

# Das Unternehmen als Patient

*„Öffne der Veränderung deine Arme,  
aber verliere dabei deine Werte nicht aus den Augen.“*

Dalai Lama

Altbewährte Management-Methoden wie Optimierung, Effizienzsteigerung oder Management by Objectives sind an ihre Grenzen gestoßen. Gesunde Führung braucht mehr. Eine Neuorientierung ist nötig, die die Menschen und ihre Ressourcen mit in ihr Konzept einbezieht.

Die gesamte Welt befindet sich im Umbruch. Alte Systeme sind noch nicht abgestellt, die neuen sind noch gar nicht existent, und dazwischen findet die Wirklichkeit statt. Schauen wir uns den Nahen Osten an: Die alten Machthaber wollen die Macht nicht abgeben, die jungen denken und handeln bereits jetzt ganz anders. Dazwischen liegen Welten – im wahrsten Sinne des Wortes. Dieser Umbruchprozess ist wie ein Geburtsvorgang zu verstehen. Die Geburt geht mit Schmerzen einher. Um den Prozess zu begleiten, braucht es im übertragenen Sinne Geburtshelfer; Hebammen, die die neue Lebendigkeit auf und in die Welt bringen. Dies gilt auch für die Unternehmen, in denen Menschen arbeiten.

Die sich rasant ändernde Welt hat Auswirkungen auf Firmenkultur und Führung. Sind die von Peter Drucker favorisierten Führungsparadigmen aus dem letzten Jahrhundert, wie zum Beispiel „Management by Objectives“, noch zeitgemäß oder gehören sie in die Museumsvitrine? Viele Mitarbeiter sind unzufrieden mit Ihren Chefs. Getrieben von Terminen geht den Führungskräften eine Orientierung für das wirklich Wichtige verloren.

Unternehmensberater haben in der Regel einen speziellen Blick auf Unternehmen, vergleichbar mit dem Blick des Arztes auf seine Patienten. Beide, Berater und Arzt, schauen sich die Strukturen und Funktionsabläufe

fe an und suchen nach den Schwachstellen. Aufgrund der gestellten Diagnose verschreibt der Arzt ein Medikament, damit das Symptom verschwindet. Berater gehen ähnlich vor, sie überprüfen Kennziffern und Abläufe und beraten ihre Kunden dahingehend, dass die Abläufe optimiert bzw. effizienter gesteuert werden. Diese defizitorientierte Vorgehensweise verschafft möglicherweise eine vorübergehende Linderung des Leidens, ist jedoch weder langfristig noch nachhaltig aufgesetzt. Wobei der Begriff „nachhaltig“ eher unter ökologischen und ökonomischen Aspekten verstanden wird – selten wird darunter auch der soziale Aspekt gesehen, der die menschlichen Ressourcen betrachtet.

### **Menschen sind unser wichtigstes Kapital**

Hohe Arbeitslosenzahlen verunsichern die Menschen, Existenzängste treiben viele in die Burnout-Falle, die Selbstfürsorge bleibt auf der Strecke. In Zeiten des Wandels ist ein verändertes Führungsverhalten nötig, das Vertrauen in seine Mitarbeiter setzt, anstatt die Ausbeutung der Ressource Mensch voranzutreiben.

Dies gerät gerade in unseren hochindustrialisierten Ländern leicht aus dem Blick. Nicht nur Erwartungen von Vorgesetzten und Kollegen erhöhen den Druck auf den jeweiligen Mitarbeitenden – unabhängig von der hierarchischen Position. Auch die hohen Arbeitslosenzahlen, die Angst vor dem eigenen sozialen Abstieg und die Auswirkungen auf familiäre Situationen lassen den Krankenstand drastisch sinken und die Selbstfürsorge der Arbeitnehmer in den Hintergrund geraten. Das Resultat: Gerade das, was vermieden werden soll, tritt ein: Viele Arbeitnehmer fallen wegen Burnout-Symptomen aus. Ein Ergebnis, das keinem nützt.

