

## Unterforderung erkennen

Um Unterforderung zu verhindern und zu beseitigen ist es wichtig die **Anzeichen** dafür zu kennen und richtig zu deuten. Führungskräften ist meist ein mehr oder weniger großes Team von Mitarbeitenden unterstellt, das es zu führen und zu koordinieren gilt. Gleichzeitig tragen Führungskräfte auch die **Verantwortung** für ihre Mitarbeitenden und müssen ihre **Fähigkeiten** und **Stärken** kennen, um sie optimal einzusetzen.

Seine Mitarbeitenden zu kennen heißt auch, Unterforderung zu erkennen und zu merken, wann jemand von einer Aufgabe nicht ausgefüllt wird. Deshalb ist es wichtig, besonders sensibel für **Veränderungen** im Verhalten zu sein und aufmerksam auf alle **Warnsignale** zu achten.

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl möglicher Anzeichen für Stress, der durch Unterforderung entstehen kann:

Anzeichen	Woran sehe ich das?
<b>Körperliche Warnsignale</b>	
<b>Chronische Müdigkeit</b>	<i>Der Mitarbeitende (MA) gähnt häufig und hat tiefe Augenringe.</i>
<b>Appetitlosigkeit</b>	<i>Der MA lässt die Mittagspause häufig ausfallen oder isst nur sehr wenig bis gar nichts.</i>
<b>Emotionale Warnsignale</b>	
<b>Nervosität</b>	<i>Der MA strahlt eine innere Unruhe aus; er kann z.B. „nicht still sitzen“. Er ist in Gedanken immer schon bei der nächsten Aufgabe, kann sich evtl. schlecht auf ein Gespräch konzentrieren oder über private Dinge unterhalten.</i>
<b>Gereiztheit, Ärgergefühle</b>	<i>Der MA hat wenig Geduld oder reagiert übermäßig verärgert oder emotional auf Kritik oder Arbeitsanweisungen.</i>
<b>Angstgefühle, Versagensängste</b>	<i>Der MA traut sich ihm zugewiesene Aufgaben nicht zu, fragt ungewöhnlich häufig nach Unterstützung oder zieht sich vollkommen zurück.</i>
<b>Unzufriedenheit, Unausgeglichenheit</b>	<i>Der MA jammert oder lamentiert übermäßig häufig. Man merkt ihm seine Unzufriedenheit an.</i>
<b>Lustlosigkeit</b>	<i>Der MA zeigt keine Eigeninitiative, wenn es um die Verteilung neuer Aufgaben geht. Bestehende Aufgaben erledigt er nur sehr langsam oder widerwillig. In Besprechungen bringt er sich wenig bis gar nicht ein und jammert ggf. übermäßig häufig.</i>

Kognitive Warnsignale	
<b>Konzentrationsstörungen</b>	<i>Der MA kann sich nur schwer auf ein Gespräch oder eine Aufgabe konzentrieren. Er verliert im Gespräch oft den Faden, arbeitet nur sehr langsam und macht übermäßig häufig Fehler.</i>
<b>Tagträume</b>	<i>Der MA ist immer wieder in Gedanken und reagiert manchmal nicht, wenn er angesprochen wird. Er wirkt abwesend und „schreckt hoch“, wenn er direkt angesprochen wird.</i>
<b>Leistungsverlust</b>	<i>Der MA ist nicht so bei der Sache wie früher. Er erledigt seine Aufgaben weniger gewissenhaft, macht häufiger Fehler und arbeitet langsamer.</i>
Warnsignale im Verhalten	
<b>Aggressives Verhalten</b>	<i>Der MA reagiert häufig gereizt oder genervt. Er wird ironisch/zynisch, stellt andere bloß, oder erhebt seine Stimme. Konstruktive Kritik kann er nicht annehmen. Er greift andere verbal an oder macht komplett „dicht“. Er fährt leicht „aus der Haut“.</i>
<b>Fingertrommeln, Füße scharren, Zittern, Zähne knirschen</b>	<i>Siehe auch Nervosität, Gereiztheit, Unausgeglichenheit. Der MA ist unruhig, macht nervöse Bewegungen und kann „nicht still sitzen“.</i>
<b>Schnelles Sprechen oder Stottern</b>	<i>Auch ein Hinweis auf Nervosität oder Angstgefühle. Evtl. vermeidet der MA außerdem Blickkontakt und nimmt eine defensive Körperhaltung ein. Die Schultern sind hochgezogen und der Kopf eingezogen, wenn er eher ängstlich ist. Wenn unruhige Bewegungen dazu kommen, deutet dies eher auf Nervosität hin.</i>
<b>Andere unterbrechen, nicht zuhören können</b>	<i>Siehe auch Gereiztheit oder Konzentrationsstörungen. Der MA ist ungeduldig oder abwesend im Gespräch. Er wartet nicht, bis andere ausgesprochen haben oder kann nicht auf bereits Gesagtes eingehen.</i>
<b>Unregelmäßig essen</b>	<i>Siehe auch Appetitlosigkeit. Der MA isst unregelmäßig, wenig oder gar nicht. Er meidet es evtl. in Gesellschaft zu essen und macht häufig alleine Mittagspause.</i>



