



Bernd Kriegesmann/
Stefanie Bengfort/
Julia EBlinger/
Cihan Dogan

Ressourcenschonendes Arbeiten

Wie man Fachkräfte durch den Abbau von Verschwendung entlastet

Nur über Innovationen sind Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und neue Arbeitsplätze am Standort Deutschland zu schaffen. Wichtigste Basis für die Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte, Dienstleistungen und Verfahren sind kompetente Fach- und Führungskräfte.¹ Angesichts des sich verschärfenden demografischen Wandels rücken daher Bemühungen zur Entwicklung und zum Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit immer mehr in den Vordergrund.

Zukünftig werden Beschäftigte nicht nur länger ihre Kompetenzen weiterentwickeln, sondern auch länger mit arbeitsbedingten Belastungen umgehen müssen. Auch wenn ältere Beschäftigte nicht per se weniger leistungsfähig sind, so sind sie doch oft leistungsgewandelt und können belastungsintensive Tätigkeiten nicht mehr im selben Maße wie jüngere Mitarbeiter ausführen.²

Statt Belastungsfaktoren bei einer älter werdenden Belegschaft abzubauen, kommt es aber in vielen Unternehmen – wettbewerbsbedingt – noch zu stetiger Arbeitsverdichtung. Reorganisationen, die sich beschleunigende Diffusion von Informations- und Kommunikationstechniken oder die Umstellung auf neue Geschäftsmodelle sind typische Entwicklungen, die für die Beschäftigten in den Unternehmen mit immer schnelleren Aufgabenwechseln

sowie neuen Anforderungen oder eben auch Belastungen einhergehen.³

Der Fachkräftemangel und eine älter werdende Belegschaft erfordern einen Abbau von unnötigen arbeitsbedingten Belastungen.

Dazu kommt, dass der sich abzeichnende Fachkräftemangel zusätzlich Wiederbesetzungsprobleme mit sich bringt und eine weitere Arbeitsbelastung für die verbleibenden Mitarbeiter auslöst. Schon heute können in einzelnen Regionen Stellen mit spezifischen Qualifikationsanforderungen nicht oder nur stark verzögert besetzt werden. Die gegenwärtige Arbeitslast pro Beschäftigtem wird sich so weiter erhöhen, wenn nicht die Arbeitsmenge oder die Arbeitsintensität verringert werden (vgl. Abb. 1).⁴

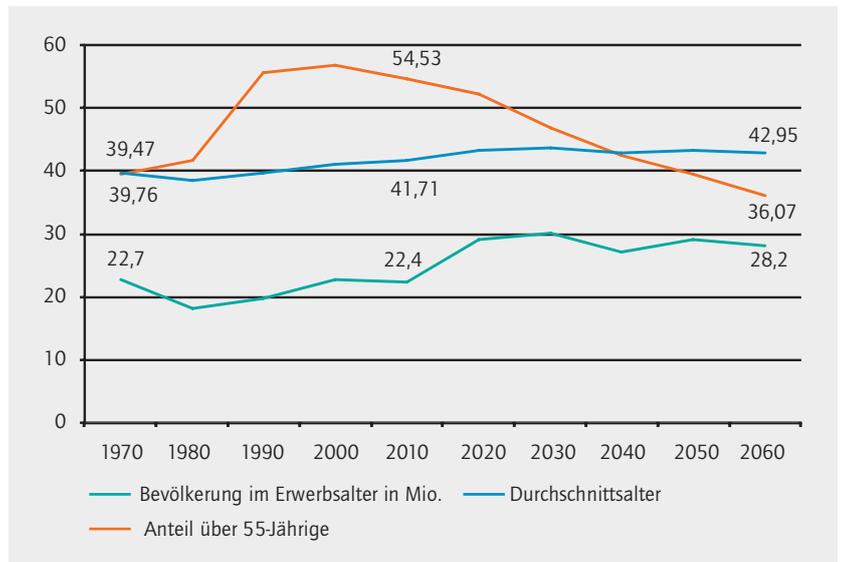
Negative Effekte durch zunehmende Arbeitsverdichtung

