



*Ausgleich vom Stress im Beruf: Die wirtschaftlichen Kosten kranker oder unmotivierter Unternehmen sind inzwischen nicht mehr zu verdrängen. Gutes Gesundheitsmanagement wird daher mehr und mehr zu einer wichtigen Aufgabe der Unternehmensführung.*

# Gesunde Arbeit gegen menschliche Krisen

**„Die Krise ist zu Ende“ – diese Botschaft ist momentan in aller Munde. Vielleicht haben wir die wirtschaftliche Rezession ganz gut überstanden, aber die Krise,**

**die unsere Gesellschaft zurzeit durchlebt, ist viel tiefer: Es handelt sich um eine Bewusstseinskrise. Ganzheitlich denkende Unternehmen können ihren**

**Mitarbeitern Sinn, wertvolle Beziehungen und gesunde Arbeitsverhältnisse bieten – und sich so vor enormen wirtschaftlichen Schäden schützen.**

*Von Dr. Joachim Galuska und Kathrin Schmitt*

Die Bewusstseinskrise, die wir in unserer Gesellschaft haben, bewirkt eine fehlgeleitete einseitige Werteorientierung an Gewinn und Profit. Die Auftragsbücher sind voll, der Arbeitslosenstand ist niedrig, der Export steigt... Nur daran wird der Erfolg einer Nation gemessen. Die Bedeutung des Subjektiven, der inneren Werte und der Sinnverbundenheit

wird dabei dramatisch unterschätzt. An einem Beispiel verdeutlicht könnte man sagen, dass die Leistung eines Managers in den Unternehmen daran gemessen wird, wie viel Profit er macht. Dass aber sein Erfolg viel größer sein könnte, wenn er sich mit seiner Arbeit identifiziert und das Gefühl hat, eine sinnvolle Arbeit zu leisten, wird übersehen.

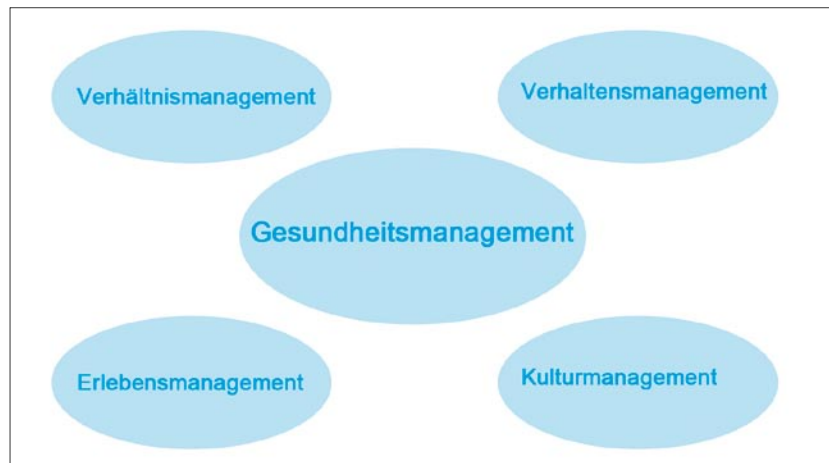
## **Anstieg der psychosozialen Belastung**

Die Bewusstseinskrise wird auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen deutlich, die wiederum einen Einfluss auf die Wirtschaft haben. Zum Beispiel in der Entwicklung der psychischen Erkrankungen: Schätzungen zufolge leiden rund 30 Prozent der Bevölkerung

in den Industriestaaten innerhalb eines Jahres mindestens ein Mal an einer diagnostizierbaren psychischen Störung. Diese muss nicht immer behandlungsbedürftig sein, häufig könnte diese vom sozialen Umfeld des Erkrankten aufgefangen und gemildert werden. Der heutige Trend zur Individualisierung trägt aber dazu bei, dass immer mehr Menschen mit den Anforderungen, die an sie gestellt werden, überfordert sind. Konnten früher Familie und Freunde in Krisensituationen unterstützend auf die Betroffenen einwirken, werden die tragfähigen Beziehungen der Menschen heute durch die familiären Zerfallsprozesse, also weniger stabile Ehen und Freundschaften, immer schwächer. Auch die Flucht in die sozialen Medien, wie etwa Facebook, kann den Wegfall der realen Beziehungen nicht kompensieren. Denn keiner meiner 200 Facebook-Freunde nimmt mich wirklich in den Arm, wenn es mir schlecht geht. Die Weltgesundheitsorganisation prognostiziert sogar, dass Depressionen bis zum Jahr 2020 nach den Herz-Kreislaufkrankungen die häufigsten Erkrankungen der Welt sein werden.

