

# Erfolgsfaktor Entspannung: So bleiben Führungskräfte fit

## **Burkhard Knoch**

Gerade Führungskräfte, die sehr engagiert sind, sich sehr identifizieren mit den Aufgaben, denen fällt das Pausen machen besonders schwer. Und auch das muss man für sich selber, glaube ich, lernen, dass man, wenn man das nicht tut, es sich irgendwann rächt.

## **Intro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.

## **Katrin Degenhardt**

Erfolg lässt sich nicht erzwingen, aber man kann viel dafür tun. Über Kommunikation, Führung, sicheres und gesundes Arbeiten und Motivation der Beschäftigten. Im Podcast der BG ETEM kommen Themen aus der betrieblichen Praxis vors Mikrofon. Herzlich willkommen. Mein Name ist Katrin Degenhardt.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch. Viel Verantwortung, Leistungs- und Termindruck, Personalknappheit, Kostendruck etc. sorgen für Stress. Die Folge: 71 Prozent der Führungskräfte mit solchen Arbeitsbedingungen klagen über drei oder mehr psychosomatische Beschwerden. Das hat eine Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ergeben. Wer für die Gesundheit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich ist, sollte allerdings selbst fit sein. Gesundheitliche Selbstfürsorge von Führungskräften ist Voraussetzung dafür, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit bleiben und ein Unternehmen somit erfolgreich ist. Aber wie sorgt man als Chef oder Chefin für sich, wenn der Terminkalender voll und der Arbeitsalltag hektisch ist? Was können Unternehmen dazu beitragen, gesunde Arbeitsbedingungen für ihre Führungskräfte zu schaffen?

Dazu spreche ich nun mit meinen Gästen. Zum einen Burkhard Knoch, er ist Diplompsychologe, systemischer Berater und Leiter des Kompetenzcenter Gesundheit bei der SWB AG Stadtwerke Bremen. Herr Knoch berät Führungskräfte aus verschiedenen Managementebenen regelmäßig dazu, wie sie Stress reduzieren und auf ihre körperliche und psychische Gesundheit achten können. Herzlich willkommen, Herr Knoch.

## **Burkhard Knoch**

Danke schön, Frau Degenhardt.

## **Katrin Degenhardt**

Und zugeschaltet ist uns Ruben Walz. Er ist Diplomingenieur im Bereich Versorgungstechnik und seit 2011 Geschäftsführer von Stiel Kälte + Klima GmbH in Tübingen. Das Familienunternehmen, gegründet 1998, beschäftigt heute rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Herzlich willkommen, Herr Walz.

## **Ruben Walz**

Hallo Frau Degenhardt.

## **Katrin Degenhardt**

Herr Knoch, ich beginne mal mit Ihnen. Erzählen Sie doch mal, wer sind so Ihre Beratungskunden? Also mit welchen Fragestellungen oder Problemen kommen die auf Sie zu?

## **Burkhard Knoch**

Das sind zum einen natürlich die Führungskräfte bei uns. Wir haben so 220 Führungskräfte. Das sind natürlich auch die Funktionsträger, also Betriebsräte oder auch Funktionsträger im Bereich zum Beispiel der Schwerbehindertenvertreter oder natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auch das Beratungsangebot annehmen können. Also im Endeffekt alle die, die mit dem Thema Gesundheit vielleicht irgendeine Fragestellung haben und dazu eine Beratung benötigen.

## **Katrin Degenhardt**

Und bei Führungskräften, erkennen Sie da irgendwelche Muster? Gibt es da Verhaltensweisen, die für die Führungskräfte schädlich sind, aber trotzdem immer wieder vorkommen?

## **Burkhard Knoch**

Schädlich ist sozusagen das Ende einer Entwicklung. Aber man kann manchmal schon relativ früh – und darum geht es auch – also eher präventiv rausfinden, wo kann man vielleicht gut unterstützen. Führungskräfte warten gerne mal zu lange, also kommen immer erst, wenn es schon relativ schwierig ist, entweder bei sich selbst in der eigenen Situation oder auch wenn es um eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter geht. Also die fangen manchmal an und erzählen was von, das fing vor zwei Jahren an oder so.

## **Katrin Degenhardt**

Und welche Gesundheitsgefahren sehen Sie auf Führungskräfte zukommen, wenn man da nicht frühzeitig und präventiv eingreift?

