

# **Zeitenwende im Gesundheitswesen**

**Wie die Gesundheitsversorgung  
wieder liebevoll und effizient werden  
kann.....**

**Einfach gesagt: besser und billiger  
Health Care Delivery 2.0**

Wolfgang Huber 2024

***Mit dem Denken, mit dem wir ein Problem  
geschaffen haben, können wir es nicht lösen  
(Einstein)***

## Vorwort von Othmar Hill

Systeme habe ihren Anfang und ihr Ende. Systeme entstehen fast immer, weil es ein Bedürfnis gab, das das Werden des Systems rechtfertigte. Wenn das System das Bedürfnis nicht mehr ausreichend befriedigt oder das Bedürfnis sich geändert hat, dann beginnt das Ende des Systems. Das kann aber lange dauern, denn es gibt viele Menschen, die am Erhalt des Systems ihre Existenz begründen. Das ist ja grundsätzlich verständlich, denn jedes System braucht Kräfte, die sich für den Erhalt des Systems bemühen. Es darf aber der Sinn des Systems nicht verloren gehen. Wenn der Sinn verloren geht und es mehr um den Erhalt geht, dann endet das System früher oder später und das ist der Lauf der Dinge. Das Leben geht weiter und es wird etwas Neues entstehen.

Das soziale Gesundheitssystem in Österreich wurde entwickelt, weil wir alle begriffen, dass der Erhalt der Gesundheit von allen zum Vorteil aller ist. Als Bismarck damals das Gesundheitssystem einführte, ging es um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, dann ging es lange um die Verlängerung des Lebensalters und jetzt geht es vor allem um die Erhöhung der Lebensqualität. Das Gesundheitssystem war vor allem für die akut Kranke da. Es hat sich viel geändert, denn jetzt haben wir mehr chronisch Kranke und die brauchen eine andere Vorgehensweise.

Wie dem auch sei, die Kosten des Gesundheitswesens sind stark gewachsen. Da das Gesundheitswesen in Österreich als Recht angesehen wird, muss vor allem der Staat sich um das Gesundheitswesen kümmern. Der Staat hat dann viele Manager geholt, die aus dem Gesundheitswesen das gemacht haben, was sie gelernt haben: eine Industrie. Die Menschen, die dort arbeiten, wurden zu Dokumentationssklaven und Fließbandarbeiter gemacht und der Patient wurde zur thermodynamischen Masche degradiert, die man reparieren sollte.

Was wir aber nun erleben, dass die Menschen das nicht wollen und so verlassen sie das System. Ärztinnen wollen nicht mehr für das Sozialsystem arbeiten. Die Pflege, obwohl wir das Land in der EU mit den meisten Pflegekräften sind, verlassen ihre Beruf und wir haben einen Pflegegenotstand.

Als wäre das nicht schlimm genug, erleben wir eine gesellschaftliche Zeitenwende. Sicherheiten, wie wir sie bisher gewohnt waren, gibt es nicht mehr. Unser wirtschaftliches System ist an einen Endpunkt gelangt. Durch die Klimakrise, die Digitalisierung, die Informations-Flut durch die sozialen Medien, politische Radikalisierungen, Zusammenbrüche von großen Unternehmen, Migration von Arbeitskräften aus dem oft fernen Ausland bringt einen Umbruch am Arbeitsmarkt. All das macht vielen von uns Angst. Wir suchen nach Antworten in einer Umwelt, die so komplex geworden ist, dass wir sie mit herkömmlichen Denkmodellen nicht mehr bewältigen können.

Der Ruf nach einfachen Lösungen ist allzu verständlich. Populisten geben zwar Versprechen auf radikale Ordnungen ab, die sie aber nicht halten können. Das greift unsere demokratischen Werte an und destabilisiert unsere Institutionen. Aber unsere Welt ist **VUCA** geworden: **volatil** durch rasches Auf und Ab, **unkalkulierbar** infolge der rasanten Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen, **chaotisch** infolge unbekannter Entwicklungen, Stichwort KI, und **ambigues** weil sich die Wirklichkeit oft mit zwei oder mehreren gegenteiligen Wahrheiten darbietet. Es sind Herausforderungen zu bewältigen, die wir bisher nicht gewohnt sind.

In den Betrieben funktioniert das bisherige Führungsverhalten nicht mehr. Organisationen können nur in Ausnahmesituationen hierarchisch geführt werden: etwa bei der Feuerwehr, dem Militär oder am Operationstisch. Die Teams arbeiten immer mehr disloziert. Eine Gruppe werkt im Inland, hat aber auch Kolleg:innen etwa in Bratislava oder gar in Hongkong. Aber wie führt man interkulturelle Gruppen, die aus europäischen, asiatischen und afrikanischen Kulturen stammen? Video-unterstützte Herz-Operationen per Roboter selbst über Kontinente hinweg werden an der Tagesordnung sein!

Rationale Antworten reichen in diesem täglichen Wirrwarr einfach nicht aus. Es liegt an uns, Organisation völlig neu zu denken. Der Fokus in der Führung von Betrieben muss mehr und mehr auf dem Faktor Zwischenmenschlichkeit gerichtet sein.

Im Gesundheitswesen wird dies immer mehr spürbar, dass eine Bürokratisierung der Betreuung von Bedürftigen auf immer größeren Widerstand stößt. Gleichzeitig leiden viele Menschen unter einem Mangel an Zuwendung. Die psychohygienische Versorgung der Bevölkerung ist gelinde gesagt prekär. Wer heute einen dringenden Termin für eine psychiatrische Behandlung braucht, muss Wochen, wenn nicht Monate darauf warten. Gerade die Jugend-Psychiatrie kann als völlig unzureichend bezeichnet werden. In der Pflege fehlen die Arbeitskräfte, weil zu schlecht bezahlt und mit miesen Arbeitsbedingungen sowie überlasteten Arbeitszeiten konfrontiert.

