

Helden der Gesundheit oder Alarmstufe Rot?



Healthy Leadership hat Hochkonjunktur. Führungskräfte sollen Gesundheitsgefahren ihrer Mitarbeiter früh erkennen, ein angenehmes Betriebsklima schaffen und für rechtzeitige Arbeitsentlastung sorgen. Doch wer kümmert sich um ihr eigenes Gesundheitsverhalten?

VON CHRISTIANE SIEMANN

► „Ja wo laufen sie denn? Wo laufen sie denn hin?“ Glaubt man den Schlagzeilen, rennen – frei nach Lorient – Deutschlands Manager strahlend durch die Landschaft und sind topfit. Andere Studien suggerieren, dass Führungskräfte unter extremem Schlafmangel leiden – was bei dem Trainingsaufwand für den Marathon neben dem Beruf verständlich wäre – und daher ihre Gesundheit in höchstem Maße gefährdet ist. Oder dass die Mehrheit der Manager fettleibig ist und sich völlig falsch ernährt. Die Ergebnisse der Forschungslandschaft zur physischen und psychischen Verfassung von Managern reichen von „Helden der Gesundheit“ bis „Alarmstufe Rot“. Aus diesen Resultaten Rückschlüsse auf das tatsächliche Gesundheitsverhalten von Führungskräften zu ziehen, ist unmöglich. Nichtsdestotrotz ist ein Gesetz in Stein gemeißelt: Gesund zu führen entwickelt sich zur Topaufgabe des Managements. Healthy-Leadership-Seminare schießen wie Pilze aus dem Boden. Abgesehen davon, dass dieser Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements den Vorgesetzten als Täter und Risikofaktor einstuft, stellt sich die Frage: Ist die Managementebene nur Transformationsriemen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement oder auch Objekt der Maßnahmen?

Helden der Gesundheit?

Wer kümmert sich um die Gesundheit der Führungskräfte und Spitzenmanager? „Effektiv niemand“, sagt Dr. med. Dirk Lümekemann und ergänzt, „wenn es Versuche gibt, die Führungskräfte in ihrer eigenen Gesundheit zu unterstützen, dann geschieht das über unwirksame Maßnahmen wie Manager-Check-ups“. Das seien Fehlinvestitionen, befindet der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Padoc – Health & Productivity Management. So habe eine systematische Metaanalyse von aussagekräftigen Studien mit über 180 000 Teilnehmern über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren bewiesen, dass es keinen Nutzen von derartigen Gesundheitsuntersuchungen gibt: Check-ups schützen weder vor Erkrankungen noch verlängern sie das Leben.

Ihr einziger Nutzen ist ein Abschlussbericht für den Klienten, in dem es heißt: „Sie sollten sich mehr bewegen und gesünder ernähren, um die festgestellten Risiken zu reduzieren.“ Doch dadurch verändere sich das Gesundheitsverhalten nicht, stellt Lümekemann fest. Sein Fazit lautet: Manager-Check-ups sind Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität, zeugen aber von wenig Interesse des Unternehmens an der Gesundheit seiner Führungskräfte.

Nun könnten sich Vorstände und Geschäftsführer auf der sicheren Seite fühlen, wenn sie den Studien glauben, die verkünden, sie selbst seien gesünder als der Durchschnitt der Bevölkerung. Wären da nicht ebenso die konträren Ergebnisse, die ihnen bescheinigen, sie stünden unter mehr Belastung und seien kränker als der Durchschnitt. Was stimmt? „Weder das eine noch das andere“, sagt Thomas Schneberger, als Geschäftsführer der Ias-Gruppe ein Spezialist für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Zwar beobachtet er, dass Führungskräfte inzwischen häufiger auf ihre Gesundheit achten und Maßnahmen zur Vorsorge ergreifen. Dennoch: „Vielen Führungskräften fällt es nicht leicht, die notwendigen Gesundheitsmaßnahmen für sich selbst angemessen zu nutzen, und dies ist ein Handlungsfeld, das in vielen Unternehmen noch vernachlässigt wird.“ Dabei treffe eine Führungskraft aus ihrer Sandwichposition heraus nicht nur auf die Erwartungen der Vorgesetzten und der Mitarbeiter, sondern auch auf die eigene Erwartungshaltung. Die Summe dieser Herausforderungen sei aber in höchstem Maße herausfordernd und beanspruche Zeit, Nerven, Kraft und Energie.

Dass die körperliche Fitness von Führungskräften nicht besser ist als die des Bevölkerungsdurchschnitts, zeigen eindeutig Belastungstests von Padoc bei mehr als 1000 Führungskräften. Was bedeutet das in der Konsequenz? Aktuell liegt bei 80 Prozent der Bevölkerung der Risikofaktor Bewegungsmangel vor. „Vor dem Hintergrund, dass Führungskräfte dafür verantwortlich sind, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement in einem Top-down-Prozess erfolgen sollte, sind das schlechte Nachrichten“, so der Sportme-

diziner Lümekemann. Warum also fällt es Arbeitgebern schwer, die Zielgruppe der Leitenden mit ihrem BGM zu adressieren und sie nicht nur in ihrer Rolle als Akteure gesunden Führens zu betrachten? Häufig gehen sie einfach davon aus, dass ihr Führungspersonal in Sachen Gesundheit reifer ist als der Rest der Belegschaft – und dass der medizinische Check-up es schon richten wird.