Das Burnout-Syndrom hat Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und die Profitabilität von Unternehmen. In meinem Buch „Weg aus dem Burnout“ (Mannheim, 2006) habe ich die individuellen Dimensionen des Ausbrennens beleuchtet. In diesem Buch gehe ich einen Schritt weiter und betrachte die unterschiedlichen Dimensionen des Burnout-Syndroms mit der Intention, die Selbstheilungskräfte der Unternehmen systemisch und lebendig zu (re-)aktivieren, damit die Mitarbeitenden, anstatt krank zu werden, wachsen und mit ihren Potenzialen zum gesunden Wachstum der Unternehmen beitragen können.

Viele Managementansätze konzentrieren sich noch immer auf messbare Faktoren wie Kennzahlen, auf Effizienz oder die Erhaltung einer stringenten Aufbau- und Ablauforganisation. Sie denken noch immer in „Abteilungen“. Dieser Begriff kommt aus der Zeit der Lehnherrschaft und bedeutet „sich abteilen“. Doch abgeteilte Mitarbeitende sind nicht mehr Teil des Gesamtprozesses – Silodenken ist die Folge.

Solche Systeme funktionieren gut, wenn die Umgebung stabil ist. In Phasen der Veränderung braucht es jedoch eine grundsätzliche Änderung auch des Führungsverhaltens. Selten wird jedoch über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinaus geschaut.

Ein anderes Management-Problem ist, dass noch immer langjährige Mitarbeitende oder Fach-Experten zu Vorgesetzten gemacht werden. Doch viele haben nicht gelernt zu führen. Sie sind Spezialisten für Zahlen, Daten und Fakten, aber selten darin, Menschen zu begeistern. Nach einem Vortrag zum Thema Lebendige Führung sprach mich ein Personalchef eines internationalen Konzerns an. Wir diskutierten über die Notwendigkeit neuer Führungsparadigmen, die die Menschen wieder ins Zentrum rücken. Über die Ausbildung der „Master of Business Administration“-Studiengänge äußerte er sich nur lapidar: „Wir züchten uns Verwaltungsexperten, ohne dabei das Potenzial der Menschen zu sehen“.

Menschen in den Teams eines Unternehmens sind wie Zellen eines Organismus. Mit eigener Identität ist jeder auch Teil des Ganzen. Diese Eigenschaft im Sinne der Selbstähnlichkeit haben auch alle anderen Bestandteile und Organe eines Organismus. Die Schöpfung ist weiser, als wir sie mit unserem analytischen Verstand zu verstehen versuchen. In jedem Atom lässt sich das ganze Universum abbilden. In jeder Zelle befindet sich der Bauplan für den gesamten Organismus. So gibt es auch eine Selbstähnlichkeit zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation, in der sie arbeiten.

Jede Zelle grenzt sich durch eine Zellwand ab und ist doch Teil des Organs. Jedes Organ hat eine Membran, die es zu einer Einheit werden lässt, und gehört selbst zu einem größeren Verbund. Der Ansatz dieses Buches geht von den gegenseitigen Rückkoppelungen zwischen den Zellen, Geweben und dem Gesamtorganismus aus und zeigt Wege auf, wie komplexe Systeme sich selbst organisieren und dynamisch weiterentwickeln.

Unsere Gesellschaft ist im Wandel. Alte Strukturen brechen auf. Zementierte Grundsätze, die über viele Jahre galten, beginnen zu bröckeln. Wir

erleben eine Krise in der Finanzwelt, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Die Gier und die Macht der Finanzbosse haben große Wunden in Dimensionen wie Vertrauen und Wertschätzung geschlagen. Die neueste Forsa-Studie belegt, dass den Managern von Unternehmen nur noch in 18 Prozent vertraut wird.