Wie schon vorhergeschrieben, das Leben geht weiter und für das alles gibt es gute Lösungen, die sich schon bewährt haben. Selbstverständlich sind die bewahrenden Kräfte so stark, dass man alles verhindert möchte. Fürchtet euch nicht, alles dauert und auch das wird dauern, doch fangen wir mit einem kleinen Pflänzchen an.

Gerade das Gesundheitswesen könnte – mehr als andere Sektoren - der Trendsetter für eine neue Organisations-Kultur werden. Darüber wie wir das ganze System umkrempeln sollten und wie wir einen Paradigmen-Wandel selbst in so komplexen Zeiten wie dieser bewältigen können, darüber handelt dieses Buch.

## 1. Einleitung

Seit den 70er Jahren versuchen wir das Gesundheitswesen in den Griff zu bekommen. Alle westlichen Länder sprechen davon, dass sie zu hohe Gesundheitskosten haben. Interessanterweise haben aber die mit dem höchsten Wettbewerbsvorteil auch die höchsten Gesundheitskosten. Die mit dem höchsten Wettbewerbsvorteil sind auch die reichsten Länder.

Reichtum ist der Treiber von Gesundheitskosten. Wer reich ist, gibt auch viel Geld für seine Gesundheit aus und wenn in einem Land das Gesundheitswesen vor allem öffentlich bezahlt wird, muss die Allgemeinheit dafür zahlen. Wählerinnen in einem reichen Land wollen ein gutes Gesundheitswesen und deswegen ist es das eiserne Gesetz für jeden Politiker: ändere nichts Wesentliches am Gesundheitswesen. Da die Kosten immer mehr stiegen, begannen die Politiker in ihrer Verzweiflung den Versprechen von den Managern zu hören, dass sie das schon „managen“ können. Dies ist doch verwunderlich, wenn jemand aus einem anderen Gebiet mit einer fachfremden Ausbildung mit der falschen Methode behauptet, er könne das Problem lösen. Wichtig war nur, dass nichts Wesentliches verändert wurde, weil alle es so wollten. Die Politiker hörten auf die Manager. Wenn man aber den Menschen gesagt hätte, was ihnen diese „Spielwiese“ kostet und was sie ihnen wirklich bringt, gäbe es wahrscheinlich sofort eine Reform! Man hat es aber verschwiegen und wenn etwas nicht gut lief, hat man eine Pseudoreform angekündigt und hat versucht mit noch mehr Geld das Problem zu lösen. Es durfte gar nicht auffallen, wie ineffizient und ineffektiv es ist. Man ignorierte einfach, dass wesentliche Parameter des Gesundheitswesens wie Mortalität und Morbidität in keinsten Weise mit den Kosten korrelierten. Es fiel auch nicht auf, dass man seit Jahrzehnten das Gesundheitswesen mit der falschen Denkweise managt. Es wurde wie eine Industrie gemanagt, denn die Grundannahme des Systems ist, dass der Mensch eine thermodynamische Maschine ist. Aus diesem Grund wurde alles in Prozess gezwängt, die genauesten dokumentiert werden müssen und die Menschen im System wurden zu Fließbandarbeiterinnen und Dokumentationsklaven gemacht. Das hat aber viel Leid verursacht, und zwar nicht nur bei denen, die im Gesundheitswesen arbeiten, sondern auch bei denen für die das Gesundheitswesen eigentlich da ist. Solange viele Mitarbeiterinnen in das Gesundheitswesen strömten, konnte man wegschauen. Solange genug Geld da war, konnte man die Frage: was kostet das eigentlich, wenn die Medizin und die Pflege ca. ein Drittel ihrer Arbeitszeit zum Dokumentieren verwenden, die kaum jemand jemals liest, einfach ignorieren.

Viel Hunde sind des Hasen Tod. Die Kosten des Gesundheitswesens sind in den Ländern, in denen es vor allem die Allgemeinheit trägt, viel zu hoch und die geburtenschwachen Jahrgänge mit einer neuen Einstellung lassen sich diesen Umgang mit Menschen einfach nicht mehr gefallen. Die Jungen oder Gen X, Y, oder Z lassen sich nicht mehr zu Dokumentationsklavinnen oder Fließbandarbeiterinnen machen. Nun wird oft versucht mit noch mehr Regel das Problem zu lösen. Es funktioniert aber nicht. Houston, we have a problem, wird an die Zentrale geschickt, doch die Zentrale ist völlig überfordert, denn mit der bestehenden Denkweise kann sie das Problem nicht lösen. Aus diesem Grund kann man mit den bestehenden Mitteln das Gesundheitswesen nicht reformieren! Es ist wie ein großer Dinosaurier, der einfach untergehen wird und die einzige Frage ist wann. Das macht aber nichts, denn es gibt immer ein weiter!

Das Weiter ist keine große Reform, sondern kleine Einrichtungen, die mit organischem Wachstum ihren Weg gehen und die Dinosaurier einfach so lassen, wie sie sind!

Beispiel in anderen Ländern haben gezeigt, was eine richtige Denkweise sein könnte.

