

## „Als mein Chef mich mit Herkules verwechselte ...“ - Wie Sie verhindern, zu viel aufgebremst zu bekommen

.....  
Sie erfahren nun, wie Sie für ein Arbeitspensum sorgen, das Sie bewältigen können, ohne sich ständig zu überlasten.  
.....

Hallo Lösungsfinder,

ich bin wirklich nicht arbeitsscheu, aber mein Chef verwechselt mich scheinbar mit Superman! Egal, wie viel ich wegarbeite und wie viele Überstunden ich vor mir herschiebe, er brummt mir immer noch mehr Jobs auf! Mein Privatleben leidet und meine Gesundheit kommt auch zu kurz, so kann es auf keinen Fall weitergehen! Ich brauche dringend eine Strategie, aber hören Sie selbst ...

„Meier ist mein bester Mann! Wirklich, der zeigt Einsatz und schafft richtig was weg! Der arbeitet für zwei.“ Mein Chef Herr Bierschmidt klopfte mir auf die Schulter und grinste breit, als er mich unserem Geschäftsführer Herrn Butterworth vorstellte. Dieser war wegen einer Produktdemonstration extra aus England angereist. Bierschmidts Ansage war schwer in Ordnung! Und er hatte natürlich Recht, ich schaffte wirklich was weg. Dass ich dafür immer schon um sieben Uhr morgens kam und frühestens um acht am Abend zu Hause war, störte mich in dem Moment nicht wirklich. Meine Freundin lebte in Hamburg, ich in München. Wir sahen uns ohnehin nur am Wochenende und einen Freundeskreis hatte ich an meinem neuen Wohnort noch nicht.

Einige Tage später. Mein Blick schweifte gerade zur Uhr: schon halb sechs! Heute würde ich mal rechtzeitig gehen und meine Holde überraschen. Wenn der Flieger pünktlich war, hätten wir noch etwas Freitag gemeinsam.

Plötzlich klopfte es und Bierschmidt stürmte in mein Büro: „Gut, dass Sie noch da sind. Ich habe eine Aufgabe, die nur Sie schaffen können, Meier! Strategisches Projekt, die Kuh müssen Sie vom Eis holen.“

Meine Stimmung sank auf den Nullpunkt.

„Wenn wir das nicht wuppen, nehmen die uns den Aufgabenbereich weg! Trauen Sie sich das zu? Ich verlass mich auf Sie.“ Bierschmidt schaute mich mit großen Augen erwartungsvoll an. Ich nickte resigniert.

„Klar, Herr Bierschmidt, kein Problem.“

Das sollte ich noch bereuen. Der Abend in Hamburg fiel flach. In den folgenden Wochen machte ich Feierabend um zehn statt um acht Uhr und so manches Wochenende verbrachte ich im Büro. Und dann passierte es. Erst konnten zwei Kollegen der Grippewelle nicht standhalten, dann fiel ein weiterer mit Bandscheibenvorfall aus. Für das Projekt fehlten nun schon drei Leute! Die Situation wurde brenzlig, aber jedes Mal, wenn ich Bierschmidt darauf ansprach, reagierte er mit Durchhalteparolen. Ich rannte sehenden Auges ins Verderben.

So kam es, wie es kommen musste. Ich verschwitzte einen Abgabetermin und die Unternehmensleitung verpasste mir einen Warnschuss. Noch ein Patzer und das Projekt wäre weg! Als ich Bierschmidt endlich alleine erwischte und meine Situation schilderte, meinte er nur, dass mir mein Job doch am Herzen läge und ich das Projekt besser stemmen sollte. Ich wüsste doch, was gut für mich wäre. Ich war am Ende. Hatte ich nicht alles gegeben? Und jetzt das! Mir ist klar, dass es so nicht weitergehen kann. Wie komme ich denn aus dieser Nummer raus?

Mit der Bitte um Hilfe

Gregor Meier

## **Palluch versus Hinrichsen - Motivation bis zum Äußersten**

**Palluch:** 150 Prozent Einsatz und nicht nur keinen Erfolg, sondern auch noch Undankbarkeit und einen auf den Deckel. Na bravo, das ist doch echt das Letzte.

