

- **00:00:00**

In unserer Resilienz-Podcast-Reihe "Mach dich unkaputtbar" sprechen wir heute über Arbeit.

- **00:00:17**

Arbeiten wir uns kaputt, wie gesunde Führung gelingt.

- **00:00:21**

Mein Name ist YoYo Schweizer und ich darf heute bei uns den Psychologen, Soulboxer und

- **00:00:28**

Wegebereiter.

- **00:00:29**

Dr. Simon Hahnzog begrüßen.

- **00:00:31**

Hallo YoYo, ich grüße dich.

- **00:00:33**

Simon, ich fange direkt an und zwar mit ein paar Zahlen, mit ein paar Fakten.

- **00:00:38**

Ausfälle aufgrund psychischer Probleme sind seit 2014 um etwa 50 Prozent gestiegen.

- **00:00:45**

22 war die häufigste Diagnose, Müdigkeit, Erschöpfung und Antriebslosigkeit und 24

- **00:00:51**

ergibt das jetzt einen Rekord bei den Fehlzeiten.

- **00:00:54**

Die Frage an dich und damit steigen wir auch direkt ein.

- **00:00:58**

Arbeiten wir uns krank und kaputt oder gibt es dafür einfach andere Ursachen?

- **00:01:02**

Ich würde vorne weg erstmal was ganz, ganz Wichtiges sagen, nämlich das wird gerne

- **00:01:07**

vergessen bei diesem ganzen Thema Arbeit, Arbeit zu haben, arbeiten zu können, ist einer der

- **00:01:14**

wichtigsten Einflussfaktoren für Gesundheit.

- **00:01:18**

Menschen, die Arbeit haben und in Arbeit sind, sind signifikant gesünder als diejenigen,

- **00:01:24**

die leider keine Arbeit haben.

- **00:01:26**

Das nur mal vorweggeschickt zu dem ganzen Thema und arbeiten wir uns kaputt.

- **00:01:34**

Die Belastungen haben sich verändert, das kann man sehr, sehr deutlich sehen, wie sich

- **00:01:39**

auch Arbeitswelt geändert hat.

- **00:01:42**

So hat es ja gerade schon den großen Anstieg der psychischen Erkrankungen und deren Einfluss

- **00:01:48**

auf die Fehlzeiten in der Arbeit erwähnt.

- **00:01:52**

Unsere Arbeitswelt hat sich verändert und in den letzten Jahren die ganze Welt aus

- **00:01:56**

er verändert, die in jeder Hinsicht belastend ist.

- **00:01:59**

Müssen wir jetzt nicht alles wiederholen, was Pandemie, Kriege, Inflation und und und

- **00:02:06**

und und alles so mit uns machen und die Arbeitswelt an sich.

- **00:02:10**

Und der Anstieg in der Statistik kommt deswegen nicht wirklich überraschend, wenn man sich

- **00:02:17**

die Situation der letzten paar Jahre anschaut.

- **00:02:20**

Also das heißt quasi an der Arbeit an sich liegt es nicht, sondern es liegt an dem vielen

- **00:02:25**

Außen rum, das dann Einfluss auf unsere Arbeit hat.

- **00:02:27**

Und die Arbeit ist eben auch ein Faktor und die hat sich halt vor allem für viele Berufsfelder

- **00:02:33**

sehr, sehr geändert.

- **00:02:34**

Und zwar nicht nur für diejenigen, die überwiegend ein Büroarbeitsplatz haben, sondern überall

- **00:02:41**

hat sich die geändert durch die Informationstechnologie, durch die Globalisierung, durch die Vernetzung

- **00:02:46**

der verschiedenen Branchen und Arbeitsfelder, durch einen Anstieg von Tempo und natürlich

- **00:02:52**

auch eingebettet in den gesellschaftlichen Wandel, was zum Beispiel Carezeiten in der

- **00:02:58**

Familie betrifft.

- **00:02:59**

In der Kindererziehung genauso wie in der zunehmenden Pflege, Altereltern, die durch

- **00:03:06**

die höhere Lebenserwartung dienen.

- **00:03:08**

Großes Glück ist, dass wir uns auch als Gesellschaft dahin entwickeln, dazukommen und und und

- **00:03:13**

und und.

- **00:03:14**

Also da könnte man jetzt ganz ganz vieles nennen, um mal zum Beispiel zu geben, damit es so greifbar

- **00:03:19**

ist.

- **00:03:20**

Ein langjähriger Kunde von mir ist ein großes Einzelhandelsunternehmen, wo jeder, der hier

- **00:03:28**

zuhört, sicher schon eingekauft hat oder es vielleicht heute noch tut.

- **00:03:33**

Und in diesem Einzelhandelsunternehmen war es früher so, da gab es nur noch keine Scannerkasten,

- **00:03:44**

sondern die Verkäuferinnen mussten da jeden Artikel per Hand eintippen.

- **00:03:48**

Und das hat immer Wahnsinn.

- **00:03:51**

Man hat so viele Zahlen merken, es ist ja unglaublich komplex und schwierig usw.

- **00:03:56**

Es ist viel einfacher, wenn man es dann einfach nur, Stichcode, Klick Klick, Piep Piep und

- **00:04:01**

fertig ist.

- **00:04:02**

Naja, aber dazu muss man wissen, wenn man sich das Kognitionspsychologisch anschaut, sich

- **00:04:08**

Dinge auswendig merken.

- **00:04:09**

Ja, das ist ein Supergedächtnis Training und das ist auch alles nicht ganz leicht und da

- **00:04:12**

muss man wirklich ran.

- **00:04:14**

Aber das ist vom Abstraktionslevel ganz was anderes als heute notwendig ist, um die moderne

- **00:04:20**

Technologie zu bedienen.

- **00:04:22**

Zum Beispiel gibt es in jeder dieser Filialen und es ist in allen anderen Unternehmen genauso

- **00:04:27**

gleiche so.

- **00:04:28**

Ein sehr komplexes Wahnsinn-Wirtschaftssystem, das über ein Handhalt PC, also wie so ein

- **00:04:33**

Eibuck bedient werden muss, was viel, viel komplizierter ist letztendlich vom Ablauf

- **00:04:39**

und auch die Vorgänge, die sich bereichert haben.

- **00:04:41**

Also das mal so als Beispiel, um deutlich zu machen, nee, nicht nur die, die sowieso irgendwie

- **00:04:46**

früher am Schreibtisch gearbeitet haben, müssen halt jetzt mit anderen Sachen klack kommen,

- **00:04:50**

dann es zieht sich durch alle Berufe durch.

- **00:04:53**

Wie gut es mir am Arbeitsplatz geht, dann hängt aber auch noch von guter Führung ab.

- **00:05:00**

Das ist ja auch so ein bisschen die Überschrift heute, wie gesunde Führung gelingt.

- **00:05:04**

Also ein Chef, der quasi auf seine Mitarbeitenden schaut.

- **00:05:08**

In wenigen Worten, wie würdest du denn eine gesunde Führung definieren?

- **00:05:12**

Um es ganz wenige Worte sein zu lassen, gute Führung.

- **00:05:20**

Okay, mach aus den paar ganz wenigen Worten ein bisschen mehr.

- **00:05:26**

Nein, das ist das Schöne dran.

- **00:05:30**

Also eine gesunde Führung ist für alle Beteiligten und damit meine ich auch und gerade das Unternehmen

- **00:05:38**

und seine Wirtschaftlichkeitsinteressen von großem Vorteil.

- **00:05:44**

Das heißt, eine gesunde Führung ist nicht nur wertschätzend mit den Mitarbeitern, die

- **00:05:51**

dafür sorgt, dass sie gebunden sind, dass sie gesehen werden, dass sie nicht nur einfach

- **00:05:55**

eine Nummer sind.

- **00:05:57**

Die konfliktfähig ist, die Kommunikationskompetenz hat, die auch selbst reflektiert ist.

- **00:06:05**

Also gesunde Führung, die mehr nachher vielleicht noch drüber fängt für mich immer bei der

- **00:06:09**

Führung der eigenen Person an.

- **00:06:11**

Und sie ist eben auch fürs Unternehmen gut, weil sie dazu führt, dass die Mitarbeitenden

- **00:06:20**

leistungsfähig sind, dass sie die Leistung abrufen können und bringen können, warum

- **00:06:25**

sie mit dabei sind und so die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens stärken.

- **00:06:29**

Also das ist keineswegs nur so ein nettes Add-on, dass man jetzt sagen muss, ach jetzt

- **00:06:34**

müssen unsere Führungskräfte auch noch gesund führen.

- **00:06:36**

Was sollen das?

- **00:06:37**

Ne, wenn die Führung so machen, wie Führung funktioniert, dann ist es für alle Beteiligten

- **00:06:43**

ein Gewinn.

- **00:06:44**

Das heißt, also dieser gesunde Führungsstil wirkt sich sofort auf die Gesundheit und

- **00:06:50**

auch die Resilienz aller Mitarbeitenden aus.

- **00:06:52**

Ach, das sofort.

- **00:06:54**

Okay.

- **00:06:55**

Will ich jetzt mal so ein bisschen den Anführungszeichen setzen, das ist auch die Herausforderung,

- **00:07:01**

wenn es darum geht.