**Im Grunde ist es ganz einfach: behandle ein komplexes System, wie ein komplexes System. Lassen sie die Medizin und Pflege einfach Medizin und Pflege sein, doch machen sie es nur mit Menschen, die eine intrinsische Motivation haben  
Die Struktur ist ein Netzwerk und die Zentrale unterstützt und mehr nicht, also**

Netzwerkstruktur! Die Zeit der Hierarchien ist vorbei! **Legen sie einvernehmlich und transparent einen medizinischen und wirtschaftlichen Rahmen fest!**

**Vergessen Sie nie, dass der Sinn des Gesundheitswesens ist, Patientinnen auf dem Weg zur Heilung zu begleiten und akzeptieren Sie Ihre Grenzen!**

**Klingt einfach, ist aber sehr schwer.**

**Das wird so ca. 20% an Kosten einsparen, wie es sich in anderen Ländern gezeigt hat. Wenn man das System dafür bezahlt, dass die Menschen gesund bleiben und NICHT, dass man die Krankheit bezahlt ist noch mehr möglich!**

Die folgenden Kapitel kann man in drei Gruppen teilen. Die erste versucht die richtige Denkweise zu vermitteln. Die Lösung ist sicher NICHT, noch mehr Fachwissen in ihren Kopf zu schütten, sondern Denkanstöße zu geben, wie Sie in einem komplexen System Herausforderungen zum Wohle aller lösen können.

Da geht es um folgende Themen:

- Komplex mit kompliziert
- Beziehung ist das beste Medikament
- Wer ist gesund?
- Das göttliche Geschenk und sein würdiger Diener
- Intrinsisches Ziel und externer Auftrag
- Die Ordnungen und die Gleichwertigkeit

Die zweite Gruppe wird konkreter. Hier geht es um das richtige Verhalten und es wird ein Erfahrungswissen vermittelt.

- Vertrauen und Kompetenz I
- Vertrauen und Kompetenz II
- Die Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse
- Wer ist ein guter Manager
- Marketing ist nicht Manipulation
- Konflikt ist kein Streit
- Die üblichen Killerargumente

Die dritte Gruppe gibt Denkanstöße für die persönliche Kompetenz. Es geht darum, wie man weise und humorvoll wird.

Jedes Kapitel steht für sich selbst. Man kann das Buch auch nur Anlass bezogen lesen. Ein komplexes System hat viel Facetten und wir alle müssen noch viel lernen, denn es verlangt eben eine neue Denkweise und wir alle sind da sehr herausgefordert und verwechseln vieles. Was sehr oft verwechselt wird oder nicht richtig gedacht wird, ist nun hier angeführt:

## 2. Denkweise

### Komplex und kompliziert

#### Das Gesundheitswesen ist ein komplexes System

Nach 30 Jahren als sogenannter Health Care Manager, der vielerlei Institute, Gesellschaften, Ordinationen und auch Organisationen, immer mit einem guten Team von Ärztinnen und Pflegerinnen entwickelt hat, kann ich nur sagen, die klassischen Manager sind Teil des Problems des Gesundheitswesens. Keinesfalls sind sie die Lösung! Zuerst sollte man die Frage stellen, hat das Gesundheitswesen überhaupt ein Problem? Meine Antwort ist nein. Die Politik hat ein Problem mit dem Gesundheitswesen und meiner Meinung nach ist die Politik eigentlich das Problem des Gesundheitswesens, weil sie konsequent falsche Lösungen für vermeintliche Probleme verfolgt. Die Politik lässt die WählerInnen über die wahren Kosten im Ungewissen und spart dann das System kaputt. Wie man nun in der COVID-Krise gesehen hat, ist ein gutes Gesundheitswesen ein großer Wettbewerbsvorteil für ein Land. Die Höhe der Gesundheitskosten hat eine positive Korrelation mit dem Wettbewerbsvorteil eines Landes. Es mag sein, dass die Politik nicht mehr zahlen will. Die Lösung sollte dann wohl eine transparente Diskussion darüber sein. Die Lösung ist aber sicher nicht, die ÄrztInnen und PflegerInnen zu entmündigen. Moderne Managementliteratur hat gezeigt, dass dies das Problem sogar verschärft. Keinesfalls sage ich, dass Ärzte in gewissen Fragen nicht unterstützt werden sollen, aber Unterstützung ist doch keine Entmündigung. Modernes Management unterstützt oder coacht die ÄrztInnen. Sie werden fragen, wie man darauf gekommen ist. Woher kommt diese Erkenntnis? Die Antwort ist einfach. Unterschiedliche Systeme muss man auch unterschiedlich managen. Aktuell unterscheidet man zwei Systeme, und zwar komplex und kompliziert. Ich bin überzeugt, man wird noch mehr entdecken. Hier ist eine Tabelle, die versucht, den Unterschied zwischen komplex und kompliziert zu erläutern.

	Kompliziert	Komplex
Struktur	Hierarchisch	Netzwerk
Wer bestimmt	Zentrale	Peripherie
Wirtschaft	Vorgabe	Vereinbarung
Verhalten	Regeln	Prinzip
Unsicherheit	Vermeiden	Akzeptieren
Fehlerkultur	Vermeide Fehler	Fehler sind Lehrhilfen
IT	Unterstützung	Conditio sine qua non
Kommunikation	Selektiv	Transparent
Entscheidung durch	Intellekt	Intuition

Das sagt, wie nachzulesen ist, die moderne Managementliteratur. Das ist state of the art! (Quelle: Laloux, Reinventing Organizations) Hierzu ein Beispiel: Die Industrie ist ein kompliziertes, also berechenbares System, während das Gesundheitswesen ein komplexes System, also ein nicht berechenbares System ist, das auch so gemanagt werden muss. Ich gebe allerdings zu, dass man erst seit Kurzem weiß, wie man ein komplexes System managt. Vorher hat man es einfach nicht gemacht, weil man es nicht besser wusste.