**Hinrichsen:** Mir ist das ehrlich gesagt auch schon passiert. Obwohl du genau weißt, dass du schon genug auf dem Zettel hast, legst du noch eine Schippe nach. Und anstatt rechtzeitig Stopp zu sagen, hoffst du, dass alles schon irgendwie klappen wird. Dass du dir dabei selbst schadest und am Ende vielleicht gar nichts mehr klappt, fällt dir erst viel zu spät auf.

**P:** Manchmal ist es gar nicht möglich, Nein zu sagen. Wenn dein Job an einem Projekt hängt oder du Angst hast, dass jemand anderer es übernimmt und du irgendwann überflüssig wirst, was willst du schon groß machen? Und vielleicht will man es ja auch nicht anders. Du fühlst dich gebauchpinselt durch das Lob nach dem Motto: „Nur Sie können das“ – und merkst erst ein paar Tage später, wozu du eigentlich Ja gesagt hast.

**H:** Stimmt, da gibt's jede Menge Gründe. Pflichtgefühl zum Beispiel oder du sagst zu, um den Rest der Truppe vor Überstunden zu bewahren, weil du glaubst, die hätten noch mehr Stress und Belastung. Oder du lässt dir ein schlechtes Gewissen einreden und denkst, du musst das jetzt unbedingt schaffen. Ich kann mir vorstellen, dass viele sich in solchen Rollen gefallen. Ohne mich läuft hier nichts, ich bin tougher als alle anderen und so. Trotzdem glaube ich nicht, dass jemand das ewig durchziehen will.

**P:** Das Perfide an der Sache ist doch, dass man gar nicht merkt, wie man in eine Spirale der Mehrarbeit hineinrutscht. Erst bleibst du ausnahmsweise eine Stunde länger, dann wird das zur Regel. Nach und nach werden dir dann immer mehr Aufgaben aufgebürdet, weil du mehr wegschaffst als die anderen. Wenn sich dann zeigt, dass die Abendstunden nicht mehr ausreichen, verbringst du ganz schnell auch noch deine Wochenenden in der Firma.

**H:** Du meinst, das ist wie bei diesem Experiment mit dem Frosch im Kochtopf? Der merkt gar nicht, wie ihm immer heißer wird, wenn die Temperatur langsam erhöht wird. Plötzlich kocht das Wasser und es ist zu spät. Aber wenn es um Überstunden geht, sind die Schwierigkeiten ja meist selbst gemacht.

**P:** Und als Chef greifst du natürlich dankbar zu. Wenn du genau weißt, dass du jemanden hast, der die Sachen erledigt, und zwar noch viel schneller als die anderen, warum solltest du dir das Leben unnötig schwer machen? Ich hatte mal eine Kollegin, bei der war das so. Die muss auf der Wiese hinter dem Büro gezeltet haben: Sie war morgens als Erste da und blieb immer bis spät in die Nacht. Ich hab sie mal gefragt, ob ihr eigentlich klar ist, was sie ihrem potenziellen Nachfolger antut. Von dem wird ja erwartet, dass er die gleiche Arbeitsleistung bringt.

**H:** Und im Mitarbeitergespräch wird einem dann ein Seminar zum Zeitmanagement angeboten, um von den Überstunden herunterzukommen. Dabei wäre

das Einzige, was in so einer Situation hilft, dass der Tag nicht 24 Stunden hätte, sondern 48.

**P:** Ein böswilliger Mensch könnte durchaus vermuten, dass die Chefs ganz bewusst solche Strategien fahren. Sie bringen ihre Mitarbeiter dazu, das Äußerste zu geben und an ihre Grenzen zu gehen – manchmal auch darüber hinaus.

**H:** Manchmal ist das ganz sicher so. Oft werden die Mitarbeiter zusätzlich ermutigt, über ihre Verhältnisse zu leben, sich teure Autos und Ähnliches zu leisten, was dann mit den verdienten Prämien finanziert werden soll. Eine solche Situation kann auf jeden Fall lebensbedrohlich werden.

