftsverlag, Aachen 2002
- 27 **Binz, P.; Böhm, I.; Fafflock, H.; Heeg, F. J.; Kaebler, J.; Roth, C.; Schreuder, S.; Schwark, B.; Sperga, M.** Rollen in betrieblichen Veränderungsprozessen – Erfolgreiche Verhaltensweisen sowie individuelle Fähigkeiten und Merkmale von Promotoren. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten, QUEM Edition, Band 13, Waxmann, Berlin 2001
- 28 **Bild Zeitung** 06.10.1999, S. 3
- 29 **Computerwoche** 19.01.2001
- 30 **Die Welt** 29.03.2000, Nr. 75, S. 3
- 31 **Börsen-Zeitung** 10.03.1999, Nr. 47, S. V3
- 32 **Handelsblatt** 09.01.1998, Nr. 6, S. K1
- 33 **DeMarco, T.** Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn. Carl Hanser Verlag, München 2001

- 34 Ulich, E.** Arbeitspsychologie, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998
- 35 Heeg, F. J.; Töller, H.** Projektmanagement, in Vorbereitung
- 36 Broschk, M.** persönliche Mitteilung
- 37 Hasler, F.; Förster, L.** persönlicher Bericht, 2002
- 38 Brandes, D.** Konsequenz einfach. Die Aldi-Erfolgsstory, Wilhelm Heyne Verlag, 3. Auflage, München 2002
- 39 Heeg, F. J.; Pracht, J.** Unveröffentlichte Materialien zum Projekt der Binnenmodernisierung und Änderung eines Amtes zum Eigenbetrieb, 2002
- 40 Sperga, M.; Heeg, F. J.** Unveröffentlichte Materialien zum Projekt »Analyse und Gestaltung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen in Non-Profit-Organisationen – OrgaKom«, 2002
- 41 Kaebler, J.; Heeg F. J.** Unveröffentlichte Materialien zum Projekt »WfB-Holzwerkstatt, Entwicklung einer flexiblen Arbeits- und Fertigungsorganisation unter Beachtung der Besonderheiten des Eigenbetriebes Werkstatt Bremen«
- 42 Gallagher, B. J. & Schmidt, Warren H.** Unter Pinguinen. Ein tierisches Team-Buch. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt 2002
- 43 Heeg, F.J.; Sperga, M.; Veismann, M.** Kooperation von Betriebsräten und Sicherheitsfortschritten in Kleinbetrieben. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin (Hrsg.), Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschung Arbeitsmedizin Fb 945, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven 2002
- 44 Maslach, Ch., Leiter, M. P.** Die Wahrheit über Burnout – Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Springer, Wien 2001
- 45 Handelsblatt** 08.06.2001, S. 1
- 46 Süddeutsche Zeitung** 14.07.2001, S. 60
- 47 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit** Pressemitteilung vom 06.09.2002, <http://www.bmwi.de/Homepage/Presseforum/pressemitteilungen/2002/>
- 48 Wirtschaftsmagazin BIZZ** 01.03.1999, Nr. 3, S. 54
- 49 Ertel, M.; Maintz, G.; Ullsperger, P.** Telearbeit – gesund gestaltet, Tipps für gesundheitsverträgliche Telearbeit, Praktische Lösungen. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Gesundheitsschutz 17, 2. Auflage, Dortmund, <http://www.baua.de/suchen/index.htm>
- 50 Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung** Telearbeit – Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis, Westermann Verlag, Braunschweig 2001
- 51 Computerwoche** 12.01.2001, S. 78
- 52 Süddeutsche Zeitung** 19.04.2002, S. 11
- 53 Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales** Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven, 2002 <http://www.bremen.de/sozialsenator>
- 54 Bild am Sonntag** 09.03.1997, S. 1
- 55 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit** Flexible Dienstplangestaltung in den Wohngruppen für geistig und mehrfach behinderte Menschen von LEBEN MIT BEHINDERUNG HAMBURG, <http://www.bma.de/de/asp/Arbeitszeitmodelle>
- 56 BKK** (Hrsg.) Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen – WHP in Europe, 1999
- 57 Triemer, A.; Rau, R.** Positives Arbeitserleben, Psychophysiologische Untersuchungen zum Einfluß kognitiv-emotionaler Bewertungen der Arbeitssituation auf Wohlbefinden und Gesundheit. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Schriftenreihe Forschung Arbeitsmedizin, Band FB 907, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven 2001
- 58 Heeg, F. J.; Sperga, M.** Organisationales Lernen und Selbstorganisation – Anforderungen an die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse und Organisationsstrukturen zur Ermöglichung organisationalen Lernens unter instabil-komplexen Rahmenbedingungen. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten, QUEM Edition, Band 13, Waxmann, Berlin 2000
- 59 Ende, M.** Momo oder Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte. Thienemanns Verlag, 1973
- 60 Weltgesundheitsorganisation (WHO)** Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. In: Paulus, P. (Hrsg.): Prävention und Gesundheitsförderung. Perspektiven für die psychosoziale Praxis. GwG-Verlag, Köln 1992
- 61 Kommission der Europäischen Gemeinschaften** Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft: eine neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2002-2006, Mitteilung der Kommission KOM (2002) 118, vom 11.03.2002

# IMPRESSUM

## **Autoren**

Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg  
Dr. Frank Beinhold  
Dipl.-Psych. Stephanie Bubel

