

INTERVIEW

Die moderne Version des Wettlaufs zwischen Hase und Igel

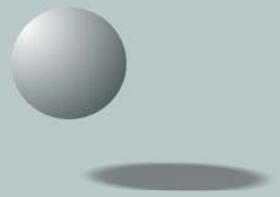
Volker Brose im Gespräch mit Ute Rahlves zur aktuellen Alltagssituation der Beschäftigten in Betrieben, öffentlichen Einrichtungen und Behörden sowie zu alltagstauglichen und nachhaltigen Wegen zur Reduzierung hoher Belastungen im Arbeitsalltag.

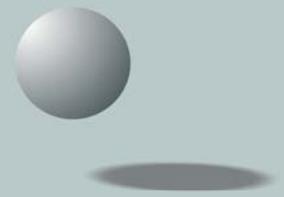
UR: „Jeder 2. Arbeitnehmer leidet unter hohen Belastungen.“ Dieses erschreckende Ergebnis legte eine Studie der DAK aus dem Jahr 2009 offen. Ist die Arbeitswelt so unmenschlich geworden oder wie sind solche Erkenntnisse zu interpretieren?

VB: Die Studie beschreibt die Alltagssituation in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Behörden ziemlich genau. Sicherlich kann und muss man diese Problematik auch unter gesellschafts- und kulturpolitischen Aspekten betrachten. Ob eine Bewertung dann zu der Erkenntnis kommt, dass die Arbeitswelt zunehmend unmenschlicher wird, sei dahingestellt. Denn ich bin mir nicht sicher, ob die Arbeitsbedingungen in der Vergangenheit jemals wirklich besser waren. Eigentlich haben die Beschäftigten zu allen Zeiten wenig erfreut auf wachsende Anforderungen am Arbeitsplatz reagiert. Allerdings ist für dieselben Menschen als Kunden und Konsumenten gleichzeitig auch immer schon der Ruf nach niedrigeren Preisen, besserer Qualität und höherem Service genau so selbstverständlich. Dieses Spannungsfeld zwischen der eigenen Leistungsverpflichtung als Arbeitnehmer und der persönlichen Leistungserwartung als Kunde kennzeichnet den Rahmen, in dem sich aber zwangsläufig die Anforderungen an die Menschen am Arbeitsplatz definieren. Unternehmen und zunehmend auch öffentliche Einrichtungen und Behörden müssen sich diesem Spagat stellen, der mit leerer werdenden Kassen natürlich noch an zusätzlicher Brisanz gewinnt, denn eine Erhöhung des Ressourceneinsatzes als Ausweg wird so immer seltener möglich. Und auch die zunehmende Globalisierung, die mittlerweile auch vor standortgebundenen Dienstleistungen nicht mehr Halt macht, trägt einerseits zu einer Verschärfung und andererseits zu einer zusätzlichen Einschränkung der lokalen Reaktionsfähigkeit bei. Aber für die Arbeitssituation der einzelnen Menschen am Arbeitsplatz ist diese Diskussion wenig hilfreich, denn sie entlastet sie im Arbeitsalltag kein bisschen und stoppt den Prozess der zunehmenden, individuellen Überlastung mit Sicherheit für viele Betroffenen nicht rechtzeitig.

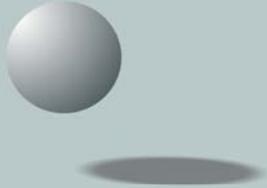
UR: *Heißt das, dass diese Diskussion überflüssig ist?*

VB: Nein, auf keinen Fall. Aber sie gehört nicht an den Arbeitsplatz sondern muss in der Gesellschaft aktiv ausgetragen werden. Gewerkschaften, politische Parteien, gesellschaftliche Gruppierungen und nicht zuletzt die politischen Instanzen stehen hier in der Verantwortung, nach Wegen zu suchen, die mittel- und langfristig solche Rahmenbedingungen sichern, die Leben und Arbeiten in Balance ermöglichen. Im Arbeitsalltag in den Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Behörden gleichermaßen muss es jedoch darum gehen, Wege zu finden, wie die Betroffenen kurzfristig mit der Arbeitsrealität angemessen und zufrieden stellend umgehen können. Philosophische Betrachtungen haben noch keinen konkreten Vorgang am Schreibtisch schneller erledigt. Die zeitnah nutzbaren Reserven und Potenziale, die zur Bewältigung der Situation erforderlich sind, ruhen vielmehr ungenutzt an den einzelnen Arbeitsplätzen und müssen von den Beschäftigten vor Ort identifiziert und eingelöst werden.