In vielen Workshops und Einzelcoachings habe ich Führungskräfte befragt, was ihnen auf dem Herzen liegt. Die Angaben sind nicht statistisch signifikant, da nur 357 Führungskräfte in unterschiedlichen Unternehmen verschiedener Größe befragt wurden. Dennoch ergibt sich ein erstaunliches Stimmungsbild. Häufig kam es zu folgenden Äußerungen:

- Mein Beitrag ist nicht erwünscht.
- Ich fühle mich gehetzt und fremdbestimmt.
- Ich kann hier sowieso nichts ändern.
- Meine Freiheitsgrade werden immer kleiner.
- Ich fühle mich innerlich leer.
- Ich wünsche mir mehr Anerkennung und Wertschätzung.
- Hier wird viel Wind um nichts gemacht.
- Ich fühle mich nicht mehr dazugehörig.
- Ich brauche mehr Freiraum.
- Wir kontrollieren uns zu Tode und machen alles richtig, aber nicht das Richtige.

In einer anonymisierten Online-Studie, bei der über 2.400 Antworten auf Fragen zu Führung, Freude an der Arbeit und Erschöpfung ausgewertet wurden, haben die Autoren folgendes erhoben: Nur circa 20 Prozent der Befragten gab an, dass die in den Leitlinien genannten Werte wie Vertrauen, Wertschätzung, Integrität, Verantwortung tatsächlich gelebt werden. Über 65 Prozent der Führungskräfte machten klar, dass sie Freiheitsgrade in der Ausübung ihrer Tätigkeit brauchen. 80 Prozent der Befragten sagten, dass ihnen erst der Sinn einer Aufgabe vermittelt werden muss, um leistungsbereit zu sein. Interessanterweise äußerten 25 Prozent, dass die Führungsmaßnahmen immer dann wirkungsvoll waren, wenn ein Veränderungsprozess initiiert wurde, bei dem die Mitarbeitenden mitgenommen wurden.

## Leistung, die Leiden schafft

Führungskräfte sind meist Opfer und Täter zugleich. Karrieregeleitet versuchen sie ihre Aufgaben überzuerfüllen und sehen nicht mehr, wie sehr sie sich und ihre Mitarbeiter damit belasten. Das Ergebnis: Stress und Verhärtung führen zu Krankheit, zu Aggressionen oder Mobbing, von den Kosten, die dieses Verhalten verursacht, ganz zu schweigen.

So manche High-Potential-Karriere, die im Turbo-Tempo auf der Überholspur startete, endet mit einem emotionalen Zusammenbruch auf der Standspur des Lebens. Beseelte Arbeit wäre sinnvoller, anstatt nach noch mehr Anerkennung zu schielen. Enormer Stress wird aufgebaut, wenn leitende leidende Angestellte versuchen, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen, innere Überforderung ist das Resultat.

„Over stressed and under valued“ ist ein globales Phänomen der hochmotivierten und flexiblen Hochleistungsträger, deren nimmer satt es Ego täglich neu genährt werden will. Für Führungskräfte kann es ganz schön anstrengend sein, herauszufinden, dass es außer ihrer Arbeit noch etwas anderes im Leben gibt.

Die Enttäuschung der Over-Committer ist dann vorprogrammiert, wenn die ersehnte Anerkennung für die massive Anstrengung in den exzessiven Überstunden – auch in Form finanzieller Entlohnung – nicht entgegengebracht wird. Wissenschaftlich ausgedrückt, handelt es sich dabei um eine Gratifikationskrise (Effort-Reward-Imbalance).

Viele Hochleister kennen das: Die ganze Woche perfektionistisch Vollgas geben, Deadlines einhalten, Überstunden leisten, bis in die Nächte und an den Wochenenden E-Mails beantworten, mit letzter Reserve den Freitag überstehen, erschöpfter Schlaf am Wochenende, keine Lust mehr auf Freizeitaktivitäten und bei Urlaubsbeginn dann krank werden. Der durch das zu viele Wollen, Müssen und Machen induzierte Raubbau an den eigenen Energien ist keine Voraussetzung für gute Arbeit, sondern die Weichenstellung in Richtung eines Burnout-Syndroms.

