

Führung... und Stress

Zufriedene Mitarbeitende sind gesündere Mitarbeitende! Was macht Mitarbeitende in einem Unternehmen zufrieden und spornt sie an?

Frederick HERZBERG lehrte an der University of Utah – er befasste sich mit der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Arbeitnehmer/innen: Viele Führungskräfte gehen noch heute davon aus, Mitarbeiter würden vor allem durch finanzielle Zuwendungen motiviert und ihre Leistungsbereitschaft könnte dadurch entscheidend beeinflusst werden. Dies ist jedoch nicht der Fall. Untersuchungen zu Folge ergibt

sich ein ziemlich deprimierendes Bild: Viele Mitarbeiter reduzieren schon eine Woche nach der Gehaltserhöhung ihre Leistungen auf das Niveau vor der Erhöhung; wie kommt das? Herzberg definierte Hygienefaktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt oder als selbstverständlich betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dieses als Mangel. Zu den Hygienefaktoren zählen nach Herzberg insbesondere:

- Entlohnung und Gehalt,
- Personalpolitik,
- zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- Führungsstil,
- Arbeitsbedingungen,
- Sicherheit der Arbeitsstelle und deren Einfluss auf das Privatleben.

Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und kommen schwerpunktmäßig aus dem Arbeitsinhalt. Motivatoren verändern also die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit.

Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt. Unter Motivationsfaktoren werden eingestuft:

- Anerkennung von Leistung
- Erfolg
- Aufstiegsmöglichkeiten/ Karriereplanung
- Verantwortung
- Leistung
- selbstständige Entscheidung etc.

Günstige Hygiene-Faktoren machen also nicht glücklich, sie machen «nur» nicht unglücklich.

Top on Job Thurgau hat ein neues Angebot!

Wir bieten Ihnen als Unternehmen im Thurgau professionelle Unterstützung in Bewegung und Ernährung

Gesundheit ist eines der wichtigsten Grundbedürfnisse des Menschen. Dennoch fühlen sich immer weniger Menschen körperlich, geistig und seelisch wohl. Dieses Empfinden wird vor allem durch den modernen Lebensstil hervorgerufen, der immer mehr einhergeht mit häufig sitzenden Tätigkeiten und dadurch bedingten Bewegungsmangel oder aber auch Übergewicht.

Durch die immer anspruchsvoller werdenden äusseren aber auch inneren Lebensbedingungen werden die natürlichen Widerstandskräfte des Menschen geschwächt.

Dem möchten wir entgegenwirken, indem wir mit unseren Kunden gesundheitliche Schutzfaktoren fördern und erhalten.

Top on Job Thurgau bietet Ihnen ein Angebot für Körper, Geist und Seele.

Interessiert? Bitte wenden Sie sich mit Fragen direkt an Top on Job Thurgau, Tel. 071 461 12 66 oder schicken Sie uns ein Mail mit Ihrer Frage an: info@top-on-job.ch



Letter News

Für Betriebs-Partnerschaften von Top on Job Thurgau

Der Einfluss von...

Führungskräften auf die Gesundheit der Mitarbeiter

Bis in die 70er Jahre arbeitete die Mehrheit der Angestellten in der Schweiz in Produktionsbetrieben. In Folge dessen dominierten zur damaligen Zeit als gesundheitsrelevante Belastungen am Arbeitsplatz vor allem Rücken- und Skeletterkrankungen sowie Erkrankungen bedingt durch Arbeitsunfälle. Heute arbeitet die überwiegende Mehrheit der Berufstätigen (71% der Berufstätigen im Jahr 2006) in Dienstleistungsbetrieben. Insbesondere dadurch sind psychosoziale Belastungen an die Stelle von körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz getreten und eine stetige Zunahme arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen ist feststellbar. Gerade deshalb sind das Wohlbefinden am Arbeitsplatz aber auch das Betriebsklima zu anerkannt wichtigen Produktionsfaktoren geworden. Dies sind Handlungsfelder, die massgeblich von den Führungskräften und der Organisation gestaltet werden. Darüber hinaus sind Führungs-

kräfte wichtige Kulturpräger innerhalb einer Organisation. Dies kommt zum Ausdruck in den Werten, die sie vertreten, den Normen, die sie durchsetzen und dem Verhalten, das sie zeigen. Nicht allen Vorgesetzten ist ihr Einfluss bewusst oder sie haben sich selber einem hohen Leistungsdruck verschrieben. Das Motto der diesjährigen Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung in Basel lautete «Gesundheitsförderung ist Chefsache». Die Top on Job Mitarbeiterin Silvia Gysel und Dr. Marc Wülser vom Institut für Arbeitsforschung und

Organisationsberatung in Zürich stellten in einem Workshop mit dem Titel: Wertschätzung und Anerkennung: zentrale Faktoren des betrieblichen Gesundheitsmanagements den anerkennenden Erfahrungsaustausch vor. Die am Workshop teilnehmenden Fachleute stimmten überein, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle beim Erhalt der Mitarbeitergesundheit spielen. Verschiedene wissenschaftliche Studien untermauern diese Ansicht.

