

# Management

**Mario Federico** Der Südtaliener an der Spitze von McDonald's Schweiz kocht gerne und lernt gerne Sprachen. **Seite 17**

## Die Arbeit darf nicht krank machen

**GESUNDHEITSMANAGEMENT** Der Leistungsdruck am Arbeitsplatz hat krisenbedingt zugenommen. Krank machender Stress kostet die Wirtschaft Unsummen. Unternehmen tun daher gut daran, in die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu investieren.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Urs K. wütet fieberhaft an seinem Pult. Vor 17 Uhr muss er dringend einen wichtigen Kundenauftrag erledigt haben; gleich ist es zu spät. Sein Kopf dröhnt, sein Nacken zieht, sein Puls rast, er hat heute wieder kaum gegessen und ist seit Wochen todmüde, aber nun heisst es durchziehen.

Stress am Arbeitsplatz: Die Schweizer Wirtschaft verliert laut einer Seco-Studie wegen der negativen Auswirkungen von krank machendem Stress jährlich 4,2 Mrd Fr. Stress geht einher mit Unzufriedenheit, Frust und niedriger Arbeitszufriedenheit, deren nichtmonetäre Kosten kaum abschätzbar sind. In den letzten Jahren haben die dauernden Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt die psychischen und

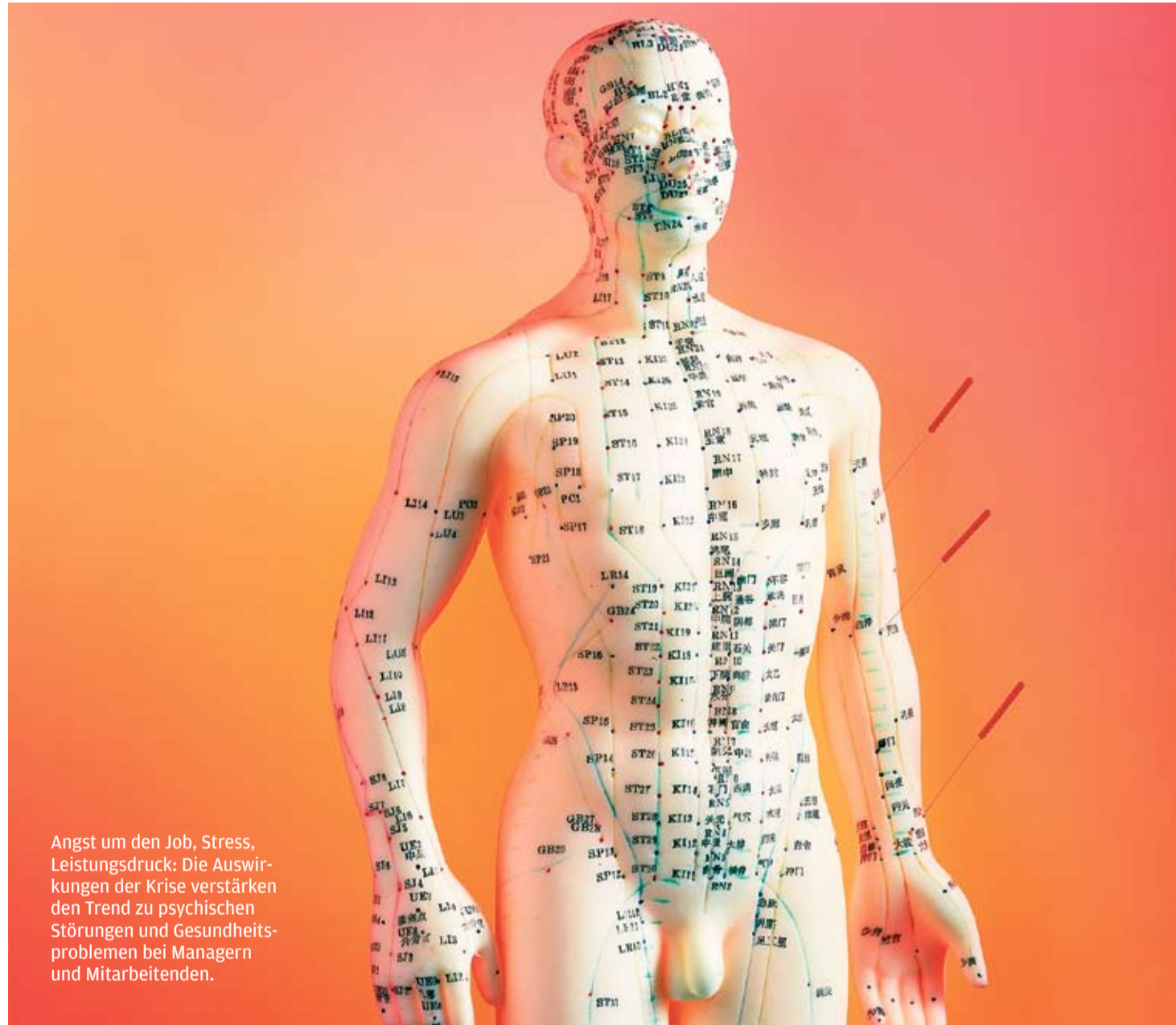
### Die Investitionen für externe Beratung zahlen sich oft mehrfach zurück.

