

ARBEITSORGANISATION: HERAUSFORDERUNG UNSERER ZEIT – EIN INTERVIEW MIT DR. CONSUELA UTSCHE

Führung und Organisation sind wesentliche Aspekte der Arbeitgebermarke und Teil des Images. Um dieses positiv zu transportieren müssen Unternehmen Regeln definieren, um Mitarbeitern die zufriedenstellende Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben zu ermöglichen.

Dr. Consuela Utsch berät seit vielen Jahren insbesondere Arbeitgeber in der IT-Branche in der Organisation von Arbeitsprozessen. Im Interview beantwortet sie Fragen zu den Herausforderungen und Lösungsansätzen für Unternehmen.

FRAU UTSCHE, WELCHE HERAUSFORDERUNGEN SEHEN SIE IN DER MOBILEN ARBEITSWELT?

Zunehmende Digitalisierung und weltweite Vernetzung führen zu einer immer schnelleren Veränderung der Arbeitswelt. Die Entwicklungen des Marktes erscheinen dabei weniger vorhersehbar und planbar als noch vor einiger Zeit. Um die Anforderungen der sogenannten VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) zu meistern, bildet eine zukunftsorientierte Einstellung und eine positive Haltung gegenüber Veränderungen die Basis für Unternehmenserfolg. Wer langfristig auf dem schnelllebigen Markt bestehen will, braucht frische Ideen und Innovationen.

Nur wenn Mitarbeiter motiviert sind und Freiräume haben, um innovativ zu denken, können sie wichtige Impulse für die Unternehmensentwicklung setzen. Auch die Arbeitnehmer spüren die Veränderungen der

immer komplexer werdenden Arbeitswelt: Fokussierte, schnellere und dynamischere Arbeitsweisen sind gefragt. Nicht selten gilt es produktiv in einem oder sogar mehreren virtuellen Teams gleichzeitig zu arbeiten. Diese Entwicklung rückt für Unternehmen auch das Thema Mitarbeitergesundheit vermehrt in den Fokus.

WELCHE GESUNDHEITLICHEN GEFAHREN DROHEN FÜR MITARBEITER?

Unternehmensübergreifend steigt das Arbeitstempo, viele Arbeitnehmer wissen nicht mehr, wie sie den Anforderungen entsprechen sollen. Erreichen die Mitarbeiter die zu hoch gesteckten Ziele trotz des großen Drucks, passt sich der Maßstab sofort an das erreichte Ziel an. So geraten die Arbeitnehmer in einen Strudel der immer größeren Arbeitsbelastung. Zusätzlich beeinträchtigt die permanente Informationsflut von innerhalb und außerhalb des Unternehmens den Arbeitsprozess. Die ständigen Unterbrechungen durch E-Mail, Telefon und persönliche Ansprache führen zu Ineffizienz und dem permanenten Gefühl der Überforderung.

Durchschnittlich wird jeder Mitarbeiter bis zu 27-mal am Tag gestört. Für jede Unterbrechung in einem Arbeitsprozess braucht der Mitarbeiter durchschnittlich 15 bis 20 Minuten, um sich wieder auf die ursprüngliche Aufgabe voll zu konzentrieren. Dies führt zu Stress, Konzentrationsschwäche und einer vermehrten Anfälligkeit für Erkrankungen wie Burn-out, psychosomatische Beschwerden und Depressionen. Denn das menschliche Gehirn ist gar nicht darauf ausgerichtet, gleichzeitig mehrere Dinge mit derselben Konzentration zu verarbeiten. Es fokussiert sich immer auf die gerade wichtigste Aufgabe. Nur die Abarbeitung einzelner Tätigkeiten nacheinander in einem ungestörten Arbeitsmodus stellt sich als wirklich effektiv und produktiv heraus.

WELCHE FOLGEN HAT DAS FÜR DIE ARBEITGEBER?

Meiner Meinung nach haben Arbeitgeber noch immer zu wenig die Gesundheit und die tatsächliche Auslastung ihrer Mitarbeiter im Blick. In allen Branchen an nahezu jedem Arbeitsplatz ist Multitasking gefragt – doch wie viele medizinische Studien zeigen, hat die Evolution uns zu „Stapelverarbeitern“ gemacht, die eine Aufgabe nach der anderen abarbeiten können. Echtes Multitasking kann niemand. Das tägliche Ringen zwischen den Aktivitäten führt langfristig zu Ineffizienz sowie Stress und verlangsamt zusätzlich die Prozesse in Unternehmen. Im Arbeitsalltag springen Beschäftigte häufig von einer Anforderung zur anderen – dieser Stress lähmt.

