

# ctn change center

## ctn change center

*Maßnahmen*

*gegen*

*das Überforderungssyndrom*

SIMPLIFY YOUR PROJECTS

*Von Dr. Reiner Czichos*



[www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

*Ehrlichkeit ist angesagt: Unsere Arbeitswelt überfordert uns. Auch wenn kaum jemand es zuzugeben bereit ist: Die Komplexität der Arbeitswelt mit all ihren Unwägbarkeiten, Notwendigkeiten zur permanenten Anpassung und Flexibilitätserfordernissen führt zu einem unerträglichen Veränderungsüberdruß und krank machenden Überforderungsfrust.*

*Veränderungsüberdruß und krank machenden Überforderungsfrust:  
Flexibilitätserfordernissen führt zu einem unerträglichen  
Unwägbarkeiten, Notwendigkeiten zur permanenten Anpassung und  
jemand es zuzugeben bereit ist: Die Komplexität der Arbeitswelt mit all ihren  
Unwägbarkeiten, Notwendigkeiten zur permanenten Anpassung und*

Die Beweislast für das Überforderungssyndrom ist erdrückend: Schlagen Sie eine x-beliebige Zeitschrift oder ein Magazin für Führungskräfte auf – und Sie sehen sich mit irgendeiner schrecklich-wahren und erschütternden Geschichte eines *Burnout Schicksals* konfrontiert. Über 4 Millionen Deutsche fühlen sich ausgebrannt. Die Krankheitstage und Fehlzeiten schießen in die Höhe. Die psychischen Erkrankungen nehmen exorbitant zu. Managerseminare mit zuweilen seltsam-abstrusen Inhalten haben Hochkonjunktur.

# ctn change center

## ctn change center

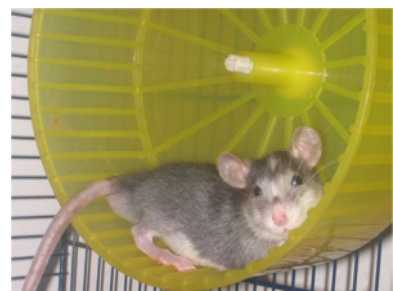
### Prüfen Sie sich einmal selbst:

- Gibt es in Ihrem Umfeld Prozesse und Strukturen mit hohem Konfliktpotential, die zu erhöhtem Arbeitsaufwand und Frustration führen?
- Welche konkreten Einflussmöglichkeiten haben Sie in Ihrem Arbeitsumfeld, in Ihren Projekten, in Ihren alltäglichen Verpflichtungen, um agierend Einfluss nehmen zu können?
- Reagieren Sie lediglich und hangeln sich fremdbestimmt von einem notdürftigen Arbeitsergebnis zum nächsten – oder agieren Sie zumindest ab und zu eigenverantwortlich als Regisseur Ihres (Arbeits-)Lebens?
- Und wann haben Sie zum letzten Mal in sich hineinhorchen können, um zu prüfen, ob Sie zufrieden sind, gar glücklich, ob Sie Ihren Wertvorstellungen gemäß leben, ob Sie sich selbst gegenüber wertschätzend agieren?

### „Ich trete dann mal kürzer“ – greift zu kurz

Die Aufforderungen – in vielen Ratgebern wortreich erhoben –, kürzer zu treten, sich zurückzunehmen, die Prinzipien des Work-Life-Balance zu verwirklichen und sein Leben zu vereinfachen, mögen im Einzelfall fruchten, sind aber nur von einer privilegierten Minderheit anwendbar. Meistens zerschellen sie an den

Unwägbarkeiten der Realität: Sie müssen Ihr Haus (setzen Sie hier Ihre individuelle finanzielle Herausforderung ein) abbezahlen – und können dem Hamsterrad nicht so einfach entfliehen? Sie stecken in x Projekten fest und können Ihren Einsatz nur reduzieren, indem Sie den Projekterfolg gefährden – und den des Teams, der Abteilung, des Unternehmens? Ihr Umfeld – Partner, Kinder, Versorgungsbedürftige – setzen auf Ihren bedingungslosen Einsatz?



[www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

Kurz: Sie brauchen das Geld, den Job, die Anerkennung.

Mein Zwischenfazit: All dies können Sie nicht so einfach abstreifen, nach dem Motto: „Ich habe genug davon und bin dann mal eine Zeitlang weg – oder trete kürzer.“ Das bleibt Bestsellerautoren, Aussteigern und Boris Becker vorbehalten.

