

# Wind of Change – Von der Pathogenese zur Salutogenese



Dr. Ulrike Hein-Rusinek  
Fachärztin  
für Innere Medizin,  
Betriebsmedizin  
und Notfallmedizin.  
Referentin beim  
DGB Bildungswerk

Moderne Arbeitsmedizin entwickelt die Idee des klassischen Arbeitsschutzes weiter zur aktiven Gesundheitsförderung und Gesundheitsentwicklung am Arbeitsplatz, nicht mehr nur arbeiten ohne Gesundheitsgefahr, sondern gesund arbeiten. Arbeit als gesundheitserhaltende und gesundheitsfördernde Aktivität. Dieses Ziel kann nur nachhaltig in Kooperation mit dem Betriebsrat erreicht werden. Der Betriebsrat erweitert sein Aufgabenfeld, indem er zu seinen klassischen Aufgaben der Mitbestimmung die Initiativpflicht zur Prävention hinzunimmt.

Der Betriebsarzt ist nicht mehr nur ein „Onkel Doktor“ (oder eine „Tante Doktor“) für die Beschäftigten, Sicherheitsschuhe empfehlend und Daumen verbindend, die versehentlich vom Hammer getroffen wurden. Er „kuriert“ nicht im Nachhinein, er ist der Akteur auf dem erweiterten Feld der Prävention, der Kommunikation und der ganzheitlichen Sichtweise des Betriebes.

*Wind of Change – der große Song der Scorpions* zur Zeit der großen politischen Veränderungen Ende der 1980er Jahre. Die „Stürme der Veränderung“ haben unser gesamtes gesellschaftliches Leben erreicht. Im Zeichen der Globalisierung bleibt davon kaum ein Bereich ausgenommen – auch das Leben in den Betrieben nicht. Beschäftigte und Arbeitgeber in den Betrieben müssen sich diesen Veränderungen gemeinsam stellen.

Den bisherigen Lauf der Dinge war man gewohnt. Man hatte sich eingerichtet. Doch was wird die Zukunft bringen? Veränderungsprozesse erzeugen bei den Betroffenen oft Sorgen und Ängste.

*Winds of Change* sind turbulent, stürmisch und manchmal frostig. Veränderungsprozesse können aber besser beherrscht werden, wenn innerbetriebliche Akteure wie Betriebsräte und Betriebsärzte diese Prozesse voranbringen – und sie gemeinsam steuern.

Aber wissen wir genug von einander? Die betrieblichen Interessenvertretungen sind oftmals zu wenig über Rolle und Aufgaben informiert, die der Gesetzgeber den Betriebsärzten und Arbeitsmedizinern im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz seit langem schon zuordnet. Betriebsärzte und Betriebsärztinnen ihrerseits sind oftmals zu wenig damit vertraut, welche Rechte die Betriebsrat hat und welche Aufgaben von ihm wahrgenommen werden müssen. Dieses gegenseitige Nicht-Wissen führte bisher zu Reibungsverlusten in wenig effizienten Prozessen. Die Beschäftigten sind die Leidtragenden. Dabei geben Arbeitssicherheits-, Arbeitsschutz-, Betriebsverfassungsgesetz sowie Bundespersonalvertretungsgesetz mit ihren einzelnen Verordnungen schon seit den frühen 1970er Jahren den rechtlichen Rahmen für die Aufgaben von Betriebsräten und Betriebsärzten recht präzise vor. Betriebsräte und Betriebsärzte besitzen damit eine Grundlage für gemeinsames Handeln und für optimale Kooperation im Betrieb.

In Zeiten sich ändernder Arbeitsbedingungen und zunehmend verdichteter Arbeit bei gleichzeitiger Verlängerung der Lebensarbeitszeit stehen Beschäftigte und Betriebe vor völlig neuen Anforderungen. Erstes Ziel ist die Verbesserung von Kommunikation und Kooperation.

