

Führungskräfteentwicklung als wichtiger Baustein der betrieblichen Gesundheitsförderung

Ute Westerhoff, BKK Bundesverband, Essen

14. Mai 2000

Führungskräfte als Zielgruppe der betrieblichen Gesundheitsförderung

Daß Führungskräfte in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Zielgruppe für Maßnahmen betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung darstellen, zeigen Erfahrungen, die der BKK-Bundesverband bei betrieblichen Gesundheitszirkeln, Mitarbeiterbefragungen und zahlreichen Seminarveranstaltungen gewinnen konnte.

Im einzelnen sprechen folgende Gründe dafür, verschiedene Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention stärker als bisher insbesondere an die Adresse der Führungskräfte in Unternehmen zu richten:

1. Führungskräfte haben eine Vorbildrolle für die Mitarbeiter. Die eigene Fähigkeit, mit unterschiedlichen Belastungen umzugehen, das eigene Problemlöse-, Kommunikations- und Kooperationsverhalten, aber auch das Gesundheits- und Sicherheitsverhalten überträgt sich in gewisser Weise auf die Umgebung.
2. Führungskräfte haben Einfluß auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, in unterschiedlich starkem Maße auf die ergonomische Gestaltung, deutlich in bezug auf die Organisation von Arbeit (Zeit- und Leistungsdruck, Entscheidungs- und Handlungsspielraum, Beteiligung und Unterstützung von Mitarbeitern) und auf das soziale Miteinander im Arbeitsbereich (Förderung eines konstruktiven Umgangsstils, Eingreifen und Vermitteln bei Konflikten).
3. Das Verhalten von Führungskräften im Umgang mit Mitarbeitern beeinflusst erheblich – positiv wie negativ – deren Motivation und Leistungsfähigkeit, deren Befinden und letztendlich deren Gesundheit (und damit den Umfang der Arbeitsunfähigkeit). Erfahrungen aus der Praxis und Veröffentlichungen in der Fachliteratur verweisen auf einen engen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten einerseits und der Höhe von Arbeitsunfähigkeit andererseits.
4. Steigende Anforderungen, insbesondere an Führungskräfte, und der von ihnen wahrgenommene, sich verstärkende Wettbewerbs-, Erfolgs-, Konkurrenz-, Verantwortungs- und Zeitdruck lassen Streß als Ausdruck erhöhter Anspannung immer häufiger in Erscheinung treten. Die Fähigkeit, mit Streßbelastungen umgehen zu können bzw. sie durch Veränderung streßerzeugender Denkweisen im Vorfeld zu vermeiden, ermöglicht Führungskräften, ihre gesundheitlichen Ressourcen zu schonen und effektiver agieren zu können.

Die gewonnene Souveränität und Gelassenheit schafft darüber hinaus die Voraussetzung für ein gesundheitsgerechtes, d.h. sach- und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Denn je stärker die Führungskraft selber unter Druck steht, d.h. je stärker sie verschiedene Anlässe (Anforderungen, Erwartungen, Aufgaben) als Bedrohung empfindet, desto weniger ist sie in der Lage, Druck von oben abzupuffern, zu filtern und so zu verarbeiten, daß sich die Mitarbeiter mit den realen Anforderungen optimal auseinandersetzen können.

Hinzu kommt, daß Führungskräfte, die um die Mechanismen der Streßentstehung, -verarbeitung und -vermeidung wissen, eher in der Lage sind, Streßsymptome bei ihren Mitarbeitern zu erkennen und rechtzeitig angemessen zu intervenieren.

5. Führungskräfte befinden sich nicht selten auf einer Gradwanderung zwischen der Bereitschaft, ein Höchstmaß an Einsatz für den Erfolg ihrer Arbeit zu erbringen, und der Sicherstellung ihrer körperlichen Leistungsreserven. Gesundheitstrainings versetzen sie in die Lage, körperliche und psychische Leistungsreserven systematisch aufzubauen und das erworbene Wissen um ihre Einflußmöglichkeiten auf die eigene Gesundheit in den Alltag zu übertragen.

Für Unternehmen rechnet es sich durchaus, die Streßbelastung von Führungskräften und Mitarbeitern zu reduzieren. Das verdeutlichen u.a. die Ergebnisse einer Fallstudie, die in einem niederländischen Bauunternehmen von 1992 bis 1994 durchgeführt wurde und die Wirksamkeit eines aus mehreren Bausteinen bestehenden Streßmanagementprogramms nachweist. Das Programm beinhaltete u.a. ein Streßbewältigungstraining für Bauprojektleiter, das diese befähigen sollte, sowohl mit eigenen Streßbelastungen wie auch mit den Streßbelastungen der Mitarbeiter effektiv umzugehen.

