

# Gesundheitsmanagement setzt auf Coaching

**COACHING-PRAXIS.** Mit einem regelmäßigen medizinischen Check-up ist es nicht getan. Eine effektive Gesundheitsvorsorge setzt eine Veränderung der Lebens- und Arbeitsweise voraus. Immer mehr Unternehmen unterstützen ihre Manager dabei mit einem gezielten Coaching.

Siemens-Chef Klaus Kleinfeld, VW-Vorstand Wolfgang Bernhard oder Metro-Lenker Hans-Joachim Körber – Deutschlands Unternehmenslenker präsentieren sich gern als zähe Marathon-Läufer. Doch das Bild vom sportlich fitten Manager täuscht. „Es ist nur eine Minderheit, die topfit ist und sich gesundheitsbewusst verhält“, behauptet Professor Dietrich Baumgart. Allenfalls 20 Prozent der Manager schaukelten neben ihrem Job noch Zeit für ihre Gesundheit frei. „Das meiste geht im Sog der Belastungen unter“, sagt der Leiter der Klinik für Diagnostik „Preventicum“ in Essen. „Die arbeiten wie verrückt und denken, der Arzt wird es schon wieder richten.“ Doch viele organische Schäden seien nicht mehr reparabel. „Für Gefäßverengungen gibt es kein rohrfrei“, mahnt Baumgart mit Nachdruck. Es gehe daher vor allem auch um die Lebensqualität im Alter.

## Check-ups können nur ein erster Schritt sein

Dabei plagen Führungskräfte dieselben Probleme wie die Bevölkerung: Bluthochdruck, Herz-Kreislaufstörungen, erhöhte Cholesterinwerte und Übergewicht. „Repräsentative Studien über Krankheiten bei Managern gibt es nicht“, sagt Klinikchef Baumgart. Denn die vorhandenen Studien basierten auf Befragungen von Führungskräften, die sich bereits einem Gesundheits-Check unterzogen haben. „Damit erreicht man nur etwa die Hälfte und noch dazu die Gesundheitsbewussteren“, sagt der Mediziner. „Das ist daher eine positive Vorselektion.“ Doch selbst bei ihnen steht es mit der Gesundheit of-



**Einsames Vorbild:** Nur 20 Prozent der Manager treiben regelmäßig Sport.

fenbar nicht zum Besten. 85 Prozent leiden unter vegetativen Symptomen – also Störungen ohne körperliche Erkrankung – wie Reizdarm, Herzklopfen oder Erschöpfungssyndrom, weiß Ludger Ciré, Leitender Arzt des 1985 gegründeten Vorsorgespezialisten „Prevent“ in Karlsruhe.

## „Es ist wenig sinnvoll, in die fachliche Weiterbildung zu investieren, wenn dann irgendwann der Körper einfach nicht mehr mitmacht.“

Christian Gravert, Deutschen Bahn AG

Das ergebe die Auswertung der dort eingesetzten ausführlichen Fragebögen für Manager. Doch die medizinischen Check-ups sind nur ein erster Schritt. Eine effektive Gesundheitsvorsorge erfordert in den meisten Fällen auch eine dauerhafte Umstellung der Lebensweise.

„Das ist der zentrale Punkt“, sagt Christian Gravert, Leiter Gesundheits- und Sozialpolitik bei der Deutschen Bahn AG in Berlin. So bietet die Bahn ihren Managern zusätzlich zum Check-up auch das Gesundheitsprogramm „In-Balance“ an, bei dem ausgehend vom Gesundheitszustand und der Motivation der einzelnen Führungskraft ein individueller Plan zur Umstellung der Lebensweise erarbeitet wird. Doch das Ganze stößt nur auf geringe Resonanz. „Erstaunlicherweise nutzen bislang nur relativ wenige Führungskräfte dieses Angebot“, erklärt der Mediziner.

Ernst Rudolf Fissler, Geschäftsführer der HDP GmbH in Königsstein und Initiator des In-Balance-Programms, wundert sich darüber nicht. „Gesundheitsprogramme werden von Managern oft als Extra-Leistung ihres Arbeitgebers gesehen und nicht als Angebot, die eigenen Leistungsfähigkeit zu verbessern.“ Idealerweise müsste das Thema Gesundheit stärker in die Personalentwicklung integriert werden. „Eigentlich ist das eine Win-Win-Situation“, glaubt Fissler. Das Unternehmen bekomme eine bessere Leistung, der Mitarbeiter verbessere seine Fähigkeiten, den Anforderungen gerecht zu werden. So hätten Forschungen ergeben, dass gesundheitsbedingte Produktivitätsverluste durch Störungen wie Kopf- oder Rückenschmerzen oder Allergien sogar zwei- bis

viermal höher sind als die Verluste durch krankheitsbedingte Abwesenheit.