physischen Belastungen erhöht. «Vor allem psychische Belastungen entwickeln sich seit einiger Zeit zu einem ernst zu nehmenden Thema in der Arbeitswelt», sagt Michael Gschwind vom Basler Beratungsunternehmen mfgschwind.

### Die wichtigsten Ressourcen

Kurzarbeit, Jobangst, Überlastung, Arbeitslosigkeit: Was bewirkt die Wirtschaftskrise psychisch? «Es ist anzunehmen, dass die Auswirkungen der Wirtschaftskrise – wie Angst vor Arbeitslosigkeit, konkrete Arbeitslosigkeit, abrupter Karrierestopp, Prestigeverlust – zu einer noch verstärkten Zunahme psychischer Störungen führen werden», sagt Gschwind. Hierzu gebe es natürlich noch keine Studien, aber: «Es melden sich bei mir häufig Klienten mit Stresssymptomen, hauptsächlich Manager, die über eine hohe Arbeitsbelastung klagen und lernen wollen, wie sie damit umgehen können.»

Was angeschlagene Mitarbeitende einen Betrieb kosten? «Für ein Unternehmen sind die Mitarbeitenden immer noch die wichtigsten Ressourcen», sagt Gschwind. «Ohne gesunde und motivierte Mitarbeitende kann kein Unternehmen langfristig erfolgreich sein.» Krankheitsbedingte Ausfälle hem-



Angst um den Job, Stress, Leistungsdruck: Die Auswirkungen der Krise verstärken den Trend zu psychischen Störungen und Gesundheitsproblemen bei Managern und Mitarbeitenden.

men das Unternehmen, binden Energie, verursachen Folgekosten und Frustrationen bei Kollegen.

### Eine Art «Dargebotene Hand»

Daher sollten Unternehmen auch im eigenen Interesse darauf bedacht sein, dass es den Mitarbeitenden gut geht. Da interne Psychologen und Sozialprogramme die Anonymität nicht garantieren, greifen Unternehmen vermehrt zu externer Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Program EAP). Diese bietet, als eine Art «Dargebotene Hand» für die Angestellten einer Firma, kostenlos und anonym telefonische oder direkte Beratung bei Konflikten, Mobbing, Burnout, Sucht, Depression und Ängsten an und zieht bei Bedarf weitere Fachpersonen bei. Externe Unterstützung kann das Wohlbefinden der

### GESUNDHEITSGEFAHREN

#### Was chronischer Stress auslösen kann

**Herz/Kreislauf** Essentielle Hypertonie, koronare Herzerkrankung, Herzinfarkt, Hirninfarkt.

**Muskulatur** Kopf-, Rückenschmerzen, Weichteilrheuma.

**Verdauung/Stoffwechsel** Verdauungsstörungen, erhöhter Blutzucker- oder Cholesterinspiegel.

Mitarbeitenden erhöhen und deren Leistungsfähigkeit steigern. Zudem senkt sie Mitarbeiterkosten, indem Probleme früh angegangen

**Immunsystem/Schmerz** Allergien, Autoimmunerkrankungen, verringerte Schmerztoleranz.

**Hormonhaushalt** Stresshormone, Verlust der Libido, Zyklusstörungen, Impotenz.

**Psyche** Zunehmendes Risikoverhalten, Konzentrationsprobleme, Tunnelblick, Gedankenkreisen, Einschränkung der Wahrnehmung, Rigidität, Selbstbewertungsprobleme, Ängste.

werden – die finanzielle Investition zahlt sich oft mehrfach zurück.

