



# Was tun als Führungskraft, wenn die Lage gereizt ist und alle nervös sind?

*Vielleicht kennen Sie das in Ihrer Rolle als Führungskraft oder Ihrer Arbeit im Personalbereich einer Administration: Menschen kommen zu Ihnen und hoffen, dass Sie durch Ihre Position, gepaart mit Ihren Kompetenzen, eine Lösung liefern für Situationen, die aussichtslos scheinen? Oder auch in der berechtigten Annahme, dass Sie als Stellvertreterin oder Stellvertreter des Arbeitgebers Ihrer Verpflichtung nachkommen, die Hilfesuchenden zu schützen? Und das in einem Ton...*

Es ist die innere Logik von **krisenhaften Situationen**, dass sie starken Stress verursachen. Dieser begrenzt automatisch die Lösungsfähigkeit der Beteiligten.

Dennoch wollen Menschen in einer schwierigen Situation oft um jeden Preis selbst Lösungen finden – um anderen nicht zur Last zu fallen oder auch, um zu fühlen, dass sie trotz der schwierigen Situation stark genug sind (= Selbstwirksamkeit) und so ein wenig Stabilität und Kontrolle zu erzeugen. Oft

kippt das irgendwann: Die Verzweiflung und die Wut sind da und mit ihnen die Erkenntnis, dass man allein nicht rauskommt. Dann beginnen Schuldzuweisungen, Unhöflichkeit und das Wegreden des eigenen Anteils an der Situation.



**STICHWORTE SIND:** Unterstützung geben, Widerstand gegen Veränderungen, Lösungsorientierung

Hier finden Sie Anregungen zum Thema Leadership und Human Resources, sowie konkrete Ideen, wie Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft oder Personalverantwortliche.r in Ihrer Verwaltung positive Veränderungen anstoßen können.



# La fonction publique

In so einer Situation kommt also viel zusammen: Leid, drohende Krankheit oder zumindest Leistungsminderung, Hilflosigkeit und Kontrollverlust, Gesichtsverlust. Und das alles nicht, weil die betroffene Person inkompetent wäre, sondern weil das die innere Logik von Krisensituationen ist.

Und, aktuell nicht zu unterschätzen: Unsere Gesellschaft ist zudem auch noch (veränderungs-) erschöpft<sup>1</sup>. Das heißt Ohnmacht, Unsicherheit und Kontrollverlust sind weit verbreitete Wahrnehmungen bei

allgemeiner Gereiztheit und sogar Verbitterung. So wird manchmal gesellschaftlich verstärkt, was in individuellen Krisen sowieso schon an der Tagesordnung ist.

Sie als Personalverantwortliche.r oder Führungskraft macht dann möglicherweise das Interesse oder die Verpflichtung zu helfen nervös, der Erfolgsdruck von innen und außen und dazu das Gefühl der Betroffenen oder auch von Ihnen, schon alles probiert zu haben. Dass „nichts hilft“.

## Nun ja.

### Was ist zu tun bei großer Nervosität und wenn gleichzeitig nichts hilft?

**Es geht im Alltag oft darum, Tempo und damit Druck rauszunehmen.** Das ist vor allem dann herausfordernd, wenn es objektiv Gründe gibt, sich zu beeilen. Wenn Termine drücken oder Projekte umzusetzen sind. Gerade bei größeren organisationalen Veränderungen, wie zum Beispiel der Einführung eines neuen Computersystems in einer Verwaltung, muss alles zusammenspielen und es fehlt oft die Zeit, nach den Bedürfnissen von einzelnen Kolleg:innen oder Teams zu schauen. Die Reaktion auf den Druck ist dann gerne mal das, was in der Managementliteratur „Widerstand“ genannt wird, *resistance to change*.

Dabei sind Wut, Leid, Schuldzuweisungen oder Arbeitsverweigerung doch vielmehr ein

*“Wir neigen immer stärker dazu, das Leiden in Diagnosen zu packen und behandeln zu lassen. Aber ist die Nervosität [das Leiden] nicht eine angemessene Reaktion auf die Welt, wie sie ist?”<sup>2</sup>*

Zeichen dafür, dass gerade etwas nicht stimmt. Dass Menschen überfordert sind oder Konflikte den Alltag bestimmen. Dass sie aktuell keinen Zugriff haben auf funktionierende Lösungen. Dass sie Hilfe brauchen. Dass sie Angst haben, die Kontrolle zu verlieren.

Ihre Rolle ist es nun, die Symptome des Widerstands umzudeuten als Zeichen für hohe psychosoziale Risiken und sich auf die respektvolle, neugierige, vorurteilsfreie Suche nach diesen Risiken zu machen.

