

ARBEITSPSYCHOLOGIE

Mehr Freiheit, weniger Stress!

Ein Drittel aller Erwerbstätigen in der Schweiz fühlen sich häufig oder sehr häufig gestresst. Eine **GUTE FÜHRUNG** kann das ändern und sorgt gleichzeitig für gesunde Mitarbeiter.

TEXT DR. SAMUEL STUTZ

Jeder dritte KMU-Manager verspürt einen negativen Einfluss auf das Ergebnis des Unternehmens, der auf Stress unter den Mitarbeitern zurückzuführen ist, warnt die Zurich Versicherung. Stress schade der Arbeitsmoral von Menschen, die ein Unternehmen ausmachen. Alarmierende Befunde zeigte auch die letzte Stress-Studie des Staatssekretariates für Wirtschaft SECO. Ein Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz fühlten sich häufig oder sogar sehr häufig gestresst. Das seien 30 Prozent mehr als zehn Jahre zuvor.

Auch der Job-Stress-Index 2014 von Gesundheitsförderung Schweiz kommt zu einem düsteren Bild: Weit über eine Million der 4.9 Millionen Arbeitnehmer in der Schweiz sind bei der Arbeit übermässig gestresst. Der Schweizer Wirtschaft entgehen dadurch rund 5.6 Milliarden Franken jährlich. Der Stress ist abhängig von der Hierarchiestufe. Am wenigsten Stress haben Führungspersonen, weil sie mehr Handlungsspielraum haben, also vermehrt bestimmen können, wie und wann sie arbeiten.

«Fast 20 Prozent der Erwerbstätigen fühlen sich bei der Arbeit emotional verbraucht. 40

Prozent sind sogenannten resignativ zufrieden, das heisst, sie machen zwar ihre Arbeit, sind aber nicht glücklich. Nur 55 Prozent haben eine konstruktive Einstellung zu ihrer Arbeit», sagt Dr. med. Dieter Kissling, einer der renommiertesten Experten für Arbeitsmedizin und Gesundheit in Unternehmen der Schweiz. Hohe Verausgabung bei geringer Belohnung, wachsende Arbeitsverdichtung und Komplexität, Termindruck, Zunahme irregulärer Arbeitszeiten bei kürzeren Erholungszeiten, ständiger Wechsel von Arbeitsaufgaben, Arbeitsumgebung, Vorgesetzten und Arbeitskollegen, mehr Arbeitsunsicherheit, reduzierte Aufstiegschancen, Lohneinbussen, Verschlechterung von Betriebsklima, anonyme Grosskonzerne, Führung und Kommunikation auf Distanz: Das alles fordert gesundheitlichen Tribut. «Wir verzeichnen einen beängstigenden Trend weg von körperlichen Krankheiten hin zu psychischen Leiden, die markant zunehmen und viel längere Ausfallzeiten verursachen», sagt Kissling.

Ein psychisches Ungleichgewicht, eine Dysbalance zwischen dem, was jemand in seinem Job gibt und was er zurückerhält, verdoppelt das Risiko, in den nächsten 20 Jahren an einem Herzinfarkt zu sterben. «Der Vorgesetzte hat einen direkten Einfluss auf das Todesrisiko

eines Mitarbeiters», sagt Arbeitsmediziner Kissling. «Die Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird, ist entscheidend für die Gesundheit der Mitarbeiter. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter emotional und sozial unterstützen, sinkt das Risiko für Depressionen, Burnout und Herzinfarkt in einem Unternehmen erheblich.»

Leistungsbereitschaft ist bei weitem nicht nur an materielle Dinge gekoppelt. Sie hängt stark davon ab, wie gross die Kompetenz und die Entscheidungsräume jedes Einzelnen sind. «Mitarbeiter von KMUs sind generell leistungsbereiter und energiegeladener als solche von Grossunternehmen», sagt Kissling. Gute Führung bringe eine deutlich höhere Zufriedenheit und höhere Produktivität. Resignation und Kündigungsgedanken gingen massiv zurück. Doch was ist gute Führung? Vorbildfunktion, Vertrauensbildung, Respekt gegenüber Mitarbeitern, Vermittlung von identifizierbaren Zielen, das Gefühl vermitteln, etwas Sinnvolles zu tun, Ermutigung zu kreativen Lösungen und sein ganzes Potential einzubringen, und eine Kultur, die auch Fehler erlaubt. Kissling spricht aber zugleich auch eine Warnung aus: «Bewirkt eine gute Führung eine Übermotivation, kippt die Kurve. Man kann den Arbeitseinsatz und das Arbeitspensum nicht unbegrenzt steigern, ohne dass es zu gesundheitsschädigendem Verhalten kommt. Die Frage für ein Unternehmen lautet deshalb immer: Wo liegt das Optimum zwischen Einsatz und Ertrag?»

