

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 71 (1993)

**Heft:** 9

**Rubrik:** Verschiedenes = Divers = Notizie varie

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Von der Führungspflicht im Betrieb

Paul VALENTIN, Brugg

Es ist eigentlich erstaunlich, wie viele Vorgesetzte es immer noch gibt, die ihre Aufgabe nur darin sehen, ihre eigenen Arbeiten zu erledigen, den Mitarbeitern Arbeiten zuzuweisen und diese dann wieder entgegenzunehmen oder den Rapport zu erhalten, dass sie erledigt wurden. Sie sehen ihre Aufgabe also einzig und allein darin, den manuellen Ablauf der Produktion, die Erledigungen, zu überwachen und für eine gewisse Disziplin und Kontrolle zu sorgen. Wenn man diese Vorgesetzten aber einmal fragt, inwieweit sie ihrer Führungspflicht gerecht werden, dann begegnet man fast erschrockenen, zumindest aber erstaunten Gesichtern. Und doch erfüllt ein Vorgesetzter die an ihn gestellten Anforderungen erst dann richtig und gut, wenn er sowohl für ein produktives Arbeiten besorgt ist als auch seine Führungspflicht ausübt und diese auch täglich ernst nimmt.

### *Menschenführung steht im Vordergrund*

Ein guter Vorgesetzter ist dafür besorgt, seine Mitarbeiter möglichst aufwärts zu führen. Also hat er sich dafür einzusetzen, dass das Betriebsgeschehen nicht nur einen geordneten, sondern auch einen lebenserfüllenden Ablauf nimmt, was bedingt, dass der persönliche Kontakt mit seinen Leuten immer gegenwärtig sein muss. Wenn seine Führung insgesamt positiv ausfallen soll, dann muss er in allererster Linie dem Menschen gerecht werden, um den es hier schliesslich geht. Das allerdings kann nur ein Vorgesetzter, der nicht nur Interesse für seinen Beruf zeigt, sondern auch Verantwortung für die ihm anvertrauten Mitarbeiter empfindet. Arbeiten mit einem mürrischen Gesicht verteilen, da und dort Zensuren erteilen und eine gute Leistung ohne Anerkennung einkassieren, das kann doch wohl jeder. Man kann diese Leute zu jenen zählen, von denen oft die Bemerkung zu vernehmen ist: «Welche Arbeit ich ausführe, ist mir egal. Hauptsache ist, ich verdiene mein Geld!» Solche Vorgesetzte, mögen sie fachlich noch so tüchtig sein, sind aber in gewissem Sinne ein Passivposten für das Unternehmen.

Die Führungsaufgabe eines Vorgesetzten sollte auch in der Hilfeleistung nach jeder Seite hin zu erkennen sein. Klarer ausgedrückt: Er muss befähigt sein und den festen Willen haben, seinen Leuten zu helfen, an die Hand zu gehen, sie zu fördern und ihnen die Arbeit zu erleichtern. Dies bedingt allerdings vorbeugende und gegenwärtige Massnahmen.

Bei den *vorbeugenden* Massnahmen muss er einen Blick für kommende oder sich anbahnende Konflikte wie schwindendes Vertrauen, ungerechte Urteile, unsicheres Verhalten, mangelnde Verträglichkeit, Unfreundlichkeit, Willkür, rücksichtsloses Eifern, ansteckende Erbitterung, um nur einige zu nennen, haben. Dazu aber braucht es Vorgesetzte, die sich nicht nur um den Ablauf der täglichen Routinearbeit kümmern, sondern die auch ihrer Pflicht der Menschenführung nachkommen.

Zu den *gegenwärtigen* (aktuellen) Massnahmen gehören der Kampf gegen allzu grossen und lähmenden Bürokratismus, Beachtung der Überempfindlichkeit gegen allzu grosse Sicherungsmassnahmen, die Fähigkeit zur Lenkung der zeitweise erdrückenden Arbeit, um dadurch eine Überbeanspruchung zu vermeiden, das Vorbeugen gegenüber jeglicher Willkür, das rechtzeitige Erkennen von Unsicherheiten einzelner Mitarbeiter, um einem eigenmächtigen Verhalten beizeiten einen Riegel zu schieben. Gut und recht, wird nun mancher Vorgesetzte denken, aber wie kann ich solchen Pflichten denn überhaupt noch nachkommen, wo ich doch schon in der eigenen Arbeit ertrinke? Zugegeben, hier liegt leider das Übel unserer gehetzten Zeit, die uns rastlos vorwärts treibt, bei der es eben nur noch darauf ankommt, die Aufträge zu erledigen, und dabei den Mitarbeiter, den Menschen, vergessen lässt. Dabei ist es ebenso wichtig, einerseits die Bestellungen, die Aufträge zu erledigen, andererseits aber auch der Führungspflicht nachzukommen.

### *«Goodwill» ist gefragt*

Wieviel «Goodwill» könnte ein Vorgesetzter aus seinen Leuten herausholen,

wenn er sich um sie auch als Mensch und nicht nur als Kadermann kümmern würde? Dazu drei Beispiele.