Dauerbelastungen, Hektik, Druck, Angst und Verunsicherung können gerade in Zeiten von Umstrukturierungen in Unternehmen nicht zu Höchstleistungen der Mitarbeitenden führen – im Gegenteil: Die so unter Druck gesetzten Mitarbeiter reagieren in ihrem „inneren Unternehmen“ mit Bluthochdruck, der Stress schlägt auf den Magen-Darm-Trakt und die Anspannung und Arbeitsbelastung führen zu unerträglichen Nacken- und Rü-

ckenleiden bis hin zu Depressionen. Immer häufiger berichten Menschen in Coaching-Sitzungen über Schlaflosigkeit, Konzentrationsstörungen, Ohrgeräusche und depressive Verstimmungen.

Anstatt an den Symptomen einzelner Mitarbeitenden herumzudoktern, wäre es wirksamer, mit Abstand auf sich selbst und auf die Organisation zu schauen. Es geht dabei nicht um eine detaillierte Datenanalyse einer Momentaufnahme, sondern darum, ein ganzheitliches Bild zu erlangen, das mit jedem neuen Blick an Schärfe und Kontur gewinnt.

Viele Führungskräfte sind Opfer und Täter zugleich. Eine Studie der Talent-Management-Beratung Development-Dimensions-International (DDI) vom Februar 2012 macht deutlich: Führungskräfte im zwischenmenschlichen Umgang versagen. Ihnen fehlt es an Empathie für ihre Mitarbeitenden. Sie schenken den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter kaum Aufmerksamkeit. Besonders auffällig: Nach Aussage der Angestellten wollen über 50 Prozent der Führungskräfte Probleme lieber selbst lösen, anstatt die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eigenständige Lösungsansätze zu finden.

Wenn die Mitarbeitenden die teuersten Faktoren im Unternehmen sind, warum machen wir sie nicht wertvoller? Doch der innere Treibstoff für die Karriere ist nicht zu unterschätzen. Mitarbeiter treiben sich selbst an, in immer kürzerer Zeit immer noch mehr zu schaffen, bis sie selbst geschafft sind. Vor lauter Reizüberflutung läuft der Körper im Daueralarmzustand auf maximaler Drehzahl, um gerade noch den hohen Anforderungen gerecht werden zu können. Dabei spüren sich die Menschen selbst nicht mehr. Wer von sich selbst abgespalten ist, kann nicht bei sich sein.

Stress kann ein enormer „Energizer“ sein und Menschen – im positiven Sinn betrachtet – zu Höchstleistungen anspornen. Chronischer Stress dagegen ist häufig das Resultat von Spannungen und Druck. Die unternehmensimmanente Spannung kann dazu führen, dass Menschen sich aufreiben oder im System aufgerieben werden (Burnout und Wearout). Chronischer Stress, Überlastung und Überforderung beeinflussen das Verhalten der Menschen und führen zu Veränderungen des Systems im Unternehmen. Reflektorische Verspannungen führen auch zu einer Verhärtung im Team-Gewebe. Spannungskopfschmerzen, Nackenverspannungen und Rückenschmerzen bei den Mitarbeitern drücken sich auf Teamebene durch Mobbing, Wut und Aggression aus. In den Unternehmen führt dies zu Veränderungen der emotionalen Tragfähigkeit und der Leistungsfähigkeit. Die Verspannung der Nackenmuskulatur verhärtet auch die Emotionen

und führt dazu, dass weniger Tränen vergossen werden. Im Unternehmen wird dies sichtbar an emotionslosen Dienstanweisungen und seelenlosen Prozessketten.

### Wenn nur noch die Arbeit zählt

Überengagierte Mitarbeiter gelten noch immer als die Besten, doch gerade das Rund-um-die-Uhr-Arbeiten birgt hohe Gesundheitsrisiken und Folgekosten. Hier gilt es, auf Führungsebene Einhalt zu gebieten und an die Verantwortung für sich selbst und die betroffenen Mitarbeiter zu appellieren. Zudem sollten im Unternehmen Ansprüche und Erwartungen unter die Lupe genommen werden.