## Abgezockt

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen mitten in der Nacht im Büro. Die Augen brennen, der Nacken schmerzt und Sie fragen sich mal wieder, wie das eigentlich alles passieren konnte. Nun, meistens schlittert man ja langsam in so eine Situation hinein. Ihr Chef lobt Sie vielleicht, weil Sie etwas besonders gut gemacht haben, und wenn das nächste Mal ein Freiwilliger gesucht wird, sind Sie zur Stelle. Und dann bedanken sich vielleicht noch die Kollegen bei Ihnen, weil Sie mal wieder alle mit Ihrem Einsatz gerettet haben. Ein tolles Gefühl, auch ein wichtiges! Problematisch wird es, wenn Sie immer derjenige sind, der die Kartoffeln aus dem Feuer holt. Und geradezu gefährlich wird es, wenn der Chef Sie systematisch dazu bringt, sich selbst aufzubrauchen. In manchen Branchen handelt es sich um bewusste Strategien, wenn Mitarbeiter dazu gebracht werden, permanent über ihre Verhältnisse zu leben. Sie sind dann ja auf den Bonus angewiesen. Zum Glück ist das die Ausnahme, aber dass Chefs sich bei Mitarbeitern, die ordentlich was wegschaffen, doppelt gerne mit Extra-Aufgaben bedanken, ist schon eher Alltag. Es folgen fünf halb ernst gemeinte Hinweise, die Ihnen zeigen, dass Sie abgezockt werden sollen.

### *Auch Sie Schulze, auch Sie ...*

Ihr Chef lobt Sie für Ihre Arbeit über den grünen Klee – wie ein Kleinkind, das gerade die ersten Schritte macht. Natürlich immer verbunden

mit der Aufforderung, noch eine Schippe draufzulegen, durchzuhalten und ihn nicht im Stich zu lassen. Jedes Mal, wenn Sie versuchen, sich etwas Freiraum zu erkämpfen, macht Ihnen Ihr Chef ein schlechtes Gewissen. „Ich dachte, ich könnte mich auf Sie verlassen, Schulze. Und jetzt das.“ Garniert mit tiefem Seufzen. Und hat da nicht gerade eine Träne in des Chefs Augenwinkel geblitzt?

### ***Jetzt alle an einem Strang ziehen***

„Leute, jetzt gilt’s.“ So will der Chef das Wir-Gefühl heraufbeschwören. Wenn Sie sich dann erdreisten, aus der Reihe zu tanzen, wird das gerne mit: „Schulze, was machen Sie falsch, was alle anderen richtig machen?“ quittiert. Oder: „Ich verstehe gar nicht, dass Sie damit ein Problem haben. Meier macht das gerne.“ So mündet das gemeinsame Strangziehen schnell in dem mehr oder minder beliebten Spielchen: Wer schafft mehr auf der nach oben offenen Überstundenskala?

### ***Drohen***

„Wenn Sie das verbocken, schieße ich Sie auf den Mond.“ Dass die anstehende Aufgabe unter den gegebenen Bedingungen nicht zu schaffen ist, interessiert leider niemanden. Aber Ihr Chef weiß ja, der Müller ist ein fauler Hund. Den muss man eben manchmal antreiben. Dabei vergisst er, dass es durchaus wirkungsvollere Möglichkeiten gibt, die Mitarbeiter zu motivieren.

### ***Allzeit bereit***

„Hier, Frau Meggle, Ihre neue Ausrüstung: Laptop, Tablet und Smartphone. Außerdem haben wir Ihnen das neue DSL 100 für extra schnelles Internet legen lassen.“ Was sich großzügig anhört, dient eigentlich nur einem Ziel: Sie sollen auch in den Stunden, in denen Sie es wagen, zu Hause zu sein, produktiv und erreichbar bleiben. Denn wer so tolle Geschenke bekommt, muss doch auch etwas zurückgeben, oder?

## *Auf großem Fuß*

Hast du auch schon die neue Tasche von Prada? Gerade rausgekommen. Oder die Apple Watch? Nicht? Na, die hat Sybille sich von ihrem Bonus gegönnt. Wenn Sie Gas geben, können Sie sich das auch leisten. So oder so ähnlich werden Begehrlichkeiten geweckt. Das bedeutet natürlich, dass Sie mehr Überstunden leisten und Ihre Familie nur noch monatlich sehen – aber die Tasche ist schon schick, oder?

