

Führungskräfte sind täglich erheblichen Stressfaktoren ausgesetzt. Bewegungsmangel und falsche Ernährung kommen hinzu. Bei Managern ein Bewusstsein für Gesundheit und die Balance zwischen Berufs- und Arbeitsleben zu wecken, sowie ein umfassendes strategisches Angebot im Unternehmen zu implementieren, ist eine Personalentwicklungsmaßnahme. Monika Titze gibt Ihnen Tipps für die Einführung eines Executive-Health-Management-Programms in Ihrem Unternehmen.

Fitness für die Chefetage

AUTORIN



Monika Titze,
Fachautorin und
Gesundheitsberaterin
bei HDP Health Deve-
lopment Partners,
Postfach 1226, 61452
Königstein, Telefon 06174/ 29 76 36,
M.Titze@inbalance.de, www.inbalance.de

Die gesundheitlichen Probleme von Managern belasten die deutsche Wirtschaft jährlich mit 10 Milliarden Mark. Diese Zahl hat die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände kürzlich veröffentlicht. Eigentlich ist es kein Wunder, dass immer mehr Führungskräfte körperlich oder psychisch angeschlagen sind. Schließlich haben sich die Bedingungen, unter denen Manager leben und arbeiten, in den letzten Jahren deutlich verändert. Häufige Geschäftsreisen, ständige Erreichbarkeit und chronischer Zeitmangel bedeuten für die meisten Führungskräfte massiven Stress. Die Auswirkungen sind bekannt: Stress schwächt das Immunsystem und gilt als einer der größten Risikofaktoren für Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Gesundheit und Fitness sind nicht nur unter diesem Aspekt für Manager und Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Gemäß den Prognosen der Zukunftsforschung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens in Zukunft ganz wesentlich der geschickte Umgang mit der Ressource Mensch. Globalisierung, Innovationsdruck und ständig wechselnde Prioritäten fordern schon heute Mitarbeiter, die über ihre fachliche Kompetenz hinaus auch körperlich und psychisch in Topform sind. Das Management der physi-

schen Ressourcen ist also ein wichtiger Erfolgsfaktor – für jeden Manager selbst und damit auch für das Unternehmen.

Dazu kommt, dass sich vor allem bei den jüngeren Führungskräften allmählich andere Wertvorstellungen durchsetzen. Man will sich im Beruf nicht verheizen lassen und neben der Arbeit noch ein befriedigendes Privatleben haben. Dabei spielen Fitness und Gesundheit beziehungsweise körperliches und seelisches Wohlbefinden eine entscheidende Rolle. Ein Unternehmen, das seinen Managern Möglichkeiten bietet, etwas in dieser Richtung zu tun, hat ganz klar Vorteile auf dem Arbeitsmarkt.

Neuland für die Personalentwicklung

Health-Management für Führungskräfte hat nichts mit betrieblicher Gesundheitsförderung zu tun. Diese Maßnahmen gehören traditionell zum Katalog der sozialen Pflichten des Unternehmens. Die Gesundheit der Manager ist dagegen ein Thema für die Personalentwicklung. In den USA wird für entsprechende Angebote der Begriff „Executive Health“ verwendet. Executive-Health-Management-Programme sind professionelle Gesundheitsangebote, die auf den Bedarf und den Lebensstil von Führungskräften zugeschnitten sind.

