

# Vattenfall Europe – Gesundheit als wichtige Führungsaufgabe

*Dr. med. Dirk Lümke, Cynthia Glaw*

Der stetig steigende Wettbewerbsdruck seit der Liberalisierung des Energiesektors und das Zusammenwachsen verschiedener – traditionell gewachsener – Unternehmenskulturen zu einem Konzern stellen die Personalpolitik von Vattenfall Europe vor besondere Herausforderungen. Ein wesentliches Unternehmensziel von Vattenfall Europe ist dabei, „Employer of Choice“ zu sein. Um dieses zu erreichen, wird kontinuierlich in die Erweiterung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert.

In der Zukunft wird die Bevölkerung in Deutschland und in den meisten europäischen Ländern aufgrund rückläufiger Geburtenraten und steigender Lebenserwartung stark altern. Dies führt in Unternehmen zu einer veränderten Altersstruktur mit einer alternden Belegschaft. Auch Vattenfall Europe muss sich diesen Herausforderungen des demografischen Wandels stellen, um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Daher hat sich Vattenfall Europe in einem Personalstrategieprojekt den aus dem demografischen Wandel resultierenden Problemstellungen angenommen. In einer Arbeitsgruppe zum Gesundheitsmanagement wurde eine Strategie für ein konzernweites Gesundheitsmanagementsystem erarbeitet, um vor allem den gesundheitlichen Risiken einer alternden Belegschaft und der Zunahme von Gesundheitsbeeinträchtigungen entgegenzuwirken. In dieser Arbeitsgruppe haben Sicherheitsingenieure, Arbeitsmediziner, Gesundheitsmanager, Personalentwickler und Betriebsräte gemeinsam ihr Wissen eingebracht.

Eine Analyse der Risiken ergab, dass durch längere Fehlzeiten älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine altersbedingte Zunahme der Schicht-/Berufsunfähigkeit erhebliche Kosten auf das Unternehmen zukommen können. Um diese Kosten der Überalterung zu begrenzen, wurden präventive Maßnahmen benannt, die sowohl eine allgemeine Gesundheitsförderung als auch ein zielgruppenorientiertes Vorgehen umfassen. Dabei wurde ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, d. h. von personen-

und verhaltensbezogenen Maßnahmen hin zu organisationsbezogenen Interventionsstrategien. Das Gesundheitsmanagement soll als Führungsaufgabe und Managementinstrument etabliert und damit ein konzernweiter Rahmen und Strukturen für die Umsetzung gesundheitsförderlicher Arbeitsplätze und -bedingungen geschaffen werden.

Ein konkreter Maßnahmenbeschluss ist die Sensibilisierung der Führungskräfte durch Informationsveranstaltungen zum Gesundheitsmanagement. Ziel dieser Maßnahme ist es, die Führungskräfte auf die gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen vorzubereiten und sie für ihre Führungsaufgabe Gesundheit zu stärken, das heißt ihnen zu zeigen, wie sie das Thema Gesundheit in ihren Führungsalltag integrieren können, und zwar vor allem in den Dialog mit ihren Mitarbeitern. In diesem Beitrag möchten wir Ihnen diese Informationsmaßnahme und dessen Wirkung näher erläutern.

## **Führungskräfte und Gesundheit**

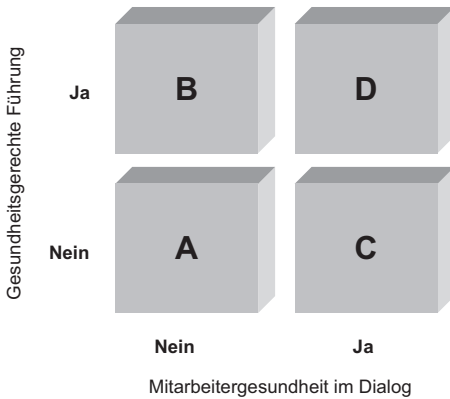
Zum Thema Führungskräfte und Gesundheit besteht in vielen deutschen Unternehmen eine ähnliche Situation: Es werden Einzelmaßnahmen wie zum Beispiel ein Rückentraining angeboten und meistens von denen genutzt, die ohnehin eher fit und schlank sind. Das Bewerben beschränkt sich häufig auf Aushänge oder Ankündigungen im Intranet. Die Initiative zu solchen Aktivitäten geht von durchaus engagierten Einzelpersonen oder Gruppen aus, denen es oftmals an Anerkennung innerhalb des Unternehmens fehlt. Diese Unterstützung ist allerdings notwendig und muss vor allem von der Geschäftsleitung kommen, damit sich das Thema Gesundheit vom Aktionismus zu einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickelt. Nur dann ist es für Unternehmen lohnenswert, sich um die Gesundheit der Mitarbeiter zu kümmern. Isolierte Einzelmaßnahmen sind nicht nachhaltig und erzielen keine Effekte.

Jedoch gibt es Bemühungen, dem Thema Gesundheit mehr Aufmerksamkeit zu widmen und es zielgerichtet anzugehen. Führungskräfte sind der erste Ansatzpunkt dafür. Allerdings wird teilweise undifferenziert agiert: Unter dem Begriff „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“ bestehen Angebote, die Aspekte aufgreifen wie zum Beispiel Entscheidungs-/Handlungsspielräume gewähren, Rückmeldungen geben, Beteiligung anbieten, Unterstützung geben, Umgangsstil konstruktiv gestalten, bei Konflikten vermitteln. Zweifelsfrei tragen solche Gesichtspunkte wesentlich dazu bei, dass sich Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohlfühlen und zufrieden sind.

Bei geringer Kompetenz auf dem Feld dieser klassischen Führungsthemen kann die Psyche von Mitarbeitern beeinträchtigt werden und im Extremfall zu entsprechenden arbeitsunfähigkeitsbedingten Fehlzeiten führen. Nun wird unter Berücksichtigung dieses kleinen Ausschnitts der Führungsthemen versucht, die Führungskräfte in das Thema Gesundheit einzubinden, indem sie im ersten Schritt selbst für den hohen Krankenstand verantwortlich gemacht werden. Das Motto lautet: „Wer schlecht führt, hat einen höheren Krankenstand.“ Seminarangebote für Führungskräfte mit diesem Thema sind nicht selten, führen aber kaum zu der gewünschten Wirkung. Denn verantwortlich für die Gesundheit von Mitarbeitern ist der Führungsstil ganz sicher nur zu einem Teil, zumal dieses Thema bereits seit langer Zeit von der Personalentwicklung in Unternehmen bearbeitet wird. Auch wenn sich dort entsprechende Erfolge manchmal nur langsam zeigen, ist es anmaßend, wenn Gesundheitsförderer sich alleine und isoliert auf diesem Feld bewegen.

In welchem Gesundheitszustand sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gerade befindet, wird von sehr vielen Faktoren bestimmt, die unabhängig von der eigenen Führungskraft innerhalb und auch zu einem großen Teil außerhalb der Arbeit liegen. Dieser Tatsache müssen die Führungskräfte gerecht werden. Die Unternehmensleitung handelt also dann ökonomisch sinnvoll, wenn sie sich mit dem Thema Führungskräfte und Gesundheit intelligent beschäftigt und nicht bei Manager-Check-ups oder Führungsstil-Seminaren zum Senken des Krankenstands stehen bleibt. Idealerweise sollte mit einem Gesundheitsprogramm für Führungskräfte auf die in der Personalentwicklung bestehenden Konzepte aufgebaut werden. Die partnerschaftlich agierende Führungskraft erweitert ihre Führungskompetenz um den Gesundheitsdialog mit ihren Mitarbeitern. Dieser Ansatz wird in Bild 1 verdeutlicht:

- Die Führungskraft im Feld A hat einen schlechten Führungsstil und redet mit ihren Mitarbeitern nicht über Gesundheit.
- Die Führungskraft im Feld B hat ein günstiges Interaktionsverhalten, hat die Gesundheit ihrer Mitarbeiter in Gesprächen bislang jedoch nicht thematisiert.
- Die Führungskraft im Feld C mit schlechtem Führungsstil macht Jagd auf Kranke oder Bemerkungen gegenüber Teilnehmern an Kursen im Unternehmen.
- Die Führungskraft im Feld D hingegen betrachtet die Gesundheit der Mitarbeiter als Prozess mit vielen Aspekten, macht Gesundheit zu einem kontinuierlichen Gesprächsthema mit ihren Mitarbeitern, fördert gesundheitlich präventives Verhalten und begleitet diesen Prozess. Diese Führungskraft fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeiter



**Bild 1** Das Portfolio des Gesundheitsdialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeitern

und bespricht gesundheitliche Einflussfaktoren im Unternehmen. Sie versteht Gesundheit nicht als reine Privatsache, sondern als wichtige Grundlage zur langfristigen Sicherung der Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter. Ihre Verantwortung für die Mitarbeitergesundheit endet nicht mit deren Feierabend, so wie Gesundheit kein Thema ist, das mit dem Abschalten des Computers endet. Die Führungskraft als Gesundheitscoach ihrer Mitarbeiter ist der zentrale Baustein für die Entwicklung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements im Unternehmen.

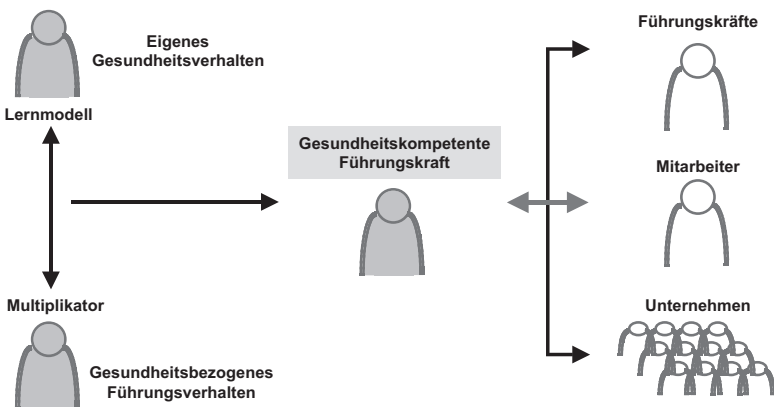
## Konzeption eines Seminars

Die Sensibilisierung der Führungskräfte ist für ein systematisches, nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement von zentraler Bedeutung, denn Führungskräfte haben einen großen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter (siehe Bild 2). Sie müssen auf die Aufgabe als Gesundheitscoach allerdings genauso vorbereitet werden wie auf fachliche Aufgabenstellungen. Eine Sensibilisierungskampagne speziell für Führungskräfte ist eine Herausforderung. Führungskräfte haben eine hohe Arbeitsdichte und damit verbunden kaum Kapazität für neue Themen wie Gesundheit. Das Tagesgeschäft hat Priorität, so lauten Aussagen vieler Führungskräfte. Wie gelingt es trotzdem, eine Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger für Gesundheit zu bekommen?

Wichtige Voraussetzung für eine hohe Beteiligung der Führungskräfte an Veranstaltungen im Rahmen einer Sensibilisierungskampagne ist die Vermittlung des Nutzens der Veranstaltung, verbunden mit der Aussicht auf eine Erhöhung ihrer Gesundheitskompetenz.

Um möglichst viele Teilnehmer bei Vattenfall Europe zu gewinnen, wurde zuerst die Top-Management-Ebene im Rahmen der wöchentlichen Vorstands- bzw. Geschäftsleitersitzungen über das Vorgehen informiert, denn deren Commitment und Unterstützung ist für den Erfolg maßgeblich. Vor allem die Führungskräfte der oberen Ebene sind „Lernmodelle“ im Sinne von Bild 2. Die Vorstände und Geschäftsführer motivieren ihre Führungskräfte zur Teilnahme an den Veranstaltungen und sprechen kontinuierlich mit ihnen über das Thema Gesundheit.