„Lass Dir was einfallen“

In der Praxis richten sich die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung überwiegend an die breite Masse der Beschäftigten. Das Spitzenpersonal wird ausgenommen – mit der Begründung: „Du bist eine Führungskraft, die wird schon etwas einfallen, mit dem Druck umzugehen.“ Diesen Satz bekommt Thomas Arenz (Name von der Redaktion geändert), 48 Jahre, vom neuen Eigentümer zu hören. Er arbeitet als Mitglied der Geschäftsführung in einem bisher familiengeführten Unternehmen im Südwesten, das nun nach einem Merger „von oben nach unten umgekrempelt wird“. Weil der Krankenstand der Beschäftigten nach dem Verkauf sehr stark nach oben geschossen ist, wurde beschlossen, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufzusetzen. Mitten im Umstrukturierungsprozess „gehen die Führungskräfte auf dem Zahnfleisch und sollen nun das gesunde Führen der Mitarbeiter lernen und umsetzen“. Es werde nach Ursachen für die vielen Krankheitsfälle gesucht und untersucht, ob die bislang gesunden Mitarbeiter auch an ihre Grenzen kommen. Gleichzeitig ist „meine eigene Belastungsgrenze aber ausgereizt, auch weil wir immer schlanker aufgestellt sind. Auf die Führungskräfte, deren Tag oft um 7 Uhr beginnt und um 21 Uhr endet, und wie sie mit dem Stress umgehen schaut keiner“. Die Fülle der Aufgaben sei immens und der Druck von oben sehr groß. Ein Ratschlag des neuen Eigentümers in der für alle Beteiligten fordernden Situation laute: delegieren. „Die Gratwanderung ist kritisch; ich delegiere viel, damit ich nicht ausfalle, aber eines Tages fällt mir das vor die Füße, denn diejenigen, an die ich Aufgaben übergebe, können irgendwann auch nicht mehr.“ Sicherlich, es gäbe auch Manager, die ein Händchen dafür haben, in solchen Extremsituationen stressfrei zu bleiben, doch „das ist bei jeder Führungskraft anders“.

Hohe Leistungsorientierung verbietet Ruhepausen

Ob betriebliche Extremsituation oder normaler quartalsgetriebener Arbeitsalltag, nicht alle Arbeitgeber verlassen

sich auf die individuelle Resilienz der Manager oder die medizinischen Check-ups (siehe Interview auf Seite 16). Der eine oder andere denkt um und motiviert seine Führungskräfte in speziellen Seminaren, sich dem Spagat zwischen den Herausforderungen und einem gesundheitsfördernden Arbeitsstil zu stellen. Doch nicht alle Manager realisieren die Notwendigkeit von sich aus. „Gerade Führungskräfte als Menschen mit hoher Leistungsorientierung erleben eine Arbeitswelt, in der ein Anruf und eine E-Mail die nächste jagt, in der Multitasking nicht nur zur Tagesordnung, sondern oft sogar zum guten Ton gehört“, erklärt Thomas Schneberger von der Ias-Gruppe. Das Gefühl, stets gefragt und gefordert zu sein, bestimme den Tagesablauf, den Feierabend und das Wochenende. Der Zeit- und Leistungsdruck werde aufrechterhalten, aus sportlicher Betätigung werde ein Sich-Auspowern, das zudem mit der gemeinsamen Zeit mit der Familie konkurriere. „Was hingegen vernachlässigt wird, sind Ruhepausen – Zeit, Kraft zu schöpfen. Eine solche Lebensweise hat bekanntermaßen nur eine mittelfristige Haltbarkeit und gravierende Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsvermögen.“

„Gerade Führungskräfte erleben eine Arbeitswelt, in der Multitasking nicht nur zur Tagesordnung, sondern oft sogar zum guten Ton gehört.“

Thomas Schneberger, Geschäftsführer, Ias-Gruppe

Persönliche Gesundheitsstrategie für jeden Manager

„Healthy Leadership“ sollte vor allem auch bedeuten, sich selbst gesund zu führen. Statt bloßer medizinischer Check-ups müssen auch Führungskräfte ihr Gesundheitsverhalten verändern. Doch eine nachhaltige Veränderung braucht einen systematischen Ansatz. „Mit den einzelnen Führungskräften ins Gespräch kommen, ihre Gesundheitsziele erfragen, sie bei der Entwicklung persönlicher Strategien unterstützen und den Prozess der Veränderung begleiten, das zeigt große Wirkung“, erklärt Padoc-Berater Dirk Lümekemann. Zur Eigenverantwortung der Führungskraft zähle eben auch, die eigenen Gesundheitspläne strategisch anzugehen und sich vor Rückfällen in alte Gewohnheiten zu wappnen. Der Gewinn für Unternehmen liegt auf der Hand: Führungskräfte, die beispielsweise ihre Fitness verbessern, reduzieren Gesundheitsrisiken, entwickeln eine Stresskompetenz und erhöhen dadurch ihre Leistungsfähigkeit. Und ein zweiter Effekt stellt sich ein: Wenn die Führungskräfte ihr eigenes Gesundheitsverhalten verbessern, sind sie ein wirkungsvolles Lernmodell. Mitarbeiter beobachten die Veränderung des Verhaltens ihres direkten Vorgesetzten und „das motiviert sie, selbst mehr Verantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen“, argumentiert Lümekemann. Doch der Weg zur mehr Gesundheit im Unternehmen gelingt nur, wenn auch eine gesundheitsförderliche Unter-