Was tun deutsche Unternehmen in der Praxis für die Gesundheit ihrer Topleute? Ernst Rudolf Fissler, geschäftsführender Gesellschafter von HDP Health Development Partners, Anbieter eines Executive-Health-Management-Programms, hat in Workshops und Gesprächen mit Personalverantwortlichen großer Unternehmen folgende Erfahrungen gemacht: „Das Thema Executive Health hat heute noch einen geringen Stellenwert. Die Möglichkeit, sich um die Gesundheit der Manager zu kümmern, wird erst langsam als Teil der Unternehmenskultur und der Personalstrategie verstanden. Man sieht gesundheitsför-

dernde Maßnahmen deshalb bisher meistens noch nicht als effizientes Instrument der Führungskräfteentwicklung an. In 90 Prozent der Unternehmen, mit denen wir Kontakt hatten, gibt es zwar mehr oder weniger punktuelle Einzelmaßnahmen wie Check-ups, Kuren, Seminare oder Kostenübernahme für Mitgliedschaften in Sporteinrichtungen. Was aber fehlt, ist ein ganzheitliches Konzept, eine Strategie, die ein Bündel von aufeinander abgestimmten Maßnahmen gezielt in die Personalstrategie beziehungsweise in die Führungskräfteentwicklung einbindet. Außerdem mangelt es oft am Überblick, welche Angebote es auf dem Markt gibt und welche davon sinnvoll sind.“

Von den Personalern werden gesundheitsfördernde Maßnahmen für Manager folglich meistens nach dem Motto „Wir müssen mal etwas tun“ zusammengestellt. Dieses Vorgehen bringt wenig Erfolg.

Strategie statt Stückwerk

Damit die Maßnahmen angenommen werden und erfolgreich sind, sollten sie ebenso sorgfältig geplant, durchgeführt und evaluiert werden wie andere Maßnahmen auch. Bei der Konzeption ist zu beachten, dass man zwei sehr unterschiedliche Interessenlager für das Thema gewinnen muss: Zunächst den Vorstand und danach die Führungskräfte selber.

Um die Zustimmung der Unternehmensleitung zu erhalten, muss das Grobkonzept unter anderem den Nutzen für das Unternehmen herausarbeiten und prägnant formulieren. Generell sollten die Maßnahmen kreativ und ökonomisch sein. Sie müssen außerdem so konzipiert werden, dass sie eine nachhaltige Wirksamkeit versprechen. Das erreicht man, indem die Maßnahmen kontinuierlich angeboten und durch ein entsprechendes „Klima“ im Unternehmen unterstützt werden. Damit das Angebot glaubwürdig ist, sollte das Gesamtkon-



Heinz Fischer, Bereichsvorstand Personal, Deutsche Bank AG über die Bedeutung von Executive-Health-Management für das Unternehmen

Executive-Health-Management ist für die meisten Personalentwickler ja noch Neuland. Warum sollte ein Unternehmen überhaupt etwas für die Gesundheit seiner Führungskräfte zu tun?

Auch wenn es hart klingt, aber ein Unternehmen ist in erster Linie dazu da, einen wirtschaftlichen Gewinn zu erzielen. Um dies zu erreichen, müssen alle mit voller Kraft arbeiten. Und das können nur gesunde Menschen. Unter diesem Aspekt ist es wichtig, dass sich das Unternehmen um die Gesundheit seiner Mitarbeiter sorgt.

Warum ist das Thema Gesundheit speziell auf der Managementebene interessant?

Wenn wir von Managern sprechen, sprechen wir meistens über Mitarbeiter, die bereits etwas älter sind. Wir brauchen deren Erfahrungen. Deshalb müssen wir dafür Sorge tragen, dass diese Älteren in voller Lebenskraft noch lange einen Beitrag leisten können. Natürlich ist das Thema Gesundheit für uns alle wichtig, aber es ist nun mal so, dass der Kapitän auf dem Schiff etwas Entscheidendes ist. Dazu kommt die demographische Entwicklung: In den nächsten Jahren wird der Arbeitsmarkt kippen, dann werden wir jeden bitten, länger zu arbeiten. Auch aus diesem Grund müssen wir dafür sorgen, dass die Leute fit bleiben.

Was tut die Deutsche Bank AG für die Gesundheit Ihrer Manager?

