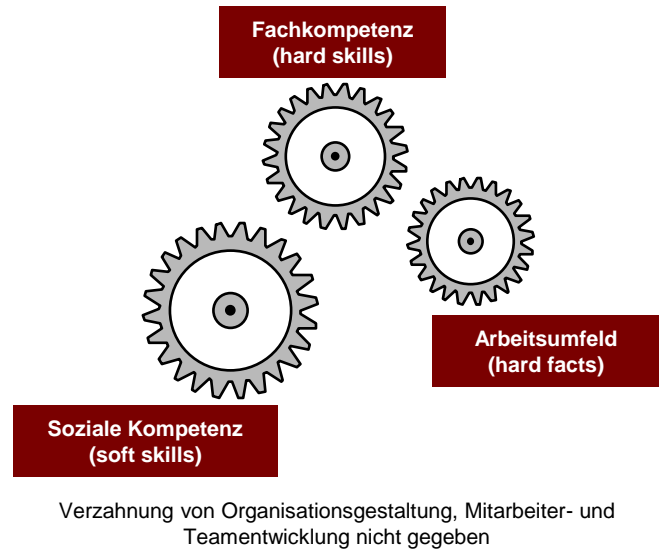


Alles dreht sich - bis zur Erschöpfung

Die Veränderungsgeschwindigkeit unserer Zeit, vielschichtige Abhängigkeiten bei zunehmender Arbeitsteilung ohne ausreichend definierte Zuständigkeiten und präzise geregelte Verantwortlichkeiten, permanente Erreichbarkeit und knappe Ressourcen bestimmen die Arbeitssituation der Gegenwart in vielen Unternehmen.

In diesem Umfeld kommen für Vorgesetzte, Manager und Mitarbeiter weitere Stressfaktoren hinzu: permanenter Leistungsdruck, mangelnde Anerkennung, unzureichende Wertesysteme, Angst vor Jobverlust, Sinnentleerung, ständiger Zeitdruck, Überforderung, fehlende Erholungsphasen.

Burn-out ist eine logische Konsequenz – zumal eine zeitnahe Abstimmung der Organisation auf Veränderungen in den meisten Fällen völlig vernachlässigt wird. Wachsende Komplexität, überholte Routinen, fehlender Überblick und suboptimale Prozesse führen zu einer Überbeanspruchung aller Leistungsträger. Zu oft werden die Folgen nicht beachtet, als Schwäche eingestuft oder „notfalls“ individuell behandelt. **Burn-out als singuläres Problem zu fokussieren, greift viel zu kurz.** Das ganze Unternehmen ist erschöpft, wenn den Anforderungen nicht mehr ausreichend entsprochen wird und Führung sowie Personalmaßnahmen ins Leere gehen.



Ressourcen verbrennen: Das ist teuer

Bereits jeder zehnte Fehltag am Arbeitsplatz wurde im Jahre 2010 durch akute Erschöpfung und Depression verursacht, das ist im Vergleich zu 1999 ein Anstieg um 80 %. Statistiker errechneten 41 Millionen Fehltag wegen psychischer Erkrankungen und damit eine Summe von 3,9 Milliarden Euro Produktionsausfallkosten. Im Einzelfall kostet es ein Unternehmen bis zu zweieinhalb Jahresgehälter, wenn einer seiner Topmanager an Burn-out erkrankt und nicht mehr arbeiten kann. Nicht zu vergessen sind dabei laterale Kos-

ten durch Imageverlust und Kundenabwanderung.

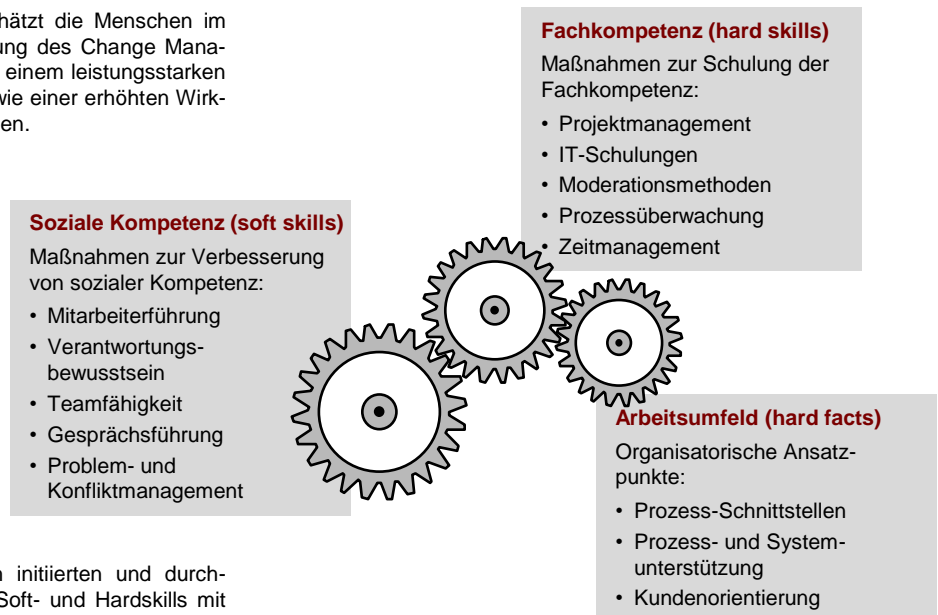
Laut einer Untersuchung des Forschungsinstituts für betriebliche Bildung wurden schon im Jahre 2008 rund 27 Milliarden Euro zur Schulung der Fach- und Sozialkompetenz von Mitarbeitern ausgegeben, die aber durch mangelhafte Organisationsentwicklung keine entsprechende Wirkung auf Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zeigen.