Auch die SECO-Studie bestätigt eindrück-



Termindruck Wird die Belastung am Arbeitsplatz zu gross, leidet die Gesundheit. Vor allem die Psyche leidet darunter.

lich das Führungsverhalten von Vorgesetzten als Schutzfaktor für die Gesundheit der Mitarbeiter. Beurteilen sie ihren direkten Vorgesetzten positiv, ist die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen am höchsten und die Anzahl Personen, die sich gestresst oder emotional verbraucht fühlen, am niedrigsten.

Prof. Dr. phil Dieter Frey, Lehrstuhlinhaber für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und renommierter Wissenschaftler in der Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie, plädiert deshalb für einen neuen, ethikorientierten Führungsstil: «Um in einer ökologisch-sozialen Marktwirtschaft langfristig ökonomisch erfolgreich zu sein, braucht es neben der maskulinen Konstruktion wie Erfolg, Zahlen und Effizienz drei zentrale Kulturen: permanente Anpassung an neue Entwicklungen, das heisst Innovation und Nachhaltigkeit - ich nenne das eine Kultur von Excellence. Zweitens braucht es eine Kultur von Menschenwürde, Wertschätzung, Vertrauen und Loyalität. Und drittens braucht es eine Kultur der Ethik, Aufrichtigkeit und Empathie. Gefragt sind nicht nur maskuline Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit, sondern auch feminine Eigenschaften wie Zuhören können, Fragen stellen, Empathie zeigen.» Gemischte Führungsteams machen nach Ansicht von Prof. Frey weniger Fehler und seien innovativer. Die Hälfte der Führungspersonen von Männern sei falsch besetzt. Der geringe Prozentsatz von Frauen in Führungspersonen sei vergeudetes Humanpotential.

CHECK
Das macht eine gute Führung aus

Eine Anleitung von Prof. Dieter Frey, Sozialpsychologe

- Keine Führung ohne Beziehung
- Ziele und gegenseitige Erwartungen klären
- Keine Maske – authentisch, aber trotzdem emotional kontrolliert sein
- Konfrontationen vermeiden, da ein Negativerlebnis bis zu 10 Positiverlebnisse braucht, um wieder ausgeglichen zu werden.
- Fragen stellen und Nachfragen.
- Fragen zulassen, zu Fragen ermuntern – keine Frage ist tabu.
- Sich für das Gegenüber interessieren.
- Perspektive wechseln und Empathie zeigen
- Feedback annehmen
- Danke und Bitte sagen.

Dr. med. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personalentwicklung bei der Deutschen Bahn und Vizepräsidentin des Bundesverbandes der Personalmanager, kritisiert den geringen Stellenwert der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz: «Wir haben in vielen Unternehmen derzeit noch keine flächendeckende Kultur der stetigen Prävention. Grund dafür ist meist die Unternehmenskultur, in der die Gesunderhaltung von Mitarbeitern keine Rolle spielt. Nur leider gehen dadurch Enthusiasmus, Motivation und natürlich Kreativität verloren. Stattdessen braucht es eine Atmosphäre der Aufrichtigkeit, Werthaftigkeit und Sinnhaftigkeit sowie eine Unternehmenskultur, in der die Leistungsgrenzen des Menschen respektiert werden.» ●

Dieser Artikel entstand im Rahmen des Aadorfer Fachforum Psychotherapie zum Thema „Macht Macht krank?“, organisiert von der Privatklinik Aadorf, Di Gallo Gruppe. www.klinik-aadorf.ch

DAS SAGT DER OBERSTE WIRTSCHAFTSVERTRETER

«Arbeiten bereitet mir Freude!»

Economiesuisse-Präsident **HEINZ KARRER** über das veränderte Arbeitsumfeld, was Sitzungen sinnvoll macht und wie er sich selbst am besten von der Arbeit erholen kann.

