

Management

Harald Pinger Der CEO von Jelmoli fühlt sich allen Aktionären gleichermaßen verpflichtet. **Seite 27**

So entfliehen Sie dem Bürostress

STRESS Überforderung am Arbeitsplatz lässt sich reduzieren. Zum Beispiel durch die Verlagerung der Arbeit aus dem Büro. Viele Firmen offerieren deshalb bereits Telearbeit. Doch lange nicht alle Arbeitenden haben diese Fluchtmöglichkeit. Was tun?

THOMAS PFISTER

Tatsache ist: Es gibt guten Stress und schlechten Stress, genauso wie es gutes und schlechtes Cholesterin gibt. Es gibt Leute, die unter Stress regelrecht aufblühen und ihn brauchen wie die Luft zum Atmen. Andere gehen kaputt daran; Stress verursacht in der Schweiz 8 Mrd. Fr. Kosten pro Jahr. Und es gibt schätzungsweise 10000 Studien zum Thema, die zum Beispiel belegen, dass wer langweilige, eintönige Tätigkeiten ausübt (Monotonie) und nicht mitentscheiden kann (wenig Autonomie) eher erkrankt und höhere Kosten verursacht ein als Multitasking-Kader mit abwechslungsreicher Tätigkeit. Eine Erkenntnis, die allen gestressten Kadern herzlich wenig nützt.

Also: Stress ist verbreitet. Stress ist schädlich. Und Stress ist subjektiv. Bei Stress kommt den meisten Arbeitenden die (zu) viele Arbeit im Büro in den Sinn. Doch Stress hat viele Nuancen: Lärm, Stö-

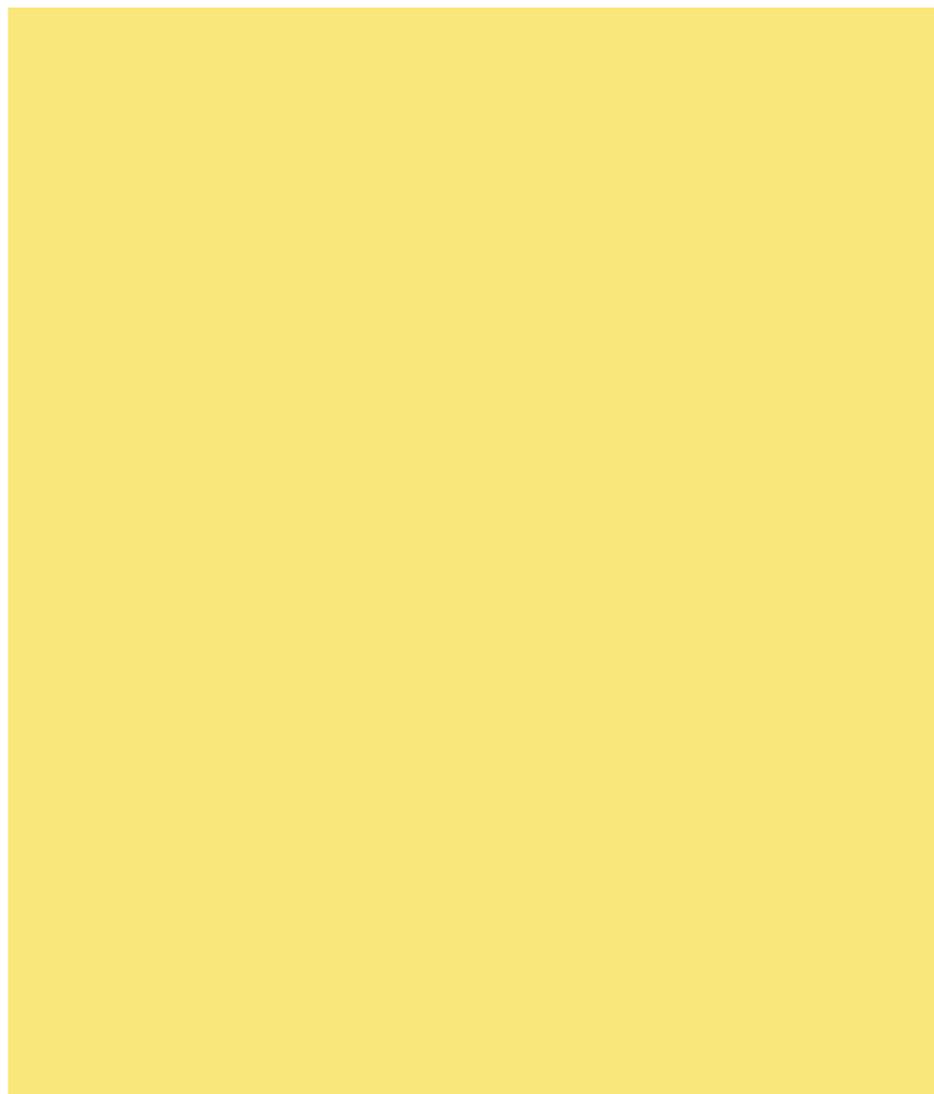
Alles, was es braucht, ist Arbeitsplatzautonomie und eine intakte Vertrauensbasis.