Steinbeis-Transferzentrum –  
Innovative Systemgestaltung und  
personale Kompetenzentwicklung  
an der Universität Bremen

## **Texterstellung**

Gundi Siemon

## **Durchsicht und Korrekturen**

Dr. Peter Krams

## **Grafik**

freitagsatelier –  
Hochschule für Künste Bremen  
Tizian Bauer  
Susanne Bodvay  
Alexander Neumayr

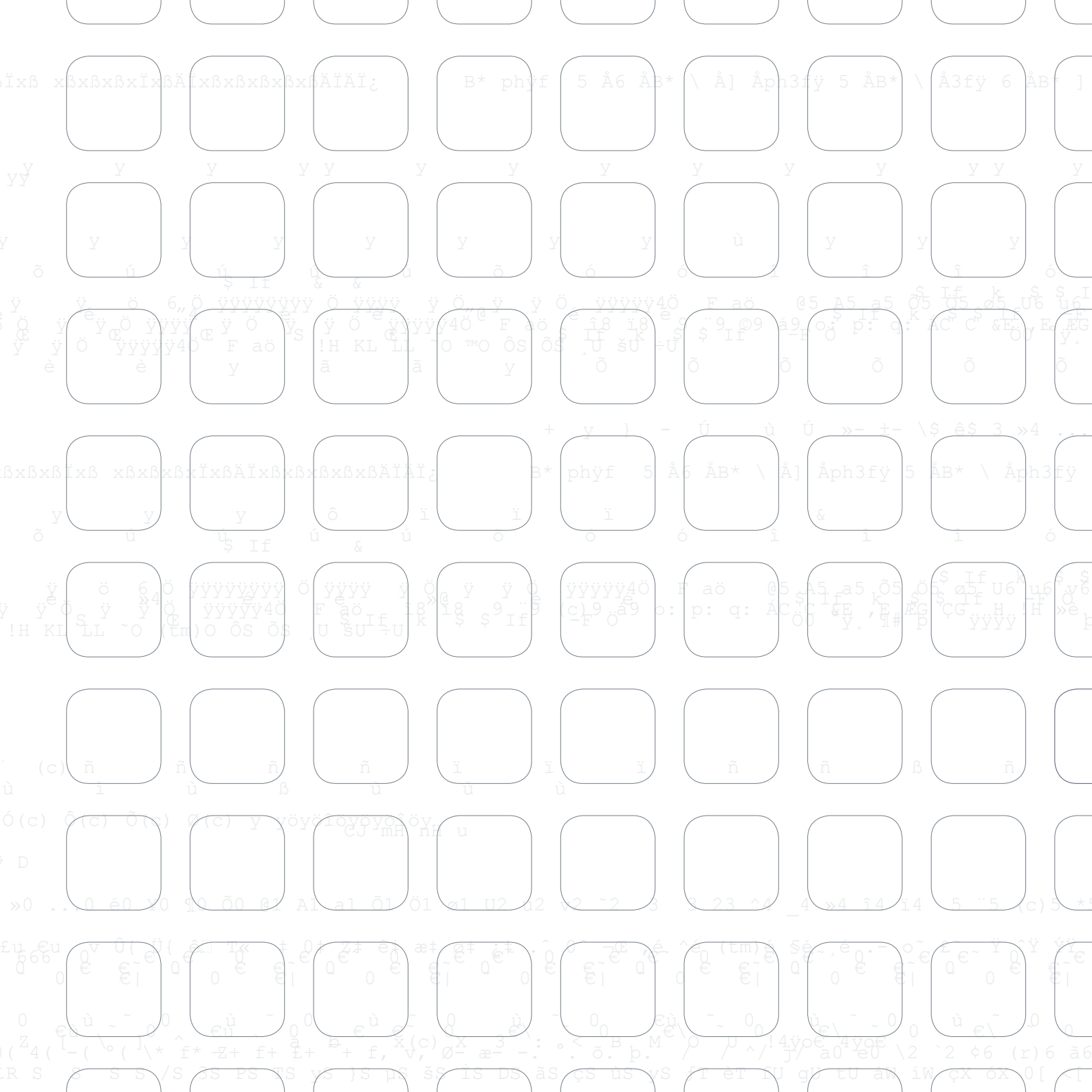
## **Fotos**

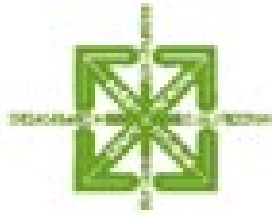
Tizian Bauer  
Susanne Bodvay  
Iza Kollek  
Nicole Küpke  
Alexander Neumayr

## **Herausgeber**

Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

Dezember 2002





Was kann im betrieblichen Alltag alles getan werden, damit Arbeit positiv erlebt wird, damit sie Spaß macht, damit sie letztendlich gesundheitsförderlich ist? Hiermit beschäftigt sich diese Broschüre. Menschen sollen einerseits in die Lage versetzt werden, selbständige Entscheidungen zu treffen und »Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben ...« und andererseits muss dafür die Gesellschaft, insbesondere auch der einzelne Betrieb, geeignete Bedingungen bereit halten (Ottawa-Charta der WHO). Anregungen und Beispiele hierzu finden Sie in dieser Broschüre.