Insgesamt ist angesichts der zu erwartenden zunehmenden Arbeitsverdichtung bei den Mitarbeitern mit negativen Effekten für das gesundheitliche Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit im Alter zu rechnen.⁵ Arbeitsbedingter Stress⁶ kann sich auf Dauer sowohl in psychischen als auch in physischen Erkrankungen niederschlagen. Schon jetzt zeichnen sich entsprechende Effekte ab. So geben in verschiedenen Befragungen etwa die Hälfte der Beschäftigten Stress, Arbeitsdruck und eine weitere Intensivierung der Arbeit an.⁷ Die Erholungszeiten der Arbeitnehmer werden durch Überstunden⁸ und das Auslassen von Pausen⁹ verringert. Wenig überraschend ist vor diesem Hintergrund, dass in den vergangenen Jahren im Gegensatz zu körperlichen Erkrankungen eine drastische Zunahme an arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen durch Fehlbelastungen zu beobachten ist. Jeder zehnte ausgefallene Arbeitstag war im Jahr 2010 auf eine psychische Erkrankung zurückzuführen, im Jahr 2012 war dies bereits die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeitstage.¹⁰ Eine ähnliche Entwicklung ist auch im Rahmen von Verrentungen zu beobachten. Gegenwärtig ist jede vierte Frühverrentung auf eine psychische Erkrankung zurückzuführen.¹¹ Psychische Belastungen verursachen so inzwischen enorme Kosten (vgl. Abb. 2).

Zunehmende Belastungen führen somit nicht nur zu negativen Auswirkungen auf Seiten der Beschäftigten, sondern sind auch auf Unternehmensseite in starkem Maße ökonomisch relevant.

Stetig zunehmender Stress verursacht Fehlzeiten und eine verminderte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Alter.

In den letzten Jahren hat sich die Aufmerksamkeit für die skizzierten Zusammenhänge geschärft und es sind vielfältige Initiativen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention realisiert worden. Mit entsprechenden Lösungsansätzen versucht man dabei, die individuellen Ressourcen zum Umgang mit Belastungen zu stärken, die Folgen von Fehlbelastungen zu kompensieren oder die Verhältnisse, unter denen Arbeit stattfindet, belastungsärmer zu gestalten. Wengleich alle diese Aktivitäten einen Beitrag zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit leisten können, wird die Arbeit selbst kaum in entsprechende Überlegungen einbezogen. So leisten es sich Unternehmen weiterhin, ihre personellen Ressourcen in nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu binden und sie so zu belasten.



Abbau von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zur Steigerung der Produktivität

Abb. 1 Bevölkerungsentwicklung 1970–2060 laut Statistischem Bundesamt

Gerade hier scheint jedoch ein ganz wesentlicher Hebel zu liegen. Jüngere empirische Befunde weisen darauf hin, dass nicht wertschöpfende Tätigkeiten einen weitgehend ungenutzten Ansatzpunkt für den Abbau von Belastungen liefern: »Der Anteil nicht-wertschöpfender Tätigkeiten ($p = ,016$) ist jedoch als Einflussgröße des Belastungsempfindens zu bestätigen. Wer seine Arbeit stärker als nicht-wertschöpfend wahrnimmt, schätzt sich auch als stärker belastet ein – ein plausibler Ansatzpunkt für verhältnisorientierte Interventionen, welche die Vermeidung von ›Verschwendung‹ im Sinne einer Reduktion nicht-wertschöpfender Tätigkeiten zum Ziel nehmen.«¹²

Die Vermeidung von Verschwendung steigert nicht nur die Produktivität, sondern setzt an den Ursachen von Belastung an. Greifbar wird das, wenn man sich beispielsweise die sich unter belastenden Bedingungen vollziehende Überproduktion von Produkten, die nicht abgesetzt werden können, vermeidbare aber belastende Transporte oder fehlerinduzierte Nacharbeit am Wochenende vor Augen führt. Diese Verschwendungsarten senken die

Abb. 2 Kosten durch psychische Störungen in Anlehnung an Kamp/Pickhaus (2011), S. 83

Verlorene Erwerbsjahre durch psychische Störungen	763.000
Indirekte Kosten durch psychische Störungen gesamt	
• Produktionsausfall	26,1 Mrd. €
• Ausfall Bruttowertschöpfung	45,4 Mrd. €
Indirekte Kosten durch arbeitsbedingte psychische Störungen	3,3 Mrd. €
Indirekte Krankheitskosten durch psychische Belastungen nach dem Anforderungs-Kontrollmodell von Karasek:	
• nur Arbeitsunfähigkeit	6,1 Mrd. €
• Arbeitsunfähigkeit, Invalidität, Mortalität	19,3 Mrd. €

Verschwendung

ist »jede menschliche Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert erzeugt«. ¹³

Produktivität, steigern Belastung und binden zudem noch die knapper werdenden Fachkräftepotenziale. Ansätze zur Steigerung der Produktivität und zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit werden jedoch getrennt voneinander betrachtet und bearbeitet. Unternehmen lassen so die Chance, eine doppelte Rendite – Produktivitätssteigerung bei gleichzeitigem Belastungsabbau – zu generieren, ungenutzt.

Werden nicht wertschöpfende Tätigkeiten reduziert, generieren Unternehmen eine doppelte Rendite: mehr Produktivität, weniger Belastung.

