




Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Seien Sie Vorbild** Vor der eigenen Work-Life-Balance verschließen viele Führungskräfte gern die Augen. Denn Führungskräfte sind in der Regel in hohem Maße verantwortungsbewusst, ehrgeizig und leistungsbereit. Da kommt das Privatleben schnell zu kurz. Doch das wird sehr sensibel wahrgenommen – von den Mitarbeitern. Diese orientieren sich selbstverständlich an dem, was ihre Führungskraft ihnen vorlebt. Arbeitet die Führungskraft regelmäßig am Wochenende, gehen auch die Mitarbeiter davon aus, dass dies von ihnen verlangt wird. Verzichtet die Führungskraft auf die Vätermomente, sind auch andere Väter im Team unsicher, ob eine Auszeit möglich ist. Diese Vorbildwirkung dürfen Sie nicht unterschätzen: Überprüfen Sie Ihre Einstellung zur Work-Life-Balance und achten Sie ganz bewusst auf Ihre eigene Lebensbalance – im Interesse der Teamkultur und -gesundheit und im Interesse Ihres eigenen Wohlbefindens. 
- ▶ **2. Der persönliche Draht** Zahlreiche Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Privatleben erworben werden, können positive Effekte auf die berufliche Leistung haben, umgekehrt können ungelöste private Probleme die Leistung am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten wahr – mit einem Privatleben, einer Familie, mit persönlichen Interessen, individuellen Geschichten und Erfahrungen. Machen Sie sich klar, dass jeder Mitarbeiter vielfältige Rollen und Aufgaben innerhalb und außerhalb des Unternehmens erfüllt, und unterstützen Sie dies. Versuchen Sie, einen persönlichen Draht zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen, und signalisieren Sie Offenheit und Gesprächsbereitschaft. Oftmals hat ein kurzes persönliches Gespräch eine große Wirkung oder bietet einen unerwarteten Erkenntnisgewinn (mögliche Methode: „Management by Walking around“). Essen Sie mit anderen zu Mittag und motivieren Sie Ihre Kollegen dazu mitzukommen.
- ▶ **3. Grenzen anerkennen – Grenzen setzen** Respektieren Sie die Freizeit und das Privatleben Ihrer Mitarbeiter. Versuchen Sie, auf Telefonanrufe im Urlaub oder das Weiterleiten von E-Mails auf Blackberrys und Handys nach Dienstschluss wenn möglich zu verzichten. Seien Sie sensibel und aufmerksam für Überlastungen und Stresssituationen Ihrer Mitarbeiter, bieten Sie ihnen bei Bedarf Ihre Unterstützung an. Sollte Ihnen vermehrt auffallen, dass Mitarbeiter ein Problem mit ihrer Work-Life-Balance haben, thematisieren Sie dies – zum Beispiel im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Ermutigen Sie sie zum Beispiel, ein Coaching oder ein Seminar zum Thema Selbst- und Zeitmanagement oder zur Stressbewältigung wahrzunehmen.
- ▶ **4. Heute ist Besprechungstag!** Fördern Sie eine flexible, aber verlässliche Arbeitsplanung. Mitarbeiter mit Familienpflichten sind auf Planbarkeit besonders angewiesen: Daher sind präzise Absprachen und frühzeitige Kommunikation von Terminen unerlässlich. Gute Instrumente sind die Einführung besprechungsfreier Tage oder reiner Besprechungstage. Auch sollten Besprechungstermine zeitlich so gelegt werden, dass auch Mitarbeiter mit Familienpflichten daran teilnehmen können. Auch der Einsatz elektronischer Planungsprogramme kann hilfreich sein, um mehr Transparenz über die zeitliche Verfügbarkeit einzelner Mitarbeiter zu erzielen.
- ▶ **5. Damit niemand zu kurz kommt** Lassen Sie unterschiedliche Gewichtungen innerhalb

der persönlichen Work-Life-Balance Ihrer Mitarbeiter nicht nur zu, sondern fördern Sie diese. Dabei sollten Sie aber nie aus den Augen lassen, dass es einen fairen Austausch zum Beispiel zwischen den Mitarbeitern in flexiblen und denen in festen Arbeitszeitverhältnissen gibt. Herrscht kein gegenseitiges „Geben und Nehmen im Team“ laufen Sie Gefahr, dass vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter eines Teams das Gefühl bekommen, die ganze Arbeit zu machen. Stattdessen sollte die Aufteilung der Aufgaben und Anwesenheitszeiten offen und streitbar ausdiskutiert werden.

- ▶ **6. Mut für Experimente** Zwei Teilzeitkräfte teilen sich eigenverantwortlich ein Projekt? Teambesprechungen via Internet und Videoanrufe? Experimentieren Sie kontinuierlich mit der Art und Weise, wie die Arbeit im Team erledigt wird. Seien Sie offen für zunächst ungewöhnlich erscheinende Wege und loten Sie offen alle Möglichkeiten aus, kostbare Arbeitszeit so effizient und produktiv wie möglich einzusetzen. Denn die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass Konflikte zwischen Beruf und Privatleben zumeist Schwachstellen in der Arbeitsorganisation zutage bringen.
- ▶ **7. Am Ende zählt das Ergebnis** Ergebniskultur statt Präsenzkultur! Fördern Sie die Ergebnisorientierung im Team. Was zählt, ist das Ergebnis – nicht wo und wann gearbeitet wird: Die Organisation des Arbeitsprozesses sollte dabei individuell und flexibel den betrieblichen und privaten Anforderungen angepasst werden. Aber Vorsicht vor der Flexibilität-Falle! Flexible Arbeitsformen können die Belastung steigern, wenn die Beschäftigten nicht in der Lage sind, ein ausgewogenes Selbst- und Zeitmanagement zu betreiben. Hier kann eine Qualifizierung helfen.
- ▶ **8. Die hohe Kunst des Delegierens** Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Fördern Sie die Selbststeuerung durch das Arbeitsteam bzw. den einzelnen Mitarbeiter. Dazu gehört, dass Sie selbst Aufgaben delegieren und diese Fähigkeit auch bei Ihren Mitarbeitern fördern. Dann wird es auch möglich, dass Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten. Voraussetzung dafür ist Vertrauen in die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Bereitschaft zu akzep-

tieren, dass Aufgaben auch mal anders erledigt werden, als man es selbst tun würde.

▶ **9. Vielfalt statt Einfalt**

Fördern Sie die breite Streuung von Qualifikationen im Team und unterstützen Sie Spezialistentum nur dort, wo es unbedingt notwendig ist. Erfahrungen zeigen, dass eine zu stark personenorientierte Arbeitsorganisation zu großen Effizienzverlusten führt. Die Abhängigkeit von Spezialisten ist groß – bei Urlaub, Kündigung oder Krankheit entstehen rasch Lücken. Eine effiziente Qualitätskontrolle ist ebenfalls unmöglich, wenn nicht mehrere Mitarbeiter über ähnliche Kompetenzen verfügen. Die breite Streuung von wichtigen Qualifikationen erleichtert allen Mitarbeitern, flexibler auf familiäre oder private Anforderungen zu reagieren.

▶ **10. Humor am Arbeitsplatz?**

Humor ist eine Eigenschaft, die Menschen auszeichnet, die stark und widerstandsfähig gegenüber psychischen Belastungen sind. Man nennt dies auch Resilienz. Also, locker machen – fördern Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre, in der Lachen dazugehört. Dazu zählt auch positives Denken. Versuchen Sie, in Ihrer Kommunikation nicht nur Misserfolge und Fehler zu betonen, sondern Erfolge und positive Nachrichten in den Vordergrund zu stellen.



Spezial-Tipp!

Zu Haus – Handy aus!

Setzen Sie selbst Grenzen und haben Sie den Mut, gewohnte Annahmen wie „Eine Führungskraft muss immer erreichbar sein!“ infrage zu stellen.