- **00:07:02**

Denke ich mal kurz vorher ansetzen, gesunde Führung ist nichts, was man erst etablieren

- **00:07:05**

muss, würde ich sagen, weil allein schon, wenn ein Unternehmen überhaupt noch existiert,

- **00:07:10**

muss es irgendwo auch gesund sein und dann gibt es irgendwo auch gesunde Führungselemente.

- **00:07:14**

Also das ist jetzt nichts, was erst neu geschaffen werden muss und was vorher überhaupt nicht

- **00:07:18**

existiert hat.

- **00:07:19**

So, ah, weil das hieß ja vorher, dass wenn man sich damit noch nicht explizit beschäftigt

- **00:07:23**

hat im Unternehmen zum Beispiel, hieß es ja vorher, wäre die Führung krank oder so.

- **00:07:29**

Das ist ja Quatsch, sondern es bereichert eher die Bewusstheit drüber.

- **00:07:35**

So, hey, sich das mal zu bewusst zu machen.

- **00:07:37**

Wenn ich einen Mitarbeiter am Gang treffe und ein kurzes Hallo sage und mal nachfragt,

- **00:07:43**

wie geht es dir und er mich vielleicht fragt oder wenn ich jemanden sehe, der irgendwie

- **00:07:46**

gerade ein bisschen düstert reinschauen, mal zu fragen, hey, alles okay bei dir oder

- **00:07:52**

wenn ich einen Konflikt konstruktiv löse oder wenn ich einen Prozess so aufsetze, dass

- **00:07:56**

er wirklich flutscht und sauber funktioniert für alle Beteiligten.

- **00:07:59**

Wenn die Mitarbeiter die Aufgaben machen, die sie können oder dafür qualifiziert werden

- **00:08:06**

für die, die sie noch machen sollen.

- **00:08:08**

Also da kann ich jetzt wirklich lange reden.

- **00:08:11**

All das trägt zur Gesundheit bei und das sofort, das ist das Thema beim, oder die Herausforderung

- **00:08:20**

bei allem, wenn man sich mit Gesundheit beschäftigt, Gesundheit zu entwickeln, zu verändern, zu

- **00:08:27**

fördern, ob jetzt in der Arbeit oder gesellschaftlich oder auch bei jedem Einzelnen.

- **00:08:31**

Das weiß auch jeder von uns genauso.

- **00:08:33**

Dauert, weil es immer beim Einzelnen auch mit der Persönlichkeit und bei vielen immer

- **00:08:40**

auch mit der Kultur zusammen hat und Kultur und Persönlichkeitsveränderungen, die gehen

- **00:08:44**

nicht von heute auf morgen.

- **00:08:46**

Du hast jetzt gerade gesagt, oder ja, das Firmen, die heute noch existieren, da muss ja irgendwo

- **00:08:54**

ein gesunder Führungsstil sein.

- **00:08:56**

Trotzdem hört man immer wieder von Menschen, die über ihre Chefs klagen, weil die alles

- **00:09:02**

kontrollieren, weil die wahnsinnig viel Druck aufbauen oder dass so Ego-Typen sind, die reinkommen

- **00:09:08**

und sagen, hey, ich bin hier der Boss.

- **00:09:10**

Woran liegt es denn deiner Meinung nach, dass solche Führungsansätze immer noch weit verbreitet

- **00:09:15**

sind, obwohl ja eigentlich klar ist, dass dieser gesunde Führungsstil vielleicht der bessere

- **00:09:20**

in Führungsstrichen ist?

- **00:09:22**

Das wird keine kurze Antwort.

- **00:09:26**

Aber ich versuche erstmal auch hier wieder ein Vergleich.

- **00:09:29**

Ja, gerne.

- **00:09:30**

Noch mal andockend an dem Thema Kultur.

- **00:09:33**

Deswegen kleine Nebenbemerkungen an der Stelle, was ganz, ganz wichtig ist und das

- **00:09:37**

passiert in den Beispielen, die du gerade genannt hast ja auch, zu glauben, gesunde Führung

- **00:09:43**

ist was, was nur durch die Führungskräfte ermöglicht werden kann.

- **00:09:46**

Das wäre mein nächstes Stil.

- **00:09:48**

Nein.

- **00:09:49**

So ist es nicht.

- **00:09:50**

Das Führung ist, das ist wie beim Tanzen.

- **00:09:55**

Wenn der, der führt, nicht führen kann, tritt man sich auf die Füße.

- **00:10:00**

Aber wenn der, der geführt wird, sich nicht führen lässt, tritt man sich auch auf die

- **00:10:05**

Füße.

- **00:10:06**

Stimmt, ja.

- **00:10:07**

Und darum rum ist wiederum die Musik entscheidend.

- **00:10:09**

Wenn das Orchester dauernd aus dem Tag kommt, dann wird es auch schwer sein zu tanzen.

- **00:10:15**

Das heißt, Führung ist tatsächlich, das ist ein Kulturelement.

- **00:10:18**

Das geht einfach alle an, die die führen, die die geführt werden und im aller, aller

- **00:10:24**

obersten Stelle, die die oben an der Spitze der Führung sind.

- **00:10:28**

Weil das wird top down in jedem Unternehmen weitergegeben.

- **00:10:31**

Und jetzt ein bisschen zu deiner Frage.

- **00:10:32**

Warum ist das noch so, dass die, Entschuldigung, jetzt gehe ich kurz in ein Stereotyp, alten

- **00:10:37**

weißen Männerführungsstile noch so verbreitet sind.

- **00:10:42**

Aber das ist ja genau dieses Klischeebild, das ist der Handel.

- **00:10:45**

Ja, und das stimmt ja auch.

- **00:10:47**

Und es sind natürlich nicht immer Männer und sie müssen, es ist nicht von der Hautfarbe

- **00:10:51**

zwingend abhängig und das wissen wir alle, aber so sind ja Stereotype.

- **00:10:54**

Naja, das zeigt sich ja ganz gut an der aktuellen Weltpolitik, wo dieser Führungsstil auch

- **00:11:01**

bei manchen eine gewisse Bevorzugung hat.

- **00:11:04**

Und interessanterweise, weil manchen auch irgendwie gut anzukommen scheint.

- **00:11:08**

Ich denke, warum hält man daran fest?

- **00:11:13**

Erstens, es ist so tradiert, es ist so aus der Sozialisation herausgekommen.

- **00:11:17**

Die haben das selber so gelernt, so wurde früher geführt und das wurde übernommen.

- **00:11:23**

Und so etwas zu verändern ist schwierig vor allem, weil es auch immer eine Störung,

- **00:11:32**

eine Verstörung verursachen kann, weil es Unsicherheiten hervorbringt.

- **00:11:36**

Bestes Beispiel Thema Gesundheit und Arbeit.

- **00:11:39**

Ich berate ja jetzt wirklich seit an den 20 Jahren Unternehmen und Organisationen verschiedenster

- **00:11:45**

Größenordnungen und Arbeitsbereiche und Branchen.

- **00:11:50**

Und wenn wir mit dem Thema Gesundheit, ob jetzt betriebliche Gesundheitsförderung,

- **00:11:56**

Gefährdungsbeurteilung, was auch immer oder eben gesunde Führung reingehen, dann ist

- **00:12:00**

immer erst so eine Befürchtung.

- **00:12:03**

Oh, wenn wir jetzt plötzlich unsere Leute fragen, ob und was sie brauchen, um gesund

- **00:12:11**

zu sein oder was sie vielleicht krank machen könnte, dann machen wir gern Fass auf.

- **00:12:17**

Und plötzlich sind alle krank.

- **00:12:19**

Das ist natürlich totaler Quatsch, weil die werden nicht deswegen krank, weil man darüber

- **00:12:24**

redet.

- **00:12:25**

Es ist nicht zu übertreiben, wäre nicht zu erwarten, dass das durchaus auch die Fehlzeiten vielleicht

- **00:12:29**

erst mal ein bisschen höher gehen, weil die Sensibilität steigt.

- **00:12:32**

Aber das pendelt sich auch wieder ein.

- **00:12:35**

Und jetzt kann ich mich entscheiden, Vogelstrauß oder nicht.

- **00:12:39**

Und auf der anderen Seite, also diese Unsicherheit.

- **00:12:42**

Und das kann ich ja durchaus verstehen.

- **00:12:43**

Also wenn man so etwas wie eine Kultur in einem Unternehmen verändert, bringt man einfach auch

- **00:12:49**

eine Unsicherheit mit rein.

- **00:12:51**

Und die ist natürlich schwer, das wird immer abgewogen, auch in der Führung.

- **00:12:58**

Aber was ist es uns das wert?

- **00:13:00**

Wie kommen wir da rein?

- **00:13:02**

Das Interessante ist, die Gesundheitsförderung ist es echt wert.

- **00:13:06**

Der Return und Invest ist für gesunde Arbeit gigantisch.

- **00:13:10**

Was ist denn jetzt, wenn ich betroffener Mitarbeiter bin in so einem noch traditionellen Unternehmen

- **00:13:18**

oder in einem Unternehmen, das eben aus diesem ungesunden Führungsstil noch kommt, wo man

- **00:13:24**

vielleicht auch weiß, bei der Chefetage, die sind jetzt auch nicht mehr die Jüngsten,

- **00:13:28**

vielleicht ändert sich da nichts mehr.

- **00:13:29**

Was kann ich denn als Mitarbeiter tun?

- **00:13:32**

Erstens, dass es mir besser geht oder vielleicht auch allen anderen, also der Firma?