„Hier gibt es noch großen Handlungsbedarf“, urteilt auch Bahn-Gesundheitsmanager Gravert. Schließlich sei es wenig sinnvoll, in die fachliche Weiterbildung zu investieren, wenn irgendwann der

Körper nicht mehr mitmache. Auch am richtigen Verständnis von Prävention hapere es oft. „Für viele geht es nur darum, Krankheiten frühzeitig zu erkennen“, sagt der Mediziner. Dabei setze Prävention eigentlich schon früher an. „Man muss die Risikofaktoren so in den Griff bekommen, dass es gar nicht zu Krankheiten kommt“, erklärt Gravert.

Um das Bewusstsein für das Thema zu stärken, gab es bei der Bahn vor Kurzem ein eintägiges Seminar für die obersten Führungskräfte inklusive Vorstand, in dem es um die persönliche Gesundheit sowie um die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter ging. In der Folge soll es weitere Workshops geben, in denen die Selbstverantwortung der Führungskräfte und damit auch ihre Vorbildfunktion gestärkt werden. Zudem wurde eine eigene Gesundheitssendung mit interaktiven Bewegungsprogrammen produziert und die DVD an rund tausend Manager verschickt.

## Nur sehr langsame Verhaltensänderungen

Bei der Deutschen Post bekommen die Führungskräfte sogar bereits Unterstützung bei der Auswahl der geeigneten sportlichen Aktivitäten. So ist beim medizinischen Check-up stets ein Coach dabei, der den Betroffenen danach gezielt berät und ihn auch beim Laufen oder Walken begleitet. Ziel sei es, das Verhalten langsam und ohne Vorwurf zu verändern und die Mitarbeiter dabei auch für alltägliche Bewegungen zu sensibilisieren, betont Andreas Tautz, Leiter des Gesundheitsmanagements bei der Deut-

schen Post World Net in Bonn. Zum Beispiel mithilfe eines Schrittzählers. 10.000 Schritte am Tag werden empfohlen, Büroarbeiter kommen meist nur auf 2.500. Der Arbeitsmediziner ärgert sich daher immer, wenn Führungskräfte nur als Marathonläufer dargestellt werden. „Ein Manager ist kein Hochleistungssportler“, sagt Tautz. „Das ist einfach eine andere Form der Belastung.“ Zudem schaffe man damit nur einen zusätzlichen Stressfaktor. „Manager wissen, dass sie etwas tun müssen, aber nicht jeder schafft es, in der Woche um halb sechs Uhr morgens zum Joggen zu gehen.“

## Gesundheits-Coaching bei der Deutschen Post

Um schon frühzeitig auf mögliche gesundheitliche Überlastungen aufmerksam zu werden, setzt man bei der Post auch den Work Ability Index (WAI) ([www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)) ein. Bei dem in den 80er Jahren von finnischen Arbeitswissenschaftlern entwickelten Fragebogen schätzen die Befragten ihre konkrete und künftige Arbeitsfähigkeit ein. „Es geht um das Empfinden der eigenen Gesundheit und die Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit“, erklärt Gesundheitsmanager Tautz. Das Ergebnis sei ein numerischer Wert, der Ansatzpunkte zur Unterstützung oder Stabilisierung bietet. Ein Angebot der Post ist dabei das individuelle Ressourcen-Management. Dabei arbeitet man mit einem Institut zusammen, das sowohl Coaching als auch Psychotherapie anbietet.

Das Unternehmen finanziert die ersten Sitzungen, und danach wird überlegt, wie es weitergeht. Unterstützung bekommen Manager auch bei der Umstellung ihrer Essensgewohnheiten. Dabei schaut sich ein Coach zunächst einmal die individuelle Lebenssituation an. Schließlich scheitern die guten Vorsätze oft schon an der fehlenden Zeit für den richtigen Einkauf. Dann wird ein Essensplan aufgestellt, und der Manager bekommt ein Ernährungstagebuch in die Hand gedrückt.

