

Leseprobe aus: Härtl-Kasulke, Personales Gesundheitsmanagement, ISBN 978-3-407-36556-9  
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978978-3-407-36556-9>

## Ein Wort zum Einstieg

Diese Geschichte, sagte ich, deine Geschichte braucht nicht damit zu enden, dass das Opfer allein ist [...]. Die Geschichte kann davon handeln, dass das, was dir zugestoßen ist, dass deine Narben dir die Stärke verleihen, dein Leben zu leben, ein Leben so wunderbar, wie du es dir heute nicht vorstellen kannst. Kein Tag muss je wieder so langweilig sein. Denn nur Menschen wie du und ich wissen, dass uns nichts umhauen kann. Wir haben das denkbar Schlimmste schon hinter uns, und nun sind wir frei zu tun, was wir wollen. Nichts hält uns zurück.  
*Nach Sara Gran: Die Stadt der Toten. 2012, S. 232*

»Gesundheit als mein höchstes Gut« ist in aller Munde und wahrscheinlich die am häufigsten genannte Wunschformel überhaupt, ob für unsere Lieben innerhalb der Familie, im Bekanntenkreis oder unter Kollegen und Mitarbeitern. Laut Werte-Index 2014 ist für die Deutschen Gesundheit das Wichtigste (Frankfurter Rundschau, 20.11.2013, Nr. 270, S. 40). Der Wunsch ist schnell formuliert. Doch wie schaffen wir diesen täglichen Balanceakt zwischen immer mehr Aufgaben, die wir zu bewältigen haben, und unserem eigenen Wohlbefinden?

Mit dem vorliegenden Buch ist es dem Autorenteam um Dr. Claudia Härtl-Kasulke gelungen, eine Antwort für die tägliche Praxis in Unternehmen und Organisationen jeder Art zu geben. Auf sehr lebendige Art und Weise geben die Autorinnen und Autoren sowohl eine Einführung in das theoretische Rüstzeug als auch – anhand von Praxisbeispielen und konkreten Umsetzungsmethoden – einen eindrucksvollen Einblick in ihren umfangreichen langjährigen Erfahrungsschatz, der uns, den Leserinnen und Lesern, täglicher Begleiter sein kann.

Die Herausgeberin, ihre bk+k BERATUNG KULTUR + KOMMUNIKATION und mich verbindet seit Längerem ein innovatives Miteinander an Ideen und Kreativität. Auch mit dieser Arbeit ist ihr wieder hervorragend der Spagat gelungen, aktuelle Entwicklungen allgemeinverständlich und umfassend

»Jede Kunst und jede Lehre, desgleichen jede Handlung und jeder Entschluss, scheint ein Gut zu erstreben, weshalb man das Gute treffend als dasjenige bezeichnet hat, wonach alles strebt.« *Aristoteles: Nikomachische Ethik*

für eine breite Zielgruppe aufzubereiten. Dabei reicht das Spektrum von den Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Gesellschaft bis zu deren Bedeutung für jeden Einzelnen persönlich.

Nicht nur aktuelle Trends zu thematisieren, sondern auch unmittelbare Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, hier liegt die Stärke dieses Praxisbuchs, das ich einer breiten Leserschaft ans Herz legen möchte.

Jörg Rhode  
CEO und Gründer  
Lobbycare

# Danke!

## Danke für ...

... die wundervollen Inspirationen, die durch meine Familie, Freunde, Lehrer mein Leben bereichern und als wichtige Bausteine das Fundament dieses Buches darstellen. Danke an all jene, die mich beruflich begleiten – Kollegen, Coachees, Geschäftspartner – die mein großes Lernrepertoire durch facettenreiche Begegnungen küren.

## Danke an ...

... eine Vielzahl von Autoren, deren Wissen sich mit meinen Erfahrungen verwoben hat und kaum mehr trennbar ist. Für mich sind diese Momente, in denen sich alles durchdringt, die spannendsten meines Schreibens. Sei es, dass ich durch einen Kollegen entdecke, wie der Feinschliff meiner Gedanken im Wort aussehen könnte oder dass ich nach bereits getaner Tat entdecke, wie viel Nähe es zu anderen Themenzusammenhängen gibt, und ich dadurch Bestärkung erfahre: Wie ich gemeinsam mit meinen Partnern Entdeckungsreisen starte und dann die Wege beschreite, um das Ziel zu erreichen.