Monika Brechbühler
Top on Job, Thurgau

In dieser Ausgabe

1 – Der Einfluss von Führungskräften auf die Gesundheit der Mitarbeiter

2/3/4 – Führung und Stress

4 – Top on Job hat ein neues Angebot

Top on Job
ein Angebot der *perspektive*
Fachstellen Thurgau
Postfach 313
8590 Romanshorn
Tel. 071 461 12 05
Fax 071 461 24 66
info@top-on-job.ch
www.top-on-job.ch

Gesundheitsschädigende Führungsmythen oder Führungswahrheiten?!

- Vorgesetzte müssen **morgens die Ersten** und **abends die Letzten** sein.
- Nur wer **lange** und **viel arbeitet** gilt als **leistungsfähig**.
- Wer **genug Zeit für Familie** und **Freunde** hat, **setzt sich zu wenig** ein.
- **Krankheit** ist ein Zeichen von **Schwäche**.
- Wer **nicht innerhalb von zwei Stunden** eine **Email beantwortet**, ist **unprofessionell**.
- Der Mitarbeiter mit den **meisten Überstunden** wird **befördert**.
- **Gute Vorgesetzte** laufen **immer auf Hochtouren**.

«Gesundheitsschädigende Führungsmythen bzw. Führungswahrheiten» (in Anlehnung an Matyssek, 2007)

Führung... und Stress

Zu den häufigsten Ursachen von Stress am Arbeitsplatz gehören, laut Untersuchungen des Trägerverss Stressnostress (www.stressnostress.ch), neben Störungen und Unterbrechungen am Arbeitsplatz an erster Stelle, **ungelöste Spannungen oder Konflikte am Arbeitsplatz, eine hohe Arbeitslast und mangelndes Feedback.** Dies sind Bereiche, welche massiv von der jeweiligen Führungskraft geprägt werden.

Der renommierte schwedische Stressforscher Lennart Levi beschreibt anhaltenden Stress am Arbeitsplatz als einen ernstzunehmenden Auslöser von depressiven Störungen. Stress ist weltweit an vierter Stelle der Krankheitsursachen. In der EU werden die Kosten, welche durch Depressionen und den damit einhergehenden gesundheitlichen Problemen in Zusammenhang gebracht werden auf durchschnittlich 3 - 4 % des BSP geschätzt somit belaufen sich die Gesundheitsausgaben auf ca. 265 Milliarden Euro pro Jahr. Man geht davon aus, dass



depressive Störungen bis 2020 auf den zweiten Platz der häufigsten Erkrankungen vorge-rückt sein werden, gleich hinter den Herz-Kreislauferkrankungen. Insbesondere das Merkmal

Wertschätzung

Wertschätzung ist eine wichtige Ressource in der Arbeitswelt (nach Matyssek, 2007): **«Wertschätzung ist Ressource, die jeder Führungskraft unbegrenzt zur Verfügung steht. Trotzdem haben die meisten Mitarbeitenden den Eindruck dass es sich um ein äusserst knapp bemessenes Gut handelt.»**

Aber kann man denn unter Stress und Zeitdruck überhaupt noch Mitarbeiter ausreichend wertschätzen und Feedbacks geben? Die kantonale Verwaltung Thurgau hat sich hierzu Gedanken gemacht und kam zu

dem Schluss, dass es trotz zunehmenden Zeitdrucks am Arbeitsplatz möglich sein sollte seinen Mitarbeitern Wertschätzung und angemessene Feedbacks zu geben.

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Thema «Führung und Gesundheit» hat die kantonale Verwaltung Thurgau ihre Führungsgrundsätze neu überarbeitet. Monika Brechbühler von Top on Job hatte die Gelegenheit mit Peter Handschin, Mitarbeiter des Personalamtes der Kantonalen Verwaltung Thurgau, ein Gespräch zu den Führungsgrundsätzen zu führen.

- Nun, was aber macht ein gutes Arbeitsklima aus?**
- Gute Kommunikation (offen, direkt, klar, anständig und ehrlich)
 - Einander wertschätzen und ernst nehmen
 - Mitgefühl leben
 - Gegenseitige Unterstützung und Rücksichtnahme
 - Ausgeglichenen Beziehungen pflegen (keine Aussenseiterrollen)
 - Humor
 - Klare Aufgaben und Zielvorgaben und Ressourcendefinitionen
 - Positive Fehlerkultur
 - Konflikte werden direkt und gleich angesprochen
 - Mitsprachemöglichkeiten

Die Führungsgrundsätze der kantonalen Verwaltung Thurgau

«Es kommt nicht darauf an die Welt zu verändern, sondern sie zu vermenschlichen.»
(Karl Steinbuch)

Im Rahmen verschiedener Verwaltungsreformprojekte wurden vor zwei Jahren in der kantonalen Verwaltung Thurgau (KV TG) auch die vorhandenen Führungsgrundsätze von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe überarbeitet. «Das Ziel war kurz, prägnant und wegweisend eine praktikable Lösung zu erarbeiten» so Handschin im Gespräch. Die Führungsgrundsätze der KV TG sollten sich dabei an den drei Pfeilern **Wertschätzung, Vorbild und Beweglichkeit** (im Unternehmen) orientieren. Diese Aspekte stehen für Merkmale einer guten Führungskultur. Das Resultat bezeichnet Peter Handschin als «die optimierte Annäherung an ein lebbares

Werk». Neun Führungsgrundsätze wurden dabei extrahiert:

Wertschätzung: Wir führen transparent und schaffen Vertrauen.

