

# INTERVIEW DES MONATS



© Conny Ehm

## Angestellte Fahrlehrer und Büromitarbeiter gesund führen – das bedeutet doch noch mehr Stress für den Chef? // Ganz im Gegenteil:

Im Idealfall sind am Ende alle entspannter – und wesentlich erfolgreicher.

### ZUR PERSON

#### Dr. Margarita Stäb

Dr. Margarita Stäb ist promovierte Diplom-Biologin und hat sich auf den Bereich Gesundheit im Unternehmen spezialisiert. Stäb hat in unterschiedlichen Unternehmen viele Jahre selbst im Management Berufserfahrung gesammelt, bis sie in die Selbstständigkeit ging. Es folgten Ausbildungen in NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren), MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction, Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion), Focusing (Technik zur Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme) sowie als Management-Trainerin und Gesundheitspädagogin. Stäb hält bundesweit Vorträge und Seminare zu den Themen Stressmanagement, Work-Life-Balance, Burnout-Prophylaxe und gesundheitsorientiertes Führen. Es ist ihr ein Anliegen, Fach- und Führungskräfte darin zu unterstützen, die geforderte Leistung zu erbringen und trotzdem gesund und in der Balance bleiben zu können. Als Coach begleitet sie Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen.

**Fahrschule:** Wir leben bekanntlich in einer Leistungsgesellschaft. Gefragt sind Flexibilität, Effizienz und Belastbarkeit. Ist es für Chefs hier nicht ein unerschwinglicher Luxus, sich mit den menschlichen Belangen von Mitarbeitern aufzuhalten?

**Dr. Margarita Stäb:** Leistungsdenken und ein gesunder Führungsstil widersprechen sich nicht. Wer mit seinem Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein möchte, sollte sich auch um das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter kümmern. Das heißt vor allem, sie als Menschen wahrzunehmen – und nicht nur als reine Arbeitskräfte. So verstehe ich den Begriff „gesund führen“.

Da gibt es hierzulande aber noch viel Luft nach oben ...

Absolut. In zahlreichen Firmen herrscht immer noch die Meinung, Gesundheit und menschliche Belange seien Privatsache und hätten im Unternehmen nichts verloren. Dass bei einer solchen Haltung auch jede Menge wirtschaftliches Potenzial verschenkt wird, ist vielen gar nicht bewusst.

**Wie merke ich als Führungskraft überhaupt, wenn es meinen Mitarbeitern nicht gut geht?**

Im Grunde einfacher als man denkt – nämlich durch genaues Hinschauen. Reagiert jemand aggressiver als sonst, wirkt er angespannt, wortkarg oder legt er plötzlich ein Verhalten an den Tag, das man so von ihm nicht gewohnt ist? Das sind typische Indikatoren dafür, dass etwas nicht stimmt.

**Was kann ein Fahrschulunternehmer dann konkret tun?**

Zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie für ihn da sind, wenn er Gesprächsbedarf hat. Bieten Sie ihm aktiv Ihre Unterstützung an, vermeiden Sie aber, gleich mit der Tür ins Haus zu fallen. Machen Sie ihm stattdessen klar, dass es hier vorrangig um ihn selbst und nicht um seine Arbeitsleistung geht. Fehlt ein Mitarbeiter wirklich mal krankheitsbedingt für längere Zeit, geben Sie ihm bei seiner Rückkehr ein Willkommensgefühl. Umso engagierter wird er wieder ans Werk gehen.

**Damit es im besten Fall gar nicht so weit kommt: Wie kann der Chef gezielt beruflicher Unzufriedenheit und ihren (gesundheitlichen) Folgen vorbeugen?**

**// WER WIRTSCHAFTLICH ERFOLGREICH SEIN MÖCHTE, SOLLTE SICH AUCH UM DAS WOHLBEFINDEN SEINER MITARBEITER KÜMMERN //**

Hier geht es erstmal um die Frage: Wie denke ich als Vorgesetzter über meine Mitarbeiter? Nehme ich sie nur als Arbeitskräfte wahr oder auch als Menschen? Die Leute spüren das in der Regel – vor allem in kleinen Betrieben wie in Fahrschulen, wo zwangsläufig ein intensiverer Kontakt herrscht. Damit schaffe ich die Grundlage für den zweiten Schritt: die richtige Kommunikation und das richtige Auftreten.

