



LEADERS
WHO CARE

«Gesundheit neu denken»

Wie Unternehmen die Weichen stellen, um nachhaltig gesund und erfolgreich zu sein.

WHITEPAPER

04. September 2024

Leaders who care AG

Dr. med. Bernhard Kaumanns, CEO

Larissa Seeburger, Marketing Expert

www.leaderswhocare.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Gesundheit im Unternehmen als strategischer Wettbewerbsvorteil.....	1
1.1	Was sind die Ursachen?.....	2
1.2	Worin liegt die Lösung?.....	3
2	Die erschöpfte Gesellschaft.....	5
2.1	Auswirkung auf die Gesamtleistung der Schweiz.....	5
2.2	Verschiedene Facetten: Absenzen.....	7
2.3	Verschiedene Facetten: Innere Kündigung.....	9
2.4	Verschiedene Facetten: Fluktuation vermeiden.....	11
2.5	Verschiedene Facetten: Wahrscheinlichkeiten und Aufwand.....	12
3	Ansätze und Lösungen.....	14
3.1	Was ist die Rolle der Führungskräfte?.....	14
3.2	Praxisbeispiel Pamela.....	15
3.3	Neuer Blickwinkel: Gesundheitsdenken statt Krankheitsdenken.....	17
3.4	Neuer Blickwinkel: Umgang mit Stress.....	18
4	Wer ist «Leaders who care»?.....	21
4.1	Ziel.....	21
4.2	Angebot.....	21

1 **Gesundheit im Unternehmen als strategischer Wettbewerbsvorteil**

«Health» im Arbeitsalltag ist zum grossen Game Changer zwischen den Besten der Branchen und dem Durchschnitt geworden. Seit Medien vermehrt darüber berichten, Prominente Fitnesstipps teilen und ihren Umgang mit Depressionen in Social Media thematisieren und Unternehmen gesundheitsfördernde Programme etablieren, scheint die Bedeutung und Relevanz von Gesundheit im Unternehmen als Wettbewerbsvorteil angekommen zu sein.

Doch der Schein trügt.

Auch wenn das Bewusstsein gestiegen ist, zeigt sich gerade am Arbeitsplatz das Thema «mentale und physische Gesundheit» noch als wenig greifbares Tabuthema. Zu spät werden mentale oder körperliche Signale erkannt, auch von den Betroffenen selbst, so dass als Folge die Diagnose «Burnout» meist von einer Sekunde auf die andere hereinbricht.

Laut einer Studie der Betriebskrankenkasse Pronova befürchten 61 Prozent, wegen Überlastung an Burnout zu erkranken. 21 Prozent stufen sogar die Gefahr als hoch ein. Die Krankenkasse selbst kann diese Entwicklung bestätigen, denn die Burnout-Fälle haben von 2022 zu 2023 um 20% zugenommen. Rund 30 Tage fehlten die Betroffenen am Arbeitsplatz.

Als Hauptgründe wurden Stress, ständiger Termindruck und permanente Erreichbarkeit genannt. Aber auch Schichtarbeit, schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Pflege von Angehörigen können zu Überlastung führen.

Quelle: <https://www.pronovabkk.de/unternehmen/presse/studien/arbeiten-2023.html>

Jetzt sofort handeln, das muss für Unternehmen ein zentrales Thema sein. Und dies nicht nur vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels. Das Thema Gesundheit ist für Unternehmen «kein Luxusthema mehr, sondern es ist zum **strategischen Wettbewerbsvorteil geworden, um turbulente Zeiten in einer immer komplexeren Gesellschaft und vernetzten Welt zu meistern**»

Quelle: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health>

1.1 Was sind die Ursachen?

In Zeiten, in denen die Welt vor zunehmend schwer lösbaren Problemen steht, ist neben diversen unternehmerischen Herausforderungen insbesondere die mentale Gesundheit hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg nicht zu unterschätzen. Die Beschleunigung der Digitalisierung und deren Einfluss auf die Arbeitsplatzsicherheit bis hin zu tiefgreifenden Transformationsprozessen hat viele Unternehmen und ihre Mitarbeitenden verunsichert. Die Zukunft scheint unberechenbar geworden, in allen Lebensbereichen stehen wir vor Herausforderungen, die wir mit unseren gelernten Strategien und Werkzeugen nicht mehr zu bewältigen wissen.

Diese Angst vor der Zukunft löst bei zunehmend vielen Menschen Stress aus und aktiviert unser archaisches Überlebensmuster (Flucht, Angriff oder Erstarrung). Unser kognitives Gedächtnis ist stark beeinträchtigt. Das bedeutet, dass wir unser Verhalten nur schwer

reflektieren können. Es führt eher dazu, dass wir unsere gewohnten Verhaltensmuster noch verstärken, statt Veränderung zuzulassen, wir sind weniger produktiv und neigen dazu, mehr Fehler zu machen.