Wir gehen offen und aufmerksam auf Menschen zu.
Wir respektieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Wir handeln glaubwürdig.

Vorbild: Wir führen mit klaren Zielen.

Wir legen Ziele fest und achten auf die Ressourcen.
Wir fordern Leistung und fördern die Vielfalt der Mitarbeitenden in der KV TG darstellen.

«Die Führungsgrundsätze sind Werte. Und Werte hängen mit Wertschätzung zusammen. Allem was mit Wertschöpfung zu tun hat, müssen Werte zugrunde gelegt werden» so Peter Handschin.

Die Auseinandersetzung mit Werten und Führungsaspekten bildeten die inhaltlichen Schwerpunkte der Diskussionen in der interdisziplinären Arbeitsgruppe der KV TG. Die Gespräche zielten dabei auf eine nachhaltige Umsetzung der Führungsgrundsätze. Hierzu wurden und werden immer noch Führungskräfte in verschiedenen Ämtern der kantonalen Verwaltung in Workshops geschult.

Beweglichkeit: Wir erwarten und fördern Selbständigkeit und Eigenverantwortung.
Wir erkennen Veränderungsbedarf und bewirken Anpassungen.
Wir äussern klar unsere Erwartungen.
Wir fördern die Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Pro Grundsatz wurden sehr ästhetisch anmutende und symbolträchtige Fotos mit Steinen, die von Händen gehalten oder getragen werden, auf eine Karte gedruckt. Bilder und Text passen hierbei harmonisch zueinander.

Dieser Kartenbund ist in einer CD Box erhältlich. Sie können als kleine Botschaften verschenkt oder auch in Teambesprechungen eingesetzt werden. Peter Handschin weist darauf hin, dass die Steine in Form und Farben lebendig und vielgestaltig aussehen und dadurch perfekt die Vielfalt der Mitarbeitenden in der KV TG darstellen. **«Die Führungsgrundsätze sind Werte. Und Werte hängen mit Wertschätzung zusammen. Allem was mit Wertschöpfung zu tun hat, müssen Werte zugrunde gelegt werden»** so Peter Handschin.

Die Auseinandersetzung mit Werten und Führungsaspekten bildeten die inhaltlichen Schwerpunkte der Diskussionen in der interdisziplinären Arbeitsgruppe der KV TG. Die Gespräche zielten dabei auf eine nachhaltige Umsetzung der Führungsgrundsätze. Hierzu wurden und werden immer noch Führungskräfte in verschiedenen Ämtern der kantonalen Verwaltung in Workshops geschult.

«Führungsgrundsätze sind Werte, die diskutiert werden müssen.»

Der Wert der neuen Führungsgrundsätze liegt nicht darin, dass sie neu sind. Laut Peter Handschin wurde nichts Neues erfunden, vielmehr soll die Auseinandersetzung damit den eigentlichen Gewinn für die Mitarbeitenden bringen. Dies sei allein schon dadurch begründet, dass kein 20seitiges Werk

mehr vorliege, welches im Ordner verstaubt. Die neuen Führungsgrundsätze beschränken sich auf Wesentliches im betrieblichen Umgang miteinander.

Schwierigkeiten / Hindernisse

Auf Grenzen und Schwierigkeiten angesprochen, weist Peter Handschin auf das Trägheitsprinzip hin: «Veränderungen lösen immer bei einem grösseren Teil der Menschen Widerstände aus. Ein wichtiges Merkmal von erfolgreichen Unternehmen ist unter anderem die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen in der Arbeits- und Wirtschaftswelt zu reagieren.»

Der Zeitbedarf bei der Einführung von Veränderungsprozessen sollte nicht unterschätzt werden, da sonst sehr schnell bei den Mitarbeitenden das Gefühl aufkomme etwas übergestülpt zu bekommen und sich dadurch die Veränderung nicht verwurzeln kann. Dies sind grundlegende Merkmale bei jeglichen Veränderungsprozessen. Der Zeitdruck des daily business ist dabei das grösste Hindernis.

«Der Blick nach Innen ist vielfach schwierig in unseren hektischen Zeiten, dies hat zur Folge, dass wir nicht mehr wissen, was uns wichtig ist, was unsere Werte sind. Nur mit der Konzentration auf das Wesentliche, können Freiräume für Reflexionen über Werte freigehalten werden» meint Peter Handschin.

Er ist der festen Überzeugung, dass sich Investitionen in Führungs- und Betriebskultur lohnen.



Wir respektieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir fördern ihre Stärken und Fähigkeiten.