- UR: *Bedeutet das, dass die Beschäftigten schlichtweg mehr und schneller arbeiten müssen?*
- VB: Wieder ein klares nein! Sicherlich gibt es den einen oder anderen Beschäftigten, der nicht mit vollem Einsatz bei der Sache ist. Aber das sind die großen Ausnahmen. Vielerorts arbeiten die Menschen vielmehr schon seit geraumer Zeit an und teilweise auch weit über ihrer persönlichen Leistungsgrenze. Nicht selten sind Arbeitszeitkonten über einen langen Zeitraum deutlich überzogen und stillschweigend werden immer wieder gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen umgangen, um der Arbeitsmengen Herr zu werden. Aus meiner Sicht ist das auf Dauer ein unhaltbarer Zustand, denn die Unternehmen und Organisationen gehen damit Hypotheken gegenüber ihren Beschäftigten ein, die irgendwann unvermittelt fällig werden. Sei es in Form überlastungsbezogener Ausfälle, motivationsbedingter Leistungseinbrüche oder schlichtweg Erschöpfung und burn out.
- UR: *Aber wenn es nicht durch mehr Arbeit gehen soll, wie soll es dann gehen?*
- VB: In meiner Arbeit mit Fach- und Führungskräften der verschiedensten Branchen und Organisationen ist seit vielen Jahren die Frage der individuellen Arbeitsüberlastung allgegenwärtig. Bei den im Rahmen der verschiedenen Projekte mit den Beteiligten durchgeführten Vorgangsstrukturanalysen, mit denen wir Ansatzpunkte für individuelle Verbesserungen identifizieren, ist ein Befund über die Jahre nahezu unverändert auffällig. Sowohl Fach- als auch Führungskräfte verwenden nicht selten 40 bis 60 % ! ihrer Arbeitszeit damit, mit Ersatzprozessen alles das im Arbeitsalltag zu retten, was schlichtweg nicht glatt läuft, schief gegangen ist oder nicht so funktioniert, wie es aufgrund der eigentlich definierten Prozesse und Arbeitsabläufe eigentlich laufen sollte. Die Art der Ersatzprozesse ist dabei in den beobachteten Organisationen durchaus verschieden und vielschichtig, aber Aktionen, die durch fehlende Termintreue zuarbeitender Bereiche, unzureichende Kommunikationsflüsse, fehlende Arbeitsqualität oder Störungen in der Kooperation zwischen Kollegen oder Teams ausgelöst werden, sind nahezu immer vertreten. Auch in Mitarbeiterbefragungen sind diese Aspekte ja immer wieder Anlass zu Unzufriedenheit und Motivationsstörungen. Und das ist auch verständlich, denn wenn jemand die Arbeit erledigt, die ein Anderer schon lange hätte machen müssen, einem Kollegen hinterher läuft oder hinterher telefoniert, kommt er eben nicht zu seiner eigenen Arbeit. So geht täglich wertvolle Produktivzeit verloren, die den Betroffenen zwar für ihre Kernaufgaben fehlt, die aber weder in Statistiken noch in Ressourcenplanungen Berücksichtigung findet und oder sichtbar wird. Und deshalb bleibt bei den Entscheidern oftmals der Eindruck, dass die Beschäftigten ihren Job nicht ordentlich machen.
- UR: *Aber wie lässt sich hier etwas verändern?*
- VB: Stellen sie sich einen Sprinter bei den Olympischen Spielen vor, der seine 100 Meter in Schlangenlinien läuft und deshalb trotz höchster Geschwindigkeit hinter der Konkurrenz ins Ziel kommt. Schnell aber dumm gelaufen! Mit dem werde ich zunächst auch nicht daran arbeiten, dass er noch schneller läuft sondern dass er sich Umwege spart und den direkten Weg zum Ziel sucht. So absolviert er seine 100 Meter – eben seine Kernaufgabe! - sofort deutlich schneller – und er läuft obendrein noch weniger, spart also deutlich Energie ein. Und genau darum geht es auch im betrieblichen Alltag. Nicht schnelleres Arbeiten ist der Weg sondern intelligenteres Arbeiten und der konsequente Verzicht auf Schlangenlinien und Umwege. Ersatzprozesse sind genau solche „Umwege und Schlangenlinien“, die es gilt gezielt zu reduzieren. Daneben bieten eine konsequentere Ausrichtung der Arbeit auf größtmögliche tätigkeitsbezogene Wertschöpfung und das regelmäßige Hinterfragen eigener Routinen und Arbeitsgewohnheiten weitere lukrative Ansatzpunkte für die



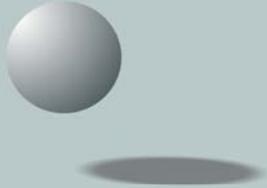
Entfrachtung der Alltagsarbeit von überflüssigen, wenig wertschöpfenden oder Ressourcen vernichtenden Aktivitäten. Genug Zeit für die eigenen Kernaufgaben ist im Regelfall vorhanden – es gilt sie nur auch dafür zu nutzen und nicht mit Nebenaktivitäten zu vergeuden.

