

Mit guter Organisation wird die **Ressource** nicht zur Belastung

In den vergangenen Jahren hat sich die Arbeitswelt gravierend verändert. Arbeitsverdichtung und Beschleunigung gehören in zahlreichen Betrieben und Dienststellen längst zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter, weil immer komplexere Aufgaben in immer kürzerer Zeit erledigt werden müssen. Wenn die Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag konkret erleben oder vielleicht „nur das Gefühl haben“, sie können die Anforderungen nicht mehr mit den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bewältigen, entsteht als negative Folgereaktion dieser Entwicklung Stress.

Faktoren, die den Umgang mit Stress erleichtern, werden demgegenüber als Ressourcen bezeichnet. So werden von vielen Experten im Wandel der Arbeitswelt auch Chancen für die Beschäftigten gesehen, weil sich berufliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Oftmals wird der Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitert und es wird

ihnen mehr Eigenverantwortung zugestanden. Damit veränderte Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte aber tatsächlich als Ressourcen bei der Stressbewältigung wirken, bedarf es auch einer professionellen Arbeitsorganisation. Vor allem funktionierende Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie unterstützende soziale Beziehungen durch Vorgesetzte und Kollegen werden dann zu zusätzlichen Puffern gegen den Stress.

VERLÄSSLICHKEIT IST WICHTIG

Zentral für eine arbeitsentlastende Arbeitsgestaltung sind ein durch die Führungskräfte zu steuernder reibungsloser Informationsfluss und die Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den und innerhalb der Abteilungen und Arbeitsbereiche. Dazu trägt eine verlässliche Regelkommunikation bei, deren mündlicher und schriftlicher Informationsaustausch inhaltlich und zeitlich geregelt sein muss. Ab-

stimmung und Synchronisation der Arbeitsprozesse können durch kurze Stehkonferenzen, regelmäßige Teamsitzungen oder bereichsübergreifende Meetings begleitet werden. Die inhaltliche Zielrichtung der Regelkommunikation sollte bekannt sein und das Verhältnis zwischen Informationsüberfluss und Informationsdefizit austariert. Die Beschäftigten müssen über alle wichtigen Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich sowie über die Entwicklungen im gesamten Betrieb, in der Dienststelle in Kenntnis gesetzt werden. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Transparenz von Unternehmensentscheidungen und den zugrunde gelegten Kriterien.

Wie zahlreiche Mitarbeiterbefragungen gezeigt haben, wünschen sich die Belegschaften außerdem eine von unten nach oben durchlässige Kommunikationsstruktur. Zusammenarbeit erfordert eine Kommunikationskultur, in der nicht nur mitgeteilt wird, was die Mitarbeiter wissen sollen, sondern auch Platz lässt für das, was Mitarbeiter wissen wollen. Beschäftigte müssen ihre Meinung äußern können und gehört werden. Darin zeigt sich am deutlichsten welche Handlungsspielräume den Mitarbeitern tatsächlich zugestanden werden, wo sie eigenverantwortlich handeln können und welche Entfaltungsmöglichkeiten sie bei der Erledigung ihrer täglichen Arbeitsaufgaben haben.

Stehkonferenzen, wie hier im Newsroom des Saarländischen Rundfunks, können ein Element sein, um die „Regelkommunikation“ im Unternehmen zu verbessern.



| D'Angiolillo

„WEICHE“ FAKTOREN

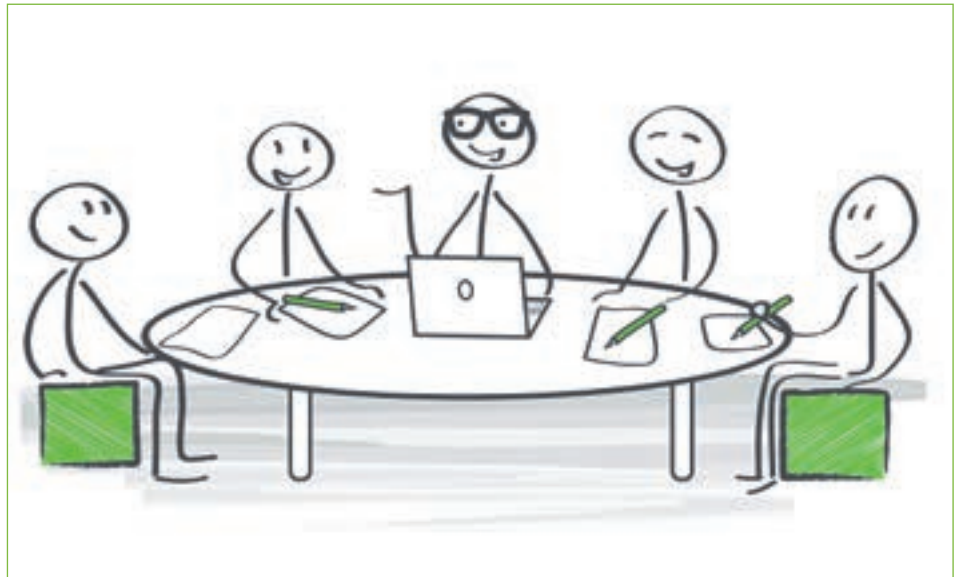
In den Betrieben und Dienststellen fehlt es häufig zudem an einer unterstützenden Kommunikationskultur, die nicht nur darauf achtet, welche Inhalte wo kommuniziert werden, sondern vor allem die Frage aufwirft, wie kommuniziert wird. Diese Beziehungsorientierung nimmt eher „weiche“ Kommunikationsfaktoren in den Blick. Eine unterstützende Kommunikation wird von den Vorgesetzten am wirksamsten durch das Einhalten von Zusagen und Versprechun-