„Gerade Manager haben ein gefährliches Umfeld und sind ständig Essensnöten ausgesetzt“, betont auch Professor Johannes Martin Halle. Das beginne schon bei den unzähligen Besprechungen mit Kaf- →

→ fee und Keksen und ende bei abendlichen Essenseinladungen. Sie bräuchten daher ganz konkrete Tipps.

„Beziehen Sie Ihre Sekretärin ein und weisen Sie diese an, dass im Besprechungsraum künftig Tee statt Kaffee und Obst statt Keksen stehen“, empfiehlt der Ärztliche Direktor für Präventive und Rehabilitative Sportmedizin am Klinikum rechts der Isar in München. Auch bei Einladungen müsse man sich vorher überlegen, wie man sich am besten verhalte,

ohne den Gastgeber vor den Kopf zu stoßen. „Dann isst man eben statt dem Knödel eine doppelte Portion Sauerkraut oder bestellt im Restaurant als Beilage Gemüse statt Bratkartoffeln“, erklärt der Mediziner, der auch Seminare für Unternehmen durchführt.

Das klinge zunächst trivial, sei es aber bei Weitem nicht. Ums Essen geht es auch beim Autobauer Porsche. Dort können Manager alle zwei Jahre sogar mit ihrem Lebenspartner am dreitägigen Seminar

„Boxenstopp“ teilnehmen. Neben Tipps zur Bewegung und Entspannung gibt es abends auch einen Kochkurs.

### Über 200 VW-Manager mit Ehepartnern gecoacht

Beim Gesundheits-Coaching bei Volkswagen wird der Partner dagegen grundsätzlich miteinbezogen. Nach dem medizinischen Check-up werden jeweils drei bis vier Paare in einem zweitägigen →

## „Jeder einzelne Risikofaktor kostet Arbeitsproduktivität“

**Interview.** Eine nachhaltige Verbesserung des Bewegungs- und Ernährungsverhaltens von Führungskräften und Mitarbeitern durch ein ausgefeiltes Coaching-Programm verspricht der Sportmediziner Dr. Dirk Lümekemann, Gründer und Chef von „padoc“, einer Unternehmensberatung für betriebliches Gesundheitsmanagement ([www.padoc.de](http://www.padoc.de)) in Hamburg.

**Herr Dr. Lümekemann, Sie sind auch Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention. Da müssen Sie ja behaupten, dass Bewegung gut tut!**

**Dr. Dirk Lümekemann:** Es ist eine wissenschaftlich erwiesene Tatsache, dass selbst Minimalprogramme zur Erhöhung der körperlichen Aktivität einen Nutzen für die Gesundheit bringen. Fachleute empfehlen, dass wir uns an vier Tagen in der Woche für etwa 30 Minuten bewegen sollten. Bedauerlicherweise tun das nur 13 Prozent der Bevölkerung.

**Ärgern Sie sich darüber?**

**Lümekemann:** In erster Linie ärgere ich mich darüber, dass unsere Arbeit zur Gesundheitsförderung und Prävention nicht ausreichend unterstützt wird. In einer Anzeige der Pharmaindustrie ist auf dem T-Shirt eines übergewichtigen Typ-2-Diabetikers zu lesen: Forschung ist die beste Medizin. Diese Botschaft geht in die falsche Richtung. Es ist doch ganz klar: Bewegung ist die beste Medizin. Die chronischen Erkrankungen im Alter nehmen zu, weil die Menschen sich immer weniger bewegen. Für Unternehmen ist außerdem wichtig, dass ein gesundheitsbewusster Lebensstil nicht nur das frühzeitige Auftreten von Krankheiten verhindert, sondern zusätzlich die berufliche Leistungsfähigkeit und Produktivität erhöht.

**Als Chef von padoc haben Sie ein besonderes Coaching-Programm für Manager entwickelt. Was steckt dahinter?**

**Lümekemann:** Unser Gesundheits-Coaching sieht so aus:

1. Wir starten mit einer Analyse der wesentlichen präventivmedizinischen Faktoren wie zum Beispiel Körpergewicht, Fettstoffwechsel, Blutdruck, Bewegungs- und Ernährungsverhalten. Diesen Kurz-Check nimmt der Hausarzt oder der Betriebsarzt nach unseren Vorgaben vor.

2. Dann findet ein zweitägiges Seminar statt, in dem jeder Teilnehmer seine individuelle Gesundheitsstrategie entwickelt. Jeder Plan ist unterschiedlich. Er wird maßgeschneidert und bis ins kleinste Detail ausgearbeitet. Die Vorhaben beinhalten Maßnahmen, die einen hohen Nutzen für den Einzelnen versprechen und gleichzeitig auch für Manager dauerhaft praktikabel sind.