---

<sup>1</sup> Mau et al., 2023

<sup>2</sup> Hans Ulrich Schmid, Prof. für Psychosomatik, Augsburg



# La fonction publique

Also, konkret wäre zu tun:

- Sich die Zeit nehmen für ein persönliches Gespräch mit der Person. Sich vielleicht verabreden, wenn spontan nicht die Zeit dafür ist.
- Ziel des Gespräches ist es, gemeinsam über Lösungen nachzudenken (was wurde schon probiert? Wie wäre es besser? Woran würde ihr Gegenüber das merken?)
- Ziel des Gespräches ist es aber auch, das Leid zu würdigen und Angebote zur individuellen gesundheitsbezogenen Hilfe zu machen (auch wenn Sie selbst die Situation anders einschätzen oder erleben würden).
- Wichtig: Nicht in den aggressiven, verzweifelten Ton oder die Schuldzuweisungslogik einsteigen, sondern ruhig neben der Anerkennung des Leids als Zeichen für einen Missstand gleichzeitig deutlich machen, dass es Lösungen und andere Perspektiven gibt (das schließt disziplinarisches Vorgehen bei Verstößen selbstverständlich nicht aus).
- Selbst kleinteilige Lösungen für die Ausgangssituation vorschlagen und durchsetzen. Kleinteilig heißt: Mini-Schritte definieren in Richtung Ziel (bspw. die Bürotür wieder auflassen; eine Excelschulung machen, um wieder mit dem PC zu arbeiten; abends das Material zurückbringen).
- Auch wenn es banal scheint: Klare Evaluationskriterien vereinbaren und konsequent exekutieren (bspw. ein täglicher, mündlicher Bericht von 5 min. über die Excelschulung)
- Klar machen, dass nie nichts hilft. Es gibt immer Wege, wenn man nur lang genug danach sucht oder mutig unbekanntes Terrain betritt.

**Allein, dass Sie sich diese Zeit für das Gespräch nehmen,  
ist oft schon ein Schritt in Richtung Verbesserung.**

*„Das wäre allerdings mal etwas Neues: in aller Ruhe nervös zu sein. Und zum Schluss zu kommen: Diese Gesellschaft ist nervös, und das ist nicht schlimm, sondern realitätstüchtig. Sogar klug. Katastrophenrealismus ist kein Grund für eine Krankschreibung. (...) gerade die Nervosität lässt sich als Zeichen für Offenheit, Wachheit (...) verstehen, im Gegensatz zur Leugnung dessen, was leider komplizierterweise der Fall ist.“*

*Elisabeth von Thadden, DIE ZEIT*

Laden Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ein, sich mit Ihnen auf die komplizierte Realität einzulassen, in der viele Interessen zusammengebracht werden müssen und es nicht immer gemütlich ist.

Und lassen Sie sich nicht verführen, alles als einfach zu definieren, nur weil es Ihnen persönlich leicht fällt. Die Schwierigkeiten der anderen sind eine wertvolle Quelle zur Veränderung und Verbesserung Ihrer Administration.



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial

# La fonction publique

## ZUM TIEFEREN EINTAUCHEN

Thadden von, Elisabeth (8.8.2024): Warum so nervös? DIE ZEIT

### Literatur:

Mau, Steffen, Lux, Thomas & Westheuser, Linus (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft.

Scharmer, C.O. (2022). Theorie U.

Fengler, J. & Sanz, A. (Hrsg.) (2011). Ausgebrannte Teams.

## ACTUALITÉ

[Einsame Spitze? Reflexionsatelier für Direktionen](#) – Catalogue de formation INAP

[Zwischen allen Stühlen? Reflexionsatelier für Middle Management](#) – Catalogue de formation INAP



Ces questions, et bien d'autres encore, sont explorées chaque mois dans les articles publiés par le Service psychosocial de la Fonction publique (SPS).

Chaque édition aborde des sujets variés et pertinents, afin de sensibiliser et d'informer l'ensemble du personnel sur des aspects essentiels qui impactent le bien-être psychologique au travail. Les articles sont entre autres accessibles depuis le Portail de la Fonction publique.



## KONTAKT

Service Psychosocial  
10, avenue John F. Kennedy  
L-1855 Luxembourg

[service-psychosocial@mfp.etat.lu](mailto:service-psychosocial@mfp.etat.lu)

Tel. : 247-73100

[www.fonction-publique.public.lu](http://www.fonction-publique.public.lu)



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial