

Balance verloren?

Disbalancen zwischen Belastung und Beanspruchung behindern die Innovationskraft von Wissensarbeitern – Wege zur Wiederherstellung einer Balance

Brigitte Stieler-Lorenz, Carolina Lautenbach

Der Wandel der Arbeit beim Übergang zur Wissensarbeit hat zu einer wesentlichen Veränderung der Belastungs-Beanspruchungssituation von Arbeitnehmern wie Führungskräften geführt. Digitalisierung, Globalisierung und zunehmend leistungsorientierte Ökonomisierung aller Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft determinieren diese Disbalance von psychischer Belastung und Beanspruchung. Die Folgen dieser Disbalance zeigen sich u.a. in einer Zunahme physio-psychischer Beeinträchtigungen und Erkrankungen, verbunden mit einer nachlassenden Leistungs-, Lern- und letztlich Innovationsfähigkeit der Wissensarbeiter. Im Extremfall führt dies zu einem „Ausbrennen“ bzw. „Burn-out“ der Betroffenen. Damit verlieren die Unternehmen Erfahrungswissen und somit Innovationspotenzial.

Die Prozesse und Einflussfaktoren, die zu dieser wachsenden Disbalance zwischen Belastung und Beanspruchung in der Wissensarbeit führen, sind bisher zu wenig erforscht. Demzufolge sind die entwickelten Maßnahmen für die Prävention dieser Disbalancen für die Mitarbeiter in den Unternehmen der Wissensökonomie unzureichend. Das ist verbunden mit dem Fehlen einer der Wissensökonomie adäquaten betrieblichen Gesundheitsförderung.

Somit können derzeit die negativen Wirkungen dieser Disbalancen, insbesondere auch auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, nicht bzw. nur unzureichend verhindert werden. Kern der Zielstellung des Projektes „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“ ist es, einen Beitrag zur Aufdeckung der Ursachen und Zusammenhänge dieser Balance-Verschiebung zu leisten. Darauf aufbauend werden, zusammen mit den in das Projekt einbezogenen ITK-Unternehmen, praktikable Vorgehensweisen zur Verhinderung und/oder Beseitigung dieser Disbalancen entwickelt.

Thesen zu den Ursachen von Disbalancen

In den untersuchten Unternehmensprozessen der ITK-Branche wird belegt, dass Disbalancen in den Belastungs-Beanspruchungssituationen folgende Ursachen und negative Folgen für die Leistungsfähigkeit der Wissensarbeiter und damit auf die Innovationsprozesse der Unternehmen haben:

1. Der Widerspruch zwischen der wachsenden Komplexität der Arbeitsaufgaben und den begrenzten zeitlichen und materiellen Ausführungsbedingungen führt zu Überforderungssignalen, verbunden

mit psychischer Sättigung und psychischer Übermüdung bis hin zum Burnout. Die Reaktionen der Mitarbeiter darauf reichen von der selbstorganisierten Ausdehnung der Arbeitszeit bis zur Resignation. Reduzierte Innovationsbereitschaft und sinkendes Interesse an der Übernahme neuer Aufgaben sind die Folge.

2. Das Spannungsverhältnis zwischen flexiblen Kundenwünschen und eng fakturierten Leistungsvorgaben der Führung haben Konflikte zur Folge – extern mit Kunden und intern mit der Führung – aber auch zwischen den Kollegen. Der Wunsch nach Professionalität der Aufgabenerfüllung und hohen Qualitätsansprüchen an die Arbeit kollidieren mit den begrenzten zeitlichen Budgets der Kalkulationen.

3. Das Missverhältnis zwischen den steigenden Ansprüchen der Arbeitgeber an das selbstständige unternehmerische Handeln der Arbeitnehmer einerseits und deren begrenzten Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen andererseits führen zu einer spezifischen Form der psychischen Überbeanspruchung in der Wissensarbeit. Dafür wurde im Verlauf der Forschungsarbeit des Projektes „PräKoNeT“ von den beteiligten Forschern der Begriff „Optionsstress“ gewählt.