## Danke an ...

... all die Menschen, die dieses Buch aktiv begleiteten. Allen voran Loreen Kellermann (heute heißt sie Klahr), die sich hier nach unserem ersten gemeinsamen Buch »Lernen mit Emotion und Intuition« wieder als beglückende Ko-Partnerin erwies, und die mir mit viel Recherche und der Distanz zum Text immer wieder auf die Sprünge half. Danke auch an Marco, ihren Mann.

## Danke an ...

... meine Koautorinnen: Cornelia Weitzel, Cornelia Kram, Loreen Klahr. Speziell für dieses Buch haben sie ihre persönlichen Erfahrungen und Praxisbeispiele im Zusammenhang mit der DemografieCoach-Ausbildung beschrieben. Und natürlich Danke an die Kolleginnen und Kollegen, die das

Thema der Transformation persönlicher Veränderung mit dem Lebenselixier Lernen verbinden und dafür ihre Modelle mit einbrachten: Ulrike Reiche, Kai Romhardt, Joachim Galuska. Gemeinsam mit euch war es nicht nur ein bereicherndes Ideen-Puzzle. Es war viel mehr: Mein erstes großes Abenteuer einer Buchkooperation, in dem der rote Faden des Personalen Gesundheitsmanagements unterschiedliche Aspekte miteinander verwebt.

Danke an ...

... Ingeborg Sachsenmeier, die den Text durch ihr Engagement als Sparringspartnerin – weit über das hinaus, was ich als Lektorat kenne – im Detail schärfe und Klarheit in die Zusammenhänge brachte und so aus allen Beiträgen ein großes Ganzes zauberte und das mit einer Vielzahl persönlich befruchtender Gespräche verband. Danke dir Ingeborg. Danke auch an dein Team, wenn auch unbekannterweise, das im Hintergrund die Fäden zieht, damit alles gut klappt.

Danke auch an ...

... Sie, liebe Leserinnen, liebe Leser, für die dieses Buch geschrieben wurde. Ihre Neugierde auf dieses Fachbuch gab mir den Mut zum Schreiben und öffnete mir die Tür zum Verlag. Allen voran Jörg Rhode, der es wohlwollend las und mir die Lebendigkeit im Text bescheinigte, die mir selbst bei Fachbüchern für genussvolles Lesen so wichtig erscheint. Und nicht zuletzt Otto Kasulke, meinem Mann, der auf eine Vielzahl gemeinsamer Stunden verzichtete. In unwegsamen Situationen räumte er mir die Stolpersteine aus dem Weg, las den Text mit dem geschärften Blick eines Kollegen, der sich gutes Verständnis auf die Fahnen schreibt. Und: Er verwöhnte mich mit seiner Genussküche, wodurch die kleinen verbliebenen Zeiten einen wunderbaren Rahmen erhielten.

Danke an ...

... alle! Ein Buch zu schreiben ist immer ein Gemeinschaftswerk. Ganz in diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, genauso viel neugierige Entdeckerfreude, wie sie auch uns als Autoren begleitete.

Dietzenbach, im April 2014

Claudia Härtl-Kasulke

# Personales Gesundheitsmanagement vom ROI zum Turbo

## Herzlich Willkommen

Personales Gesundheitsmanagement begleitet Sie in diesem Buch facettenreich und aus unterschiedlichen Perspektiven: Aus der Sicht von Verantwortlichen im Personalbereich, Unternehmensgründern, Inhabern, Personalentwicklern, Lehrenden und Lernbegleitern aus ganz unterschiedlichen Unternehmen und Arbeitsbereichen stellen wir Ihnen Erfahrungen und Erkenntnisse vor. Die Autoren haben bereits wirkungsvolle erste Schritte zum Thema »Lernen und Gesundheit« in ihrem beruflichen Alltag gemacht und wissen aus ihrer persönlichen Erfahrung, wie diese Themen in Unternehmen Gehör finden und zum Handeln inspirieren.