Dennoch: Es gibt verschiedenste Strategien, wie Sie verhindern können, von Ihrem Chef zu viel aufgebrummt zu bekommen; hier die drei erfolglosesten:

- **Chef bestärken:** „Genau, Chef, ohne mich sind Sie aufgeschmissen. Ich mach das schon!“ So sichern Sie bestimmt Ihren Job, oder? Klar! Außerdem brauchen Sie sich nie wieder zu fragen, was Sie am Wochenende oder nach sechs Uhr abends so machen – arbeiten natürlich.
- **Abwiegeln:** „Überhaupt nicht schlimm, Chef, kein Problem.“ Dabei schielen Sie immer wieder auf die Uhr und wissen, wenn Sie Ihren Partner heute wieder versetzen, ist es aus. Außerdem schließen gleich die Geschäfte und Sie haben seit drei Tagen nur noch Tiefkühlprodukte von der Tankstelle gegessen. Na ja, Hauptsache der Chef ist zufrieden!
- **Das stumme Leiden:** Wie Sisyphos rollen Sie den Stein immer wieder den Berg hinauf. Das Leben ist halt, wie es ist. Und jemand wie Sie findet ja sowieso keinen Job mehr, also lassen Sie Ihren Chef am besten auf keinen Fall merken, dass Sie überfordert sind. In Ihrem Alter – wer weiß, wo das hinführt. Also hoffen Sie, dass Sie es irgendwie hinkriegen, und stempeln heimlich aus, um dann noch freiwillig ein paar unbezahlte Stunden dranzuhängen. Merkt ja keiner, oder?

Wenn Ihr Chef Sie mit Arbeit zuschüttet, ist es schwer, sich dem Druck oder der Gewohnheit zu entziehen statt das eigene Schicksal einfach zu akzeptieren. Sie dürfen aber nicht vergessen, dass der Einzige, der wirklich daran interessiert ist, Ihr Los zu verbessern – neben Ihrer Mama vermutlich –, Sie selbst sind.

Dazu müssen Sie zunächst einmal Klarheit gewinnen, worum es bei Ihnen geht. Zum einen kann es sein, dass es wie immer mehr Arbeit gibt, als Ihr Team bewältigen kann, und Ihr Chef sich einfach nicht zu helfen weiß. Vermutlich sind Sie dann tatsächlich jemand, auf den er baut. Es kann aber auch sein, dass Ihr Chef Sie ganz bewusst ausnutzt und manipuliert, um die letzten zehn Prozent aus der Zitrone, in dem Fall aus Ihnen, herauszupressen. Die interessante Frage ist also: Sind Sie lediglich mit dem allrätlichen Chaos konfrontiert oder steckt Strategie dahinter? Je nachdem empfiehlt sich ein unterschiedliches Vorgehen.

## **Abwarten und Blut saugen - wenn Sie bewusst ausgenutzt werden**

Alle wissen, dass Sie in einer stressigen Situation sind, und Ihr Chef hat nichts Besseres zu tun, als noch einen obendrauf zu packen. Da fällt es leicht zu glauben, dass Methode hinter dem Wahnsinn steckt und die ganze Unternehmung allein dazu dient, Sie in die Irrenanstalt zu befördern. Trotzdem lohnt es sich, den Eindruck zu hinterfragen: Ist das wirklich so? Vermutlich haben Sie die eine oder andere Idee, wie Sie testen können, woran Sie mit Ihrem Chef sind. Hier drei mögliche Anhaltspunkte:

- ➔ Nicht wie gewohnt liefern. Wie reagiert Ihr Chef, wenn Sie eben nicht in Nanosekunden mit der Lösung um die Ecke kommen? Sucht er dann mit Ihnen gemeinsam nach Ideen oder macht er Ihnen Vorwürfe und setzt Sie unter Druck? Blutsauger-Chefs versuchen, Ihren eigenen Einsatz möglichst gering zu halten und das Ganze auf dem Rücken der Angestellten zu lösen.
- ➔ Mal nicht freiwillig melden. Was passiert, wenn Sie einmal aussetzen, wenn jemand für eine Sonderaufgabe, Vertretung oder Überstunden gebraucht wird, statt selbstverständlich alles zu übernehmen? Reagiert der Chef dann hilflos und sucht nach Alternativen, macht es vielleicht gar selbst? Oder will er Sie mit Schuldgefühlen, Schmeicheleien oder Drohungen auf den gewünschten Pfad schieben?

→ Privater Termin geht vor. Wie reagiert Ihr Chef, wenn Sie mitten im Abgabestress einen privaten Termin wahrnehmen wollen? Ist dafür Zeit und er bemüht sich, das möglich zu machen? Oder setzt er Sie unter Druck und wird persönlich oder versucht, mit Schmeichelei oder Bestechung dafür zu sorgen, dass Sie Ihre Prioritäten neu setzen?

