BESCHÄFTIGTE BRAUCHEN HANDLUNGSSPIELRÄUME

Ein Beitrag von Prof. Dr. Doris Fay

PERSONALMANAGEMENT /// Was brauchen Angestellte, um mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein und eigene Potenziale verwirklichen zu können? Mehr Gehalt, mehr Pausen, mehr Urlaub? Oder mehr Spielraum für eigene Ideen? Antworten hierauf gibt Prof. Dr. Doris Fay, Leiterin der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Potsdam, im folgenden Beitrag.

Was ist das Wichtigste an einer Arbeit, damit sie Angestellte zufrieden macht? Ganz klar: Arbeit sollte gut gestaltet sein. Dazu gehört, dass Angestellte möglichst vollständige Aufgaben haben, das heißt, für eine in sich geschlossene Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende verantwortlich sind. Im Idealfall können Angestellte sich selbst Ziele setzen, die Reihenfolge von Arbeitsaufgaben mit festlegen und die Mittel und Wege der Arbeitserledigung selbst bestimmen. Das ist in Bereichen, in denen Sicherheit und Hygiene eine große Rolle spielen, sicher nicht unbegrenzt möglich. Eine vollständige Aufgabe erlaubt, dass man ein Endresultat sieht. Das Gegenteil hierzu ist ein hoch partialisierter Arbeitsplatz, bei dem immer nur ein Teilschritt erledigt wird. Eine solche Arbeitsstätte ist wunderbar in Charlie Chaplins Filmklassiker *Modern Times* in der Fabrik dargestellt. Das Problem an einem solchen Arbeitsplatz ist, dass er die individuelle Weiterentwicklung nicht ermöglicht. Es ist gut, wenn Beschäftigte neue Aufgaben erhalten, an denen sie wachsen und sich fortentwickeln können. Zu einem guten Arbeitsplatz gehört auch, dass er soziale Kooperation, Austausch und Kommunikation ermöglicht.

An Aufgaben wachsen

Unsere Potenziale entwickeln wir durch zunehmend schwerere Aufgaben. Allerdings sollten diese zu den Interessen des einzelnen Beschäftigten passen. Eine Führungskraft, die regelmäßig, mindestens einmal im Jahr, Gespräche mit den Beschäftigten führt, wird wissen, wer sich weiterentwickeln, neue Verantwortungen übernehmen und weiterqualifizieren möchte und wer im Moment mit dem Status quo zufrieden ist. Solche Mitarbeitergespräche sind für Führungskräfte ein zusätzlicher Zeitfaktor – es lohnt sich aber, in diese Gespräche zu investieren. Denn sie können auch zu der Erkenntnis führen, dass sich ein Teammitglied in eine Richtung weiterentwickeln möchte, die nicht zur Arbeitsposition passt und dadurch zum Ausscheiden des Mitarbeiters führen wird – das ist zwar schade, aber ein unglückliches, unterfordertes oder vielleicht auch stimmungsmachendes Teammitglied ist letztlich nicht tragbar, sodass eine Trennung oder Umsetzung für alle Seiten der bessere Schritt sein kann.

© egor – stock.adobe.com

„KEIN „IN STEIN GEMEISSELT“

Proaktivität und Eigeninitiative

Damit Beschäftigte proaktiv handeln können, müssen Handlungsspielräume vorhanden sein. Die Möglichkeit, selbstständig Entscheidungen treffen zu können, führt sowohl dazu, dass sich jemand für seinen Arbeitsplatz verantwortlich fühlt und dann auch die Initiative ergreift, um etwas zu verändern, als es auch den nötigen Raum bietet, Arbeitsabläufe oder -inhalte zu optimieren. Wenn beispielsweise die Wartezeiten von Patienten dauerhaft darauf hinweisen, dass in der Terminvergabe etwas nicht optimal ist, werden Mitarbeiter nur dann Veränderungen initiieren, wenn sie ein Minimum an Handlungsspielraum haben. In vielen Bereichen ist es nicht möglich, eine Änderung einfach auszuprobieren. Dann ist es jedoch noch immer wichtig, dass sich die Beschäftigten verantwortlich fühlen. Sie werden bei den Vorgesetzten und im Team nur Verbesserungsmöglichkeiten ansprechen, wenn sie sich mit der Arbeit identifizieren und ihre Vorschläge und Ideen von Führungskräften ernst genommen, ausprobiert und wertgeschätzt werden. Auch wenn ein Vorschlag am Ende nicht umgesetzt wird – dass er gehört und abgewogen wurde, reicht in einem ersten Schritt aus, um den Beschäftigten zu vermitteln, dass ihre Meinung zählt.

Eigeninitiative und Proaktivität von Mitarbeitern sind für Unternehmen absolut wichtig, denn Beschäftigte sind durch ihre Tätigkeit und direkte Interaktion mit Patienten, Kunden und auch der Technik näher an Problemen wie Lösungswegen dran. Das „Handheben“ von Mitarbeitern sollte immer gewertschätzt werden, dann Proaktivät ist für die Beschäftigten auch anstrengend. Es braucht Kraft und Mut, andere zu überzeugen, sich Neuem zu öffnen und Novellierungen auszuprobieren.

Stichwort Stress im Job

Leider lässt sich über Stress in der Arbeit fast nichts Gutes sagen. Wenn Unternehmen und derzeit auch ganze Branchen unter einer dünnen Personaldecke leiden, leiden die Beschäftigten automatisch mit: Sie stehen unter einem hohen Zeitdruck mit einem hohen Arbeitsvolumen und müssen Verantwortung für Prozesse oder Ergebnisse tragen, die sie selbst nicht beeinflussen können. Wie soll zum Beispiel eine Busfahrerin den Fahrplan einhalten, wenn die Straßen verstopft sind, oder eine Praxismanagerin die Patientenzahl verträglich verteilen, wenn es zu wenig Ärzte gibt? Hier ist ein hoher Krankenstand schon vorprogrammiert! Aus der Forschung wissen wir, dass es sich negativ auf das Immunsystem auswirkt, wenn Beschäftigte über einen längeren Zeitraum Stressoren ausgesetzt sind – egal, ob beruflich oder privat. Es gibt natürlich Ausnahmen: Bewältigt man eine neue, schwierige Aufgabe – besetzt zum Beispiel ein Auszubildender zum ersten Mal die Patientenannahme, um einen Krankheitsausfall abzufedern, ist das sicher sehr belastend, aber wenn es klappt und wenn er gut unterstützt wird, dann wächst er daran. In einem solchen Fall ist Stress Teil einer positiven Entwicklung, die Vertrauen in das eigene Können stärkt.

Fazit

Arbeitnehmer brauchen, um in ihrer Arbeit wachsen und Erfüllung finden zu können, Aufgaben, die zu ihnen passen und die sie gleichzeitig mitformen können. Gleichfalls wichtig ist dabei ein sie wertschätzendes und unterstützendes Arbeitsumfeld.

ANZEIGE

Wir freuen uns auf Sie: 14./15.10. FACHDENTAL Südwest + 21./22.10. id infotage dental München + 11./12.11. id infotage dental Frankfurt a. M.