



# Führung und Unternehmenskultur in einer ausbrennenden Gesellschaft

Dr. Joachim Galuska, 2012

"Psychische Gesundheit ist besonders wichtig, aber sie ist mehr als das: Sie ist zentral für unser Glück." (Lord Richard Layard)

Der Titel ist natürlich provokativ und plakativ! Ob wir in einer ausbrennenden Gesellschaft leben ist schwer zu sagen. Die Frage ist, ob Gesellschaften überhaupt ausbrennen können. Oder andersherum gefragt, wie groß muss der Teil einer Gesellschaft sein, der betroffen ist, um von einer ausbrennenden Gesellschaft zu sprechen?

Ich reise gerne durch unsere Welt, weil ich die Natur unseres Planeten und die unterschiedlichen Kulturen faszinierend finde und genieße. Als psychiatrisch und psychotherapeutisch ausgebildeter Arzt musste ich dabei erkennen, dass mit zunehmender Industrialisierung und zunehmenden Wohlstand das Ausmaß seelischer Belastungen und seelischer Erkrankungen praktisch überall in der Welt zunimmt. In den westlichen Ländern ist inzwischen eine Intensität erreicht, die mit Hilfe unserer Gesundheitsversorgung allein nicht mehr zu bewältigen ist. Diese Entwicklung ist ungebrochen und wir wissen nicht, wann ihr Höhepunkt erreicht sein wird. Aus meiner Sicht laufen wir gegenwärtig auf eine globale psychosoziale Katastrophe zu, die völlig unterschätzt wird und im Grunde mindestens die Bedeutung der Klimakatastrophe besitzt, die uns droht.

Da ich mit meinem Vortrag am Beginn dieses Kongress-Themas stehe, möchte ich Ihnen zunächst einen Überblick über die Problematik geben, um dann etwas zur 'Führung und Unternehmenskultur' zu sagen.

Etwa 20 – 30 % unserer Bevölkerung entwickeln innerhalb eines Jahres eine psychische Störung. Ich zeige Ihnen einen etwas aktuelleren Überblick aus einer **Zusammenfassung wissenschaftlicher Studien** von Prof. Wittchen und seinen Mitarbeitern aus dem Jahr 2011 für die Europäische Union. Danach sind Depressionen und Angststörungen am häufigsten. Viele Studien zeigen uns, dass nur die Hälfte dieser Erkrankungen überhaupt richtig erkannt wird und wiederum nur die Hälfte der erkannten Er-

krankungen überhaupt eine Behandlung erhält. Meistens sind es Medikamente, nur in einem geringen Prozentsatz Psychotherapie. Der Spontanverlauf psychischer Erkrankungen ist jedoch ungünstig: Nur 23 % verbessern sich, 46 % zeigen keine Veränderung und 31 % verschlechtern sich (Franz et al. 2000).

Die **Anzahl der Krankheitstage** aufgrund psychischer Erkrankungen steigt bei allen **Krankenkassen** kontinuierlich an, während die Zahl der Krankheitstage über alle Diagnosen hinweg eher abnimmt. Psychische Erkrankungen gehören inzwischen zu den Krankheiten mit den meisten Fehltagen. Dabei ist übrigens auffällig, dass die Dauer der einzelnen Krankschreibungen aufgrund psychischer Erkrankungen über die Jahre hinweg relativ konstant bleibt. Der **Anstieg der Arbeitsunfähigkeitstage** durch psychische Erkrankung geht somit vor allem auf einen Anstieg der Arbeitsunfähigkeitsfälle zurück. Es ist sowohl bei Männern als auch bei Frauen so, wobei die Anzahl der durchschnittlichen Krankheitstage bei Frauen fast doppelt so hoch ist, wie bei Männern. Außerdem ist die **Zahl der Erkrankungstage** durch psychische Erkrankungen bei Menschen über 45 Jahre praktisch doppelt so hoch, als darunter. Betroffen sind vor allem Berufe im Sozial- und Gesundheitswesen. Auffällig ist aber, dass Arbeitslose extrem hohe Werte von Krankheitstagen aufgrund von psychischen Erkrankungen besitzen. Arbeitslose Männer sind rund 5 x so häufig, arbeitslose Frauen rund 4 x so häufig wegen psychischen Erkrankungen arbeitsunfähig, als ihre jeweils beschäftigten Vergleichsgruppen.

Die **Anzahl der Rentenneuzugänge** aufgrund psychischer Erkrankungen steigt ebenfalls kontinuierlich an. Bei beiden Geschlechtern sind schon seit mehreren Jahren psychische Erkrankungen die häufigsten Diagnosegruppen für vorzeitige Berentungen. Dies betrifft auch stärker die **Frauen**.