Kompliziert ist berechenbar und ist konstruktivistisch technomorph. Es ist die Aufgabe weniger, hat im Großen und Ganzen ausreichend Information und hat das Ziel der Gewinnmaximierung. Die Zentrale entscheidet und die Peripherie exekutiert.

Komplex hingegen ist unberechenbar. Es ist die Aufgabe vieler und ist indirektes Einwirken. Komplex hat nie ausreichende Information. Die Zentrale unterstützt und die Entscheidung liegt in der Peripherie. Komplex ist systemisch und evolutionär und bedeutet die Gestaltung und die Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt.

Die künstliche Intelligenz hat die Komplexität für uns insoweit verständlich gemacht, sodass wir damit umgehen können. Es gab aber schon vorher gute Manager in komplexen Systemen. Und wie haben die guten Manager das gemacht? Sie haben sich auf ihre Intuition verlassen. Nur hat sich das keiner sagen getraut. Schlechte Manager waren immer schon Gefangene der Zahlen. Damit sind diese Zahlenterroristen gemeint. Die sind aber bald Geschichte, denn man braucht man den Manager, der alles in die Regeln des komplizierten Systems zwingen will, jetzt nicht mehr. Auch wenn das viele gerne hätten, können wir die Komplexität des Lebens nicht in Zahlen fassen. Also wie managt man ein komplexes System? **Mit Intuition, Kreativität und Vertrauen und natürlich braucht man ein Ziel, das Sinn hat. Dieses Ziel, wie es jetzt ist, darf nicht vor allem dem Erhalt des Systems dienen, sondern es muss den ursprünglichen Sinn des Systems erfüllen, also für die Patient\*innen da sein.**

Die meisten Menschen haben Schwierigkeiten, Intuition und Emotion zu unterscheiden. Im Grunde ist es aber leicht. Intuition hat man bei Themen, mit denen man sehr vertraut ist, wenn man sich in Ruhe befindet, und man kennt den Auslöser der Intuition nicht. Bei der Emotion hingegen braucht man nicht vertraut zu sein, man ist meistens aufgeregt und man kennt den Grund, der eine Emotion ausgelöst hat. Es ist die Intuition, die uns hilft, in einem komplexen System die richtige Entscheidung zu treffen. Ein weiterer Punkt ist, man versucht die Dinge einfach zu machen. Um Albert Einstein zu zitieren: mache es so einfach wie möglich, aber nicht einfacher. Die Hierarchie passt gut für komplizierte Systeme. Für komplexe Systeme ist es zu „kompliziert“. Klingt komisch, das ist aber so! Wenn etwas komplex ist, muss derjenige, der es erlebt, rasch handeln können. Das hat sogar schon das Militär begriffen. Jedenfalls das amerikanische! Man muss aber Vertrauen in die Kompetenz dessen haben, der die Komplexität erlebt und man muss demjenigen die verfügbaren Informationen geben. Er entscheidet, die Zentrale unterstützt. Er kann aber nicht tun, was er will. Es gibt einen vereinbarten Rahmen, an den er sich halten muss und er ist für das, was er tut, verantwortlich. Jetzt mag mancher sagen, das ist nur ein Beraterschmäh, der keine praktische Relevanz hat. Das ist nicht der Fall. Es gibt schon viele sehr erfolgreiche Beispiele, wie das gelungen ist. Das Berühmteste ist wohl Buurtzorg in den Niederlanden, die bessere Qualität zu niedrigen Kosten geschaffen haben. Wie ist das gelungen? Es gibt einfach keine Manager des alten Denkens, denn sie sind nur teuer und schaffen Probleme!

### Fallstudie:

Die Tante meiner Frau, Emma heißt sie, hatte eine schwerer Hüftarthrose, aber wollte sich partout nicht operieren lassen. Mein Bruder, ein Arzt, rief mich an und meinte, dass diese Tante wohl nicht hundertprozentig unkompliziert ist. Sie muss aber jedenfalls dringend operiert werden. Mein Bruder, so sehr ich ihn schätze, hat sich aber geirrt, denn Emma ist nicht kompliziert. Sie ist wirklich komplex, völlig unberechenbar und rationalen Argumenten völlig unzugänglich. Meine Schwiegerfamilie rief mich an und meinte: „Du hast den Zugang. Dir vertraut sie. Mache etwas!“ Nun der Druck wurde immer größer. Ich ging jedenfalls zu Emma und schlug ihr vor, dass wir Einkaufen gehen könnten. Sie stimmte dem zu und so gingen wir los, obwohl ihr Gehen bestenfalls als Humpeln bezeichnet werden

kann. Als wir durch die Stadt schlenderten, gingen wir bei einem Orthopäden vorbei, der schon auf uns wartete. Ich sagte zu Emma: „Welch Zufall! Wir gehen gerade an eine der Ordination meines Freundes, einem Orthopäden, vorbei. Er ist gerade dort. Meinst Du nicht wir sollten ihn nur einen Blick auf deine Hüfte werfen lassen?“ Emma schaute mich misstrauisch an, aber ihr gefiel das Theater, das ich hier veranstaltete. Mürrisch stimmte sie zu. Als der Orthopäde sie untersuchte, begann er mit mir zu schreien und mich zu beschimpfen, was für ein verantwortungsloser Kerl ich sei. Nun das wollte Emma auch wieder nicht, dass ich so hingestellt werde und widerwillig stimmte sie einer Operation zu. Als ich sie nach der Operation im Krankenhaus besuchte, kritisierte sie mich scharf, denn sie hatte keine Schmerzen mehr und es ging ihr nun ausgezeichnet und das hätte ich ihr wohl früher sagen können.

