

Überforderung als Organisationsphilosophie?

Kennen Sie diese Situation? Sie kommen eines Morgens zu Ihrem Auto, steigen ein, wollen starten und wegfahren. Als Sie den Zündschlüssel umdrehen, hören Sie nur ein kurzes Klicken. Das Fahrzeug springt nicht an. Offensichtlich ist die Batterie zusammengebrochen. Ihre Autobatterie hat mehr Energie verbraucht, als durch die Lichtmaschine nachgeladen wurde. Sie ist daher nicht mehr in der Lage, die erforderliche Leistung zu erbringen.

Ähnlich wie ein Auto hat auch ein Mensch „Batterien“. Sie befinden sich in den so genannten Nebennieren und haben die Aufgabe, bestimmte Hormone auszuschütten, damit Sie in der Lage sind, Stresssituationen zu bewältigen. Sind diese „Batterien“ erschöpft, kann auch der Mensch nicht mehr „starten“. Er ist nicht mehr leistungsfähig genug, die täglichen Herausforderungen des Alltags zu bewältigen, kann keine Energien mehr aufbringen, um die heran stehenden Aufgaben zu erledigen.

Wie lange glauben Sie kann es gut gehen, wenn Sie mit Ihrem Auto mit Vollgas durch die Gegend fahren, ohne darauf zu achten, dass der Motor dabei Schaden nimmt? Vermutlich nicht allzu lange. Auch ein Mensch kann nicht ständig auf vollen Touren laufen, ohne dabei körperlich und seelisch Schaden zu erleiden. Die Belastungen durch Beruf und Familie, die Erfordernis, Probleme zu bewältigen und Krisen zu meistern, fordern psychische und physische Energien, die dem Menschen nicht unbeschränkt und ohne Pause zur Verfügung stehen. So wie ein Auto seine technischen Grenzen hat, so hat auch ein Mensch Grenzen, die ihm aufgrund seiner persönlichen Konstitution gesetzt sind.

Beim Betrachten eines Autorennens sieht man häufig, dass das Material einzelner Fahrzeuge ermüdet, es kommt zum Verschleiß von Teilen und das Fahrzeug wird fahruntfähig. Menschen verschleißen ebenfalls, jeder Einzelne hat seine Schwachstellen, die bei Überbeanspruchung Schaden erleiden und zu einem Einbruch der Leistungsfähigkeit führen. Unternehmen und Organisationen, genauso wie der Einzelne selbst, nehmen oft zu wenig Rücksicht auf die beschränkten Leistungs- und Belastungsgrenzen einer Person oder einer Vielzahl von Individuen.

Bereits Kinder sind in Folge von Schulstress und mangelnder sozialer Unterstützung häufig überfordert und erleiden dadurch frühzeitig Schaden. Aus dem Sport ist bekannt, dass bei körperlicher Überlastung eine Leistungssteigerung durch Training ausbleibt.

Nicht umsonst haben viele unter uns psychische und physische Beschwerden, die davon herrühren, dass Jahre lang keine Rücksicht auf die Gesundheit und seine persönliche Belastbarkeit genommen wurde. Die Wirtschaft klagt zwar, dass durch Krankheiten in Folge Arbeitsüberlastung immer mehr Menschen zeitweise oder auf Dauer aus dem Arbeitsprozess herausfallen und der Volkswirtschaft Schäden in Milliardenhöhe entstehen. Mit den Ursachen und Instrumentarien zur Gegensteuerung will man sich jedoch nicht wirklich intensiv auseinandersetzen. Genauso wie in der Wirtschaft die Grenzen des Wachstums erreicht sind und auch die Natur zeigt, dass ihre Belastungsfähigkeit nicht weiter ausgereizt werden sollte, so wäre es an der Zeit zu erkennen, dass menschliche Lebewesen keine Maschinen sind, die 24 Stunden am Tag im Einsatz sein können, ohne zu ermüden und ohne dass ihr Organismus in Mitleidenschaft gezogen wird.

Wir befinden uns häufig in einem Daueralarmzustand, in einem wahren Trommelfeuer von Umweltreizen. Ständig sind wir auf der Suche nach neuen Herausforderungen. Erfolg ist unser höchstes Ziel, auch wenn alles andere auf der Strecke bleibt. Genug scheint nicht genug zu sein. Erholungsphasen werden immer kürzer, Anspannungen summieren sich und lassen unsere körperlichen und seelischen Funktionen kaum mehr zur Ruhe kommen. Auf diese Weise werden die Anpassungsfähigkeit und die Leistungslimits unseres Organismus überfordert. Wie es in einem Lied so trefflich beschrieben wurde: „... bis der Herzinfarkt dich mit 40 in die Windeln prackt“

Wikipedia beschreibt als Überforderung „eine Gesamtheit von Anforderungen, zu deren erfolgreichen Bewältigung bzw. zu deren Erfüllung die Ressourcen bzw. Fähigkeiten, insbesondere die Leistungsfähigkeit einer Person, einer Organisation, oder eines Systems nicht ausreichen“. Eine Überforderungssituation ist eine Situation, in der eine Person objektiv überfordert ist oder ein subjektives Gefühl der Überforderung empfindet. Bei der subjektiven Bewertung von

Überforderungssituationen sind Erwartungen, insbesondere bezüglich auferlegter Rollen, ein wesentlicher Faktor. Im Falle von Überforderung können erhöhte Belastungen nicht mehr verkraftet werden. Unter Umständen sinkt im Gegensatz dazu die Belastbarkeit stärker ab. Dabei ist auch zu beachten, dass nicht an jeden Menschen die gleichen Anforderungen gestellt werden können, jeder einzelne hat unterschiedliche Leistungsgrenzen, die aus seiner körperlichen, geistigen und seelischen Konstitution resultieren.

Ein typisches Symptom unserer Gesellschaft ist, dass die Arbeitsbelastungen die Energieressourcen des Einzelnen in vielen Bereichen weit übersteigen. Es ist zudem kein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und anderen Lebensfeldern gegeben. Familie und Freundeskreis, die Ausübung von Hobbys, die Pflege von persönlichen Interessen geraten zunehmend ins Hintertreffen. Damit haben Körper, Geist und Seele nicht mehr die Möglichkeit, die notwendigen Energien zu schöpfen, um künftige Herausforderungen bewältigen zu können.

Druck im Beruf kann Körper und Psyche schwer belasten. Chronische Erschöpfung hat fast immer mit beruflicher Überforderung zu tun. Für solche Umstände sind sowohl die Betriebe bzw. Organisationen als auch der Einzelne verantwortlich. Betriebe oder Organisationen tragen zur Überforderung bei, indem sie den Mitarbeitern Arbeitsbedingungen auflasten, die diese über ihre persönlichen Leistungsgrenzen führen. Es sind dies zum ersten nicht leicht zu bewältigende Stresssituationen, die sich aus der beruflichen Tätigkeit ergeben. Weiters tragen dazu Arbeitszeiten bei, die eine ausreichende Erholung des Menschen nicht gewährleisten. Der Beitrag des Mitarbeiters ist, dass er sich mit dieser beruflichen Situation abfindet, Erschöpfungssymptome ignoriert, notwendige Auszeiten nicht in Anspruch nimmt und sein Leistungspotenzial ständig bis zur persönlichen Grenze ausschöpft.

Wissenschaftlich ist mehrfach dokumentiert, dass viele Überstunden in Verbindung mit unregelmäßigen Arbeitszeiten den Lebensrhythmus von Menschen auf die Dauer krank machen und die Leistungsfähigkeit erheblich herabsetzen. Ruhezeiten und ausreichender Schlaf tragen dazu bei, dass man sich von Belastungen und Stress erholen kann. Das Immunsystem, das für die Bekämpfung von

Krankheitserregern verantwortlich ist, erfährt im Schlaf ein wichtiges Update. Ist dies nicht gegeben, haben Viren und Bakterien eine größere Chance, sich im menschlichen Organismus auszubreiten und Krankheiten auszulösen. Wenig Schlaf und unregelmäßige Arbeitszeiten tragen zu einer Verkürzung des Lebens bei. Wenn dann noch andere Umstände, wie eine ungesunde Lebensweise, schlechte Ernährung, übermäßiger Alkoholkonsum, Rauchen und Medikamentenmissbrauch dazukommen, wird das Risiko von Krankheiten, die aus diesem Lebensstil resultieren, immer größer.

In der freien Wirtschaft, aber auch in staatlichen Organisationen, ist es in den letzten Jahren Usus geworden, von Menschen immer höhere Arbeitsleistungen zu verlangen, die auch mit der Erbringung von Mehrarbeit in Form von bezahlten oder unbezahlten Überstunden verbunden sind. Zum Ende des 19. und zum Beginn des 20. Jahrhunderts bemühte man sich durch die Gründung von Gewerkschaften darum, die Arbeitszeiten dem Leistungspotenzial der Menschen anzupassen. So konnte sukzessive eine Reduktion der Gesamtzeit der Arbeit erreicht werden. In der heutigen Arbeitswelt scheinen diese Errungenschaften immer mehr in Vergessenheit zu geraten. Zunehmend ist die Tendenz feststellbar, Begrenzungen der Arbeitszeit aufzuweichen und Arbeitnehmer praktisch ständig verfügbar zu halten.

Ein Arbeitgeber, der seine Mitarbeiter ständig überfordert und von ihnen auf Dauer Leistungen verlangt, die ausreichende Erholung nicht möglich machen, trägt dazu bei, dass sich die Krankenstandsrate erhöhen und schwere Krankheiten der Mitarbeiter auftreten, die zu einer dauernden Beeinträchtigung der Gesundheit, zu Berufsunfähigkeit bzw. zum frühen Tod führen. Überfordernde Arbeitsbedingungen führen früher oder später, je nach Belastbarkeit des einzelnen, in einen Erschöpfungs-, Ermüdungs-, Hilflosigkeits- bzw. einen Resignationszustand, der schließlich in einem Ausbrennen und einer Tendenz innerlich zu kündigen, enden kann.

Mittlerweile setzt sich die Erkenntnis durch, dass Zeit- und Termindruck, übermäßige Überstundenbelastung, schlechtes Betriebsklima und Mobbing, mangelnde Mitspracherechte und Kommunikation, Nacht- und Schichtarbeit die körperliche und seelische Gesundheit massiv beeinträchtigen. Neue wissenschaftliche Studien

belegen dies dezidiert. Überforderung kann zu mangelnder Aufmerksamkeit und somit zu Gefährdungen führen, so etwa im Straßenverkehr. Psychische Überforderung geht teils mit Versagensangst, dem Gefühl der Hilflosigkeit, Ohnmacht und Stress einher, vor allem wenn Druck oder Zwang besteht, eine Aufgabe zu bewältigen. Erwartungen Anderer und Ansprüche an sich selbst, etwa durch Perfektionismus, wirken auf den Einzelnen ein. Bei Überforderung können Belastbarkeit und Lernfähigkeit absinken, gegebenenfalls kommt es bei dauerhafter Überforderung zum Burnout. Überforderung wird unter anderem als auslösende Ursache für Gewalt angesehen. Auch soziale Folgen sind damit verbunden. Übermüdete, gereizte Menschen, die an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen, sind in ihren sozialen Kontakten eingeschränkt, leiden darunter, dass sie sich zurückziehen müssen und nicht genügend Zeit und Energien für Unternehmungen mit Familie, Freunden und anderen Menschen aufbringen können. Nicht zuletzt entsteht dadurch auch ein enormer volkswirtschaftlicher Schaden durch lange Krankenstände, Frühpensionierungen und Produktionsverluste. Deutlich ist in der Wirtschaft und in Organisationen bereits eine Zunahme von Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen feststellbar.

Überforderung, Stress, Unzufriedenheit führen häufig dazu, dass Menschen Trost und Hilfe im Alkohol, anderen Drogen oder Missbrauch von Medikamenten suchen. Zahlreiche Beschäftigte fühlen sich laut wissenschaftlichen Untersuchungen durch Umstrukturierungsmaßnahmen belastet. Personalabbau und Veränderungen in Arbeitsabläufen haben in vielen Betrieben und Organisationen dazu geführt, dass die gleiche Arbeit von immer weniger Personen in immer kürzerer Zeit gemacht werden muss. Die so entstehende Arbeitsverdichtung und der steigende Arbeitsdruck für die - verbliebenen - Beschäftigten können mittel- und langfristig zu gesundheitlichen Schäden führen.

Es scheint daher die Zeit gekommen zu sein, einen Nachdenkprozess einzuleiten, darüber, welchen Weg man in Zukunft gehen will. Soll eine Vielzahl von Menschen in relativ jungen Jahren aus dem Arbeitsprozess herausfallen, weil ihre „Batterien“ für immer leer sind? Soll es wirklich heißen, man lebt um zu arbeiten oder wäre es nicht besser zu sagen, man arbeitet um zu leben? Wäre es nicht konstruktiver, Mitarbeiter wieder als Menschen zu betrachten und nicht als Maschinen, die Leistungen zu

erbringen haben, egal, wie es in ihren Seelen zugeht? Sind Geld und die Erfüllung aller Vorgaben tatsächlich das Maß aller Dinge? Gibt es auch ein Leben nach der Arbeit oder soll es heißen „Arbeit ist gleich Leben“?

Arbeit sollte wieder „menschlicher“ werden. Gedankenloses Verfolgen von Unternehmens- oder Organisationszielen tragen dazu nicht bei. Es wäre erforderlich, dass Führungskräfte auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Organisationen und Unternehmen sind aufgerufen, darauf zu achten, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den beruflichen Anforderungen und den sozialen und seelischen Bedürfnissen der Menschen entsteht. Als positive Rückwirkung würde sich die Motivation der im Arbeitsprozess stehenden Menschen erhöhen. Dadurch stiegen auch Produktivität und Effizienz an. Wer gerne arbeitet, bringt bessere Leistungen und ist zufriedener mit seinem Leben, zudem minimieren sich Konflikte mit seiner Umwelt markant.