

3 erfolgreiche Maßnahmen gegen Stress im Büro

VON VERONIKA JAKL AM 21AUG2019 LESEZEIT CA. 5 MIN

FACHARTIKEL

Gute Arbeit braucht eine angenehme Umgebung, klare Vorgaben und Fairness. Wie schaffen es eigentlich andere Führungskräfte motivierende Arbeitsbedingungen zu gestalten? Lesen Sie hier 3 Praxisbeispiele!

Disclaimer: Sie werden die Ideen nicht vollständig oder ohne nachzudenken übernehmen können. Dazu sind die Arbeitsbedingungen in Ihrer Firma sicher zu speziell. Aber Sie können sich Gedanken machen, welche Teile Sie übernehmen können und was Sie noch an Ihr Team anpassen müssen.

Großraumbüros optimieren

In vielen Büros werden in Neubauten keine Einzelbüros, sondern Großraumbüros gebaut mit 15 bis 40 Personen in einem Raum. Leider werden bei der Umsetzung oft eher architektonische Design-Elemente berücksichtigt und weniger Wert auf Arbeitsgestaltung oder Akustik gelegt. Dementsprechend beschwerten sich viele Mitarbeiter über die Lautstärke und die Arbeitsunterbrechungen in ihren Großraumbüros. Psychologisch gibt es einige Aspekte, die in diesen Situationen problematisch sind: Durch die fehlenden Türen sind Mitarbeiter leichter greifbar und werden häufiger durch Kollegen unterbrochen, die „nur schnell etwas fragen“ wollen. Telefonierende oder laut sprechende Personen stören gleich einen größeren Personenkreis. Immer wieder kommt es vor, dass Besprechungen zwischen zwei oder drei Personen gleich am Schreibtisch abgehalten werden und dadurch auch die Lautstärke steigt.

Psychologisch werden Geräusche als unterschiedlich störend wahrgenommen. Sprechende Personen sind besonders störend, wenn man nebenbei eine Schreibtätigkeit (zum Beispiel einen Bericht) erledigen muss. Monotone Geräusche hingegen können irgendwann vom Gehirn ausgeblendet werden. Aber auch die Frage, ob man Einfluss nehmen kann, und die Vorhersehbarkeit spielen eine entscheidende Rolle. Das Klingeln meines Telefons ist im Großraumbüro weniger störend, wenn ich auf einen Anruf warte. Wenn hingegen gefühlt ständig das Telefon der Kollegin klingelt, kann mich das wahnhaft machen.

In Großraumbüros ist daher neben der akustischen Gestaltung durch Pflanzen, schallschluckende Elemente und Raumtrenner auch die Planung von tätigkeitsabhängigen Zonen eine wichtige Maßnahme. Es sollte Plätze für die tägliche Hauptarbeit geben. Hier muss auf die verschiedenen akustischen Bedürfnisse von Personengruppen Rücksicht genommen werden. Ständig telefonierende Kundenbetreuer sollten nicht direkt neben konzentrierten Buchhaltern sitzen. Auch die Platzierung von viel frequentierten Orten wie Toiletten, Druckern und Kaffeecorner sollte mit Bedacht gewählt werden. Wenn man die Möglichkeit hat, sollte man sich im Voraus überlegen, wie dann die Verkehrswege zu diesen Orten verlaufen. Nicht wenige Firmen mussten nach einigen Jahren Großraumbüros wieder adaptieren, weil bestimmte Bereiche sich als laute Durchgangsflächen entpuppten. Neben diesen Standard-Bereichen haben sich dezidierte Telefonbereiche und Meetingbereiche bewährt, welche ohne Voranmeldung spontan genutzt werden können. Vor allem Besprechungen zwischen zwei oder drei Kollegen finden sonst häufig direkt an einem Arbeitsplatz statt, was wiederum die Personen an benachbarten Arbeitsplätzen in ihrer Konzentration stört. Kleine Sitzbänke mit hohen Lehnen oder Kojen können hier sehr nützlich sein. Eine weitere Maßnahme, um Großraumbüros leiser zu machen, ist die Möglichkeit von Home-Office. So können Personen, die sich auf eine Projektabgabe oder das Schreiben eines Berichts konzentrieren müssen, dies von zu Hause aus erledigen und werden dadurch seltener durch Kollegen unterbrochen.