Innerbetriebliche Experten (Personalreferenten für Führungskräfte, Gesundheitsmanager, Betriebsärzte) von Vattenfall Europe haben das Beratungsunternehmen padoc® – health & productivity management aus Hamburg damit beauftragt, eine kompakte dreistündige Veranstaltung für die Sensibilisierung der Führungskräfte zum Gesundheitsmanagement zu konzipieren. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Erfahrungen aus ähnlichen Veranstaltungen genutzt und die konkreten Unternehmensanforderungen umgesetzt wurden. So wurde jede Veranstaltung auf maximal 12 Teilnehmer begrenzt. Wesentlich war auch die Entscheidung, einen internen (Leitender Betriebsarzt bei Vattenfall Europe) und einen externen Trainer (padoc® Sportmediziner) einzusetzen, um sowohl die Unternehmensspezifika zum Gesundheitsmanagement, als auch langjährige Beratungskompetenz anzubieten. Diese Vorgehensweise ermög-



**Bild 2** Die gesundheitskompetente Führungskraft als Vorbild und Multiplikator

licht eine schnelle und qualifizierte Beantwortung der innerbetrieblichen und fachspezifischen Fragestellungen.

Insgesamt fanden für alle Führungskräfte 20 Informationsveranstaltungen an den drei Hauptstandorten von Vattenfall Europe – Berlin, Hamburg und Cottbus – statt. Im Seminar wurden die neuesten Erkenntnisse zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement vermittelt, die anschließend in einem aktiven Workshopteil für das Unternehmen Vattenfall Europe spezifiziert wurden. Wesentliche Aspekte waren der Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Bedeutung der Führungsaufgabe Gesundheit und insbesondere die Gesundheitsangebote bei Vattenfall Europe. Der Workshopteil bestand aus einer Gruppenarbeit, so wurden alle Teilnehmer aktiv eingebunden. Am Ende der Informationsveranstaltung haben die Führungskräfte eine Absichtserklärung abgegeben, wie sie in den kommenden Wochen ihre Mitarbeiter zu mehr Gesundheit motivieren wollen.

Um die Angebote des Gesundheitsmanagements bei Vattenfall Europe anschaulich zu vermitteln, wurde ein Maßnahmenkatalog präsentiert und verteilt.

## Seminarergebnisse

Die Informationsveranstaltungen waren nach Aussagen der Teilnehmer interaktiv gestaltet und praxisorientiert. Aufgrund einer durchschnittlichen Gruppengröße von acht Personen wurde viel diskutiert. Durch das intensive Einbeziehen der Teilnehmer entstanden wertvolle Beiträge, die zum einen eine lebendige Atmosphäre ermöglichten und zum anderen die Grundlage für den Lernerfolg der einzelnen Führungskräfte waren.

- Dabei wurde deutlich, wie nutzbringend Betriebliches Gesundheitsmanagement für Vattenfall Europe ist. So unterstützt dieses Thema Vattenfall Europe als „Employer of Choice“. Mit dem Engagement für die Gesundheit der Mitarbeiter wird das Rekrutieren qualifizierter Fach- und Führungskräfte erleichtert und die Identifikation mit dem Unternehmen verbessert. Dieser Aspekt, so die Seminarteilnehmer, ist aus Sicht von Vattenfall Europe das wichtigste Argument für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.
- Außerdem wurden die Kriterien Kostenreduktion/Krankenstand sowie Arbeitsorganisation/-kapazität genannt. Mit einem besseren Gesundheitszustand sinkt der Krankenstand, wodurch die Führungskräfte weniger Zeit für entsprechende Anpassungen der Arbeitsorganisation

aufwenden. Aus Sicht der Führungskräfte ist dieses Mehr an Kapazität eines der bedeutsamsten Argumente für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei Vattenfall Europe. Die Entscheidungsträger profitieren zusätzlich von einer gesundheitsbedingt höheren beruflichen Leistungsfähigkeit und Produktivität ihrer Mitarbeiter. Und nicht zuletzt können die Führungskräfte die Angebote des Unternehmens für ihre eigene Gesundheit nutzen. Damit werden sie ihrer gesundheitsbezogenen Eigenverantwortung gerecht und sind gleichzeitig Lernmodell für die Mitarbeiter.

- Die Mitarbeiter profitieren vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei Vattenfall Europe durch einen verbesserten Gesundheitszustand, der sich auch positiv auf die Freizeit auswirkt. Die Motivation, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit steigen. Gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen tragen zu einer hohen beruflichen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bei.