3. Der Plan wird dann in den nächsten sechs Monaten umgesetzt. Dabei coachen wir die Teilnehmer. Und nach sechs Monaten gibt es ein Nachfolgetreffen. So gelingt das Zähmen des inneren Schweinehunds, was sogar in einer unabhängigen wissenschaftlichen Studie nachgewiesen wurde: Aus gesundheitlichen Strohfeuern werden alltagstaugliche Lebensgewohnheiten.

4. In einem darauf aufbauenden Seminar bringen wir den Managern außerdem bei, wie sie auch ihre Mitarbeiter für einen gesunden Lebenswandel begeistern können. Das macht die Sache dann richtig rund.

**Was unterscheidet Sie von anderen Anbietern?**

**Lümekemann:** Für uns sind Veränderungen des Verhaltens das Entscheidende. Das Wissen um einen mangelhaften Gesundheitszustand bringt leider noch keine Änderung der täglichen Lebensweise. Nach einem Check-up kommt es darauf an, die richtigen Schritte zu tun, die nachhal-



Foto: padoc

**Leidenschaftlicher Tennisspieler: Dr. Dirk Lümekemann hat seinen Lieblingssport schon seit langem gefunden.**

tig wirksam sind und dauerhaft beibehalten werden. Viele Check-up-Anbieter betreiben hochwertige Diagnostik, aber nach einem Beratungsgespräch wird der Manager dann oft alleingelassen. Wir sorgen dafür, dass die Führungskräfte durch eine erfolgreiche Verbesserung ihres Gesundheitsverhaltens dauerhaft stressresistenter, gesünder und vor allem leistungsfähiger werden.

#### **Warum sollten die Unternehmen überhaupt auf Prävention setzen?**

**Lümekemann:** Es gibt aktuelle amerikanische Untersuchungen, die aufzeigen, dass die Produktivität eines Mitarbeiters pro vorhandenem Risikofaktor wie Bewegungsmangel, Übergewicht oder Rauchen um 2,4 Prozent sinkt. Das sind enorme, bislang kaum realisierte Produktivitätsverluste. Die Reduzierung von gesundheitlichen Risiken bei den Mitarbeitern leistet einen erheblichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

#### **Welche Tipps haben Sie für Menschen, den inneren Schweinehund zu zähmen?**

**Lümekemann:** Es gibt nicht „die“ Tipps. Aber ein nützlicher Rat kann sein, sich Partner für einen gemeinsamen Sport zu suchen. Es ist kaum möglich, morgens liegen zu bleiben, wenn man weiß, dass der Laufpartner am Treffpunkt wartet. Ein weiterer Tipp: Suchen Sie sich eine Sportart, die Ihnen richtig Spaß macht. Wenn Ihnen überhaupt kein Sport zusagt, dann beginnen Sie damit, Ihre Alltagsaktivitäten zu erhöhen, wie zum Beispiel das Treppensteigen.

**Interview: Martin Pichler ●**



## „Zu viel soziale Kompetenz ist gesundheitsschädlich“

**Burnout-Test.** Ein neuer Persönlichkeitstest namens „Identity Compass“ behauptet herausfinden zu können, ob jemand aufgrund seiner Denk- und Handlungsstrukturen ein potenzieller Burnout-Kandidat ist.

Kann sich ein Mitarbeiter gut in andere hineinversetzen, akzeptiert er bereitwillig Feedback und hilft er den Kollegen oder Kunden bereitwillig und überschwänglich? Das sind auf den ersten Blick sehr positive Eigenschaften, die in Unternehmen gern gesehen werden.

Doch Vorsicht: „Sind diese sozialen Kompetenzen zu stark ausgeprägt, droht unweigerlich ein Burnout“, warnt der Managementtrainer Arne Maus, Hamburg. Zu große Empathie und eine zu stark ausgeprägte Orientierung an der Meinung anderer können nämlich sehr gefährlich sein, besonders wenn noch Faktoren wie eine geringe Veränderungsbereitschaft und sehr viel negativer Stress hinzukommen.