### Was lernen wir daraus?

Ich hatte ein klares Ziel. Emma vertraute mir, weil ich sie wertschätze, und ich versuchte sie dort abzuholen, wo sie nun einmal ist, auch wenn es noch so fern von jeder Rationalität ist. Sie liebt meine kreativen Ideen zu einer Lösung zu kommen. Nie hätte sie einem Vorschlag zum Orthopäden zu gehen, zugestimmt, aber Einkaufen mag sie. Man braucht also ein Ziel, Vertrauen und Kreativität, um in einem komplexen System ans Ziel zu kommen. Manche sagen, dass das doch wohl völlig unvernünftig sei. Ich entgegne da immer: unvernünftig ist an die menschliche Vernunft zu glauben!

## Beziehung ist das beste Medikament

Die Harvard Longevity Study hat über 730 Männer 75 Jahre verfolgt und hat herausgefunden, dass es nur einen signifikanten Faktor für Langlebigkeit gibt und das ist gute Beziehung. Das trifft sich gut, denn das ist genau das, was auch die Mitarbeiterinnen geben wollen, doch das heutige System lässt es kaum zu. Die Patientinnen sind viel klüger, als wir alle meinen, denn sie gehen nun zu den Wahlärztinnen, bei denen sie das bekommen, was ihnen auch guttut: eine gute Beziehung!. Menschen wollen eben nicht nur eine Fachmeinung, sondern sie wollen auch Achtsamkeit und Respekt. In der heutigen Zeit ist aber Achtsamkeit sehr selten geworden, weil wir alle mit akustischem und visuellem Müll zugeschüttet werden. Wir werden zu einer Standardmeinung verpflichtet, die uns meistens durch die Medien vorgegeben wird.

In den sogenannten guten alten Zeiten wurden die Ärzte als Götter in Weiß akzeptiert und ihre Meinung war sakrosankt. Die Patientinnen ließen sich das gefallen, denn sie waren ja nur Konsumenten der Leistung. Bezahlt hat das ja überwiegend die Sozialversicherung und die war, ökonomisch gesehen, daher der Kunde. Da die Medizin immer teurer wurde, wurden die Tarife so sehr gekürzt, dass es sich nur mehr rechnet, wenn man für die Patientinnen circa drei Minuten aufwendet. In drei Minuten kann aber kaum eine Beziehung entstehen und damit ist der wichtigste Teil der Medizin unmöglich gemacht worden.

Die Menschen wissen das und fliehen zu den Wahlärztinnen. Viele Ärztinnen verlassen auch das Sozialsystem, weil sie die ständige Entmündigung durch Menschen, die die Medizin nicht wirklich beherrschen, nicht mehr ertragen wollen.

Die Entmündigung wurde gerechtfertigt, weil die Ärzte sich wirtschaftlich nicht kompetent sind. Das mag zwar stimmen, dass Ärzte sich wirtschaftlich nicht auskennen, doch begreifen sie wohl sehr gut, dass man am Ende des Tages mehr einnehmen als ausgeben soll. In ihren Praxen und privaten Kliniken beweisen sie das. Sicher wissen Ärzte nicht alles und suchen sich in wirtschaftlichen Fragen Unterstützung, aber sie sind nicht entmündigt und sie können eine Medizin betreiben, die eben sowohl effizient als auch effektiv ist. Die Medizin ist so erfolgreich, dass sie eben sehr komplex, ambulant und interdisziplinär geworden ist und auf diese Komplexität kann man nur reagieren, wenn man kompetent ist und nahe dem Patienten ist und das macht eine moderne Gesundheitseinrichtung aus, wie es sich in vielen Ländern schon zeigt. Keinesfalls darf aber durch irgendwelche Manager die Beziehung Arzt Patient zerstört werden.

Wie konnte das passieren?

Die heutige Medizin hat das Paradigma zulassen, dass der Mensch eine thermodynamische Maschine ist, die zwar gewissen Eigenheiten wie Gefühle und Psyche hat, aber das sind letztendlich nur Funktionen der Maschine, die man früher oder später auch erklären wird können. Das sind halt Designfehler der Maschine und wir sind ganz fasziniert von Spock von Raumschiff Enterprise der keine Emotionen mehr hat und sehen ihn als Weiterentwicklung. Im Grund ist die These: der Körper hat ein Bewusstsein. Nun gibt es andere die sagen das Bewusstsein hat einen Körper.

Wer Recht hat, wissen wir nicht, aber Tatsache ist, dass der Placeboeffekt zwischen 20 und 40% ist und ebenso wissen wir, dass der jetzige wissenschaftliche Standard Doppelblindstudie ist, da man die Suggestionskraft der Ärzte ausschließen will. Das spricht doch dafür, dass es etwas gibt, dass eine ziemliche Wirkung hat. Da es aber nicht in unser wissenschaftliches Schema passt, wird es einfach ignoriert. Um eines festzuhalten, die Reparaturmedizin hat ihre Berechtigung und es geht um eine sowohl als auch. Keinesfalls soll die bestehende Medizin schlecht geredet werden, doch sie gehört ergänzt, denn NUR die Reparaturmedizin ist in einem komplexen System eine subkomplexe Antwort. Jeder Mensch ist einzigartig und was wirkt, das wirkt und das herauszufinden, ist die Aufgabe der Beziehungsmedizin.

