

Gesundheitsmanagement für Führungskräfte erfordert mehr als Manager-Check-ups

Wenn Unternehmen etwas für die Gesundheit der Führungskräfte anbieten, sind sogenannte Manager-Check-ups eine der beliebtesten Maßnahmen. Stellt man solche Angebote allerdings auf den Prüfstand, bleiben die gewünschten Effekte häufig aus. Erforderlich ist daher ein durchdachtes Konzept.

Jeder fünfte Deutsche bezeichnet seinen Gesundheitszustand als schlecht oder sogar sehr schlecht. Nur acht Prozent halten ihn für sehr gut. Damit zählt Deutschland zu den Schlusslichtern in Europa. Und die Deutschen werden außerdem immer dicker. 54 Prozent der Frauen und 67 Prozent der Männer sind übergewichtig. Hauptgrund dafür ist der erschreckende Mangel an Bewegung. Die körperlichen Aktivitäten im Berufsleben sind auf ein Minimum reduziert. Nur 13 Prozent der Erwachsenen folgen der Empfehlung, mindestens eine halbe Stunde an vier Tagen pro Woche auf moderatem Niveau körperlich aktiv zu sein. Dazu kommt ein Ernährungsverhalten, das weder gesundheitlichen noch beruflichen Anforderungen gerecht wird – auch wenn die Angebote der Betriebsrestaurants inzwischen etwas besser geworden sind. Doch solange die Currywurst den größten Ansturm auslöst, hat jedes Unternehmen und jeder Kantinenbetreiber einen schweren Stand.

Die meisten Erkrankungen in den Industrieländern und die ihnen zugrunde liegenden Risikofaktoren (Bewegungsmangel, Fehlernährung, Rauchen, mangelnde Stressbewältigung) sind durch ein falsches Gesundheitsverhalten verursacht. Dies belegen Untersuchungen, wonach 70 Prozent der Schlaganfälle, 80 Prozent der koronaren Herzkrankheiten und sogar 90 Prozent

der Typ-2-Diabetes-Fälle vermieden worden wären, hätten die Betroffenen einen gesundheitsgerechteren Lebensstil praktiziert. Für Unternehmen bedeutsam ist, dass die Patienten immer jünger werden. Jeder zweite Deutsche über 40 Jahre zeigt bereits frühe Formen von Arterienverkalkung, die zu Herzinfarkt und Schlaganfall führen können. Eine Vorsorgeuntersuchung zur Früherkennung von Dickdarmkrebs wird Männern und Frauen bereits ab 50 Jahren empfohlen. Die Unternehmen sind daher gefordert, Maßnahmen zur Prävention zu ergreifen, um Mitarbeiter und Führungskräfte frühzeitig vor Erkrankungen zu schützen und damit ihre berufliche Leistungsfähigkeit bis zum 67. Lebensjahr zu erhalten. Das ist im Sinne einer „Corporate Social Responsibility“ unternehmerisch verantwortungsbewusst und gleichzeitig ökonomisch sinnvoll.

Warnungen helfen meist nicht

Leider ist den meisten Unternehmen dazu bislang nicht mehr eingefallen als Manager-Check-ups. Die Anbieter werben mit „erstklassiger medizinischer Betreuung mit modernsten Untersuchungsverfahren, innovativer Bildgebung und High-End-Diagnostik in gehobenem Ambiente“. Diese Gesundheitsuntersuchungen für Führungskräfte werden als regelmäßige Leistungen von vielen Unternehmen angeboten. Dahinter stehen Theorien, die annehmen, dass Menschen mit ihrem Risiko konfrontiert und wachgerüttelt werden müssen, damit sie ihr Verhalten ändern. Diese sogenannten Furchtappelltheorien aus den 50er-Jahren gelten zwar in der Gesundheitsförderung nicht mehr als aktuell, werden aber weiterhin angewendet. So wollen auch die Manager-Check-ups vor allem die Gefährdungswahrnehmung erhöhen. Ein Beispiel: Der Journalist Michael O. R. Kröhler hat im „Manager Magazin“ (Heft 3/2001) über seinen Selbstversuch bei den wichtigsten Check-up-Anbietern berichtet. „Die Ergebnisse dieser verdeckten Überprüfung sind bizarr, zum Teil sogar erschreckend. Viele wollten dem Probanden, der sich zu keinem Zeitpunkt als Journalist zu erkennen gab, Krankheiten, Defizite oder Defekte einreden, die zum Teil zu lebensbedrohlichen Leiden führen.“ Hinzu kommt, dass Menschen dazu tendieren, das eigene Risiko als geringer einzustufen als das durchschnittliche Risiko vergleichbarer Personen. Außerdem sind Risikobotschaften oder Furchtappelle für die Empfänger selbstwertbedrohlich und werden daher meist verworfen. So hat sich auch der



