

Wie können Arbeitsplätze human gestaltet werden?

Eine Tagung des „forum humanum“ bei Heidelberger Druckmaschinen beschäftigte sich mit dieser Frage – Umdenken in der Arbeitswelt

Von Anton Ottmann

Wiesloch/Walldorf. Täglich erfahren wir von Veränderungen in der deutschen Berufswelt, über die Presse oder am eigenen Leib: Einfache, monotone und mechanische Tätigkeiten werden ins Ausland verlagert, kreative und intelligente Tätigkeiten bleiben hier. Vor noch nicht so langer Zeit schlossen sich Produktivität und Kommunikation gegenseitig aus: „Wer schwätzt, schafft nicht.“ Heute ist der Austausch zwischen Mitarbeitern, vor allem der verschiedenen Fachrichtungen, erwünscht, oft sogar Voraussetzung für Fortschritt und Weiterentwicklung. Der moderne Mensch ist nicht nur mit seiner Arbeitskraft und seinem speziellen Berufswissen gefragt, sondern zunehmend mit der ganzen Persönlichkeit: Seine Begeisterung, sein Ideenreichtum und seine emotionale Bindung.

Dies wirkt für ihn selbst wie auch für seine Organisation (Überbegriff für Betrieb, Schule, Universität, Bank, Verein ...) die Fragen auf: Wie unterscheidet die Organisation, ob eine Person begeistert oder überfordert ist? Wie schafft sich der engagierte Berufstätige Freiräume für sich selbst und die Familie? Wie müssen Führungskräfte mit dem Personal umgehen, damit die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten voll entfalten können? Die Antwort ist einfach: Arbeitsplätze müssen human gestaltet werden. Und sie ist schwierig, weil es keine allgemeinverbindliche Vorstellung darüber gibt, was das bedeutet.

„Was heißt eigentlich human sein?“ hat daher das „forum humanum“ seine zweitägige Tagung im Ausbildungszentrum der Heidelberger Druckmaschinen genannt und dazu renommierte Experten eingeladen. Der Veranstalter ist ein nicht kommerzielles Bündnis von Wissenschaft-

lern und Praktikern, die sich im Internet zu diesem Thema austauschen. Es wurde im letzten Jahr gegründet und hat sich unter anderem zum Ziel gesetzt, festgefahrene Strukturen im Wirtschaftsleben zu überwinden, kreative und gestalterische Fähigkeiten in Berufsleben und Gesellschaft zu beleben und Konzepte zu entwickeln, die die Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter stärken.

Auf der Tagung wurde das Problem von verschiedenen Seiten beleuchtet. Professor Gerald Hüther, Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung an der Universität Göttingen, stellte dazu neue Erkenntnisse der Hirnforschung vor: Das Gehirn sei eine „Baustelle“, auf der lebenslang gelernt werde, vorausgesetzt man „füttere“ es ständig

mit neuen Problemen, Unsicherheiten und Anreizen. Ansonsten bleibe der Mensch in eingefahrenen Bahnen stecken.

Dem Grundbedürfnis des Menschen, ständig „über sich selbst hinauszuwachsen“, und gleichzeitig nach Bindung müssten die betrieblichen Abläufe Rechnung tragen, wenn sie gleichzeitig zufriedene Mitarbeiter haben und die Ressource „Mensch“ optimal nutzen wollten.

Rudi Wimmer, Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke, trennt in seiner Theorie die Bedürfnisse der Organisationen von denen der Menschen. Wenn die Zielsetzungen beider Seiten identisch seien, fühle sich der Beschäftigte wohl und bringe die optimale Leistung für „seine“ Organi-

sation. Bei den heutigen Anforderungen vor allem im Managerbereich bestehe die Gefahr, dass das Individuum nicht rechtzeitig erkenne, wann es überfordert werde. Die Grenzen müssten von Seiten der Mitarbeiter gezogen werden, da die Organisationen dazu nicht in der Lage seien. Da bereits heute in der Industrie ein Mangel an qualifiziertem Personal bestehe, sei dies auch durchsetzbar.

Dr. Klaus-Dieter Hohn, Leiter der Personalentwicklung bei Heidelberger Druckmaschinen, und Markus Schwemmler, Partner der Unternehmensberatung „system worx“, berichteten von Beispielen aus der Industrie, die für Humanität in Organisationen stehen. Beate Weber, Mitglied im Weltzukunftsrat und für ihr innovatives Engagement vielfach ausgezeichnet, wurde von Dörthe Verres und Rebecca Wingels, beide Mitarbeiterinnen am Wieslocher „Institut für Systemische Beratung“, zu Erfahrungen aus ihrer aktiven Zeit als Oberbürgermeisterin von Heidelberg interviewt. Nach ihrer Aussage hat sie immer autoritäre Systeme, arrogantes und obrigkeitstaatliches Verhalten bekämpft. Voraussetzung von Humanität sei die Fähigkeit, Probleme wahrzunehmen und sich „empören“ zu können. Die kleinen erholsamen Pausen zwischen den Diskussionen und Vorträgen untermalte der Musiktherapeut Jochen Sattler mit Improvisationen auf ungewöhnlichen außereuropäischen Instrumenten.

Die Tagung, überwiegend von Beratern der verschiedensten Institutionen, aber auch von Unternehmern besucht, markiert ein großes Umdenken in der Arbeitswelt. Die rasant ansteigende Zahl psychisch Kranker zwingt zur humanen Gestaltung der Arbeitsplätze, sodass die Mitarbeiter ihre Kreativität und Energie einbringen können, ohne ihre Freiheit und Identität zu verlieren.



Beate Weber (Mi.), Heidelbergs ehemalige Oberbürgermeisterin, war beim „forum humanum“ zu Gast, das im Ausbildungszentrum der Heidelberger Druckmaschinen tagte. Foto: Pfeifer