1.2 Worin liegt die Lösung?

In einer immer komplexeren und dynamischeren Welt ist es für Unternehmen enorm wichtig, dass Mitarbeitende in der Lage sind, lösungs- und zukunftsorientiert zu handeln. Doch wie gelingt dies?

Auch wenn wir als Unternehmer und Führungskräfte nicht alle Schwierigkeiten adressieren und auflösen können, erreichen wir sehr viel, indem wir Gesundheit ganzheitlich betrachten, für das Unternehmen als gesunde Organisation und individuell als gesunder Körper, gesunder Geist. Viele Anstrengungen in der Vergangenheit gehen in die richtige Richtung, von Sportangeboten, Social Skill Trainings bis hin zu Diskussionen über Purpose und Visionen. Neu gilt es, diese Massnahmen miteinander zu verknüpfen zu einem Rahmenwerk und damit Gesundheit unternehmerisch und als Mitarbeiter neu zu denken.

Gesundheit trägt viel zu einer höheren Widerstandsfähigkeit des Einzelnen und damit zur Resilienz des Unternehmens bei, um auch in schwierigen Zeiten eine gleichbleibend hohe Performance sicherzustellen. Darüber hinaus ist mentale Stärke und psychologische Sicherheit ein wesentlicher Faktor für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, denn ohne Sicherheit geht niemand Risiken ein, die zu Innovationen führen können.

Und die Investition lohnt sich: In einer Studie von McKinsey wurden 1'500 Unternehmen in 100 Ländern zum Thema «Organizational Health» befragt. Nach einem Jahr zeigten Unternehmen, die ihre organisationale Gesundheit ins beste Viertel der Gruppe gesteigert hatten, eine 18% höhere EBITDA im Vergleich zum niedrigsten Viertel.

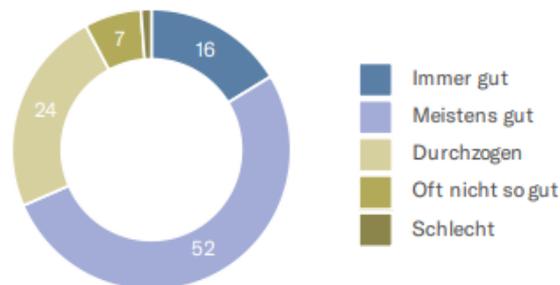
Quelle: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance>

2 Die erschöpfte Gesellschaft

Laut der CSS-Gesundheitsstudie 2023 hat sich die mentale Stimmung der Schweizer Bevölkerung deutlich verschlechtert. Während es 2021 noch knapp 75% der Bevölkerung immer oder meistens gut ging, sind es 2023 nur noch gut 68% der Bevölkerung.

Wohlbefinden der Schweizer Bevölkerung (Abb. 12)

«Wie gut geht es Ihnen emotional bzw. psychisch?»



Quelle: <https://www.css.ch/de/ueber-css/story/medien-publikationen/gesundheitsstudie.html#downloads>

2.1 Auswirkung auf die Gesamtleistung der Schweiz

Das abnehmende Wohlbefinden der Schweizer Bevölkerung wird auch durch den Axa Studie Mental Health Report bestätigt. Dieser zeigt, dass 2023 insgesamt 77% der befragten Erwerbstätigen wegen des beruflichen Umfelds unter einem psychischen Problem leiden.

Allein 17% der Arbeitnehmer gaben an, dass sie in den letzten 12 Monaten aufgrund von psychischen Problemen krankgeschrieben waren, was das Schweizer BIP um 17,3 Milliarden

CHF oder 2% des BIP reduziert (Bei einem BIP von rund 800 Mrd. Franken in 2023 und einem durchschnittlichen BIP-Wachstum von 1.2%).

Quelle: <https://www.axa.de/presse/mediathek/studien-und-forschung/mental-health-report-2023#:~:text=AXA%20Mental%20Health%20Report%202023%20AXA%20Studie%20ermittelt%20den%20mentalen,den%20emotionalen%20Zustand%20der%20Deutschen.>

Das gleiche Bild zeigt sich auch bei Führungskräften in Deutschland, wie eine Studie von Auctorität zeigt. Fast zwei Drittel der Führungskräfte fühlen sich kraftlos. Von den befragten 1'000 Führungskräften gaben 62% an, erschöpft zu sein. Frauen in Führungspositionen sind mit rund 65% dabei etwas stärker betroffen als Männer (60%). Und die jungen Chefs sind besonders belastet: In der Altersgruppe der 30- bis 39-Jährigen gaben sogar 72% an, erschöpft zu sein.