rungen durch Kollegen und ständige Telefone, Mobbing, Mails und miese Arbeitsorganisation, Sitzungen à gogo, Gruppendruck, dumme Sprüche, Zwang zur Coolness und zum Immer-freundlich-sein-sollen. So kann der ganze Tag vorbeigehen und die viele Arbeit ist noch immer nicht getan.

40 Prozent weniger Burnout

52% aller Mitarbeitenden, die fünf Tage die Woche an die Arbeit in einem Büro gebunden sind, fühlen sich am Ende der Arbeitswoche «regelmässig am Ende ihrer Kräfte», hat Regus herausgefunden. Regus ist der weltgrösste Anbieter von Arbeitsplatzlösungen und hat für diese Studie Daten von 1000 Probanden auswerten lassen, davon 80% im Kader und im höheren Management (www.regus.com).

Um diesem Stress zu entfliehen, gibt es einen probaten Weg: Raus aus dem Büro. «Wenn man Mitarbeitenden die Freiheit gewährt, einen alternativen Arbeitsstandort an nur einem Tag der Woche zu wählen, reduziert das die monatlichen Burnout-Level um nahezu 40%», besagt die Regus-Studie. «Wenn man diese Freiheit auf zwei



Wenn immer möglich: Arbeit ausserhalb des Büros kann Ihre Gesundheit fördern.

TIPPS UND TRICKS

Damit der Stress Sie nicht unterkriegt

Googlen Geben Sie im Google «Tipps zum Stressabbau» ein und Sie erhalten in 0,25 Sekunden 30000 Links mit ungezählten Tipps und Tricks und Übungen. Und unter www.amazon.ch finden Sie Dutzende von Büchern und CDs zum Thema. Tipp Nr 1: Nicht alles lesen.

Schlagen Wir können nicht mehr wie früher in der Höhle auf Stressoren reagieren – so kann man im Büro meist weder kämpfen noch fliehen. In Japan sollen

Mitarbeiter wenigstens in regelmässigen Abständen ihre Chefs in Form von Strohputzen verprügeln dürfen, um aufgestaute Aggressionen abzubauen. Auch falls es nicht stimmen sollte: Nachahmung durchaus empfehlenswert.

Trinken Wasser ist der Stresslöser und Gehirntreibstoff Nummer eins. Wasser trinken erhöht die Energie, verbessert die Konzentration und die Lernfähigkeit und wirkt wie ein Zünder für das Gehirn. Sportärzte raten: Täglich pro 10 kg Körpergewicht 2 dl Wasser trinken.

Grenzen ziehen Stress entsteht, wenn die Milchkuh versucht, das Rennpferd zu überholen. Jeder hat seine eigenen Qualitäten, keiner kann alles oder muss alles können. Sagen Sie nein. Lassen Sie sich nicht ständig überfordern und überfordern Sie sich nicht ständig selbst.

Aufsteigen «Der höhere Mensch hat Seelenruhe und Gelassenheit, der gewöhnliche ist stets voller Unruhe und Aufregung», sagt Konfuzius. Mit «höher» meint er übrigens nicht hierarchisch.

Mehr Tipps im Interview unten

NACHGEFRAGT | **MICHAEL SPITZBART**, Gesundheitsspezialist und Präventivmediziner, Lauf (D)

«Praktizieren Sie einen gesunden Egoismus»

Viele Arbeitnehmer bis ins hohe Management fühlen sich gestresst. Was sind die Hauptgründe?

Michael Spitzbart: Die Welt scheint sich immer schneller zu drehen. Druck und Anforderungen auf den Einzelnen wachsen. Gestresst fühlen sich diejenigen, denen die Kontrolle über das eigene Leben genommen wird, also sehr viel fremd bestimmt ist. Wer zumindest das Gefühl hat, über das eigene (Arbeits-)Leben mitbestimmen zu dürfen, ist widerstandsfähiger gegen Stress.