Bei der Auswertung von Persönlichkeitsprofilen, die mit dem von ihm entwickelten „Identity Compass“ erstellt wurden, ist Maus auf ein spezielles Burnout-Muster gestoßen. Eine Arbeitsdirektorin, aus deren Profil Maus zum Beispiel die Neigung zur Arbeitssucht herausgelesen hat, wies dies amüsiert zurück. „Vier Monate später musste sie sich wegen eines Herzinfarkts im Krankenhaus behandeln lassen“, berichtet der Trainer.

Fasziniert von den neuen Möglichkeiten seines Tools nahm Maus dies zum Anlass, die mit dem „Identity Compass“ erstellten Profile genauer nach Burnout-Neigungen zu untersuchen. Denn ursprünglich war der Test gar nicht dazu gedacht, Überarbeitungssymptome zu messen. Er wurde vielmehr in Einsatzgebieten wie Personalauswahl und -entwicklung oder Eignungs- und Teamdiagnostik eingesetzt.

Der „Identity Compass“ basiert auf den sogenannten „Metaprogrammen“ des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) und erfasst persönliche Präferenzen, Ursachen für Motivation, Vorlieben bei der Informationsverarbeitung sowie weitere persönliche Werte. Auf dieser Basis ermittelt der „Identity Compass“ laut Maus, wie Menschen in typischen beruflichen Situationen denken und entscheiden. So werde deutlich, was sie motiviert und was ihnen erstrebenswert erscheine. Aus den dabei offengelegten Denkstrukturen könne man ableiten, in welchem Umfeld Bestleistungen erbracht werden können und in welchen Bereichen weiteres Entwicklungspotenzial liege. Der „Identity Compass“ sei viel genauer als andere Persönlichkeitstests, betont Maus. „Statt Typen zu erfassen und diesen dann Eigenschaften zuzuschreiben, messen wir diese Eigenschaften direkt.“

Foto: Martin Pichler



**Arne Maus**, Managementtrainer aus Hamburg, hat auf der Basis der Metaprogramme aus dem NLP einen Test entwickelt, der Burnout-Gefahren frühzeitig anzeigt.

Mittlerweile haben Maus und sein Team 20 Profile mit einem typischen Burnout-Muster gefunden. „Bei allen wurde entweder durch den Betreffenden selbst oder durch einen Arzt die Burnout-Gefahr bestätigt“, sagt er. In seinen Coachings setze er den „Identity Compass“ ([www.identity-compass.de](http://www.identity-compass.de)) auch ganz bewusst ein, um festzustellen, ob jemand eine Selbstsabotagestrategie betreibt. In diesem Fall lasse sich durch entsprechende Maßnahmen dem Burnout effektiv entgegensteuern: Dem Betroffenen wird geholfen, die eigenen Bedürfnisse stärker wahrzunehmen und sich nicht so sehr um andere zu kümmern. Außerdem geht es laut Maus darum, ein bisschen Spaß an Veränderungen zu entwickeln.

Der negative Stress soll so reduziert werden – zum Beispiel indem man sich nur noch so viele Aufgaben aufladen lässt, wie man verkraften kann. In der Regel reagieren diejenigen, bei denen Maus ein drohendes Burnout-Syndrom feststellt, wesentlich interessierter und aufgeschlossener als die eingangs erwähnte Personaldirektorin. Des Öfteren bekommt Maus, nachdem er eine Burnout-Gefahr prognostiziert hat, einen Satz zu hören wie: „Endlich erkennt das mal einer!“

Peter Maurer ●

→ Kleingruppen-Coaching von einem Mediziner, Psychologen und Sportler betreut und bekommen ein maßgeschneidertes Programm. Kernthemen sind Ernährung, Bewegung und Entspannung. Nach einem halben bis dreiviertel Jahr gibt es ein Follow-up, bei dem verschiedene Themen wie Entspannung, Neuroimmunologie oder Gesundheit auf Reisen zur Auswahl stehen.

„Das Angebot wird sehr gut in Anspruch genommen“, sagt Christine Kaul, Leiterin Geschäftsfeld Coaching bei der Volkswagen Coaching GmbH. Auch der Erfolg kann sich sehen lassen. So habe eine Evaluierungsstudie bei 200 Managern ergeben, dass sich die Laborwerte auch noch eineinhalb Jahre nach dem Coaching signifikant verbessert hatten.