Die Zahlen sind erschütternd, denn hinter ihnen stecken Menschen und ihre persönlichen Schicksale. Diese Entwicklung betrifft uns selbst, unsere Familien, unsere Kollegen am Arbeitsplatz und die Menschen um uns herum. Um meine Erschütterung zum Ausdruck zu bringen, habe ich im Herbst 2010 zusammen mit 21 leitenden Ärzten psychosomatischer Kliniken einen Aufruf zum gesellschaftlichen Dialog über die **psycho-soziale Lage in Deutschland** formuliert und veröffentlicht. Dieser **Aufruf** sollte ein Weckruf sein zum Innehalten und zur Besinnung. Wir wollten nicht bestimmte gesell-

schaftliche Sektoren für diese dramatische und bisher nicht angemessen erkannte Entwicklung verantwortlich machen, sondern zu einem offenen gesellschaftlichen Dialog über die psychosoziale Lage, ihre möglichen Verursachungen und sinnvolle Handlungsansätze aufrufen. Über 3.800 Fachleute haben bisher zugestimmt. Viele haben auch sehr berührende Kommentare abgegeben, die im Internet veröffentlicht sind. Viele Unterzeichner sind an ihren Orten mit Veranstaltungen, Interviews und Vorträgen aktiv geworden. Die Initiatorengruppe hat eine Aktion des Pflanzens von "Seelenbäumen" gestartet und den Anstoß zu einer "Seelenzeit" gegeben. Ein solcher Seelenbaum und eine solche Seelenzeit sollen einladen, einmal inne zu halten und sich auf die eigene Seele zu besinnen, vom Äußeren einmal die Aufmerksamkeit wegzulenken und nach innen zu spüren.

Als Ursache für die erschütternde psychosoziale Lage vermuten wir **2 Dynamiken**:

1. Angesichts der zunehmenden psychosozialen Belastung des einzelnen Menschen durch die zunehmende Fülle an inneren und äußeren Reizen und Anforderungen, erscheint seine Fähigkeit zur Selbststeuerung und Selbstführung zunehmend überlastet und überfordert.
2. Angesichts der Verminderung des Ausmaßes sozialer Bindungen erscheint eine zunehmende Unfähigkeit zur Herstellung tragfähiger Beziehungen, so dass es insbesondere bei psychosozialen Problemlagen oder Krisen leicht zu einer Dekompensation kommen kann.

So zeigt **Lynne Friedli**, eine Engländerin, die für die WHO arbeitet, den direkten Zusammenhang zwischen dem Ausmaß von sozialer Unterstützung und dem Auftreten von psychischen Erkrankungen auf. Sie sagt: "Mental health is produced socially but is experienced individually".

Ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Ursachen könnte darin liegen, dass durch die Reduzierung der sozialen Teilhabe an Familie, Dorfbzusammenhang und anderen engeren sozialen Beziehungen sich zugleich die regulierende und kontrollierende Funktion der Gemeinschaft auf den Einzelnen ebenfalls reduziert hat. Wenn nun die sozialen Steuerungsformen der psychosozialen Situation des Einzelnen wegfallen, muss die Selbstregulation stärker in den Vordergrund treten. Um es einmal so auszudrücken: Jeder Einzelne ist heutzutage seinen eigenen pathologischen Mustern viel stärker aus-

geliefert als früher, wie etwa der Neigung zu viel zu essen und sich ungesund zu ernähren, seinen Suchtmustern sei es in Bezug auf moderne Medien oder Alkohol, seinen Ängsten, seinen Sorgen über körperliche Missempfindungen oder auch seinen auto-destruktiven oder sich selbst herunterziehenden Neigungen.

Die stärkste Reaktion auf den Aufruf bezog sich auf das Thema 'Burnout'. Die erste Veröffentlichung Ende Oktober 2010 im Focus hatte den Titel "Burnout-Alarm". Seit dem ist das Thema Burnout geboomt. Es ist im Gegensatz zur Depression inzwischen gesellschaftsfähig geworden: Wenn ich ausgebrannt bin, habe ich vorher viel geleistet und die nachfolgende Erschöpfung kann leichter akzeptiert werden. Dies zeigt aber auch, dass psychische Problemlagen immer noch stigmatisiert und verdrängt werden.

Zunächst einmal kurz zusammengefasst: Was ist Burnout?

In der internationalen Klassifikation der Erkrankung erscheint Burnout lediglich als Zusatzdiagnose. Z73.0: "*Probleme verbunden mit Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung*". In der ICD wird lediglich ausgeführt: "*Ausgebranntsein, Burnout, Zustand der totalen Erschöpfung*".

**Maslach**, die den wohl am häufigsten eingesetzten Fragebogen entwickelt hat, fasst die Symptome in drei Kategorien zusammen:

- *Emotionale Erschöpfung* mit Kraftlosigkeit, Antriebsschwäche und Reizbarkeit
- *Depersonalisation* mit den Gefühlen von Fremdheit und Distanz zu sich selbst und seiner Umwelt
- und *Leistungsunzufriedenheit* bzw. *Misserfolgserleben*, trotz übermäßiger Anstrengungen und Anspannung.