- **00:13:38**

Das ist natürlich eine große Verantwortung, wenn sich die in einem einzelnen Mitarbeiter,

- **00:13:44**

der jetzt selber keine Führungsverantwortung hat, auf die Schultern setzt.

- **00:13:47**

Da wäre ich prinzipiell erstmal so ein bisschen vorsichtig.

- **00:13:49**

Für alle ist es, es wird Auswirkungen haben.

- **00:13:53**

Aber das Wichtigste ist natürlich auch vor allem auf sich selber zu gucken, dass man

- **00:13:59**

gesund aus der Arbeit und mit der Arbeit rausgeht und sich auch klar zu machen.

- **00:14:04**

Manches liegt vielleicht auch außerhalb des eigenen Einflussbereiches.

- **00:14:09**

Und meine Grundempfehlung, die ich an der Stelle immer gebe, ist, überhaupt mal darüber

- **00:14:17**

zu sprechen, was Gesundheit und gesunde Arbeit denn eigentlich für einen selbst, aber auch

- **00:14:26**

für die anderen so bedeutet.

- **00:14:27**

Also beim Mittagessen mal darüber zu sprechen, was heißt denn eigentlich gesunde Arbeit

- **00:14:35**

für uns?

- **00:14:36**

Was heißt denn eigentlich gesunde Führung für uns?

- **00:14:40**

Um das so ein bisschen zum Leben zu bringen.

- **00:14:42**

Weil ganz oft ist es eben so, du hattest es vorher schon mal erwähnt, dass es dann ganz

- **00:14:46**

schnell zu so einem Führungskräfte Bashing kommt.

- **00:14:49**

So, ja ich würde ja total sofort gesund sein, wenn meine Chefin, wenn mein Chef und so

- **00:14:56**

weiter.

- **00:14:57**

Mit Fingerpointing auf die anderen ist noch nie Gesundheitsförderung entstanden.

- **00:15:02**

Das bringt gar nichts.

- **00:15:03**

Und hier wirklich mal überhaupt darüber zu sprechen, weil es gibt nicht die eine Definition

- **00:15:12**

von Gesundheit oder gesunde Arbeit oder auch das Recht nicht von gesunder Führung.

- **00:15:16**

Sondern das ist ein Kulturthema und Kultur bedeutet immer, dass es von allen gemeinsam

- **00:15:22**

getragen wird.

- **00:15:23**

Also das Thema mal mit reinbringen und je nachdem wie das Vertrauensverhältnis zu

- **00:15:30**

vorgesetzt und zum Vorgesetzten ist, wieder einmal zu gucken, hey, wäre das vielleicht

- **00:15:36**

nicht mal was, was wir mal besprechen sollten, wie wir mit Gesundheit hier bei der Arbeit

- **00:15:40**

umgehen sollen.

- **00:15:41**

Was man dabei nicht vergessen darf, ist, dass Führungskräfte da selber oft auch einfach

- **00:15:46**

verunsichert sind.

- **00:15:47**

Was und wie und in der Regel eine hohe Verantwortung auch fühlen.

- **00:15:53**

Wenn Sie merken, ich habe wirklich hunderte Führungskräfte geschult zu dem Thema.

- **00:15:59**

Und da ist oft, es ist nicht so, dass Führungskräfte desinteressierte Holräume sind, die sich

- **00:16:11**

überhaupt nicht für Mitarbeiterbelange interessieren, sondern die machen sich wirklich ganz oft

- **00:16:17**

echt Sorgen.

- **00:16:18**

"Oh Mensch, jetzt ist der eine schon wieder krank und jetzt sind da drei krank geworden."

- **00:16:22**

Und ich weiß aber nicht, wie ich damit umgehen kann.

- **00:16:25**

Nun soll das also vor allem viel Unsicherheit mit dabei und das auch mal zu sehen.

- **00:16:30**

Ist das auch eine, vielleicht auch eine Überforderung von Führungskräften manchmal, weil dieses

- **00:16:37**

Thema, es geht ja jetzt nicht nur um Gesundheit in Form von "Ade hat Schnupfen und bleibt

- **00:16:41**

daheim", das gab es ja schon immer.

- **00:16:43**

Aber das, was jetzt so in unserer Zeit ja kommt, ist auch diese geistige Gesundheit, diese

- **00:16:48**

ja Resilienz einfach, die man jetzt ja nicht sieht, dass man sagt, oh, die ist krank, weil

- **00:16:52**

die hat Schnupfen.

- **00:16:53**

Man sieht es ja häufig nicht.

- **00:16:54**

Aber ist das dann so eine Überforderung für die Führungskräfte auch?

- **00:16:57**

Wie mache ich das?

- **00:16:58**

Wie kann ich denen helfen?

- **00:17:00**

Meiner Erfahrung nach absolut, denn gerade die psychischen Erkrankungen, die psychischen

- **00:17:07**

Störungen, ja du hast es gerade gesagt, ich meine Rotsnase sieht und hört man jedem an

- **00:17:12**

und kann wunderbar sagen, hey bitte geheim, geh bitte jetzt nach Hause.

- **00:17:19**

Den Gipsbein sieht man auch jedem an, aber eine Angststörung oder eine depressive Störung

- **00:17:25**

oder was auch immer, das Panoptikum der psychischen Erkrankungen ist sehr vielfältig.

- **00:17:29**

Die sieht man halt nicht unbedingt auf den ersten Blick oder vielleicht sieht man sogar

- **00:17:33**

ganz was anderes, dass da jemand extrem leistungsorientiert und interessiert ist und dann plötzlich sind

- **00:17:40**

alle ganz überrascht und sagen retrospektiv in der Rückschau, ah ja, also ich habe mir

- **00:17:46**

schon immer gewundert, wie der das alles aushält.

- **00:17:49**

So, und da ist meine Erfahrung gewesen, ja, da ist viel Unwissen und zwar nicht nur bei

- **00:17:54**

den Führungskräften, als wäre das ein Defizit von Führungskräften, sondern generell bei

- **00:17:58**

allen.

- **00:17:59**

Das ist überhaupt mal so ein Grundwissen über psychische Fehlbelastung, über psychische Erkrankungen.

- **00:18:06**

Man nennt das Ganze jetzt nicht nur auf die psychische Bezogen, aber allgemein es gibt

- **00:18:10**

den schönen Begriff "Health Literacy" im Englischen.

- **00:18:13**

Also Gesundheitswissen kann man es so ein bisschen übersetzen und da ist tatsächlich

- **00:18:21**

einfach immer noch sehr, sehr wenig wirkliches Wissen, wie psychische Erkrankungen entstehen,

- **00:18:30**

dass die multifaktoriell verursacht werden.

- **00:18:32**

Dass es also nicht einen Auslöser in der Regel gibt, sondern dass es ganz viele verschiedene

- **00:18:36**

Faktoren gibt.

- **00:18:37**

Dass die unterschiedliche Symptomen Bilder haben, auch wie weit verbreitet die sind,

- **00:18:42**

wissen ja viele nicht.

- **00:18:43**

Ich meine, es kommt immer mehr an, aber da ist einfach noch wenig Wissen da, das ist

- **00:18:49**

das eine.

- **00:18:50**

Ich oft, wenn ich Füllungskräfte zu dem Thema geschult habe, ich sage immer, ich bin da

- **00:18:54**

so getreut im Pädagogen Vorbild Pestalozzi verhaftet, dass ich sage, es muss was für

- **00:19:00**

Kopfherz und Hand dabei sein.

- **00:19:02**

Und Kopf heißt für mich Wissen.

- **00:19:04**

Und wirklich mal aufklären.

- **00:19:05**

Grundwissen, Psyche.

- **00:19:08**

Was passiert da?

- **00:19:10**

Wie entstehen Erkrankungen?

- **00:19:11**

Was ist überhaupt eine Psychotherapie?

- **00:19:15**

So das eine.

- **00:19:17**

Die Hand ist tatsächlich Tools an die Hand zu geben.

- **00:19:23**

Wo es zum Beispiel solche Situationen gibt, was mache ich denn eigentlich, wenn ich das

- **00:19:29**

Gefühl habe, einem meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es nicht gut?

- **00:19:34**

Da ist eine enorme Unsicherheit da.

- **00:19:37**

Darf ich es ansprechen?

- **00:19:39**

Kann ich es ansprechen?

- **00:19:40**

Wenn ja, wie?

- **00:19:42**

Weil gleichzeitig gibt mich das ja nichts an.

- **00:19:45**

Da ist unglaublich viel Unsicherheit da.

- **00:19:48**

Und eben nicht zuletzt, da bin ich beim Herz von Kopfherz und Hand die eigene Bedeutsamkeit.

- **00:19:52**

Also was heißt es denn für mich?

- **00:19:54**

Wie gehe ich denn eigentlich ich selber mit Belastungen um?

- **00:19:58**

Weil ja, ich will Vorbild sein.

- **00:19:59**

Ja, ich habe viel, viel Workload auf dem Tisch.

- **00:20:04**

Und gleichzeitig will ich aber auch, dass es meinen Leuten gut geht.

- **00:20:07**

Und dann habe ich aber selber eine Familie zu Hause oder mein Leben außerhalb des Berufs.

- **00:20:14**

Also die eigene Psychohygiene da mit reinzubringen.

- **00:20:19**

Da sind ja Führungskräfte auch nicht gefreit davor.

- **00:20:22**

Und das so zusammenzubringen, darum geht es, glaube ich.

