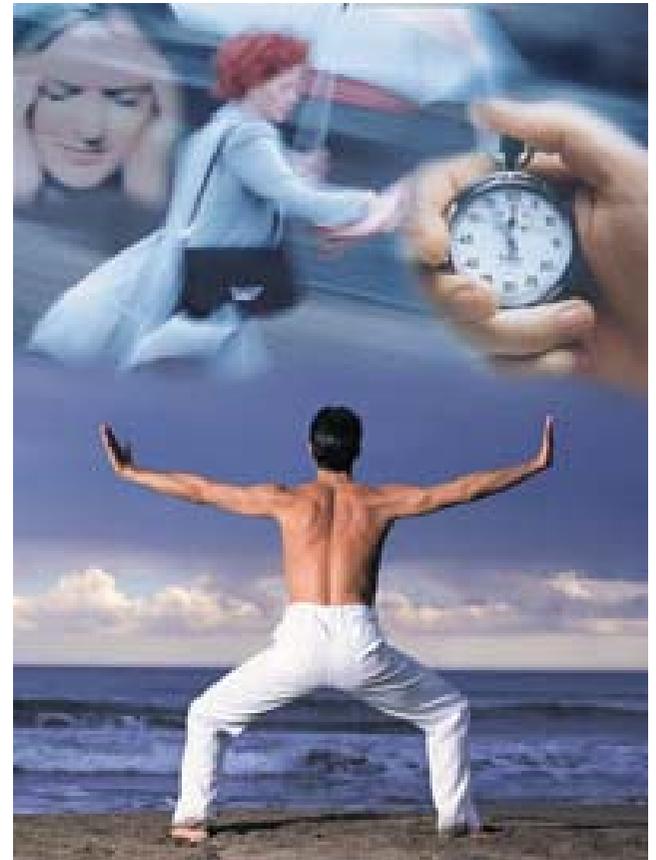


Gesundheitsmanagement aus der Perspektive eines internationalen Beratungsunternehmens

© Kienbaum Management Consultants GmbH
Human Resource Management
Mathias Kesting
Grolmanstraße 36
10623 Berlin
Tel: (0 30) 88 01 98-77
Fax: (0 30) 88 01 98-66
Mathias.Kesting@Kienbaum.de



Inhalte des Vortrags

1. Kurzvorstellung Kienbaum Consultants International
2. Folgende Beratungsfelder liefern Eindrücke zum Gesundheits- und Leistungsverhalten
3. Gesundheitsmanagement im Wandel
4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften
 - Typische gesundheitsrelevante Handlungsfelder
 - Rahmenbedingungen, die gesundheitsorientiertes Verhalten erschweren
5. Folgende Empfehlungen leiten wir daraus ab

1. Kurzvorstellung Kienbaum Consultants International

Gebündelte Kraft für Ihren Erfolg

- » Unter dem Dach der Kienbaum Consultants International ist Kienbaum Management Consultants eine von zwei operativen Gesellschaften.
- » Kienbaum ist in Deutschland Marktführer im Human Resource Management für alle Branchen und begleitet den gesamten HR-Wertschöpfungsprozess: Personalsuche und -auswahl, Beurteilung, Vergütung, Personalentwicklung.
- » Kienbaum bietet gleichzeitig ganzheitliche Unternehmensberatung für unterschiedliche Branchen, z. B. Energiewirtschaft, Health Care, Industrieunternehmen, Finanzdienstleister und Öffentliche Hand.
- » In allen Projekten arbeiten unsere Human-Resource-Spezialisten und Branchenexperten Hand in Hand.