4. Optionsstress entsteht, wenn Belastungen vorliegen, denen der Mensch mit seinen persönlichen wie organisationalen und sozialen Ressourcen nicht entsprechen kann. Folgende Belastungen führen daher zu Überbeanspruchungen:

- ⊗ Mangelnde Transparenz im Wissen um die Folgen der Prioritätensetzung bei der Realisierung von Arbeitsaufgaben bzw. den damit verbundenen Entscheidungen und/oder
- ⊗ wenn diese Entscheidungen unter hohem Zeitdruck erfolgen müssen und/oder
- ⊗ wenn die Entscheidungsbefugnisse für die Auswahl von Optionen in Verbindung mit den Folgen der Prioritätensetzung dafür nicht ausreichen und/oder
- ⊗ wenn die Komplexität der Optionen zu groß ist.

Die Folgen von Optionsstress sind Unsicherheiten, Verzögerungen und Fehler bei Entscheidungsprozessen und im Arbeitshandeln überhaupt, die Kreativität und Innovationsbereitschaft behindern.

5. Das System der permanenten Bewährung, dem die Arbeitnehmer in der hohen Dynamik der Veränderungen und im hohen Wettbewerbs-/Kostendruck ausgesetzt sind, gerät in Widerspruch zu den zur Verfügung stehenden Lernzeiten innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit.



Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz, Carolina I. Lautenbach



6. Dieser Widerspruch begrenzt die Aneignung und den Austausch neuen Wissens, was negativen Einfluss für den Erhalt der Innovationsfähigkeit der Unternehmen hat. Die Folge ist sinkender Know-how-Bestand durch zu geringen Input von außen. Wissen wird nicht geteilt, dadurch wird die kollektive Intelligenz der Teams beeinträchtigt. Es besteht die Gefahr der Selbstreferenzialität, was die Innovationsfähigkeit der Unternehmen begrenzt.

7. Arbeitsverdichtung und Ausdehnung der Arbeitszeit widersprechen den Bedürfnissen und Erfordernissen der Mitarbeiter im Leben „außerhalb der betrieblichen Arbeit“. Damit verbunden sind zu geringe Erholungszeiten mit einer Abnahme der Erholungskompetenz. Zunehmende Erschöpfung und Konflikte in der Bewältigung nicht unternehmensbezogener Aufgaben in der Familie und der Gesellschaft insgesamt sind die Folgen. Überforderungserleben und Stresssymptome führen zu sinkender Leistungs- und Innovationsbereitschaft, auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen (z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten).

Nur wenn zwischen Belastungen und Ressourcen – persönlichen wie externen – immer wieder neu eine Balance hergestellt wird, kann der Mensch ohne gesundheitlichen Schaden seine Arbeits- und Innovationsfähigkeit unter dynamischen Bedingungen auf Dauer erhalten und weiter entwickeln.

Der Mensch ist mit seinen derzeitigen biologischen, konstitutionellen, aber auch mit seinen qualifikatorischen und sozialen Voraussetzungen dem Tempo der hohen Dynamik der Veränderungen in einer globalisierten, digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft (noch) nicht gewachsen. Zum anderen arbeiten und leben die Menschen noch unter Bedingungen und Regularien, aber auch Erwartungen und Wertesystemen, wie sie weitgehend noch nicht der Wissensgesellschaft entsprechen, sondern aus der Industriegesellschaft manifestiert sind. Die damit verbundenen Disbalancen können individuell nur sehr begrenzt bewältigt werden, auch wenn das gegenwärtig durch die vielfältigen „Selbst“-Anforderungen von den Arbeitnehmern verlangt wird. Das Ungleichgewicht zwischen Belastung und Beanspruchung muss auf allen Ebenen, d.h. gesellschaftlich, betrieblich und individuell nachhaltig überwunden werden.

Empirische Ergebnisse aus der Projektarbeit von „PräKoNeT“

Auf der Ebene Unternehmen hat das Projekt „PräKoNeT“ innovative, erfolgreiche Gestaltungsverfahren im Sinne einer gesundheitsförderlichen Reorganisation entwickelt. Sie ermöglichen es, die Balance von Belastung und Beanspruchung im Arbeitsprozess als eine Grundvoraussetzung gesundheitsförderlicher Arbeit nachhaltig zu realisieren. Diese Gestaltungsergebnisse wurden durch die Entwicklung und den Einsatz neuer Methoden für den Umgang mit Wissen erzielt.

Es ist unabdingbar erforderlich, das subjektbezogene Erleben – also die Wahrnehmung der Arbeitsbelastungen – zu erheben. Nur so kann die inter- und intraindividuelle Beanspruchung der Mitarbeiter erhoben werden. Dazu sind praktikable Vorgehensweisen zur Explizierung des Erfahrungswissens im Umgang mit den Belastungen der Wissensarbeit sehr gut geeignet. Dafür hat sich die Entwicklung und der Einsatz von Methoden der Wissenskommunikation¹ bewährt, die in Teams der Interventionsunternehmen lösungsorientiert eingesetzt wurden und werden. Die mit diesem methodischen Vorgehen erfolgte Herausarbeitung des Erlebens der Wahrnehmungen von Belastungs-Beanspruchungssituationen durch die Arbeitnehmer ermöglicht die Überwindung von gemeinsam identifizierten Disbalancen von Belastung und Beanspruchung und damit die Reduzierung psychischer Belastung.

Das erfolgt in den Unternehmen in einem zielorientiert gestalteten Prozess eines Health-Factory-Zyklus über einen Zeitraum von neun Monaten. In den Health-Factory-Prozess sind auch die Führungskräfte durch einen feedbackorientierten Kommunikationsprozess einbezogen. Diese der Wissensarbeit entsprechende neue Qualität der Intervention führt zugleich zur gemeinsamen Entwicklung von konkreten und sofort umsetzbaren Lösungswegen, um ein gesundheitsförderliches Gleichgewicht von Belastung und Beanspruchung in den Arbeitsprozessen der Teams/Unternehmen dauerhaft zu realisieren.

Die Ergebnisse aus diesen Health Factories werden und werden in die Führungsarbeit integriert und finden ihren Niederschlag in der Gestaltung von gesundheitsförderlicher Kompetenz- und Organisationsentwicklung und

damit in einem gesundheitsförderlichen Reorganisationsprozess der Unternehmen. Dies wird verbunden mit der Entwicklung und Einführung von neuen, auf die Wissensarbeit abgestimmten Maßnahmen und Instrumenten der präventiven betrieblichen Gesundheitsförderung, wie z.B. Gesundheitsinnovationsteams oder BGF-Barometer.

Die Wirksamkeit der Interventionen wird mit Hilfe einer Vorher-Nachher-Messung ökonomisch bewertet. In einem – etwa drei Monate nach Abschluss der Intervention stattfindenden – Nachhaltigkeitsworkshop wird die Verankerung der im Interventionsprozess entwickelten Maßnahmen in der Unternehmensstrategie und im Alltag des Unternehmens erneut bewertet. Das wird verbunden mit einer weiteren Erhebung der ökonomischen Daten zur Wirksamkeit der eingeführten Lösungen.

Mit diesem Vorgehen wird die Erhaltung der Balance zwischen Belastung und Beanspruchung bei der Wissensarbeit ein fester Bestandteil der BGF in wissensbasierten Unternehmen.

Kontakt

Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz
Dipl.-Soz. Carolina I. Lautenbach
Core Business Development GmbH –
Institut für Produkt- und Prozessinnovation
info@praekonet.de

Zielstellung des BMBF-Projektes „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“ (Förderkennzeichen 01FM07006-08) ist es, einen Beitrag zur Aufdeckung der Ursachen und Zusammenhänge der Entstehung von Disbalancen zwischen Belastung und Beanspruchung zu leisten. Darauf aufbauend werden, zusammen mit den in das Projekt einbezogenen ITK-Unternehmen, praktikable Vorgehensweisen zur Verhinderung und/oder Beseitigung dieser Disbalancen entwickelt und eingesetzt und in ihrer Wirksamkeit bewertet.
www.praekonet.de

¹ Schnauffer, H.G., Stieler-Lorenz, B. & Peters, S. (Hrsg., 2004). Wissen vernetzen. Berlin: Springer.
Keindl, K. & Stieler-Lorenz, B. (2005). Vom Erfahrungswissen zum Handeln: Die Kommunikationsmethode „Wissen durch Erfahrungsgeschichten“.
In Reimann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Lengerich: Pabst Science Publishers.