Trotz umfangreicher Forschung wird Burnout aber heute weniger als eine eigene Diagnose betrachtet, sondern eher als Burnout-Prozess, als Entwicklung. Bekannt geworden ist das **Phasenmodell von Freudenberger**, das verkürzt dargestellt sich in etwa 4 Phasen darstellen lässt:

1. *Überaktivität*: dies ist gekennzeichnet durch ein extremes Leistungsstreben, um sich selbst etwas zu beweisen oder Erwartungen zu erfüllen. Eigene Bedürfnisse oder Probleme werden verleugnet und übergangen.

2. *Reduziertes Engagement*: hier entstehen zunehmend negative Einstellungen zur Arbeit, zu den anderen Menschen und zu sich selbst. Selbstzweifel, Rückzug und Ängstlichkeit beginnen in den Vordergrund zu treten.
3. *Abbau der Leistungsfähigkeit*: Konzentrationsschwierigkeiten, Entscheidungsunfähigkeiten, Gereiztheit, Stimmungseinbrüche, Schuldgefühle bewirken Ineffizienzen. Kompensationsversuche durch übermäßiges Essen, Alkohol, Drogen, Sexualität und soziale Medien werden zunehmend erfolglos.
4. *Verzweiflung und Depression*: dies ist die eigentliche Dekompensation, sehr häufig in Form von depressiven Erkrankungen, aber im Grunde abhängig von dem eigenen typischen Dekompensationsmuster, das sich auch in Form von Angststörungen, Suchtentwicklung oder psychosomatischen Erkrankungen äußern kann.

Der **Burnout-Prozess** endet also in einer dann auch als solche diagnostizierbaren psychischen Erkrankung. Aus meiner Sicht besteht das Hauptproblem dieses Prozesses darin, den Kontakt zu sich selbst, zur eigenen Seele, verloren zu haben und damit die Kriterien, mit denen ich mein Leben und mein Erleben ordne, strukturiere und balanciere, nicht mehr ausreichend wahrzunehmen. Dieser Verlust des inneren Spürens bedeutet auch die inneren Signale nicht mehr zu beachten, die in Überlastungssituationen auftreten. So gerate ich in ein hyperaktives Handlungsmuster, das ich nicht mehr ausreichend reguliere. Während ich diese Verhaltensweisen durch übermäßige Anstrengung noch eine Weile aufrechterhalten kann, brechen die Kompensationsmuster dann relativ plötzlich zusammen und ich empfinde mich als "ausgebrannt". In einer Kultur übertriebener Leistungsorientierung, der Orientierung an äußeren Zielen, der Funktionalisierung unserer Lebensvollzüge und der Abwertung menschlicher Schwächen erfahre ich in diesem Prozess keine wirkliche soziale Unterstützung, zumal mein Umfeld in der Regel ebenfalls wenig Gespür für die Signale und Bedürfnisse unserer Seele besitzt. Bei einer Dekompensation ist dann schließlich eine fachgerechte Behandlung erforderlich. Dabei erweist sich leider oft, dass eine ambulante Behandlung häufig nur noch ein Tropfen auf einem heißen Stein bedeutet und eine Herausnahme aus dem Überforderungs-Feld nötig ist. Eine Klinik stellt dann ein heilendes Feld des sich Wiederfindens und der Kontaktaufnahme zur eigenen Seele dar.

Neben meinem Modell des Verlusts des tieferen Kontaktes zu sich selbst und zu anderen Menschen gibt es auch einer Reihe anderer **Verursachungsmodelle für**

**Burnout**, auf die ich an dieser Stelle nicht weiter eingehen möchte, weil sie sicherlich noch Gegenstand nachfolgender Vorträge und Diskussionen sein werden.

Wie gesagt, Burnout ist weit verbreitet, es ist längst keine Managerkrankheit mehr. Wenn ich hier auf unsere Patienten und Patientinnen schaue, dann ist die gefährdetste Berufsgruppe unserer Gesellschaft übrigens die der Lehrerinnen und Lehrer. Aber auch bei uns **Medizinern** ist Burnout verbreitet. Wenn man sich die Studien anschaut, dann sind etwa bereits 20 % der Medizinstudenten, dann aber auch der Ärzte in Krankenhäusern und der niedergelassenen Kollegen Burnout-gefährdet. Insofern geht es hier auf dieser Tagung nicht nur um die anderen, sondern auch um uns!

Die **gesamtgesellschaftlichen Kosten psychischer Störungen** sind enorm. Nach der Krankheitskostenrechnung des statistischen Bundesamtes für 2008 belaufen sich die indirekten Kosten durch Produktionsausfälle und verlorene Bruttowertschöpfung auf mehr als das doppelte der direkten Kosten durch die Krankheitsbehandlung. Die Burnout-Problematik stellt sich jedoch – wie dargestellt – nicht erst am Ende, nämlich der Dekompensation in Form einer psychischen Erkrankung dar, sondern bereits im gesamten Prozess, währenddessen eine – allerdings reduzierte - Arbeitsfähigkeit besteht. Dies betrifft die Problematik des sogenannten **Präsentismus**. Mit Präsentismus ist aber hier nicht gemeint, arbeitsunfähig zu sein und trotzdem zum Arbeitsplatz zu gehen, sondern durch einen Krankheitsprozess eingeschränkt zu arbeiten. Bernhard Badura beschreibt, dass völlig gesunde Mitarbeiter im Grunde in einem Unternehmen in der Minderheit sind. Fast 70 % der Mitarbeiter besitzen Risikofaktoren wie Rauchen, Übergewicht usw. oder leiden unter Erkrankungen, jedoch nicht in dem Ausmaß, dass eine Krankschreibung erforderlich ist. Präsentismus in diesem Sinne führt zur Leistungsmin- derung im Vergleich zu einem gesunden Mitarbeiter. Badura zeigt in einer Studie über ein amerikanisches Unternehmen auf, dass die **Kosten** für ein Unternehmen durch Präsentismus 4 x so hoch sind, wie die durch Absentismus und medizinische Behandlung. Wenn man den Faktor 4 also auf die gesamtgesellschaftlichen Kosten, die durch psychische Störungen entstehen, die durch das statistische Bundesamt im Jahr 2008 auf 100 Milliarden Euro beziffert wurden angewendet, kommt man also auf zusätzliche 400 Milliarden Euro, die zu einem großen Teil auf das Konto von Burnout-Prozessen zurückzuführen wären. Das ist schon beeindruckend!

So herausfordernd die Burnout-Problematik unter dem Blickwinkel der psychosozialen Belastungen bereits ist, sie bietet aber noch eine ganz andere Möglichkeit auf dieses Thema zu schauen. Die Burnout-Krise ist nicht nur eine Chance für den Einzelnen sich noch einmal völlig neu zu finden und vielleicht ein integrierterer Mensch mit mehr Tiefe zu werden als er es jemals vorher gewesen ist, sondern sie ist auch eine Chance für die Gesellschaft, die psychosoziale Kompetenz von uns Menschen mehr in den Vordergrund zu stellen. Einen guten Zugang zu dieser Betrachtung stellt der Resilienz-Begriff dar. **Resilienz** wurde ursprünglich als ein Gegenmittel gegen den Burnout-Prozess betrachtet. Resilienz heißt soviel wie Widerstandsfähigkeit, z. B. gegenüber Lebenskrisen, Krankheiten, schweren Problemlagen, aber auch gegenüber Belastungen im Arbeitsleben. Das Gegenstück dazu ist die Vulnerabilität – die Verletzlichkeit eines Menschen, die sowohl genetisch begründet als auch lebensgeschichtlich verursacht sein kann. In einem modernen gesundheitswissenschaftlichen Verständnis wirken Belastungen beispielsweise psychosozialer Art am Arbeitsplatz auf einen Menschen, der eine gewisse Vulnerabilität und eine gewisse Resilienz besitzt, um diese Belastungen zu verarbeiten. Bei hoher Vulnerabilität und geringer Resilienz kann es dann zu einer Überlastung kommen mit den entsprechenden Folgen. Nach diesem Modell kann man sowohl an der Vulnerabilität ansetzen und versuchen, Risikofaktoren zu reduzieren, beispielsweise Suchtverhalten, Übergewicht, Bewegungsmangel usw. oder man kann die Schutzfaktoren erhöhen durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Der Präventionsbegriff bezieht sich heute zunehmend auf die direkte Krankheitsvermeidung, der Begriff der Gesundheitsförderung auf die Salutogenese, also die unmittelbare Verbesserung der Gesundheit. Diese Betrachtung folgt dem **zwei-dimensionalen Konzept** von Krankheit und Gesundheit als relativ unabhängige Faktoren, die unterschiedliche Strategien erfordern. Folgt man der gesundheitsbezogenen Perspektive so haben sich nach Wilfried Belschner aus der Gesundheitsforschung **3 wesentliche Faktoren** ergeben:

Das *Selbstvertrauen*: am bekanntesten sind die Theorien der Kohärenz und der Selbstwirksamkeitserwartung, die darauf beruhen, dass wir uns als wirksam in Bezug auf unsere eigene Gesundheit und unserer eigene Lebensgestaltung erfahren.

Das *soziale Vertrauen*, das auf der Fähigkeit zur Herstellung von Beziehung und Bindung basiert und

das *spirituelle Vertrauen*, im Sinne von spirituellem Bezug und Religiosität, das die Erfahrung von Sinn im Leben ermöglicht.

Resilienz-Förderung ist jedoch nicht nur Gesundheitsförderung, denn der **Resilienz-Begriff** wird gegenwärtig zunehmend erweitert über die Widerstandsfähigkeit hinaus und die allgemeine innere Stärke hin zur grundsätzlichen und allgemeinen psychosozialen Kompetenz. Damit ist die Fähigkeit gemeint sich selbst zu regulieren, zu steuern, sein eigenes Leben gemäß der eigenen Fähigkeiten und Werte zu gestalten. Darüber hinaus bezieht sich der Resilienz-begriff aber zunehmend auch auf Teams und ganze Organisationen, die nachhaltig und erfolgreich auch in Krisensituationen manövrieren können. Resilienz ist damit auch eine Kompetenz zur Kooperation und zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, das sich flexibel, kreativ und innovativ weiterentwickelt. Man spricht zunehmend von **System-Resilienz** und meint damit das kompetente und nachhaltige Handeln gemäß der wesentlichen Werte eines Unternehmens, einer Organisation, einer Kommune, einer Gesellschaft oder gar unser globalen Gemeinschaft. Resilienz in diesem Sinne bezieht sich auf unsere Widerstandsfähigkeit, Stärke und Kompetenz, mit den Veränderungen der Natur, des sozialen Gefüges und unserer wirtschaftlichen Situationen umzugehen.