In der Studie wurde auch gefragt, wie sich das Thema «Erschöpfung» entwickeln wird. Über 40% der Befragten gaben an, dass Erschöpfung weiterhin zunehmen wird, unter den berufstätigen Altersgruppen sogar bis zu 47,4%. Damit ist eine Trendumkehr nicht in Sicht.

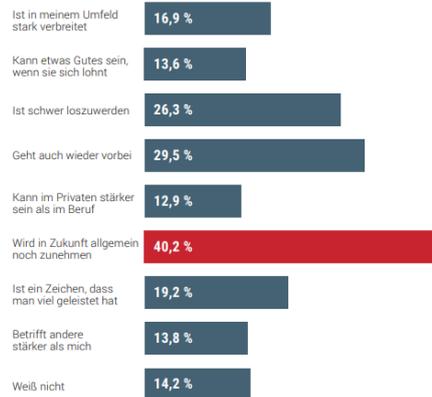
24 | Was erwarten wir?

Wir haben die Teilnehmenden der Befragung gebeten, auszuwählen, welchen von acht Aussagen zum Thema Erschöpfung sie am ehesten zustimmen. Die mit 40,2 % am häufigsten ausgewählte Aussage war: „Erschöpfung wird in Zukunft allgemein noch zunehmen“. In allen berufstätigen Altersgruppen lag dieser Wert zwischen 42,2 % und 47,4 %, lediglich in der Gruppe 65+ fiel er auf 28,5 %. Für die meisten berufstätigen Menschen, die sich als erschöpft bezeichnen, ist in dieser Hinsicht also keine Besserung in Sicht.

**HÄUFIGSTE AUSSAGE:
ERSCHÖPFUNG WIRD
IN ZUKUNFT ALLGEMEIN
NOCH ZUNEHMEN.**

40,2%

**WELCHER DIESER AUSSAGEN ZUM THEMA ERSCHÖPFUNG
STIMMEN SIE AM EHESTEN ZU?**



Quelle: AUCTORITY-Studie-Erschöpfung_2023

2.2 Verschiedene Facetten: Absenzen

Absenzen sind die deutlichen Zeichen dafür, wie «gesund» ein Unternehmen ist. Wie steht Ihr Unternehmen im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt? 2022 haben Beschäftigte in der Schweiz im Schnitt 9.3 Arbeitstagen gefehlt. Das sind 1,8 Tage oder auch 20% mehr als 2021 oder 33% mehr als 2010 (Bundesamt für Statistik). Besonders bei jungen Beschäftigten im Alter von 15 bis 24 Jahren zeigt sich ein noch deutlicherer Anstieg.

Erhöhte Abwesenheit beim Personal

Gesundheitsbedingte Absenzen (Krankheit/Unfall), in Tagen

■ Total ■ 15- bis 24-Jährige



① Corona-Pandemie

Nur Vollzeitangestellte, ohne Arbeitnehmer in der eigenen Firma und Lehrlinge

Quelle: Bundesamt für Statistik

[Daten herunterladen](#)

NZZ / dba.

Quelle: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/sind-wir-alle-ploetzlich-haeufiger-krank-erklarungsansaezte-fuer-das-raetsel-der-stark-angestiegenen-absenzen-bei-der-arbeit-ld.1750636>

20 Tage arbeitsunfähig pro Mitarbeiter – das ist die Bilanz im Jahr 2023 in Deutschland. Besonders auffällig ist dabei die Rolle psychischer Erkrankungen, die mit durchschnittlich 29,6 Fehltagen pro Fall einen signifikanten Anteil der Ausfallzeiten ausmachten. Diese Entwicklung unterstreicht die zunehmende Bedeutung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz, denn der Anteil psychischer Ursachen für Krankheiten lag bei 15,3%, was einem Anstieg von 48% im Vergleich zu 2012 entspricht.

Quelle: <https://www.aok.de/pp/bv/pm/fehlzeiten-report-2023/#>

Die Zahlen verdeutlichen die dringende Notwendigkeit, präventive Massnahmen und Unterstützungsangebote im Bereich der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz zu stärken, um die steigenden Fehlzeiten und deren Auswirkungen auf die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu adressieren.

2.3 Verschiedene Facetten: Innere Kündigung

Doch nicht nur die direkten Absenzen, die durch Krankheit, Unfall oder familiäre Umstände begründet sind, stellen für Unternehmen ein Problem dar. Auch die indirekte Absenz, das nicht engagiert sein am Arbeitsplatz, auch «Quiet quitting» genannt, führt zu Produktivitätsverlust.

Der Gallup «State of the Global Workplace 2024 Report – the voice of the world’s employees» zeigt dieses Quiet quitting deutlich. Eines der Hauptergebnisse des Reports ist, dass das Engagement der Beschäftigten weltweit gering ist. Geringes Engagement bedeutet, dass die Beschäftigten mit ihrer Arbeit und in der Folge oft mit sich selbst nicht zufrieden sind und Arbeit oft kein Erfüllungsfaktor in Leben mehr ist. Dies führt zu einer niedrigen Arbeitsmoral und zu einer geringen Produktivität.