*Dr. med. Dirk Lümekemann,
Sportmediziner und Diplom-
Sportlehrer, Gründer der Beratung
padoc® – health & productivity
management in Hamburg,
Generalsekretär des Deutschen
Sportärztebunds, Lehrbeauftragter
Universität Hamburg
Dirk.Luemekemann@padoc.de*

Tabakkonsum kaum verändert, obwohl seit einigen Jahren Raucher auf den Zigarettenpackungen drastisch vor den Folgen des Rauchens gewarnt werden.

Keine Überraschung also, dass mit einer solchen Strategie häufig keine nachhaltige Änderung des Verhaltens erreicht wird. Doch nur wenn es durch die Unterstützung des Unternehmens gelingt, dass die Leistungsträger ihren individuellen Lebensstil dauerhaft gesundheitsgerechter gestalten, profitiert auch das Unternehmen. Nicht das bei Führungskräften meist ausreichend vorhandene Wissen über gesundheitliche Zusammenhänge, Risiken und Chancen muss daher verbessert, sondern im Alltag muss die Umsetzung eines gesundheitsförderlichen Verhaltens unterstützt werden. Viele Menschen nehmen sich regelmäßig an Silvester vor, ihre Gewohnheiten zu ändern. Trotzdem schaffen es nur wenige. Zwar gelingt die Anmeldung im Fitness-Studio oder man beginnt mit der Umstellung der Essensgewohnheiten, aber in den meisten Fällen scheitern solche Ansätze nach wenigen Wochen. Die wichtigste Frage bei unseren Seminarteilnehmern lautet daher: „Wie gelingt es mir, trotz meiner langen Arbeitszeiten und der dadurch ohnehin geringen Zeit mit meiner Familie, meinen inneren Schweinehund zu überwinden und mehr für meine Gesundheit zu tun?“ Erfolgreich hat sich dabei die Entwicklung einer persönlichen Gesundheitsstrategie bewährt, mit deren Hilfe die Führungskräfte erfahren, dass ihr eigenes Handeln zu Ergebnissen führt. Dadurch gewinnen sie eine optimistische Einstellung bezüglich der eigenen Fähigkeiten. Dabei entwickeln die Teilnehmer eine konkrete und detaillierte Strategie, deren langfristige Erfolge durch eine wissenschaftliche Studie belegt sind. 48+SECHS ist ein von padoc® entwickeltes Programm zur nachhaltigen Verbesserung des Bewegungs- und Ernährungsverhaltens, bestehend aus einem 48-stündigen Seminar mit sechsmonatiger Nachbetreuung. Die Verbesserungen von 68 Teilnehmern aus fünf Seminaren im Jahr 2002 (66 vergleichbare Nicht-Teilnehmer; insgesamt 29 Frauen



Inga

Joggen hält gesund, passt aber nicht für jeden

und 105 Männer), ausgewertet durch das Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Berlin, waren wie folgt: Ernährungsverhalten (11,0 Prozent), Sportminuten (17,8 Prozent), Kalorienverbrauch (43,5 Prozent), Wohlbefinden und Stressempfinden (12,3 bzw. 24,6 Prozent), subjektiver und objektiver Gesundheitszustand (11,6 bzw. 10,6 Prozent) sowie eine Verringerung der Tage krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit um 1,2 Tage im Vergleich zum Zeitraum sechs Monate vor Programmbeginn. Damit liegen die padoc® Resultate deutlich über dem Ergebnis der 56 derzeit besten Studien, in denen die betriebswirtschaftliche Wirksamkeit gesundheitsfördernder Maßnahmen bestätigt werden.