*Everything Changes:* Beschäftigte können nicht mehr schauen, wie sie sich durch Frühverrentung und andere allzu lang praktizierte Maßnahmen möglichst rasch dem Arbeitsprozess entziehen. Ihr Ziel muss es sein, länger und mit möglichst guter Lebens- und Arbeitsbalance standzuhalten und dabei gesund zu bleiben, um ein erfülltes, sinnvolles Leben führen zu können. Und die Unternehmensleitung? In Zeiten des demographischen Wandels muss auch sie alles daran setzen, die Arbeits- und Entwicklungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

*Change Your Mind:* Veränderte Bedingungen erfordern Verhaltensänderungen. Das Rad braucht dafür aber nicht neu erfunden zu werden: Gesetze liegen schon lange vor, Maßnahmenzenaria sind lange entworfen. Vielleicht waren sie der Zeit voraus und sind deshalb nicht entsprechend wahrgenommen worden. Vielleicht erschienen sie Vielen einfach noch nicht nötig. Holen wir die Gesetze und Maßnahmenzenaria aus den Schubladen heraus und verbessern wir die Instrumente zur Gesunderhaltung unserer Beschäftigten und unserer Betriebe.

*Gemeinsames Ziel:* Wohlergehen und Gesundheit der Beschäftigten, gute Produktivität und Qualität des Unternehmens, bessere Unternehmenskultur. Zur Unternehmenskultur gehören Betriebsklima und Arbeitsbedingungen. Voraussetzung dafür sind gegenseitiger Respekt und Wertschätzung sowie gemeinsame Wertvorstellungen und Zielorientierungen.

Damit lässt sich unser gemeinsames Ziel erreichen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bei verlängerten Lebensarbeitszeiten zu bewahren und zu fördern.

### Lebens-Arbeits-Balance – Situation in den Betrieben und Anforderungen der Zukunft

In den letzten Jahren haben sich die Belastungen der Beschäftigten merklich erhöht. Alle Beschäftigten spüren das, wie einschlägige Untersuchungen zeigen. Arbeitsschutz und technische Ergonomie haben zwar in der Vergangenheit viel geleistet. In einem Stahlwerk oder in der Automobilproduktion konnten die *körperlichen* Belastungen in den letzten Jahrzehnten reduziert werden. Überproportional angestiegen sind in dieser Zeit dagegen die *psychischen* Belastungen.

Während also in den Betrieben Belastungen wie Lärm oder ungünstige klimatische Bedingungen in der Tendenz zurückgegangen sind, klagt inzwischen jeder Zweite über zu hohen Zeitdruck und Arbeitsverdichtung.

Insgesamt sind also die Krankheitstage weiter gesunken, doch psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen entwickeln sich gegen den Trend. Psychische Erkrankungen als Ursache für eine Frühverrentung wegen verminderter Erwerbsfähigkeit stehen damit an erster Stelle – und gleichzeitig wird das Rentenzugangsalter auf 67 Jahre erhöht. Das ist die große Herausforderung an uns alle.

Daher ist ein Prozess des Umlernens notwendig. Galt ein Arzt, der jemanden „krank schreibt“ oder gar – wie es im Jargon lange hieß – „kaputt schreibt“ vor Jahren noch als akzeptabler Ansprechpartner, so werden in Zeiten verschlechterter Frühberentungsbedingungen andere, neue Erwartungen geweckt. Gutachten von Betriebsärzten, die Arbeitsbeschränkungen wie „kann nicht schwer heben“ oder „ist nicht nachdiensttauglich“ attestieren, können den Weg in eine krankheitsbedingte Kündigung ebnen. Das läuft aber auf eine un-

gewisse Zukunft für den Beschäftigten hinaus. Lange war es anders. Teils wurden Krankheiten und Handikaps in unserer Gesellschaft jahrzehntelang wie Punkte angesammelt, weil damit Vorteile wie etwa Steuerbegünstigungen oder das frühe Ausscheiden aus dem Erwerbsleben ohne große Einschränkungen erlangt werden konnten. Leiden, so wissen wir jetzt, bildet kein Punktekonto. Wir müssen umlernen, und dieses Umlernen kann ein schmerzhafter Prozess sein.