Wir haben gewissermaßen ein „Patchwork“ von einzelnen Maßnahmen. Natürlich bieten wir unseren Führungskräften Checkups an. Langfristig wird das Angebot aber nur von wenigen Prozent genutzt. Dann stehen Fitnesszentren und Sportzentren zur Verfügung, beides wird sehr gut angenommen. Mitarbeiter/innen die viel reisen, können das Angebot des Global Doctor in Anspruch nehmen. Mit unseren Investmentban-

kern haben wir kürzlich im Rahmen einer Insead-Veranstaltung zusammen mit dem McGannon-Institut auch am Thema Gesundheit gearbeitet. In Zusammenarbeit mit der Deutschen Herzstiftung e.V., der Betriebskrankenkasse und unserer Betriebsärztin wird auch ein allgemeines „Gesundheitsbewusstseinsprogramm“ angeboten.

Wie werden diese Angebote angenommen?

Bei solchen Dingen gibt es immer ein Vorher und ein Nachher. Vorher haben wir sehr skeptische Kommentare gehört. Im Nachhinein war es ein voller Erfolg – alle, die teilgenommen haben, waren begeistert.

Wie ist es gelungen, die Leute zu motivieren, sich mit ihrer Gesundheit zu beschäftigen?

Über die eigene Betroffenheit. Es hört sich zwar ein bisschen hart an, aber ich glaube, das Beste was wir tun können, ist zu sagen: Wenn Du Dich weiterhin so verhältst wie bisher, dann wird dies oder jenes eintreten können. Wenn man einmal alle seine Risikofaktoren auflistet, versteht jeder intelligente Mensch, was er durch sein Verhalten verändern kann und was das für ihn bedeutet.

Was ist nach Ihren Erfahrungen besonders wichtig, wenn man ein Gesundheitsprogramm für Manager anbietet?

Man muss Betroffene zu Beteiligten machen. Das Unternehmen sollte die Initialzündung geben und dem Einzelnen Möglichkeiten anbieten, damit er an seinem Thema Gesundheit und Vitalität arbeiten kann. Gleichzeitig müssen wir aber die Eigenverantwortung wecken und fördern. Es kann nicht sein, dass das Unternehmen jemand daneben stellt, der aufpasst – nach dem ersten Anstoß muss es eigenverantwortlich weitergehen.

Gibt es bei der Deutschen Bank weitere Projekte zum Thema Executive-Health-Management?

Ich habe den Auftrag gegeben, ein Strategiepapier zu entwickeln. Wir brauchen eine Gesamtlösung, ein ganzheitliches Konzept, das die verschiedenen, individuellen Bausteine kombiniert.

INTERVIEW



Heimar Schroeter, Chairman,
Michael Conrad & Leo Burnett,
Frankfurt, über seine Erfahrungen
mit einem Executive-Health-
Management-Programm

Welche speziellen Belastungen bringt Ihr beruflicher Alltag mit sich?

Ich führe eine Werbeagentur mit über 300 Leuten. Das heißt, sie müssen permanent mit Leuten kommunizieren und ansprechbar sein – seien es Kunden oder Mitarbeiter. Man ist normalerweise 12 bis 16 Stunden im Einsatz, und das meistens sozusagen auf dem Präsentierteller, entweder beim Kunden oder in der Agentur. Die kleinen Rewards, die man sich holen kann sind dann vielleicht eher so etwas wie Essen, was man prima mit Kunden verbinden kann. Von daher geht man schludrig mit sich selber um.

Was hat Sie motiviert, das In-Balance-Programm zu durchlaufen?

Ich habe das gemacht, um einen generellen Check-up zu bekommen und damit eine Status-quo-Beschreibung. Außerdem hatte ich wieder mal ein Gewichtsproblem. Dafür wollte ich ein konkretes Programm haben und Hilfe bei der Umsetzung. Denn um

einen neuen Rhythmus zu finden, braucht man die ersten 4 bis 6 Monate diese Hilfe, dann geht das in Fleisch und Blut über und wird selbstverständlich.

Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Programm gemacht?