Kienbaum Consultants International GmbH

Kienbaum Management Consultants GmbH

Kienbaum Executive Consultants GmbH

- Recruitment & High Potentials

Human Resource Management

- Human Resources & Compensation

Strategy and Change

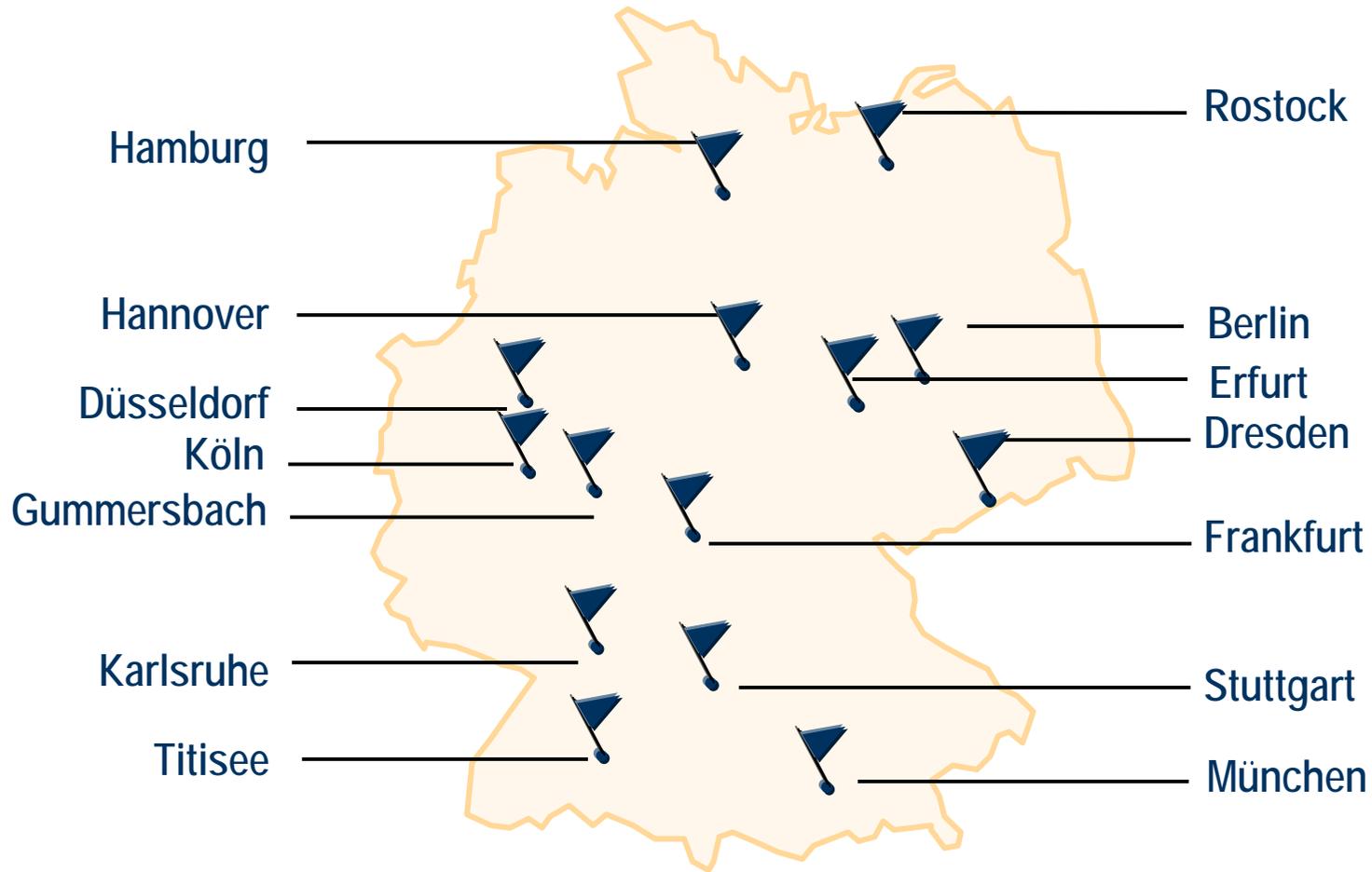
- Industry, Energy, Financial Services, Health Care, Pharma & Life Science, Informationmanagement

Public Management

- Public Corporations/Utilities, Citizens' Services, Higher Education, Public Finance, Security Management