Die Grundlage der Beziehungsmedizin ist Achtsamkeit. Es verlangt aber Übung und Meditation, dass man eine Achtsamkeit erhöht. Achtsamkeit ist die Grundlage der Intuition, die in einem komplexen System die Grundlage für alle gute Entscheidungen ist. Gerd Gigerenzer, der sich mit dem Phänomen Intuition sehr auseinander gesetzt hat, bezeichnet die Intuition als unbewusste Intelligenz,

die man mit Wort kaum beschreiben kann und es ist das wichtigste Instrument, um in dieser Welt der Unsicherheit mit dieser Unsicherheit klar zu kommen.

Wir alle kennen das Johari Fenster. Es besagt, dass man nur dort agieren können, was mir und auch meinem Gegenüber bewusst ist. Man schätzt, dass dies nur 10% ist. Würde irgendjemand mit einem Auto mitfahren, wenn er wüsste, dass der Fahrer nur einen Visus von 10% hat. Wohl kaum! Im unserem tägliche Leben ist das aber die Regel.

#### Johari Fenster

	Mir Bewusst	Mir Unbewusst
Anderen Bewusst	Fenster des Agierens	Blinder Fleck
Anderen Unbewusst	Intimitäten	Unter- bewusstsein

Wie dem auch sei, die wahre Intuition ist nämlich noch anstrengender als der Intellekt, weil es ein großes Maß an Achtsamkeit voraussetzt und diese Achtsamkeit muss erst erreicht werden.

Wie komme ich zur Achtsamkeit? Achtsamkeit verlangt sehr viel Zeit und Disziplin. Es ist dies eine Disziplin zur Kontemplation, die eine Konzentration auf das Wesentliche verlangt. Man sollte sie täglich üben. So wie man täglich seinen Körper wäscht, so sollte man es auch mit der Achtsamkeit halten. Man sollte täglich eine gewisse Zeit für die Übung der Achtsamkeit reservieren. Und je mehr man tut, desto mehr sollte man es üben. Hier das berühmte Luther Zitat: ich habe heute so viel zu tun, dass ich nicht eine Stunde sondern zwei Stunden beten werde. Heute werden wir aber von einem unglaublichen akustischen und visuellen Müll zugeschüttet, der im Grund die Achtsamkeit fast unmöglich macht. Achtsamkeit beginnt, wenn ich eine Sache und nur eine Sache mache: es kann dies, was auch immer sein. Klassisch ist natürlich die Meditation, aber Meditation ist eigentlich nur eine Fingerübung auf dem Klavier des Lebens.

Wenn ich nun diesem Leben begegne und es ernst nehme, dann sollte ich alle meine Facetten meines Seins, die im Wagen des Lebens mitfahren, mit Achtsamkeit behandeln. Wie geht es meinem Körper? Was sagen mir meine Emotionen, denn erst wenn der Körper und die Emotionen gehört worden sind, fängt der Verstand wirklich zum Arbeiten an. Was sagt dann mein Verstand? Und erst wenn der Verstand gehört worden ist und ich mir dann viel Zeit zur Kontemplation nehme, ich also wirklich achtsam bin, kann man von Intuition sprechen. Was unsere Intuition ermöglicht wissen wir nicht! Sie ist jedenfalls da und sollte im Einklang mit den anderen Bereichen unseres Seins ihre Rolle einnehmen. Die folgende Tabelle versucht darzustellen, wo die Ebene sind, wie eine Heilung durch diese Ebene passieren könnte und welches Instrument es braucht.

Wir dürfen nie vergessen, dass jeder Mensch einzigartig ist. Um diese Einzigartigkeit wirklich respektieren zu können, muss der Patient eine aktive Rolle einnehmen. Eine Maschine hat bei ihrer Reparatur eine passive Rolle. Der Mensch ist jedoch ein wesentlicher Faktor bei jedem Heilungsprozess, wobei vollständig gesund wird niemand. Wichtig bei diesem Modell ist, dass es keines falls nur auf eine Facette setzt, es besagt vielmehr, nützt alles, was da ist und nicht nur den Verstand. Unser Verstand hat seine Grenzen und vieles bleibt daher ungeklärt. Die Quantenmechanik hat ein ähnliches Schicksal und es bleibt uns daher nichts anderes über, als endlich zu akzeptieren,

dass es eben mehr gibt, als wir uns vorstellen können und was wir mit unseren Mittel messen können.

Wenn nun der Mensch eine thermodynamische Maschine ist und sie einen Schaden hat, dann gilt es sie reparieren und das war der Beginn der Reparaturmedizin. Das ist auch bei gewissen medizinischen Fächern wie Orthopäde oder den diagnostischen Fächern wie Radiologie und Labor richtig. Doch bei vielen anderen Fächern ist es falsch, denn dort gilt es vor allem eine Arzt Patienten Beziehung herzustellen, denn das ist in komplexen Systemen effektiv und effizient.

Ebene	Wo	Heilung	Instrument
Intuition	Kraftfeld, ? etc.	Begleitung	Weisheit
Intellekt	Großhirn	Wissen	Wissen
Emotion	Zwischenhirn	Begegnung	Reife
Physis	Parasympathikus	Handwerk	Meisterschaft

An dem Paradigma der thermodynamischen Maschine hängen allerdings schwere machtvolle industrielle Komplexe und so wird die Reparaturmedizin vehement verteidigt. Was aber tun, wenn einem die Patientinnen und die Mitarbeiterinnen davonlaufen?