Doch bieten etablierte Ansätze zur Produktivitätssteigerung Potenziale, Belastungen abzubauen? Ein seit Mitte der 1990er-Jahre verbreitetes Vorgehen ist durch die Lean Production Philosophie inspiriert. Hier wird die Vermeidung von Verschwendung Leitlinie betrieblichen Handelns. Um zu überprüfen, inwieweit sich hieraus über Produktivitätssteigerung hinaus Optionen für den Abbau von Belastung ableiten lassen, werden zunächst Eckpunkte des Lean Production Managements strukturiert.

Lean Production Management – Lernfeld für ressourcenschonendes Arbeiten

Prägendes Element des Lean Production Managements ist das Vermeiden von **Verschwendung**. Der Abbau von Verschwendung steigert den Output bei gleichbleibendem Ressourceneinsatz oder senkt

den Ressourceneinsatz bei mindestens gleichbleibendem Output. ¹⁴

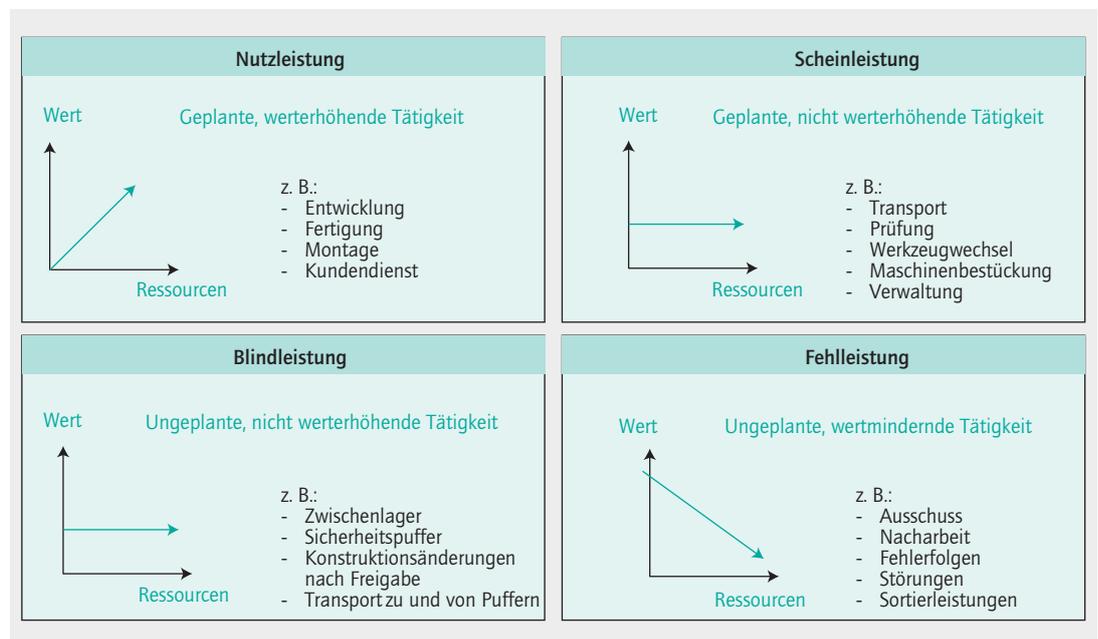
Im Fokus des Lean Production Managements stehen sieben Verschwendungsarten, die als zentrale Hebel zur Produktivitätssteigerung gesehen werden:

- Überproduktion, d. h. die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen über die Nachfrage hinaus
- unnötige Bestände, d. h. der Aufbau von (Zwischen-)Lagern, um die Produktion und Auslieferung auch bei Lieferengpässen oder Problemen in vorgelagerten Bearbeitungsschritten aufrechterhalten zu können
- unnötige Transporte zwischen einzelnen Arbeitsstationen sowie zu und von (Zwischen-)Lagern
- Fehler in der Produkt- oder Leistungserstellung, die zu Nacharbeit oder Ausschuss führen
- vermeidbare Wartezeiten auf Produkte, Informationen und Entscheidungen aus vor- und nachgelagerten Prozessen
- Prozessübererfüllung durch unnötige oder schlecht abgestimmte Bearbeitungsschritte
- unnötige Bewegung von Beschäftigten aufgrund des Produktionslayouts.

Doch nicht jede Leistung, die nicht wertschöpfend wirkt, ist vermeidbar. Neben den wertschöpfenden Tätigkeiten (Nutzeleistungen), deren Ausführung den Wert des Produktes erhöht, gibt es noch unvermeidbare (Stützeleistungen) und vermeidbare Tätigkeiten (Blind- und Fehlleistungen) (vgl. Abb. 3). ¹⁵

Zur unvermeidbaren Verschwendung gehören Tätigkeiten, die nicht wertschöpfend sind, allerdings

Abb. 3 Wertschöpfende und nicht wertschöpfende Leistungsarten (in Anlehnung an Kerka/Nottmeier 2014, S. 334)



benötigt werden, um den Produktionsprozess in Gang zu halten. Diese können nicht vollständig eliminiert werden, sollten allerdings auf ein möglichst geringes Maß reduziert werden.¹⁶ Blindleistungen, die nicht wertschöpfend sind, und Fehlleistungen, die darüber hinaus noch zu einem Wertverlust führen, sollten vollständig eliminiert werden.