1. Kurzvorstellung Kienbaum Consultants International

Kienbaum-Standorte in Deutschland

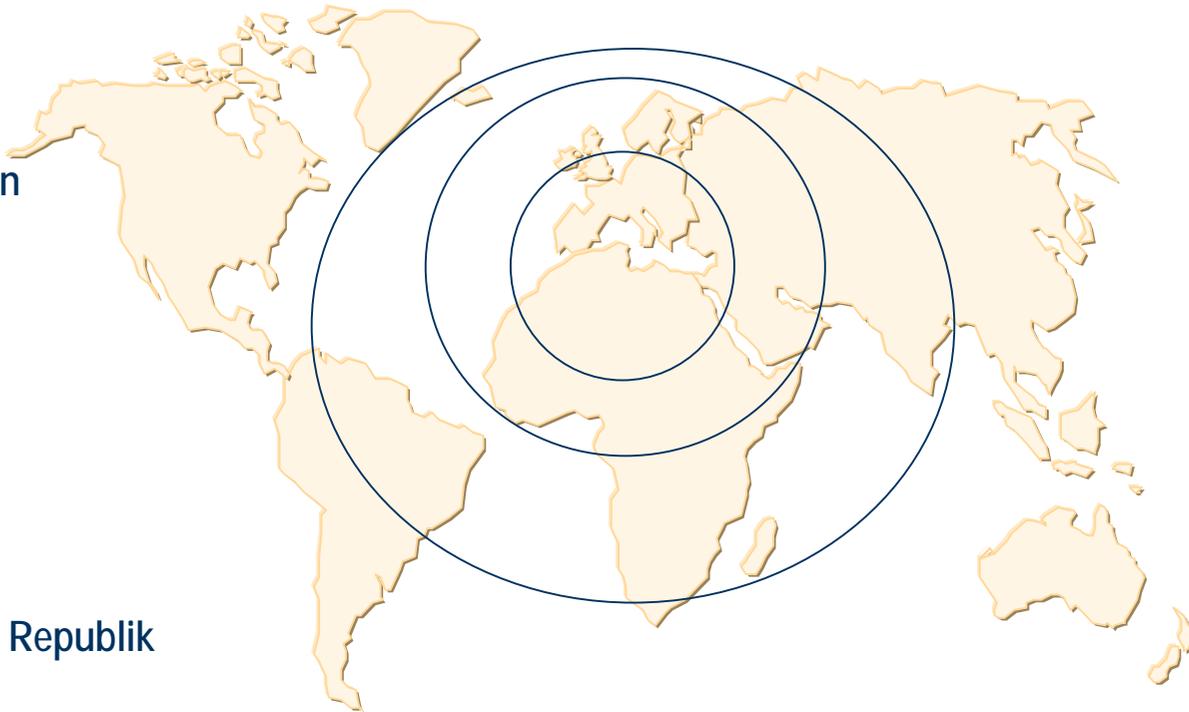


1. Kurzvorstellung Kienbaum Consultants International

Kienbaum-Standorte und Partner weltweit

Kienbaum^K

Brasilien
China
Deutschland
Frankreich
Großbritannien
Kroatien
Luxemburg
Niederlande
Österreich
Polen
Russland
Singapur
Thailand
Tschechische Republik
Ungarn
Schweiz



Kienbaum^K
Partner Network

Dänemark
Italien
Norwegen
Schweden
Spanien
USA

2. Folgende Beratungsfelder liefern Eindrücke zum Gesundheits- und Leistungsverhalten von Fach- und Führungskräften

- » Potenzialanalyse
- » Management Audit
- » Einzel-Assessment
- » Assessment Center
- » Mitarbeiterbefragung
- » Studien
- » 360° Feedback



2. Folgende Beratungsfelder liefern Eindrücke zum Gesundheits- und Leistungsverhalten von Fach- und Führungskräften

- » Training Work-Life Balance
- » Training Stressmanagement
- » Training Zeitmanagement
- » Training Mitarbeiterführung
- » Training Selbstmanagement
- » Training Soziale Kompetenz
- » Training Emotionsmanagement



2. Folgende Beratungsfelder liefern Eindrücke zum Gesundheits- und Leistungsverhalten von Fach- und Führungskräften

- Work-Life Balance
- Stressmanagement
- Bewegungsverhalten
- Zeitmanagement
- Ernährungsmanagement
- Führungskraft als Vorbild
- Persönlichkeit



3. Gesundheitsmanagement im Wandel

Die traditionell vorherrschende Perspektive des betrieblichen Gesundheitsmanagements zeigte sich insbesondere in einer reaktiven Grundhaltung

- » Gesundheit und Leistungsvermögen von Mitarbeitern wurde als Abwesenheit von Krankheit definiert
- » Gesundheit vs. Krankheit wurde somit kategorial gesehen und nicht als ein kontinuierlicher Prozess definiert
- » Gesund oder nicht gesund – Je nachdem wen ich frage, werde ich unterschiedliche Antworten bekommen
- » Ist also keine Krankheit erkennbar, ist der Mensch gesund und leistungsfähig

Die Personalverantwortlichen in den Unternehmungen haben schon lange erkannt, dass dieser Rückschluss problematisch ist!

3. Gesundheitsmanagement im Wandel

Aber was ist Gesundheit, die man als Grundvoraussetzung für eine optimale Leistungserbringung ansehen kann? Die WHO definiert Gesundheit als...

...a state of complete physical,
mental and social wellbeing (WHO,
1986)

Nimmt man diese Definition ernst und betrachtet sie als erstrebenswert, dann ergeben sich daraus große Zielfelder und zukünftige Herausforderungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement

3. Gesundheitsmanagement im Wandel

Gesundheitsmanagement im Unternehmen – Wie weit ist der Wandel fortgeschritten?

Die optimistische Blickrichtung

- » Die Sensibilisierung für das Thema Gesundheit nimmt gesamtgesellschaftlich zu
- » ...daraus entwickelt sich auch ein höheres Bewusstsein für die Notwendigkeit von Gesundheitsmaßnahmen im Unternehmen
- » Vorstände, Top Manager und Personaler zeigen eine wachsende Offenheit für diese Themen
- » es werden immer wieder Einzelanstrengungen oder Projekte zur Förderung des betrieblichen Gesundheitsmanagements unternommen
- » Es existieren einzelne Unternehmen, in denen recht umfassende Konzepte geschaffen und implementiert wurden (z.B. VW Wolfsburg, ThyssenKrupp, Braun AG, etc.)

3. Gesundheitsmanagement im Wandel

Gesundheitsmanagement im Unternehmen – Wie weit ist der Wandel fortgeschritten?

Die pessimistische Blickrichtung

- » Die umfassende Bedeutung des Themas wird noch nicht verstanden, es existiert noch wenig Problemverständnis in den Unternehmen
- » Gesundheitsmanagement heißt für viele, einmal ein Rückenschulprogramm oder Nichtraucherurse anzubieten
- » Die Awareness im Top Management für dieses Thema ist selten langfristig – meistens verhindern Tagesprioritäten und Veränderungsprozesse eine notwendige Nachhaltigkeit
- » Die Formel „Anwesend = Gesund + Leistungsfähig“ ist nach wie vor der Gradmesser für Diskussionsprozesse



3. Gesundheitsmanagement im Wandel

Zielsetzung von Gesundheitsmanagement im Unternehmen

Die Zielsetzung eines zukunftsorientierten Gesundheitsmanagements im Unternehmen:

Die Leistungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften sowie Mitarbeitern dauerhaft zu erhalten und zu fördern.



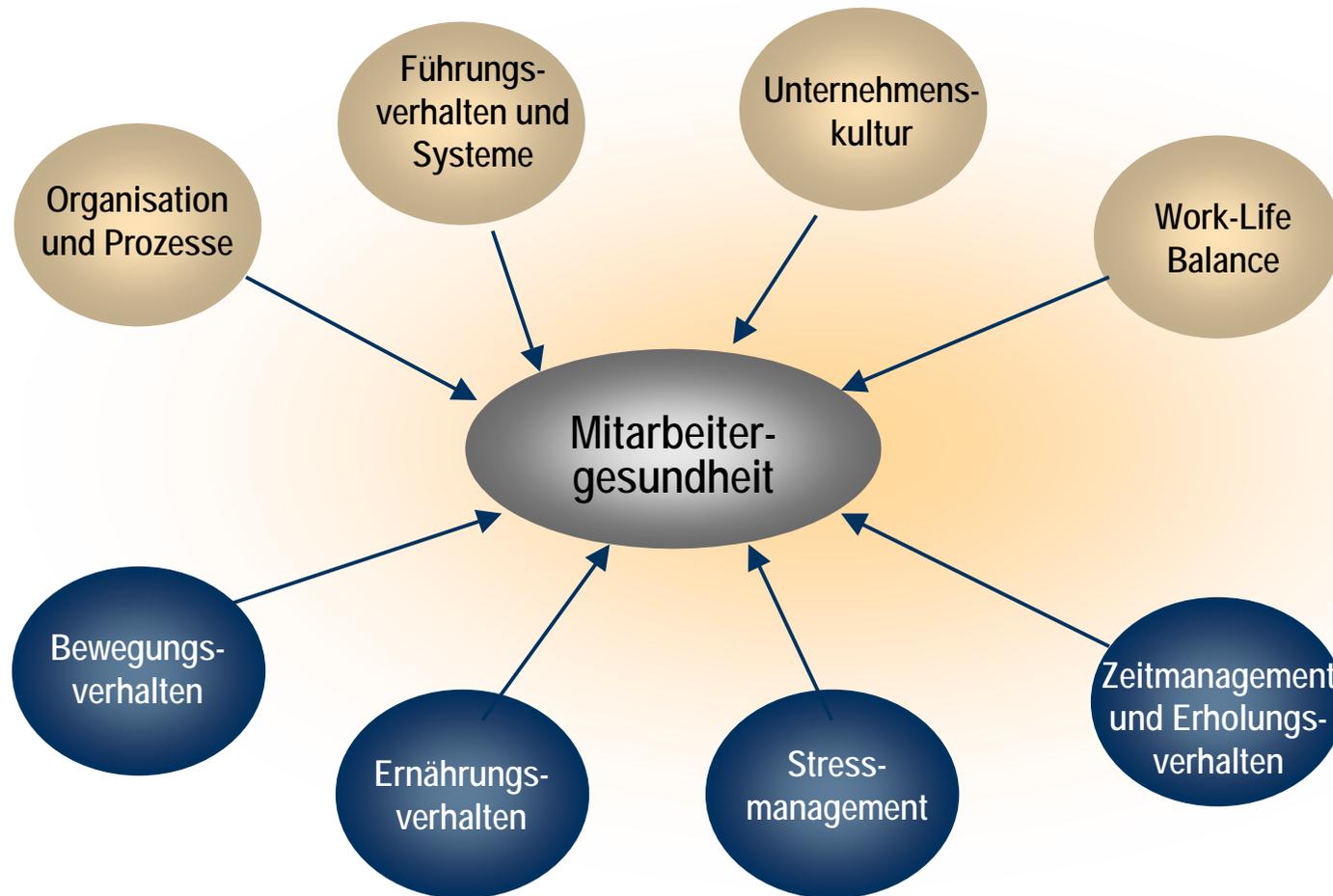
Geschieht durch...