- **00:20:26**

Das heißt also, um das jetzt mal ganz knapp zusammenzufassen, Führung sollte sich Wissen

- **00:20:31**

aneignen und Mitarbeiter sollten drüber sprechen?

- **00:20:34**

Nicht nur die Mitarbeitenden, im Idealfall alle zusammen.

- **00:20:39**

Also nach, ich habe ja ganz, ganz viele psychische Gefährungsbeurteilungen durchgeführt.

- **00:20:45**

Und eine der Grundempfehlungen war immer, hey, setz doch mal mit eurem Team zusammen

- **00:20:53**

und redet mal eine Stunde drüber über folgende Fragen.

- **00:20:57**

Was heißt eigentlich Gesundheit für uns?

- **00:21:00**

Was ist eigentlich ein gesunder Mitarbeiter, eine gesunde Mitarbeiterin?

- **00:21:03**

Woran merke ich das denn?

- **00:21:05**

Was ist eigentlich gesunde Arbeit?

- **00:21:07**

Und was ist denn für uns ein gesundes Unternehmen?

- **00:21:09**

Das darf man ja auch nicht vergessen.

- **00:21:11**

Also die betriebswirtschaftliche Gesundheit ist das eine.

- **00:21:15**

Aber woran merke ich es noch?

- **00:21:16**

Und nicht zuletzt die gesunde Führung.

- **00:21:18**

Darüber zu sprechen, weil man das hinbekommt.

- **00:21:21**

So was vielleicht jetzt auch nicht nur einmal, sondern keine Ahnung.

- **00:21:25**

Einmal im halben Jahr sich dafür mal eine Stunde oder anderthalb Zeit zu nehmen, bringt

- **00:21:31**

einen enormen Mehrgewinn.

- **00:21:32**

Und da muss man noch nicht mal selber wahnsinnig viel Ahnung da haben oder einen Experten

- **00:21:37**

dazuholen, sondern wirklich so ein gemeinsames Bild zu schaffen.

- **00:21:42**

Ich glaube, du hast gerade damit auch meine nächste Frage beantwortet, welche Fehler es

- **00:21:47**

in Führungen gibt, wenn es um die Förderung der Mitarbeitergesundheit gibt.

- **00:21:52**

Also ist quasi einfach sich überhaupt gar keine Gedanken darüber machen, oder?

- **00:21:56**

Ja, das wäre natürlich.

- **00:21:59**

Ja, da kann nicht viel mehr raus kommen.

- **00:22:01**

Klar.

- **00:22:02**

Aber man kann ja, man kann sagen, reden.

- **00:22:04**

Aber um es ein bisschen greifbarer zu machen, auch zu glauben, Mitarbeitergesundheit wäre

- **00:22:11**

nur etwas, was der Einzelnen betrifft.

- **00:22:14**

Ja, dann ist halt ein Salat und dann, wir gehen halt auch mal die Treppenstufen und

- **00:22:22**

dann mach auch mal eine Pause und so weiter.

- **00:22:27**

Alles gut, um Gottes Willen.

- **00:22:28**

Aber man unterscheidet hier zwei Facetten der Prävention, also der Förderung von Gesundheit

- **00:22:35**

und der Vermeidung von Krankheiten, nämlich die Verhaltens- und die Verhältnisprävention,

- **00:22:40**

nennt man das.

- **00:22:41**

Und oft erlebe ich eben, dass Gesundheitsförderung auch und gerade da in Betrieben sehr auf

- **00:22:50**

diese Verhaltensprävention liegt.

- **00:22:52**

Das heißt wirklich, Dinge, die für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern da sind,

- **00:23:00**

das ist alles gut.

- **00:23:01**

Aber mindestens die anderen 50 Prozent der Aufmerksamkeit im Thema sollte man eben auf

- **00:23:07**

die Verhältnisprävention setzen.

- **00:23:10**

Das heißt die Rahmenbedingungen.

- **00:23:12**

Dass der Rahmen der Arbeit so gestaltet wird, dass man vielleicht gar nicht erst krank wird

- **00:23:18**

wegen der Arbeit oder die Arbeit eben sogar diesen gesundheitsförderlichen Aspekt noch

- **00:23:23**

betonen kann.

- **00:23:24**

Und da gehören eben Dinge dazu, wie die Arbeitsumgebung, Lärm, Luftlicht, Schreibtisch, aber

- **00:23:31**

auch im sozialen Kontext, wie kann ich meine Kollegen treffen, wie ist der Austausch

- **00:23:35**

untereinander.

- **00:23:36**

Da gehören aber auch Arbeitsorganisationselemente dazu, wie sind die Prozesse definiert, wie

- **00:23:42**

ist der Arbeitsablauf, gibt es Dauernstörungen, Unterbrechungen oder kann ich einigermaßen

- **00:23:46**

im Flow arbeiten.

- **00:23:47**

Wie sind die Arbeitsinhalte, ist es zu viel, ist es zu wenig, ist es an der richtigen Stelle

- **00:23:53**

und eben auch ganz zentral das Thema, wie findet in dem Ganzen denn Führung statt.

- **00:24:00**

Und Führung ist halt was anderes als reines Management.

- **00:24:05**

Management bedeutet Verwaltung und Mitarbeiter wollen nicht verwaltet werden, sondern sie

- **00:24:11**

wollen geführt werden.

- **00:24:12**

Das heißt, sie brauchen auch ein Leadership-Part dran und der ist dafür eben ganz zentral.

- **00:24:18**

Darüber weiß man auch empirisch übrigens sehr gut Bescheid.

- **00:24:22**

Eine Führungskraft, die es nicht versteht, gesund zu führen, ist sogar das zentrale

- **00:24:29**

Gesundheitsrisiko für die Mitarbeitenden und umgekehrt eine Führungskraft, die das

- **00:24:35**

versteht.

- **00:24:36**

Das ist eine ganz wichtige Tragsäule für die Resilienz, für die Widerstandskraft,

- **00:24:42**

wo wir mitten in unserem Thema aus sind, der Podcastreihe.

- **00:24:46**

Das heißt, gesunde Führung ist ein ganz, ganz unterstützender Resilienzfaktor für

- **00:24:53**

die Mitarbeitenden und auch fürs Unternehmen, weil das Unternehmen ist ja auch Krankheiten

- **00:24:59**

in Anführungszeichen ausgesetzt und das macht auch das Unternehmen stark.

- **00:25:03**

Da kommen wir gleich nochmal dazu und zwar mit Beispielen zur gesunde Führung.

- **00:25:08**

Ich möchte aber nochmal ganz kurz ein bisschen zurückgehen.

- **00:25:10**

Du hast uns gerade ganz viele Tipps gegeben oder auch Sachen gegeben, auf die man achten

- **00:25:15**

kann.

- **00:25:16**

Es wird ja ganz viel ausprobiert, ein viel guter Manager, Teambuilding-Maßnahmen, flexible

- **00:25:21**

Arbeitsmultelle, vier Tage Woche, Remote Workstation und und und.

- **00:25:25**

Was siehst du denn als absolut sinnvoll an und was überhaupt gar nicht?

- **00:25:29**

Auch da fange ich ein bisschen weiter außen an.

- **00:25:34**

Ich habe mal in meiner Zeit, als ich an der Augsburg Business School  
Akademischer Direktor

- **00:25:40**

war, ein Modell entwickelt, das nennt sich der Augsburger Weg zum  
gesunden Unternehmen.

- **00:25:44**

Und der erste Schritt ist, also die müssen nicht immer direkt nacheinander  
erfolgen,

- **00:25:50**

aber wenn einer der Schritte nicht gegangen wird, dann wird es schwierig.

- **00:25:54**

Und der erste Schritt ist, gesunde Führung fängt ganz oben an oder gesundes  
Unternehmen

- **00:26:02**

fängt ganz oben an.

- **00:26:03**

Anders ausschließlich Gesundheit muss Chefsache sein.

- **00:26:07**

Das heißt, wenn die oberste Führung des Unternehmens nicht verstanden  
hat, das Gesundheitsförderung,

- **00:26:16**

Resilienzsteigerung im Unternehmen nicht nur ein nettes Add-on ist, weil  
wir wollen,

- **00:26:24**

ja, wir wollen ja unseren Mitarbeitern was Gutes tun.

- **00:26:28**

Und außerdem kommt die Gen Z als neue Mitarbeitergeneration dazu und die

- **00:26:32**

kommen ja sonst gar nicht.

- **00:26:34**

So, also wenn nicht verstanden wird, dass das hier eine strategische

- **00:26:39**

Entscheidung für die Unternehmens Zukunft ist, dann zum Beispiel habe ich Beratungsprozesse

- **00:26:44**

immer gar nicht erst fortgesetzt.

- **00:26:45**

Interessant, okay.

- **00:26:46**

Weil es bringt schlicht und einfach nichts, sondern man muss die Betriebswirtschaft

- **00:26:50**

und zwar wirklich betriebswirtschaftlich muss man es sehen.

- **00:26:52**

Ist eine strategische Entscheidung, genauso wie neue Produktlinien zu entwickeln

- **00:26:57**

oder in einem Merge mit einem anderen Unternehmen zu gestalten oder einen

- **00:27:04**

Strukturwandelprozess voranzutreiben.

- **00:27:06**

Also das ist eine strategische Entscheidung, die top down getroffen werden muss

- **00:27:12**

und auch gesehen werden muss, dass es schlicht und einfach wirtschaftlich ist.

