

# UNTER 4 AUGEN

*Die globalen und lokalen Veränderungen wie Klimakrise, Polarisierung und Krieg belasten meine Mitarbeitenden und auch mich. Manchmal erscheint die Arbeitsfähigkeit eingeschränkt und der Fokus auf die Arbeit geht verloren. „Wie damit umgehen?“, fragt eine Professorin der Botanik*

**Coachin Neela Enke antwortet:** Eine wichtige Frage, die auch andere Führungskräfte umtreibt. Die Belastungen durch die aktuellen Veränderungen können manche mehr und andere weniger beeinträchtigen. Je nachdem wie groß die Belastung ist, gibt es unterschiedliche Maßnahmen, die Sie ergreifen können und müssen. Für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist es hilfreich, einen Raum für die Sorgen zu finden: Der Austausch darüber dient auch der sozialen Rückversicherung und Entlastung. Gleichzeitig erleben viele Menschen bei diesen Themen Hilflosigkeit und der andauernde Austausch verstärkt dieses Gefühl nur. Dann kann die Wirksamkeitserfahrung erledigter Arbeitsaufgaben stabilisierend wirken. Heißt konkret: Machen Sie am Anfang von jedem Teammeeting eine kurze Check-in-Runde, in der jede Person ihr aktuelles Befinden teilen kann, ohne dass dieses kommentiert wird. Danach gehen Sie zu inhaltlichen Themen über. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden in ihrer Selbstwirksamkeitserfahrung, indem Sie differenziertes, handlungsleitendes und wertschätzendes Feedback geben und auch kleine Erfolge gemeinsam feiern. Überlegen Sie, ob es Aktionstage gibt, an denen das Team aktiv sein möchte. Fokussieren Sie auf das, worauf Sie als Führungskraft und Team Einfluss haben.

Tätig werden müssen Sie, wenn die Arbeitsfähigkeit eingeschränkt ist: Sie haben als Führungskraft eine Fürsorgepflicht für Ihre Mitarbeitenden. Führen Sie ein vertrauliches Gespräch, in dem Sie Ihre Beobachtungen schildern und konkrete Beispiele teilen, in denen Arbeitsquantität und/oder -qualität beeinträchtigt waren. Prüfen Sie, ob Arbeitsbedingungen das Wohlbefinden einschränken und ob es Veränderungsmöglichkeiten gibt. Besprechen Sie Strategien und Optionen, die das Teammitglied ergreifen kann. Lassen Sie sich zum Vorgehen seitens Ihrer Organisation beraten, zum Beispiel von der Personalstelle, der psychosozialen Beratung, der Personalentwicklung oder dem betrieblichen Gesundheitsmanagement. Jenseits dieser Aspekte können innere Ambivalenzen auftreten, zum Beispiel, wenn das Teammitglied die eigene Belastung nicht wahrhaben möchte und Sie sich fragen, inwieweit Sie über das Befinden anderer urteilen dürfen. Wer soll die Aufgaben bei einem längeren Ausfall übernehmen? Diese Überlegungen sind relevant, aber die Gesundheit der Mitarbeitenden steht im Vordergrund.

Und nun zu Ihnen als Führungskraft: Sie tragen eine besondere Verantwortung, und auch Ihre Gesundheit ist wichtig. Viele Führungskräfte versuchen, alles zu kompensieren, was das Team aufgrund von Belastungen nicht schafft. Dies sollte jedoch nur eine kurzfristige Notfallstrategie sein. Mischen Sie die Aufgaben aus: Was kann wegfallen, was reduziert oder auf später verschoben werden? Überlegen Sie, was Sie und das Team realistisch leisten können. Sie können nicht alles allein schaffen.

Last but not least: Viele stellen sich aktuell die Frage, ob angesichts der multiplen Krisen die eigene Arbeit überhaupt noch Sinn macht und legitim ist. Bedenken Sie: Ein wertschätzendes, funktionierendes Team, das vertrauensvoll zusammenarbeitet, ist ein stabilisierender Beitrag für eine resiliente Gesellschaft. //



Foto: privat

---

## DR. NEELA ENKE

ist Coachin, Mediatorin und Trainerin im Hochschulbereich aus Berlin. Zu ihren Schwerpunkten gehören Konfliktmanagement, Führung, Karriereentwicklung sowie Fragen von Gender und Diversity. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner des DUZ Magazins ist.

[www.scienza-berlin.de](http://www.scienza-berlin.de)

[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)

---