Ist nun die viele Arbeit schuld oder die falsche Einstellung dazu?

Spitzbart: Wer die richtige Einstellung zur Arbeit hat, der tut sich eindeutig leichter. Eine ganz wichtige Rolle dabei spielen die Gehirn-



MICHAEL SPITZBART

aktiven Hormone. Wer viel davon produziert, hat nie Angst vor der Arbeit. Fehlen diese psychologischen Kraftmacher, wird jede Aufgabe zur Qual. Gerade durch länger dauernden Stress werden diese Hormone verbraucht und nicht mehr neu produziert. Aus einer ursprünglichen «...und das schaff' ich auch noch!»-Mentalität wird ein: «Wie soll ich denn das noch schaffen?» Innerer Feuer und Enthusiasmus schwinden, die gefühlte Arbeitsbelastung steigt.

Was halten Sie vom fast inflationär benutzten Begriff des Burnout?

Spitzbart: Die Psychologie charakterisiert mit diesem Begriff das Syndrom der Depression bzw. der Belastungsdepression. Inflationär ist weniger der Begriff als das Syndrom: Laut PricewaterhouseCoopers werden im Jahr 2016 mehr als die Hälfte aller betrieblichen Fehlzeiten durch Burnout verursacht sein. Darum ist jedes Unternehmen gut beraten, sich frühzeitig um seine Mitarbeitenden zu kümmern. Jeder Franken, der in die Prävention gesteckt wird, erspart 10 Fr. Folgekosten.

Und noch ein paar Tipps vom Experten: Wie lässt sich Stress am Arbeitsplatz effektiv abbauen?

Spitzbart: Achten Sie ganz gezielt auf Ihre Regenerationsphasen. Ein Besuch im Fitnessstudio sollte im Terminkalender genauso fix eingeplant werden wie ein Firmenmeeting. Und jeder weiss, wie leistungsfähig man sich nach einer Joggingrunde fühlt. Der Kopf ist frei, die Endorphine sind gestiegen, und Lösungen für manche beruflichen Probleme fliegen einem in der Entspannung einfach so zu. Und eines sollte man nie vergessen: Sie sind der wichtigste Mensch in Ihrem Leben. Zuerst muss es Ihnen gut gehen – erst dann werden Sie wertvoll für andere. Das gilt für Ihren Beruf, für die Familie, für Ihr gesamtes Umfeld. Praktizieren Sie einen gesunden Egoismus.

INTERVIEW: THOMAS PFISTER

CHEFSACHE

Autoritäten verhindern Intelligenz



ANDREAS D. BAUMANN

Geschäftsführer, ConsultingWorld AG, Zug.

Partizipativ geführte Unternehmen erzielen eine doppelt so hohe Gewinnmarge wie autoritär geleitete. Wer auf Wissen und Erfahrung seiner Mitarbeiter verzichtet, verschenkt Rendite. Die Führungspraxis «Entscheiden – oben», «Ausführen – unten» senkt Motivation und Eigeninitiative. Welches sind die Frühwarnsignale? Schlüsselmitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, sind Vorboten von Kundenverlusten. Diese basieren auf Erwartungsenttäuschungen und führen zu irreparablen Reputationsverlusten.

Ameisen sind nicht clever, Ameisenkolonien schon. Jeder, der relevante Informationen besitzt, kann den Schwarm leiten. Schwarmintelligenz bedeutet Diversität und Unabhängigkeit und damit Meinungsvielfalt aufgrund heterogener Erfahrungen und Entscheide, die unabhängig von anderen gefällt werden. Günstig ist, wenn jeder sanktionsfrei sagen kann, was er wirklich denkt. Dies setzt eine angstfreie Unternehmenskultur voraus. Wie materialisiert sich Schwarmintelligenz? Durch Selbstorganisation bei echter dezentraler Entscheidungsfindung.

«In vielen Unternehmen wird kollektive Intelligenz gefördert. Und Entscheide delegieren ist ein Zeichen von Vertrauen.»

Letzteres gilt fatalerweise als Führungsschwäche und wird darum in der Praxis tunlichst vermieden. Autoritäre (Fehl-)entscheide fallen gerade bei Turbulenzen.