Motivierte Arbeitnehmer identifizieren sich stärker mit dem Arbeitgeber, wenn sie aktiv an Innovationen beteiligt sind. Unternehmer müssen also die Weichen zum Aufbau einer produktiven Atmosphäre stellen, indem sie den digitalen Anforderungen an Betrieben gerecht werden und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht vernachlässigen. Das ist die Herausforderung unserer Zeit.

WIE KÖNNEN ARBEITGEBER DIESER HERAUSFORDERUNG BEGEGNEN?

Unternehmen sind gefordert, einzugreifen: Einzelne Arbeitnehmer können sich in einer Situation der Überforderung nur bedingt selbst helfen. Die Managementebene muss vorbeugend Maßnahmen ergreifen, um die Mitarbeiter zu schützen sowie gleichzeitig die Effektivität und letztlich die Produktivität im Unternehmen zu erhalten. Das Management benötigt dazu Transparenz über die Aufgaben und Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter und deren „Arbeitsberge“, so dass es möglich ist, Aufgaben eventuell an einen Kollegen weiter zu geben. Idealerweise haben die Führungskräfte diese Transparenz zu jedem Zeitpunkt, so dass sie entsprechend neue an sie herangetragene Aufgaben entsprechend ablehnen oder annehmen beziehungsweise entsprechend terminieren oder andere Aufgaben repriorisieren können.

Um einerseits diese Transparenz zu erzeugen und andererseits der Informationsflut entgegenzuwirken, bietet es sich an, eine klare Rollenverteilung einzuführen und diese auch einzuhalten. Mithilfe eines rollenbasierten Steuerungssystems weiß beispielsweise jeder Mitarbeiter, wann sich die anderen Teammitglieder in welcher Rolle befinden. So können Zeitfenster vereinbart werden, in denen es zu weniger Störungen durch Telefonate und andere Anfragen kommt. Klar definierte Ziele und eine bestmögliche Fokussierung auf der Basis von rollenbasiertem Arbeiten sind der Schlüssel zu motivierten Mitarbeitern und einer hohen Produktivität bei gleichzeitiger Stressminimierung. Denn nicht nur Unternehmen brauchen einen klaren Fokus und erreichbare Zielsetzungen – auch die einzelnen Mitarbeiter.

WELCHE RAHMENBEDINGUNGEN (PROZESSE, ORGANISATION) MÜSSEN DIESE SCHAFFEN?

Drei Säulen schaffen die Rahmenbedingungen für moderne, erfolgreiche Unternehmen: rollenbasiertes Arbeiten, eine dynamische Organisation und positive Feedbackkultur. Bei der Einführung einer dynamischen Organisation bietet etwa AQRO mit seinem rollenbasierten Ansatz eine geeignete Grundlage. Als Steuerungsinstrument reduziert die Methode deutlich Fehlleistungen und sorgt für Freiräume. Für ein bestimmtes Zeitfenster sind Mitarbeiter ausschließlich in einer Rolle tätig und auch hauptsächlich in dieser ansprechbar. Beschäftigte arbeiten so konzentriert und ohne Unterbrechungen an einem Stück – dennoch bleibt die Abteilung für Kunden, Kollegen und externe Partner jederzeit erreichbar. AQRO berücksichtigt jede Rolle eines Arbeitnehmers und räumt dieser genug Zeit ein, sodass sich Qualität und Effizienz der ausgeübten Tätigkeiten erhöhen.

In Zeiten der digitalen Transformation steigern wir mit unserem Ansatz nicht nur die Produktivität sowie Transparenz, sondern stärken auch die Innovationskraft und sorgen somit für eine dynamische Organisation, die sich in der VUCA-Welt erfolgreich behaupten kann. Die Methode ist für Unternehmen mit mehr als zwölf Mitarbeitern anwendbar, lässt sich aber besonders effektiv für Unternehmen des

gehobenen Mittelstands und für international agierende Konzerne einsetzen. So sorgt diese Arbeitsweise für eine effektive Grundlage, um eine leistungsfähige Organisation im dynamischen Umfeld in Zeiten der VUCA-Welt aufzubauen und erfolgreich zu machen.

WELCHE ROLLE SPIELEN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE?

Allein das Management ist fähig, die Kultur im jeweiligen Unternehmen grundlegend zu beeinflussen: Realistische Arbeitsziele, Transparenz und eine klare Rollenverteilung schaffen ein besseres, gesünderes Arbeitsklima und damit motivierte, erfolgreiche und eigenständig agierende Mitarbeiter. Führungskräfte besitzen daher eine absolute Schlüsselrolle und sind mit der Methode AQRO in der Lage, Mitarbeiter effektiv zu schützen und motiviert und selbstständig handeln zu lassen. Damit sind sie auf die VUCA- Welt bestens vorbereitet.

Autor: Nicolas Scheidtweiler

Weitere Informationen über die Acuroc Solutions GmbH und über die AQRO GmbH unter www.acuroc.de und www.aqro.eu