Greifen Firmen heute vermehrt zu externer Hilfe? «Wir merken die

Krise stark, haben etwa ein Viertel mehr Fälle; Arbeitsplatzsicherheit ist dabei eines der Hauptthemen», sagt Sabrina Arquint von der EAP-Anbieterin ICAS Schweiz in Wallisellen. Es sei aber schwieriger, neue Kunden zu gewinnen, da viele Firmen sparen. «Gerade in schwierigen Zeiten sollten aber die Unternehmen nicht zögern, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen.»

Externe Beratung entledigt Führungskräfte nicht ihrer Verantwortung, selber möglichst gut für ihre Mitarbeitenden zu sorgen, hält Gschwind fest. Und auch Letztere fordert er auf, gesundheitliche Aspekte stärker zu gewichten und Selbstmanagementtechniken zur Stressbewältigung zu lernen.

mfgschwind, Basel: [www.mfgschwind.ch](http://www.mfgschwind.ch). ICAS Schweiz, Wallisellen: [www.icas.ch](http://www.icas.ch).

### CHEFSACHE

*Sich nicht vom Kurs abbringen lassen*



**RUDOLF STÄMPFLI**

Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Zürich

Ende 2009 waren in der Schweiz 172 740 Personen als arbeitslos registriert. Diese Zahl schockiert, und für die Betroffenen ist der Verlust ihrer Beschäftigung ein hartes Los. Betrachtet man aber den Arbeitsmarkt im Lichte der schwersten Rezession seit Jahrzehnten und stellt man internationale Vergleiche an, dann fällt das Bild weniger düster aus. Sämtliche umliegenden Industrieländer leiden unter einer weit höheren Arbeitslosigkeit als die Schweiz, und in den USA ist die Arbeitslosenquote sogar etwa zweieinhalbmal so hoch wie hierzulande. Positiv zu vermerken ist auch die Tatsache, dass die Zahl der schweizerischen Beschäftigten im letzten Herbst leicht höher war als Anfang 2009.

Allerdings liegen die schwierigeren Arbeitsmarktzeiten noch vor uns. Zwar rechnen alle Konjunkturprognosen 2010 mit einem leichten Wachstum der schweizerischen Wirtschaft. Das reicht aber bei weitem nicht aus, um die negativen Beschäftigungsfolgen des vorangegangenen tiefen Konjunkturreinbruchs aufzufangen. Die Unternehmungen verfügen

«Ohne offenen Arbeitsmarkt zur EU werden wir die Chancen des nächsten Aufschwungs nicht voll wahrnehmen können.»

über grosse personelle Überkapazitäten, die sie noch bereinigen müssen. Vor allem das hohe Kurzarbeitsvolumen, das den Stellenverlust in den letzten Monaten bremste, wird sich teilweise über weitere Entlassungen abbauen. Wir müssen also mit einem weiteren Anstieg der Arbeitslosigkeit rechnen.

Immerhin dürften die Spitzenwerte der Arbeitslosenquote nicht ganz so hoch ausfallen, wie noch vor wenigen Monaten befürchtet werden musste. Wahrscheinlicher scheint uns ein «Plateau»-Szenario, mit einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote zwischen 4,6 und 4,8% über das laufende und das nächste Jahr. Die eigentliche Wende am Arbeitsmarkt ist somit erst gegen Ende 2011 zu erwarten. Der Anstieg der Arbeitslosigkeit wird sowohl von links wie von rechts zu Angriffen auf den freien und offenen Arbeitsmarkt genutzt. Gewerkschaften und SP fordern schärfere Vorschriften für Massenentlassungen und eine gesetzliche Sozialplanpflicht. Rechte Kreise attackieren den freien Personenverkehr zwischen der Schweiz und der EU, wollen wieder Kontingente einführen und sprechen sogar von einer Kündigung des Freizügigkeitsabkommens. Diese Instrumentalisierung der Beschäftigungsprobleme für politische Zwecke ist gefährlich. Die liberale Arbeitsmarktordnung zählt zu den wesentlichen Standortstärken der Schweiz, und ohne offenen Arbeitsmarkt zur EU werden wir die Chancen des nächsten Aufschwungs nicht voll wahrnehmen können. Von diesem Erfolgskurs darf uns auch die steigende Arbeitslosigkeit nicht abbringen.