## **Burkhard Knoch**

Das sind so die typischen Stress-Symptomatiken, die Führungskräfte häufig haben. Also alles, was im Bereich Konzentration oder auch Überlastung geht, wo man auch zwischen Beruf und Familie privat nicht mehr so ganz gut trennen kann, wo das ineinander übergeht, keine gute Abgrenzung mehr hat, sich sehr stark aufreibt in vielen verschiedenen Projekten, also den Fokus so ein bisschen verliert. Das sieht man häufig. Das ist häufig auch ein Beratungsthema. Wie finde ich den Fokus? Wie gehe ich mit Prioritäten um, wenn es um meine eigene Rolle geht? Oder wie übertrage ich das dann eben auch auf eine Situation mit einer Mitarbeiterin zum Beispiel?

## **Katrin Degenhardt**

Jetzt haben wir ja einen Mann der Praxis zugeschaltet. Herr Walz, Sie machen, Zitat: „alles, was kalt macht“. Beschreiben Sie doch bitte einmal kurz Ihr Unternehmen beziehungsweise auch Ihr Aufgabengebiet im Unternehmen und welche speziellen Faktoren Ihren Arbeitsalltag prägen.

## **Ruben Walz**

Ja, also wir sind ein klassischer Handwerksbetrieb. Wir machen Kälte und Klimatechnik, sitzen in Tübingen und sind im Umkreis von 30, 40, 50 Kilometern unterwegs, das heißt im Herzen von Baden-Württemberg. Und wir machen alles, was kalt macht, wie Sie gesagt haben. Also von der Klimaanlage im Privathaus bis hin zu den Kühlhäusern für die gesamte Gastronomie oder Kantinen über Prozesskühlanlagen für Industriebetriebe, also Kunststofffertigung, metallverarbeitende Betriebe, die alle Prozesskühlungen brauchen. Bis hin zu Pharma-Biotech-Kühlungen, wo wir dann eben Probenlagerungen machen von Impfstoffen und ähnlichem.

Also ich selbst bin Geschäftsführer, bin jetzt wie gesagt seit zwölf Jahren am Ruder. Meine Aufgaben sind im Prinzip alles, was den Laden ausmacht. Wir hatten, wo ich angefangen habe, waren wir zehn Mitarbeiter, haben uns also ordentlich gewachsen. Meine Aufgabe war eigentlich primär immer das Thema Struktur und Prozesse und eben auch das Marketing, das Außenaufreten, das bei mir am Herzen lag, dass wir im Gesamten einfach als ein Team nach außen auftreten. Diese Aufgaben haben sich im Laufe der letzten Jahre immer mehr, sage ich mal, habe ich auch Aufgaben abgeben können, weil wir mit dem Wachstum entsprechend auch die Strukturen und Mitarbeiter und Prozesse geschaffen haben, damit ich eben nicht mehr alles machen muss.

## **Katrin Degenhardt**

Was tun Sie denn generell für sich selbst, mit diesen unterschiedlichen Anforderungen an Sie als Führungskraft gut klarzukommen? Also da einfach fit und gesund zu bleiben?

## **Ruben Walz**

Ich mache regelmäßig Coachings, wo man dann einfach mal andere Blickwinkel macht. Also aktuell sind wir gerade auch in dem Führungskräfte-Coaching drin, wo es dann eben auch um Mitarbeiterführung

geht, Gesundheitsbewusstsein, also viele solche Themen. Im privaten Leben ist es so, dass ich ja - die anfangs die ersten Jahre waren natürlich sehr intensiv, da war dann die 60/70-Stundenwoche war normal. Das konnte ich jetzt erheblich reduzieren auf normalere Arbeitszeiten zwischen 40 und 50 Stunden. Das ist eigentlich schon sehr angenehm, gefühlt halbtags, wenn man 40-Stunden-Woche hat und woanders herkommt. Aber das ist auch ein Prozess, den ich mir selber auf die Fahne geschrieben habe. Also mein klares Ziel war auch, dorthin zu kommen. Ich kenne viele Kollegen, die dieses Thema Abgeben von Aufgaben nicht so verfolgen. Und ich versuche es eben in letzter Konsequenz sehr prozessorientiert, die Strukturen zu schaffen, dass jeder seine Aufgaben hat.

### **Katrin Degenhardt**

Weil Sie gerade gesagt haben, vorher hatte ich eine 70/80-Stunden-Woche. Sind Sie denn da auch selbst mal so an Ihre Grenzen gekommen? Und wie hat sich das bei Ihnen denn bemerkbar gemacht?