Employee Engagement

Based on Gallup Q¹² items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

THRIVING AT WORK
% Engaged

Regional

13%

Global
23%



QUIET QUITTING
% Not engaged

Regional

72%

Global
62%



LOUD QUITTING
% Actively disengaged

Regional

16%

Global
15%



Nur 13% der Befragten gaben an, dass sie bei der Arbeit erfüllt (engaged) sind, eine grosse Mehrheit, insgesamt 88%, sind nicht engagiert (72%) oder aktiv unengagiert (16%). Auffallend ist, dass gerade der Anteil an «quiet quitting» mit 72% deutlich über dem globalen Wert von 62% liegt.

Überraschend haben aber nur 32% der Beschäftigten, also jeder Dritte, die Absicht, die Stelle zu wechseln. Global gesehen ist es jeder zweite Mitarbeitende.

Intent to Leave

To what extent are you currently looking for a different job than the one you have now? Are you actively looking for another job, watching for opportunities but not actively looking, or are you not looking for another job?

% WATCHING FOR OR ACTIVELY SEEKING NEW JOB

Regional

32% -2

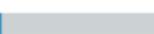
Global

52%



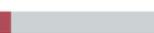
 Compare countries

Gender

32%  
Female

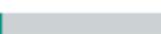
31%  
Male

Age

36%  
<35 years old

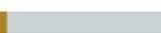
30%  
≥35 years old

Job Level

30%  
Manager

33%  
Individual contributor

Work Location

32%  
Exclusively remote

34%  
Hybrid

30%  
On-site

Quelle: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

2.4 Verschiedene Facetten: Fluktuation vermeiden

Laut einer Studie sind es 75% der Arbeitnehmer, die offen sind für einen Stellenwechsel.

Zwar bedeutet dies für Unternehmen eine Chance, gesuchte Fachkräfte abzuwerben, doch gleichzeitig ist es auch eine Gefahr, Mitarbeitende zu verlieren.

Aus dem Grund ist Retention das grosse Thema in Zeiten des Fachkräftemangels. Denn je weniger Personalwechsel es gibt, desto effizienter kann ein Unternehmen arbeiten.

Wertvolles Wissen und Erfahrung bleiben im Unternehmen, was die Wettbewerbsfähigkeit

stärkt. Aber auch Employer Branding, ein gutes Arbeitsumfeld und attraktives Arbeitgeberimage, erleichtert die Gewinnung neuer Talente.

Neue Mitarbeitende zu rekrutieren und einzuarbeiten ist nicht nur sehr zeitaufwändig, sondern auch sehr teuer. Hohe Fluktuation wiederum führt zu Engpässen, was zu einer zusätzlichen Belastung der bestehenden Mitarbeitenden führt. Und dies kann der Auslöser sein für eine noch höhere Fluktuation.

Quelle:

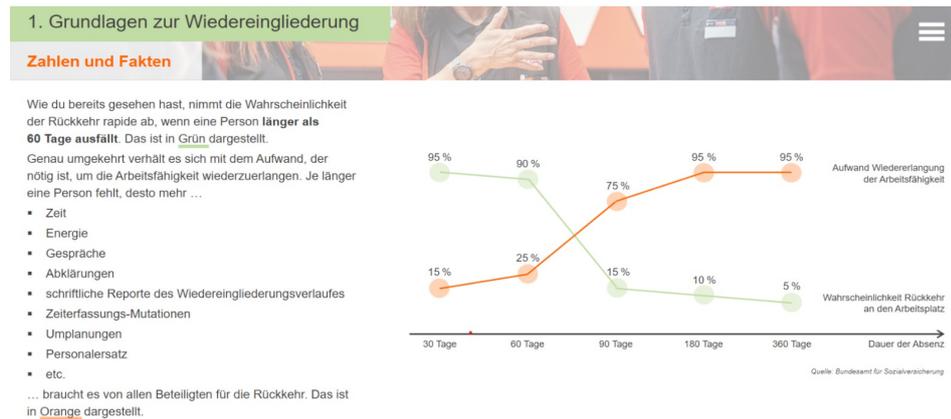
https://www.viavanta.ch/fileadmin/dokumente/downloads/Digitalrat_Artikel_Viavanta_Feb24.pdf

2.5 Verschiedene Facetten: Wahrscheinlichkeiten und Aufwand

Aber nicht nur der Arbeitsausfall und damit die zusätzliche Belastung der übrigen Team-Mitglieder ist ein Problem. Es kann auch sein, dass der kranke Arbeitnehmende gar nicht mehr zurückkommt. Es zeigt sich, dass je länger sie vom Arbeitsplatz fernbleiben, desto stärker sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch wieder zurückkehren. Ist es nach 30 Tagen noch zu 95% wahrscheinlich, dass die Person zurückkehrt, bei 60 Tagen ist es immerhin noch eine Wahrscheinlichkeit von 90%, sinkt diese rapide bei bereits 90 Tagen auf 15%.

