

Stellungnahme aus Expertensicht zum Thema "Überlastung am Arbeitsplatz"

20% Luft sind immer drin!

Fast täglich lesen wir in den Zeitungen und Magazinen über das Problem der Überlastung der Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen in Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen. Nahezu immer verbirgt sich dahinter die Botschaft „Wir haben zu wenig Personal!“. Schaut man sich jedoch genauer die betroffenen Arbeitsplätze an, so wird schnell deutlich, dass meist erhebliche Leistungsreserven vorhanden sind, die jedoch aus den verschiedensten Gründen nicht aktiviert werden. Unternehmen und Verwaltungen leisten sich nach wie vor in dramatischem Umfang die Verschwendung wertvoller Produktivzeit mit Ressourcen verschlingenden Ersatzprozessen und Vorgängen ohne bzw. mit nur sehr geringer Wertschöpfung.

Der Effizienz-Coach Volker Brose hat zu dieser Situation Stellung bezogen und aufgezeigt, dass ohne erhöhten Ressourceneinsatz schnelle und nachhaltige Lösungen möglich sind.

Fazit der Stellungnahme:

Vorhandene Überlastungen der Beschäftigten am Arbeitsplatz sind für die Zielerreichung weder notwendig noch hilfreich. Sie sind mit einfachen Mitteln schnell, nachhaltig und ohne Ressourcenerhöhung abbaubar. Leistungsreserven von durchschnittlich mindestens 20% der Arbeitsleistung der Betroffenen lassen sich dabei unabhängig von der fachlichen Aufgabenstellung fast immer realisieren, wenn die Bereitschaft bei allen Beteiligten zu einer grundlegenden Überprüfung und Anpassung persönlicher Verhaltens- und Arbeitsweisen gegeben ist.

Die gesamte Stellungnahme „**20% Luft ist immer drin!**“ finden Sie auf den folgenden Seiten und unter: www.der-effizienz-coach.de



Volker Brose – der-effizienz-coach.de

Unterstützung für Menschen im Arbeitsalltag, vorhandene Arbeitsmengen mit verfügbaren Ressourcen erfolgreich zu bewältigen und dabei Leistung, Qualität, Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhalten

Limmerstraße 45
30451 Hannover

Telefon 05 11.55 81 01

E-Mail k@volker-brose.de

www.der-effizienz-coach.de

„Überlastung der Beschäftigten am Arbeitsplatz“ - Stellungnahme aus Expertensicht:

Volker Brose

20 % Luft ist immer drin!

Vorhandene Überlastungen der Beschäftigten am Arbeitsplatz sind für die Zielerreichung weder notwendig noch hilfreich. Sie sind mit einfachen Mitteln schnell, nachhaltig und ohne Ressourcenerhöhung abbaubar. Leistungsreserven von durchschnittlich mindestens 20% der Arbeitsleistung der Betroffenen lassen sich dabei unabhängig von der fachlichen Aufgabenstellung fast immer realisieren, wenn die Bereitschaft bei allen Beteiligten zu einer grundlegenden Überprüfung und Anpassung persönlicher Verhaltens- und Arbeitsweisen gegeben ist.

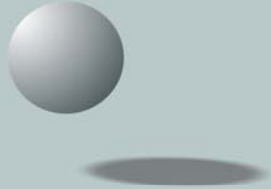
Ein Großteil der festgestellten Überlastungen von Beschäftigten am Arbeitsplatz und der damit verbundenen Überforderungen resultiert nach genauerer Analyse nicht aus dem tatsächlichen Umfang der anfallenden Regelaufgaben sondern aus der Vielzahl der ungeplanten und meist nicht bewusst identifizierten Zusatzaktivitäten, die notwendig werden, weil Störungen im Zusammenwirken mit Kollegen, die Qualität der Vorleistungen oder fehlende Fokussierung auf die eigene Kernaufgabe wertvolle Produktivzeit binden, die dann für die eigentliche Aufgabenerledigung fehlt und durch Mehrarbeit ausgeglichen werden muss. Diese Ersatzprozesse, die nach unserer Erfahrung aus der langjährigen Arbeit mit Fach- und Führungskräften der verschiedensten Branchen und Funktionen nicht selten 40 bis 60 (!) % der Arbeitsleistung ausmachen, sind in ihrem Erscheinungsbild immer organisationsspezifisch, lassen sich jedoch auf typische Ursachenmuster zurückführen. Die Auslöser für die entstehende Mehrarbeit liegen dabei in den meisten Fällen nicht oder nur in geringem Umfang in der Qualität der Prozesse oder Organisationsstrukturen sondern vielmehr im Verhalten und in Arbeitsweisen der Beteiligten begründet.

Zur Klarstellung: Wir gehen nicht davon aus, dass die Beschäftigten schlechte Arbeit leisten oder dass es an Einsatzbereitschaft fehlt. Vielerorts arbeiten die Menschen vielmehr schon seit geraumer Zeit an und teilweise auch weit über ihrer persönlichen Leistungsgrenze. Nicht selten sind Arbeitszeitkonten über einen langen Zeitraum deutlich überzogen und stillschweigend werden immer wieder gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen umgangen, um der Arbeitsmengen Herr zu werden. Aus unserer Sicht ist das auf Dauer ein unhaltbarer Zustand, denn die Unternehmen und Organisationen gehen damit Hypotheken gegenüber ihren Beschäftigten ein, die irgendwann unvermittelt fällig werden. Sei es in Form überlastungsbezogener Ausfälle, motivationsbedingter Leistungseinbrüche oder schlichtweg Erschöpfung und burn out.

Die Betroffenen arbeiten nicht zu wenig sondern sie arbeiten eher zu viel und mit falscher Ausrichtung. Sie handeln zu oft reaktiv statt ihren Arbeitsalltag aktiv, bewusst und vorsätzlich zu gestalten und zu steuern. Erschwerend kommt hinzu, dass alle verschiedenen Beteiligten zumindest vordergründig auch kaum echtes Interesse oder unbedingte Bereitschaft zeigen, die Arbeitssituation zu verändern.

Dies liegt unter anderem zum Teil an spezifischen Interessenlagen und zum Teil aber auch an Ängsten, Befürchtungen und methodischen Defiziten. So ist beispielsweise aus Vorgesichtensicht im Alltag die Prioritätensetzung klar – die Lösung eines aktuellen Problems steht immer vor der Verhinderung zukünftiger Problementstehung (quick win vor strategischer Zielabsicherung – oder eben der Spatz in der Hand ...) und so wird ein Mitarbeiter eben selbstverständlich eher zum ersten Feuerwehrmann an der Spritze als dass er verhindert, dass es morgen an der gleichen Stelle wieder brennt.

Aus Mitarbeitersicht wird beispielsweise sofort ein Dilemma deutlich. Versucht der Betroffene die Zahl seiner Ersatzprozesse zu reduzieren, um Freiräume für seine Kernaufgaben zu gewinnen, so muss er sich mit den Ursachen und mit den Verursa-



chern der Belastungstreiber und Effizienzfresser auseinandersetzen. Handeln führt zu potenziellen offenen Konfliktsituationen, die zumindest kurzzeitig das Arbeitsklima oder das scheinbar gute Verhältnis zum Kollegen zusätzlich belasten können. Eine Entscheidung zwischen lieber „lieb, dumm und überlastet, aber geliebt“ oder „unbequem, konsequent und effizient“!

Und auch aus Sicht von Personalvertretern und manchmal auch Vorgesetzten kann beispielsweise in bestimmten Phasen eine schnelle und ressourcenneutrale Lösung des Überlastungsproblems durchaus strategisch kontraproduktiv sein, da damit natürlich jegliche Argumentation für zusätzliches Personal oder gegen Personalreduzierungen ihre Grundlage verliert.