»Das schlanke Unternehmen« zeichnet sich mit hin dadurch aus, dass es weniger Ressourcen benötigt, um die gleiche Leistung zu erbringen. Das gilt insbesondere für den Produktionsbereich, aber auch für alle sonstigen Bereiche. Wie sieht jedoch das Vorgehen aus, um Verschwendung zu identifizieren und zu überwinden? Im Zentrum steht die Fitness der Mitarbeiter, einen kontinuierlichen Problemlösungsprozess umsetzen zu können. Verschwendung zu erkennen muss zur Routine für jeden Beschäftigten werden. Eine der verbreitetsten Vorgehensweisen ist dabei das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung – auch **Kaizen** genannt.

Unvermeidbare Stützleistungen sollten auf ein möglichst geringes Maß reduziert, Fehlleistungen eliminiert werden.

Damit Kaizen funktioniert, dürfen Probleme nicht verschleiert werden, sondern müssen als Chance wahrgenommen werden, den Status quo zu verbessern und etwas zu lernen. Handlungsrahmen dieser Ansätze ist es, Probleme zu entdecken und zu quantifizieren, die wahren Ursachen zu ermitteln, ursachenadäquate Gegenmaßnahmen zu entwickeln, diese umzusetzen, zu überprüfen und gegebenenfalls zum (vorläufig) neuen Arbeitsstandard zu erheben¹⁷, bevor der nächste Verbesserungszyklus angestoßen wird.

Verschwendung zu erkennen muss zur Routine für jeden Beschäftigten werden.

Grundvoraussetzung für die praktische Wirksamkeit dieses Vorgehens ist es, Mitarbeiter zu ermutigen und zu befähigen, diese kontinuierliche Verbesserung »zu leben«. Wenn die Beschäftigten im Mittelpunkt des Lean Production Managements stehen, erscheinen die Voraussetzungen günstig, diese auch für den Abbau von Belastung zu gewinnen. Hierfür wird ein Ansatz benötigt, der den bisherigen Fokus des Lean Production Managements zum im doppelten Sinne ressourcenschonenden Arbeiten erweitert.

Ressourcenschonendes Arbeiten – Zusätzliche Perspektive für das Lean Production Management

Einzelne Studien legen eher den Schluss nahe, dass rein auf Produktivitätssteigerungen fokussierte Konzepte durch weitere Arbeitsverdichtung eher noch einen zusätzlichen Belastungsfaktor darstellen können.¹⁸ So führt die Vermeidung von Wartezeiten auch zur Reduktion von Erholzeiten oder die Reduktion von Bewegung zu fehlendem physischen Ausgleich. Hier zeichnen sich gar Widersprüche zwischen gesundheits- und produktivitätsorientierten Ansätzen ab. Statt sich aber auf Gegensätze zu konzentrieren, sollte man eher nach Ansätzen suchen, die in Zielharmonie zueinander stehen (vgl. Abb. 4).

Die gezielte Verwendung des Lean-Konzepts zur Erkennung und Vermeidung gleichzeitig belastender und nicht wertschöpfender Tätigkeiten ist aber ein immer noch weitgehend ungenutzter Ansatzpunkt. Versteht man Initiativen zum verschwendungsarmen Arbeiten nicht mehr nur als reine Cost-Cutting-Programme mit alleinigem Fokus auf Produktivitätssteigerung, sondern nutzt sie auch zum Abbau von Arbeitsverdichtung, können sie einen wertvollen Beitrag zur Gesunderhaltung der Beschäftigten leisten.

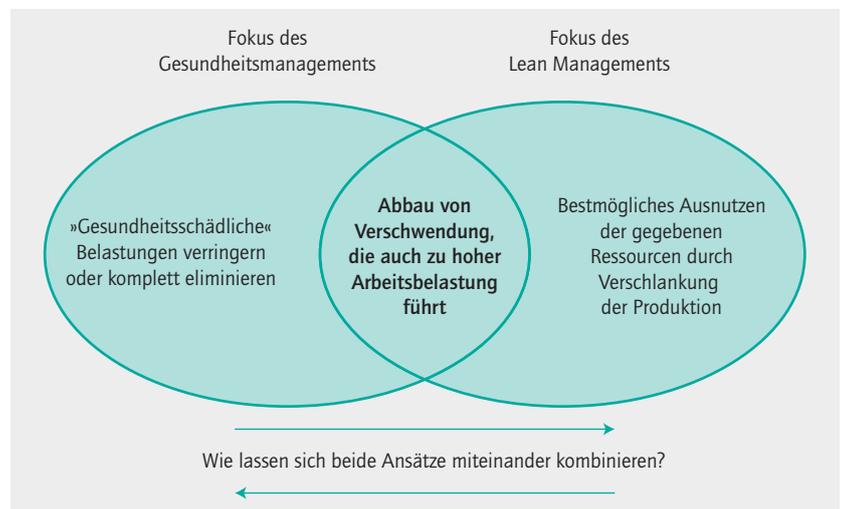
Lean Management sollte sich nicht nur auf Kostenreduzierung konzentrieren, sondern auch auf den Abbau von Arbeitsverdichtung.

Zunächst muss dafür sensibilisiert werden, dass »ressourcenschonendes Arbeiten« nicht nur der Produktivitätssteigerung dient, sondern Belastungen reduziert und damit die langfristige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter si-

Kaizen

ist ein Verfahren aus der japanischen Fertigungstechnik, das einen permanenten Verbesserungsprozess aller betrieblichen Prozesse beinhaltet.¹⁹ Kaizen stellt einen kleinschrittigen Problemlösungsprozess nach einer zyklischen Vorgehensweise dar. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass Mitarbeiter Probleme und Fehler erkennen, kommunizieren und lösen.²⁰

Abb. 4 Schnittmenge zwischen den Ansätzen des Gesundheits- und Lean Production Managements



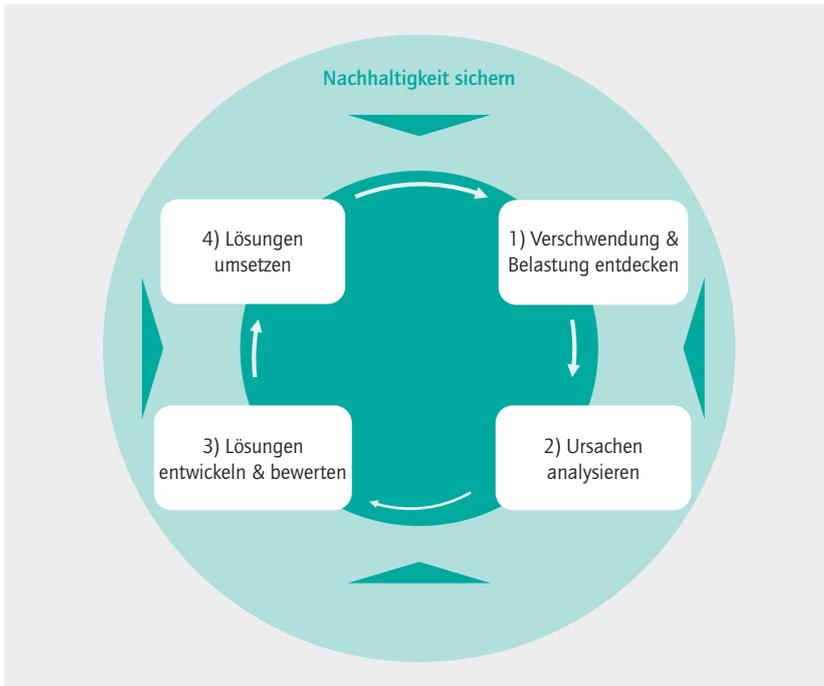


Abb. 5 Konzept des ressourcenschonenden Arbeitens

chert. Hierzu ist es nötig, den Fokus auf die Schnittstelle von nicht wertschöpfenden und belastenden Tätigkeiten zu legen. Nur dann kann die doppelte Dividende generiert werden: Belastungsabbau bei den Beschäftigten und Produktivitätsgewinne für das Unternehmen.

Diese Sichtweise ist der Kultivierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse zugrunde zu legen. Das produktivitätsorientierte Bewusstsein für die *sieben Verschwendungsarten* sollte auch für die Wahrnehmung von Belastungen geschärft werden. Das umzusetzen, setzt bei Fach- und Führungskräften Kompetenzen in fünf Disziplinen ressourcenschonenden Arbeitens voraus. Sie sind zu ermutigen und zu befähigen,

- Verschwendung und Belastung zu entdecken,
- die Ursachen zu analysieren,
- Lösungen zu erarbeiten und gegebenenfalls zu bewerten,
- Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen sowie
- die Nachhaltigkeit der Verbesserungen zu sichern (vgl. Abb. 5).