Als wäre die Erkenntnis, dass bis zu 40% der Wirkung eines Medikaments ein Placebo Effekt ist, also der Arzt oder etwas anderes ist für die Wirkung verantwortlich ist, dass man *Doppelblindstudie* machen muss, um die Wirkung des Arztes auszuschalten, veröffentlichte PLOS Medicine, ein renommiertes medizinisches Wissenschaftsmagazin, dass **67% aller klinischen Studien falsch sind.** (John P.A. Ioannidis, "Why Most Published Research Findings Are False", 2005 PLOS Medicine).

Das wird alles ignoriert, weil die Machtstrukturen es nicht wahrhaben wollen und wie so oft in der Geschichte der Menschen wird ein System aufrechterhalten. Das Paradigma beginnt allerdings zu bröckeln, weil die Menschen es einfach nicht mehr wollen. Man kann eben die Einzigartigkeit jedes Menschen nicht mit Standardisierung einfangen. Der Mensch hat vielleicht Eigenschaften einer thermodynamischen Maschine, aber er ist viel mehr als das. Nun wird gesagt, dass mag schon sein, aber wir können es uns nicht leisten. Das ist die größte Lüge! Wie man weiß, ist in einem komplexen System die Individualisierung effizienter und effektiver.

Es ist nur eine Frage der Zeit, wie das im Ostblock auch geschah, dass dieses System implodiert, denn es will niemand mit Ausnahmen der Manger und gewisser Politiker, und es ist viel zu teuer.

### Was lernen wir daraus?

Wenn man den Patientinnen, das gibt, was sie wollen, sind alle glücklich und es kostet weniger. Der Patient muss aber gut informiert sein und das ist die Chance des Arztes in Beziehung zu treten und für den Patienten ein Begleiter auf seinem Lebensweg zu sein. Um die Einzigartigkeit zu entdecken, verlangt es Achtsamkeit und Empathie und das ist das, was die Medizin menschlich und erfüllend macht. Auch wenn jeder eine Einzigartigkeit ist, ist unsere Existenz mit der Existenz aller verbunden: das Leben ist nicht eine Zeit, die vergeht, sondern die Möglichkeit zur Begegnung, um in dieser Begegnung zu werden. Wahres Leben ist Begegnung, wie Martin Buber es schon sagte.

Ganz einfach gesagt, schlage ich folgende 4 Schritte vor: Wahrnehmen, Ausreden lassen, was sehr viel Zeit spart, Berühren, was die Angst verringert und ehrlich mit seinen eigenen Grenzen sein.

## Wer ist gesund?

**Gesundheit** des Menschen ist laut Weltgesundheitsorganisation „*ein Zustand des vollständigen, körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.*“ (WHO Definition). Diese Definition erhebt einen hohen Anspruch, der wohl kaum zu erfüllen ist und fast jeden bei näherer Betrachtung und Untersuchung zu einem Kranken macht. Aus diesem Grund gibt es ja auch andere Definition, denen ich viel mehr abgewinnen kann.

Klaus Hurrelmann (2010) definiert Gesundheit als: „Zustand des objektiven und subjektiven Befindens einer Person, der gegeben ist, wenn diese Person sich in den physischen, psychischen und sozialen Bereichen ihrer Entwicklung im Einklang mit den eigenen Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den jeweils gegebenen äußeren Lebensbedingungen befindet.“ In seinem Verständnis, das die Brücke zu den interdisziplinär orientierten Gesundheitswissenschaften schlägt, ist Gesundheit ein angenehmes und durchaus nicht selbstverständliches Gleichgewichtsstadium von Risiko- und Schutzfaktoren, das zu jedem lebensgeschichtlichen Zeitpunkt immer erneut in Frage gestellt ist. Gelingt das Gleichgewicht, dann kann dem Leben Sinn und Freude abgewonnen werden, es ist eine produktive Entfaltung der eigenen Kompetenzen und Leistungspotentiale möglich, und es steigt die Bereitschaft, sich gesellschaftlich zu integrieren und zu engagieren. (Hurrelmann 1999, 2010)

Manfred Lütz wiederum meint, dass Gesundheit ist, wenn man mit seinen Krankheiten zu leben gelernt hat. Das Thema Gesundheit hat eben sehr viele Facetten, das viele Artikel und Bücher gefüllt hat. Es ist aber nicht Gegenstand dieses Artikels. Vielmehr möchte ich die Wertigkeit der Gesundheit im Vergleich zur menschlichen Würde behandeln, da dies in vielen Bereichen verwechselt wird. Es ist die Würde, die bei einer reflektierten ethischen Betrachtung die höchste Dignität genießt. Das Leben und nicht die Gesundheit ist das fundamentalste Gut, denn ohne das Leben gäbe es auch die Würde nicht. Hier im Vergleich die Aussage der röm. Glaubenskongregation: „ Das körperliche Leben ist ein fundamentales Gut, hier auf Erden Voraussetzung aller anderen Güter. Es gibt aber höhere Werte, für die es gerechtfertigt oder selbst notwendig sein kann, sich der Gefahr auszusetzen, das zeitliche Leben zu verlieren.“ (Quaestio de abortu procurato vom 18. November 1974)

Die Gesundheit als solches ist also nicht einmal ein fundamentales Gut, sondern vielmehr ein wichtiger Faktor in der Teilnahme an der heutigen Gesellschaft, die eben nicht nur Fit und Fun predigt, sondern für die auch ein Funktionieren im Produktions- bzw. Serviceprozess eine hohe Bedeutung hat. Es war auch die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit das Ziel, warum die Sozialversicherung im 19. Jahrhundert in Deutschland eingeführt wurde. Durch unsere Lebenserwartung und durch die Erfolge der modernen Medizin gibt es aber nun immer mehr chronische erkrankte Menschen, denen die Teilnahme an unserer Gesellschaft erschwert wird. Ich meine sagen zu können, dass das Gesundheitswesen selbstverständlich diese Menschen behandelt und für sie Sorge trägt. Ebenso versucht unser Gesetzgeber durch verschiedene Regulationen eine Teilnahme von kranken und behinderten Menschen zu ermöglichen. Es stellt sich aber trotzdem die Frage, ob wir diesen Menschen mit einer ausreichenden Achtung begegnen, die dem Anspruch der Menschlichkeit, die unser Gesundheitswesen immer für sich in Anspruch nimmt, gerecht wird.