In den auf die Maßnahme folgenden zwei Jahren konnte nicht nur der Krankenstand der Bauprojektleiter, sondern auch der Krankenstand der Bauarbeiter gesenkt werden. Die sich daraus ergebenden Kosteneinsparungen für das Unternehmen deckten nicht nur den finanziellen Aufwand des gesamten Projekts, sondern bildeten einen deutlichen Überschuß. Dabei fanden noch nicht einmal die Vorteile Berücksichtigung, die sich außer der Senkung des Krankenstandes für das Unternehmen ergaben, wie die Produktivitätssteigerung infolge höherer Motivation und verbesserter Kommunikation sowie die aktive Mitarbeit der Beschäftigten, z.B. bei der Verbesserung von Arbeitsabläufen (vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1996).

Die Vorteile, die sich infolge entsprechender Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention für das Unternehmen, die Führungskräfte und Mitarbeiter ergeben, finden in der Regel ihren Niederschlag in einer größeren Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Kundenorientierung, geringeren Fehlzeiten und sinkender Fluktuation. Die im folgenden vorgestellten Seminare zu den Themen "Streßmanagement", "Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung" und "Gesundheitstraining und Selbstmanagement" können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Seminar "Streßmanagement"

Im Mittelpunkt dieses 3-Tage Seminars stehen der effektive Umgang mit akuten Streßbelastungen und eigenen Ressourcen sowie die langfristige Streßprophylaxe durch Erkennen und Verändern der individuellen Streßverursacher.

Anhand der verschiedenen Komponenten des Streßgeschehens, wie auslösende Situation, gedankliche Prozesse, Gefühlsreaktionen, körperliche Reaktionen und Verhaltensweisen, lernen die Teilnehmer, Streßbelastungen im eigenen Alltag zu erkennen und den Prozeß des Streßgeschehens zu verstehen. Darüber hinaus werden sie mit den kurz- und langfristigen Auswirkungen von häufigen oder lange anhaltenden Streßreaktionen und den möglichen gesundheitlichen Folgen vertraut gemacht.

Den Teilnehmern wird vermittelt, daß die Streßreaktion zwar einem biologischen Sinn entspricht, das daraus folgende Kampf- oder Fluchtverhalten jedoch aufgrund der veränderten Lebensbedingungen in den meisten Fällen keine angemessene und sinnvolle Verhaltensweise darstellt. Da wir aber unsere angeborenen Reaktionsmechanismen nicht verändern können, geht es darum zu verstehen, wie wir unseren Überlebensmechanismus, der unseren Organismus für das Kampf- und Fluchtverhalten vorbereitet, weniger häufig und weniger intensiv einschalten können. Dies gelingt, in dem die Teil-

nehmer lernen, ihren Grundspannungslevel möglichst niedrig zu halten und die wahrgenommene Bedrohung in Häufigkeit und Ausmaß zu verringern.

Darüber hinaus erfahren die Teilnehmer, daß Streß nicht grundsätzlich negative Effekte haben muß und wie sich positiver und negativer Streß auf emotionaler, motivationaler und funktionaler Ebene unterscheidet.

Durch die Einführung in verschiedene Entspannungs- und Bewegungsübungen werden die Teilnehmer in die Lage versetzt, akuten Streßsituationen durch bewußten Spannungsabbau gezielt zu begegnen und damit die eigene Handlungsfähigkeit entscheidend zu verbessern. Auch wird ihnen dargelegt, auf welche Weise es gelingt, mittelfristig die eigene Streßtoleranz mit Hilfe von Entspannungs- und Ausdauertraining zu erhöhen. Die Anwendung von mentalen Techniken befähigt die Teilnehmer, für emotional schwierige Situationen konstruktive Lösungen zu finden.

Den thematischen Schwerpunkt des Seminars bildet die langfristige Streßprophylaxe. Ausgehend von der Erkenntnis des römischen Philosophen Epiktet, daß es nicht die Dinge sind, die uns belasten, sondern die Ansicht, die wir von ihnen haben, lernen die Teilnehmer, eigene streßverursachende Denkweisen und Überzeugungen zu erkennen, zu hinterfragen und alternative und konstruktive Denkweisen im Hinblick auf die eigenen Ziele zu entwickeln.

Anhand eigener Beispiele erleben die Teilnehmer, daß Streß nicht eine Eigenschaft der Situation, des Ereignisses oder der Person ist, sondern daß Streß erst im Kopf entsteht, und zwar in der Art und Weise, wie jemand eine Situation betrachtet und bewertet. Diese eigene Sichtweise der Situation beeinflusst wiederum die gefühlsmäßige und körperliche Reaktion sowie das eigene Verhalten. Ist beispielsweise jemand davon überzeugt, immer perfekt und fehlerfrei arbeiten zu müssen, wird diese Person keinen Arbeitstag ohne größere innere Anspannung erleben.

Um Streß langfristig zu reduzieren oder zu vermeiden, ist es notwendig, diejenigen Denkweisen zu identifizieren, die im Zusammenhang mit Streß immer wieder auftreten, um diese in einem nächsten Schritt gezielt zu verändern. Gelingt es beispielsweise der besagten Person, die eigene Überzeugung "Ich muß ständig perfekt sein und darf keine Fehler machen" durch die Alternative "Mir ist es wichtig, die Dinge möglichst gut zu erledigen" zu ersetzen, wird diese Person weniger Anspannung erleben und im Fall eines Fehlers eine deutlich verminderte Streßreaktion zeigen. Gleichzeitig stehen ihr mehr Ressourcen für die Bewältigung der aktuellen Sachlage zur Verfügung.

Um diese neuen Erkenntnisse und Fertigkeiten in ihren Alltag übertragen zu können, werden die Teilnehmer schließlich mit verschiedenen Transfertechniken vertraut gemacht.

Seminar "Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung"

Dieses dreitägige Seminar zielt darauf ab, die Teilnehmer für die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf Motivation und Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und Befinden der Mitarbeiter, aber auch auf das eigene Befinden als Führungskraft zu sensibilisieren und ihre Fähigkeiten im Umgang mit den Mitarbeitern weiterzuentwickeln.

Zu den wichtigen Voraussetzungen für Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern zählt die weitgehende Übereinstimmung von Arbeitsaufgabe und Fähigkeiten. Sollten doch die Beschäftigten die Arbeitsaufgabe als Herausforderung und weniger als Über- oder Unterforderung erleben können. Eine

weitere wichtige Voraussetzung bildet die Arbeitsatmosphäre und zwar das Ausmaß, in dem sich Mitarbeiter von Vorgesetzten und von Kollegen akzeptiert und respektiert fühlen.

In diesem Zusammenhang kommt dem Gespräch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter eine herausragende Bedeutung zu. Das Gespräch ermöglicht, Mitarbeiter zu informieren, sie in Entscheidungen einzubinden oder ihnen gezielte Rückmeldungen über Leistungen und Verhalten zu geben. Außerdem kann die Führungskraft Mitarbeitern im Rahmen von Gesprächen Anregungen geben und sie unterstützen.

In vertrauensvollen Mitarbeitergesprächen erhält die Führungskraft wichtige Hinweise auf förderliche oder auch störende Aspekte im betrieblichen Ablauf, auf Probleme bei der Erfüllung der Arbeitsaufgabe und auf Probleme in Beziehungen zu Kollegen oder zur eigenen Person als Vorgesetzter. Die Führungskraft kann auf Basis solcher Informationen gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen erarbeiten, Hilfestellung geben oder bei Konflikten zwischen den Parteien vermitteln.

In einem ersten Schritt erarbeiten die Seminarteilnehmer, zunächst aus Mitarbeitersicht, welche konkreten Auswirkungen unterschiedliches, positives und negatives Führungsverhalten haben kann und wie sich Motivation, Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Befinden durch einen förderlichen Umgang positiv beeinflussen lassen. In einem weiteren Schritt geht es um die Frage, wie sich schwierige Führungssituationen aus der Erfahrung der Teilnehmer auf den Vorgesetzten auswirken und welche Reaktionen dies wiederum bei den Mitarbeitern auslösen kann.

Zentraler Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen der Teilnehmer bilden die Denkweisen und Überzeugungen, die jedem Verhalten und somit auch dem Führungsverhalten zugrunde liegen. Im Rahmen einer individuellen Analyse werden anhand von Beispielen aus dem Führungsalltag der Seminarteilnehmer diejenigen Denkweisen und Überzeugungen ermittelt, die in schwierigen Führungssituationen einem konstruktiven und förderlichen Umgang mit den Mitarbeitern, aber auch der eigenen Effizienz und dem eigenen Wohlbefinden im Wege stehen. Auf dieser Basis erarbeiten die Teilnehmer mit Unterstützung durch den Trainer alternative Denkweisen, die sich an den jeweiligen Zielen der Teilnehmer ausrichten.

Neben der intensiven Auseinandersetzung mit den persönlichen Überzeugungen, werden die Teilnehmer anhand eines Kommunikationsmodells mit den vielfältigen Prozessen vertraut gemacht, die im Rahmen von Gesprächen in der Regel gleichzeitig ablaufen und erfahrungsgemäß immer wieder zu Mißverständnissen oder anderen Kommunikationsstörungen führen. Durch die Kenntnis dieser Prozesse, die Berücksichtigung der verschiedenen Kommunikationstypen und der Anwendung des "Kontrollierten Dialogs" werden die Teilnehmer in die Lage versetzt, in schwierigen Gesprächssituationen in Kontakt mit dem jeweiligen Gesprächspartner zu bleiben und den Gesprächsverlauf im Hinblick auf die eigene Zielsetzung zu steuern.