Veränderung bringt Fortschritt, wenn sie mit der Organisationsgestaltung verzahnt wird

Eine ganzheitliche Vorgehensweise wertschätzt die Menschen im Unternehmen und führt durch die Verzahnung des Change Managements mit der Organisationsgestaltung zu einem leistungsstarken Unternehmen mit gesunden Mitarbeitern sowie einer erhöhten Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Mit einem integrativen Ansatz wird die aktuelle berufliche Situation der Mitarbeiter auf der Sach- und Beziehungsebene berücksichtigt. Es werden individuelle Stressmanagementstrategien für Mitarbeiter und konkrete Maßnahmen zur Beseitigung von unnötig belastenden Arbeitssituationen und -abläufen definiert. Unter einer transparenten und verantwortlichen Führung erfolgt nicht die Behandlung von Symptomen, sondern die Gestaltung einer Organisation, die Abläufe im Einklang mit den Mitarbeitern und den Unternehmenszielen den Veränderungen entsprechend anpasst.

Die Verzahnung der vom Personalbereich initiierten und durchgeführten Maßnahmen zur Förderung der Soft- und Hardskills mit den organisatorischen Gegebenheiten hat eine wirksame Personalarbeit und darüber hinaus eine messbare Optimierung von Abläufen im Unternehmen zur Folge.



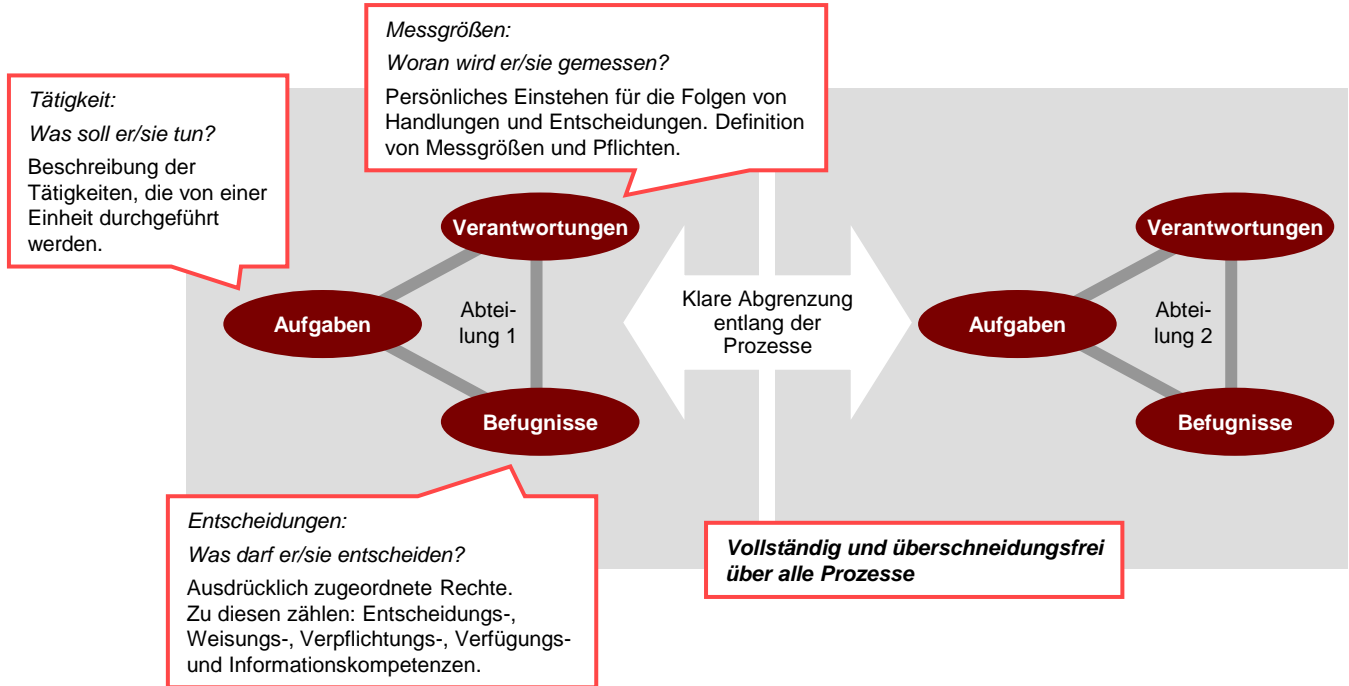
Präzise organisieren

In einer sorgfältig durchgeführten Bestandsaufnahme werden vom Personalbereich initiierte Maßnahmen erfasst und deren Umsetzung in der Organisation bewertet. Dann wird das organisatorische Umfeld betrachtet, die Umsetzung der Hartfacts sowie deren Auswirkung auf die Führungskräfte und Mitarbeiter. Geprüft wird auch, ob die geeigneten Methoden und Werkzeuge zur Verfügung stehen.

Die Darstellung aus der Perspektive „Führungskraft und Mitarbeiter“ sollte transparent aufzeigen, wer welche Verantwortung und Befugnisse bezogen auf die jeweiligen Aufgaben besitzt. Die Darstellung der Perspektive „Prozess“ regelt die organisationsübergreifende Zusammenarbeit.

Die Gestaltung von Veränderungen in der Organisation erfolgt in drei Schritten.

1. Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnissen: Im Mittelpunkt der Betrachtung steht der Mensch, der eine Stelle besetzt. Für jede Stelle, die von einer, aber auch von mehreren Personen besetzt werden kann, wird ein Aufgabenkatalog definiert. Dieser ist konsequent auf die Unternehmensziele auszurichten. In Bezug auf diese Aufgaben stehen die Inhaber einer Stelle persönlich für die Folgen ihrer Handlungen ein. Befugnisse werden jedem Stelleninhaber als Recht ausdrücklich zugeteilt. Entscheidend ist, dass die Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse präzise aufeinander abgestimmt sind.
2. Die Geschäftsprozesse werden vollständig und überschneidungsfrei beschrieben.
3. Teamarbeit über Organisationsprozesse einüben: Von der Arbeitsgruppe zum Spitzenteam.



Burn-out organisatorisch ausschließen

Angesichts der Häufung von Krankheitsfällen bei den Beschäftigten sowie den damit einhergehenden Kosten und Einbußen für Unternehmen hinsichtlich ihrer Produktivität und Rentabilität wird es Zeit, Gesundheit in Unternehmen sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Organisationsebene ernst zu nehmen.

In sich schnell verändernden Märkten kann nicht mehr mit strukturkonservativer Organisation gearbeitet werden. Ständige Veränderungen erfordern eine Organisation, in der entsprechend kommuniziert und zusammengearbeitet wird. Abläufe und Strukturen müssen den Anforderungen ständig angepasst und durch Systeme unterstützt werden, damit Überforderung und Missmanagement ausgeschlossen werden.

Wenn Verantwortlichkeiten festgelegt und klare Abgrenzungen geschaffen werden, entstehen **Transparenz und Übersicht über die Strukturen**.

Wenn Führung und Strategie höher eingeschätzt werden als kurzfristige Ergebnisse, wird der **Unternehmenserfolg durch eine bessere Organisation nachhaltig gesichert**.

Wenn Mitarbeiter wertgeschätzt und in Prozesse mit einbezogen werden, tragen sie dazu bei, **Unternehmensziele zu erreichen**.

Die Verzahnung von Veränderungsmanagement mit der Organisationsgestaltung erschließt entscheidende Vorteile:

- **Entlastung im Tagesgeschäft und Stressreduktion**
- **Erhöhung der Wirksamkeit von Personalarbeit**
- **Vermeidung von Burn-out, damit niedrigere Kosten und weniger Produktivitätsverluste**
- **Steigerung der Leistungsstärke des Unternehmens**

Mit ACTIO kraftvoll in die Unternehmenszukunft

Seit mehr als zehn Jahren unterstützt ACTIO mit dem Anspruch „Einfachheit“ Top-Manager und deren Mitarbeiter bei der Verwirklichung einer leistungsfähigen, zukunftsorientierten Organisation. Eine den Anforderungen entsprechende Organisation schafft Überblick und Produktivität und verhindert Überforderung und Ressourcenverschwendung.

Gerade das relevante und allseits gegenwärtige Thema „Burn-out“ wird häufig nur symptomatisch betrachtet. ACTIO bietet durch den Einsatz von Organisations- und Softexperten integrative Lösungsansätze, die nicht nur das Krankwerden der Mitarbeiter verhindern, sondern mit den Mitarbeitern eine Organisation schaffen, die auf Veränderungen reagiert und sich den Anforderungen anpasst.