Wir alle müssen umdenken: Der Weg für uns Ärztinnen und Ärzten führt von der Pathogenese zur Salutogenese. Zu deutsch: *All zu lange haben wir uns nur damit auseinandergesetzt, wie Krankheit – pathos – entsteht und zu behandeln ist. Nun richten wir endlich unseren Blick auch darauf, wie Gesundheit – salus – entsteht und wie sie erhalten werden kann.* Auch das ist Teil der geforderten ganzheitlichen Sicht.

Eigentlich ist es trivial, aber das Triviale ist oftmals richtig: Bevor jemand sich Gedanken darüber macht, wie er sein Haus löschen wird, sollte er darüber nachdenken, was er tun kann, damit es nicht erst brennt. Das ist sogar allein zu schaffen, ohne die Ausrüstung einer Feuerwehr. Häufig ist Vorsorge – Prävention – also einfacher, unter Umständen kommt sie auch billiger. Das hoffen wir ja alle. Das Punktekonto wird von „minus“ auf „plus“ umgestellt. Der ganzheitlich funktionierende Betrieb ist der Zins. Aber soweit sind wir noch nicht.

Blicken wir nun auf unsere Betriebe. Jahrzehntlang wurden Beschäftigte frühzeitig aussortiert und mit „goldnem Handschlag“ verabschiedet. Nun gerät unsere gesamte Gesellschaft an die Grenzen von Finanzen und Ressourcen. Geld fehlt, und es fehlen die nachrückenden Fachkräfte.

Heben wir es noch einmal hervor: Der **Betriebsarzt** soll nicht „kaputt schreiben“, sondern Gesundheit und damit Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern. Der **Betriebsrat** soll nicht allein für Lohnsteigerungen und am Ende für Sozialpläne kämpfen, sondern die Qualität

der Arbeitsbedingungen als ureigenste Aufgabe begreifen. Der **Beschäftigte** muss sein Arbeitsleben aktiver und nachhaltiger gestalten. Körperliche und mentale Fitness sowie lebenslanges Lernen gehören dazu. Der **Arbeitgeber** muss sich daran gewöhnen, seine Beschäftigten als sein Hauptkapital zu wertschätzen. Personalplanung und Entwicklung erhalten bei alternden Belegschaften einen ganz neuen Stellenwert.

Der Handlungsbedarf ist groß. Alle betrieblichen Akteure sind gefordert, zielgerichtet und nachhaltig und mehr als bisher die physischen und eben auch die psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz zu verringern. Die Prävention von Gesundheitsstörungen erhält ein völlig neues Gewicht.

Die Herausforderungen sind groß und erfordern eine andere Orientierung, denn die Gefährdungen sind vielschichtiger geworden und nicht mehr so offensichtlich wie Hitze und Lärm. Zusätzlich werden die Beschäftigtengruppen heterogener. Ein 65-Jähriger verfügt über andere Ressourcen als ein 25-Jähriger, eine junge alleinerziehende Mutter benötigt andere Umfeldbedingungen als eine 50-jährige Single.

Die Beschäftigten selbst sind aufgerufen, mit den Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz, schließlich mit ihrer Gesundheit sensibler umzugehen. Wenn erforderlich, müssen sie Hilfe und Unterstützung selbst organisieren – oder auch sich selbst Grenzen setzen. Arbeitsbelastungen erhalten einen anderen Stellenwert, wenn man weiß, dass bis 67 oder gar länger „durchzuhalten“ ist. Wir müssen lernen, unsere Kräfte und Reserven besser zu entwickeln und mit ihnen gut zu haushalten. Um bis 67 im Betrieb zu arbeiten, müssen wir an uns und an unserem Betrieb arbeiten. Nicht „durch-alten“ – sondern gestalten. Alles andere untergräbt die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit und damit all das, was die Existenz und die Freude an Leben und Beruf sichern kann. □

Dr. Ulrike Hein-Rusinek