Folgt man diesem Ansatz dann zeigt uns die Burnout-Problematik nicht nur die Notwendigkeit auf, Menschen zu behandeln, die am Ende des Prozesses eine behandlungsbedürftige psychische oder psychosomatische Erkrankung entwickelt haben. Sie zeigt uns auch nicht nur die Möglichkeit auf, präventiv bereits früher in diesem Prozess durch Aufklärung, Beratung, Coaching, Stressmanagement und Gesundheitsschutz, wirksam zu werden. Sondern sie gibt uns die Chance, Resilienz und psychosoziale Gesundheit als psychosoziale Kompetenz und Entwicklungsfähigkeit beispielsweise einer Organisation oder eines Unternehmens zu verstehen und anzugehen. Damit wären beispielsweise die Förderung von geistiger Leistungsfähigkeit, Kreativität, Selbstführung und Selbstmanagement, innere Strukturiertheit, Kommunikationskompetenz, Teamfähigkeit und Beziehungsfähigkeit gemeint. Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens, die diese Kompetenzen besitzen, stellen in einer Wissensgesellschaft erst das eigentliche Kapital eines Unternehmens dar. Im gegenwärtigen Wandel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft geht es nicht mehr nur noch darum, Informationen zur Verfügung zu stellen und zu nutzen, sondern sie auch selektieren, interpretieren und verarbeiten zu können. Und dies ist immer weniger eine Angelegenheit der Informationstechnologie, sondern der Anwendung des damit verbundenen Wissens. Mit diesem Wissen jedoch kooperativ, kreativ und innovativ umgehen zu können,



ist ein zukunftsweisender Schritt. Vielleicht befinden wir uns in diesem Sinne sogar an der Schwelle zur Entwicklung von Weisheitsgesellschaften, denn die Dialogfähigkeit, die Kreativität und die Fähigkeit, das eigene Wissen besonnen einsetzen zu können, sind sicherlich wichtige Merkmale von Weisheit. Und Weisheit ist etwas anderes als konventionelle Managementkompetenz. Während der Unternehmenserfolg börsennotierter Unternehmen heute weitgehend abhängig zu sein scheint von der strategischen und organisatorischen Kompetenz des Topmanagements, für die sie jedenfalls entsprechend hoch bezahlt werden, müssen Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen in Zukunft aus meiner Sicht darüberhinaus eine ausgeprägte psychosoziale Kompetenz besitzen, denn sie haben komplexe Anforderungen zu bewältigen, die neben ihrer fachlichen Kompetenz und ihrer Managementkompetenz eben auch eine ausgeprägte psychosoziale Kompetenz erfordern. Dies ist im Gesundheitswesen besonders ausgeprägt und gut erkennbar. Wir haben daher ein Führungsmodell entwickelt, das aus **5 Führungsdimensionen** besteht, die ein Leitender als Beruf zu lernen und zu verwirklichen hat:

*Selbstführung* ist dabei die Basis von allem, und während viele Führungskräfte gute *Managementkompetenzen* besitzen, scheitern sie häufig an der *Mitarbeiter-Führung* und der Gestaltung der *Unternehmenskultur*.

Kern jeder Führung in jeder der Führungsdimensionen ist die fundamentale Verankerung in den **Werten einer Organisation**. Komplexe Unternehmensmodelle, wie die "Balanced Score Card" oder das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management für exzellente Unternehmen, gehen von der Vision und Strategie aus und entfalten diese über alle Unternehmensbereiche hin in das Marktumfeld. Kern jeder Vision einer Organisation und der dazugehörigen Strategieentwicklung ist jedoch die grundlegende Unternehmensphilosophie, die auf den fundamentalen Werten ihrer Stakeholder oder zumindest der Träger einer Organisation basiert. Diese Werte müssen zunächst einmal geklärt und dann auch gelebt werden. Ich bin überzeugt davon, dass in Zukunft eine werteorientierte Unternehmensführung eine entscheidende Rolle spielen wird. Denn der reine Preiswettbewerb ist ruinös, weil er nur durch Größe oder brutale Kostenkontrolle gewonnen werden kann. Der schon weiterentwickelte Wettbewerb um das Verhältnis von Preis und Qualität stellt unsere konventionelle gegenwärtige wirtschaftliche Welt dar und führt zu einer Differenzierung der Angebotsmärkte in billige Massenware, mittlere Qualität für den bewussteren Verbraucher und Luxusgüter. Hier

ist zwar eine Differenzierung im Wettbewerb möglich, man stößt aber auch alsbald auf seine Grenzen. Denn Kunden fragen zunehmend - neben dem Preis und der Qualität - auch nach den Rahmenbedingungen oder Hintergründen des Produktes bzw. der Dienstleistung:

- Von welcher Firma stammt es?
- Wie geht diese Firma mit ihren Mitarbeitern um?
- Wie geht diese Firma mit der Umwelt um?
- Welches sind die Elemente aus denen ein Produkt hergestellt ist?
- Woher kommen sie?
- Welche ökologischen und sozialen Kosten besitzt dieses Produkt?