### **Ruben Walz**

Körperlich war es eigentlich relativ egal. Man hat da einfach wenig Schlaf gehabt und war immer unter Strom. Das Thema Privatleben ist natürlich schwierig, weil man eben dann gerade mit Familie und Kindern etc. das dann einfach stark darunter gelitten hat, muss man einfach so sagen.

### **Katrin Degenhardt**

Wie machen Sie das heute? Wie kriegen Sie da Geschäftsführertätigkeit und Privat- und Familienleben unter einen Hut?

### **Ruben Walz**

Also, wenn Sie jetzt meine Frau fragen, hören Sie was anderes wie von mir, schätze ich jetzt mal. Aber ich versuche eigentlich in der Regel wirklich relativ konsequent Samstag, Sonntag auch wirklich dann Freizeit für Privatleben zu haben. Was ich dann eben durch Montag bis Freitag viel arbeite und klar auch immer wieder auch Termine setzt. Also wirklich sich selbst Deadlines setzen. Okay, ich habe jetzt hier Termin mit Familie hier geplant oder mit der Frau oder was auch immer, wo man sich eben fest einplanen muss, weil man es sonst einfach nicht macht. Weil mir macht die Arbeit Spaß, wie alle anderen auch in der Regel, die so welche Aufgaben machen und dann gehen sie auch in der Aufgabe auf. Und trotzdem muss man das Gleichgewicht finden, sich dann da auch wieder rauszunehmen. Und das ist, weil es einem Spaß macht, wenn man nicht ganz so einfach.

### **Katrin Degenhardt**

Genau diese Abgrenzerei, das ist genau ein ganz wichtiges Thema. Herr Knoch hat zustimmend genickt. Sie wollen da sicherlich noch was zu sagen.

## **Burkhard Knoch**

Ja, ich glaube, da waren zwei ganz wesentliche Punkte dabei, die Herr Walz gemacht hat, nämlich Beratung und Pause. Also unterschiedliche Beratungskontexte entweder als Führungskraft für sich selbst in Anspruch nehmen. Das versuchen wir natürlich auch für unsere Führungskräfte zu organisieren, in unterschiedlicher Art und Weise. Bestimmte Angebote für sehr auch krankheitsspezifische Fragestellungen oder auch separate, neutrale Beratungsangebote für psychische Belastungen zum Beispiel, die dann eben auch von einer externen Beraterin angeboten werden. Also das fördern wir sehr, dass Führungskräfte sich zu unterschiedlichen Themen auch Beratung organisieren und die dann auch nutzen können. Und das andere ist das Thema Pause machen. Das ist nicht so einfach, gerade so wie er es gerade beschrieben hat, wenn man richtig dabei ist. Und gerade Führungskräfte, die sehr engagiert sind, sich sehr identifizieren mit den Aufgaben, denen fällt das Pausemachen besonders schwer. Und auch das muss man für sich selber, glaube ich, lernen, dass man, wenn man das nicht tut, es sich irgendwann rächt. Die Zeiten sind dann unterschiedlich. Bei dem einen dauert das ein halbes Jahr, bei dem anderen vielleicht zwei Jahre, aber irgendwann ist es zu viel. Und da muss man schneller reagieren.

## **Katrin Degenhardt**

Wie lernt man das? Also wie kann man jemanden dabei helfen?

## **Burkhard Knoch**

Hilfreich für das Lernen ist ein gewisser Leidensdruck. Was einfacher ist, jemanden zu erreichen, der merkt oder die merkt, so kann ich das nicht weitermachen, das ist nicht gut für mich. Ich schlaf zum Beispiel schlecht und das regelmäßig. Dann sind das eigentlich ganz gute Einfallstore, sage ich mal, auch für eine gute Beratung. Schwieriger ist es, wenn – das kommt natürlich auch vor –, dass man in einen Beratungskontext von einer Führungskraft kommt, die geschickt worden ist, also die selber oder der selber das noch nicht für sich selber so erkannt hat. Aber zum Beispiel der Vorgesetzte sagt: Mensch, ich habe das Gefühl, das ist ein Thema bei dir, versuch dich mal beraten zu lassen. Da muss man schon ein etwas intensiveres psychologisches Know-how haben, um dann daranzukommen.

## **Katrin Degenhardt**

Ja, das ist, glaube ich, so ein Thema. Das Sich-Hilfe-Holen ist gerade in Führungspositionen manchmal gar nicht so einfach. Vielleicht auch gerade in männerdominierten Branchen vielleicht noch ein bisschen schwieriger. Was für eine Rolle spielt da auch so eine entsprechende Unternehmenskultur? Stichwort Vertrauen zum Beispiel.