gen sowie durch eine aktive Wertschätzung der geleisteten Arbeit und ein konstruktives Feedback zum Ausdruck gebracht. Während die Würdigung der Arbeitsleistung den Mitarbeitern die Gewissheit vermittelt, die Führung weiß um die vielfältigen Anforderungen im Arbeitsalltag, erzeugt eine regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung Handlungssicherheit und eröffnet den Einzelnen zudem die Chance, sich weiterzuentwickeln.

GOOD PRACTICE: REORGANISATION DER REGELKOMMUNIKATION ZWISCHEN DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

In einem Pflegeheim wurden die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Führungskräften (Heimleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitungen, Leiterinnen der Qualitätssicherung, der Hauswirtschaft und der Sozialen Dienste) zunehmend als belastend empfunden. In einem Gesundheitszirkel wurde unter Beteiligung der Mitarbeitervertretung und mit externer Moderation daher die Reorganisation in die Wege geleitet.

- Zuerst wurde ein verbindlicher wöchentlicher Jour fixe festgelegt. Die Führungskräfte verpflichteten sich darauf, diesen zweistündigen Termin „ernst zu nehmen“ und nicht mehr davon auszugehen, er würde sowieso ausfallen. Für Abwesenheitszeiten wurde beschlossen, dass sich die betroffene Person zeitnah bei allen Teilnehmerinnen über das Intranet abmelden muss.



| Trueffelpix – Fotolia

- Die Mitarbeiterinnen verpflichteten sich gemeinsam auf Kommunikationsregeln (wie beim Thema bleiben, sich kurz fassen, sich ausreden lassen).
- Die Dienstbesprechungen finden im Büro der Pflegedienstleitung statt, da dieses nicht so hoch frequentiert wird wie das Büro der Heimleitung, in dem die Dienstbesprechungen bisher stattfanden.
- Es wurde eine Tagesordnung entworfen, in der alle relevanten Besprechungsthemen aufgelistet sind (Neuaufnahmen, Sterbefälle, Infos aus den Bereichen und aus einrichtungsübergreifenden Bereichskonferenzen, Einstufungsmanagement, Qualitätssicherung, Verschiedenes). Für die Vorberei-

Wenn es mit der innerbetrieblichen Kommunikation hapert, macht es Sinn, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. So können klare Regeln für Dienstbesprechungen helfen, das Problem in den Griff zu bekommen.

tung der einzelnen Themen wurden Verantwortliche benannt.

- Für die Protokollierung der Sitzung wurde ein Formblatt entwickelt und ins Qualitätshandbuch aufgenommen. Die Protokollführung wird von der Heimleitung übernommen. Das Protokoll wird innerhalb von zwei Tagen nach der Besprechung fertiggestellt und an die Führungskräfte weitergeleitet.
- Da der Besprechungstermin keinen Raum für mittel- oder langfristige strategische Planungen zulässt, soll einmal im Jahr ein Tagesworkshop für die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven stattfinden. Um ein konstruktives Arbeiten zu ermöglichen, wird dieser Workshop an einem einrichtungsexternen Veranstaltungsort stattfinden.

BEST BIETET UNTERSTÜTZUNG

BEST berät im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit“

- bei der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte in den Themenfeldern „Gute Arbeit“, Gefährdungsbeurteilung und betriebliches Gesundheitsmanagement,
- bei der Konzeption, Umsetzung und Bewertung von Belastungs- und Altersstrukturanalysen,
- bei der Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Workshops,
- bei der Vorbereitung und Ausarbeitung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen,
- bei der Maßnahmenentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen.

MODERATOREN KÖNNEN HILFEN

Auch wenn dieses Beispiel im ersten Anschein eher als „banal“ und als selbstverständlicher betrieblicher Kommunikationsstandard bewertet werden kann, wurde im Rahmen der Gefährdungsanalyse psychischer Belastung in vielen Betrieben und Dienststellen explizit das Fehlen einer verbindlichen und unterstützenden Sitzungs- und Kommunikationskultur als belastend empfunden. Oftmals scheitert daran dann auch eine beteiligungsorientierte Maßnahmenentwicklung. Hier empfiehlt sich die Unterstützung durch externe Moderatoren. Das derzeit von der Landesregierung geförderte Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ bietet da eine gute Möglichkeit.

Kerstin Blass, BEST e.V.