Umgekehrt proportional entwickelt sich der Aufwand, um die Arbeitnehmenden wieder in den Berufsalltag zu integrieren. Liegt der Aufwand bei 60 Tagen Arbeitsausfall bei ungefähr 25%, steigt dieser rapide auf 75% bei einer Abwesenheit von über 90 Tagen. Dieser

Aufwand bedeutet eine Belastung für das gesamte Team, mit Zeit für Gespräche und Abklärungen, Planungen oder Umplanungen und Weiteres.



Quelle. Bundesamt für Sozialversicherung

3 Ansätze und Lösungen

Diverse Studien bestätigen; Gesundheit als ganzheitlich zu betrachtender Faktor im Unternehmen ist ein zunehmend wichtiger betriebswirtschaftlicher Faktor.

Der erste Ansatz ist die Analyse der Ursachen und die entsprechenden Daten dazu zu erheben. Ohne verlässliche Ausgangsdaten ist es nicht möglich Fortschritte zu messen.

Die wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung hin zu organisationaler Gesundheit sind ein entsprechend erklärtes strategisches Unternehmensziel, das Mittragen durch die Geschäftsleitung und dass die vereinbarten Massnahmen langfristig angelegt sind. Auch die aktive Einbindung der Führungskräfte zur Förderung der Mitarbeitergesundheit und der Gesundheit der ganzen Organisation ist elementar.

Mitarbeiter erwarten nicht, dass ihre Führungskräfte alles für sie regeln. Dennoch, wenn es darum geht, die psychische Gesundheit proaktiver zu gestalten, ist es wichtig, dass die gesamte Organisation und jeder Einzelne gemeinsam Verantwortung übernehmen.

3.1 Was ist die Rolle der Führungskräfte?

Führungskräfte haben einen signifikanten Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und damit auch auf den Erfolg des Unternehmens. Es sagt sich immer leicht, dass sie hier eine Vorbildfunktion wahrnehmen und zeigen können, wie sie selbst die eigene (mentale und physische) Gesundheit stärken. Oder dass sie einen offenen Dialog über Belastungen und psychische Themen anregen können, um zu helfen, das Stigma zu verringern, dass damit oft noch verbunden ist.

Doch in der Realität ist die Aufgabe deutlich komplexer, erfordert umfassendes Wissen und bedingt einen längeren Prozess. Auch die oft gefragten «low hanging fruits» oder «quick

wins» sind selten zu finden. Das folgende Praxisbeispiel zeigt, wie der Weg für ein Unternehmen aussehen kann und welche Erfolge mit diesem ganzheitlichen Ansatz verbunden sind.

3.2 Praxisbeispiel Pamela

Doch wie begegnet man als Unternehmen und als Führungskraft diesem Thema? Wie kann man rechtzeitig mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Gespräch kommen, bevor die Diagnose «Burnout» oder medizinisch «Erschöpfungsdepression» gestellt wird und sie für längere Zeit nicht mehr arbeitsfähig werden?

Genau diese Frage diskutierte Dr. Bernhard Kaumanns, CEO von Leaders who care, mit Dr. Pamela Herget-Wehlitz, der ehemaligen CIO der MTU Aero Engines. Sie führte über Jahre Rückkehrgespräche mit Burnout betroffenen Mitarbeitern.

«Man denkt, dass Burnout immer einen beruflichen Zusammenhang haben muss, aber es ist komplexer. Jeder von uns hat viele verschiedene Lebensbereiche. Mit Lebensbereichen meine ich die Arbeit, Beziehung, Familie, Freunde oder allgemein das Umfeld. Wenn es nur in einem Lebensbereich schwierig wird, dann lässt sich das meist noch stemmen. Aber wenn man den Eindruck hat, dass es in mehreren Lebensbereichen kriselt und das Gefühl entsteht, die Selbstwirksamkeit zu verlieren, dann wird es kritisch.

Dazu kommt ein gefühlter oder tatsächlicher Kontrollverlust über die eigene Leistung. Gepaart mit einer mangelnden Wertschätzung oder einfach nur der Ignoranz des Umfelds, ist das der Nährboden für ein Burnout. «Egal, was ich tue, ich schaffe es nicht (mehr), die To-Do-Liste abzuarbeiten» ist so ein typisches Muster.