Kunden wollen also nicht nur ein günstiges Produkt und eine gute Qualität, sondern sie wollen sich auch damit wohl fühlen und das tun sie, wenn es ihrer Wertewelt entspricht. Verhält sich ein Unternehmen nicht integer oder gar destruktiv, so ziehen sich die Kunden zurück. Vertrauen in ein Unternehmen ist also auch ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor geworden. Und dieses Vertrauen gründet sich auf das authentische Verwirklichen der verkündeten Werte.

Eine Führungsperson muss also zunächst einmal herausfinden, welches die eigenen Werte sind, nach denen sie lebt und ob diese im Einklang stehen zu den wesentlichen Werten des Unternehmens, in dem man tätig ist. Diese Frage muss sich übrigens jeder Mitarbeiter eines Unternehmens stellen, sonst kann er in seinem Arbeitsleben nicht glücklich werden und verhält sich darüberhinaus kontraproduktiv, weil er innerlich kündigen wird.

**Selbstführung** sollte eigentlich jeder Mensch bereits in der Schule lernen. Sie besteht aus der Fähigkeit, sich selbst in den jeweiligen Situationen steuern und regulieren zu können. Dies kann heißen, zentriert zu sein, sich in einem inneren Gleichgewicht zu befinden, innere Achtsamkeit zu besitzen, seine Gefühle wahrnehmen zu können und mit ihnen umgehen zu können, sich selbst im Kontakt und den Gesprächen erleben und regulieren zu können. Das Selbstmanagement meint die Fähigkeit, sich selbst Ziele setzen zu können, seine eigene Lebensbereiche und Arbeitsbereiche sinnvoll zu planen, ein effektives Zeitmanagement zu besitzen und die eigenen Vorsätze auch umsetzen zu können. Selbstführung mittel- und langfristig betrachtet bedeutet, sein eigenes Leben

gestalten zu können, gemäß der eigenen Lebensvisionen sich selbst verwirklichen zu können, Partnerschaft und Familie zu gestalten, seine Karriere zu planen und Erfüllung in seinem beruflichen Handeln zu finden. Eine gute Selbstführung ist sicherlich fundamental für eine Burnout-Prophylaxe, darüberhinaus ist sie jedoch auch der Kern jeglicher Resilienzentwicklung und somit die Basis unserer psychosozialen Kompetenz. Zugleich ist sie die Voraussetzung für alle anderen Führungsdimensionen, denn ohne eine angemessene Selbstführung werde ich auch in meinen Managementaktivitäten eher chaotisch und für meine Mitarbeiter nicht glaubwürdig sein.

Wenn wir auf die **Mitarbeiter-Führung** schauen, so müssen wir uns zunächst bewusst machen, dass die Mitarbeiter die Hauptzielgruppe der Leitenden sind. Denn ein Unternehmen ist eigentlich eine Arbeitsgemeinschaft und funktioniert nur durch die Zusammenarbeit aller, die dann das Produkt oder die Dienstleistung erwirken. Führungskräfte müssen sich klarmachen, dass sie durch ihre Mitarbeiter wirken. Dies ist im Gesundheitssystem besonders wichtig, in dem vor allen Dingen leitende Ärzte noch immer schwer begreifen, dass es nicht primär darum geht, dass sie ihre Patienten gut behandeln, sondern dass eben ihre Mitarbeiter die Patienten gut behandeln. Das 'Great Place to Work Institut', das die Wettbewerbe zu 'Deutschlands Bestem Arbeitgeber' durchführt, bei dem ich stolz darauf bin, dass die Heiligenfeld Kliniken bereits 2 x im Bereich der Krankenhäuser und Kliniken den 1. Platz belegt haben, hat umfangreiche Untersuchungen zum Unternehmenserfolg durchgeführt. Man hat dabei herausgefunden, dass die Mischung aus Aufgabenorientierung und Personenorientierung in der Führung letztlich entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Auch von Eiff fasst als Gemeinsamkeiten erfolgreicher Führungspersönlichkeiten im wesentlichen Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung zusammen, nämlich die Fähigkeit zur klaren Kommunikation, zur Auswahl und Entwicklung der richtigen Mitarbeiter und zur Zusammenstellung von motivierten Teams. Verschiedene Studien haben ergeben, dass der Vorgesetzte einer der wesentlichen Risikofaktoren für Stress, Belastung und Burnout-Prozesse von Mitarbeitern ist. Dies hat eben viel zu tun mit einem sehr defizitären konflikthaften Führungsstil, der Mitarbeiter wenig beteiligt und sie nicht gemäß ihrer Kompetenzen einsetzt. Andersherum ist die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte einer der effektivsten Schutzfaktoren bei Arbeitsstress. Daher ist es erforderlich Führungskräfte für das Thema der **psychosozialen Belastungen** zuerst einmal zu sensibilisieren und ihnen ein Basiswissen darüber zu vermitteln, welche Bedeutung ihr Führungs-