## Präventa

Wenn Ihnen eines oder mehrere dieser Warnsignale auffallen, **KANN** das ein Zeichen für eine mögliche Unterforderung sein, muss es aber nicht zwangsläufig. So oder so sollte es Ihre **Aufmerksamkeit** erwecken und Anlass sein besonders auf den/die Mitarbeiter/in Acht zu geben.

Ein hilfreiches Mittel, um Mitarbeitende auf Ihre Beobachtungen anzusprechen ist hier die MIIWa Technik:

„**Mir** ist aufgefallen, dass...

**Ich** mache mir Sorgen.

**Ich** kenne Sie ganz anders.

**Was** ist los?“

Sprechen Sie ihren Mitarbeitenden vorsichtig an, geben Sie ihm/ihr das Gefühl willkommen zu sein und achten Sie darauf, dass Sie einen geringeren Gesprächsanteil haben als Ihr Mitarbeitender – so kann sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln und er/sie sich öffnen.

Die folgende Abbildung stellt dar, was Sie tun bzw. nicht tun sollten, um Ihre Beobachtungen zu schildern. Beispielsweise sollten Sie keine Diagnosen stellen und in der „Du-Form“ sprechen, sondern aus Ihrer Perspektive berichten, z. B. „Ich habe bemerkt, dass...“. Auch hilfreich ist es u.a., eigene Hilfe anzubieten und zu signalisieren, dass die Person Sie immer ansprechen kann.

## DO'S UND DONT'S FÜR DEN UMGANG MIT EINEM BELASTETEN KOLLEGEN/KOLLEGIN

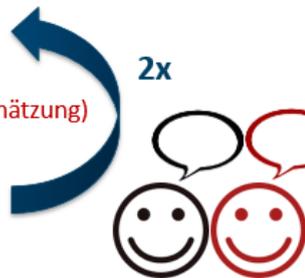
### OBERSTES GEBOT:

NICHT SELBER REDEN, SONDERN FRAGEN UND ZUHÖREN !!!

1. „**Mir** ist aufgefallen...“ (statt: Diagnose)
2. „**Ich** mache mir Sorgen.“ (statt: Du hast etwas)
3. „**Ich** kenne Sie anders, Sie waren doch früher ...“ (Wertschätzung)
4. „**Was** ist los?“ (statt: „Haben Sie ein Problem?“)

### SCHWEIGEN Blockade Abwiegeln

5. „**Ich** möchte Sie unterstützen“ (statt: „helfen“)
6. „**Was** brauchen Sie?“ (statt eigener Vorschläge, diese erst im 2. Schritt)
7. „Also, wenn noch was ist ...“ / „Meine Tür steht offen“



Matyssek (2011)



Mehr Tipps hierzu – also wie Sie Unterforderungen und auch andere Belastungen erkennen und auch wie sie diese ansprechen finden Sie in den Podcasts von Dr. Anne Katrin Matyssek auf der Seite <https://www.do-care.de/die-chef-ecke/der-gesund-fuehren-podcast/> (Podcast Nr. GFP\_005 und GFP\_006).“

Lesen Sie mehr zum Umgang mit bereits vorhandener Unterforderung im folgenden Abschnitt auf der Website.

#### Quellen

Kaluza, G. (2018). *Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen*. Springer-Verlag.

Matyssek, A. K. (2011). *Gesund führen–sich und andere*. Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb. bod, Norderstedt.