Angenommen, Sie werden tatsächlich ausgenutzt – fragen Sie sich: Ist es das eventuell wert? Möglicherweise haben Sie ja ein bestimmtes Ziel oder versprechen sich einen dicken Bonus, wenn Sie die Betriebsfeuerwehr im Alleingang ersetzen. Eine Zeit lang kann man sich schließlich durchbeißen, oder? Wenn das wirklich so ist, sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass das auch Ihr Chef kapiert. Geht es Ihnen um eine Beförderung? Dann holen Sie sich die Zusicherung, dass das auch im Rahmen des Möglichen ist. Tappen Sie aber nicht in die Falle, sich permanent vertrösten zu lassen. Einigen Sie sich auf einen Termin, zu dem entschieden ist, ob es klappt. Das Gleiche gilt, wenn Sie es auf mehr Geld oder was auch immer abgesehen haben. Stellen Sie klar, dass Sie wissen, woher der Wind weht, und vereinbaren Sie fixe Termine und Beträge.

Nehmen wir nun an, dass Sie, warum auch immer, bislang auf die Manipulationsversuche Ihres Chefs hereingefallen sind und beschlossen haben, ab jetzt nicht mehr mitzumachen. Worauf ist zu achten? Zum einen werden Sie mit Gewohnheiten brechen müssen, das kann unter Umständen schwierig werden. Zum anderen müssen Sie sich ein dickes Fell zulegen. Bisher wusste Ihr Chef ja scheinbar, welche Knöpfe bei Ihnen wie funktionieren. Überlegen Sie, welche das waren. Hat er an Ihre Eitelkeit appelliert? „Meier, Sie sind mein bester Mann, ohne Sie wäre ich erledigt.“ Oder vielleicht Ihren Teamgeist? „Sie werden uns doch nicht hängen lassen!“ Vielleicht droht er Ihnen ja auch mit Job-, Kunden-, Titel-, Geld- oder sonst einem Entzug. Sie kennen die Klassiker sicher.

Überlegen Sie, wie Sie sich verhalten wollen. Bedenken Sie dabei, dass Ihnen plötzlich Bestätigung fehlen könnte. Oder dass eine reale Gefahr daraus erwachsen könnte, wenn Ihr Chef mit seinen Drohungen ernst macht. Was kann also am Ende passieren? Und wie bereiten Sie sich am

besten darauf vor? Die Lösung kann je nach Situation sehr unterschiedlich aussehen. Vielleicht sparen Sie sicherheitshalber etwas mehr, um im Notfall ein finanzielles Polster zu haben. Oder Sie bewerben sich probeweise, um Ihren Marktwert auszutesten. Vielleicht sind Sie ja gar nicht so chancenlos, wie Sie glauben. Spielen Sie im Kopf durch, was auf Sie zukommen könnte und wie Sie damit umgehen wollen.

Im Moment gilt: Setzen Sie Ihrem Chef unbedingt Grenzen. Entweder, indem Sie eindeutig klarstellen, was geht und was nicht. Oder Sie positionieren sich klar und sagen, dass Sie diese Tour nicht in Ordnung finden und sich nicht länger so behandeln lassen. Das können Sie zum Beispiel so formulieren: „Chef, ich verstehe, dass das eine schwierige Situation für uns ist. Ich gebe Unterstützung, wo ich kann, aber dass Sie mir sagen, dass ich die anderen hängen lasse, finde ich nicht okay.“ Oder: „Chef, es ehrt mich sehr, dass Sie mich so loben. Natürlich helfe ich, wo ich kann. Damit das funktioniert, müssen wir klären, was am wichtigsten ist, denn alles werde ich nicht schaffen. Und wenn ich mich jetzt von Ihnen breitschlagen lasse und Ja sage, fällt etwas Wichtiges unter den Tisch – und das wollen wir ja beide nicht.“

Wenn Sie aktuell weniger Arbeit auf dem Tisch haben, grenzen Sie sich schon jetzt ab. Planen Sie bewusst Termine und Freiräume und halten Sie diese auch ein. Besonders in der ersten Zeit wird es nicht immer leichtfallen, sich zu disziplinieren. Nehmen Sie sich daher beispielsweise Aktivitäten nach Dienstschluss vor, die Sie nur schlecht absagen können. Wenn Sie etwas Geld übrig haben, gönnen Sie sich doch einen Personal Trainer – das verpflichtet. Wenn Ihr Budget knapp ist, verabreden Sie sich mit Freunden. Erklären Sie ihnen, worum es geht, und bitten Sie sie, Ihnen die Hölle heiß zu machen, falls Sie absagen.