Alle Autoren sind davon getragen, den Mensch in den Mittelpunkt ihres Engagements zu stellen. In allen Beiträgen habe ich entdeckt, dass genau mein Verständnis von »Personalem Gesundheitsmanagement« gelebt wird, und so kam es zu diesem Gemeinschaftswerk. Personales Gesundheitsmanagement ist ein wichtiges Anliegen in meinem Leben, meiner Arbeit. Dabei ist der Schlüssel zum Gesundheitsmanagement der Mensch und die Werte in der Zusammenarbeit. All das verbirgt sich in dem Wörtchen »Personales«, und Gesundheitsmanagement ist der Prozess, in dem ihm Leben eingehaucht wird. Beides ist untrennbar miteinander verbunden. So kam es zu dem Begriff »Personales Gesundheitsmanagement«.

Wir berichten von unseren persönlichen Erfahrungen und davon, welche »Turbos« – obwohl der erste Schritt häufig mit Entschleunigung zu tun hat – für unser persönliches Wohlbefinden und generell für gesunde Arbeit wichtig sind. Wir legen dar, welche Schritte wir gegangen sind, um durch Motivationsimpulse jeden Einzelnen für das Thema »gesunde Arbeit« zu sensibilisieren und welche Erfolgsfaktoren wir erkannt haben. Doch wir beschreiben auch, welche Stolpersteine wir entdeckt und wie wir diese aus dem Weg geräumt haben.

In vielen Büchern, Vorträgen, Zeitschriften- und Zeitungsartikeln werden mehr und mehr die Führungskräfte für das Gelingen des Gesund-

heitsmanagements in Unternehmen verantwortlich gemacht. Das stimmt durchaus, denn sie müssen den Rahmen bilden und auch halten. Doch was geschieht, wenn der Rahmen ideal gegeben ist, die Mitarbeiter jedoch nicht in die Verantwortung gehen und sich selbst nicht aktiv für ihre Gesundheit engagieren? Genau hier setzt das Buch an. Sie erhalten vielfältige Lösungen zu den Fragen:

- Was können Führungskräfte tun, um ihren Mitarbeitern das persönliche Engagement zu erleichtern?
- Wie können die Menschen im Unternehmen lösungsorientiert in ihre Verantwortung gehen?
- Was tut der Einzelne und welche Erfahrung sammelt er damit?

Hierfür wurden sehr unterschiedliche Antworten gefunden. Wir laden Sie zum Entdecken ein – Sie als Manager, Personalleiter, Trainer und Coach, als Interessenvertreter und als derjenige, diejenige, die sich Gesundheit auf die Fahne geschrieben haben: für sich selbst und für Ihre Teams.

Vom ROI zum Turbo? Wie werden Sie König, Königin Ihrer Gesundheitserfahrung. ROI – der Return of Invest – ist wirtschaftlich gesehen die Belohnung für Ihr Engament in Sachen Gesundheit im Unternehmen. Wenn Sie jedoch genau schauen, ist jeder, der sich zur eigenen Gesundheit bekennt und sich dafür engagiert, ein Roi, ein König (eine Königin) dieser eben nicht nur wirtschaftlichen Entwicklung. Sie entsteht nur mit jedem von uns: mit den Menschen.

Und wie entdecken Sie gleichzeitig, dass sich der bewusstere Umgang mit der Gesundheit auch wirtschaftlich bemerkbar macht? Auch dafür finden Sie Antworten. Starten Sie durch. Der Return of Invest – facettenreich in all seinen immateriellen und materiellen Werten – ist Ihnen sicher und mit dem Personalen Gesundheitsmanagement öffnen Sie dafür die Türen.

PS: Natürlich sprechen wir in diesem Buch die weibliche und die männliche Leserschaft an. Doch um Ihnen das Lesen zu erleichtern, finden Sie auf den folgenden Seiten synonym eine Form.

# Der Weg von den Paradigmenwechseln zum Personalen Gesundheitsmanagement

- **Gesundheit! Schätze heben und Sinne schärfen**
- **Die neun Paradigmenwechsel**
- **Müheloseres Management durch Achtsamkeit**
- **Leben**

# Gesundheit! Schätze heben und Sinne schärfen

*Claudia Härtl-Kasulke*

»Die relative Wahrheit hängt von Umständen ab, und die nicht relative ist paradox. Die Dinge sind nicht so, wie sie scheinen, aber anders sind sie auch nicht.«  
*Lankavatara-Sutra*

Auszeit! Gesundheit und Lernen. Dieses Buch zum Thema Personales Gesundheitsmanagement, das Sie in Händen halten, begleitet Sie mit Ideen und Grundlagenwissen auf dem Weg in die praktische Umsetzung. Es lässt Raum, sich in den Beispielen und Methoden selbst zu entdecken und diese weiterzuentwickeln, Schätze zu heben, die für ganz persönliche Erfahrungen im gesunden Arbeitsalltag wichtig sind. Die Sinne werden durch die Erfahrung mit dem »Gesund-leben-und-Arbeiten« noch mehr geschäft und die Neugierde auf neue Erfahrungen geweckt. Gleichzeitig entdecken Sie die Kriterien für das Gelingen des Personales Gesundheitsmanagements und was wir selbst darunter verstehen.

Mit unserem Buch werden wir nicht auf der Sachebene stehen bleiben, sondern Sie im Erleben der inspirierenden Arbeit begleiten. Arbeit, die Sie fordert und fördert und Sie bereichert. Eine solche Arbeit lässt uns den Alltag gesund und motiviert erleben.

Manchmal bedarf es in übervollen Tagen eines Sinnesschärfers, um Chancen zu erkennen, wie wir unsere Balance halten und sie nachhaltig leben können. Manchmal sind Methoden wie »Zündkerzen«, die uns Ideen vermitteln, was wir tun können, und die uns so berühren, dass wir diese auch umgehend in die Tat umsetzen. Diese Entdeckungen sind die beste Gesundheitsvorsorge für uns selbst.

## Gesundheit und Lernen – zwei starke Erfolgspartner

Gesundheit ist längst nicht mehr das Phänomen individueller Interessen Einzelner, sondern tief in der gesellschaftlichen Diskussion verankert. Steigende Krankenzahlen und der demografische Wandel zeigen ihre Wirkung – immer weniger Menschen müssen immer mehr tun, sind mehr belastet und daher krankheitsanfälliger.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert in ihrer Verfassung Gesundheit als einen »Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen«. Und genau dieses vollständige körperliche, geistige und soziale Wohlergehen ist in Gefahr. Aus Unternehmenssicht sind Mitarbeiter das wichtigste »Kapital« eines Unternehmens. Doch was tun, wenn die Arbeit sie krank macht?

Burnout, die Erkrankung aus Überforderung, gefolgt von Boreout, deren Ursache sich in der Unterforderung findet, ist für viele Unternehmen kein Fremdwort mehr. 53 Millionen Krankheitstage pro Jahr gehen in Deutschland nach Angaben aus dem Arbeitsministerium auf das Konto psychischer Belastungen. Das ist alarmierend.

### Literatur



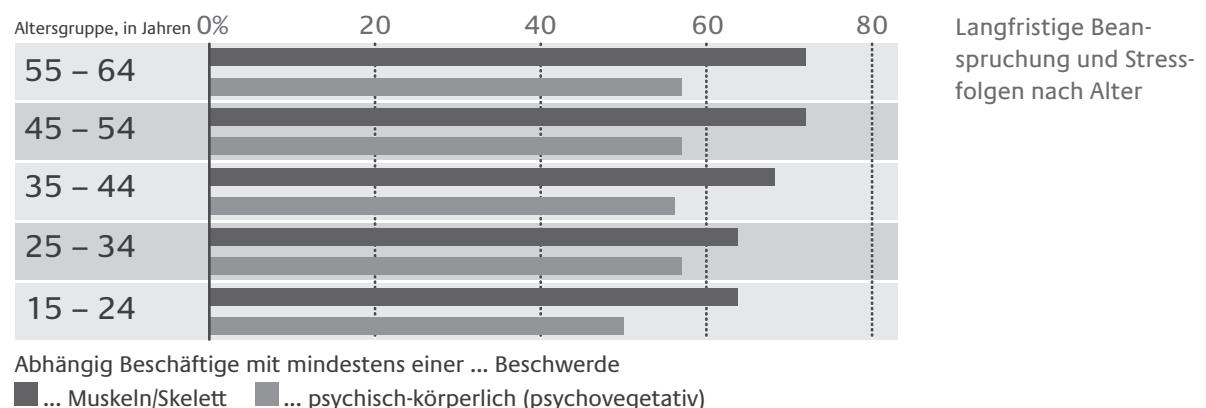
Wenn Sie das noch ausführlicher nachlesen möchten, finden Sie die Ausführungen unter folgenden Links:

- Verfassung der Weltgesundheitsorganisation: <http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/200906250000/0.810.1.pdf>
- 7. Arbeitsschutzforum der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie: <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/Meldungen/siebentes-arbeitsschutzforum.html>

Die neuesten Forschungsergebnisse zeigen, dass hinter vielen – auch physischen – Erkrankungen psychische Ursachen stecken. Spitzenreiter ist der Stress. Das verändert auch die Einstellung der Ärzte.

Das Zusammenspiel der physischen und der psychischen Ebene, von Körper, Geist und Seele ist ein wichtiger Gelingensfaktor für das Personale Gesundheitsmanagement.

Wie sich eine dauerhaft hohe Beanspruchung und Stress über einen längeren Zeitraum auswirken, zeigt die folgende Übersicht (BAuA 2012, S.95):

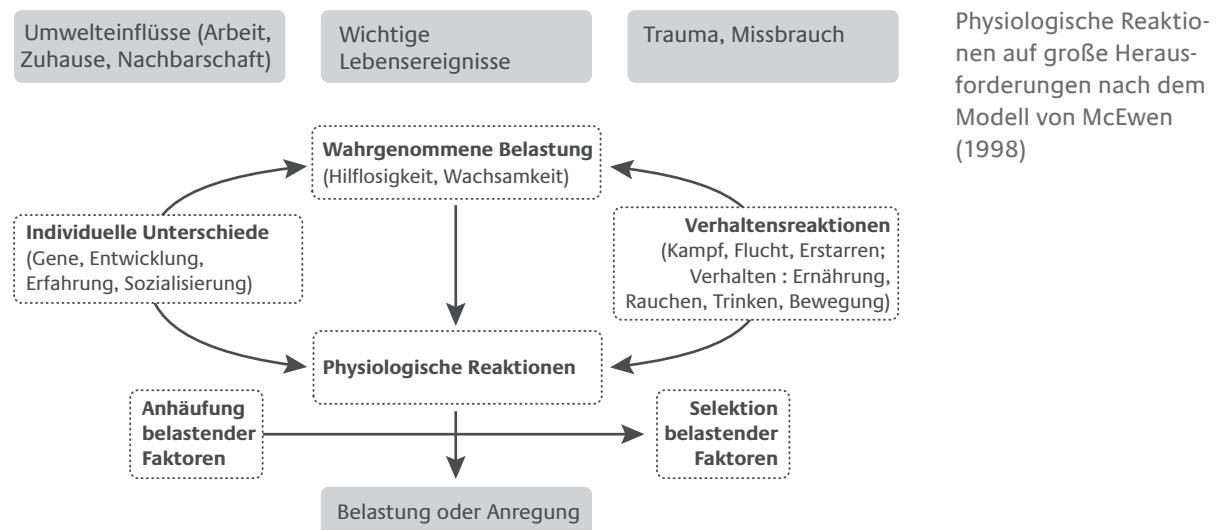


Die Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt auch, dass die Auswirkungen hoher Beanspruchung vor keiner Altersgruppe Halt machen.

Doch wie lassen sich die Ursachen ändern, damit wir nicht erst auf die Auswirkungen reagieren? Die Reaktionen und die sich damit einstellenden Symptome sind höchst individuell, wie es sich deutlich am »Krankheits«-Bild Burnout zeigt. – Wegen seiner nicht klar zu benennenden Symptome und seinen fließenden Übergängen zu weiteren Erkrankungen wie Depressionen wird Burnout bis heute nicht als Krankheit anerkannt.

Sie werden sich vielleicht auch fragen: Wie kann ich als »Einzelner« im Unternehmen meine Haltung, meine Einstellung zu meinem Arbeitsumfeld so modifizieren, so ändern, dass ich selbst ein gesünderes Verhältnis im Hinblick auf große Herausforderungen, Veränderungen, existenzielle Erfahrungen, Krisen und so weiter entwickeln kann? Denn die Einstellungsänderung ist bereits die beste Voraussetzung für Stressintervention.

Im folgenden Modell von Bruce McEwen (s. Abbildung auf der gegenüberliegenden Seite) sehen Sie nicht nur die Ursachen, die Stress auslösen können; Sie sehen auch, dass je nachdem, wie die belastenden Faktoren selektiert werden, diese in der Folge als belastend oder anregend wahrgenommen werden können.



Die Ursachen dafür sind vielfältig. Traumata, Umwelteinflüsse, Lebensumstände werden so individuell wahrgenommen wie die Welt in der wir leben. So können Ereignisse von dem einen als großes Problem erlebt werden, während es für den anderen eher eine Situation ist, die einfach einer Lösung bedarf oder überhaupt nicht von Bedeutung ist.

Für all die Situationen, die Sie als belastend wahrnehmen, stellen Sie sich die Frage: Wer oder was kann mich auf diesem Weg – Belastendes eher als anregend wahrzunehmen – begleiten? Denn gerade die soziale Unterstützung erleichtert die persönliche Veränderung. Kann ich das in meinem Familien- und Freundeskreis ansprechen und für diese andere Sichtweise »Schützenhilfe« bekommen? Gibt es einen vertrauten Personenkreis in meinem Unternehmen oder suche ich mir einen Coach als professionellen Begleiter? Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass diese Betrachtungsweise, die Herausforderungen des Alltags eher als inspirierend, förderlich für mich und meine Umgebung zu betrachten, auch mentale und emotionale Auswirkungen auf mich und meine Umgebung haben wird.

Wenn wir zu dieser Umdeutung »Ja« sagen, dann steht für uns persönlich eine individuelle Veränderung an. Einer der wichtigsten Erfolgspartner ist hier das Lernen. Wann haben Sie sich das letzte Mal Gedanken darüber gemacht, wie Sie lernen? Was motiviert Sie zum Lernen? Was lässt Sie das

Gelernte nachhaltig ankern, um das Neue auch in Stresssituationen leben zu können? Wie können wir dem begegnen, was uns am Lernen hindert? Das sind Einstiegsfragen, die uns den Lernstart und den Lernweg erleichtern.

Hier liegt im Verborgenen ein Schatz, den es zu heben gilt. Denn wenn wir uns unserer Lernerfolgsfaktoren bewusst sind und diese gezielt einsetzen, ist das der erste Garant dafür, dass wir uns auch in großen Herausforderungen gesund verhalten (siehe dazu auch Härtl-Kasulke 2011).

Sicher werden Sie einwenden, dass es viele Fragezeichen gibt, wie das zu schaffen ist angesichts der vollen Arbeitsalltage mit all den Anforderungen. Wie kann für diese Entwicklung – gesundes Arbeiten und Leben – in Unternehmen die Tür geöffnet werden? Denn allein lässt sich da eher wenig ausrichten ... Wie sieht dieses »Lernen« im Berufsalltag aus? Welche Schritte sind dafür von Bedeutung? Kann unser Team die Führung so unterstützen, dass es auch wirklich möglich wird? Und was können wir selbst tun, damit wir für den Start motiviert sind? Wie lässt sich die Freude am gesunden Leben und Arbeiten dauerhaft aufrechterhalten? Wie können wir unser Verhalten verändern und es nachhaltig auch auf andere Situationen übertragen?

Kurz: Gesundheit und Lernen stehen auf dem Programm. Deutlich sagt es auch der Hirnforscher Gerald Hüther in seinen Vorträgen: »Der Mensch ist im Lernen ein soziales Wesen. Es gelingt am besten, wenn wir es gemeinsam tun.«

Gesundheit und Lernen sind unschlagbare Erfolgspartner für das Personale Gesundheitsmanagement.



So brauchen wir zum Start die Antwort auf die Frage: Was können wir gemeinsam mit unseren Führungskräften tun, damit »gesundes Leben in der Arbeit« für alle gelingt?

»Chefs müssen besser werden«, so lautet eines der Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Respekt und Motivation für die Mitarbeiter fällt schwer. Nur 69 Prozent der Beschäftigten erfahren in Deutschland zumindest manchmal Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Dass es hier Entwicklungspotenzial gibt, zeigen die Zahlen im Euroland: Im EU-Durchschnitt sind es 81 Prozent. (Nachzulesen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/studie-deutsche-chefs-muessen-besser-werden/8430360.html>).