## **Burkhard Knoch**

Wir gehen da sehr transparent und offen mit um mit den Angeboten, die wir haben, machen Videos dazu. Wir machen diese Woche ein Video mit einem Mitarbeiter, der lange erkrankt war und zeigen das dann

den Beschäftigten, wie der wieder zurückgekommen ist. Also wir versuchen das sehr transparent zu machen, dass das auch ein Teil von Arbeit ist.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Walz, Sie wollten auch was dazu sagen?

### **Ruben Walz**

Wir haben jetzt auch seit einiger Zeit die sogenannten BEM-Gespräche, betriebliche Wiedereingliederungsgespräche eingeführt, wo wir eben auch unter anderem Führungskräfte immer mal wieder, wo dann eben längere Krankheitszeiten waren oder eben, wo man einfach mal gezielt ins Gespräch geht, um auch das, sagen wir mal, das dann eher Tabuthema: Mir geht es nicht gut, ich bin krank oder belastet, was auch immer, möglichst thematisiert und dann wir als Betrieb oder als ich als Chef mit versuche auch im Gespräch herauszufinden: okay, wo können wir als Betrieb anderen Rahmen schätzen? Das ist ein Thema, wo wir versuchen, auch stark hinterher zu sein. Und zum Thema Gesundheit haben wir zum Beispiel bei uns auch eben Gesundheitsmanagement, nenne ich es mal so, eingeführt, dass wir eben ein Gesundheitsbudget für unsere Mitarbeiter bereitgestellt haben, wo die eben präventiv alles zum Thema Gesundheit allgemein, körperlicher Natur von Zahnbrille bis hin zu Massagen, wenn man Rückenschmerzen hat, bezuschusst wird. Dass die Mitarbeiter da ein Bewusstsein dafür entwickeln. Und wir haben auch das bei uns jetzt auf der Agenda gesetzt, unter anderem über dieses Coaching, das wir machen, dass wir da immer mehr Fokus drauflegen, dass man mit solchen Sachen offen umgeht und eben auch kommunizieren darf und es nicht eben das klassische Tabuthema ist, weil ich muss ja der Starke sein.

### **Katrin Degenhardt**

Genau. Warum ist es denn auch für das Unternehmen, für den Betrieb einfach auch so wichtig, dass Führungskräfte einfach auch gesund bleiben?

### **Burkhard Knoch**

Nein, das ist eine sehr zentrale Kategorie für unsere Leistungsfähigkeit, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten möglichst lange gesund arbeiten. Wir haben einen sehr hohen Altersdurchschnitt in unserer Organisation. Der ist in einigen größeren Gesellschaftsbereichen bei über 50. Das heißt, da kommen automatisch schon auch körperliche Beeinträchtigungen und die können wir, ich sage mal, nur versuchen positiv zu beeinflussen, sodass Leute möglichst lange gesund arbeiten. Und dazu gehört natürlich das Eingliederungsmanagement, so wie Herr Walz das gesagt hat, als eine zentrale Größe. Wir haben das komplette Eingliederungsmanagement durch externe Berater führen lassen und haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht, weil diese neutrale Beratung sehr geschätzt wird von den Beschäftigten. Früher war das so, wie es auch normalerweise klassisch ist, ein Personalreferent oder -referentin. Da ist immer so ein bisschen aus Sicht der Beschäftigten die Perspektive: Na ja, zeige ich

mich da überhaupt mit meinen Themen, wenn das im Personalbereich besprochen wird etc. Das kann man dadurch ganz gut aushebeln

### **Katrin Degenhardt**

Was kann man denn mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement erreichen und wie sollte das aussehen?

### **Burkhard Knoch**

Im besten Fall erreichen Sie das, dass Sie für die Branche, in der Ihr Unternehmen angesiedelt ist, Fehlzeiten haben, die branchenkonform sind. Und das kann man relativ schnell überprüfen. Wenn die dann deutlich da drüber liegen, dann kann man sich überlegen, ob man ausreichend Interventionen getätigt hat. Es ist eigentlich immer noch so, dass die meisten kein wirkliches betriebliches Gesundheitsmanagement haben, außer die ganz großen Unternehmen. Und selbst die haben in der Regel nicht so ausgefeilte Managementprozesse. Das heißt, es gibt sehr viel Gesundheitsförderung, Sportangebote, Massagenangebote etc. Oder auch Stressbewältigungskurse oder Rückenurse, Ernährungskurse und solche Dinge. Es gibt aber nicht ganz so häufig Managementprozesse, wo die Führungskräfte eine dominante Rolle haben im Umgang mit Gesundheit und da auch aufgefordert werden, bestimmte Gespräche zu führen, sich dafür beraten zu lassen, das auch nachzuverfolgen – im sehr engen Austausch mit uns vom Gesundheitsmanagement. Und wir sind eben, ich sage mal nicht so direkt im Personalbereich, sondern sind ein eigener Bereich im Bereich Gesundheit, was dann auch relativ gut funktioniert.

### **Katrin Degenhardt**

Aber grundsätzlich wäre es ja anzudenken, dass das eigentlich sehr positiv wäre, wenn man das noch mit integrieren würde, oder?

### **Burkhard Knoch**

Unbedingt. Also es muss beides zusammenkommen. Sowohl diese förderliche Seite, diese motivierende, präventive Seite als auch die Management-Seite? Wo habe ich welche Auffälligkeiten und was muss ich dafür tun, damit die sich verbessern?

### **Katrin Degenhardt**

Wo liegt denn jetzt der Unterschied der Belastung von Führungskräften und von Mitarbeitern in nicht Führungspositionen? Welche Ebenen sind da am meisten belastet?

## **Burkhard Knoch**

Wir führen ja alle zwei bis drei Jahre eine Befragung der Beschäftigten durch, eine Gesundheitsbefragung. Und dann sehen wir eben nach den Strukturmerkmalen auch Hierarchie. Wo sind die Belastungen am höchsten? Und das ist relativ eindeutig und zwar sehr eindeutig, dass die am höchsten sind in der mittleren Management-Ebene. Das heißt, immer dort, wo man eine sehr hohe operationelle Wirksamkeit entfalten muss und gleichzeitig aber auch alles Strategische mitbekommt und auch mitdiskutieren muss und mitentscheiden muss. Diese Mischung ist eine hohe Belastungssituation. Das ist deutlich mehr als in allen anderen Funktionen, auch deutlich mehr als auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene.

## **Katrin Degenhardt**

Herr Walz nickt auch, das würden Sie Wahrscheinlich bestätigen.

## **Ruben Walz**

Das ist das, was ich eben meinte: Die Maschine am Laufen ist das operative Geschäft, das quasi, ich sage mal, einerseits ich schauen muss, dass alle Mitarbeiter ihre Arbeit haben und gut vorbereitete Projekte haben etc., die den normalen Ablauf betreffen, wo ich quasi mehr oder weniger der Mensch im Hintergrund steht, sondern die Funktion, ich muss die und die Tätigkeit machen. Das in Einklang zu kriegen mit dem persönlichen: Okay, ich möchte jetzt die Führung im menschlichen Bereich vereinigen. Und wenn da eine Überbelastung entsteht, leidet immer eins drunter. Entweder geht dann das Geschäft hopps oder die Mitarbeiter gehen hopps. Und da bin ich jetzt eigentlich ganz froh bei uns, dass wir mittlerweile eine Größe haben, wo wir solche Aufgaben zumindest mal zum Teil auf mehrere Schultern verteilen können, weil sonst schlichtweg das gar nicht mehr zu bewältigen wäre.

## **Katrin Degenhardt**

Was hätten Sie noch für einen Rat, Herr Knoch? Wir haben jetzt gerade gehört, auf mehrere Schultern verteilen, vielleicht in größeren Unternehmen. Wie sollte ein Unternehmen damit umgehen?

## **Burkhard Knoch**

Also ich glaube, es ist wichtig, dort möglichst Reflexionsprozesse einzuziehen, die möglichst schnell greifen. Und dass das nicht zu lange ein Zustand ist, wo sehr viel sich mischt in der Rollenerwartung und jemand damit auch ein Stück weit alleine gelassen ist und es dann irgendwie zu Schwierigkeiten kommt, entweder in der Ergebniserreichung oder eben auch in der Führungssituation.

## **Katrin Degenhardt**

Wie sieht es denn aus mit der gesunden Gestaltung von Homeoffice und mobiler Arbeit?