## Einfach zu viel zu tun

Was gilt denn, wenn einfach permanent zu viel zu tun ist und alle stöhnen? In diesem Fall klären Sie, ob Sie etwas tun können, um die Lage zu verbessern. Uns begegnen immer wieder die folgenden Ursachen:

- Zu wenig Leute. Das überrascht vermutlich nicht wirklich. Häufig wurden Abteilungen und ganze Unternehmen während der Wirtschaftskrise so heruntergefahren, dass die Mitarbeiter es einfach nicht mehr schaffen, die Aufgaben zu erledigen. Manche Unternehmen sind hingegen so klein oder neu, dass es nicht mehr Leute gibt. Deshalb darf kein Teammitglied krank werden, weil sonst gleich Land unter ist. Lässt sich da überhaupt etwas machen? Sicher. Erstens sollte man prüfen, ob aufgestockt werden kann. Sind dafür keine Mittel da, kann vielleicht zeitweilig jemand hinzukommen – eventuell jemand, der schon im Ruhestand ist und entsprechende Erfahrung hat. Wenn auch das nicht drin ist, können vielleicht einzelne Aufgaben abgegeben und Dienstleister beauftragt werden. Oder vielleicht lassen sich Arbeitspakete bündeln und von einer Aushilfe erledigen.
- Die falschen Leute. Hart, aber wahr: Manchmal passt ein Job einfach nicht zu den Personen, die ihn machen. Oder sie haben andere Gründe, hinter ihren Möglichkeiten oder – eigentlich wichtiger – hinter den Erfordernissen der Aufgabe zurückzubleiben. Hier sind Sie vermutlich machtlos, höchstens ein klärendes Gespräch mit dem Chef kann helfen. Wenn der sich nicht traut, faule Eier auszusortieren, oder eine Kündigung sich einfach rechtlich nicht machen lässt, sorgt das auf jeden Fall für Probleme, denn das Team muss den Totalausfall kompensieren. Wenn das ungeeignete Teammitglied dann noch pünktlich kommt und geht, während die anderen Überstunden schieben, ist die Eskalation unausweichlich.
- Miese Prozesse. Kann es sein, dass die Abläufe bei Ihnen zu kompliziert sind und sich vereinfachen lassen? Manchmal werden Dinge einfach gemacht, weil das schon immer so war – und niemand weiß mehr, warum eigentlich. Wenn ständiges Stöhnen wegen zu viel Arbeit zum Alltag gehört, lohnt es sich auf jeden Fall, Zeit zu investieren. Überlegen Sie in der Gruppe, was Sie ohne wesentliche Verluste einfacher machen oder sogar weglassen können.
- Saisonalität. Kann es sein, dass saisonale Spitzen, zum Beispiel Messen, Überarbeitung verursachen? Zwar werden zu solchen Anlässen häufig

extra Mitarbeiter hinzugenommen, aber die müssen ja erst einmal eingearbeitet werden und brauchen einen Arbeitsplatz. Manchmal entstehen Probleme auch dadurch, dass Urlaube unglücklich geplant und ohne Rücksprache mit dem Team vom Chef durchgewunken wurden. Das ist zwar sein gutes Recht, aber manchmal weiß Ihr Chef ja vielleicht gar nicht, was genau zu welcher Zeit ansteht.

- Absprachen. Häufig sind auch fehlende Vereinbarungen oder missverständliche Arbeitsaufträge das Problem. Wenn Sie deshalb eine Sache dreimal erledigen müssen, brauchen Sie – logischerweise – dreimal so viel Zeit. Und am Ende sitzen Sie wieder bis nachts um zwölf Uhr im Büro. Um das zu vermeiden, sind klare Anweisungen und eindeutig geregelte Kompetenzen wichtig. Was Sie tun können, wenn sich dieses Problem stellt, lesen Sie ausführlich im Kapitel „Als unser Chef mit Nebel warf“.

