

Die Lösung steckt in den Fragen

Ein ressourcenorientierter Ansatz in der Ergonomie

Die Dynamik der Wirtschaft und die stetig wachsende Produktivität der Unternehmen erfordern eine erhöhte Aufmerksamkeit auf die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Ergonomie als Wissenschaft der Schnittstelle zwischen Mensch und Umwelt bietet Unterstützung, wenn sie es schafft, den sich stets wandelnden Herausforderungen Rechnung zu tragen. Deshalb macht ein systemischer Ansatz in der Ergonomie, der die Ressourcen von Unternehmen und Mitarbeitenden berücksichtigt, Sinn.

Ergonomie ist mehr als der richtige Stuhl

Eine Mitarbeiterin leidet bei ihrer Büroarbeit unter Rückenschmerzen. Ein alltägliches Problem, das mit Gesundheit zu tun hat. Wenn nur eine Person betroffen ist, kann man es als individuelle Schwierigkeit betrachten, die mit der entsprechenden Therapie bewältigt werden kann. Wenn jedoch mehrere Mitarbeitende von ähnlichen Problemen betroffen sind, stellt sich die Frage nach den Arbeitsbedingungen und der Ergonomie im Unternehmen. Welche Gründe führen zu den Problemen und, noch wichtiger, welche Strategien können verhindern, dass künftig weitere Probleme dieser Art auftreten?

Ergonomie ist zu einem Modebegriff geworden. Das aussergewöhnliche Aussehen eines Produktes wird als „ergonomisch“ bezeichnet, ganze Büroeinrichtungen werden unter dem Vorwand der Ergonomie ausgewechselt und Scharen von Beratern erklären, was man ändern muss, damit die Ergonomie stimmt. Dass sich die Vorschläge oftmals widersprechen, führt bei den Personalverantwortlichen zu Verwirrung und bei den Mitarbeitenden zu Widerständen.

Ergonomie umfasst wesentlich mehr als die anatomische Optimierung von Möbeln und Arbeitsgeräten. Die International Ergonomics Association (IEA) definiert Ergonomie als „wissenschaftliche Disziplin, welche sich mit dem Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Menschen und anderen Elementen eines Systems beschäftigt ...“ Ergonomie setzt sich mit den physischen, kognitiven, sozialen, organisatorischen und umgebungsbedingten Faktoren der Arbeitswelt auseinander.

Problem- und ressourcenorientiertes Verhalten

In Problemsituationen tendiert der Mensch zu defizitorientiertem Wahrnehmen und Handeln. „Wo liegt das Problem?“ „Was fehlt?“ „Was mache ich falsch?“ In einfachen Problemsituationen ist dieses Verhalten sinnvoll und führt schnell zu Lösungen. In komplexen sozialen Systemen, wie beispielsweise in Unternehmen, ist es jedoch meist schwierig, wenn nicht unmöglich, den ursächlichen Grund des Problems zu finden. Defizitorientierte Fragen, die auf klare Antworten aus sind, komplizieren die Situation, und verhindern oft das Erkennen der im System vorhandenen Ressourcen.

Ressourcen zur Lösung von Problemen sind überall vorhanden. Zwar können externe Experten einiges zur Problemlösung beitragen, doch wenn es um nachhaltig verbesserte Bedingungen gehen soll, muss man seine eigenen Ressourcen anzapfen können. Man muss lernen, Fragen zu stellen und

für Antworten offen zu sein, die an unerwarteten Stellen auftauchen. Zudem muss man sich von der Annahme verabschieden, dass es eine einzige Lösung zur Problemlösung gibt, quasi einen Schalter, der, ist er einmal gefunden, das Problem ein für alle Mal zum Verschwinden bringt.

Nicht alle sind betroffen!

Wenn man die ergonomischen Arbeitsbedingungen in der Schweiz durch die ressourcenorientierte Brille betrachtet, kann man feststellen, dass die Mehrheit der Arbeitnehmenden **n i c h t** unter arbeitsplatzbezogenen Problemen leidet. Es ist eine Minderheit, die den Belastungen bei der Arbeit, aus welchen Gründen auch immer, nicht gewachsen ist. Es wäre jedoch fahrlässig, die Probleme in den Verantwortungsbereich der betroffenen Personen abzuschieben, denn die Probleme haben mit der Arbeit zu tun. Aber ebenso wenig liegt die Verantwortung ausschliesslich bei den Unternehmen. Es geht vielmehr um die Abstimmung zwischen verschiedenen Systemen und Menschen, die für eine Gruppe von Betroffenen noch nicht wunschgemäss funktioniert.

Ressourcenorientierte Ergonomieberatung

Die ressourcenorientierte Ergonomieberatung geht auf die Komplexität der Ausgangslage ein, ohne sie zu komplizieren. Der Berater fokussiert nicht auf ein isoliertes Thema, wie Körperhaltung oder Mobiliar, sondern er ermittelt zusammen mit den betroffenen Mitarbeitenden alle Ressourcen, die zu einer Verbesserung der Situation führen können. Im Zentrum steht das Fragenstellen: Was kann ich verändern und was bewirkt es? Wer kann mir womit helfen und wie muss ich mich mitteilen, damit ich diese Hilfe bekomme? Welcher Handlungsspielraum steht mir zur Verfügung?

Während der Beratung werden diese Fragen mit konkreten Erfahrungsprozessen illustriert, damit die Mitarbeitenden das Vertrauen gewinnen, bei Problemerkahrungen ihren Fokus zu öffnen, anstatt im Problem zu kreisen.

Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeitende für die Beschreibung ihrer Belastungen am Arbeitsplatz oft keinen adäquaten Ausdruck finden. Im Team und im Unternehmen wäre die Unterstützung vorhanden, doch die Sprachlosigkeit verhindert den Zugang zu den Ressourcen. Deshalb trainiert die ressourcenorientierte Ergonomieberatung sowohl das Ausdrücken von Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch die Sensibilität des Unternehmens für diesen Ausdruck.

Mit der ressourcenorientierten Ergonomieberatung werden weder Unternehmen noch Mitarbeitende zu Patienten, sondern bleiben mündige Player im System. Sie behalten auf der inhaltlichen Ebene ihre Kompetenzen und werden vom Berater lediglich auf der Suche nach neuen Einsichten im Umgang mit ihren Aufgaben begleitet und unterstützt. So muss sich das Unternehmen nicht irgendwelchen Theorien oder Expertenmeinungen unterwerfen, sondern erhält die Gelegenheit, seinen individuellen Charakter und seine Wirksamkeit auf dem Markt zu optimieren und mit minimalen Reibungsverlusten für neue Aufgaben auszurichten.

13.03.2012

Konrad Wiesendanger, MSc ist Ergonomieberater und Coach.