...unternehmensspezifisch maßgeschneiderte Konzepte, die gleichermaßen strukturelle und verhaltensbezogene Maßnahmen beinhalten.

3. Gesundheitsmanagement im Wandel

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit



4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Organisation und Prozesse

- » Abkehr von der Kontinuität, **Change Prozesse** werden zu selbstverständlichen Begleitern des Tagesgeschäfts
- » Veränderungen passieren schneller und unsystematischer, die **Berechenbarkeit und Verlässlichkeit** des Top Managements nimmt in der Wahrnehmung der Betroffenen ab
- » Informelle Kommunikation (mangelhafte Change Kommunikation) nimmt zu und verursacht Hilflosigkeit und damit Stress und Ängste
- » **Personalabbau** und Ängste um den eigenen Arbeitsplatz lenken die Aufmerksamkeit auf das primär am wichtigsten erscheinende „Überleben“ in der Organisation
- » **Kaum Verankerung** des Gesundheitsthemas in den Unternehmensleitsätzen
- » **Keine umfassende Kommunikation** von gesundheitsrelevanten Maßnahmen, wenig internes Marketing



4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Führungsverhalten und -systeme

- » Mitarbeitergesundheit findet keinen Ausdruck in **Führungsleitbildern**
- » Führungskräfte besitzen **keine expliziten Kenntnisse** über Zusammenhänge von Leistung und Gesundheit (falls doch, dann aufgrund von Eigeninitiative!)
- » In Führungskräfte-Nachwuchsprogrammen wird dieser Zusammenhang kaum aufgezeigt oder vermittelt
- » Die **Fürsorgepflicht der Führungskraft** geht in der Wahrnehmung maximal bis zum Arbeitsschutz – Gesundheit wird von vielen Führungskräften als **individuelle Aufgabe** definiert
- » Selbst gesundheitsorientierte Führungskräfte zeigen kaum Ansätze, dieses Thema im Mitarbeitergespräch zu erwähnen oder ihre positiven Erfahrungen auf Mitarbeiter zu übertragen