Ich erinnere mich noch gut an das Gespräch mit einem Mitarbeiter, Mitte 30, privat war er glücklich und beruflich von aussen gesehen erfolgreich. Eines Morgens konnte er nicht mehr aufstehen. Was war passiert? Als leidenschaftlicher Motorradfahrer war er auf einer seiner Touren an der Unfallstelle vorbeigefahren, an der ein Freund von ihm tödlich verunglückt war. In dem Moment stellte er sich die Frage, ob sein Leben erfüllt sei. Er konnte sich die Frage nicht beantworten. Und das warf ihn aus der Bahn.

Oder ich erinnere mich an die Geschichte einer Freundin, die Brustkrebs und die anschliessende Therapie erfolgreich bewältigt hatte, eine beruflich wie privat wieder stabile Frau. Dann bekam sie eine neue Chefin, die Stimmung im Team kippte, Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit entfielen zunehmend und sie bekam das Gefühl, nichts richtig machen zu können. Nach einer gewissen Zeit war sie so verzweifelt, dass sie eines Morgens nicht mehr wusste, warum sie aufstehen sollte, um zur Arbeit zu gehen. Sie fiel in eine akute Depression, die behandelt werden musste.

Für mich war eines der zentralen Fragen, ob es Anzeichen gibt, wenn Mitarbeitende gefährdet sind, ein Burnout zu entwickeln. Dieser Frage wollte ich den Gesprächen auf den Grund gehen. Doch konnte ich sie nie richtig beantworten. Wann merkt man, dass jemand wirklich in den roten Bereich läuft? Ich glaube, dass die Schwelle zwischen orange und rot klein ist und dass es sehr schnell gehen kann, bis es kippt.

In vielen Fällen hat auch das engere Umfeld nicht mitbekommen, was in den Betroffenen abläuft, weil viel verborgen bleibt oder man es vor sich selbst versteckt. Die meisten haben selbst die Zeichen nicht erkannt oder nicht richtig gedeutet. Es ist diese fixe Idee «ich muss funktionieren». Vielleicht kann ich mir auch keine Schwäche leisten, weil ich den Job brauche oder meine Familie unterstützen muss.

Es entwickelt sich ein Teufelskreis. Der (Aufgaben-)Berg wird immer steiler, die Kräfte schwinden. Man strengt sich immer mehr an, doch erreicht sein Ziel immer weniger. Man glaubt fest daran, dass man es schafft, reisst sich zusammen und denkt, dass man nur ein bisschen durchhalten müsse, bis es besser werde. Und dann braucht es nur einen kleinen Auslöser, an dem einem schlagartig diese Hoffnungslosigkeit klar wird, die zum Aufgeben führt. Das kann von einer auf die andere Sekunde passieren.»

3.3 Neuer Blickwinkel: Gesundheitsdenken statt Krankheitsdenken

In Unternehmen ist meist noch das Modell der Pathogenese, des Krankheitsdenkens, tief verankert. Bei der Pathogenese geht es um die Frage, welche Umstände den Mitarbeiter krank machen mit dem Ziel, die physische Arbeitskraft und damit den «funktionierenden Mitarbeiter» zu erhalten. Hier muss ein Wandel geschehen zum Gesundheitsdenken, zur Salutogenese. Denn bei der Salutogenese ist die Frage im Zentrum, was einen Mitarbeiter mental und physisch gesund hält. Es geht um den Shift von «Human Resource» zu «Human Being».

Hier nochmal ein Auszug aus dem Interview mit Dr. Pamela Herget-Wehlitz, was Führungskräfte machen können, um die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden nicht aus den Augen zu verlieren:

«Für die Führungskräfte, Teamleiter und Bereichsleiter wurden Kurse über Burn-Out, Depressionen und Suchterkrankungen durchgeführt, in denen haben wir viel darüber gelernt, was ein gesunder Geist und Körper brauchen, welche Rolle gesunde Ernährung und ausreichender Schlaf bedeuten.

Diese Kurse waren sehr beliebt und oft über Jahre ausgebucht. Gerade der Austausch mit Experten über neueste Erkenntnisse war wichtig. Dazu gehörte auch die Enttabuisierung, über Burn-out, Erschöpfung und Zweifel zu reden und wie man Mitarbeiter offen und gezielt ansprechen kann. Auch die Entstigmatisierung von Therapiemöglichkeiten, einschließlich vorübergehender medikamentöser Begleitung, ist notwendig und spielen eine grosse Rolle in der Akzeptanz.

Ich habe gelernt, auch auf kleine Signale zu achten. Wenn jemand sich immer wieder über seine Arbeitslast äussert. Oder wenn sich eine Person zurückzieht, nicht mehr aktiv an Meetings teilnimmt, müde und erschöpft wirkt. Dann gilt es hier, in einem geschützten Rahmen nachzufragen, ob man helfen kann, um Entlastung zu schaffen. Im Wesentlichen geht es darum, dass die Mitarbeitenden das selbst erkennen können, ab wann es zu viel wird. Denn ich kann von aussen nicht immer beurteilen, wann eine Situation in Ordnung ist und wann nicht mehr.