- **00:27:16**

Wenn man sich der Gesundheit der Mitarbeiter anehen, das bringt wirklich

- **00:27:20**

einen dicken Return.

- **00:27:21**

Da gibt es tolle Studien.

- **00:27:22**

Und wenn die das auch gegriffen haben und machen, was kommt dann?

- **00:27:25**

Dann ist der nächste Schritt, die Kompetenz im Unternehmen zu erweitern.

- **00:27:30**

Denn oft läuft es ja so.

- **00:27:33**

Ah ja, du die Hanelore aus der Abteilung X Y, die macht doch in der Freizeit Yoga.

- **00:27:42**

Ah, die soll doch mal irgendwie organisieren, dass wir so einen Gesundheitstag haben.

- **00:27:48**

Ja, nee, wirklich Kompetenzfelder schaffen.

- **00:27:53**

Das heißt, es muss mir klar sein, das geht nicht nebenbei.

- **00:27:57**

Es ist eine Investition.

- **00:27:59**

Also die kriegt man nicht umsonst, genauso wie man neue Maschinen auch nicht geschenkt.

- **00:28:03**

Das heißt, dass die Hanelore quasi dann einen Tag von ihrer eigentlichen Arbeit

- **00:28:07**

befreit ist, um das dann zu machen, dass man quasi Leute nimmt, die man

- **00:28:11**

eh schon im Unternehmen hat und die dann weiter fördert, dass es aber dem Unternehmen hilft.

- **00:28:16**

Im Idealfall wirklich bestehende Personen, je nach Unternehmensgröße auch.

- **00:28:21**

Also man muss jetzt nicht gleich jemandem neu einstellen zwingt dafür.

- **00:28:24**

Das hängt davon der Unternehmensgröße und die Möglichkeit weiter ab.

- **00:28:27**

Also das heißt, du hast das ganz wichtig, sie sagt Zeit.

- **00:28:31**

Also dass der oder diejenige wirklich auch ein Zeitbudget hat, dass er auch überhaupt

- **00:28:36**

über ein Budget verfügen kann.

- **00:28:38**

Wenn der jedes Mal immer wieder über drei Ketten für jede Mikroausgabe

- **00:28:43**

sich abstimmen muss, dann geht es ja schon mal runter.

- **00:28:46**

Derjenige muss aber auch mit wirklich Handlungskompetenz ausgestattet sein.

- **00:28:51**

Eben nur, weil man mal irgendwo im Sportverein aktiv ist.

- **00:28:55**

Heißt es noch lange nicht, dass man ein betriebliches Gesundheitsmanagement

- **00:28:58**

auf die Beine stellen kann.

- **00:28:59**

Da gibt es tolle Weiterbildung.

- **00:29:00**

Das heißt, man muss die auch fachlich qualifizieren,

- **00:29:02**

um nur so ein paar Beispiele dazu zu nennen.

- **00:29:07**

Im nächsten Schritt geht es darum, ein Managementsystem aufzusetzen.

- **00:29:10**

Also einfach nur so, aber wir machen mal so ein Gesundheitstag.

- **00:29:16**

Das reicht nicht, sondern das braucht wirklich ein tragfähiges

- **00:29:20**

Managementsystem und das muss man sich auch nicht aus den Fingern schneiden.

- **00:29:23**

So was gibt es in fast jedem Unternehmen.

- **00:29:25**

So viele Unternehmen haben zum Beispiel eine QM Zertifizierung, also Qualitätsmanagement

- **00:29:30**

oft sogar nach einer Dien-Norm der 9.000er Reihe, um das nochmal als Beispiel zu nehmen.

- **00:29:36**

Ja, kann man einfach Copy-Paste machen.

- **00:29:39**

Also Managementsystem ist im Grunde

- **00:29:40**

gleich Managementsystem, ob es da jetzt um Qualität oder Gesundheitsförderung

- **00:29:45**

oder Prozessmanagement geht, ist kein großer Unterschied.

- **00:29:48**

Aber wenn das nicht gemacht wird, dann versackt halt einfach vieles dazu.

- **00:29:52**

Dann ist es auch wichtig klar zu machen, ich brauche hier wirklich auch

- **00:29:57**

weitere Beteiligte das Netzwerk zu aktivieren.

- **00:30:01**

Wie sehr, wenn es ihn gibt, muss ich den Betriebsrat zum Beispiel einbinden.

- **00:30:05**

Gibt es den Betriebsarzt? Kann mir, das ist ja ganz großartig, die Krankenkassen

- **00:30:10**

bieten hier tolle Unterstützung an.

- **00:30:14**

Da gibt es extra qualifizierte Beraterinnen und Berater, die Unternehmen

- **00:30:21**

auf diesem Weg begleiten und hier wirklich mal bei der Krankenkasse

- **00:30:28**

nachfragen und zu sagen, hey, könnten wir da von euch auch ein Prozessbegleiter haben.

- **00:30:34**

Also alles so was dazuholen und was auch nicht jedes Mal heißt,

- **00:30:38**

dass, weil ich gesagt habe, Chefsache, der Chef muss sich alles um das persönlich kümmern.

- **00:30:42**

Nein, aber er kann es auch nicht nur wegdelegieren.

- **00:30:45**

Und wenn ich das schon mal alles gemacht habe,

- **00:30:48**

dann geht es darum, wirklich alle Beteiligten ins Boot zu holen.

- **00:30:53**

Das heißt, transparent zu kommunizieren, zu informieren, auch wenn es noch nicht

- **00:30:58**

fertig ist, nicht irgendwie so dran gehen zu sagen,

- **00:31:02**

ja, wir bauen jetzt mal hier Gesundheitsstrukturen auf.

- **00:31:05**

Und wenn die fertig sind, dann sagen wir es auch unseren Leuten.

- **00:31:07**

Also transparent mitnehmen.

- **00:31:11**

Das kann ja nicht funktionieren,

- **00:31:13**

sondern von vornherein sagen, hey, uns ist das Thema wichtig

- **00:31:17**

und wir sind da und da dran und es wird aber vielleicht da und da auch noch dauern.

- **00:31:22**

Oder wir haben die und die Idee, wir wissen aber noch gar nicht, ob die gut ist,

- **00:31:25**

weil wir probieren die jetzt mal aus, so daran zu gehen.

- **00:31:31**

Und bevor dann noch die ersten Maßnahmen wirklich ausgerollt werden,

- **00:31:35**

sollte man eine sehr gut aufgesetzt Diagnostik auch mit reinbringen.

- **00:31:39**

Das muss man gesetzlich gesehen, jedes Unternehmen in Deutschland

- **00:31:43**

muss eine Gefährdungsbeurteilung machen, und zwar nicht nur für die körperlichen

- **00:31:47**

Risiken bei der Arbeit, sondern auch für die mentalen Risiken bei der Arbeit.

- **00:31:50**

Das muss man sowieso machen nach Arbeitsschutzgesetz,

- **00:31:54**

um damit auch die

- **00:31:56**

eigene Governance wirklich sauber aufzustellen.

- **00:32:00**

Und das macht man ja sonst auch.

- **00:32:03**

Also ich, ich entwickle doch auch nicht einfach ein neues Produkt,

- **00:32:06**

ohne vorher mal den Markt zu befragen oder das Betriebswirtschaftlich

- **00:32:10**

durchzukalkulieren oder zu gucken, was wie brauche ich, passt das denn überall rein?

- **00:32:14**

Also nicht einfach mit dem Gießkannenprinzip

- **00:32:17**

irgendwas ausschütten, weil man gehört hat, das wäre gut.

- **00:32:20**

Das heißt also, wenn ich jetzt einfach sage,

- **00:32:22**

vier Tage Woche und dann ist alle super, das geht nicht.

- **00:32:24**

Für mich klingt das jetzt so, wie du das gesagt hast, wie wenn ich ein neues Produkt

- **00:32:28**

relaunche, wo ich sage, das wird mein absolutes Topprodukt.

- **00:32:33**

Und genauso ist es, wenn ich genau so auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter gehe,

- **00:32:38**

das wird mein absolutes Topprodukt, dann wird auch alles andere gut oder nach oben gehoben.

- **00:32:43**

So klingt es jetzt gerade für mich, dass ich als als

- **00:32:45**

Führungsposition einfach so vorgehe, wie wenn ich ein neues Produkt relaunche

- **00:32:50**

oder oder mir ausdenke.

- **00:32:52**

Es ist ein Megavergleich, Ojo muss ich gerade sagen.

- **00:32:55**

Ich bin Gänsehaut dabei, weil da hört jeder zu und zwar ohne

- **00:32:58**

jetzt um Gotteswillen nicht, dass es jemand falsch ist, so wir würden

- **00:33:00**

mitarbeiten als Produkt. Nein, das ist ja.

- **00:33:03**

Den oder objektivieren.

- **00:33:04**

Aber wirklich aber von diesem Ansatz her so wie also mit der Begeisterung,

- **00:33:07**

mit der Professionalität, die hat ja jedes Unternehmen.

- **00:33:10**

Und sich damals wieder klar zu machen, die wichtigste Ressource, die ein Unternehmen hat.

- **00:33:16**

Sie sind ja immer wichtiger.

- **00:33:18**

Sind nicht die Maschinen, sind nicht die Gebäude.

- **00:33:21**

Das sind die Leute.

- **00:33:23**

Ja, klar. Wenn die nicht arbeiten, kriege ich auch mein Produkt nicht.

- **00:33:26**

Ja, und das ist eine Voraussetzung, wo man auch und da können wir auch

- **00:33:31**

wunderbar die Brücke zur Führung zum Beispiel schlagen.

- **00:33:33**

Eins meiner Lieblings definitionen Führung ist ja sehr schwer zu definieren,

- **00:33:40**

aber oder zumindest Notwendigkeitsbeschreibungen von Führung stammt

- **00:33:44**

von Lutz von Rosenstiel, ein großer deutscher Organisationspsychologe,

- **00:33:50**

der in München gelehrt und gelebt hat und der hat mal ganz super definiert.

- **00:33:55**

Führung heißt jemand hat mehr zu tun, als er alleine schaffen kann.

- **00:33:59**

Und ich glaube, das muss man sich immer wieder klar machen,

- **00:34:03**

auch gerade da bin ich wieder bei der gesunden Führung.

- **00:34:05**

Hey, mach dir doch mal klar.

- **00:34:07**

Der einzige Grund, warum du Führungskraft bist,

- **00:34:10**

ist, du schaffst es nicht alleine.

- **00:34:12**

Ansonsten bräuchte es dich nicht des Verstandes von Führung.

- **00:34:18**

Und wenn man das mal für sich internalisiert hat,

- **00:34:21**

dann heißt dann wird schnell klar, worum es da letztendlich geht.

- **00:34:24**

Und deswegen der Vergleich, den du gerade gehabt hast mit,

- **00:34:27**

wie ein neues Produkt mega geil und diese Begeisterung und Professionalität

- **00:34:33**

und auch Durchhalte vermögen.

- **00:34:36**

Jeder, der neue Produkte entwickelt, weiß, dass es immer länger dauert als gedacht.

- **00:34:40**

Und trotzdem hält man durch.

- **00:34:42**

Das braucht Gesundheitsforderung auch.

- **00:34:44**

Ja, wenn man dran glaubt.

- **00:34:47**

Aber wenn man nicht dran glaubt, dann lohnt es sich auch nicht.

- **00:34:49**

Aber ich glaube, in dem Falle, also in gesunde Führung oder auch in gesunde

- **00:34:53**

Mitarbeiter sollte man auf alle Fälle glauben.

- **00:34:55**

Und da wäre ich jetzt auch schon bei der Frage,

- **00:34:58**

die ich ja vorhin schon gestellt habe, kurz Beispiele.

- **00:35:00**

Hast du vielleicht Beispiele, wo gesunde Führung

- **00:35:02**

zum Mehr zu Friedenheit oder auch zum Mehr Produktivität geführt hat?

- **00:35:07**

Absolut.

- **00:35:11**

Aus verschiedenen Beispielen.

- **00:35:14**

Ich nehme mal zwei, drei raus.

- **00:35:17**

Das eine, das ist ein großer Produktionsbetrieb mit zwei Standorten

- **00:35:23**

in Bayern, die tatsächlich das Thema Gesundheit,

- **00:35:30**

gesunde Führung zur Chefsache erklärt haben.

- **00:35:34**

Also der Geschäftsführer dort hat sich das ganz vorne drauf aufs Tablo geschrieben.

- **00:35:39**

Und da geht es zum Beispiel schon damit los, wirklich mal

- **00:35:45**

bei den Mitarbeitern zu schauen, was brauchen die einzelnen Mitarbeitenden,

- **00:35:50**

um möglichst gesund arbeiten zu können.

- **00:35:53**

Wo ja jeder Arbeitsplatz unterschiedlich ist, brauche ich eine Hebehilfe vielleicht,

- **00:35:57**

weil es um schwere Gegenstände gibt, die es zu heben gilt, oder eine Standmatte,

- **00:36:01**

weil ich einfach viel im Stehen oder mit Vibration zu tun habe.

- **00:36:06**

Oder es ist eher ein Arbeitsplatz im Office, wo ich eine andere Beleuchtung brauche,

- **00:36:12**

um in den Bildschirm zu gehen.

- **00:36:12**

Also das ist mal so physische Facetten daran.

- **00:36:14**

Aber das kann ich auch übertragen auf die Psyche.

- **00:36:18**

Aber wo es wirklich mal darum geht, überhaupt diese Bewusstheit zu machen

- **00:36:21**

und dem Zusammenhang zu erkennen.

- **00:36:23**

Also mal zu fragen, was brauchst du denn, um hier scheider arbeiten zu können?

- **00:36:29**

Da muss ich noch nicht mal das Wort Gesundheit in den Mund nehmen,

- **00:36:32**

sondern darum geht es ja, weil das ist ja ein ferradil.

- **00:36:36**

Das wird dann auch oft mal hinterfragt, zu den Jahren bei Gesundheitsförderung

- **00:36:39**

dient das nicht versteckt der Gewinnmaximierung des Unternehmens.

- **00:36:42**

Und ist das dann nicht wieder kapitalistische Ausbeutung, wo ich immer sagen würde,

- **00:36:47**

ich verstehe die Frage nicht.

- **00:36:48**

Der Sinn eines Unternehmens ist es, Gewinne zu erwirtschaften oder einer der Sinne.

- **00:36:53**

Das ist mehr als legitim.

- **00:36:54**

Es ist auch notwendig.

- **00:36:56**

Das heißt als Führungskraft hier mal den Blick zu haben und mit den Leuten in Dialog zu geben.

- **00:37:00**

Was brauchst du denn?

- **00:37:02**

Und das haben die dann dort gemacht oder?

- **00:37:04**

Ja, ja.

- **00:37:06**

Und was ist passiert?

- **00:37:07**

Und da sind sehr spannende Sachen herausgekommen.

- **00:37:09**

Dort ist passiert einerseits die Fluktuation ist runtergegangen,

- **00:37:13**

die Arbeitsunfälle sind runtergegangen.

- **00:37:16**

Ähm und ja, die Fehlzeitenstatistik ist ja bitte, bitte, bitte, bitte nicht

- **00:37:22**

Gesundheit und erst recht nicht gesunde Führung an der Fehlzeitenstatistik messen.

- **00:37:26**

Das ist eine viel zu einfache, simple Kennzahl, als dass man sowas komplexes damit

- **00:37:32**

an abbilden könnte.

- **00:37:34**

Und dann haut dir eine Grippewelle die komplette Kennzahl durcheinander und deshalb

- **00:37:39**

mit der Führung gar nichts zu tun.

- **00:37:40**

Nicht wirklich.

- **00:37:42**

Aber also das sind schon mal zwei sehr interessante Facetten dran.

- **00:37:45**

Also dass die Arbeitsunfälle sich verändert haben, dass die Fluktuation gesunken ist

- **00:37:50**

und dass tatsächlich die Produktivität, das ist natürlich auch da von verschiedensten Facetten

- **00:37:56**

abhängig, aber die Produktivität rausgegangen ist,

- **00:37:59**

in Zusammenhang mit einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit.

- **00:38:04**

Ziemlich geil.

- **00:38:06**

Ich finde das gerade super interessant, wo du gesagt hast, die sind hingegangen

- **00:38:10**

und haben jeden einzelnen gefragt.

- **00:38:11**

Das ist ja häufig so, was man hört, so aus dem Volk heraus hätten, die halt mal

- **00:38:16**

uns gefragt, die da am Hebel sitzen, die das auch wirklich ausführen.

- **00:38:21**

Wenn man uns gefragt hätte, hätten wir gesagt, das ist ja genau das, oder?

- **00:38:26**

Ich frag die, die es auch wirklich machen.

- **00:38:28**

Was brauchst du?

- **00:38:30**

Ja, und ich höre zu und ich führe und deswegen nicht bei der gesunden Führung.

- **00:38:36**

Ich führe hier aber auch klar, weil da geht es überhaupt nicht darum,

- **00:38:41**

irgendwie Ponyhof Wunschkonzert zu machen.

- **00:38:43**

Null, sondern klarer Deal.

- **00:38:46**

Ich erwarte auch Leistung von dir.

- **00:38:48**

Deswegen arbeitest du ja hier auch.

- **00:38:51**

Aber ich will nicht, dass du krank wirst und vor allem will ich, dass du gute

- **00:38:54**

Leistung bringen kannst, die die die passt, ohne dass du drunter leidest

- **00:39:00**

oder die Qualität der Arbeit oder der Output.

- **00:39:04**

Das heißt, hier auch klar zu führen, weil natürlich nicht alles umgesetzt werden kann

- **00:39:08**

oder sogar auch Maßnahmen, Veränderungen, Prozesse eingeführt werden,

- **00:39:13**

die die Leute erst mal nicht so geil finden.

- **00:39:16**

Weil es ist ja das Paradoxe dran.

- **00:39:17**

Also man würde ja gerne glauben, wenn Führung sich mit Gesundheit beschäftigt,

- **00:39:22**

auf einmal alle "Juhu" schreien und sagen, hey, endlich.

- **00:39:26**

Jetzt haben wir hier jahrelang immer den Schuldigen beschimpft.

- **00:39:29**

Und ähnlich passiert was.

- **00:39:32**

Nee, oft ist es gar nicht so, weil es wird dann schnell deutlich.

- **00:39:37**

Ich darf hoffentlich so offen sprechen.

- **00:39:39**

So nach dem, ach kacke.

- **00:39:41**

Ja, ich muss ja selber auch.