Diese beispielhaften Hindernisse, die alle mit bester Regelmäßigkeit in Projekten zur Reduzierung von Überlastungen am Arbeitsplatz auftreten, zeigen, dass es eben nicht damit getan ist, den Betroffenen ein paar Zeit- und Selbstmanagement-Instrumente an die Hand zu geben sondern es müssen auch Interessenlagen, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen reflektiert und geklärt werden, bevor spürbarer und nachhaltiger Nutzen entstehen kann.

Lösungen gibt es allerdings nicht zum „Null-Tarif“ sondern sie sind immer auch mit Aufwand verbunden; Aufwand der hier in erster Linie nicht monetärer sondern mentaler Natur ist. Überlastung am Arbeitsplatz ist stark von mental-kulturellen Aspekten geprägt, die auf den ersten Blick nicht unbedingt erkennbar im Hintergrund wirken, die aber der Schlüssel zu tatsächlicher Veränderung sind. Im Umgang mit derartigen abstrakten Themenstellungen tun sich Organisationen und Beschäftigte gleichermaßen traditionell schwer, denn es ist eben nicht mit einer Schulung und ein paar Tools getan, sondern es erfordert Auseinandersetzung sowie persönlichen und kulturellen Wandel.

Wenn der Punkt der Unausweichlichkeit erreicht ist, weil aufgrund der aufgestauten Überlastung nichts mehr geht, dann ist für die Betroffenen kaum noch etwas zu retten. Daher liegt die realistische Chance auf nachhaltige und spürbare Verbesserung darin, sich frühzeitig und konsequent den Überlastungstreibern und Effizienzfressern zu stellen und systematisch an einer Verbesserung der Situation zu arbeiten. Die zentralen Aufwandsfaktoren sind dabei nicht Zeit und Geld sondern Entschlossenheit und Konsequenz, verbunden mit einer alltagstauglichen Handlungssystematik. Über eine analytisch gestützte, umsetzungsorientierte Herangehensweise lassen sich so sehr schnell erhebliche Potenziale für die Entlastung der Betroffenen am Arbeitsplatz erschließen, die häufig direkt in spürbare Entlastung münden.

Es ist nicht realistisch, Ersatzprozesse und Aktivitäten ohne bzw. mit nur sehr geringer Wertschöpfung komplett eliminieren zu wollen, denn dazu sind Arbeitszusammenhänge meist zu komplex und auch der damit verbundene Aufwand wäre immens. Aber folgt man dem Ansatz Paretos, so lohnt es sich schnell anzufangen und die relativ einfach realisierbaren Potenziale konsequent anzugehen. Eine Reduzierung der Ersatzprozesse um ca. 50 % ist so mit vertretbarem Aufwand immer möglich. Der damit verbundene Nutzen schlägt sich in der sichtbaren Verbesserung der persönlichen Effizienz sofort signifikant nieder, so dass die eingangs in den Raum gestellten 20 % allemal erreichbar sind.

Der mögliche Nutzen ist für Organisationen und Beschäftigte gleichermaßen attraktiv, denn verbesserte Ressourcennutzung und persönliche Entlastung gehen einher und schaffen höhere Leistungsqualität und Arbeitszufriedenheit im Gleichschritt.

Auf jeden Fall ist es im Sinne der Betroffenen sinnvoller, einen pragmatischen und konsequenten Weg zu beschreiten, der schrittweise zu spürbaren Entlastungen führt als auf große strukturelle Lösungen, paradiesische Ressourcenvermehrung oder gesellschaftspolitischen Wandel zu warten. Die Menschen an den Arbeitsplätzen haben ein Recht auf schnelle und wirksame Unterstützung in Überlastungssituationen, sollen Sie auch zukünftig motiviert und engagiert ihren wertvollen Beitrag zur Leistungs- und Ergebnissicherung ihrer Organisation leisten.