Da ist der Angestellte X, der sich mit Minderwertigkeitskomplexen herumzuschlagen hat und dem die Arbeit deshalb doppelt schwer fällt. Wie sehr aber könnte dem Manne geholfen werden, wenn er einen Vorgesetzten hätte, der sich auch nur dann und wann ein bisschen Zeit nehmen würde, um mit ihm zu reden, ihm Mut zuzusprechen und Selbstvertrauen einzuflössen.

Oder da ist der Arbeiter Y, der mit schweren Sorgen familiärer oder persönlicher Art zu kämpfen hat. Wie wohl wäre es ihm, wenn erstens sein Vorgesetzter dies von selbst merken und zweitens ihm seine Hilfe anbieten würde.

Und da haben wir noch die langjährige, einfache, aber gute Mitarbeiterin Z, die tagaus, tagein pflichtbewusst ihre Arbeit verrichtet und dabei doch ein «Mauerblümchendasein» im Betrieb führt, weil sie selbst zu scheu ist, um sich vorzudrängen, und so auf ihrer Stufe einfach da stehengelassen wird, wo sie sich beim Eintritt befand. Wie anders aber könnte das Leben dieser Mitarbeiterin und ihre Laufbahn in der Firma verlaufen, wenn der Vorgesetzte merken würde, was für eine gute Kraft er tatsächlich in nächster Nähe hat! Wenn . . .

### *Nicht nur «Arbeitsbienen»!*

Die Mitarbeiter, Arbeiter, Angestellten müssen merken, dass sie für den Vorgesetzten nicht nur «Arbeitsbienen» sind, sondern auch Menschen, zugegeben mit allen Schwächen und Stärken. Wenn man bedenkt, dass in einer Arbeitsgemeinschaft die besonderen Einzelschicksale alle irgendwie miteinander auskommen müssen, dann wird die Führungspflicht des Vorgesetzten noch deutlicher hervorgehoben. Man kann sogar behaupten, dass die Führungspflicht des Vorgesetzten sich auf solche menschlichen Probleme erstrecken sollte wie etwa das Essen, die Unterkunft und die familiären Verhältnisse. Man kann nämlich Menschen nur dann richtig führen, wenn man sie auch wirklich kennt, und zwar nicht nur vom grünen Tisch oder vom Arbeitspult aus, sondern vom näheren menschlichen Kontakt. Vergessen wir eines nie: Der Vorgesetzte ist der Mittler zwischen den Forderungen, Wünschen und Hoff-

nungen der Geschäftsleitung einerseits und seinen Mitarbeitern andererseits. Gewiss, der eine flüchtet in seine Arbeit, der andere verschanzt sich hinter einer eisigen Distanz, um den Problemen auszuweichen. Leider! So aber geht es nicht. Die menschlichen Probleme in einem Betrieb dürfen nicht einfach zurückgestellt und schubladiert werden. Also ist von ganz oben über die Mitte bis nach unten mehr Verständnis füreinander gefragt.

*«Oben» auch zur Kenntnis nehmen!*

Hinsichtlich Führungspflicht sind aber auch die Unternehmer selbst, die Ge-

schäftsleitung und die Direktoren angesprochen. Wer dauernd mit Zahlen, Betriebsstrukturen, Umsatzsteigerung, Konkurrenz, Sitzungen, Reisen u. a. m. beschäftigt ist, wird dem Kapitel «Führungspflicht» sicher nicht allzu viel Zeit einräumen können, dieser Pflicht aber oft auch unabsichtlich nicht immer und überall den ihr gebührenden Stellenwert beimessen. Es scheint mir aber doch von grösster Bedeutung zu sein, dass man sich ganz «oben» vermehrt auch damit auseinandersetzt, denn gerade von hier aus sollte das Vorbild nach «unten» eben beispielgebend sein, um noch besser Schule zu machen!

Durch gezielte Massnahmen sollte die Führungspflicht für das ganze Unternehmen zum weithin leuchtenden Vorbild erhoben werden. Mit dem Auftrag nur an den Personalchef allein ist es nicht getan, denn auch in diesem Punkt – Führungspflicht – muss die höchste Stelle im Betrieb verantwortlich zeichnen. Wer «oben» das gute Beispiel vorlebt, hat nach «unten» keine Mühe! Qualität steht in unserem Land bekanntlich auf allen Ebenen im Vordergrund. Menschenführung gehört auch dazu... sollte es wenigstens!

SIU

## Kampf gegen den Stress

Erwin WENGER, Ostermündigen

Weit mehr Menschen sind vom Stress betroffen, als allgemein angenommen wird, und dies nicht nur in gewissen Chefetagen oder Kaderpositionen, sondern nahezu in allen Berufen. Die Betroffenen fühlen sich in ihrer Arbeit aufgerieben und leiden an seelischer Erschöpfung, deren Ursachen vielfach auf übermässige Belastung im Beruf zurückzuführen ist.

