



Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

► **1. Probleme erkennen** Die größten Schwierigkeiten liegen oftmals darin, erste Anzeichen von Überlastung der Mitarbeiter überhaupt wahrzunehmen und zu erkennen. Schließen Sie die Augen und gehen Sie in Gedanken mal einen typischen Arbeitsalltag mit Ihrem Team durch. Wer klagt schon wieder über den unbewältigten Stapel in der Ablage? Wer schafft eigentlich nie, in die Mittagspause zu gehen? Kommt es oft zu Spannungen oder lauten Auseinandersetzungen? Verstummen die Gespräche, wenn Sie den Raum betreten? Wo treten gehäuft Fehler auf?

Diese Fragen sollten Sie sich selbst beantworten, um Überforderungen in Ihrem Team schon frühzeitig zu erkennen und von vornherein zu verhindern. Achten Sie ganz bewusst auf typische Anzeichen von Stress und Überlastung bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nehmen Sie die Warnsignale ernst – das gehört auch zu Ihren Aufgaben als Führungskraft.

► **2. Projekte klug planen** Irgendwie fehlt am Ende immer die Zeit. Setzen Sie Ihr Projekt so auf, dass Sie Unvorhergesehenes mit einplanen und zeitliche Puffer kalkulieren. Sorgen Sie für eine angemessene Aufgabenverteilung und für flexible Kapazitäten, auf die Sie bei zeitlichen Engpässen zurückgreifen können.

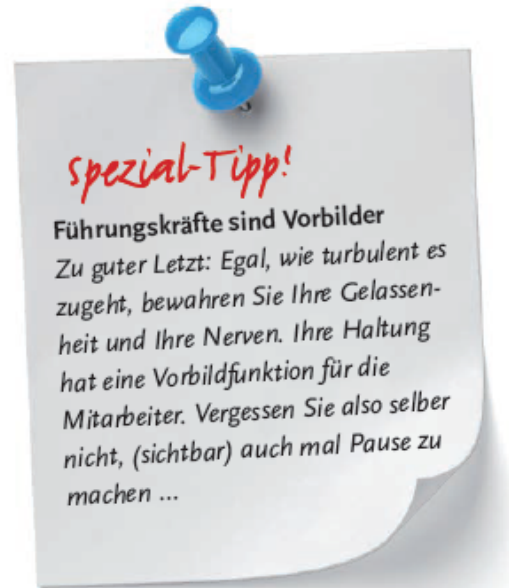
► **3. Störungsfreie Zeiten einführen** Häufig werden wir aus unserer Arbeit herausgerissen und müssen uns gleichzeitig um verschiedene Belange kümmern. Durchbrechen Sie das tägliche Grundrauschen und verabreden Sie mit dem Team feste störungsfreie Zeiten. Schaffen Sie damit Raum für ungestörtes Arbeiten – je nach Bedarf eine oder mehrere Stunden am Tag,

► **4. E-Mail-Terror vermeiden** Über unseren E-Mail-Account schwimmen pausenlos ungefilterte Informationen an. Schnelles Reagieren ist gefragt – das setzt uns unter Druck. Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter zu entlasten, indem Sie Absprachen treffen: Welche E-Mails müssen von welchem Mitarbeiter sofort bearbeitet werden? Und welche E-Mails haben Zeit bis später oder müssen nur von einzelnen Mitarbeitern gelesen werden? Und setzen Sie eine zeitliche Grenze: Respektieren Sie, dass Mitarbeiter abschalten müssen, und senden Sie deshalb nach Feierabend keine E-Mails mit Arbeitsaufträgen mehr.

Siehe Arbeitshilfen:
Tischaufsteller
„Fünf Regeln für ein erfolgreiches Meeting“

► **5. Zeitfresser Meeting minimieren** Kennen Sie das? Sie müssen verschiedenste Aufgaben erledigen, kommen aber nicht dazu, weil ein Meeting das andere jagt. Prüfen Sie, ob wirklich jedes Meeting im anvisierten Personenkreis notwendig ist. Sorgen Sie stattdessen für Ergebnis-Protokolle, die für alle Beteiligten zugänglich sind.

► **6. Richtig Pause machen** Schon wieder die Mittagspause durchgearbeitet? Und Ihre Mitarbeiter essen schnell zwischendurch vor den Rechnern? Das ist ein typisches Warnsignal für Stress und kann auf Dauer der Gesundheit schaden. Denn Pausen sind wichtig – um abzuschalten, in Ruhe zu essen oder Energie zu tanken. Viele kleine Pausen gleichmäßig über den Arbeitstag verteilt sind übrigens effektiver als eine lange. Außerdem ist es sinnvoll, seinen Arbeitsplatz zu verlassen, sich zu bewegen oder sich Ruhe zu gönnen, wenn es im Betrieb hektisch zugeht. Achten Sie als



Führungskraft darauf, dass Ihre Mitarbeiter sich rechtzeitig und ausreichend die Auszeiten nehmen, die ihnen zustehen.

► **7. Mitarbeiter gezielt stärken** Jeder Mensch verfügt über Stärken und Schwächen. Und wo ein Mitarbeiter an seine Grenzen stößt, kann sich ein anderer selbst verwirklichen und seine Ideen entfalten. Hier ist Menschenkenntnis gefragt. Führungskräfte sollten die Möglichkeiten der Mitarbeiter realistisch einschätzen: Wo liegen die besonderen Fähigkeiten meines Mitarbeiters? Was sind seine Stärken? Welche Aufgaben kann der Mitarbeiter bewältigen? Denn nur ein ausgewogenes Verhältnis von Anspruch und individuellen Möglichkeiten kann dauerhaft zum Erfolg führen. Neue Mitarbeiter benötigen in der ersten Zeit besondere Zuwendung und Aufmerksamkeit, um an ihre Aufgaben herangeführt zu werden.

► **8. Erfolgserlebnisse schaffen** Mitarbeiter sollten die Chance haben, Erfolge ihrer Arbeit zu erleben. Denn anerkennende Worte und Bestätigung spornen an. Bleibt der Erfolg jedoch aus, kann das daran liegen, dass ein Mitarbeiter überfordert ist. Und Erfolglosigkeit, gepaart mit Überlastung, wirkt auf Dauer demotivierend. Aber auch ein unterforderter Mitarbeiter kann seine Potenziale nicht ausschöpfen.

Deshalb sollten Führungskräfte bei der Vergabe von Aufgaben darauf achten, dass diese den Fähigkeiten der Mitarbeiter angemessen sind und dass es sinnhafte und möglichst abgeschlossene Tätigkeiten sind. Vielfältige, abwechslungsreiche Aufgaben lassen sich leichter bewältigen. Räumen Sie Ihren Mitarbeitern im Rahmen des Möglichen Mitsprache- und Entscheidungsspielräume ein – Beteiligung schafft Befriedigung.

► **9. Wertschätzungskultur leben** Gerade in arbeitsreichen, hektischen Zeiten sollten Führungskräfte das Engagement ihrer Mitarbeiter würdigen. Ein anerkennendes Wort ermutigt und stärkt die Identifikation mit der Arbeit. Erfährt ein Mitarbeiter Wertschätzung, wird er sich in seiner Persönlichkeit geachtet fühlen. Das ist essenziell für Wohlbefinden und psychische Gesundheit.

Schon bei ersten Anzeichen von Überlastung lohnt es sich, offen und fair mit Mitarbeitern zu sprechen und ein offenes Ohr für ihre persönlichen Probleme zu zeigen. Versuchen Sie, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern praktikable Lösungen für den Arbeitsalltag zu finden. Kritik sollte nur unter vier Augen geäußert werden, niemals vor den Kollegen, denn das kann sonst zu Gesichtsverlust führen. Und auch eigene Fehler sollten offen und ehrlich eingeräumt werden.

► **10. Mit Weiterbildung fördern** Führungskräfte sollten die Entwicklungsziele ihrer Mitarbeiter kennen, um darauf mit entsprechenden Aufgaben und auch Weiterbildungen reagieren zu können. Generell ist zu sagen: Es sollten nur Ziele vereinbart werden, die auch wirklich erreicht werden können. Sobald sich Probleme andeuten, sollten Trainingsmaßnahmen für Zeit- und Selbstmanagement bzw. individuelles Stressmanagement ins Auge gefasst werden.