Führungskräfte ohne Führungskraft – der Haltungsschaden fängt meist beim Denken an. Viele exzessiv leistungsbereite Führungskräfte sind zu Selbsteinpeitschern geworden. Im vorauseilenden Gehorsam wird wie im Extremsport immer noch mehr geleistet. Der innere Antreiber heißt „Da geht noch was“. Das Langebleiben und Als-Letzter-auf-dem-Parkplatz-Stehen beeindruckt und stachelt immer noch viele an, wenngleich diese Art der Präsenzkultur durch die Wireless-überall-Verfügbarkeits-Telekommunikation längst nicht mehr zeitgemäß ist.

Workaholics werden nicht als Kranke gesehen, sondern gelten als die besonders leistungswilligen, ehrgeizigen und daher förderungswürdigen Führungskräfte. Vielen Chefs sind diese Menschen die „geschätztesten“ Mitarbeiter, die sich bis zum äußersten der gemeinsamen Sache hingeben. Sie sind die Super-Streber der Neuzeit. Zu meinen Schulzeiten wurden diese Spezies von Mitschülern verprügelt.

Insbesondere flexible Arbeitszeiten führen dazu, dass überengagierte Menschen rund um die Uhr arbeiten – und denken, dass sie immer und zu jeder Zeit erreichbar sein müssen. Doch den immer verfügbaren Workaholics ist selten klar, dass ein Burnout oder Herzinfarkt kein Platin-Award für das Überarbeiten ist, sondern eine Bedrohung des eigenen Lebens, der persönlichen Leistungsfähigkeit und ein Angriff auf die persönliche Wertschöpfungskette. Denn nur wer gesund ist, kann überhaupt Leistung erbringen. Daher darf die in chic animierten Power-Point-Frischhaltefolien mit Durchhaltegarantie verordnete Vielarbeit auf Risiken und Nebenwirkungen mit Augenmaß hinterfragt werden. Es ist eine neue Kultur der Selbstverantwortung gefragt.

Dabei verursacht ein Burnout-Syndrom nicht nur Leid für die Betroffenen und ihre Familien, sondern auch finanzielle Verluste in den Unternehmen. Jeder Fehltag eines Mitarbeiters kostet einen Betrieb circa 400 Euro, so die Schätzungen der Unternehmensverbände. Die Wellnessindustrie profitiert davon enorm. Mit 50 Milliarden Umsatz ist das eine boomende Branche. Doch anstatt tagein, tagaus das ganze Jahr zu schufteln und dabei die eigenen Ressourcen auszubeuten, um sich dann für viel Geld im Urlaub ein paar Tage Wellness zu gönnen, wäre es klüger, gesünder und nachhaltiger, ein ausgeglichenes Leben zu führen.

Mit kritischem Blick auf Fehler werden Minderleister in Unternehmen durch sorgfältige Performance-Reviews aussortiert. Getreu dem Motto „die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Outplacement“. Wer nicht die Latte der Vorgaben überspringt, wird beim nächsten Mitarbeitergespräch im Rating abgewertet. Wer weniger als 75 Prozent der Zielvereinbarung erreicht, der befindet sich im Performance-Rating quasi auf Ramschniveau. Wer Glück hat, bekommt einen Aufhebungsvertrag mit Outplacement-Coaching angeboten. Anstatt sich jedoch als Führungskraft darauf zu fokussieren, Minderleister zu identifizieren, wäre es für das Unternehmen besser, die Stärken der Mitarbeitenden herauszufinden, damit diese entsprechend ihres Potenzials weiterentwickelt werden können.

Ein ganz wichtiger Aspekt, dem immensen Arbeitsdruck entgegenzuwirken, ist es, die Überbelastung konkret anzusprechen und offensiv damit umzugehen, bevor es zu seelischen Verwerfungen kommt. „Gerade in Krisenzeiten beißen Mitarbeiter eher die Zähne zusammen, als Klartext zu sprechen“, so der Abteilungsleiter eines Automobilzulieferunternehmens. „Möglicherweise wird es als ein Zeichen von Schwäche ausgelegt, wenn man sagt, dass man nicht mehr kann“, befürchtet er. Interessanterweise ist aber das Gegenteil der Fall.