Jeder Plan ist anders

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass den Teilnehmern keine Ernährungs- und Trainingspläne vorgegeben werden, sondern dass sie diese selbst auf Basis einer sportmedizinischen Beratung entwickeln. Betrachtet man die Handlungspläne aller Seminarteilnehmer der vergangenen zehn Jahre, so ist jeder Plan anders. Daher kommt man auch mit allgemeinen Ratschlägen wie dem halbstündigen Joggen dreimal in der Woche nicht sehr weit. Erforderlich ist ein sehr individueller Ansatz, der dem Übergewichtigen beim

Abnehmen hilft, den Läufer auf seinen ersten Halbmarathon vorbereitet und die Führungskraft mit Rückenschmerzen dabei unterstützt, einen Weg zu finden, das Übungsprogramm regelmäßig durchzuführen. Dazu zwei Beispiele: Eine Telekom-Managerin, die noch nie Sport getrieben hatte, ist sechs Monate nach dem Seminar konsequent jeden Tag zwei Busstationen von der Arbeit nach Hause zu Fuß gegangen. Sie hat diese regelmäßige Aktivität positiv erlebt und dadurch zusätzlich das Treppensteigen für sich entdeckt. Für sie war das ein großer Schritt, der mit einem verordneten Sportprogramm nie erreicht worden wäre. Ein Direktor der Deutschen Bank meinte vor dem Seminar, dass Joggen nichts für ihn sei. Der Laktattest ergab, dass er beim Laufen viel zu schnell unterwegs war. Er probierte es mit Walking und stimmte seine Gesundheitsstrategie auf seinen engen Terminkalender ab. Nach sechs Monaten hatte er neun Kilogramm abgenommen und konnte bei der Follow-up-Veranstaltung sogar langsam joggen.

Eine Voraussetzung für die Umsetzung einer dauerhaft verbesserten Lebensführung ist die Kenntnis über den Gesundheitszustand des Seminarteilnehmers. Dazu gehört auch eine vorherige Basisuntersuchung durch den Haus- oder Betriebsarzt. Bei speziellen Fragestellungen kann er sich an einen Sportmediziner

wenden. Eine Liste dieser bundesweit knapp 400 Ärzte findet sich auf der Homepage der Deutschen Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention – Deutscher Sportärztebund (www.dgsp.de). Auch (Personal-)Trainer bieten einen sogenannten Konditionstest an. Diese Belastungsuntersuchungen zur Leistungsdiagnostik und Trainingssteuerung sind allerdings nur für Personen geeignet, deren Belastbarkeit zuvor durch eine sportärztliche Untersuchung überprüft wurde.

Den Schweinehund überwinden

Ist der Gesundheitszustand abgeklärt, startet die eigentliche Intervention – die Überwindung des inneren Schweinehunds. Sie beginnt da, wo die meisten Manager-Check-ups aufhören. Im Seminar geht es dann um das Kennenlernen von Verhaltensalternativen, das Festlegen von Zielen und Entwickeln eines Handlungsplans, der kritische Situationen berücksichtigt, sowie die Transfersicherung durch die Gruppe, den Partner oder padoc®. Eine Dokumentation hilft, den eigenen Handlungserfolg zu erleben, und eine Follow-up-Veranstaltung ermöglicht den Rück- und Ausblick.

Was bedeuten die Erkenntnisse nun für ein Unternehmen? Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte, dass sie an den empfohlenen und von den Krankenkassen getragenen Vorsorgeuntersuchungen teilnehmen. Lassen Sie sich beraten, welche sinnvollen, insbesondere sportmedizinischen Untersuchungen zusätzlich empfehlenswert sind. Vor allem aber entwickeln Sie ein Konzept, mit dem eine nachhaltige Verbesserung des individuellen Lebensstils aller Beschäftigten gelingt. Nur dann entsteht ein Nutzen für den Einzelnen und das Unternehmen. Seminarteilnehmer bezeichnen diesen so: „Höhere Leistungsfähigkeit, gestiegene geistige Fitness, gedankliche Frische, bessere Kompensation der Belastung, abends nicht mehr so häufig ‚ausgelaugt‘, bessere Bewältigung von Stresssituationen, weniger stressanfällig.“ Das Unternehmen investiert in das wertvollste „Kapital“ und profitiert dafür von einer hohen Produktivität und Attrakti-

vität, geringen krankheitsbedingten Ausfallzeiten und damit letztlich von einer gesicherten Wettbewerbsfähigkeit.