## **Burkhard Knoch**

Das ist für die Führungskräfte, aber auch für die Beschäftigten bei uns ein Riesenthema. Und wir haben in den letzten zwei Jahren natürlich über Corona als Multiplikator für das ganze Thema eine sehr intensive Entwicklung in Bezug auf das Thema Homeoffice oder mobile Arbeit – eigentlich ist es bei uns eher Homeoffice in der Regel – durchgemacht und am Anfang kann man da sehr positive Dinge sehen: also eine hohe Identifikation, was Flexibilität angeht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Beispiel bestimmte Beeinträchtigungen hatten und dann bestimmte Wege nicht mehr gehen müssen und dann für sich selber gesagt haben: Ich habe eigentlich eine höhere Leistungsfähigkeit als vorher. Wir haben gesehen, dass die Fehlzeiten total nach unten gegangen sind. Das sieht man in der Regel immer erst mal, wenn man Homeoffice einführt, gehen die Fehlzeiten nach unten. Also das sind schon ganz gute Effekte. Gleichzeitig sieht man aber auch entgrenzte Mitarbeiter, die viel, viel mehr Termindichte haben, als sie jemals vorher hatten. Das ist ein Problem, dass die auch die Terminierung dann, ich sage mal, sieben, acht, neun, zehn Termine am Tag nacheinander kommen ohne Pausen dazwischen.

## **Katrin Degenhardt**

Und gibt es denn so spezielle Problematiken jetzt auch noch mal für Führungskräfte? Man hat die Leute ja nicht die ganze Zeit so vor der Nase.

## **Burkhard Knoch**

Klar, die erste Reaktion ist natürlich da, jetzt weiß ich ja gar nicht mehr, was der Mitarbeiter macht. Das Problem ist, wenn man dann näher nachfragt, dann wussten die Führungskräfte, die das sagen, das vorher auch nicht. Insofern hat es keinen Unterschied gemacht. Da muss man dann genau sehen, was ist der Führungsanteil, der auch wirklich gut begründet, warum jemand kommen soll? Was macht der dann da in der Zeit? Sitzt der da einfach nur im Büro und macht auch was, was ich gar nicht weiß? Oder wir kontrollieren ja nicht jeden Tag die Ergebnisse der Beschäftigten, egal ob sie bei uns zu Hause sind, im Betrieb sind oder eben von zu Hause aus arbeiten. Aber es tangiert schon so ein klassisches Führungsverständnis. Ich will mal eben reingehen, ich will mal irgendwie gucken, was los ist. Kann ich so nicht machen. Dann rufe ich an und er hat ja die Unverschämtheit noch nicht mal ranzugehen, weil er gerade am Telefon ist zum Beispiel. Dann geht er nicht in die Teamsitzung. Also das sind so Sachen, da muss man sich erst mal ein bisschen mit warm werden oder beschäftigen, damit das gut funktioniert.

## **Katrin Degenhardt**

Und dran gewöhnen. Welche Rolle spielt denn auch zum Beispiel dieses Thema dauerhafte Erreichbarkeit? Zum Beispiel bei Führungskräften ja auch im Urlaub. Herr Walz grinst gerade bei der Thematik.

## **Ruben Walz**

Also in der Regel ist es so, dass wir auch, also wir haben auch ganz bewusst, jeder hat ein eigenes Geschäfts -Smartphone, das dann auch ganz bewusst einfach weggelegt werden kann und ausfallen kann, wenn man im Urlaub ist. Wir haben dann von allen Mitarbeitern noch immer noch die private Handynummer, haben wir auch noch für die Notfälle, wo wirklich katastrophal akut irgendwas wäre, wenn man wirklich dann was ist und ich selbst mache es genauso, dass ich eigentlich am Wochenende oder eben, wenn ich im Urlaub bin, eben das Geschäfts-Handy weglege und dann einfach einmal im Tag oder alle zwei, drei Tage mal einfach drauf gucke, ob es was Wichtiges gab, wo ich einfach nur kurz drüberschauen. Aber in der Regel auch das ist eigentlich selten notwendig, weil wir eben die gewissen Redundanzen aufgebaut haben. Das war aber eben wie gesagt vor einigen Jahren, wo wir noch kleiner waren, gar nicht machbar, weil du schlichtweg der Anlaufpunkt für alle warst. Und heute haben wir eben die Aufgaben etwas unterteilen können. Es ist aus meiner Sicht ganz klar abhängig von den Prozessen, wie sie auch aufgebaut sind.

## **Katrin Degenhardt**

Genau, und Urlaub ist eben auch da zur Erholung. Beziehungsweise Sie haben es gerade schön angesprochen, diese Redundanzen, das ist ja auch letztendlich Aufgabe von Führungskräften, Redundanzen zu schaffen, um eben sozusagen in solchen Erholungsphasen auch gut vertreten zu sein.