Herr Karrer, was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie lesen, dass 40 Prozent aller Schweizer Arbeitnehmer nur resignativ zufrieden sind, das heisst, zwar ihre Arbeit machen, aber nicht glücklich sind?

Das bedeutet, dass viel zu viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht ihre volle Leistung entfalten können oder wollen. Und das ist schlecht sowohl für die Betroffenen als auch für die Unternehmen.

Negativer Stress bei der Arbeit ist heute allgegenwärtig. Was läuft hier falsch?

Das Arbeitsumfeld hat sich den letzten Jahren deutlich verändert. Komplexität und Termindruck haben zugenommen oder die Anforderung an Flexibilität in Bezug auf neue Aufgaben. Das wiederum bedeutet, dass die Anforderungen an die Führungskräfte ebenfalls zugenommen haben. Wie setze und vermittele ich Ziele? Wie schaffe ich es, das Sinnstiftende an der Arbeit erkennbar zu machen? Bringe ich den Mitarbeitenden den notwendigen Respekt entgegen? Bin ich mir meiner Vorbildfunktion bewusst? Mit diesen Fragen müssen sich Führungskräfte noch stärker auseinandersetzen.

Dann klagen viele Arbeitnehmer über unendlich viele, lange und vor allem nutzlose Sitzungen.

Auch das ist eine wichtige Aufgabe von Führungskräften. Braucht es diese Sitzung überhaupt oder gibt es andere Möglichkeiten? Wer muss dabei sein? Gibt es eine Traktandenliste? Ist die Sitzung vorbereitet? Wie gehe

ich während der Sitzung mit dem Zeitmanagement um? Werden die kritischen Punkte auch angesprochen? Man sollte Sitzungen positiv erfahren, weil sie helfen, Probleme zu lösen, weil Entscheidungen gefällt werden, weil sie informativ sind. Mit anderen Worten: Sitzungen sollen wichtig sein und nicht stattfinden, damit sie stattfinden. Weshalb also nach einer Sitzung oder mehreren Sitzungen nicht Fragen dieser Art beantworten?

Und dazu kommt eine kaum zu bewältigende Flut von Mails.

Der Umgang mit Mails hat vermutlich sowohl einen kulturellen als auch einen organisatorischen Aspekt. Unter kulturellem Aspekt verstehe ich, dass zu viele Mails an zu viele Adressaten gehen, zum Teil Probleme abgeschoben werden beziehungsweise andere in die Mitverantwortung genommen werden. Dies sollte innerhalb der Organisationen angesprochen werden. Der organisatorische Aspekt ist ein individueller. Man muss sich selber Fragen beantworten wie: Wie schnell reagiere ich auf Mails? Wann beantworte ich die Mails? Wie beantworte ich Mails, damit dies nicht zu mehreren Nachfragen führen? Braucht es überhaupt eine Antwort?

Fühlen Sie selber sich bei der Arbeit gestresst?

Ich selber habe nicht das Gefühl, dass ich bei der Arbeit gestresst bin und ich hoffe, dies entspricht auch der Wahrnehmung meiner Arbeitsumgebung.

Woran liegt das? Was tun Sie für Ihre Gesundheit, körperlich und psychisch?

Das hat wohl damit zu tun, dass mir die Arbeit schon immer grosse Freude bereitet hat, und dass ich gerne gefordert werde. Andererseits aber auch damit, dass ich den Ausgleich zu meiner Arbeit im Familienleben, dem Pflegen von Freundschaften und im Sport finde. Meine körperliche Fitness hole ich mir in den täglichen Liegestützen und Rumpfbeugen, dem Jogging oder Skifahren an den Wochenenden sowie dem Klettern und Bergsteigen.

Wichtiger als Geld sind den meisten Arbeitnehmern mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsräume. Wie kriegt man das hin in einer überregulierten Arbeitswelt?

Diese beiden Themen haben mich in all den beruflichen Jahren begleitet. Innerhalb der Organisationen müssen Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen immer wieder bezüglich Kundenorientierung oder Effizienz und Effektivität überprüft und angepasst werden. Was die gesetzlichen Rahmenbedingungen anbetrifft, setze ich mich dafür ein, dass wir uns bewusst bleiben, dass der im internationalen Vergleich noch immer liberale Schweizer Arbeitsmarkt mit ein Grund für die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Wohlstand unseres Landes ist.



Heinz Karrer,
Präsident Economiesuisse