Vielfach besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Stress im Beruf und gesundheitlichen Problemen. Die Symptome sind unterschiedlich, z. B.:

- Kopf- und Rückenschmerzen
- andauernde Müdigkeit
- Depressionen
- Nervosität
- Magengeschwüre
- Bluthochdruck
- oder auch übermässiges Trinken und Schlaflosigkeit

Die Ursachen des Stresses selbst beruhen auf einer Langzeiteinwirkung von bestehenden Vorkommnissen, Feststellungen und Einwirkungen, z. B.:

- gestörtes Arbeitsklima
- Überforderung in der Arbeit
- Nichtbeförderung
- Termindruck mit der Folge von regelmässigen Überstunden
- Eheprobleme
- finanzielle Engpässe

Die Folgen einer solchen Stresssituation im kritischen Stadium der Erschöpfung können sich im übermässigen Essen, Trinken, in der Einnahme von Medikamenten oder auch in der Hingabe zum lässigen «Nichtstun» bemerkbar machen. Dieser Erschöpfungszustand kann sich auch soweit steigern und verschlimmern, dass das Leben des Betroffenen in Gefahr ist.

Nun interessiert es aber vielmehr, welche Möglichkeiten man besitzt, um aus dem Stress herauszukommen, dem man ausgesetzt ist. Leicht ist es nicht, und es bedarf sowohl grosser persönlicher Anstrengungen als auch eines starken Willens. Man muss versuchen, vom Gefühl der beruflichen Überforderung, einer möglichen Ehekrise, der finanziell kritischen Situation durch positives Denken und Zerlegen der einzelnen Probleme in übersichtliche Teilgebiete Abstand zu gewinnen.

### Zehn Tips für den Kampf gegen den Stress

1. Hüten Sie sich vor dem allzu ehrgeizigen Ziel des nur «Karrieredenkens». Lernen Sie Ihre Grenzen der Leistungsfähigkeit kennen und programmieren Sie nicht Misserfolge, indem Sie sich ein unerreichbares Berufsziel setzen.
2. Versuchen Sie von Ihrer Arbeit Abstand zu gewinnen und halten Sie sich stets das Lebensziel vor Augen, denn die berufliche Tätigkeit ist nicht das allein Zählende im Leben.
3. Wenn Sie nicht mehr ständig um Ihre Karriere bangen, werden Sie auch gelassener. Dies verhilft Ihnen zum vermehrten positiven Denken und verschafft Ihnen mehr Lebensfreude.
4. Auch wenn Sie nie die oberste Stufe der Hierarchie erreichen, nehmen Sie sich stets vor: Ich werde stets mein Bestens geben, aber ich werde nicht arbeiten bis zum Umfallen.
5. Spüren Sie sich von Ihrer beruflichen Tätigkeit zu stark strapaziert und überfordert, dann ist es höchste Zeit, durch eine klare Standortbestimmung die Ursachen für diesen Zustand zu

erforschen und Mittel und Wege für deren Behebung einzuleiten.

6. Sprechen Sie mit Freunden in ähnlicher Stellung über das Sie belastende Problem. Allenfalls können Sie auch Ihren direkten Vorgesetzten in einem vertraulichen Gespräch offen über die unhaltbare Situation informieren und nach möglichen Lösungen für deren Abhilfe suchen.
  7. Gleich verhält es sich mit dem steten Termindruck und andauernd zu leistenden Überstunden. Analysieren Sie in einem ersten Schritt Gründe der unbefriedigenden Situation, suchen Sie dann nach möglichen Lösungen zur Abhilfe und unterbreiten Sie schliesslich diese in einer offenen Aussprache dem direkten Vorgesetzten.
  8. Ein taugliches Mittel, den Stressproblemen im täglichen Leben (Beruf/Familie) wirksam zu begegnen, ist, sich einem Hobby besonders hinzugeben. Das hilft Ihnen, von Ihren Berufs- und privaten Problemen Abstand zu gewinnen.
  9. Eines der besten Mittel gegen berufsbedingte Ermüdungserscheinungen ist regelmässige Sport zu treiben. Versuchen Sie einige Monate, sich einer Ihnen zusagenden Sportart hinzugeben, um eine gesteigerte körperliche Leistungsfähigkeit aufzubauen.
  10. Wenn alle Stricke reissen und alles nichts fruchtet, dann versuchen Sie aus dem Alltagstrott auszubrechen, indem Sie den Tag einmal anders beginnen als sonst, um von Ihren Gewohnheiten loszukommen. So löst etwa ein geruhsamer Arbeitsanfang oft eine beruhigende Wirkung aus.
- Wir müssen lernen, dem andauernden Stress wirksam entgegenzuwirken, denn auf die Dauer kann dies böse Folgen nach sich ziehen. Im Stresszustand ist es nicht möglich, die Freizeit richtig erholend zu geniessen. Wichtig dabei ist es, die Arbeit zu beherrschen und nicht von ihr beherrscht zu werden.

SIU