UR: *Das klingt ja erstmal sehr einfach. Aber warum fällt es so schwer, das im Alltag umzusetzen?*

VB: Hier spielen viele Faktoren zusammen. Zum einen fehlen beispielsweise das Bewusstsein und die methodischen Kenntnisse, um sich in regelmäßigen Abständen kritisch und reflektierend mit seinem Alltagshandeln auseinanderzusetzen. Im täglichen „Kampfgetümmel“ geht so naturgemäß schnell der Überblick verloren und den Blick vom „Feldherrenhügel“ auf den eigenen Arbeitsalltag, der viele dieser Dinge sofort sichtbar machen würde, verschiebt man dann auf einen Zeitpunkt, wo „mal ein bisschen Luft“ ist, der dann aber doch nie kommt. Zum anderen kann der unreflektierte und spontane Verzicht auf Ersatzprozesse durchaus auch problematisch sein, da die beschrittenen Ersatzprozesse derzeit in vielen Fällen der einzige Weg sind, ein anstehendes Problem kurzfristig zufrieden stellend zu lösen. Der Betroffene ist also in einem Dilemma. Opfert er die Erledigung des aktuell anstehenden Falles für eine grundsätzliche und nachhaltige Verbesserung der Arbeitssituation, also für zukünftigen Nutzen oder opfert er die grundsätzliche und nachhaltige Verbesserung der Arbeitssituation dem Druck des aktuellen Vorgangs, also für den quick win. Wenn Kunden, Chefs oder Prozesspartner nur laut und intensiv genug drängeln ist klar, wie die Entscheidung meist ausfällt. Gleichzeitig bedeutet die Entscheidung für die Nichtbeseitigung von Ursachen für Ersatzprozesse aber auch, dass diese auch beim nächsten vergleichbaren Fall wieder notwendig werden. Mit der Entscheidung für einen Umweg heute trifft man also gleichzeitig die Entscheidung, dass man auch morgen den gleichen Umweg wieder laufen wird. Mehr Umwege lassen aber noch weniger Zeit für die Kernaufgaben und irgendwann ist die Situation kaum noch aufzulösen und es kommt zum Kollaps. Die Betroffenen können zuletzt nur noch reagieren und laufen ihrem eigenen Alltag hinterher. Ein bisschen erscheint dieser Mechanismus als die moderne Version der Geschichte vom Wettlauf zwischen Hase und Igel - und der Beschäftigte ist nicht der Igel! Ich denke der Ausgang, den dieser Wettlauf nehmen wird, wenn es nicht gelingt, die Spirale zu stoppen, ist hinlänglich bekannt.

UR: *Was kann **smac!*** **working 7.0** den Beschäftigten bieten, um hier eine nachhaltige Besserung herbei zu führen?*

VB: Der Ansatz **smac!*** **working 7.0** ist mit Sicherheit kein Wundermittel sondern ein Konzept, das strukturierte Vorgehensweisen, einfache und im Alltag mit geringem Aufwand einzusetzende Handwerkszeuge und vor allem Konsequenz und Systematik in der Umsetzung zu einem pragmatischen Weg für viele Beschäftigte verknüpft. Grundvoraussetzung für den Erfolg ist die Bereitschaft der Betroffenen, nicht nur nach leichten Hilfsmitteln zu suchen sondern auch selbst aktiv zu werden. Dazu gehört es, Situationen und Mechanismen zu verstehen, auch den eigenen Anteil am Entstehen von Überlastungssituationen zu hinterfragen und persönliche Verhaltensweisen genau so kritisch zu überprüfen wie auch belastungstreibende Verhaltensweisen von Kollegen bei diesen konstruktiv-kritisch anzusprechen und mit ihnen zu klären. Überlastung entsteht in Situationen, in denen Menschen miteinander arbeiten. Wer sich also auf diesen Weg macht, muss sich darüber im Klaren sein, dass eine Veränderung der eigenen Arbeitssituationen zwangsläufig zu Klärungsbedarfen mit Kollegen und Vorgesetzten aber auch zur Veränderung eigener Verhaltensweisen führen wird. Die Aufgabe des begleitenden Coaches ist es, das notwendige Hintergrund- und Methodenwissen zu vermitteln, die individuellen Klärungsprozesse zu begleiten und mit den Betroffenen Wege zu erarbeiten, wie diese Veränderungen am Arbeitsplatz umgesetzt werden können.