Der Übertragung des Gelernten in den eigenen Alltag dienen wiederum Transfertechniken, mit deren Hilfe die Teilnehmer ihre Vorsätze und Ziele in konkrete Handlungen umsetzen können.

Seminar "Gesundheitstraining und Selbstmanagement"

Sportmedizinische Check-ups für Führungskräfte zur Feststellung der körperlichen Gesundheit und Leistungsfähigkeit gehören bereits zu den Standardangeboten von Personal- bzw. Personalentwick-

lungsabteilungen großer Unternehmen. Das 2 ½ -tägige Seminarangebot zum Thema Gesundheits-
training und Selbstmanagement geht einen wichtigen Schritt weiter und integriert einen umfassenden
medizinischen Check-up in ein Seminarprogramm, das alle zentralen Aspekte von Gesundheit, wie
ausreichende körperliche Aktivität, gesundheitsbewußte Ernährung, Nichtraucher, Umgang mit Belas-
tungen, theoretisch und praktisch erfahrbar macht.

Denn das Wissen um die eigene körperliche Verfassung (Check-up) ist noch nicht gleichbedeutend
mit einer Verhaltensänderung im Hinblick auf einen gesundheitsbewußten Lebensstil.

Langfristig geht es darum, verhaltensbedingte Krankheiten zu vermeiden und die Eigenverantwortung
und Gesundheitskompetenz jedes einzelnen Teilnehmers zu stärken. Check-ups bieten dabei die
Chance, das eigene Herz-Kreislauf-Risikoprofil, aber auch körperliche Leistungspotentiale zu erken-
nen, um so unvorhergesehene gesundheitliche Einbrüche, wie z.B. einen Herzinfarkt, zu verhindern
und die eigenen körperlichen und psychischen Leistungsreserven durch ein gezieltes Gesundheits-
training sukzessive auf- und auszubauen.

Einen ersten Einblick in die eigene Lebensweise und die Lebensgewohnheiten vermittelt ein ausführli-
cher Fragebogen zum aktuellen Gesundheitsprofil und zum Ernährungs-, Bewegungs- und Streß-
verhalten. Verschiedene Gesundheitsparameter werden im Laufe des Seminars erhoben, und die
Teilnehmer erhalten eine ausführliche Beratung in individuellen Arztgesprächen. Im Rahmen der
Fahrradergometrie wird die persönliche Leistungsfähigkeit bestimmt und für jeden Teilnehmer die
optimale Trainingssteuerung für ein gesundheitsorientiertes Ausdauertraining ermittelt.

Da sich Bewegung zur Verbesserung der Fitness und des körperlichen Wohlbefindens kaum verord-
nen läßt, sondern als positiv und wohltuend erlebt werden sollte, wird ein vielfältiges und abwech-
slungsreiches Programm mit funktioneller Gymnastik, Bewegungsspielen, Wahrnehmungsübungen,
Ausdauersport und Entspannung angeboten. Auf diese Weise lassen sich die Effekte von Bewegung
auf Körper und Psyche, wie Lösung von Anspannung, positive Gestimmtheit und Ausgeglichenheit,
sozusagen "am eigenen Leib" unmittelbar erfahren.

Nicht zuletzt ermöglicht der ständige Wechsel zwischen Vorträgen und aktiven Übungen, wie Walking
und Joggen, Gymnastik und Fahrradergometertraining, eine ausgewogene Balance zwischen körper-
licher und geistiger Anspannung und Entspannung als Voraussetzung für Ausgeglichenheit und Wohl-
befinden.

Um den Schritt von der Erkenntnis zur Umsetzung im Alltag zu erleichtern, zeigt das Seminar im Rah-
men eines gesundheitspsychologischen Beitrags mit anschließenden Übungen, wie die positiven und
negativen Einflußfaktoren auf das Gesundheitsverhalten erkannt und die notwendigen Schritte zur
Veränderung des eigenen Verhaltens systematisch geplant und umgesetzt werden können. Ein maß-
geschneidertes Coaching-Programm unterstützt und begleitet die Teilnehmer auf Wunsch bei der
Umsetzung ihrer Ziele.

Durch die Verzahnung der auf unterschiedlichen Ebenen wirksamen Seminarelemente werden die
Teilnehmer auf einfühlsame Weise an eine gesündere Lebensweise herangeführt. Von dem Erfolg
einer solchen betrieblichen Maßnahme profitieren sowohl Führungskräfte wie Unternehmen in glei-
chem Maße.

Die Seminare zu den Themen "Stressmanagement" und "Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung" werden vom BKK-Team Gesundheit, Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen, als Programmbausteine der betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten.

Literatur

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1996) Stress Prevention in the Workplace. Assessing the Costs and Benefits to Organisations. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg