

**Mitarbeitende wünschen sich Unterstützung, Einbezug und Rückmeldungen von Vorgesetzten. Kurz gesagt: Sie möchten die Hand gereicht bekommen.**

# Gut führen gegen Stress

**Die Wirtschaft braucht besonders in einer angespannten Lage gesunde und leistungsfähige Arbeitskräfte. Die kürzlich veröffentlichte Stress-Studie 2010 zeigt jedoch, dass sich zunehmend mehr Erwerbstätige dauerhaft gestresst fühlen. Dieser Stress hängt auch mit dem Verhalten der Vorgesetzten zusammen.**

VON SIMONE GREBNER UND VANESSA ALVARADO

**D**er Arbeitsstress nimmt zu. Die vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) in Auftrag gegebene Stress-Studie 2010 stellt fest, dass immer mehr Schweizer Erwerbstätige dauerhaft gestresst sind. Im Jahr 2000 berichteten noch 27 Prozent, chronisch gestresst gewesen zu sein, 2010 waren es bereits 34 Prozent. Hochgerechnet auf die gesamte Erwerbsbevölkerung von 4 313 000 Erwerbstätigen (BfS, 2011) sind damit gegenwärtig circa 1,47 Millionen Erwerbstätige von chronischem Stress betroffen. Dieser Stress hängt unter anderem auch mit dem Verhalten der direkten Vorgesetzten zusammen. Betriebliche Gesundheitsförderung sollte daher auf gesundheitsförderliche Führung setzen.

## **Gehört Stress nicht einfach dazu?**

Gut nachgewiesen ist, dass chronischer Stress die Lebensqualität schmälert und an der Entstehung von Herz-Kreislaufkrankheiten, Rückenschmerzen, Burn-out und Depressionen beteiligt ist. Arbeitsunfälle und Unfälle im Strassenverkehr gehen teilweise auf Arbeitsstress zurück. Stress begünstigt zudem Gedächtnis- und andere Leistungsprobleme. Die Volkswirtschaft verliert durch Stress am Arbeitsplatz meh-

rere Milliarden Franken pro Jahr (Ramaciotti & Perriard, 2000). Dahinter stehen beispielsweise Fehlzeiten und Produktionsausfälle. Man könnte meinen, dass Stress zum Arbeitsleben einfach dazugehört und die Konsequenzen in Kauf genommen werden müssen. Das ist sicher nicht völlig falsch. Jedoch sind viele Probleme im Arbeitsleben, die Stress auslösen, vermeidbar. Führungskräfte können manches davon beeinflussen. Es ist also angezeigt, bei den Führungskräften anzusetzen, da diese vieles, was Stress auslösen oder reduzieren kann, in der Hand haben.

## **Stress hängt mit Führungsproblemen zusammen**

Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass Stress und Führungsverhalten zusammenhängen – so auch die Stress-Studie 2010. Wir haben 732 Schweizer Angestellte aus allen Landesteilen und Wirtschaftszweigen nach dem Verhalten der direkten Vorgesetzten telefonisch befragt. Es handelt sich dabei um eine für die Erwerbsbevölkerung repräsentative Stichprobe. Zunächst einmal muss festgestellt werden: Natürlich klagen längst nicht alle Angestellten über das Verhalten ihrer direkten Vorgesetzten. Die überwiegende

Mehrheit fühlt sich vom Vorgesetzten respektiert (95 Prozent), gibt an Rückmeldungen zu erhalten (81 Prozent), berichtet, dass der/die direkte Vorgesetzte Konflikte gut löst (76 Prozent), sie ermutigt mitzuentcheiden (75 Prozent), sie unterstützt oder ihnen hilft (73 Prozent) sowie gut plant und organisiert (73 Prozent).

## **Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte?**

So weit, so gut. Gibt es dann überhaupt Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte? Laut Stress-Studie 2010 beklagen immerhin zwischen fünf und 27 Prozent der Angestellten Führungsmängel.

Fünf Prozent fühlen sich nicht respektiert. Das klingt zunächst nicht gravierend. Wenn man sich jedoch vor Augen hält, dass respektloses Verhalten von Vorgesetzten für Einzelne und Betriebe ziemlich kostspielige Auswirkungen haben kann (chronische Leiden, Fehlzeiten und Kündigungen), wird die Bedeutung auch eines geringen Prozentsatzes von Betroffenen sehr klar. Ein Angestellter äussert in einer zusätzlich zur Stress-Studie 2010 durchgeführten Interviewstudie: «Ein früherer Vorgesetzter hat oft meinen Namen nicht korrekt ausgesprochen. Da habe ich das Gefühl gehabt, der weiss ja nicht einmal,

