



# Was Sie als Führungskraft tun können:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Psychische Belastungen erkennen und ernst nehmen** Ein Mitarbeiter, der vorher sehr gut mit Kritik umgehen konnte, wird plötzlich wütend, wenn Sie ihn kritisieren. Eine Mitarbeiterin, die eigentlich immer gerne Zusatzaufgaben erledigt hat, wirkt bei einer kleinen Bitte völlig überfordert oder entnervt. Eine genaue „Checkliste“ für Symptome psychischer Belastungen kann es leider nicht geben. Aber allen Symptomen gemeinsam ist, dass der Beschäftigte vorher anders war. Wichtig ist vor allem: Nehmen Sie Ihre Wahrnehmung ernst. Wenn Ihnen Veränderungen auffallen, ist dies ein ausreichender Anlass, um genauer hinzuschauen und offen, mit einer freundlich-interessierten Haltung nachzufragen.

Siehe Arbeitshilfen:  
Wenn Mitarbeiter  
psychisch belastet  
wirken – Anregungen  
für Gespräche

- **2. Persönliche Ressourcen ausbauen** Sie haben als Führungskraft direkten Einfluss auf den Belastungspegel in Ihrem Team. Gerade in Zeiten, in denen die Arbeitslast besonders groß ist oder Unsicherheiten auftreten, weil mal wieder umstrukturiert wird, können Sie Ihre Mitarbeiter vor zu viel Stress schützen. Mit dem richtigen Führungsstil können Sie sogar die persönlichen Kraftquellen und die Widerstandskraft Ihrer Mitarbeiter Schritt für Schritt ausbauen.

Respektieren Sie zum Beispiel, dass Ihre Mitarbeiter sich entspannen und auch mal abschalten müssen und neben dem Beruf andere Interessen und Lebensbereiche haben. Ermöglichen Sie die Vereinbarkeit mit den privaten Lebensbereichen, wo es Ihnen möglich ist. Zum Beispiel, indem Sie flexible Arbeitszeiten unterstützen oder auch selbst darauf achten, beispielsweise nach Feierabend keine E-Mails mit Arbeitsaufträgen mehr zu verschicken.

- **3. Stresspegel im Team senken: Jeder tut, was er kann** Wer motiviert ist und an Aufgaben sitzt, die er kann und gerne tut, kommt auch mit hohen Anforderungen zu recht. Deshalb ist es wichtig, dass Beschäftigte eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten haben – und sich bei Bedarf gezielt weiterbilden. Sie als Führungskraft sind der Moderator dieser Prozesse. Wenn Sie um die Stärken und Entwicklungsziele Ihrer Mitarbeiter wissen, können Sie Aufgaben passgenau zuordnen, Weiterbildung und Entwicklung gezielt anregen. Damit legen Sie den Grundstein für die Widerstands- und Leistungskraft Ihrer Mitarbeiter. Stress, der durch Überforderung oder Lustlosigkeit entsteht, wird verringert. Engagement und Identifikation mit Tätigkeit und Unternehmen wachsen.

- **4. Soziale Kraftquellen stärken** In einem guten Team ist ein hohes Maß an Anforderung aushaltbar. Wenn die Mitarbeiter sich gegenseitig helfen und unterstützen, sinkt der Stresspegel im Team automatisch. Wichtig für Sie: Fördern Sie, dass Ihre Mitarbeiter zusammenarbeiten. Belohnen Sie Kooperation mehr als Konkurrenz. Vielleicht führen Sie Mentoren für neue Mitarbeiter ein oder geben einem Mitarbeiter Raum, um den Kollegen von einer spannenden Konferenz zu erzählen. Auch wichtig: Akzeptieren Sie informellen Austausch, wie den Plausch an der Kaffeemaschine, und pflegen Sie die Termine der Gemeinsamkeit.

- **5. Ziele ja – aber bitte mit Leitplanke** Ziele mit dem Mitarbeiter abzusprechen, genügt heute nicht mehr. Häufig treten Probleme erst bei der Umsetzung auf, beispielsweise weil sich wichtige Rahmenbedingungen ändern. Sprechen Sie bei Zielvereinbarungen auch an: „Welche konkreten Schritte führen zum Ziel? Was tut der Mitarbeiter, wenn es hapert?“ In einem gut funktionierenden Team können Sie sogar den Kontakt zu

Kollegen vermitteln, die über das Thema bereits Bescheid wissen. Bleiben Sie ansprechbar, wenn es Fragen und Schwierigkeiten gibt.

- ▶ **6. Position beziehen** Mitarbeiter bekommen Stress, wenn Führungskräfte unerreichbare Zielvorgaben „von oben“ einfach „nach unten“ durchreichen. Natürlich kommen solche unrealistischen Zielvorgaben von seiten der Unternehmensleitung vor. Als Führungskraft haben Sie jedoch mehrere Möglichkeiten, den Druck, der dadurch entstehen kann, zu vermindern: Sie können selbst gegen diese Ziele aktiv Einspruch erheben. Sie können im Team transparent machen, dass das Problem existiert und gemeinsam überlegen, wie man die Zielvorgaben verändern oder einteilen kann, welche Prioritäten zu setzen sind, damit es für alle machbar wird.

- ▶ **7. Eigene Vorurteile überprüfen** Halten Sie Mitarbeiter, die über zu viel Stress klagen oder psychisch erkranken, für schwach? Nicht geeignet für das Berufsleben? Machen Sie sich klar, dass psychische Krisen jeden treffen können. Häufig verfügen Betroffene sogar über ein besonders großes kreatives Potenzial, sind sensibel und leistungsbereit und insofern ein Gewinn für Ihr Team.

- ▶ **8. Persönliche Balance im Auge behalten** Wer selbst unter starkem Stress steht, entwickelt einen Tunnelblick. Das bedeutet für Sie: Unter Stress werden Sie Ihre Sachaufgaben erledigen, aber Ihre Mitarbeiter und die Stimmung in Ihrem Team aus dem Auge verlieren. Die Motivation und Leistungskraft Ihres Teams können darunter empfindlich leiden. Nur eine Führungskraft, die selbst darum weiß, wie sie dem Stress Grenzen setzt, wie sie eine gewisse Gelassenheit auch in stürmischen Zeiten behält, die abschalten und sich erholen kann, ist eine Führungskraft, die ihrer Personalaufgabe gewachsen ist.

- ▶ **9. Im Ernstfall – So unterstützen Sie Mitarbeiter, die erkrankt sind** Je länger ein Mitarbeiter krankgeschrieben ist, umso schwieriger ist es auch, an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Alle psychischen Krisen sind meist langwierig – und so kämpfen fast alle Menschen, die von einem Burnout, einer

Depression oder anderen psychischen Problemen betroffen waren, mit der Frage: Wird es mir gelingen, im Beruf, in meinem Team wieder Fuß zu fassen? Sie als Führungskraft spielen dabei eine zentrale Rolle:

- Halten Sie den Kontakt zum Mitarbeiter. Falls Sie selbst kein so vertrautes Verhältnis zu dem Mitarbeiter haben, kann auch ein Kollege oder ein Vertreter des Betriebsrates, der Personalabteilung o.ä. den Kontakt halten. Schon eine Karte mit Genesungswünschen ist ein erster Schritt, damit der Kontakt nicht abreißt. Falls Sie ein sehr gutes Verhältnis zu dem Betroffenen haben, kann ein persönlicher Besuch durchaus angebracht sein – allerdings sollte man vorher fragen.
- Informieren Sie den Mitarbeiter über die Unterstützungsmöglichkeiten im Unternehmen, stellen Sie bei Interesse den Kontakt zum Integrationsteam her.

- ▶ **10. Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag** Wenn der Mitarbeiter wieder im Betrieb ist: Behandeln Sie ihn nicht wie einen „Kranken“. Der Mitarbeiter profitiert von einem klaren und respektvollen Umgangston – denn das gibt ihm Sicherheit – aber er muss nicht in Watte gepackt werden. Sagen Sie dem Mitarbeiter auch, dass er sehr wohl selbst Wahl- und Einflussmöglichkeiten auf seine Rückkehr in den Job hat, die er nutzen sollte.

Unterstützen Sie aktiv eine stufenweise Wiedereingliederung. Das bedeutet für Sie als Führungskraft zwar einen gewissen Aufwand, aber mit einiger Wahrscheinlichkeit kann sich Ihr Mitarbeiter mit dieser Unterstützung wieder gut an seinem Arbeitsplatz integrieren. Davon profitieren Sie genauso wie er selbst.

Langfristige Veränderungen für einzelne Mitarbeiter funktionieren nur, wenn das Team mit bedacht wird. Dabei gilt in Bezug auf Mitarbeiter, die bereits eine psychische Krise erlebt haben: Ein vertraulicher Umgang mit sensiblen Informationen ist extrem wichtig. Wenn Informationen an die Kollegen weitergegeben werden, dann nur nach Rücksprache. Ansonsten gilt für die Kommunikation mit dem Team: so wenig Information wie möglich, so viel Information wie nötig.