Wie kann man nun Schwarmintelligenz nutzen? Selbstorganisation und echten Einbezug der Mitarbeiter zulassen. Weniger Führung wäre oft mehr. Das Korrigieren des Führungsstils ist schwierig und birgt Risiken: Optimierung oder Fehlereingeständnis? Einige Unternehmenskulturen verunmöglichen Schwarmintelligenz. Und Kooperationen basieren auf Kommunikation. Am Ende leidet die Kundenzufriedenheit. Wo liegen die Grenzen der Schwarmintelligenz? Individuelle Erfolgsbeteiligungen können kontraproduktiv sein: Futterneid verhindert Teamarbeit. Letztlich bedarf es wohl nur eines einzigen Entscheides, um von der Schwarmintelligenz zu profitieren: «Ich – der oberste Chef – will die kollektive Intelligenz meiner Mitarbeiter wirklich nutzen.»

In vielen Familienunternehmen fördert die Führung bewusst kollektive Intelligenz. Entscheide delegieren ist immer ein Zeichen von Vertrauen und Wertschätzung. Fehlen diese, weisen sinkende Renditen auf autoritäre Führung oder ungünstige Führungsmuster hin. Das Beeinflussen der Führungspraxis hin zu echter Partizipation ist unbequem, aber überlebensentscheidend. Viele Vorgesetzte warten damit so lange, bis ihre eigene Position gefährdet ist. Dies muss nicht sein. Die Natur beweist es: Schwarmintelligenz rechnet sich allemal!

oder mehr Tage pro Woche ausdehnt, kann der Burnout-Level auf erstaunliche 2 bis 3% reduziert werden.» Burnout wird hier definiert als totale emotionale Erschöpfung.

Aber: Das funktioniert nur, wenn die Mitarbeitenden offiziell zu Hause arbeiten dürfen. Wer sich dieses Privileg regelmässig erschleicht und ohne Zustimmung zu Hause arbeitet, obwohl er im Büro sitzen müsste, fühlt sich zusätzlich extrem gestresst. Grund: Schuldgefühle.

Kleine Schritte, grosse Wirkung

Durch einfache Veränderung der Arbeitspraktiken können also Arbeitgeber ganz erheblich zur Gesundheit und dem Wohlergehen ihrer Belegschaft beitragen – es braucht «nur» Arbeitsplatzautonomie und eine intakte Vertrauensbasis.

Ausserhalb des Büros muss übrigens nicht zwingend heissen daheim – denn dort lauert oft anderer Stress. Es kann auch heissen in Bürozentralen vor Ort, in Büros zur zeitlich befristeten Nutzung, an Just-in-time-Arbeitsplätzen oder an firmenfremden Arbeitsplätzen.

Helena Trachsel, Head Diversity Management bei Swiss Re, kann die Aussagen der Studie bestätigen: 500 bis 600 Swiss-Re-Mitarbeitende können zurzeit mit unterschiedlichen Pensen auch von ausserhalb des Büros arbeiten, zwei Personen tun dies sogar zu 100%. «Das wird enorm geschätzt.»

Telearbeit in allen Branchen

Sogar in Linienjobs mit direktem Kundenkontakt ist dank Telefon und Mailverkehr heute Arbeit von ausserhalb des Büros einfacher geworden. So bieten bereits namhafte Firmen quer durch alle Branchen Teleworking an, wie die Heimarbeit, die immer noch ein wenig an Webstühle erinnert, heute auf neudeutsch heisst. Beispielsweise Credit Suisse, Post, Novartis, UBS, Manor, Orange, Zurich, ABB, Ascom, Roche, KPMG, Mettler Toldeo, PWC, Schindler, Swiss Re, Swisscom, Ernst & Young und zahlreiche andere.

Zugegeben – der Weg aus dem Büro steht noch lange nicht allen offen. Was können diejenigen tun, denen die Fluchtmöglichkeiten aus dem Büro vom Arbeitgeber versperrt werden, die, wenn sie das Büro verlassen, gleich gar nicht mehr zurückkommen müssen? Ein paar Tipps und Links finden Sie links.

SWISS ECONOMIC FORUM

HÖCHSTleistungen Am 22. und 23. Mai 2008 findet zum zehnten Mal das Swiss Economic Forum (SEF) statt. Der diesjährige Anlass in Thun widmet sich den HÖCHSTleistungen. Neben Daniel Vasella, Rudi Giuliani, Victor Vekselberg und anderen referiert auch Michael Spitzbart, der zu den bekanntesten Gesundheitsexperten Europas zählt und als international gefragter Referent auf weit über 1000 Vorträge bei Kongressen, Fachtagungen und Symposien im In- und Ausland zurückblickt.

www.handelszeitung.ch/sef