Der Check war angenehm, weil er nicht in einer antiseptischen Klinikatmosphäre stattfand. Während der Beratung haben wir einen realistischen Aktivitätenplan gemacht. Man hätte sich zwar mehr vornehmen können, das wäre aber frustrierend gewesen – ich kenne mich ja und weiß, was ich leisten kann und was nicht. Ich hatte immense Probleme, weil ich eine Abneigung gegen Gymnastik und dergleichen habe, habe dann aber Wege gefunden, damit einigermaßen umzugehen.

Wie sieht Ihr Aktivitätenplan aus?

Das ist ein großes Laufprogramm, und das halte ich jetzt seit einigen Monaten durch. Ich bin früher schon immer gelaufen, das war nicht so schwer. Man muss sich nur zwingen, egal wie die Beanspruchung ist, und das Laufen als Ausdruck von innerem Rhythmus und Selbstwertgefühl praktizieren und nicht als eine Pflicht. Es ist nur schwierig, das dann auch der Umwelt zu erklären. Im Büro ist man ständig gefordert, ver-

meintlich private Dinge müssen da immer hintenanstehen.

Haben Sie damit Ihr Gewicht in den Griff bekommen?

Ja – wobei ich außerdem Muskeltraining mache und die Ernährung umgestellt habe.

Was hat sich für Sie verändert, seit Sie etwas für Ihre Gesundheit tun?

Es ist ein anderes Körpergefühl entstanden und eine andere Disziplin, was Ernährung angeht.

Was hat Ihnen das unter dem Strich gebracht?

Natürlich ist man leistungsfähiger und insgesamt fitter. Aber entscheidend ist die seelische Zufriedenheit, ein besseres Selbstwertgefühl. Man ist einfach austarierter. Gar nicht mal, weil man ein bestimmtes Gewicht bzw. Ziel erreicht hat, sondern weil man erkannt hat, dass es so angenehmer ist zu leben. Das Laufen ist nicht Pflicht, sondern ich habe eine Stunde für mich alleine, in der ich meinen Gedanken nachhängen kann und ich freue mich darauf. Man entdeckt eine andere Form von Sinnfindung. Es geht nicht darum, dass ich das machen muss, um mein Gewicht zu halten. Diesen Gedanken hat man vielleicht auf der ersten Ebene, aber der spielt jetzt keine Rolle mehr. Es geht vielmehr um das Zurückjustieren auf das, was ich Selbstwertgefühl nannte. Man begreift, dass diese Stunde eine Qualitytime ist, dass es eigentlich die wertvollste Zeit ist, die man für sich hat. Es entsteht eine andere Sicht der Welt dadurch. Man entdeckt eine lustbetonte Seite, die man an sich vergessen hat. Man hat sie hinten angestellt, weil anderes im Moment wichtiger war. Jetzt lernt man letztendlich zu sagen, Moment, du musst in diesen Geist, diesen Körper wieder investieren.

Anzeige

www.exzellente-tagungshotels.de

SUCHEN UND FINDEN

zept zur Unternehmenskultur und der Unternehmenspolitik passen. Außerdem empfiehlt es sich, die oberste Führungsetage zu gewinnen, damit sie hinter dem Projekt steht und somit als Sponsor auftritt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Projekt-Controlling. Dafür sollten Instrumente entwickelt werden, mit denen sich das Projekt bewerten lässt. So ist es zum Beispiel möglich, Risikofaktoren zu ermitteln und zu messen oder eine Teilnehmerbefragung durchzuführen.

Passende Angebote

In der zweiten Etappe müssen die Führungskräfte angesprochen und für eine Teilnahme motiviert werden. Damit das Angebot angenommen wird, sollten die Maßnahmen zielgruppengerecht und attraktiv gestaltet werden. Denn Gesundheit ist gerade für Manager ein schwieriges Thema. Topleute wollen und müssen Power haben und belastbar sein. Um keine Schwäche zu zeigen, geht man deshalb oft rücksichtslos mit den eigenen Ressourcen um: Schlaf, Ernährung, Bewegung, Entspannung, Familie und Hobbys kommen bei vielen Führungskräften zu kurz.