Natürlich kann es auch sein, dass eine Phase auf Sie zukommt, in der Sie einfach mehr zu tun haben, als Sie schaffen können. Dann ist die spannende Frage, wie Sie verhindern, unter die Räder zu kommen. Hier ein paar Tipps:

- Rechtzeitig handeln! Warten Sie nicht erst, bis es zu spät ist, weil es ja irgendwie geht oder Ihnen schon etwas einfällt. Klären Sie in einer (Vor-)Besprechung mit Ihrem Chef die Rahmenbedingungen. Legen Sie ihm dar, dass das alles ziemlich viel ist und Sie wissen wollen, was in welcher Reihenfolge Priorität hat. Falls Sie Hilfe brauchen, fragen Sie gezielt danach. Vereinbaren Sie außerdem, wie Sie den Verlauf des Projekts oder welcher Aufgabe auch immer Ihnen den Mehraufwand beschert, bewerten wollen, zum Beispiel bei einem Treffen alle 14 Tage.
- Prio-Listen erstellen! Legen Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen oder dem Chef, je nachdem, was bei Ihnen Sinn ergibt, fest, welche Aufgaben unter den Tisch fallen oder später bearbeitet werden und was zuerst ansteht. Diese Liste sollte langfristig gelten, Sie dient Ihnen als Richtschnur, wenn Sie sich fragen, was vorrangig bearbeitet wird. Natürlich kann es immer Situationen geben, in denen sich die Rahmenbe-

dingungen verändern, dies sollte aber wirklich Ausnahme bleiben. Die Prioritäten müssen allen bekannt sein, das vermittelt die Sicherheit, dass es okay ist, wenn die niedrig priorisierten Aufgaben tatsächlich nicht erledigt werden.

- Sollbruchstellen einbauen! Identifizieren Sie Punkte, an denen ein Projekt oder eine Aufgabe ein ausreichendes Ergebnis bringt und Sie sie beenden könnten. Dann ist sie zwar noch nicht zu 100 Prozent abgearbeitet, aber Sie sparen Zeit und haben wenigstens einen Teilerfolg erzielt.
- Notfallpläne! Überlegen Sie sich, wie Sie vorgehen, wenn tatsächlich Aufgaben entfallen. Nichts ist schlimmer, als zum Beispiel das Projekt eines Kunden zurückzustellen, ohne ihm das zu sagen. Legen Sie fest, wen Sie informieren müssen und welche Ausfälle entstehen könnten.
- Wichtige Termine vorsehen und mit den betreffenden Personen besprechen! Wenn Sie Ihre Planung machen, müssen Sie unbedingt Termine, die Ihnen wichtig und die nicht verschiebbar sind, rechtzeitig kommunizieren. Möglicherweise findet eine Messe oder ein Meeting statt, wo schon Ergebnisse präsentiert werden sollen. Das müssen alle wissen, die dazu beitragen. Vielleicht gibt es auch ein privates Ereignis, das Ihnen wichtig ist. Planen Sie das ebenfalls ganz bewusst ein.
- Privates Umfeld einbeziehen! Denken Sie bei dieser Belastung auch an die Menschen in Ihrer Nähe. Wenn Sie beruflich durch eine anstrengende Zeit gehen, werden Sie möglicherweise gereizt und launisch sein, mit Sicherheit aber weniger Zeit haben. Das sollten Ihre Lieben wissen und auch verstehen. Tüfteln Sie zusammen eine Idee aus, wie Sie sich nach dieser Phase gemeinsam fürs Durchhalten belohnen!

Und noch eine Sache soll hier nicht unerwähnt bleiben: Wenn Ihr Chef Sie in solchen Situationen nicht unterstützt oder sogar noch eine Schippe drauflegt, hält er eine seiner Pflichten im Mitarbeiter-Chef-Verhältnis nicht ein. Denn es ist seine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Sie nicht unter die Räder kommen. Da das viele Chefs aber nicht so sehen, sehen wollen oder umsetzen können, müssen sich Mitarbeiter eben manchmal

selbst helfen. Schauen wir doch mal, wie das bei Herrn Meier aussehen würde.

## Lösungsideen für Gregor Meier

Sehr geehrter Herr Meier,

was da bei Ihnen läuft, ist wirklich grenzwertig. Und wir verstehen, dass Sie nach allem, was Sie für die Unternehmung getan haben, bitter enttäuscht sind. Aber ehrlich gesagt: Sie sind auch nicht ganz unschuldig an der Situation. Auch wenn Sie sicherlich unter Druck gesetzt wurden, hätten Sie das Ganze strukturierter angehen können. Und dass Ihr Chef Ihnen Honig ums Mündchen geschmiert hat und Ihnen vertraut, ist doch ein gutes Gefühl, oder?

Trotz allem ist die Lage bedrohlich, sowohl beruflich als auch privat. Wenn Sie das Projekt in den Sand setzen, sind Sie vermutlich erledigt. Wenn Sie weiterhin Ihre Freundin trösten, werden Sie möglicherweise feststellen, dass die endgültig nicht mehr mitmacht. Ob Ihr Chef Sie aus Überforderung oder Hilfslosigkeit in diese Situation gebracht hat, ist fast schon egal – es gilt, eine Überlebensstrategie zu entwerfen. Dazu raten wir Folgendes:

- ➔ Der Warnweckschuss. Nehmen Sie die Ansage der Unternehmensleitung als das, was es ist – als einen Weckruf. Sie haben jetzt jede Chance, das Projekt neu aufzurollen. Ein Weiter-so kann es in Ihrem Interesse nicht geben! Legen Sie also los und sorgen Sie für einige grundlegende Veränderungen.
- ➔ Anfällig für Lob: Hören Sie auf, Ihrem Chef auf den Leim zu gehen, wenn er Ihnen sagt, wie toll und wichtig Sie sind. Fragen Sie doch mal nach, was er damit genau meint. Vielleicht meint er es ja ernst, aber für uns hört es sich eher so an, als würde er Sie manipulieren wollen.
- ➔ Termin mit dem Chef: Vereinbaren Sie ein Treffen, um die Fortschritte im Projekt zu präsentieren und das weitere Vorgehen abzustimmen. Sobald der Termin steht, bereiten Sie sich vor. Oder: Sie bereiten sich sicherheitshalber sowieso vor. Nur für den Fall, dass Ihr Chef spontan Zeit hat und sofort mit Ihnen darüber sprechen möchte.
- ➔ Prio-Listen erstellen. Listen Sie all Ihre Aufgaben auf und weisen Sie ihnen jeweils ein Zeitkontingent zu. Bringen Sie dann die Positionen aus Ihrer

Sicht in eine Rangfolge: Was ist wichtig und was kann später gemacht werden? Was kann wegfallen? Nutzen Sie diese Liste als Basis für Ihr Gespräch mit dem Chef.

- Legen Sie fest, was aktuell für Ihr Projekt das Wichtigste ist, und ordnen Sie dem alles unter. Definieren Sie die nächste Deadline der Unternehmensleitung und klären Sie, was zu diesem Zeitpunkt von Ihnen gefordert wird. Eine weitere Schlappe können Sie sich nicht leisten.
- Auch Ihrem Chef ist wichtig, dass das Projekt läuft. Sagen Sie ihm, was Sie brauchen. Wo kann er Ihnen den Rücken freihalten? Kann vielleicht ein Kollege unterstützen?
- Schonungslos ehrlich. Analysieren Sie, was Sie in diese Situation gebracht hat und wie Sie das zukünftig verhindern können. Wir denken, wie gesagt, dass nicht allein Ihr Chef die Verantwortung trägt.
- Privates klären. Bevor es nichts mehr zu retten gibt, sprechen Sie mit Ihrer Freundin. Erklären Sie ihr, wie die Situation ist, und legen Sie gemeinsam einen Zeitpunkt fest, bis zu dem Sie die Sache durchziehen werden wie gehabt. Beschließen Sie dann zusammen, was Sie sich gönnen, wenn alles überstanden ist.
- Plan beibehalten. Lassen Sie sich nicht verunsichern, sondern halten Sie sich im Großen und Ganzen daran, was Sie sich vorgenommen haben. Lassen Sie sich keine „Das-geht-eben-schnell“-Tätigkeiten unterschieben, jetzt geht's nämlich ums Ganze. Lassen Sie sich auch durch Schmeicheleien und Versprechungen nicht verführen.

In diesem Sinne wünschen wir viel Erfolg beim Lösen!

Ihre Lösungsfinder