## **Burkhard Knoch**

Das ist ein wesentlicher Punkt. Gleichwohl gibt es natürlich Themen oder auch Projektsituationen und auch Funktionen, die eine gewisse Erreichbarkeit manchmal notwendig machen. Ich mache das schon so, dass wenn ich im Urlaub bin, dass ich dann, wenn ich in den Abwesenheitsassistenten schreibe ich schon rein, in dringenden Notfällen kann man mich hierüber erreichen. Das ist aber wirklich selten. Und dann ist es auch für mich in Ordnung, wenn das irgendwas ist, wo ich weiß, das ist ein Notfall von einer Führungskraft oder von einem Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, wo man dann auch helfen kann und auch sollte, dann ist das für mich in Ordnung. Und dafür werde ich auch ein Stück weit bezahlt in dem, was ich tue.

## **Katrin Degenhardt**

Was raten Sie anderen, vielleicht auch gerade neueren Führungskräften, die gerade so in diese Thematik hineinwachsen? Wie sorgt man gut für sich und wie sorgt man auch gut für das Team?

## **Ruben Walz**

Also ich glaube, da gehört ganz wichtig dazu, dass man versucht, ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen zu erreichen. Und oftmals ist es dann immer sehr einseitig, egal zu welchem Thema. Und man, wie ich am Anfang schon gesagt habe, sich Freiräume schaffen muss, damit es überhaupt einen Ausgleich gibt. Weil wenn ich mir das nicht fest einplane, dann mache ich es praktisch nicht. Das ergibt,

glaube ich, den Prozess an sich, weil man in seinem Tun in der Regel dann doch sehr drinsteckt und dann selten wieder rauskommt, ist es einfach eine Frage, wie man auch die Prioritäten setzt.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Knoch, was würden Sie raten?

### **Burkhard Knoch**

Ich muss mir irgendwie eine Beobachter-Perspektive organisieren, egal wie. Also entweder macht das meine Frau oder es macht ein Coach oder es macht eine andere Führungskraft oder es macht ein Kollege etc. Das heißt, ich muss ein bisschen gucken, dass ich Feedback bekomme und mir Feedback organisiere, egal in welcher Form. Wenn ich dafür einen Weg finde, ist das schon mal ein sehr, sehr wesentlicher Schritt als präventive Maßnahme, weil ich dann einfach eine Möglichkeit habe, eben auf irgendwas aufmerksam gemacht zu werden, was ich selber nicht sehe. Und dafür muss ich eine gewisse Offenheit mitbringen. Das ist eines der wesentlichen Elemente von einer Führungskraft, sich das gut zu organisieren durch kollegiale Beratung, durch einen Coach, auch therapeutische Kontexte sind da hilfreich.

Würde ich eh jeder Führungskraft, gerade wenn sie wirklich eine hohe Führungsspanne hat, deutlich empfehlen, da auch an Selbstreflexionsaspekten so zu arbeiten, die dann auch unabhängig vom Unternehmen sind, eben einen eigenen Kontext dafür schaffen. Ganz wesentlich wird noch zu wenig gemacht. Aber wenn man es Coaching nennt, geht es mittlerweile ganz gut. Wenn man es Therapie nennt, geht es immer noch nicht gut. Obwohl es häufig ein bisschen was ähnliches ist. Da würde ich drauf gucken. Ja Selbstfürsorge. Auch an dem Punkt, das ist die psychische Selbstfürsorge und natürlich auch die körperliche. Da würde ich schon drauf gucken, dass ich irgendwas finde, was zu meiner körperlichen Entspannung und Erholung beiträgt. Das kann Sport sein, das kann auch was anderes sein, Angeln, was auch immer.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Walz, wie erholen Sie sich vom Job?

### **Ruben Walz**

Gute Frage. Ich glaube, ich bin auch so einer, der selten stillsitzen kann. So geht es, glaube ich, den meisten, die in solche Rollen oder Führungsrollen sind. Das sind tendenziell Leute, die eh nicht rumsitzen, sondern immer irgendwas machen. Das ist so mein Bild, was ich so immer wahrgenommen habe. Die haben einen gewissen eigenen Antrieb immer in sich. Und da einen Ausgleich zu schaffen, ist für mich einfach primär meine Familie und wo ich einfach dann Zeit mit meiner Familie verbringen möchte. Und dann eben Freizeit im Sinne von mit Freunden sich treffen, einfach mal zu quatschen, ist für mich ein Ausgleich. Ich tu auch ab und zu mal gerne öfters mal abschalten, wenn ich ein bisschen Netflix gucke oder so.

## **Katrin Degenhardt**

Herr Knoch, wie ist es bei Ihnen?