*Wie erzielen die Führungskräfte diesen Nutzen für alle Beteiligten?*

*Was beinhaltet die Führungsaufgabe Gesundheit?*

Aus Sicht der Seminarteilnehmer sind das Beachten des gesetzlichen Arbeitsschutzes und der Gesundheitsdialog mit den Mitarbeitern die beiden Hauptkriterien. Aus unserer Erfahrung ist insbesondere das gesundheitsbezogene Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter das zentrale Element im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, denn wer mit seinen Mitarbeitern spricht, setzt das wirksamste Führungsinstrument ein, um eine hohe Leistungsfähigkeit der Beschäftigten insbesondere mit zunehmendem Lebensalter zu sichern. Dem entsprachen auch die von den Seminarteilnehmern am Ende geäußerten Absichten zur Umsetzung der Führungsaufgabe Gesundheit für die kommenden Wochen. Zwei Drittel aller Nennungen betrafen die Themen „Dialog führen“ und „Gesundheitsangebote vermitteln“.

## Nachhaltigkeit

Die Investition von Unternehmen in die Führungskräfte bezogen auf das Thema Gesundheit ist nur dann effizient und sinnvoll, wenn sich aus solchen Veranstaltungen nachhaltige Verhaltensänderungen bei den einzelnen Teilnehmern ableiten. Dieser zentrale Ansatz von padoc® findet sich deshalb auch bei Vattenfall Europe. Aus diesem Grund wollten wir wissen, wie die Seminarteilnehmer die oben genannten Absichten umgesetzt haben, welche Barrieren bestehen und wie die Einzelnen ihre Führungs-

aufgabe Gesundheit zukünftig gestalten. Dazu wurde jeder Teilnehmer einige Wochen nach dem Seminar befragt.

Mehr als 80 Prozent der Seminarteilnehmer hatten die auf dem Seminar erklärte Absicht umgesetzt und bei 10 Prozent war das Erfüllen der selbst-gesteckten Aktivität noch in Gang.

Die häufigsten Nennungen bei der Frage nach Hindernissen bei der Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements waren erwartungsgemäß Zeitmangel sowie eine hohe Arbeitsbelastung und -dichte. Etwa die Hälfte der Führungskräfte gaben diese Barrieren bei der Frage nach Erfordernissen oder Problemen zum Thema Gesundheit im eigenen Verantwortungsbereich an.

Interessant war außerdem zu erfahren, welche Themen aus Sicht der Teilnehmer bei Vattenfall Europe noch intensiver behandelt werden sollten. Hier die drei Erstplatzierten: Work-Life-Balance, Führungskraft als Lernmodell und Vorbeugung psychischer Erkrankungen. Führungskraft als Lernmodell bedeutet, dass die Führungskräfte durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten auf die Mitarbeiter wirken. Bereits die Beobachtung von mehr körperlicher Aktivität oder einer besseren Ernährungsweise inspiriert Andere – insbesondere die direkten Mitarbeiter – ebenfalls einen Veränderungsprozess einzuleiten. Wenn der Chef nach dem Mittagessen die Treppe nimmt oder beim Joggen zu sehen ist, hat dies einen hohen Aufforderungscharakter. Es fällt auf, wenn die sonst üblichen Kekse bei Abteilungsmeetings durch sinnvollere Alternativen ersetzt werden, und eine sichtbare Gewichtsreduktion beim direkten Vorgesetzten motiviert übergewichtige Mitarbeiter. Diese Rolle der Führungskraft ist Ausgangsbasis für den Gesundheitsdialog im Rahmen seiner Personalverantwortung, denn wer eine eigene Verhaltensänderung einleitet, geht respektvoll mit sich um und hat mit dieser positiven Erfahrung eine höhere Achtsamkeit auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter.