verhalten, die Arbeitsbedingungen und die Unternehmenskultur für die psychosoziale Gesundheit ihrer Mitarbeiter besitzen. Grundlegende Kenntnisse über Burnout-Prozesse, über die wesentlichen psychischen Störungen und einen sachgerechten Umgang damit auf der einen Seite und die Entwicklung von psychosozialer Kompetenz und Resilienz auf der anderen Seite, gehören daher zu den Kernkompetenzen moderner Mitarbeiterführung. Eine entscheidende Bedeutung dabei besitzt die Fähigkeit zu Empathie. Empathie ist Einfühlung in die Welt eines Anderen und basiert auf der Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zum Mitgefühl. Die innere Situation eines anderen Menschen zu spüren und darauf verständnisvoll und sachgerecht reagieren zu können, macht die eigentliche Dialogfähigkeit aus. Sie ist das stärkste Instrument sowohl zur Mitarbeiterbindung als auch zur Kundenbindung. Jüngste Studien bei Medizinerinnen zeigen auch, dass es eine negative Korrelation zwischen Empathie und Burnout gibt. Entgegen unserer Erwartungen führt im medizinischen Bereich eine mitfühlende Haltung gegenüber Patienten nicht zu einem Burnout-Syndrom, sondern eine distanzierte, kühle und technische Haltung. Gelebte Empathie ist ein entscheidendes Merkmal einer resilienten Unternehmenskultur.

Dies bringt uns zum letzten Aspekt – nämlich zur Bedeutung der Unternehmenskultur. Ich möchte behaupten, dass der Unternehmenserfolg zunehmend nicht nur von der psychosozialen Kompetenz seiner Führungskräfte, sondern letztlich aller Mitarbeiter eines Unternehmens abhängig sein wird. Dies bedeutet, nicht nur - neben der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter - auch auf ihre Selbstführung, ihre Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und ihre Gesundheit zu achten, sondern die Unternehmenskultur in den Vordergrund zu stellen. Denn der zentrale Faktor in der Unternehmensentwicklung - bei organisatorisch einigermaßen entwickelten Unternehmen - ist die Unternehmenskultur. Benedikt Sommerhoff hat ein **Reifegrad-Modell** für Exzellente Organisationen entwickelt, in dem er aufzeigt, dass der Reifegrad sowohl von der Strukturentwicklung als auch von der Kulturentwicklung abhängt. Exzellente Organisationen legen also nicht nur Wert auf eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Prozesse und Strukturen, sondern auch auf ihre Unternehmenskultur. Die **Unternehmenskultur** dient den grundlegenden Prinzipien und Werten eines Unternehmens und seiner Unternehmensphilosophie. Sie ist so etwas wie der gemeinsame Geist oder auch die Seele eines Unternehmens. Sie zeigt sich vor allem im Kontakt, im Umgang miteinander und der Ausstrahlung der Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation. Sie macht letzt-

endlich auch ein Unternehmen einzigartig. Und wenn sie authentisch gelebt wird, ist sie auch für seine Kunden, Kooperationspartner und die umgebende Gesellschaft authentisch und damit auch attraktiv. Da es bisher wenig umfassende praktisch anwendbare Modelle zur Entwicklung der Unternehmenskultur gibt, haben wir für uns einmal **7 Prinzipien** formuliert und mit erfahrbaren Qualitäten verbunden:

- *Kooperation* und *Teamgeist*, die auf der Qualität der Verbundenheit basieren
- *Gesundheit*, sowohl körperlicher als auch psychosozialer Art
- *Inspiration*, die über Motivation hinausgeht und auf einer beseelten Haltung zur Arbeit basiert
- *Innovation*, die Kreativität voraussetzt
- *Sinn und Spiritualität*, die wir durch die Betonung von Achtsamkeit angehen
- *Entwicklung und Lernen*, die auf individuelles Wachstum und organisationales Lernen ausgerichtet sind und
- *Führungskunst*, die über Management weit hinausgeht und auf einer Verantwortlichkeit basiert.

Für jedes dieser Prinzipien haben wir größere Maßnahmen, die den klassischen Managementinstrumenten entsprechen formuliert und darüberhinaus **kleine Gesten** implementiert, die kaum etwas kosten, aber die Unternehmenskultur erst richtig lebendig sein lassen.