## **Burkhard Knoch**

Es ist relativ klassisch zu sagen, dass wir eine Zweiteilung haben in das berufliche Leben und das private und das sportliche Leben – und versuchen aus dem Letzteren für das erstere Energie zu tanken. Das ist ein übliches Modell. Ein anderer Gedanke ist, sich zu überlegen, wo habe ich in meiner Tätigkeit selber in meinem beruflichen Umfeld Dinge, die mich eigentlich erfüllen, mich entspannen sogar, mir ein positives Gefühl geben. Das ist auch sehr wichtig. Da guckt man manchmal ein bisschen zu wenig in diese Perspektive. Also es gibt manchmal Termine, die sind eigentlich schwer. Und trotzdem mache ich mir dann danach deutlich, was das eigentlich für eine tolle Erfahrung gewesen ist, die da gerade passiert ist. Und das ist auch eine gute Stressprophylaxe. Also auch in dem eigentlichen Feld, was Stress generiert, zu gucken, was hilft mir da, was erfüllt mich da? Was ist da sinnvoll?

## **Katrin Degenhardt**

Dann bedanke ich mich ganz herzlich bei Ihnen beiden für dieses Gespräch. Ganz am Ende unseres Podcasts sind wir aber noch nicht. Denn jetzt kommt unsere allseits beliebte Schlussrunde ganz spontan. Das heißt, ich stelle Ihnen kurz eine Frage und Sie antworten auch kurz und spontan. Es hat ein bisschen auch was mit unserem Thema zu tun. Es ist jetzt nicht was völlig aus der Luft Gegriffenes. Sind Sie dazu bereit?

## **Burkhard Knoch**

Klar.

## **Katrin Degenhardt**

Gut, dann fange ich mal mit Ihnen an, Herr Walz. Worüber können Sie sich als Führungskraft so richtig aufregen?

## **Ruben Walz**

Wenn die Mitarbeiter aus – nach meinem Verständnis – richtigen Ansagen und Vorgaben was anderes machen oder falsch machen, wo ich dann immer mich immer wieder fragen muss: Habe ich es falsch kommuniziert oder kam es einfach noch nicht an? Das sind dann so Sachen, wo ich denke, das läuft doch und dann kommt es zurück und dann denke ich so: Irgendwas läuft schief.

**Katrin Degenhardt**

Herr Knoch, sind Sie im Urlaub immer erreichbar?

**Burkhard Knoch**

Nein.

**Katrin Degenhardt**

Herr Walz, wann bleibt denn bei Ihnen das Handy aus?

**Ruben Walz**

Nachts.

**Katrin Degenhardt**

Herr Knoch, was gönnen Sie sich nach einem richtig anstrengenden Tag?

**Burkhard Knoch**

Unterschiedliche Dinge. Schönes Gespräch mit meiner Frau. Schönes Essen. Mich mit meinen Kindern zoffen. Fußball gucken.

**Katrin Degenhardt**

Gut. Herr Walz, wenn Sie Stress haben, eine Runde Sport oder eher eine Runde Schlafen?

**Ruben Walz**

Wahrscheinlich eher Schlaf in Netflix. Ja.

**Katrin Degenhardt**

Herr Knoch, Kaffee oder Kamillentee?

**Burkhard Knoch**

Oh, Kaffee. Eigentlich Tee. Aber Kamillentee ist schlimm.

**Katrin Degenhardt**

Okay, gut. Also andere Teesorten sind auch erlaubt. Herr Walz, im Homeoffice Jeans oder Jogginghose?

**Ruben Walz**

Ja eher Jogginghose.

**Katrin Degenhardt**

Herr Knoch Massagesessel im Unternehmen, ja oder nein?

**Burkhard Knoch**

Eher nein.

**Katrin Degenhardt**

Herr Walz, wann bleibt Ihre Bürotür zu?

**Ruben Walz**

Bei Personalgesprächen.

**Katrin Degenhardt**

Herzlichen Dank an Sie beide fürs Mitmachen. An dieser Stelle wie immer ein kurzer Hinweis an unsere Zuhörerinnen und Zuhörer. Wir freuen uns, wenn Sie uns auf dem Podcast-Kanal Ihrer Wahl abonnieren und uns eine Bewertung dalassen. Und ich möchte mich gerne von unseren Zuhörerinnen und Zuhörern mit einem kleinen Zitat, einer indianischen Weisheit verabschieden. Vielleicht kennen sie beide sie auch: „Wir müssen von Zeit zu Zeit eine Rast einlegen, damit unsere Seelen uns wieder einholen können.“ Da ist einiges dran. Ganz sicher.

**Outro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.