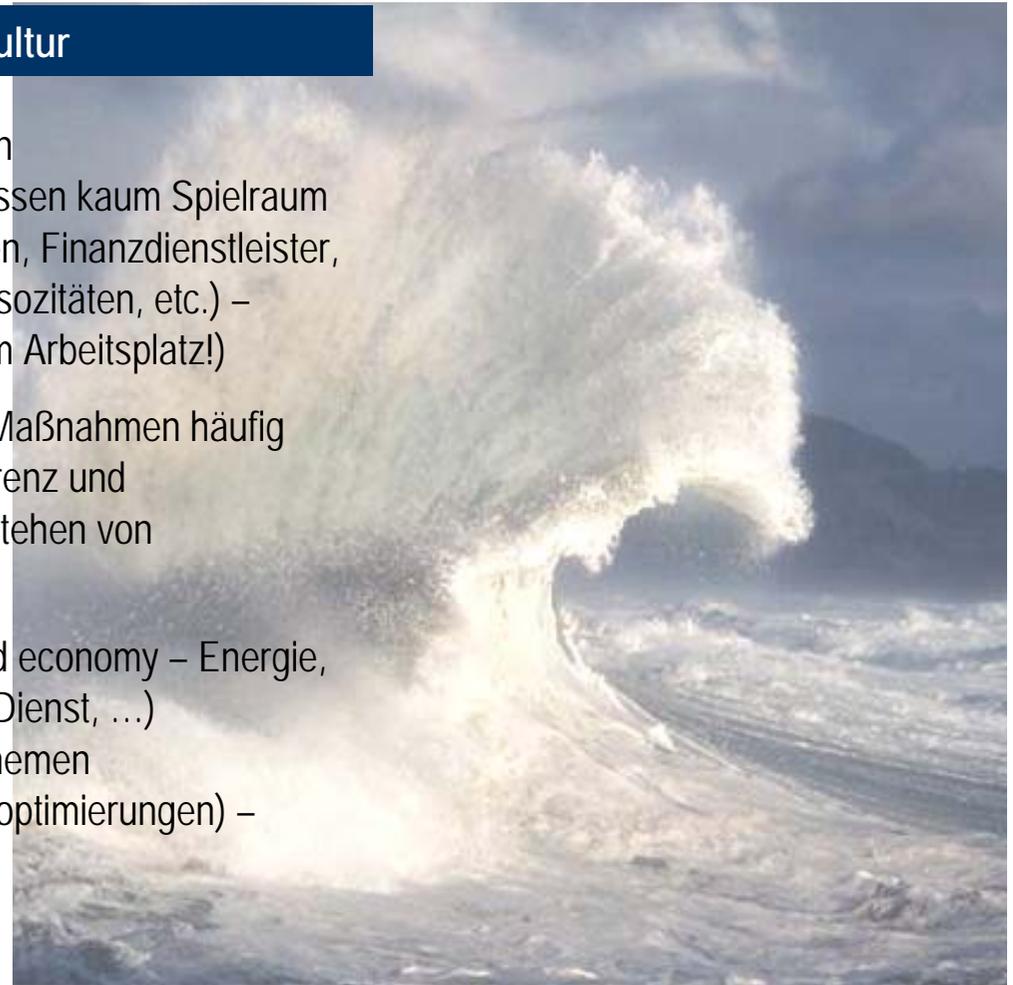


4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Unternehmenskultur

- » schnelle und kurzfristig ergebnisorientierte Kulturen „**tough guy macho culture**“ (Deal & Kennedy) lassen kaum Spielraum für langfristige Nutzenargumentationen (Beratungen, Finanzdienstleister, Medien, Werbe- und Marketingagenturen, Anwaltssozietäten, etc.) – Gesundheit ja, aber schnell! (mal kurz Massage am Arbeitsplatz!)
- » in diesen Kulturen werden gesundheitsorientierte Maßnahmen häufig noch als „weiche“ Maßnahmen verhöhnt – Konkurrenz und Individualismus stehen dem vermeintlichen Eingestehen von Schwächen (mangelnde Vitalität) im Wege
- » eher konservative Kulturen „**process culture**“ (old economy – Energie, Bank, Versicherung, Krankenkassen, Öffentlicher Dienst, ...) fokussieren zur Zeit in hohem Maße auf Effizienzthemen (Umstrukturierungen, Personalabbau und Prozessoptimierungen) – Abkehr von der Mitarbeiterorientierung



4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Work-Life Balance

- » Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von deutschen ManagerInnen liegt bei **54 Stunden***
- » Insbesondere in den unteren und mittleren Managementebenen zeigen sich kontinuierliche **Anstiege der Arbeitsbelastung** in den letzten 3 Jahren*
- » Die Mehrheit der Führungskräfte nimmt Arbeit mit nach Hause*
- » **Weibliche Führungskräfte** bekommen kaum Unterstützung bei der Bewältigung ihrer Doppelrolle



* Kienbaum Studie zur WLB von Managern 2003

4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Zeitmanagement und Erholungsverhalten

- » Kontinuierliche **Prioritätenänderungen** schränken Planbarkeit und Strukturierbarkeit massiv ein, viele Führungskräfte sehen sich nur noch als „**trouble shooter**“
- » Moderne Kommunikationsmedien (Laptop, Blackberry, Diensthandy,...) ermöglichen eine umfassende Erreichbarkeit, **85% der deutschen Manager** sind per Handy im Urlaub erreichbar*
- » **Mythos der „umfassenden Erreichbarkeit“** wird von den „Betroffenen“ zum großen Teil selbst geschaffen – Die eigene Rolle wird dabei kaum reflektiert, Opferverhalten ist keine Seltenheit
- » **Abschalten gelingt nur wenigen** – das Arbeitsleben ist vielen Fach- und Führungskräften auch in der Freizeit kognitiv präsent*
- » Die Führungskräfte mit der höchsten Wochenarbeitsbelastung nehmen die wenigsten Urlaubstage im Jahr*
- » **Weniger als ein Drittel** der Führungskräfte nimmt sich Zeit für eine Pause*