Anmerkungen und Vorschläge der Teilnehmer für die Zukunft waren unter anderem:

- „Gesundheitsmanagement ist wichtig. Die Führungskräfte in angemessener Zeit immer wieder auf das ansprechen und noch aktiver werden.“
- „Das Thema und Gesundheitsangebote noch stärker im Konzern kommunizieren.“
- „Die durchgeführten Seminare zur Pflichtveranstaltung in den einzelnen Geschäftseinheiten bei Vattenfall Europe werden lassen.“



## Weiterentwicklung/Vertiefung

Die interaktive Veranstaltung hat durchweg bei allen Führungskräften eine positive Resonanz gefunden. Ca. 95 Prozent gaben in einem abschließenden Bewertungsbogen an, dass sie diese an ihre Kolleginnen und Kollegen weiterempfehlen. Zudem hatten die Führungskräfte die Möglichkeit, ihren weiteren Informationsbedarf und Wünsche für die Zukunft anzugeben. Dabei wurde vor allem der Wunsch geäußert, spezielle Themen intensiver zu behandeln, zum Beispiel: Welche Möglichkeiten gibt es konkret, Betriebliches Gesundheitsmanagement im Arbeitsalltag umzusetzen? Um diesen überraschenderweise hohen Bedarf von vertiefenden Themen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement gerecht zu werden, wurden insgesamt drei weitere ganztägige padoc® Seminare mit dem Titel „Gesundheit im Dialog“ für die Führungskräfte angeboten. Schließlich ist es Ziel, das Thema Gesundheit nachhaltig und systematisch als Managementprozess zu etablieren. Notwendig ist daher eine kontinuierliche Kommunikation und Wissensvermittlung.

Im Seminar wurden zunächst die Themen theoretisch aufgearbeitet und anschließend an praktischen Beispielen veranschaulicht. Zudem wurde jede teilnehmende Führungskraft durch ein individuelles Einzelcoaching und eine sechsmonatige Nachbetreuung bei der Umsetzung der Führungsaufgabe Gesundheit und dem Transfer in den Führungsalltag unterstützt. In den Einzelgesprächen wurden maßgeschneiderte Hilfestellungen gegeben und konkrete Führungsfragen beantwortet.

Zusätzlich können die Teilnehmer auf gute Rahmenbedingungen zurückgreifen: Vattenfall Europe hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement organisatorisch fest verankert und mit dem Arbeitsschutz verknüpft. Die umfangreichen Maßnahmen sind in einem übersichtlichen Katalog zusammengefasst und bilden eine wertvolle Basis für den Dialog mit den Mitarbeitern.

## Fazit

Das hier beschriebene Vorgehen zeigt einen vorbildlichen Weg, um einen bemerkenswert hohen Anteil der Führungskräfte eines Unternehmens für das Thema Gesundheit zu begeistern. Es ist gelungen, die Entscheidungsträger bei Vattenfall Europe vom Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu überzeugen. Die Führungskräfte setzen die neue Führungsaufgabe Gesundheit erfolgreich um und motivieren so ihre Mitarbeiter dauerhaft zu mehr Leistung und Produktivität. Um diese

positiven Effekte zu verstärken und die Nachhaltigkeit zu sichern, hat die Unternehmensleitung entschieden, diese Qualifizierungsmaßnahme mit padoc® auf einen größeren Führungskräftekreis auszuweiten.

## Vattenfall Europe

Vattenfall ist ein schwedisches Staatsunternehmen und inzwischen das fünftgrößte Energieunternehmen in Europa. Vattenfall Europe ist ein Teil dieses Konzerns und im Jahr 2001 aus den deutschen Unternehmen Bewag, HEW, Laubag und VEAG hervorgegangen und an der gesamten Elektrizitätswertschöpfungskette aktiv beteiligt. Zum Kerngeschäft gehören die Förderung von Braunkohle, die Stromerzeugung, der Transport von und der Handel mit Strom, Wärmeerzeugung und -transport sowie die Versorgung der Kunden mit Energiedienstleistungen. Diese Bandbreite zeigt bereits die vielfältigen Aufgabengebiete der circa 20.000 Beschäftigten bei Vattenfall Europe. Das Unternehmen beschäftigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im technischen, gewerblichen und im kaufmännischen Bereich an verschiedenen Standorten in Berlin, im Hamburger und im ostdeutschen Raum. Das Durchschnittsalter liegt bei 42 Jahren – ohne Auszubildende sogar bei 43,5 Jahren.