Große Bedeutung kommt dabei auch der Vorbereitung auf den Umgang mit schwierigen Situationen, Hindernissen und Widerständen im Kollegenkreis zu. Denn wenn ein Beschäftigter sich nicht mehr so bereitwillig wie früher jeden Affen auf die Schulter setzen lässt, dann wird es auch andere Betroffene geben, die das erst mal nicht so lustig finden.

UR: *Kann denn der Einzelne überhaupt etwas bewirken?*

VB: Auch Seminarteilnehmer verstecken sich anfangs sehr häufig dahinter, dass ja eigentlich erstmal die Organisation oder die Prozesse verbessert werden müssten, dass die Führung erstmal grundsätzliche Voraussetzungen schaffen müsste oder dass ja eigentlich hauptsächlich die anderen sich ändern müssten. Aber sie erkennen sehr schnell, dass es hinreichend viele Ansatzpunkte im eigenen Verantwortungs- und Gestaltungsbereich gibt, die für sich genommen schon erhebliche Potenziale bergen. Natürlich gibt es auch genau so viele Aspekte, die allein nicht aufzulösen sind. Aber entscheidend für die tatsächliche Chance auf eine deutlich spürbare und nachhaltige Verbesserung der eigenen Arbeitssituation ist die Bereitschaft, nicht erstmal auf die Anderen zu warten sondern mit dem anzufangen, was sich schnell und unabhängig umsetzen lässt. Wenn jeder die von ihm beeinflussbaren Faktoren in den Griff bekommt und vielleicht gleichzeitig selbst als Vorgangsverursacher im Zusammenspiel mit Kollegen und Partnern ein Stück verantwortungsvoller agiert, so ist nicht nur für den einzelnen Betroffenen sondern auch für die Organisation schon einiges an Belastungstreibern reduziert. Wenn dann ein solcher Prozess auch noch von den Vorgesetzten getragen oder sogar innerhalb einer Organisationseinheit durchgängig umgesetzt wird, so sind die einlösbaren Potenziale selbstverständlich noch einmal um einiges höher. Aber ein Grund, lieber erstmal nichts zu tun, lässt sich daraus mit Sicherheit nicht konstruieren. **smac!* working 7.0** ist dabei kein Alternativansatz zu Prozessverbesserung und Organisationsentwicklung sondern ein eigenständiger, ergänzender Handlungsansatz, der den Schwerpunkt auf die individuellen Gestaltungs- und Änderungsmöglichkeiten der einzelnen Beschäftigten legt und auf für den Einzelnen zeitnah und konkret spürbaren Nutzen ausgerichtet ist.

UR: *Wie sieht Ihr Ausblick zur Problematik der Überlastung am Arbeitsplatz aus?*

VB: Die betroffenen Beschäftigten brauchen dringend Unterstützung durch wirksame Herangehensweisen und Hilfestellungen. Organisationsweite Ansätze durch Prozessverbesserung oder Organisationsanpassungen sind dabei ein Baustein, mindestens genau so wichtig ist es aber, die Betroffenen direkt vor Ort zu unterstützen, denn das Warten auf die große Lösung kann für viele Beschäftigte zu lange dauern. Wenn die von Ihnen oben schon zitierte Studie der DAK ausweist, dass heute schon 2 Mio. Beschäftigte regelmäßig mittels Medikamenten „Doping am Arbeitsplatz“ betreiben, um den täglichen beruflichen Anforderungen gewachsen zu sein, dann zeigt dies nur zu deutlich, dass dringend und schnell etwas getan werden muss. Die Potenziale für eine signifikante nachhaltige Reduzierung der individuellen Arbeitsbelastung sind da, sie zu nutzen erfordert allerdings ein Umdenken bei Beschäftigten und Entscheidungsträgern gleichermaßen und die unbedingte Bereitschaft zum Handeln. Auch wenn damit Unbequemlichkeiten verbunden sind, ist es allemal der bessere Weg als zukünftig mühsam mit den Folgen der überlastungsbedingten Störungen und Ausfälle kämpfen zu müssen. Und er ist auch ein Beitrag zur positiven Entwicklung der Arbeitsbedingungen und der Kultur der Zusammenarbeit in den Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen.