

Führen in Überlastungssituationen



VON MARTIN UHL

Martin Uhl hat Wirtschaftsinformatik und Psychologie studiert. Er coacht seit zehn Jahren Führungskräfte und Teams in Übergangssituationen und Belastungssituationen.
www.martinuhl.de

Überlastungssituationen sind in vielen Bereichen der Sozialwirtschaft zum Alltag geworden. Neben der zunehmenden Unzufriedenheit vieler Mitarbeitenden sind es vor allem die damit einhergehenden Erkrankungen und Arbeitsausfälle, die das Thema verstärkt auf die Tagesordnung gesetzt haben.

Die Ursache der erhöhten Belastung in der Sozialwirtschaft ist vor allem die überzogene Umsetzung des Lean-Management in den letzten Jahrzehnten. Dieser Managementansatz wurde in den 1950er Jahren von Toyota in Japan erdacht um die Automobilproduktion zu optimieren. Heute ist er längst zu einem Credo für die gesamte Arbeitsgestaltung geworden: Was nicht effizient und standardisiert ist, muss optimiert werden.

Dabei wurde vergessen, dass die Verschlankung von Prozessen nicht nur Vorteile hat. Gerade bei der Arbeit mit Menschen geht durch die vermeintliche Optimierung die Individualität und Stabilität der Abläufe verloren. In Kombination mit zunehmenden Sonderprojekten wie neuen IT-Systemen, Umbaumaßnahmen, Verfahrensänderungen oder ausserndem Qualitäts-Monitoring führt dies leicht in einen Teufelskreis der Überlastung.

Die Verdichtung der Arbeit nimmt zu und es fehlt an Ausgleich. Die Mitarbeitenden werden unzufrieden und die soziale Unterstützung im Team nimmt ab. Dadurch erhöhen sich langfristig sowohl erschöpfungsbedingte Abwesenheiten als auch die Mitarbeiterfluktuation. Beides führt wiederum dazu, dass sich die Arbeitsbelastung pro Person für die verbliebenen weiter erhöht. Irgendwann sind dann nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern ganze Teams, Arbeitsbereiche und Einrichtungen überlastet und teilweise ausgebrannt.

In dieser Situation ist insbesondere die Leitungskraft gefordert, ihr Team zu

führen, Schaden vom einzelnen Mitarbeitenden abzuwenden und zugleich die Funktionsfähigkeit des Teams soweit wie möglich aufrechtzuerhalten.

Vor der Überlastungssituation – Puffer, Pausen, Projekte

Um Überlastungen zu verhindern, ist es wichtig, in der Arbeitsplanung Zeitpuffer einzuplanen. Puffer sorgen dafür, dass kleine Störungen nicht den gesamten Tagesablauf durcheinanderbringen, sondern Aufgaben verlässlich und stabil erledigt werden können. Wenn die Größe und Anzahl der Puffer gut gewählt ist, dann sorgen sie am Ende für eine Zeitersparnis. Sie minimieren den Aufwand für Sonderabsprachen und vermeiden das Entstehen von Konzentrationsfehlern.

Ebenso wichtig ist das Einhalten von Pausen. Vielfach kürzen Mitarbeitende selbst ihre Pausen, weil sie noch scheinbar wichtige Dinge zu tun haben. Die Bedeutung von Pausen wird oft unterschätzt. Gerade Pausen sorgen für kurzfristige Erholung, erhöhen die gedankliche Flexibilität und erhalten die langfristige Belastbarkeit des Mitarbeitenden.

Die immer häufiger auftretenden Sonder- und Veränderungsprojekte müssen gut geplant werden. Oftmals sind die notwendigen zeitlichen Zusatzaufwände gar nicht bekannt oder werden nicht in den Arbeitsalltag eingeplant. Bei neuen IT-Systemen braucht es beispielsweise Bedarfsanalyse, Schulung, Softwareanpassungen, Prozessumstellungen und Einarbeitungszeit. Es dauert zumeist mehrere

Monate bis die Mitarbeitenden mit dem neuen System genauso schnell und zuverlässig wie mit dem alten System arbeiten können. Die dafür aufzuwendende Zeit muss geplant und im Rahmen des Zeitbudgets zur Verfügung gestellt werden.

In der Überlastungssituation – Mut, Kommunikation, Organisation

In einer konkreten Überlastungsphase braucht die Führungskraft vor allem Mut. Es geht darum, das zu tun wofür man scheinbar keine Zeit hat. Die Führungskraft muss der Versuchung widerstehen sich wie die Mitarbeitenden ins Tagesgeschäft zu stürzen.

Der Vorgesetzte sollte in erster Linie seine Führungsrolle wahrnehmen. Das heißt er behält den Überblick und organisiert die knappen Ressourcen so, dass bestmöglich die Interessen der Mitarbeitenden, der Kunden und des Arbeitgebers in Einklang gebracht werden. Damit dies gelingt ist es erste Aufgabe der Führungskraft für sich selbst zu sorgen, um nicht selbst in die Abwärtsspirale der Überlastung zu geraten.

Die Führungskraft sorgt als Vorbild dafür, dass sie selbst ihre Pausen einhält und auch außerhalb der Arbeitszeit in die Erholung kommt. Ergänzend kann sich die Führungskraft eine Möglichkeit zum Austausch mit anderen Führungskräften schaffen. Es ist wichtig, dass die Führungskraft gerade in schwierigen Situationen einen Ort hat, an dem sie »Dampf ablassen« und sich Tipps von außen holen kann. In immer mehr Organisationen gibt es nicht nur fachliche Supervision, sondern auch Supervision für Führungskräfte. Führungsarbeit hat einen hohen Stellenwert für das Funktionieren jeder Organisation – sie ist immer Arbeit am und mit Menschen.

Wenn die Führungskraft für sich selbst den Überblick behält und emotional ausgeglichen ist, dann kann sie sich auch gut um ihr Team kümmern. In Überlastungssituationen wird oft an dem gespart, was in der Situation eigentlich am meisten gebraucht wird: die Kommunikation im Team. Gerade wenn die Standardprozesse nicht mehr optimal laufen und der Einzelne sich nicht mehr gesehen fühlt, dann ist der Austausch im Team wichtig.

Die Führungskraft gibt im Idealfall in regelmäßigen Teambesprechungen

Raum für die Themen der Mitarbeitenden und baut darauf einen kontinuierlich aktualisierten Krisenplan auf, der den Einschränkungen der aktuellen Situation gerecht wird. Wichtig ist, dass die Überlastungssituation später wieder in eine reguläre Arbeitssituation überführt wird. Hierfür gibt es drei Wege: Erhöhung der Ressourcen, Reduzierung der Leistung, Steigerung der Effizienz.

Nach der Überlastungssituation – Erholung, Rückblick, Strukturen

Nach der Überlastung ist es wichtig, wieder bewusst in die Erholung zu gehen. Für die Mitarbeitenden sollte spürbar sein, dass die Überlastungssituation vorüber ist und nun wieder die alten Regeln und Standards gelten. Der gemeinsame Gang durch die Überlastung sollte von der Führungskraft gewürdigt und anerkannt werden. Idealerweise blickt das Team gemeinsam auf die Zeit der Überlastung zurück und zieht ein Fazit: Was ist in dieser Zeit gut gelaufen? Was hätte man anders machen können? Was lernen wir für die Zukunft daraus?

Oft ergeben sich Überlastungssituationen aus strukturellen oder organisatorischen Versäumnissen. Nach der Überlastungssituation ist es wichtig, diese Themen anzusprechen und Abmachungen zu treffen, wie in Zukunft besser damit umgegangen werden kann. Geschieht dies nicht, dann werden Mitarbeitende nachhaltig demotiviert. Gerade Mitarbeitende mit einer hohen intrinsischen Motivation fällt es besonders schwer, mit Überlastungssituationen umzugehen. Die erhöhte Arbeitsmenge erfordert ein temporäres Abrücken von den eigenen hohen Qualitätsstandards, um den Arbeitsalltag bewältigen zu können. Dies führt zu Frustration, weil es gerade motivierte Fachkräfte besonders hart trifft, wenn die qualitativ hohe Leistung, die sie gerne erbringen möchten, nicht abgerufen wird.

Fazit

Überlastungssituationen führen Mitarbeitende und Führungskräfte an ihre Grenzen. Sie sind eine Herausforderung für den Zusammenhalt im Team und bieten sowohl Risiken als auch Chancen für die Zusammenarbeit.

Die Risiken bestehen darin, dass Mitarbeitende sich auf sich alleine gestellt

fühlen, Frust aufbauen und gegebenenfalls auch erkranken. Die Chance besteht darin, besonders arbeitsintensive Phasen durch einen hohen Zusammenhalt und intensive Kommunikation im Team gut zu überstehen.

Diese Zeiträume können dann nicht nur als anstrengend erlebt werden, sondern auch als gemeinsame positive Lernerfahrung nachhaltig im Teamgedächtnis verankert werden und sind dann eine wichtige Ressource für zukünftige Herausforderungen.

Digitalisierung – da kann ich mitmachen!



Digitalisierung und Teilhabe

Mitmachen, mitdenken, mitgestalten!

Sonderband 2018 der Zeitschriften
Blätter der Wohlfahrtspflege und
Sozialwirtschaft

Herausgegeben von Dr. Sabine
Skutta und Dr. Joß Steinke
2018, ca. 300 S., brosch., ca. 54,- €
ISBN 978-3-8487-5250-8
eISBN 978-3-8452-9430-8

Erscheint ca. November 2018

nomos-shop.de/39680

 Nomos
eLibrary

 **Nomos**