Manager müssen selbst aktiv sein

Dafür sind allerdings noch zwei weitere wichtige Voraussetzungen nötig: Erstens muss es gelingen, das Thema Gesundheitsmanagement als Top-down-Strategie umzusetzen. Die Eigenverantwortung für die Gesundheit fängt beim Topmanagement an. Wenn die Unternehmensleiter selbst erleben, dass sie mit praktikablen und maßgeschneiderten Plänen körperlich aktiver werden, und sich bewusster ernähren, werden sie dies auch mit der notwendigen Aufmerksamkeit weitertragen. So kann zum Beispiel ein Kurzvortrag auf einem Managementmeeting den Führungskreis sensibilisieren und eine Diskussion zum Thema Gesundheit in Gang setzen. Danach wird, beginnend mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung, ein erstes Seminar durchgeführt. Die Teilnehmer berichten den Mitarbeitern aus der nächsten Führungsebene von ihren positiven Erlebnissen, bevor die selbst mit dem Programm starten. So setzt sich das gesundheitsfördernde Verhalten im Unternehmen schrittweise von oben nach unten durch. Schließlich ist Gesundheit auch eine wichtige Führungsaufgabe. Ein Seminarteilnehmer formulierte es so: „Nur wer verantwortungsbewusst mit sich selbst umgeht, kann der Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern gerecht werden.“ Damit sichern Führungskräfte zum einen ihre eigene berufliche Leistungsfähigkeit, zum anderen sind sie Lernmodelle für ihre Mitarbeiter. Wenn Gesundheit dann in den Führungsalltag integriert wird und es so gelingt, die Mitarbeiter zu einem gesünderen Verhalten zu inspirieren, ist eine wichtige Grundlage geschaffen, um Gesundheitsmanagement als Teil der Unternehmenskultur zu verankern.

Zudem sollten allerdings gleichzeitig Rahmenbedingungen geschaffen werden, die einen gesundheitsbewussteren Lebensstil fördern. So sind zum Beispiel Nichtraucherurse wirksamer, wenn

gleichzeitig ein Rauchverbot im Unternehmen verhängt wird. Angebote zur Gewichtsreduktion sollten zum Speiseplan im Betriebsrestaurant passen. Genauso gehören Kekse und belegte Brötchen nicht zur Verpflegung während einer Sitzung, schon gar nicht – wie selbst beobachtet – bei einem Treffen der Personalleiter zum Thema Gesundheit. Auch zu den üblichen Kuchen an Geburtstagen können sich Abteilungen gemeinsam gesündere Alternativen überlegen. Süßigkeiten-Automaten können abgebaut oder anders bestückt werden. Der Betriebsausflug, die Weihnachtsfeier und andere Anlässe können mit dem Thema Gesundheit verknüpft, regelmäßige Meetings mit kleinen Bewegungspausen aufgelockert oder mit zwanzigminütigen Kurzvorträgen zu aktuellen Gesundheitsthemen bereichert werden. Auch der Betriebssport sollte aus seinem Abseits gepfiffen werden. Sportvereine und Fitness-Studios können mit qualifizierten Angeboten die Gesundheitsaktivitäten der Mitarbeiter unterstützen. Mit pfiffigen Ideen können die Mitarbeiter zum Treppensteigen ermuntert oder der Aufzug zur Tabuzone erklärt werden. Warum nicht die Firmenparkplätze nach dem Fitnesszustand des Mitarbeiters vergeben? Je fitter jemand ist, desto kürzer ist die Entfernung zum Auto. Und: Die größte geistige Leistungsfähigkeit erreicht man beim Umhergehen. Warum also nicht ein Laufband ins Büro stellen?

Weiterführende Literatur

Kröher, M. O. R. (2001). Die Krankmacher. *Manager Magazin*, 3/2001, 294-315. Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,118927,00.html> [8.8.2007].

Lümkemann, D. (2004). Gesundheitsprogramm „48+SECHS“ bei der Siemens AG. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), *Unternehmenserfolg durch Gesundheitsmanagement: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (S. 68–74). Bielefeld: W. Bertelsmann.

Renneberg, B. & Hammelstein, P. (Hrsg.). (2006). *Gesundheitspsychologie*. Heidelberg: Springer.