Für einen gesünderen Lebensstil haben die meisten Manager auf den ersten Blick außerdem kaum Zeit. Rahmenbedingungen wie häufige Reisen und Geschäftsessen machen es zusätzlich schwierig, regelmäßig ins Fitness-Studio zu gehen oder auf die schlanke Linie zu achten. Konventionelle Kurse oder Seminare gehen deshalb häufig am Bedarf der Führungskräfte vorbei, da sie nicht auf die individuelle Situation des Einzelnen eingehen.

Executive-Health-Management-Programme bieten eine Lösung, die speziell auf die Bedürfnisse und die Problematik von Führungskräften zugeschnitten ist. Sie können als fertiger Baustein eingekauft und in die Gesamtkonzeption eingepasst werden – entweder als einziges Angebot oder als Alternative, beispielsweise zu einem Gruppenangebot. Ein Execu-

tive-Health-Management-Programm entwickelt für jeden Teilnehmer eine individuelle, maßgeschneiderte Strategie, die ihm hilft, gesund und vital zu bleiben und seine Leistungsfähigkeit zu optimieren.

Dazu wird zunächst ein Gesundheitsstatus erstellt. Daraus lässt sich der optimale Ansatzpunkt ersehen. Das kann für den einen Manager mehr Bewegung sein, für einen anderen ist es vielleicht sinnvoller, mehr zu schlafen, etwas für seinen Rücken zu tun oder einfach mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Darauf abgestimmt sollte ein Gesundheitsziel definiert und ein maßgeschneiderter Aktivitätenplan entwickelt werden. Bei diesem Aktionsplan ist der Lebensstil und das Zeitbudget des Managers zu berücksichtigen. Das heißt: Was kann er tun, welche Aktivitäten machen ihm Spaß und wie schafft er es, auch in Stressphasen am Ball zu bleiben.

Effizienz und Nachhaltigkeit

Gerade Manager wollen die Sicherheit haben, dass sie ihre Zeit und Energie sinnvoll investieren und den gewünschten Erfolg erzielen. Aus diesem Grund muss ein Executive-Health-Management-Programm effektiv sein. Alle Anleitungen wie Trainingsanweisungen oder Ernährungsempfehlungen sollten deshalb auf wissenschaftlich abgesicherten Erkenntnissen basieren, die dem jeweils neuesten Stand der Forschung entsprechen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Wer auf Dauer fit und leistungsfähig bleiben will, muss seine Lebensgewohnheiten langfristig auf dieses Ziel abstimmen. Das bedeutet Verhaltensänderungen, die für die meisten Menschen in der Praxis schwierig zu bewältigen sind. Executive-Health-Management-Programme bieten dabei im Alltag ein Maximum an Unterstützung. Dazu gehört unter anderem die Möglichkeit, sich bei Bedarf von einem Coach betreuen zu lassen. ■

Tipps zur Umsetzung

- ▶ Im Vorfeld ist zu klären, ob es Mitarbeiter gibt, die ein solches Projekt professionell und kompetent konzipieren und umsetzen können, oder ob man einen externen Anbieter damit beauftragt.
- ▶ Das Angebot muss attraktiv verpackt und vermarktet werden.
- ▶ Die Maßnahmen müssen professionell umgesetzt werden.
- ▶ Bei der Kommunikation sollte man auf

Ehrlichkeit achten: Es muss genau mitgeteilt werden, was man mit den Maßnahmen erreichen will.

- ▶ Um die Akzeptanz zu erhöhen, empfiehlt es sich, die Maßnahmen top-down einzuführen.
- ▶ Statt von Kosten sollte man von Investitionen sprechen. Die Leistungen kann man finanziell mit anderen Angeboten wie Dienstwagen vergleichen.