*Aber: Gibt es eine andere Lösung als das Lamentieren?*

*Ja, natürlich.*

# ctn change center

## ctn change center

### **Changeprojekte: erst Segen, dann Fluch!**

Ein erster Ansatzpunkt, das Überforderungssyndrom zu bekämpfen, liegt in einem Bereich, der uns ursprünglich das Arbeitsleben erleichtern sollte. Die Veränderungsherausforderungen und die Erfordernisse der modernen Arbeitswelt können am besten mit Projektarbeit bewältigt

werden – für einen überschaubaren Zeitraum werden Mitarbeiter aus der Linie herausgezogen, um ihre Kompetenzen für den Projekterfolg einzusetzen. So weit, so gut.

Doch jetzt kontrollieren Sie  
Changeprojekten Sie  
ich in vielen



Sie einmal, in wie vielen  
derzeit tätig sind. Als Berater höre  
Unternehmen den „running gag“:  
„Jetzt wird die nächste Change-Sau durchs Unternehmen getrieben, mal  
sehen, was jetzt wieder alles geändert werden muss.“

In vielen Unternehmen geht es zu wie an überforderten Autobahnknotenpunkten. Wo mehrere Projekte aufeinander prallen, bilden sich Staus, und selbst in kilometerweiter Entfernung, wo die Projektarbeit eigentlich (noch) reibungslos abläuft, zeigen sich die ersten Stauanzeichen. Alles steckt fest, nichts geht mehr.

Doch gibt es nicht so etwas wie das Lean Management? Sind die Unternehmen in den letzten Jahren nicht fit und schlank gemacht worden für die effektive Projektarbeit? Zweifel sind erlaubt, ob das tatsächlich mehr war als Hierarchie- und Kapazitätsabbau, meistens Personalabbau. Darum ist die Lösung, der Überforderung durch ein weitere „Durchstylisierung“ der Prozesse und Abläufe zu begegnen, abzulehnen. Vielmehr sollten Sie Ihre Changeprojekte smart aufziehen.

### **SMARTe Projektarbeit: Simplify your projects!**

SMART – das bedeutet vor allem, sich von  
überflüssigen Projekten zu  
verabschieden, eine kritische  
Durchsicht der Projekte ist  
unumgänglich. Menschen ertragen nur  
eine bestimmte Anzahl von



Veränderungen, um gesund zu bleiben. Und die  
Projektautobahn-knotenpunkte ertragen nur eine begrenzte Anzahl an  
Stauteilnehmern – ansonsten kommt es zum Projektkollaps.

Jedes Projekt gehört unter die kritische Lupe: Lässt es sich nicht vereinfachen, muss wirklich jeder noch so kleine Prozess im Detail beschrieben werden?

*Geht es nicht strukturierter, übersichtlicher, simpler?*

# ctn change center

## ctn change center

Das Billig-Rezept, „das Leben zu vereinfachen“, stößt schnell an Grenzen, aber die Vereinfachung der Projekte ist möglich. Das Motto lautet: „Weniger ist mehr!“ Sorgen Sie für effektivere und qualitätsorientiertere Projekte – für mehr Klasse statt Masse. Dies gelingt, indem Sie zum Beispiel:

- eine Landkarte aller wichtigen Prozesse aufstellen, auf der jeder erkennt, was der Kernprozess des Unternehmens ist und wie die einzelnen Prozesse mit dem Kernprozess und den anderen Prozessen zusammenwirken,
- einen Prozess-Koordinator oder Prozess-Manager bestimmen, den Sie mit Weisungsbefugnissen über die Funktionsgrenzen hinaus ausstatten, damit er als Hauptverantwortlicher den roten Faden des Projekts eigenverantwortlich knüpft,
- in funktionsübergreifenden Prozessen quer über die Funktionsgrenzen handeln – ein Beispiel: Bei einem Automobilzulieferer koordiniert der Prozess-Manager ein funktionsübergreifendes virtuelles Team aus Account-Managern, technischen Beratern, Entwicklungs- und Produktionsingenieuren sowie Einkaufsspezialisten und Qualitätsmanagern. Die jeweiligen Experten entwickeln das Produkt gemeinsam mit dem Kunden, designen die geeigneten Herstellungsprozesse und -technologien, machen es reif für die Serienproduktion, übergeben es an ein Produktionswerk und sorgen für die Auslieferung an den Kunden – in der vereinbarten Zeit, mit der vereinbarten Qualität und zum vereinbarten Preis.



www.pixelio.de

**Den menschlichen Faktor beachten: Rolle als Führungskraft reflektieren**

*SMART* heißt überdies, die Menschen zu beteiligen, den menschlichen Faktor zu berücksichtigen. Fassen Sie sich an die eigene Nase: *Inwiefern tragen Sie als Führungskraft zur Überforderung bei?*

Konkret: Gehören Sie zu den erfolgreichen Führungskräften, die sich selbst ausbeuten und wenig Verständnis für Menschen aufbringen, die einfach nur ihren Job machen wollen, die ein Leben vor, neben und nach dem Job haben (wollen), denen die immer wieder neuen Veränderungen gewaltig auf die Nerven gehen?

# ctn change center

## ctn change center

Mit flotten Sprüchen wie „*Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit*“ oder „*Wer sich nicht verändert, wird verändert*“ reißen Sie Ihre Mitarbeiter vielleicht vom Hocker – aber nicht, weil sie begeistert *Hurra* rufen, sondern weil sie weglaufen wollen.

Studien belegen: Führungskräfte, die den Job wechseln, nehmen den Krankenstand vom alten Unternehmen zur neuen Position quasi mit. Wer im alten Unternehmen hohe Krankenzeiten bei den Mitarbeitern hatte, schafft es im neuen Unternehmen, die Abteilung mit bisher niedrigen Ständen an die Spitze dieser traurigen Rangskala zu führen. Mit anderen Worten: Ihr Führungsstil trägt entscheidend zu den hohen Fehlzeiten bei. Reflektieren Sie Ihr Menschenbild, Ihre Führungsgrundsätze, Ihren Führungsstil. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern, vertrauen Sie deren Professionalität, Kreativität sowie Team- und Kommunikationsfähigkeiten.

### **Den menschlichen Faktor beachten: Mitarbeiter fördern**

Räumen Sie Ihren Mitarbeitern die Stolpersteine aus dem Weg, die sie daran hindern, ihre Projektaufgaben effektiv zu bewältigen. Und warum sollten Sie in diesem Zusammenhang nicht daran denken, dem Überforderungssyndrom die Stirn zu bieten,

sprich, Ihre Mitarbeiter zu entlasten, nach dem Leitmotiv: Wer Leistung fordert, muss Überforderung abbauen.

Denken Sie nur an die Erleichterungen, die durch klare und übersichtliche Prozessbeschreibungen möglich sind. Biochemiker schaffen es, alle biochemischen Prozesse in einem Körper auf einem einzigen Poster darzustellen. Ein Unternehmen ist sicher weniger komplex als ein menschlicher Körper. Also müssten Sie es doch schaffen, die Prozesse in Ihrem Verantwortungsbereich auf einem Poster darzustellen. Und das sollte doch erst recht für ein Projekt gelten.

Sorgen Sie außerdem dafür, dass Ihre Mitarbeiter diejenigen Kompetenzen auf- und ausbauen, die sie zur Bewältigung der Projektarbeit benötigen. Eine Kompetenzanalyse zeigt Ihnen die Lücken auf, die mit Trainings, Seminaren und Coachings geschlossen werden können. Fokussieren Sie sich dabei auf die Veränderungsenergie und Veränderungsfähigkeit: Flexibilität im Denken und Handeln, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsinitiative lassen sich trainieren.



[www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

# ctn change center

## ctn change center

### Weg mit Meeting-Verdruss und Mail-Müll

Manchmal genügt es schon, bei anscheinenden Kleinigkeiten anzusetzen – Kleinigkeiten, die jedoch in ihrer Summe entscheidend zum Überforderungssyndrom beitragen. Eine Kampfzone, mit der wohl jede Führungskraft zu tun hat, sind ineffektive Meetings. Misten Sie die

Meetings in Ihrem Unternehmen aus. Brauchen Sie tatsächlich all diese Meetings? Von welchen können Sie sich verabschieden, ohne dass dies auch nur bemerkt würde?

Wie lang muss das Meeting sein? Halten Sie die vereinbarten Zeiten ein: Wenn ein Meeting zu spät endet, fängt das nächste zu spät an und so weiter. Die Folgen: Dominoeffekt, unnötiger Stress, unnötiger Ärger – Überforderung. Darum: Kein Meeting mehr ohne Einladung mit Agenda vorweg, kein Meeting ohne Protokoll.

Und dann: Sorgen Sie unbedingt für Mail-Disziplin und Blackberry-Effektivität. Hier bedarf es eindeutiger Regeln, denn die permanente Erreichbarkeit ist eine Hauptverursacherin für die Überforderung.

### FAZIT

Begegnen Sie dem Überforderungssyndrom, indem Sie bei Ihren Projekten ansetzen. Hier können Sie im Rahmen Ihres Verantwortungsbereiches den größten und unmittelbarsten Einfluss ausüben. Beachten Sie jedoch nicht allein die organisatorischen Aspekte, sondern überdies und vor allem den menschlichen Faktor.



### Der Autor

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 30 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung und Veränderung ist „Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens **ctn** (consulting & training network, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren.

 -München

Merkstraße 19

82405 Wessobrunn

Tel.: 08809 922 704

Mobil : 0172 8975 792

Fax: 08809 922 705

Mail: [ctnmuenchen@t-online.de](mailto:ctnmuenchen@t-online.de)

[www.ctnmuenchen.de](http://www.ctnmuenchen.de)