**Wirtschaftliche Folgen sind enorm**

Der gesamtwirtschaftliche Schaden dieser Entwicklungen ist durch Produktionsausfälle, medizinische Behandlungen, Krankengeld und Rentenzahlungen enorm. Im Gesundheitsreport der Barmer GEK aus dem Jahr 2009 wird der Anteil psychischer Erkrankungen an der Arbeitsunfähigkeit in Deutschland mit knapp 17 Prozent beziffert. Zudem sind sie die häufigste Ursache für frühzeitige Verrentungen: Bei Männern erfolgten im Jahr 2009 rund 32,1 Prozent aller Rentenneuzugänge aufgrund von psychischen Erkrankungen, bei Frauen waren es sogar 43,9 Prozent. Laut Zahlen des Statistischen Bundesamtes vom August 2010 stiegen die durch psychische Störungen verursachten Krankheitskosten im Jahr 2008 auf 28,7 Milliarden Euro, im Vergleich zum Jahr 2002 eine Steigerung um rund 23 Prozent. Aber nicht nur die Kosten der Arbeitsunfähigkeiten

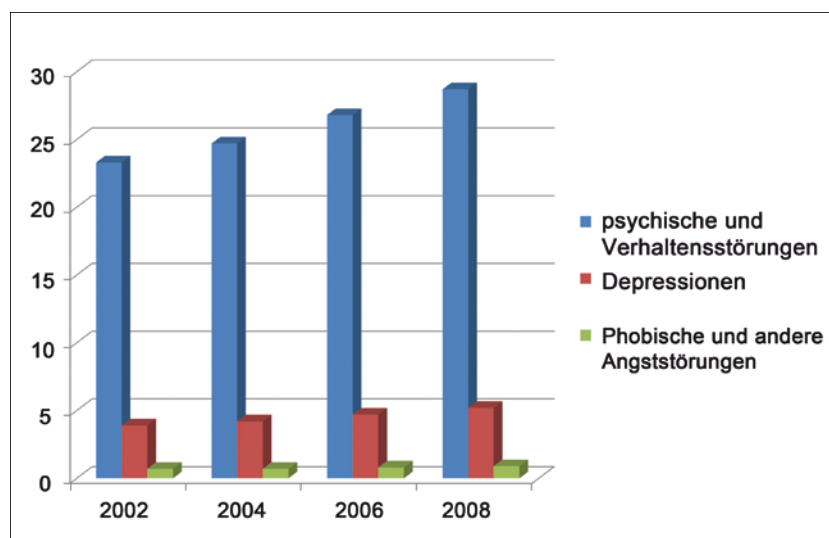


oder Frühverrentungen müssen hier betrachtet werden, auch der Ausfall durch eine Produktivitätsminderung von erkrankten, aber noch nicht behandelten Arbeitnehmern muss einberechnet werden.

**Wirtschaft muss umdenken**

Um der steigenden psychosozialen Belastung langfristig begegnen zu können, reicht eine reine Behandlung der Erkrankten nicht aus. Ein Bestandteil zur Verbesserung der psychosozialen Lage wäre daher ein neuer Ansatz der Prävention in allen gesellschaftlichen Bereichen, der sich auf die grundlegenden Kompetenzen zur Lebensführung, zur Bewältigung von Krisen und zur Entwicklung

von tragfähigen und erfüllenden Beziehungen konzentriert. Dieser Präventionsgedanke kann schon bei der Gesundheitsbildung der Kinder im Kindergarten und in der Schule ansetzen. Dort könnten sie zum Beispiel während eines Schulfachs „Gesundheit“ Selbstführung und Entspannungstechniken erlernen und soziale Kompetenzen außerhalb der Familie entwickeln, die ihnen im späteren Arbeitsleben nützen. Aber auch die Unternehmen müssten umdenken, was sie ansatzweise schon tun. Meistens aber nicht, weil das Problem an sich erkannt wurde, sondern weil die wirtschaftlichen Kosten für die Unternehmen nicht mehr zu verdrängen sind. Die Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanage-



Direkte Krankheitskosten seelischer Erkrankungen in Milliarden Euro (Quelle: Berechnungen gbe-bund.de, Gesundheitsberichterstattung des Bundes)

ments ist häufig der erste Schritt, um einer Erkrankung der Arbeitnehmer vorzubeugen.

### Gesunde Arbeit – Was können Unternehmen tun?

Die Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen, die auf die Behandlung psychosomatischer Erkrankungen spezialisiert sind und im Januar 2011 vom Great Place to Work-Institut als „Bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen“ ausgezeichnet wurden, haben zur Prävention ein komplexes Gesundheitssystem eingeführt. Dieses ist in die vier Perspektiven Verhältnismanagement, Verhaltensmanagement, Erlebens- und Kulturmanagement aufgeteilt. Beim Verhältnismanagement geht es für ein Unternehmen darum, die Rahmenbedingungen für ein gutes Leben zu schaffen, also z. B. in der Kantine gesunde Mahlzeiten oder physiologisch gesunde Sitzmöbel anzubieten, Lärm- und Umweltbelastungen zu minimieren und eine gesundheitsbewusste Planung der Arbeitsorganisation. Die Heiligenfeld Kliniken legen beispielsweise viel Wert auf eine gesunde Ernährung der Mitarbeiter und auf eine gesundheitsfördernde Raumgestaltung sowie Bestuhlung der Arbeitsplätze. Neben komplexen Arbeitszeitmodellen wie unbezahlten Urlaubsketten, gibt es zudem umfassende Arbeitsschutzmaßnahmen und eigene Qualitätsmanagement-Projekte zur Gesundheitsförderung, an denen alle Mitarbeiter mitwirken.

Das Verhaltensmanagement bezieht sich dagegen direkt auf jeden Einzelnen, der die Verantwortung für seine eigene Gesundheit hat. Hierbei können z. B. Fortbildungen zu den Themen Selbstmanagement, Stressmanagement und „Work-Life-Balance“ genutzt werden. Gesundheitsangebote in den Bereichen „Ernährung und Bewegung“ sowie eine arbeitspsychologische und gesundheitliche Beratung können Hilfestellung geben. Die am besten organisierten Strukturen bringen nichts, wenn der Einzelne nicht achtsam für sein eigenes Verhalten ist, gelernt hat, auf sich selbst zu achten, Bedürfnisse

zu spüren und sie in seiner eigenen Seele mit seinen Werten zu verankern. In den Heiligenfeld Kliniken gibt es eine individuelle Gesundheitsförderung, in der z. B. der Betriebsarzt den Arbeitsplatz auf Ergonomie prüft und die Mitarbeiter in Fortbildungen Entspannungsverfahren lernen, eine Ernährungsberatung erhalten und sich an den Mitarbeiterleitlinien zu den Themen „Umgang mit akutem und chronischem Stress“ und „individualisiertes Stressmanagement“ orientieren können.

Die Bereiche Verhältnis- und Verhaltensmanagement werden in den Heiligenfeld Kliniken durch Erlebens- und Kulturmanagement ergänzt. Erlebensmanagement bedeutet, dass die Mitarbeiter bei allen Aktionen auch ein gutes Gefühl haben und es für sie eine Art Gesundheitserlebnis ist. Denn tun sie es nur aus reiner Vernunft, wird eine langfristige Umsetzung schwierig. Mitarbeitergespräche zu sinnstiftender Arbeit, Rückkehrgespräche nach längerer Krankheit, individuelle Supervisionen, Gesundheitsangebote während der Arbeitszeit (Massage, Wellness, Physiotherapie) und kostenfreies Obst, Getränke und Kuchen für die Mitarbeiter sind nur einige Angebote der Klinikgruppe.

Kulturmanagement bezieht sich auf die Entwicklung einer komplexen gesundheitsfördernden Unternehmenskultur – und einer Unternehmensphilosophie, die den Werterahmen des Unternehmens für die Mitarbeiter vorgibt. In den Heiligenfeld Kliniken ist das Thema „Gesundheit“ im Leitbild des Unternehmens verankert, in den Mitarbeiterversammlungen wird kontinuierlich darüber informiert, es finden Teamsupervisionen statt und es gibt Fortbildungen zur Unternehmenskultur für neue Mitarbeiter, um ihnen den Zugang zum Unternehmen und der Kultur zu erleichtern.

### Ein gesundes Unternehmen als echte Führungsaufgabe

Alle vier Perspektiven gehören und wirken in einem gesunden Unternehmen zusammen. Die effektivste

Form der Gesundheitsförderung besteht daher darin, den Betrieb selbst gesund zu machen. Ein solches ganzheitliches Konzept eines gesunden Unternehmens ist aber nur umsetzbar, wenn die Unternehmensleitung daran interessiert ist, ein gesundes Unternehmen zu führen. Die Entwicklung eines gesunden Unternehmens setzt die Entwicklung aller Mitarbeiter voraus: Betroffene werden Beteiligte. Die Führung des Unternehmens besitzt also ein Interesse an der Zufriedenheit, der Entfaltung und der Gesundheit der Mitarbeiter. Sie repräsentiert idealerweise eine Gewinnabsicht für alle Beteiligten und nicht auf Kosten Einzelner. Daraus folgt eine betriebliche Gesundheitspolitik, die die gesamte Organisation und den Einzelnen in den Blick nimmt, sein subjektives Erleben, sein Verhalten, die Kultur und die Struktur. Somit kann ein Unternehmen nur zu einem gesunden Unternehmen mit gesunden Mitarbeitern und gesunden Arbeitsplätzen werden, wenn ein Führungsstil durch alle Hierarchieebenen gepflegt wird, der sich um Balance der verschiedenen Bereiche bemüht, der durch Authentizität und Kooperation eine Vorbildfunktion besitzt, der die Aufgabenorientierung über die persönlichen Interessen stellt und die Mitarbeiter anerkennt und teilhaben lässt.

Ein gesundes Unternehmen erfüllt nicht nur seinen wirtschaftlichen Zweck, sondern in seinem Mittelpunkt stehen die Pflege des Unternehmens selbst und seiner Mitarbeiter.

#### Im Profil

**Dr. Joachim Galuska** ist Facharzt für Psychosomatische Medizin, Psychotherapie und Psychiatrie. Seit August 1990 ist er Ärztlicher Direktor und geschäftsführender Gesellschafter der Heiligenfeld Kliniken für Psychosomatische Medizin und psychosomatische Rehabilitation in Bad Kissingen und Waldmünchen.

**Kathrin Schmitt** verantwortet die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Heiligenfeld Kliniken.