Ich habe leider nicht die Zeit, Ihnen ausführlich unsere Überlegungen und Maßnahmen zur Entwicklung der Unternehmenskultur darzustellen, möchte aber noch auf 2 Aspekte hinweisen:

Bernhard Badura ist wie auch ich der Meinung, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur eine zentrale Führungsaufgabe darstellt. Dabei hält er die Entwicklung in Richtung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit für besonders wichtig. Ich habe Ihnen einige Beispiele unserer **betrieblichen Gesundheitsförderung** dargestellt. Besondere Aufmerksamkeit erfährt dabei unser sogenanntes Caring-System. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterinnen bekommen halbjährlich 4 – 6 Caring-Gutscheine, die sie bei einem von 5 Wellness-Therapeuten, die als freie Mitarbeiter für unsere Kliniken arbeiten, einlösen können. Damit können sie während der Arbeitszeit eine Wellness-Behandlung, eine Massage oder eine Kosmetik für die Dauer von 50 Minuten erhalten. Auf diese Weise lassen wir sie spüren, dass wir ihnen für ihr Engagement als Angehö-

rige eines helfenden Berufes etwas zurückgeben wollen, so dass sie sich entspannen können und die Behandlung genießen können.

Als letztes zeige ich Ihnen noch unsere Maßnahmen zur **Kreativität** und Innovation. Kreativität basiert auf der Freude, selbst Teil eines schöpferischen Prozesses zu sein. Und jedes Unternehmen kreiert ja etwas – ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Erlebnis, eine Veränderung, eine Heilung usw. Kreativität zeigt sich nicht nur in Vorstellungen, sondern hinterfragt ständig Gewohnheiten und Routineabläufe, ist aufmerksam für das Gegenwärtige und beobachtet Trends und Veränderungen. Unser wichtigstes Instrument nennen wir eine Veranstaltung zur **Organisations-Entwicklung**. Hier kommen 1 x in der Woche für 75 Minuten alle therapeutischen Mitarbeiter, alle Mitarbeiter der Verwaltung, aus dem Marketing, der EDV, alle leitenden Mitarbeiter und ausgewählte Mitarbeiter aus den Bereichen Küche, Hauswirtschaft und Facility-Management zusammen. In dieser Großveranstaltung beschäftigen wir uns einerseits mit klassischen Themen, wie z. B. die Vorbereitung auf eine Zertifizierung, Überblick und Ideensammlung für das Marketing, Fehlermanagement oder Kundenorientierung. Andererseits haben wir uns auch intensiv mit dem beschäftigt, was das Wesentliche, die Essenz von Heiligenfeld ausmacht. Wir haben statt eines Leitbildes unsere essentiellen Werte formuliert. Wir haben aber auch nach Trends und Veränderungen gefragt und wie wir darauf reagieren können. Wir haben die Heiligenfelder politischen Positionen einmal formuliert und diskutiert. In dieser Großveranstaltung kommen wir also mit etwa 150 – 200 Mitarbeitern zusammen und nach einer Erläuterung des Rahmenthemas teilen wir uns in der Regel nach Abteilungen oder abteilungsübergreifenden gemischten Gruppen auf, in denen wir die vorgegebenen Themen diskutieren und Ideen dazu entwickeln. Das Ganze wird protokolliert und systematisch ausgewertet. Einige Vorschläge oder Positionen werden auch beispielhaft in der Großgruppe kommuniziert. Aus solchen Ideen heraus und aus weiteren Impulsen entstehen für einen Teil des Jahres Projektgruppen, die sich für 2 – 3 Monate innerhalb der gleichen Zeit (dann findet keine Großgruppe statt) in der Regel abteilungsübergreifend zusammengesetzt treffen und spezielle Konzepte und konkrete Umsetzungsvorschläge erarbeiten. Diese Veranstaltung ist ein zentrales Element unserer Unternehmenskulturentwicklung. Sie schafft ein gemeinsames Bewusstsein für das, was uns am Herzen liegt. Sie lässt einen wesentlichen Teil der Mitarbeiter zu Wort und ins Gespräch kommen und nutzt das Potential sowohl der leitenden als auch der nicht-leitenden Mitarbeiter zum Erkennen von Veränderungen,

Chancen, Gefahren und Schwachstellen des Unternehmens und sie bringt eine Fülle von Ideen und konkreten Vorschlägen hervor, so dass die weitere Entwicklung unseres Unternehmens lebendig bleibt. Ich habe dies etwas ausführlicher dargestellt, um zu veranschaulichen, wie es aussehen könnte, die psychosoziale Kompetenz aller Mitarbeiter eines Unternehmens in der Gestaltung der Unternehmenskultur zu entwickeln und zu nutzen.

Der Burnout-Prozess als gesellschaftliche Entwicklung und als globales psychosoziales Problem trägt in sich die Chance, dass wir die Bedeutung und den Wert unserer Seele als Menschen erkennen. Vielleicht provoziert uns dieser Prozess aufzuwachen dafür, wie wir mit uns selbst, unserem Leben und unseren Mitmenschen umgehen und worum es uns im Grunde geht, wofür und wie wir leben wollen.

Denn das empfinde ich als eine der größten Fragen unserer Zeit:

Wie wollen wir mit unserer Seele umgehen?

Wie wollen wir zusammenleben?

Und wie wollen wir unsere gemeinsame Zukunft gestalten?