Dass manche Gesundheitsangebote nur schlecht angenommen werden, liegt für Michael Treixler oftmals auch an der fehlenden Berücksichtigung der individuellen Ausgangslage. „Einem Manager mit Burnout braucht man nicht mit Ernährungstipps zu belästigen“, sagt der Geschäftsführer der Skolamed GmbH in Königswinter. Unternehmen empfiehlt er daher ein sogenanntes Health Risk Appraisal, in dem erst mal abgefragt wird, in welchem Stadium der Gesundheitswunsch der betroffenen Mitarbeiter steckt. „Erst daraus kann man dann die passenden Aktionen ableiten“, sagt Treix-

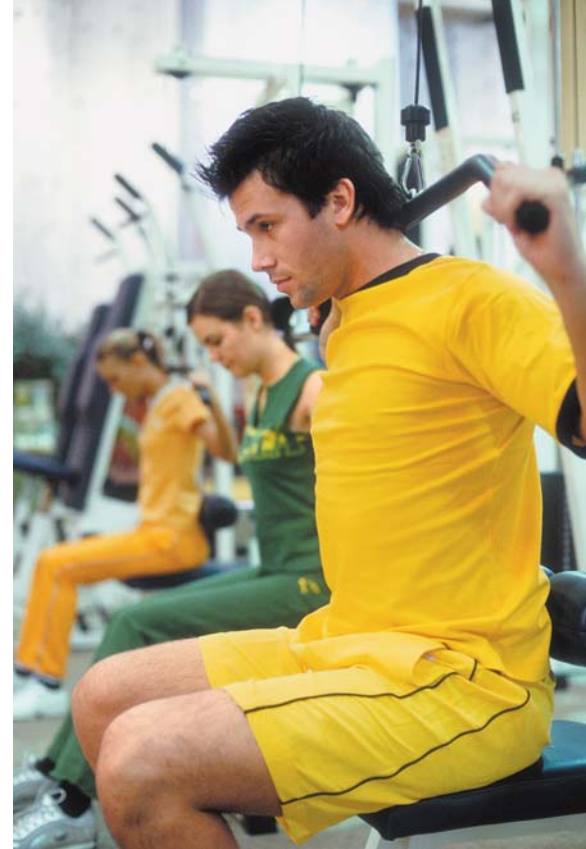
ler. So mache es zum Beispiel wenig Sinn, Kurse zur Raucherentwöhnung anzubieten, wenn die betroffenen Raucher überhaupt nicht aufhören wollen.

### Individuelle Motive sind entscheidend

Auch bei der Bahn will man künftig stärker auf die unterschiedliche Motivationslage der Mitarbeiter eingehen. „Wir haben das Gefühl, dass wir mit unseren Angeboten vor allem diejenigen erreichen, die es nicht notwendig haben“, sagt Gesundheitsmanager Gravert. Wer schon Sport treibe, habe schließlich andere Bedürfnisse als ein Sportmuffel und brauche daher eine andere Ansprache und andere Angebote.

HDP-Geschäftsführer Fissler warnt dennoch vor zu großen Erwartungen. „Sie können nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter Ihre Angebote annehmen.“ So habe eine Studie ergeben, dass ein Drittel der Mitarbeiter sowieso kein Interesse an dem Thema Gesundheit hat. Die restlichen zwei Drittel teilen sich in drei Gruppen auf: Die ersten sind bereits aktiv, die zweiten wären es gern, wissen aber nicht so recht wie, und bei den dritten zählt nur der Spaßfaktor.

Auch der Münchner Mediziner Halle verweist auf seine Erfahrungen. „Wenn Sie es schaffen von einer sportlich nicht ak-



**Rückentraining** – immer mehr große Unternehmen richten für ihre Mitarbeiter ein Fitness-Studio ein.

tiven Gruppe ein Drittel dazu zu bringen, etwas aus dem Seminar umzusetzen, haben Sie schon viel erreicht“, glaubt der Professor. Doch selbst dann hören viele wieder auf. „Manche brauchen auch viele Anläufe“, weiß Halle. „Das ist ähnlich langwierig wie bei manch einer Raucherentwöhnung.“

Bärbel Schwertfeger ●

JÜNGER TrainTools

NEU!

Motivations- und Einstiegsfolien für Seminare und Präsentationen

Überzeugende Bildbotschaften für Trainings und Präsentationen



CD-ROM mit insgesamt  
45 Folienmotiven  
€ 99,00  
Best.-Nr. 9421



CD-ROM für Windows und Mac  
mit 50 Illustrationen  
€ 189,00  
Best.-Nr. 9432

Informieren Sie sich im Detail: [www.juenger.de](http://www.juenger.de)