Meist sind es die bioklimatischen Faktoren in den Unternehmen, die eine Burnout-Situation begünstigen können – für Unternehmen, Abteilungen und die Menschen:

- Orientierungslosigkeit in Umbruchphasen
- Fehlendes Vertrauen – gegenüber dem Chef und den Kollegen
- Mangelnder Respekt im gegenseitigen Umgang
- Ungenügende Anerkennung
- Divergierende oder mehrdeutige Ziele

- Unklare oder unausgesprochene Erwartungen
- Ungenügende Erfolgskriterien
- Kein oder kein ausreichendes Feedback zu Arbeitsergebnissen
- Fehlende Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten bei gesteigerter Verantwortung
- Zu viele Aufgaben
- Aktivitäten statt Aufgaben (operative Hektik)
- Ungenügende Autonomie der Arbeitsplatzgestaltung
- Kommunikationsüberflutung (E-Mails, Conference-Calls, Smartphones, Meetings, Video-Konferenzen, Fremdsprachen)
- Zeitprobleme (häufiges Reisen, Jetlag, wechselnde Zeitzonen, ...)
- Kein selbstbestimmter Umgang mit der eigenen Zeit
- Geringe Einflussfähigkeit und eingeschränkte Freiheitsgrade
- Kulturelle oder sprachliche Unterschiede
- Rollenkonflikte oder Rollenunsicherheit
- Trennung von der Familie durch zweiten Wohnsitz oder häufige Reisen
- Angst
- Kränkung und Mobbing.

Die Symptomatik der Erschöpfungsdepression ist nicht nur ein Problem der einzelnen Mitarbeitenden, sondern ein Indikator für eine kranke Organisation mit den Auswirkungen auf eine ebenfalls schon erkrankte Gesellschaft.

Es ist nicht primär das Zuviel an Arbeit, sondern häufig die Überforderung und Versagensangst, die in der Erschöpfungsdepression und Entfremdung enden kann. Das Gefühl, nicht zu genügen in einer sich immer schneller drehenden Welt, wird durch die Widersprüchlichkeit der eigenen Erwartungen und durch konkrete Ansprüche noch verstärkt: Auf der einen Seite heißt es in den modernen Firmen: „Sei kreativ, authentisch, handle proaktiv und eigenverantwortlich“. Auf der anderen Seite spüren die Mitarbeitenden den wachsenden Druck, müssen mit Mehrarbeit und Zusatzaufgaben klarkommen und leiden unter der stärker werdenden Kontrolle durch immer genauere Messinstrumente. Im Spagat dieser entgegengesetzt wirkenden Kräfte kann selbst ein gut ressourcierter Mitarbeiter im Drama der Zielübererfüllung emotional die Grätsche machen.

Echte Heilung bedeutet, sich so lange den unterschiedlichen Ebenen zuzuwenden, bis eine gemeinsame Lösung gefunden ist. Dies bedeutet in

erster Linie wahrzunehmen und zuzuhören, was gerade ist. Das fängt bei den Mitarbeitenden an. Interessanterweise wächst das Bedürfnis nach Anerkennung in dem Maße, wie die eigene Leistungsfähigkeit abnimmt. Wichtig ist es, die eigenen Grenzen wahrzunehmen und zu hinterfragen. Im Unternehmen müssen Erwartungen und Ansprüche reflektiert werden.

Fragen zur Reflexion:

- ⚙ Was erwarte ich von mir selbst?
- ⚙ Mit welcher Haltung arbeite ich?
- ⚙ Was erwarten andere von mir?
- ⚙ Welches Klima herrscht in den Räumen unseres Unternehmens?
- ⚙ Wie gehen wir miteinander um?
- ⚙ Was macht eine gesunde Unternehmenskultur aus?