**NACHGEFRAGT | MICHAEL GSCHWIND**, mfgschwind Beratungsunternehmen, Basel

## «Chefs müssen eine Kultur des Vertrauens schaffen»

Worüber beklagen sich Manager und Mitarbeitende am meisten?

**Michael Gschwind:** Viele Manager arbeiten in Jobs, in denen viel Selbstständigkeit verlangt wird und grosse Verantwortung übernommen werden muss. Die meisten klagen über eine zu hohe Arbeitsbelastung, da sie zu viel Arbeit haben oder unklare Aufträge ausführen müssen. Oft sind diese Personen perfektionistisch veranlagt, können nicht delegieren, sich nicht abgrenzen. Sie nehmen sich zu viel vor, ihre eigene Karriere steht stark im Vordergrund.

Welche Symptome sind häufig? Gschwind: Viele leiden an Schlafstörungen, da ihre Gedanken kurz vor dem Einschlafen kreisen. Sie



**MICHAEL GSCHWIND**

denken ständig daran, was am nächsten Tag alles erledigt werden muss. Physische Symptome bei Dauerstress sind Verspannungen, Schmerzen, Atem- und Kreislaufprobleme, Erschöpfung, ein gestörtes Immunsystem.

Wie kann die Belastung der Mitarbeitenden gesenkt werden?

Gschwind: Indem Unternehmen klare und faire Rahmenbedingungen schaffen, beispielsweise Überstunden abgeltend, die Ar-

beitsmenge auf ein verantwortbares Mass festlegen, Hilfestellung bieten bei Ressourcenknappheit, Offenheit pflegen bezüglich der Zukunft des Unternehmens. Führungskräfte sollten ihre Unterstützung zusichern, wenn Mitarbeitende unter zu hoher Arbeitsbelastung leiden.

Können Führungskräfte demnach entscheidend zur Gesundheit ihrer Mitarbeitenden beitragen?

Gschwind: Ja, wenn Chefs ihre Ziele klar und realistisch vorgeben, sich wertschätzend verhalten, eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens schaffen, dann können und wollen Mitarbeitende auch Belastungen mittragen. Dann sind sie fähig, Stress zu er-

tragen, wenn dann auch Aussicht auf Regeneration besteht.

Lohnt sich die externe Mitarbeiterbetreuung für Firmen finanziell?

Gschwind: Man geht davon aus, dass der Return on Investment der externen Mitarbeiterbetreuung bei zirka 1:5 liegt. US-amerikanische Untersuchungen belegen sogar einen höheren Wert.

Wie können Chefs ihre Angestellten intern konkret unterstützen?

Gschwind: Die Unternehmensführung kann eine Arbeitsumgebung anbieten, die Gesundheit fördert: Ergonomische Stühle, eine ruhige Umgebung, die richtigen Arbeitsinstrumente. Wenn Führungskräfte motivierend und

vertrauenswürdig wirken, sind die Voraussetzungen gut.

Aber kosten sollten diese Massnahmen natürlich nichts ...

Gschwind: Es besteht die Gefahr, dass in Krisenzeiten zuerst im Bereich Personalentwicklung, bei der internen Beratung oder der externen Mitarbeiterbetreuung gespart wird. Ich hoffe aber, dass sich Konzepte der Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsförderung durchsetzen. Dass Mitarbeitende mitbestimmen können, wie und wann sie arbeiten wollen, dass das Ergebnis zählt und nicht die abgessenen Stunden.

INTERVIEW: MADELEINE STÄUBLI-RODUNER