



Selbstmanagement – eine Schlüsselqualifikation

Kaum eine Führungskraft kann beschließen: Ab heute mache ich mir keinen Stress mehr. Denn Phasen der starken Belastung gehören zum Berufsprofil. Das Spektrum der täglichen Herausforderungen ist breit: Sie müssen Konflikte bewältigen und belastende Anforderungen abpuffern. Im Alltag tauchen zahlreiche Situationen auf, die die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigen können – Sie ebenso wie Ihre Beschäftigten. Das muss aber nicht sein: Sie können viel dafür tun, um besser mit Stresssituationen zurechtzukommen und Dauerstress zu vermeiden. Sich und andere gesund führen ist eine der Schlüsselqualifikationen im heutigen Arbeitsalltag. Dabei hat Ihre eigene Gesundheit erst mal Vorrang. Denn wenn Sie als Führungskraft gestresst sind, erschöpft und ausgebrannt, werden Sie kein Auge dafür haben, wie es Ihren Mitarbeitern geht. Dann liegt Ihre Aufmerksamkeit eher bei Ihnen selbst.

► Die Zahl der Führungskräfte in Deutschland, die unter beruflichem Dauerstress leiden, steigt. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2011) ist vor allem das mittlere Management wegen seiner „Sandwich-Position“ gefährdet. Denn in dieser Rolle erhalten die Manager Druck von oben und unten. Als Gründe nennen die befragten Personalchefs den starken Erfolgsdruck, den Zeitdruck, die ständige Erreichbarkeit, fehlenden Ausgleich in der Freizeit und Arbeitsverdichtung.

► Haben Sie einen hohen Krankenstand in Ihrer Belegschaft? Zeit, etwas daran zu ändern. Denn ob Ihre Arbeitskräfte gesund und leistungsfähig sind, hängt zu einem guten Stück von Ihrem Führungsstil ab. Ein Kreislauf: Fallen Arbeitskräfte wegen Krankheit aus, müssen weniger Beschäftigte das gleich gebliebene Arbeitspensum bewältigen. Das erhöht den Druck und das Stressempfinden. Mit der möglichen Folge: Der Krankheitsstand steigt, die Arbeitsqualität sinkt.

Fazit

Stress lässt sich durch Belastungsabbau und durch Ressourcenaufbau bewältigen. Sie haben als Führungskraft einen großen Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter.

- Als Multiplikator können Sie aktiv Maßnahmen zur Gesundheitsförderung einführen.
- Als Vorbild können Sie positives Verhalten vorleben, beispielsweise was die Pausengestaltung oder die Ernährung betrifft.
- Über Ihren Führungsstil und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen tragen Sie wesentlich zum Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.





Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Regelmäßige Pausen einschieben** Hastig vor dem Rechner sein Mittagessen herunterzuschlingen spart zwar Zeit. Aber nur auf den ersten Blick: Wer sich keine Muße für Pausen nimmt, arbeitet insgesamt wesentlich unproduktiver. Schieben Sie daher über den Tag verteilt regelmäßige Pausen ein. Verbringen Sie Ihre Mittagspause nicht arbeitend am Schreibtisch oder auf der Hetze zum nächsten Termin. Nur so können Sie sich regenerieren und bleiben den ganzen Tag leistungsfähig. Studien zeigen: Pausen wirken am besten als Erholung, wenn sie zeitnah an der Belastung liegen. Ein Urlaub kann daher monatelangen Stress nicht ausgleichen.
- ▶ **2. In der Freizeit für Ausgleich sorgen** Menschen, die den ganzen Tag unter Strom stehen, fällt es häufig schwer, am Wochenende oder nach Feierabend untätig zu sein. Zwingen Sie sich deshalb nicht dazu. Nichtstun ist nicht unbedingt erholsam. Erholung ist Abwechslung. Das bedeutet: Bewegung für den Büroarbeiter. Stille für den Vielredner. Etwas Kreatives als Ausgleich zum stark strukturierten Arbeitstag: Wer sich zum Entspannen nicht auf die Couch legen möchte, findet sicher einen aktiveren Ausgleich. Zu einem ausgeglichenen Leben gehören auch stabile soziale Beziehungen. Kümmern Sie sich um Menschen, die Ihnen nahestehen. Sie bringen Ihnen Wertschätzung entgegen und unterstützen Sie bei Problemen im Alltag und Arbeitsleben. Wer gut mit anderen „vernetzt“ ist, hat zudem ein geringeres Risiko für psychische Gesundheitsprobleme.
- ▶ **3. Die Informationsflut stoppen** 50 neue E-Mails in einer Stunde, schon wieder ein wichtiger Anruf. Ständige Unterbrechungen stören unsere Konzentration und steigern den Stresspegel. Wer gute Leistungen bringen möchte, braucht Zeiten des ungestörten Arbeitens. Schalten Sie deshalb einen Gang herunter: Schaffen Sie sich Zeitintervalle, in denen Sie nicht erreichbar sind und Aufgaben ungestört abarbeiten können. Stellen Sie den Ton bei eingehenden E-Mails aus. Nicht jede Mail muss sofort beantwortet werden: Bearbeiten Sie E-Mails besser im Block. Das reduziert ständige Unterbrechungen und ist effektiver.
- ▶ **4. Stressfaktor Meeting eindämmen** Meetings sind häufig echte Zeitfresser. Prüfen Sie bei jeder Meeting-Anfrage: Was ist die Agenda? Ist das Thema für mich wirklich relevant? Oder liegt es thematisch mehr im Bereich eines Mitarbeiters? Falls das Meeting irrelevant ist – freundlich absagen. Und: Ein Meeting ohne Protokoll und Ergebnisse für nächste Arbeitsschritte ist ein überflüssiges Meeting.
- ▶ **5. Delegieren optimieren** Vor allem Fachfragen oder Detailprobleme können versierte Mitarbeiter oft besser lösen als Sie selbst. Lernen Sie abzugeben. Achten Sie dabei auf eine Win-win-Situation. Überlegen Sie: Welcher meiner Mitarbeiter ist für welche Aufgabe besonders geeignet? Wer könnte von einer Aufgabe profitieren, sich daran entwickeln? Denn nichts ist für Erholungsphasen so hinderlich wie das fragwürdige Gefühl, unverzichtbar zu sein.
- ▶ **6. Arbeitsmythen entlarven** Eine Menge Stress wird durch Job-Mythen wie diese ausgelöst: Wer nicht immer erreichbar ist, will nicht weiterkommen. Wer seinen Urlaub wichtig nimmt, ist nicht engagiert genug. Eine Führungskraft muss alles wissen und darf keine Fehler machen. Diese Mythen zwingen Sie in ein Korsett. Das ist anstrengend und wenig hilfreich, um Ihre Führungsaufgabe im schnelllebigen Alltag eines Unternehmens gut zu erfüllen. Orientieren Sie sich lieber an Ihren

persönlichen Werten für „gute Arbeit“. Das könnte so aussehen: Etwas nicht zu wissen, ist kein Problem – man muss nur wissen, wen man fragt. Es ist besser, eine pragmatische Lösung zeitgerecht umzusetzen, als die perfekte Lösung zu suchen.

- ▶ **7. Unterstützung annehmen** In der Führungsebene ist es oft einsam. Viele Entscheidungen muss man allein treffen. Doch wenn soziale Unterstützung fehlt, macht das nicht nur Mitarbeitern zu schaffen, sondern auch Chefs. Nehmen Sie die Angebote Ihres Unternehmens an: Das können regelmäßige Weiterbildungen im Bereich Mitarbeiterführung sein oder auch ein persönliches Coaching oder Supervision. Es ist ein wenig wie im Sport: Talent allein reicht nicht aus. Kein Spitzensportler kommt ohne regelmäßiges Training aus. Trainieren Sie Ihre Führungsqualitäten ebenso wie Ihre Stresskompetenz. Auch hilfreich: Tauschen Sie sich mit Kollegen aus, denen Sie vertrauen. Zum Beispiel in beruflichen Netzwerken.
- ▶ **8. Wertschätzung leben** Beginnen Sie bei sich selbst. Vermutlich sind Sie es als Führungskraft gewohnt, Ihre Arbeit kritisch zu betrachten – und am Ende des Tages ist nie alles geschafft, was Sie sich vorgenommen hatten. Richten Sie den Blick statt auf die To-Do-Liste auch täglich auf die Hat-gut-geklappt-Liste. Holen Sie sich aktiv die guten Momente des Tages in den Sinn. Das stärkt Ihre psychische Widerstandskraft und schärft den Blick für das, was Ihnen wichtig ist.
- ▶ **9. Reflexion und Eigen-Sinn pflegen** Nie war der Sinn für die persönlichen Werte und Ziele so wichtig für die psychische Balance wie heute. Denn wer seine Werte an den Zielen des Unternehmens festmacht, müsste oft den Kurs wechseln. Die Folge: Man fühlt sich irgendwann fremdbestimmt und orientierungslos. Fragen Sie sich lieber: Was ist mir persönlich wirklich wichtig: Meine Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln, mich persönlich weiterzuentwickeln, ein ausgeglichenes Leben zu führen? Überlegen Sie, wie Sie Ihre persönlichen Werte auch im Rahmen der wechselnden Vorgaben und Ziele der Geschäftsleitung

im Arbeitsalltag aktiv einbringen und leben können. Manchmal muss man dafür kreativ sein. Um seinen Sinn für das Eigene zu pflegen, braucht man Orte der Reflexion – ganz gleich, ob beim Spaziergang oder bei der Meditation.

- ▶ **10. Mit Zielvorgaben umgehen** Als Führungskraft sind Sie oft in der paradoxen Situation des „mächtigen Machtlosen“. Für Ihre Mitarbeiter sind Sie machtvoll – und dementsprechend hoch sind die Erwartungen an Sie. Zugleich sind Sie aber auch Mitarbeiter des Unternehmens – und insofern auch mit Vorgaben „von oben“ konfrontiert. Machen Sie sich diese Position klar – und finden Sie Ihre persönliche Haltung dazu. Welche Vorgaben können Sie an Ihre Mitarbeiter „einfach durchreichen“? Welche Vorgaben sprengen die Kapazität Ihres Teams oder machen in Ihren Augen keinen Sinn? Auf den ersten Blick scheint es zwar anstrengender, kritisch zu prüfen – und bei Bedarf zu widersprechen –, wenn Sie von Ihrem Chef unrealistische Zielvorgaben bekommen. Doch auf Dauer zahlt es sich nicht aus, wenn Sie als Führungskraft „Wünsche“ von oben einfach nur durchreichen – denn dieses Verhalten macht Ihnen am Ende noch mehr Stress: überlastete, unzufriedene Mitarbeiter und für Sie selbst auch ein Haufen mehr Arbeit.