- **00:39:43**

Hast du dann Beispiel?

- **00:39:44**

Wir waren ja bei den Beispielen.

- **00:39:45**

Gibt es da irgendwie was, wo du sagst, das war so?

- **00:39:48**

Aber im Endeffekt hat sich dann als gut rausgestellt?

- **00:39:50**

Wir fahren gerade so physische Beispiele ein.

- **00:39:57**

Aber das fand ich sehr lustig aus einem anderen Unternehmen auch da.

- **00:40:03**

Produktionsunternehmen.

- **00:40:07**

Da war der Aufschrei groß, als der Bierautomat abgeschafft wurde.

- **00:40:12**

Großartig, okay. Verstehe ich die Mitarbeit.

- **00:40:18**

Denn ich verstehe alle.

- **00:40:19**

Ich verstehe auch die Chefs.

- **00:40:20**

Ich kann da auch alle verstehen, weil ich es tatsächlich irgendwie auf eine Art

- **00:40:23**

echt sympathisch finde, dass es noch Bierautomaten gibt.

- **00:40:26**

Das finde ich irgendwie echt cool.

- **00:40:28**

Und man sich da irgendwie nach halbe ziehen kann.

- **00:40:30**

Weil es ist irgendwie so.

- **00:40:32**

Ja gut.

- **00:40:33**

Aber wenn wir bei der Gesundheit sind und arbeiten, schwierig.

- **00:40:37**

Und gleichzeitig so was auszulangen, ist ja, aber das passt so nicht.

- **00:40:40**

Also wir können das geht sich nicht zusammen.

- **00:40:42**

Und also deswegen das viel mir jetzt sofort bildhaft ein.

- **00:40:47**

Ich glaube, da hat jeder sofort ein Ding davon.

- **00:40:48**

Ist das auch zum Beispiel, wenn man in der Kantine plötzlich

- **00:40:51**

halt nicht mehr die Currywurst mit Pommes macht, sondern der größte Aufschrei?

- **00:40:55**

Gesundes Essen.

- **00:40:56**

Das kann man auch vergessen und wird auch nicht funktionieren.

- **00:40:57**

Also je nachdem, was es ist für den Betrieb.

- **00:41:00**

Also wo ich auch sagen würde, nee, macht es nicht.

- **00:41:04**

Also da vergrault ihr euch wirklich viel zu glauben, wenn man die Currywurst

- **00:41:08**

weglässt, sind die Leute plötzlich gesündert.

- **00:41:11**

Das ist nicht ganz ehrlich.

- **00:41:12**

Also das sind keine Kinder.

- **00:41:14**

Man sagt, du kriegst jetzt nur noch Sellerie.

- **00:41:18**

Aber der Bierautomat, der musste weichen.

- **00:41:22**

Der musste weichen.

- **00:41:24**

Aber halt wieder anzureichern.

- **00:41:26**

Oder ein zweites Beispiel, wo jetzt auch keiner

- **00:41:29**

juhu schreit ist, das klingt paradox.

- **00:41:33**

Jetzt mal eher an die Büroarbeitenden und gerade jetzt ob im Home Office

- **00:41:37**

oder als wir jetzt in den letzten Jahren vielleicht zu isoliert im Büro saßen

- **00:41:41**

und nicht in die Kantine gehen durften, die war eh geschlossen.

- **00:41:44**

Und jeder musste irgendwie sein, seine Wurstzämme am Schreibtischessen oder so.

- **00:41:50**

Da war das nochmal deutlicher.

- **00:41:53**

Pausen wirklich zu machen.

- **00:41:56**

Also da frage ich jetzt alle, die hier gerade zuhören.

- **00:42:00**

Wann habt ihr denn eigentlich das letzte Mal in einer Pause?

- **00:42:04**

Wirklich Pause gemacht.

- **00:42:06**

Das ist interessant.

- **00:42:08**

Ich habe nämlich kurz noch Mails gecheckt oder eben die

- **00:42:11**

die den Kaffee vorm Rechner getrunken

- **00:42:15**

und mit dem Kollegen eigentlich doch übers Projekt gesprochen,

- **00:42:21**

sondern mal wirklich Pause.

- **00:42:24**

Allein schon mal nur fünf Minuten, sich mal so nix.

- **00:42:29**

Du hast mich jetzt gerade so erwischt,

- **00:42:31**

weil ich habe oder ich habe mich selber vorhin erwischt.

- **00:42:34**

Ich habe vor unserem Podcast eine Pause für mich gemacht

- **00:42:38**

und habe mich dann dabei aber erwischt, wie ich quasi

- **00:42:41**

meine Fragen nochmal durchgegangen bin, während ich halt eigentlich gemütlich

- **00:42:45**

Kaffee trinken wollte, ja, zu tömmen.

- **00:42:48**

Ja, da siehst du es.

- **00:42:50**

Und das ist das ist also das meine ich damit.

- **00:42:52**

Also wenn man es gewohnt ist, den Finger maximal weit von sich wegzuhalten,

- **00:42:57**

nämlich auf den Chef oder die Chefin,

- **00:42:59**

dann dann tut natürlich, wenn man dem plötzlich um 180

- **00:43:05**

Karten drehen soll und ihn sich auf die eigene Nasenspitze fassen soll.

- **00:43:09**

Wer ist das nicht schön?

- **00:43:11**

Merken so, ja, da lief nicht alles geil.

- **00:43:14**

Aber ich muss ich muss auch ich muss auch das der Couch raus.

- **00:43:19**

Das heißt, das ist der Bequemlichkeitszone.

- **00:43:21**

Der Chef oder die gesunde Führung muss quasi auch die Mitarbeitenden darauf

- **00:43:25**

hinweisen, hey, auch du musst ein bisschen was tun.

- **00:43:29**

Absolut, es geht alle an.

- **00:43:31**

Und übrigens gibt es da sogar, also wer das genau wissen will,

- **00:43:34**

welcher vorhin gesagt Arbeitsschutzgesetz schreibt ja alles mögliche vor.

- **00:43:37**

Paragraf 15 16 Arbeitsschutzgesetz sagt es auch.

- **00:43:41**

Also das Führung Verantwortung ist aber das auch jeder Mitarbeiter,

- **00:43:45**

jede Mitarbeiterin auch eine Verantwortung.

- **00:43:47**

Mir geht es jetzt überhaupt nicht ums juristische.

- **00:43:49**

Und Gottes Willkür ist nicht kein Jurist, sondern Psychologe.

- **00:43:52**

Aber das ist ja auch Ausdruck von Norm und die ist total sinnvoll.

- **00:43:57**

Also das funktioniert nicht.

- **00:43:59**

Man kann nicht.

- **00:44:00**

Ich meine, das wäre ja ein bisschen zu einfach zu glauben.

- **00:44:03**

Gesundheit könne man einfach verordnen.

- **00:44:05**

Und jetzt jetzt schulen wir mal alle unsere Führungskräfte,

- **00:44:07**

wie gesunde Führung so läuft und dann stellen die sich vor ihre Leute und sagen,

- **00:44:10**

so, jetzt seid ihr gesund und dann ist das.

- **00:44:12**

Nee, das da müssen echt alle dran und und da muss ich halt auch jeder hinterfragen.

- **00:44:19**

Und muss auch jeder sagen, ja, OK.

- **00:44:22**

Mein Chef hat mir vielleicht, ja, ich brauche besseres Feedback von meinem Chef.

- **00:44:26**

Das ist auch so ein Beispiel.

- **00:44:28**

Oh ja, super, super, weil das ist,

- **00:44:30**

z.B. was eine Führung und Gesundheit, weil das habe ich in in in in 100.

- **00:44:34**

Gefährdungsbeurteilungen war das in sehr vielen immer auch mit dabei.

- **00:44:38**

Unzureichendes Feedback.

- **00:44:41**

Brauchen wir jetzt nicht extra das Fass aufmachen,

- **00:44:44**

aber ist ein Thema nichts gesagt, ist gelobt genug und so.

- **00:44:48**

Und dann gibt es einmal im Jahresmitarbeiter Gespräch

- **00:44:50**

und das muss ja erreichen.

- **00:44:52**

Also, das ist eine große Baustelle allgemein in der Führung.

- **00:44:56**

Aber was hat es womit Gesundheit eben sofort zu tun?

- **00:44:58**

Ja, wenn ich als Mitarbeiterin als Mitarbeiter nicht weiß,

- **00:45:02**

wie das was und wie ich es mache, eigentlich ankommt,

- **00:45:07**

dann sehe ich ja selber vielleicht Fehler gar nicht.

- **00:45:09**

Bin verunsichert, denk drüber nach,

- **00:45:12**

mache vielleicht sogar mache erst recht Fehler und so weiter.

- **00:45:16**

Da kann was passieren.

- **00:45:18**

Aber allein schon dieses grübeln, diese Sorge,

- **00:45:20**

da haben wir hohe Belastungswerte dran.

- **00:45:23**

Und umgekehrt auf Seiten der Führungskraft.

- **00:45:26**

Will ich ja auch die Ergebnisse haben, die ich eigentlich erwarte

- **00:45:30**

oder wenn die nicht klappen, darüber eine Rückmeldung und so weiter bekommen.

- **00:45:32**

Also, wo man sagen muss, ja, nee, da muss viel, viel mehr Austausch stattfinden.

- **00:45:36**

Noch und das muss man vielleicht auch mal lernen.

- **00:45:39**

Da gibt es Tools, das ist jetzt nicht so, dass man einfach erwarten kann.

- **00:45:42**

Du führst, du kannst gut Feedback geben, sondern das muss man vielleicht auch mal lernen.

- **00:45:47**

So, also ja, Führung muss Feedback-Kompetenz verbessern,

- **00:45:51**

weil das trägt nicht nur zur Ergebnisqualität, sondern auch zur Gesundheit bei.

- **00:45:55**

Aber was man da wieder vergisst, da bin ich wieder beim Tanzen zu glauben.

- **00:46:00**

Es würde reichen, man schickt die Führungskräfte auf irgendeinen

- **00:46:03**

Kommunikationsseminar, wo sie konstruktive Feedback lernen

- **00:46:06**

und dann ist das super gesund.

- **00:46:08**

Nee, Feedback geben ist das eine.

- **00:46:13**

Aber ich frag dann gerne, weil wenn ich Vorträgen vor Belegschaften dazu halte,

- **00:46:16**

ja, wann habt ihr euch denn das letzte Mal ein Feedback geholt?

- **00:46:20**

Und da ist oft sehr großes Schweigen im Raum.

- **00:46:25**

Sagen ja, wenn du Infos brauchst oder wenn du eine Rückmeldung brauchst,

- **00:46:32**

dann bitte holst dir doch auch mal, geh doch mal hin und frag mal nach.

- **00:46:36**

Und das hat sich oft beides sehr, sehr etabliert, wo dann auf der Mitarbeitenden schafft.

- **00:46:42**

Das kann ich auch verstehen.

- **00:46:43**

Dann sagt so, ja, das habe ich ja schon probiert und dann hieße sie habe keine Zeit

- **00:46:46**

oder was will sie.

- **00:46:47**

Ja, kann ich alles verstehen.

- **00:46:49**

Aber das, wenn man gesunde Führung etablieren will, muss man das halt Aussagen.

- **00:46:53**

Da gehört gesundes Feedback geben dazu.

- **00:46:55**

Da gehört aber auch aktives Feedback holen genauso gut dazu.

- **00:46:59**

Und da bin ich wieder bei dem Punkt, das muss ich mir auch erst mal wieder angewöhnen.

- **00:47:05**

Lass uns zum Abschluss noch auf die Zukunft

- **00:47:10**

in Bezug auf gesunde Führung schauen.

- **00:47:13**

Gibt es Trends? Muss ich was beachten als Unternehmen in den nächsten Jahren

- **00:47:17**

um gesund und auch resilient zu bleiben?

- **00:47:20**

Vielleicht auch.

- **00:47:21**

Du hast es vorhin mal so kurz angerissen, Generationen.

- **00:47:24**

Gänzzett, die ein bisschen anders ticken als die ältere Generationen.

- **00:47:30**

Naja, ich glaube, das ist jetzt an sich nichts Neues für die Unternehmer dieser Welt

- **00:47:35**

und auch für die Führungskräfte.

- **00:47:37**

Man muss da nur so ein bisschen mit auf den Augen mal rumschauen.

- **00:47:42**

Und und dass ich hier handeln muss, das ist jetzt auch nichts,

- **00:47:47**

was nur die jetzige Generation von Unternehmen betrifft.

- **00:47:50**

Ich könnte mir vorstellen, das war der gesamten Menschheitsgeschichte,

- **00:47:54**

so dass man immer auch so ein bisschen gucken muss, was ist denn zukünftig?

- **00:47:56**

Und das Facetten wie eine Vereinbarkeit von

- **00:48:01**

Beruf und dem Leben außerhalb des Berufs immer bedeutsamer wird.

- **00:48:06**

Das ist jetzt keine Überraschung, allein wenn ich es mir gesellschaftlich anschau.

- **00:48:09**

Wir werden älter.

- **00:48:11**

Das heißt die Wahrscheinlichkeit, dass wir alle oder dass viele von uns

- **00:48:17**

in einem Abschnitt eine Zeit lang die die Kinder bekommen, Kinder versorgen

- **00:48:25**

und pflegen und ein paar Jahre später wiederum,

- **00:48:28**

aber nochmal am anderen Ende der Lebensleiter ihre Eltern pflegen und versorgen müssen.

- **00:48:34**

Das wird einfach immer zunehmend.

- **00:48:36**

Das ist ein gesellschaftliches Thema und das wird das ist unabhängig

- **00:48:40**

davon Pflegenotstand hin oder her.

- **00:48:42**

Macht es ja mit allen was von uns.

- **00:48:45**

Das heißt, das ist einfach eine gesellschaftliche Entwicklung und Veränderung,

- **00:48:49**

auf die ich vorbereitet.

- **00:48:52**

Wir sind ja mittendrin, wo ich auch mir überlegen muss, wie kann ich das gestalten?

- **00:48:57**

Dann muss ich mir auch klarmachen,

- **00:49:00**

das Renteneintrittsalter wird schätzungsweise irgendwann noch ein bisschen steigen müssen,

- **00:49:07**

weil wir sind weniger und so können wir das alle zukünftig nicht mehr finanzieren.

- **00:49:12**

Das heißt, ich muss mir als Unternehmer Gedanken machen, wie schaffe ich es denn,

- **00:49:16**

dass meine Mitarbeitenden so lange arbeitsfähig sind wie möglich.

- **00:49:22**

Weil ich kriege nicht einfach andere.

- **00:49:24**

Muss ich hier vielleicht auch umdenken, dass ich das gibt ja sehr, sehr interessante

- **00:49:28**

Überlegungen, dass es geht nicht in jeder Lebensphase, jeder Job.

- **00:49:33**

Allein weil ich körperlich eben vielleicht mit 60 nicht mehr zu den Dingen in der Lage bin,

- **00:49:38**

wie ich mit 40 oder 35 in der Lage war, dafür aber erfahrungswert habe.

- **00:49:43**

Das heißt, wie kann man hier auch wirklich über eine Lebensspanne hinweg

- **00:49:46**

Mitarbeiter entwickeln, aber nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Arbeitsplätze

- **00:49:51**

und die Mitarbeitenden zu einem besseren Fit zu bringen.

- **00:49:54**

Und nicht zuletzt, so hat es gerade noch angesprochen, eben die nächsten Generationen

- **00:50:00**

an Mitarbeitenden, welche Generationsbuchstaben auch immer die jetzt tragen mögen,

- **00:50:04**

dass sich deren Bedürfnisse ändern und mit manchen haben sie einfach recht.

- **00:50:11**

Ganz ehrlich, ich persönlich finde es ziemlich geil von den jüngeren Generationen,

- **00:50:18**

dass sie einfordern, hey, ich habe auch ein Leben außerhalb der Arbeit

- **00:50:24**

und ich will nicht krank werden von der Arbeit.

- **00:50:30**

Und ich will nicht, Leistung heißt für mich nicht zwangsläufig,

- **00:50:36**

ich bin dann geiler, wenn ich es schaffe, mehr als 12 Stunden pro Tag zu arbeiten.

- **00:50:40**

Das finde ich, da muss ich wirklich, da ziehe ich den Hut.

- **00:50:45**

Das wird dann gerne ja mal vorgeworfen, die seien gar nicht leistungsbereit

- **00:50:49**

und leistungswillig, das stimmt überhaupt nicht,

- **00:50:52**

sondern die sind einfach sehr viel Resilienz bedachter.

- **00:50:58**

Wollt grad sagen, die bringen quasi diesen gesunden Führungsstil einfach mit.

- **00:51:01**

Ja, und ich ganz ehrlich, und ich sage dazu dann immer,

- **00:51:07**

die sind schlicht und einfach professionell.

- **00:51:09**

Also das ist einfach in höchsten Maße professionell,

- **00:51:14**

weil die wissen auch, wie lange sie noch arbeiten müssen,

- **00:51:17**

damit das alles läuft und noch dazu in der Welt, die ihnen massive Sorgen bereitet.

- **00:51:24**

Das ist einfach nur professionell und es ist auch wirtschaftlich sinnvoll und professionell.

- **00:51:29**

Also den Gedanken immer nie zu vergessen, es geht hier bei dem Thema

- **00:51:35**

gesunde Führung, gesunde Arbeit, Resilienz in und um die Arbeit

- **00:51:39**

nicht um was nettes Zusätzliches, sondern das ist ein knallharter

- **00:51:44**

Wirtschaftlichkeitsfaktor und der wird immer zentraler werden.

- **00:51:48**

Ich danke dir für dieses wunderbare Gespräch.

- **00:51:52**

Ich nehme jetzt so für mich mit gesunde Führung, heißt Wissen an Eignen,

- **00:51:57**

heißt ganz viel darüber sprechen, heißt es einfach Schritt für Schritt

- **00:52:02**

ausführen, so wie wenn ich ein neues Produkt einführe.

- **00:52:07**

Ein wunderbare Vergleich und

- **00:52:10**

zwischen durch auch mal Pause machen, auch von der Gesundheitsförderung.

- **00:52:14**

Das muss nicht immer sein und man darf einfach mal sich rausnehmen.

- **00:52:18**

Und die Currywurst essen.

- **00:52:20**

Guten Appetit.

- **00:52:21**

Vielen Dank für das tolle Gespräch.

- **00:52:24**

Sehr gerne, hat Spaß gemacht.

- **00:52:27**

\* Musik \*

- **00:52:30**