**Es beginnt also als Chef bei mir selbst?**

Ganz genau. Mit der Zeit verlieren Geschäftsführer gern mal den Blick dafür, wie sie unter Stress auf andere wirken. Angefangen bei der Körpersprache über Stimme und Stimmelage bis hin zur konkreten Wortwahl. Auch als Chef bin ich schließlich nur ein Mensch – dem natürlich mal etwas rausrutscht, gerade, wenn der wirtschaftliche Druck besonders groß ist. Umso wichtiger ist es also, mir die Frage zu stellen: Wie geht es mir selbst eigentlich? Was kann ich für mich selbst tun, um meinen Stress abzubauen? Wenn ich das schaffe, strahlt das auch positiv auf meine Mitarbeiter aus – kurz gesagt: eine klassische Win-win-Situation.

**Welche Elemente gehören noch zu einem guten, gesunden Führungsstil?**

Eine große Rolle spielt eine lebendige Feedback-Kultur. Viele Angestellte fühlen sich heute von ihren Vorgesetzten zu wenig wertgeschätzt. Einige haben sogar das Gefühl, dass ihre Leistung überhaupt nicht wahrgenommen wird. Da muss man sich dann als Chef auch nicht wundern, wenn eine gewisse „Dienstnach-Vorschrift“-Mentalität Einzug hält – von „krankheitsbedingten“ Ausfällen ganz zu schweigen. Zugespitzt formuliert: Wo ich mich als Mensch nicht wohlfühle, da will ich auch nicht sein. Dabei kostet es den Vorgesetzten gar nicht viel, hier gegenzulenken; schließlich müssen Mitarbeiter auch nicht permanent gelobt werden. Auf das richtige Maß kommt es an – und das schließt das offene Ansprechen von Fehlern mit ein. Denn Fehler dürfen gemacht werden. Davon geht die Welt – jedenfalls meistens – nicht unter. Der zweite wichtige Punkt betrifft das Thema Transparenz. Die Mitarbeiter sollten nachvollziehen können, warum der Chef wann welche Entscheidung trifft. Mein Tipp: Geben Sie Ihren Leuten das Gefühl, dass Sie auf ihre Meinung Wert legen und Sie in die Entscheidungsfindung einbeziehen.

**Sollte man mit jüngeren Mitarbeitern eigentlich anders umgehen als mit älteren?**

Untersuchungen haben gezeigt, dass ältere Mitarbeiter noch sensibler auf mangelnde Wertschätzung und Transparenz sowie Nicht-einbezug reagieren. Sie bringen eben viel Erfahrung mit – und möchten dafür auch anerkannt werden. Das meint jetzt nicht etwa eine Sonderbehandlung, aber vielleicht etwas mehr Behutsamkeit.

**Mitarbeiter als Menschen betrachten, sich selbst hinterfragen, Stress effektiv bewältigen – klingt da nicht das viel beschworene Thema „Work-Life-Balance“ durch?**

Ehrlich gesagt bin ich kein großer Fan dieser strikten Trennung von Arbeit und Privatleben. Wir sind ja auch Menschen, wenn wir arbeiten. Ich lege den Schwerpunkt eher auf die richtige Balance zwischen Anspannung und Entspannung. Diese muss in beiden Bereichen gegeben sein. Wer das erreicht, lebt langfristig zufriedener und arbeitet erfolgreicher.

*Interview: Michael W. Liebl*



Genaueres Hinsehen: Ist ein Mitarbeiter plötzlich wortkarg, wirkt angespannt und ist aggressiver als sonst, sind das typische Indikatoren dafür, dass etwas nicht stimmt