

## **Stresst euch nicht krank!**

**Wirtschaftspsychologin und Unternehmerin Frau Prof. Martina Stangel-Meseke im Experten-Interview**

**Lob beflügelt, Druck blockiert. In kritischen Unternehmenszeiten als Chef positive Worte zu finden und Situationen realistisch darzustellen, kann bei Arbeitnehmern Stress mildern und deren Leistung steigern.**

Immer mehr Arbeit in immer kürzerer Zeit mit immer weniger Mitarbeitern bewältigen – die erhöhten Unternehmensziele stellen insbesondere Führungskräfte vor große Herausforderungen. Mitarbeiter in Management-Positionen leiden besonders stark unter erhöhtem Druck auf der Arbeit – das ergab eine aktuelle Umfrage im Auftrag der Techniker Krankenkasse.<sup>1</sup> Psychologen sprechen von einer „Sandwich-Position“. Manager mit Personalverantwortung müssen nicht nur selbst mehr Leistung bringen und sich gegenüber ihren Vorgesetzten rechtfertigen, sondern vor allem ihre Mitarbeiter motivieren. Der Grad zwischen Mitarbeiter „fordern“ und „überfordern“ ist schmal. Wie Personalverantwortlichen der Drahtseilakt guter Führung gelingt, ohne selbst die Balance zu verlieren, erklärt die Wirtschaftspsychologin Prof. Martina Stangel-Meseke.

**Frau Stangel-Meseke, als Professorin für Wirtschaftspsychologie und Unternehmerin entwickeln Sie für Unternehmen individuelle Maßnahmen zur Teamführung. Hat der Druck unter dem Führungskräfte stehen, durch die Krise zugenommen?**

Eindeutig. Das liegt an der Zunahme fremdgesetzter und häufig nicht realistischer Kennzahlen. Damit kein unnötiger Stress entsteht, sollten Führungskräfte ihre Vorgaben kritisch hinterfragen und die gesetzten Ziele im Gespräch mit ihren Vorgesetzten korrigieren. Manager stehen in einer Fürsorgepflicht. Ebenso wie Mitarbeiter die Grenzen ihrer Arbeitsbelastung aufzeigen sollten, müssen Führungskräfte dies auch tun. Nur der Chef, der selbst gut mit Stress umgehen kann, kann seine Mitarbeiter davor schützen.

**Was zeichnet für Sie eine gute Führungskraft aus?**

Je nach Situation muss eine Führungskraft in der Lage sein, sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert zu führen. Die ideale Führungskraft ist sprachlich eloquent, besitzt eine ausgeprägte Menschenkenntnis und kann Aufgaben nicht nur strukturieren, sondern auch delegieren. Sie sollte sich stets bewusst sein, dass sie nur gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ihre Führungsrolle festigen und damit ihre Ziele erreichen kann.

---

<sup>1</sup> Führungskräfte empfinden mit einem Anteil von 62 Prozent besonders starken Leistungsdruck auf der Arbeit. Aus: Forsa-Umfrage (im Auftrag der Techniker Krankenkasse und des F.A.Z.-Instituts): Von der Hausfrau bis zum Manager. Deutschland im Stress. Mai 2009.

### **Wie sollten sie mit steigendem Druck, den sie von oben bekommen, umgehen?**

Führungskräfte müssen ihre Situation gegenüber Mitarbeitern transparent machen. Was sind die Ziele des Unternehmens und welchen Beitrag muss jeder einzelne dazu leisten? Mitarbeiter müssen das Gefühl erhalten, dass sie von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens sind und gemeinsam an einem Strang gezogen wird.

### **Wie motiviere ich als Personalverantwortlicher mein Team zu noch mehr Einsatz?**

Auf keinen Fall durch Druck. Die Mitarbeiter dürfen nicht das Gefühl haben: Ich arbeite schon am Limit und nun bekomme ich noch ein Projekt drauf gepackt. Personalverantwortliche sollten sich klugerweise fragen: Durch welche Motive sind meine Mitarbeiter gesteuert? Wenn ein Kollege ein hohes Leistungsmotiv hat, kann ich ihn über neue Aufgaben motivieren. Wenn jemand ein hohes Machtmotiv hat, muss ich mir überlegen, wie ich der Person ein Projekt mit besonderer Verantwortung und Gestaltungsspielräumen übertragen kann.

### **Welche Rolle spielt Lob zur Leistungssteigerung?**

Eine ganz elementare. Gute Arbeit verdient Anerkennung und ist nicht selbstverständlich. Nichts verunsichert Arbeitnehmer mehr wie das Ausbleiben eines positiven Feedbacks. Gezielt loben ist eine Kunst und wird leider häufig sträflich vernachlässigt – auch abseits von Krisenzeiten. Je mehr Anerkennung Mitarbeiter in Unternehmen finden, desto stärker bringen sie sich ein.

### **Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter fordern, ohne sie zu überfordern?**

Indem sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter, ihre Stärken und Schwächen, genau kennen. Entscheidender als die Zahl der Projekte und Arbeitsstunden ist der sogenannte „Personal-Environment-Fit“, also die Frage, ob Tätigkeit und Person zusammenpassen. Die Alternative zu zuviel Arbeit ist nicht weniger Arbeit, sondern eine als sinnvoll wahrgenommene. Eine mangelnde Passgenauigkeit zwischen Mensch und Stelle führt auf Dauer zu Burnout-Zuständen, sofern die betroffene Person in der Arbeitssituation verharrt, ohne über adäquate Bewältigungsmuster zu verfügen.

### **Wie lässt sich verhindern, dass sich Mitarbeiter ausgebrannt fühlen?**

Ich kann aus meiner Erfahrung nur raten: Führungskräfte sollten aktiv auf ihre Mitarbeiter zugehen und den Dialog suchen. Wenn sie merken, dass Kollegen überfordert sind, gilt es genau zu prüfen, ob es an der Arbeit und damit möglicherweise am Führungsstil oder an einem ungeeigneten Umgang mit Stress liegt. Viele wissen nicht, wie sie den täglich erlebten Druck kompensieren können und erkranken an psychosomatischen Störungen. Bieten Sie zum Beispiel in Ihrem Unternehmen Kurse für Entspannungstechniken an, um Ihre Mitarbeiter frühzeitig zu coachen.



### **80-Stunden-Woche und dank Blackberry immer und überall erreichbar – wie schaffen es Manager in Krisenzeiten einen kühlen Kopf zu bewahren?**

Wichtig ist, dem Gefühl, dass alles schneller werden muss, Einhalt zu gebieten. Das Gehirn hat nur eine bestimmte Speicherkapazität. Dauerdruck durch erhöhtes Tempo führt zur Konzentrationsschwäche und damit zu Leistungsabfall. Es ist also nicht eine Frage des schnelleren Arbeitens, sondern des strukturierteren Umgangs mit erhöhtem Druck. Nicht umsonst weisen viele Hirnforscher auf den Aspekt der bewussten Entschleunigung der Arbeitnehmer hin.

### **Was können Führungskräfte am Arbeitsplatz tun, wenn die Stressfalle zuschlägt?**

Sich die Frage stellen und reflektieren: Was sind meine Haupt-Stressfaktoren? Setze ich mich zum Beispiel durch unrealistische Zeitvorgaben selbst unter Druck? Nehme ich mir stets zu viele Termine an einem Tag vor? Hier können effektive Zeitmanagement-Techniken Abhilfe schaffen. Zentral ist auch die ehrliche Beantwortung der Frage, was ein wichtiges Lebens- und Berufsziel ist und in welcher Relation diese beiden Ziele zueinander stehen sollen. Der Stress, der von außen bzw. anderen kommt, lässt sich am besten durch bewusste Pausensetzung und der regelmäßigen Belohnung für Erfolge eindämmen. Eine wichtige Basis für einen adäquaten Umgang mit Stress ist eine gesunde und regelmäßige Ernährung sowie ein körperlicher Ausgleich in der Freizeit.

#### **Für Rückfragen**

fischerAppelt Kommunikation München GmbH

Stefanie Biastoch

Tel.: + 49 (0)89-74 7466 222

Fax: + 49 (0)89-74 7466 66

E-Mail: [kaudichfit@fischerappelt.de](mailto:kaudichfit@fischerappelt.de)

#### **Über Martina Stangel-Meseke**

Martina Stangel-Meseke ist Professorin für Psychologie an der Unternehmerhochschule BiTS in Iserlohn und Dekanin des Fachbereichs „Business Psychology“. Als geschäftsführende Gesellschafterin von t-velopment liegen ihre Arbeitsschwerpunkte im Bereich der Personaldiagnostik und -entwicklung. In der Personaldiagnostik beschäftigt sie sich mit der Konzeption innovativer Diagnostikverfahren, so z.B. dem Lernpotenzial-Assessment Center. Für die Dienstleitung „genderfaire Personalauswahl“ wurde sie mit ihrem Unternehmen ausgezeichnet. In der Personalentwicklung konzipiert sie vor allem maßgeschneiderte, wissenschaftlich fundierte Maßnahmen zu den Themen Kommunikation, Team und Führung. Sie ist berufenes Mitglied der Sachverständigenkommission des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und erstellt in einem Team mit anderen Professoren den ersten Gleichstellungsbericht für den Bundestag 2010.