

Mit Arbeits- und Organisationspsychologie eine WIN-WIN-Situation schaffen

In Organisation gibt es oft widersprüchliche Anforderungen. Zeitdruck von mehreren Seiten, keine Prioritätensetzungen, MitarbeiterInnen fehlen Informationen oder Befugnisse für die Ausführung ihrer Arbeit. Führungskräfte und MitarbeiterInnen verfügen teilweise nicht über ausreichend Know-How und Kompetenz, wie man Arbeit effizient und effektiv organisiert. Psychische Fehlbelastungen und mangelnde Leistungsfähigkeit sind die Folge.

Beispiele aus der alltäglichen Arbeitspraxis – schon einmal gehört?

Vorgesetzter und Arbeits- und Organisationspsychologe identifizierten in den Abteilungen folgende Belastungsmerkmale:

- Unklare und häufig wechselnde Prioritäten und Zuständigkeiten, fehlender gemeinsamer Arbeits- und Zeitplan.
- Aufträge werden gleichzeitig an mehrere Personen vergeben - teilweise ohne deren Wissen. Eine zentrale Dokumentation, wer woran arbeitet, existiert nicht.
- Aufträge werden nicht vereinbart, d.h. es gab inhaltlich, zeitlich und hinsichtlich der Verantwortung Unklarheiten.
- Zeitaufwände für das „daily business“ und Projekte sind nicht aufeinander abgestimmt.
- Weder Wegzeiten noch Kurzpausen sind eingeplant.

Was sagt die Wissenschaft dazu?

Im einer Studie von Bruch und Menges (2010) wird zum Thema „Beschleunigungsfälle“ festgestellt:

Viele Unternehmen betreiben dauerhaft zu viele Aktivitäten ohne Fokus (35 % mit **Mehrfachbelastung**), die ständig ihre Ressourcen übersteigen (35 % mit **Überbelastung**) und arbeiten an der Kapazitätsgrenze und ohne Regenerationsmöglichkeiten (30 % mit **Dauerbelastung**).

Gesunde, effiziente und effektive Arbeitsbedingungen benötigen eine klare Planung und entsprechendes Management durch die Führungsebene – helfen kann dabei die Arbeits- und Organisationspsychologie.

Effizienter und effektiver mit weniger Stress und geringeren Belastungen

- Es wurde ein Jahresarbeitsplan festgelegt und mit allen Betroffenen abgestimmt.
- Es erfolgte eine Ressourcenplanung, d.h. Aufwände für Projekte wurde geschätzt und der „täglichen Arbeit“ gegenübergestellt. Eine „Wenn was Neues dazukommt, was kommt dann weg?“-Regel wurde vereinbart.

- In Strategie-Meetings, Planungs- und Arbeitsmeetings (halbjährlich, wöchentlich und anlassbezogen) wurden notwendige Abstimmungen durchgeführt.
- Es wurden zentrale „Mailboxen“ für Arbeitsaufträge eingerichtet, die transparent dokumentierten, wer welches Thema mit welchen Fertigstellungsterminen bearbeitet.
- Anstatt von Führungskräfte-Seminaren erfolgte die Qualifizierung durch Vorbildhandeln on-the-job (in der Psychologie „Lernen am Modell“) . Unterstützt wurde dies auch durch „Lesson- Learned-Sessions“, d.h. durch Reflexion „was funktioniert?“ und die „bewusste Wahrnehmung der erlebten Erfolge“.

Mag. Andreas Steurer, Arbeits- und Organisationspsychologe

März 2017