Auch die Gespräche in kleinen Gruppen mit geschulten Psychologen und Sozialberatern haben mir sehr geholfen, über die eigenen Beobachtungen zu sprechen und Unterstützung zu bekommen für das Gespräch mit betroffenen Mitarbeitern. Man will als Führungskraft helfen. Aber die Frage ist immer wie. Daher ist es wichtig, sich hier Unterstützung zu holen.»

3.4 Neuer Blickwinkel: Umgang mit Stress

In Unternehmen brauchen wir einen neuen Umgang mit Stress. Stress wird oft als Ursache von Burnout gesehen und als Feind von Höchstleistungen, doch bei Untersuchung mit Leistungssportlern stellte sich heraus, dass ein richtiges Mass von positivem Stress das Wachstum eher stimuliert als ausbremst. Das eigentliche Problem ist das Fehlen von Pausen, denn ohne Erholungsphasen wird Stress chronisch und die Energiereserven werden schnell erschöpft.

Im Vergleich zum Leistungssportler arbeitet eine Führungskraft oft 10, 12 oder mehr Stunden am Tag. Meist nur mit einer kleinen Pause. Während Sportler eine mehrmonatige Nebensaison geniessen, sind Führungskräfte schon froh, wenn sie drei oder vier Wochen Urlaub im Jahr haben.

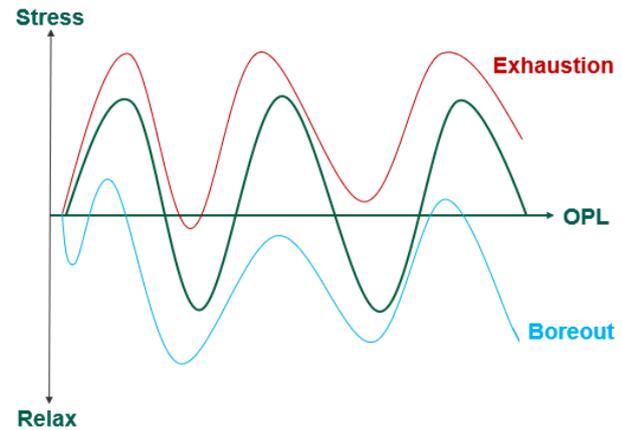
Quelle: <https://hbr.org/2001/01/the-making-of-a-corporate-athlete>

Damit scheint Erschöpfung im Arbeitsalltag zum Dauerzustand zu werden – was darauf schliessen lässt, dass Erholung nur noch eine Ausnahme wird. Wir schaffen keinen Ausgleich. Doch wenn wir weiterhin Leistung und Produktivität ermöglichen wollen, müssen wir unser Verständnis für Leistung und unser Verhältnis zu «Erholung» neu überdenken.

Quelle: https://www.aucturity.net/wp-content/uploads/2023/12/AUCTORITY-Studie-Erschöpfung_2023.pdf

Als Modell eignet sich hier die folgende Grafik des «OPL – Optimal performance level». Das Optimum liegt nicht in der Unterforderung oder in der Überforderung, sondern genau in der Mitte, im Gleichgewicht zwischen Stress und Entspannung. Und dabei gibt es nicht das richtige Mass für alle, es ist sehr individuell. Und es ist auch kein konstanter Zustand, sondern es pendelt sich immer wieder ein.

Finding the OPL – Optimal performance level



Was die Grafik klar zeigt: bei zu viel Stress ohne Entspannungsphasen wird man irgendwann erschöpft sein. Auf der anderen Seite können Unterforderung und Langeweile gleichfalls in einer Erschöpfung in Form eines sogenannten Boreout-Syndroms münden.

Es gilt, das optimale Leistungsniveau zu finden. Das ist das richtige Mass an Stress, den wir brauchen, um Spitzenleistungen zu erbringen.

4 Wer ist «Leaders who care»?

Bei «Leaders who care» ist unser Name auch Programm. Wir beschäftigen uns damit, wie man Leistung gesünder erbringen kann. Oder anders ausgedrückt, wie wir uns als Führungskräfte besser um uns selbst und unsere Teams kümmern können. Damit wir dauerhaft gesund und erfolgreich sein können.

4.1 Ziel

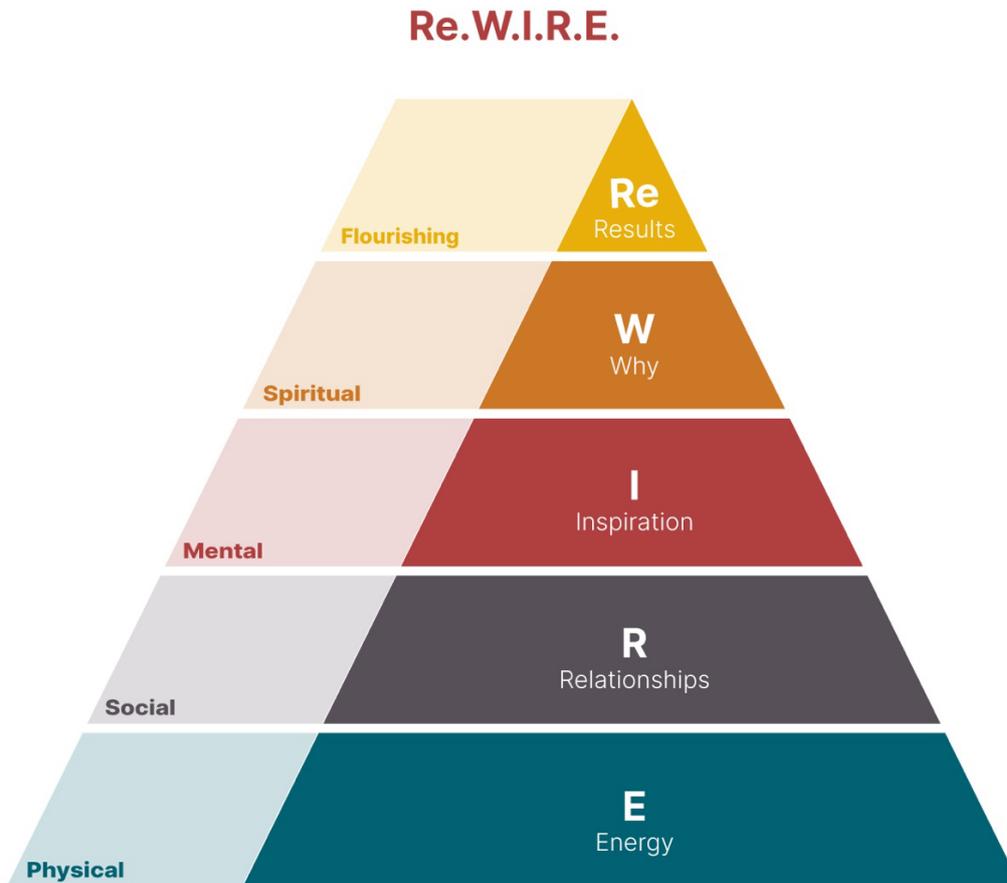
Gesunde Höchstleistung, persönlich wie im Unternehmen, ist notwendiger denn je, um aus den aktuellen Krisen und Herausforderungen zu führen. Wir brauchen einen Wandel zu einer Kultur der gesunden Leistung. Energie gebenden statt Energie raubende Zusammenarbeit, Teamgeist statt Egoismus, Fokus statt Verwirrung und Werte, die Klarheit und Richtung geben.

4.2 Angebot

Re.W.I.R.E.™ – der «Leaders who care»- Weg zu einer gesunden Leistungskultur

Results, **W**hy, **I**nspiration, **R**elationship, **E**nergy

Wir nennen es den Berg der gesunden Leistungskultur, der erklommen wird. Stufe für Stufe, ein Stück näher zum Kulturwandel, zu gesunder Leistung, zur Championsleague.



Unsere Methoden basieren auf Erkenntnissen aus der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Medizin, der positiven Psychologie und unseren eigenen Erfahrungen. Alles validiert am Erfolg der Maßnahmen.

So gehen wir vor: Ein klarer Prozess mit messbaren Resultaten. Sie legen die Ziele fest, wir begleiten Sie zum Erfolg.

- 01 Diagnose - Status quo & Analyse
- 02 Strategie - Qualitative & quantitative Ziele zur gesunden Leistungskultur
- 03 Transformation - Umsetzung mit zielgruppenspezifischen Angeboten
- 04 Stabilisierung - Verankerung & Vertiefung der Ergebnisse

Bei den Maßnahmen geht es immer darum, wie können wir Leistung gesünder erbringen.

Hierbei schauen wir alle 4 Ebenen der Gesundheit an:

- Die körperliche Gesundheit, wie ist mein Energielevel
- Die soziale Gesundheit, wie gut arbeiten wir als Team
- Die mentale Gesundheit, haben wir klaren Fokus, klare Prioritäten
- Die spirituelle Gesundheit, kennen wir unseren Sinn und arbeiten wir entlang unserer Werte.

Alle vier Dimensionen sind entscheidend, wenn es darum geht langfristig erfolgreich zu sein. Es geht also nicht um einzelne Massnahmenpakete. Es geht darum, «Leistung gesund erbringen» zu einer Lebensphilosophie zu machen, zum Mindset im Unternehmen.

Darauf baut der Roll-out im Unternehmen auf, bei dem wir das Führungsteam und die nächste Ebene begleiten.