* Kienbaum Studie zur WLB von Managern 2003

4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Stressmanagement

- » Stressmanagement wird als Thema **zunehmend relevant** vor allem im Coaching
- » wenig dauerhafte Umsetzung von Anti-Stress Strategien bei Führungskräften. Anfängliches Interesse, aber **kein dauerhafter Transfer** in das Arbeits- und Privatleben
- » Führungskräfte insbesondere im Middlemanagement zunehmend reagierend als agierend
- » gehäufte Klagen über **stressrelevante Krankheitssymptome**, Kienbaum Diagnostiken zeigen ansteigendes Stressempfinden bei Fach- und Führungskräften
- » Zunahme an Beratungsbedarf im Konfliktmanagement, welches häufig mit einem negativem Stresserleben einhergeht
- » Allgemeine **Abnahme an Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung** – Führungskräfte des Middlemanagement berichten von zunehmenden Abhängigkeiten und Fremdbestimmungen



4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Bewegungsverhalten

- » **Mangelnde Bewegung** durch Zunahme von modernen Kommunikationsmedien im Unternehmen – der persönliche Kontakt wird zusehens geringer
- » **Zu hohe Bequemlichkeit** und Gewöhnung an Selbstverständlichkeiten (Fahrstuhl etc.), körperliche Beanspruchung findet nur noch selten statt
- » Weitere **Erleichterung und Automatisierungen** führen teilweise zu lethargischen Verhaltensweisen
- » **Zunehmende Meetingzeiten**, keine optimale Pausengestaltung, zu wenig Aktiviation
- » Es besteht ein **ausgeprägter Wunsch**, das individuelle Bewegungsverhalten zu verbessern, viele scheitern an einer mangelnden Selbstdisziplin (innerer Schweinehund)

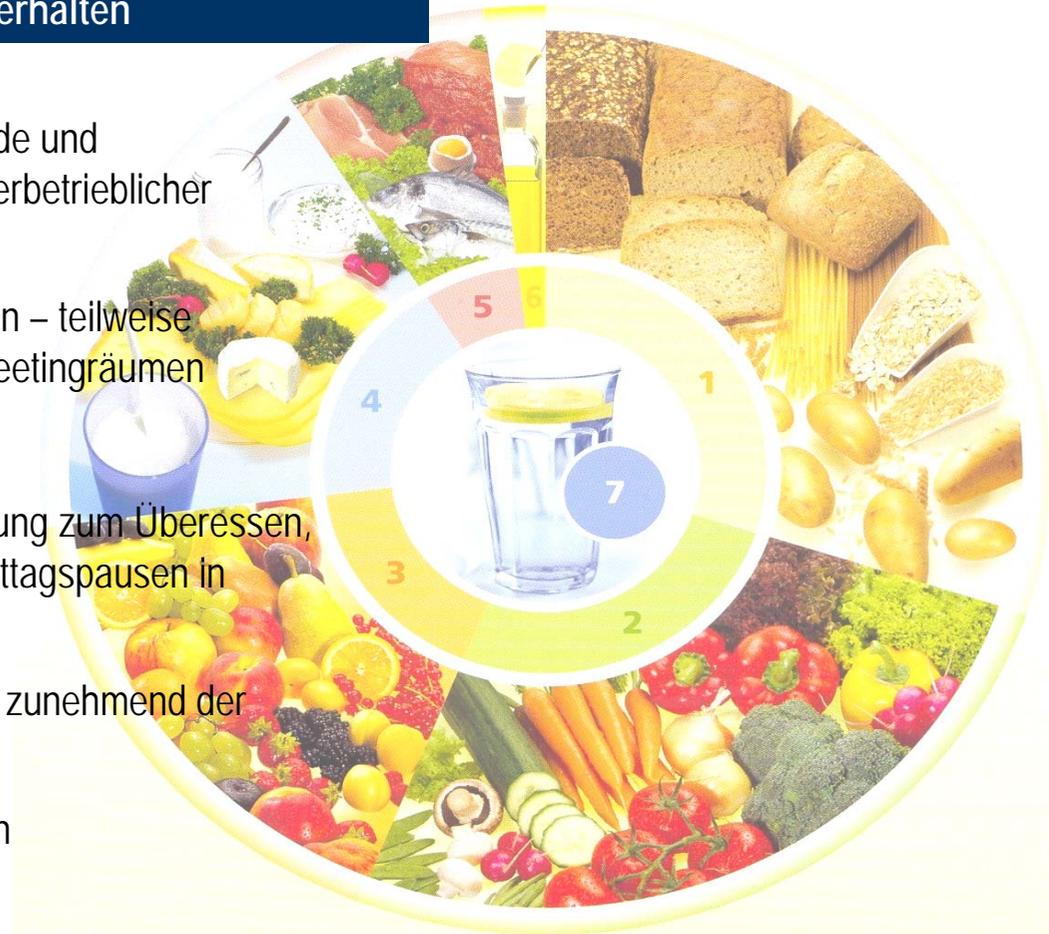


4. Gesundheitsverhalten und Leistungsvermögen von Fach- und Führungskräften

Einflussfaktoren auf die Mitarbeitergesundheit / berufliche Leistungsfähigkeit

Handlungsfeld: Ernährungsverhalten

- » Nur **rudimentäre Kenntnisse** über eine gesunde und leistungsförderliche Ernährungsweise (trotz innerbetrieblicher Ernährungsseminare!)
- » **Wenig Unterstützung** seitens der Unternehmen – teilweise katastrophale Angebote in den Kantinen und Meetingräumen
- » **Ernährung als Nebensache**
- » **Ungünstige Ernährungsgewohnheiten**, Neigung zum Überessen, stark vermindertes Leistungsvermögen nach Mittagspausen in Seminaren und Coachings
- » Ernährung wird häufig **zweckentfremdet**, dient zunehmend der Befriedigung von Ersatzbedürfnissen
- » **Fastfood Kultur** vor allem in schnellen Kulturen



5. Diese Empfehlungen leiten wir daraus ab

Organisation, Prozesse Unternehmenskultur

- Berücksichtigung von Gesundheit und Leistungskraft in den Unternehmensleitsätzen
- Integration der BGF in das Zielsystem der Unternehmung (Balanced Scorecard)
- Umfassende und nachhaltige Projektstruktur für eine ganzheitliche BGF
- Umfassende Einbindung der Belegschaft in die Optimierung der Arbeitsbedingungen
- Aktives Marketing gesundheits- und leistungsförderlicher Maßnahmen

Führungsverhalten und Systeme

- Integration von Gesundheit und Leistungskraft in die Führungsleitsätze des Unternehmens
- Dezentralisierung der Verantwortung für die Mitarbeitergesundheit in die Linie
- Erweiterung der Führungskräfteausbildung um die Aspekte Gesundheit und Leistungskraft
- Verbindung von Führungsinstrumenten mit Zielsetzungen der BGF
- Durchführung regelmäßiger ressourcenorientierter Gespräche zwischen Führungskraft und MA und Verminderung des Drohcharakters von Rückkehrgesprächen

5. Diese Empfehlungen leiten wir daraus ab

Zeitmanagement, WLB, Erholungsverhalten

- Umfassende Unterstützung weiblicher Führungskräfte in der Doppelbelastung „Firma-Familie“
- Projektgesteuertes Vorgehen zur Optimierung des Zeitmanagements im Gesamtunternehmen vs. Initiierung von Einzeltrainings- oder Coachingmaßnahmen
- Optimierung des Einsatzes von Kommunikationsmedien (z.B. Blackberry) und Kommunikationsplattformen (Meetings)
- Kritische unternehmensweite Diskussion des Themas „Erreichbarkeit“. Akzeptanz und Einführung gesundheitsförderlicher Arbeitszeitmodelle

Stressmanagement

- Umfassende psychologische-arbeitsmedizinische Belastungsanalyse (MA-Befragung, Gesundheitszirkel, Dokumentenanalyse, Analyse der Krankenstatistiken, etc.) am Arbeitsplatz mit anschließender Optimierung der Arbeitsbedingungen
- Einführung von Stressmanagement Seminaren und Workshops mit klaren transferorientierten Follow-up Strukturen – systematische Begleitung beim Erlernen neuer Gewohnheiten
- Einrichtung von ruhigen Rückzugsmöglichkeiten für die Anwendung von Entspannungstechniken

5. Diese Empfehlungen leiten wir daraus ab

Ernährungsverhalten

- Ernährungsseminare für die gesamte Belegschaft
- Optimierung des Kantinenangebotes um vitalitätsförderliche Nahrungsmittel
- Ersetzen der üblichen Süßigkeitenboxen und Meetingkekse durch frisches Obst und Gemüse
- Systematisches Ernährungsmarketing – permanentes Aufzeigen der Vorteile einer gesundheitsorientierten Ernährungsform
- In Problemfällen Angebote für Ernährungscoaching

Bewegungsverhalten

- Förderung des innerbetrieblichen Bewegungsverhaltens durch Stehmeetings und Walkmeetings
- Motivation zur Bewegung durch inspirierende Poster, Hinweise zur Vermeidung von unnötigen Bequemlichkeiten wie Fahrstühle etc.
- Revitalisierung betrieblicher Sportangebote und Ausweitung über die einfachen Mannschaftssportarten wie Fußball hinaus
- Seminarangebote für ausdauer- und kraftorientierte Sportarten wie Laufen, Walking, Nordic Walking, Schwimmen, etc.