Die *erste Disziplin* »Entdecken« adressiert das Erkennen von (potenzieller) Verschwendung und ist die Grundlage für Verbesserungsprozesse. Dabei sind *die* nicht wertschöpfenden Tätigkeiten auszumachen, die gleichzeitig zu Belastungen führen. So können die Potenziale an der Schnittstelle zwischen Gesundheits-

Für die Praxis

- Wählen Sie eine geeignete Abteilung für ein Pilotprojekt aus.
- Holen Sie zunächst Mitarbeiter mit ins Boot, die immer wieder neue Ideen einbringen wollen.
- Nutzen Sie die sieben Verschwendungsarten als Bearbeitungsfelder und gehen Sie auf die Suche nach der »wahren« Ursache von Verschwendung und Belastung, um Probleme an der Wurzel zu packen und zu entfernen.
- Entwickeln Sie Verbesserungsideen: Können Bearbeitungsschritte anders organisiert, reduziert oder gar weggelassen werden?
- Warten Sie nicht länger, sondern setzen Sie Ideen – gerade auf Arbeitsplatzebene – möglichst sofort um!

management und Lean Management gezielt genutzt werden, wenn Mitarbeiter erkennen, dass vermeidbare Nacharbeiten in Zwangshaltungen nicht nur zusätzliche Kosten verursachen, sondern auch den Körper belasten und den Druck zur Erledigung wertschöpfender Arbeiten in kürzeren Zeitfenstern erhöhen.

Die Schnittstelle zwischen Lean Management und Gesundheitsmanagement sollte gezielt genutzt werden.

Das Entdecken von unnötiger Verschwendung führt aber noch nicht zur Entlastung. Um Verschwendungen und Belastungen abbauen zu können, sind innerhalb der *zweiten Disziplin* »Analysieren« die Ursachen von Verschwendung und deren Folgen zu klären. Will man nicht an Symptomen kurieren, sind über Instrumente wie *Ishikawa-Diagramm* oder *5-Why-Methode* die eigentlichen Auslöser zu ermitteln.

Auf Basis der Ergebnisse werden in der *dritten Disziplin* mithilfe von Kreativitätstechniken »Lösungen entwickelt«. Impulse können dabei bewährte Prinzipien des verschwendungsarmen Arbeitens liefern. »Vereinfachen statt Verkomplizieren«, »Synchronisieren von Arbeitsabläufen« oder die »bedarfsgerechte Leistungserstellung« lassen sich auf ganz unterschiedliche Arbeitszusammenhänge übertragen. Die Lösungsmuster zum Abbau von Verschwendung bleiben dabei nicht auf das Unternehmen begrenzt, vielmehr sind auch Schnittstellen zu Zulieferern oder Kunden mit einzubeziehen.

Ishikawa-Diagramm

Das nach seinem Erfinder, dem Japaner Kaoru Ishikawa, benannte Diagramm ist die Visualisierung eines Problemlösungsprozesses, bei dem nach den primären Ursachen eines Problems gesucht wird. Das Ishikawa-Diagramm wird auch »Ursache-Wirkungs-Diagramm« genannt und zählt zu den sogenannten »sieben Qualitätswerkzeugen«.²¹

5-Why-Methode

Ziel dieser Methode – die aus mehrmaligem Hinterfragen der Ursache eines Problems durch »Warum?« besteht – ist es, Probleme systematisch zu analysieren und voreilige Schlussfolgerungen zu vermeiden. Die Zahl fünf ist symbolisch. Es soll so lange nachgehakt werden, bis der Fehler eindeutig identifiziert ist.²²

hen. Neben einem Abbau von hier lokalisierten Verschwendungsursachen kann es auch zu einer Verlagerung von Belastung kommen, wenn etwa der Spediteur zusätzliche körperlich anstrengende Arbeiten übernimmt, das Handling mit gefährlichen Stoffen an Zulieferer in Schwellenländern verlagert wird oder sich der Kunde selbst um aufwändige und konfliktbeladene Abstimmungsprozesse mit Baubehörden, Banken und unterschiedlichen Gewerken beim Neubau kümmern muss. Damit wird aber auch deutlich, dass zwischen unterschiedlichen Akteuren Zielkonflikte mit Blick auf Belastung bzw. Maßnahmen zum Belastungsabbau entstehen können.

Ressourcenschonendes Arbeiten sollte fest im Arbeitsalltag verankert werden.

In der vierten Disziplin »Umsetzen« wird ein Maßnahmenplan erstellt und umgesetzt. Bewährte Verbesserungsmaßnahmen sollten in der fünften Disziplin »Nachhaltigkeit sichern« transferfähig aufbereitet und zum unternehmensweiten KVP-Standard weiterentwickelt werden.

Für den dauerhaften Erfolg eines derartigen Konzepts muss eine Initiative zum ressourcenschonenden Arbeiten fest im Arbeitsalltag verankert werden. Hierbei sind besonders Führungskräfte gefragt, indem sie

- das Konzept selbst glaubwürdig vorleben,
- sich selbst in Verbesserungsprozessen engagieren,
- die Bedeutung der angestrebten Verbesserungsinitiative ausreichend kommunizieren und
- eine klare Orientierung geben.

Doch für den nachhaltigen Erfolg ist es auch wichtig, dass die Motivation für Verbesserungen bei den Mitarbeitern dauerhaft hoch bleibt. Dies kann auf lange Sicht nur geschehen, wenn die angesprochene doppelte Dividende realisiert wird und tatsächlich beide Seiten – Unternehmen und Mitarbeiter – durch Produktivitätssteigerungen und Entlastung von der Initiative profitieren.

Anmerkungen

- 1 Staudt, E./Kriegesmann, B.: Kompetenzentwicklung: Neue Aufgaben für die Umsetzung von Innovationen. In: Wagner, K.-R./Lezius, M.: Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, Wiesbaden 2002, S. 138.
- 2 Dafür vereinen sie häufig einen großen (impliziten) Wissensschatz in sich. Werden sie zu früh externalisiert, so entspricht dies auch oft dem Verlust einer bedeutenden Quelle von Erfahrungswissen. Vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S.: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010, S. 62.

Informationen zum Projekt

Das Projekt »Kompetenzentwicklungsinitiative Ressourcenschonendes Arbeiten (ResA)« wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Die INQA ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungs-politische Ansätze auf den Weg bringen.

- 3 Vgl. Döhl, V.: Krise der NormalArbeit(s)Politik, Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 53. Jg., 2000, H. 1, S. 5 ff.; Gerlmaier, A./Kastner, M.: Belastungen und Ressourcen einer sich wandelnden Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf die Work-Life-Balance. In: Kastner, M./Vogt, J.: Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung, Lengerich 2001, S. 195 f.
- 4 Vgl. Ilmarinen, J./Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg 2002, S. 137.
- 5 Vgl. Jochmann, W./Gechter, S. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement, Berlin/Heidelberg 2007, S. 61.
- 6 Folgt man den gängigsten Modellen, entsteht Stress dann, wenn ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und den eigenen Ressourcen vorliegt. Vgl. Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund 2012, S. 13.
- 7 So geben beim DGB-Index »Gute Arbeit« 52 % der Befragten an, dass sie »sehr häufig oder oft gehetzt arbeiten« (DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.): Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH zum Thema »Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung«, Berlin 2012, S. 5) und 63 % sagen, dass sie »seit Jahren immer mehr in der gleichen Zeit leisten« (a. a. O., S. 7) müssen. In der Erwerbstätigenbefragung von Bibb/BAuA 2011/2012 liegt der »Anteil derjenigen, die über eine Zunahme von Stress und Arbeitsdruck in den letzten zwei Jahren berichten [...] aktuell bei rund 43 %«. Lohmann-Haislah, a. a. O., S. 84.
- 8 Laut DGB-Index »Gute Arbeit« arbeiten 67 % der Befragten länger als vertraglich vereinbart, 20 % leisten zehn und mehr Überstunden pro Woche, vgl. DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.), a. a. O., S. 21ff.
- 9 In der Erwerbstätigenbefragung der Bibb/BAuA 2011/2012 gibt mehr als ein Viertel der Beschäftigten an, Pausen (an Arbeitstagen mit mehr als sechs Stunden) ausfallen zu lassen. »Gefragt nach den Gründen geben gut 38 % an, dass man zu viel Arbeit habe, mehr als 47 % sagen aus, dass Pausen nicht in den Arbeitsablauf passen. Knapp 15 % berichten, dass sie selbst keine Pause machen möchten.« Lohmann-Haislah, a. a. O., S. 51.
- 10 Bundespsychotherapeutenkammer: BPTK-Studie zur



Prof. Dr. Bernd Kriegesmann
Präsident der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, Institutsleiter des ifi – Institut für Innovationsforschung und -management, Bochum, Projektleiter ResA
info@ifi-ge.de



Stefanie Bengfort, M.Sc.
Wiss.Mitarbeiterin, ifi
stefanie.bengfort@ifi-ge.de



Julia Eßlinger, M.Sc.
Wiss. Mitarbeiterin, ifi
julia.esslinger@ifi-ge.de



Dipl.-Ök. Cihan Dogan
Wiss. Mitarbeiterin, ifi
cihan.dogan@ifi-ge.de

Zusammenfassung

Viele Unternehmen sehen sich derzeit mit ganz ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Statt Belastungsfaktoren bei einer älter werdenden Belegschaft zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit abzubauen, kommt es in vielen Unternehmen zu weiterer Arbeitsverdichtung. Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist eine Entlastung kaum zu erwarten. Gleichzeitig leisten es sich Unternehmen weiterhin, ihre personellen Ressourcen in nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu binden und so zusätzlich zu belasten. Der Beitrag zeigt auf, dass die Schnittmenge zwischen etablierten Methoden zur Produktivitätssteigerung und der Entlastung im Sinne des Gesundheitsmanagements für ein ressourcenschonendes Arbeiten nutzbar gemacht werden kann. So lässt sich eine doppelte Dividende erzielen: Belastungsabbau bei den Beschäftigten und Produktivitätsgewinne für das Unternehmen.

Summary

Many companies are currently faced with very similar challenges. Instead of reducing stress factors impacting an aging workforce, and therefore securing a sustainable employability, work is further intensified. But given the looming shortage of skilled workers it is unlikely that the pressure on employees will be taken off. At the same time companies still afford to tie up their human resources in non-value adding activities. The paper shows that the overlap between established methods to increase productivity and health management activities dealing with stress factors can be exploited for a resource-friendly way of working. Actually, it can be useful for both sides: a reduction of strains and strengthening human resources as well as an increase of the company's productivity.

Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung, Berlin 2013, S. 6; Heyde, K./Macco, K.: Krankheitsbedingte Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen: Eine Analyse der AOK-Arbeitsunfähigkeitsdaten des Jahres 2008. In: Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K.: Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Heidelberg 2010, S. 30 ff.

- 11 Kamp, L./Pickshaus, K. (Hrsg.): Regelungslücke psychische Belastungen schließen, Düsseldorf/Frankfurt a. M. 2011, S. 79 ff.
- 12 Vgl. Kriegesmann, B./Kunhenn, H./Kley, T./Lücke, C./Dobos, G. J./Paul, A. et al.: Gesundheitliche Implikationen von Innovationsarbeit. Empirische Ergebnisse einer Studie mit 229 Führungskräften, Bochum 2010, S. 38 f.
- 13 Womack, J. P./Jones, D. T.: Lean thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern, Frankfurt a. M./New York 2004, S. 23.
- 14 Vgl. Cooper, R./Kaplan, R. S.: Messung der Kosten der Ressourcennutzung durch Prozessorientierte Systeme. In: Männel, W. (Hrsg.): Prozesskostenrechnung, Wiesbaden 1995, S. 54.
- 15 Vgl. Ohno, T.: Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt am Main/New York 2009, S. 52. Womack, J. P./Jones, D. T., a. a. O., S. 23 ff; Kerka, F./Nottmeier, S.: Auf der Suche nach Dienstleistungen ohne (Mehr-)Wert: Warum wird oft mehr gemacht, als für den Kunden nützlich ist? In: Kriegesmann, B.: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung No. 257, Bochum 2013, S. 17.
- 16 Vgl. Womack, J. P./Jones, D. T., a. a. O., S. 29; Brunner, F. J.: Japanische Erfolgskonzepte. KAIZEN, KVP, Lean

Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production Management, GD³ – Lean Development, München 2011, S. 44; Kerka, F./Nottmeier, S., a. a. O., S. 20 f.

- 17 Vgl. Kerka, F./Albers, S./Knickmeier, A./Kriegesmann, B./Nottmeier, S.: Verschwendungsarmes Arbeiten – Was Dienstleister von der Lean-Production-Philosophie lernen können, Bochum 2014, S. 35 ff.
- 18 Vgl. Conti, R./Angelis, J./Cooper, C./Faragher, B./Gill, C.: The effects of lean production of worker job stress. In: International Journal of Operations and Production Management, 26. Jg., 2006, H. 9, S. 1013 ff.; Schouteten, R./Benders, J.: Lean Production assessed by Karasek's Job Demand – Job Control Model. In: Economic and Industrial Democracy, 25. Jg., 2004, H. 3, S. 347 ff.; Parker, S. K.: Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. In: Journal of Applied Psychology, 88. Jg., 2003, H. 4, S. 620 ff.; Lewchuk, W./Stewart, P./Yates, C.: Quality of Working Life in the Automobile Industry: A Canada-UK Comparative Study. In: New Technology, Work and Employment, 16. Jg., 2001, H. 2, S. 72 ff..
- 19 Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kaizen, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/onyhz74> (letzter Zugriff: 27.8.2015) – Anm. d. Red.
- 20 Vgl. Imai, M.: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München 1994, S. 30.
- 21 Vgl. ProjektMagazin – Das Fachportal für Projektmanagement, (www.projektmagazin.de), <http://tinyurl.com/oj8rycm> (letzter Zugriff: 27.8.2015) – Anm. d. Red.
- 22 Vgl. Lean Production Expert, (www.lean-production-expert.de), <http://tinyurl.com/q5apazj> (letzter Zugriff: 27.8.2015) – Anm. d. Red.