Umgang mit Reklamationen von Kunden

Bei einem Finanzdienstleister klagten die Mitarbeiter des Kundenservice, dass sie sehr strenge Vorgaben umsetzen müssen. Viele Kunden verstünden jedoch nicht, welche Zahlungen sie aufgrund ihrer Verträge zu leisten haben. Sie wollen dann mit ihrem Anruf beim Kundenservice günstigere Konditionen erwirken und rechnen mit Kulanz-Lösungen. Die Teammitglieder im Kundenservice müssen jedoch diese Forderungen verweigern, was häufig dazu führt, dass die Kunden dann verlangen mit einem Vorgesetzten zu sprechen. Dem müssen die Mitarbeiter natürlich nachkommen. Dann bekommen sie oft mit, dass die Vorgesetzten ihnen „in den Rücken fallen“ und den Kunden Rabatte oder Lösungen anbieten, die eigentlich nicht den Vorgaben entsprechen. Die Teammitglieder vermuten, dass die Führungskräfte auch nur ihre Ruhe haben wollen und sich wegen Beschwerden nicht vor dem Management rechtfertigen wollen. Dadurch entsteht aber im Team das Gefühl, allein gelassen zu werden, weil man sich an die Vorgaben halte, während die Vorgesetzten sie hintergehen. Und Kunden, die das wüssten, nähmen die erste Service-Ebene gar nicht mehr ernst und verlangten gleich den Vorgesetzten. Das führt auch zu vielen Spannungen zwischen den Hierarchieebenen.

Die angesprochenen Vorgesetzten wiederum argumentieren, dass sie die Kunden ja nicht verlieren wollen und vom Management an der Kundenzufriedenheit gemessen würden. Daher umgingen sie immer wieder die Richtlinien.

Als Lösung des Konflikts wurde vereinbart, dass offizielle, aber nur intern kommunizierte Regelungen entwickelt werden, welche Hierarchieebene welche Konditionen und Rabatte geben darf. Damit ist dann klargestellt, welchen Handlungsspielraum die Führungskräfte haben. Die Mitarbeiter ärgern sich nicht mehr über die unterschiedlichen Vorgehensweisen, weil dies dann durch interne Regeln gedeckt ist. Ihr striktes Einhalten der Vorgaben ist keine „Pedanterie“, sondern die einzig mögliche Lösung. In diesem Fall ist Handlungsspielraum nämlich kontraproduktiv, weil es zu Schuldzuweisungen führt.

Ungleiche Arbeitsmenge ausgleichen

Eine Produktionsfirma ist in den letzten 2 Jahren stark gewachsen. Früher war nur ein Mitarbeiter für die Auslieferung der Ware zuständig. Heute sind es 3 Personen und eine Teamleiterin. Die Verteilung der Aufgaben ist jedoch sehr ungleich und der langjährige Mitarbeiter ist damit unzufrieden. Die Teamleiterin und er analysieren das Problem und stellen fest, dass er die Hauptlast der Abteilung trägt. Aufgrund seiner großen Erfahrung fragen ihn natürlich auch die anderen Teammitglieder und übergeben ihm gerne komplexe Lieferungen. Gleichzeitig fühlt er sich aufgrund der immer wiederkehrenden gleichen Prozesse häufig unterfordert.

In zwei extern moderierten Besprechungen werden die Arbeitsabläufe im Detail aufgelistet und offen die möglichen Veränderungen diskutiert. Es wird besprochen, welche Arbeitsschritte ausgelagert werden könnten, welche Arbeitsschritte in Zukunft aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung der Dokumentation nicht mehr notwendig und welche Vertretungsregelungen sinnvoll sind.

Die Abteilung kommt zu dem Schluss, dass vor allem einfache Paket-Lieferungen in Zukunft von der neusten Kollegin komplett übernommen werden. Weiters wird der Auszubildende, welcher nächsten Monat beginnt, zuerst auf die digitale Archivierung der Akten eingeschult, damit dies nicht mehr neben dem Alltagsgeschäft des Teams gemacht werden muss. Die langjährigen Teammitglieder können dadurch die monotonen Aufgaben abgeben. Es gab einige Diskussionen, wie die Hauptlieferungen mit der Spedition auf die beiden erfahrenen Mitarbeiter

aufgeteilt werden sollen: nach Auftraggebern (zum Beispiel Firmennamen A bis G bei einer Person und H bis Z bei der zweiten Person) oder nach Prozessschritten getrennt (Anlieferung von einer Person und Rücklieferung von der zweiten Person). Nachdem jeder den anderen im Fall der Abwesenheit voll vertreten können muss, einigt sich das Team darauf, dass auch weiterhin alle Mitarbeiter im Alltag in alle Prozessschritte eingebunden werden. Es werden die Lieferungen in Zukunft stärker getrennt nach Auftraggebern. Die Aufteilung erfolgt nach der Menge der bisherigen Lieferungen. Der erfahrene Mitarbeiter wird dadurch mengenmäßig entlastet. Der etwas jüngere Mitarbeiter sieht nun die Chance, sich in allen Aufgaben fachlich weiterzuentwickeln. Diese Lösung wird von allen Teammitgliedern als fair empfunden und die Chefin wird sich um die Kommunikation kümmern, so dass alle in der Firma die neue Struktur kennen.

Und Sie?

Welche Stressfaktoren sind in Ihrem Team besonders belastend? Konnten Sie sich hier Anregungen für Maßnahmen holen?

Alles Gute für die Umsetzung!