Meine erste Vorlesung als Medizinstudent hat damit begonnen, dass der Professor uns verkündete, dass der Mensch eine thermodynamische Maschine sei. Diese Lehrmeinung stand also völlig im Einklang mit dem Zeitgeist, dass es eben Ziel der modernen Medizin sei, das Funktionieren der Maschine Mensch zu sichern bzw. wieder herzustellen. Diese Meinung findet man auch wieder in der klinischen Forschung, denn in vielen klinischen Studien steht nicht der Mensch sondern die Statistik im Mittelpunkt. Wenn aber der Mensch eine Würde hat und so jeder von uns einzigartig ist, so stellt sich die Frage, wie weit geht nun diese Einzigartigkeit und wie weit ist sie standardisierbar, wie es bei Maschinen üblich ist. Wie sehr ist der Mensch nun wirklich eine thermodynamische Maschine? Zweifelsohne hat er Eigenschaften einer thermodynamischen Maschine und es gibt gewisse Gesetzmäßigkeiten. Wie groß ist aber die Variabilität zwischen den Menschen? Gibt es nicht

unterschiedliche menschliche Reaktionen zu allen Medikamenten, die wir nur in den Griff bekommen, dass wir große Gruppen aus der Forschung ausschließen wie zum Beispiel Kinder, ältere Menschen oder Frauen betrachten.

Es soll hier keinesfalls die klinische Forschung in Zweifel gestellt werden, sondern vielmehr ist dies eine Aufruf mit großer Skepsis den verschiedenen Erkenntnissen gegenüber zu stehen. David Freeman beschreibt in seinem Buch Falsch!, dass 67 % der klinischen Studien nicht richtig sind. Er bezieht sich auf die Studie von Ioannidis. Dies liegt nicht darin begründet, dass die Mediziner oder die Pharmaindustrie keine ordentlichen Studien machen, sondern dass bei einer systemischen Behandlung es sehr schwer ist, klare Kausalitäten herzustellen, da der menschliche Körper ein unglaublich komplexes System ist, dessen Geheimnisse in vielen Bereich noch immer im Verborgenen liegen. Dies wird noch verschlimmert, wenn mit Surrogat Parametern gearbeitet wird. Viele klinische Studien benötigen aber diese Surrogat Parameter, denn sonst würden die Studien viel zu lange dauern und die enormen Kosten würden ein Ende der Forschung bedeuten. Die Konsequenz daraus ist allerdings, dass diese Studien auch mit der notwendigen Skepsis zu betrachten sind und so sollten sie auch dem Patienten vermittelt werden. Wie oft hört man ein Mittel hilf bei einer Erkrankung um einen gewissen Prozentsatz! Das wird sehr oft missverstanden und ich selbst habe das schon vielen Menschen erklären müssen. Der Prozentsatz ist meist sehr hoch und zwar aus dem einfachen Grund, weil er sich auf die Zahl der Erkrankten bezieht und nicht auf das Gesamtkollektiv. Es ist also eine relative Wahrscheinlichkeit!

Dieses Medikament senkt ihren Blutdruck und es besteht daher die Hoffnung, dass wenn der Patient das Medikament trotz aller Nebenwirkungen nun ständig nimmt, dass er mit einer geringen Wahrscheinlichkeit von Folgekrankheiten rechnen kann. Bewiesen haben das aber noch kaum Medikamente, weil das Studiendesign eben zu teuer und zu komplex ist.

Ich werde oft gefragt, was macht eigentlich gesund? Meine Antwort ist: ausreichende Bewegung, ausgewogene Ernährung und gute soziale Beziehung im Rahmen der Gene-

## Das göttliche Geschenk und sein würdiger Diener

Wenn wir von komplexen Systemen sprechen, meinen wir keinesfalls eine Reinkultur. Eine solche gibt es nicht. Wir sprechen von Systemen, die vor allem komplex sind wie das Gesundheitssystem, die Kunst und die Erziehung. Das sind alle Systeme, die vor allem mit Menschen zu tun haben und Menschen sind nun einmal keine thermodynamischen Maschinen, sondern sie haben so etwas wie das Bewusstsein, was wir noch nicht erforscht haben, weil die klassische Forschung mit ihren Paradigmen es nicht erforschen kann. Aus diesem Grund ist ein Großteil des Bewusstseins verborgen und man schätzt, dass wir nur mit 10% des Bewusstseins agieren. Die Hirnforschung der letzten Jahrzehnte haben wunderbare Erkenntnisse gewonnen. Nehmen wir nur z.B. McGilchrist, der auf die zwei Hirnhälften hinweist. Die eine ist da, um Essen zu finden und die andere ist dazu da, um nicht gegessen zu werden. Das mag manchen als zu einfach erscheinen, aber wir sollten die Erkenntnis der Evolutionspsychologen zur Kenntnis nehmen, dass man Menschen zwar aus der Steinzeit nehmen kann, aber die Steinzeit nicht aus den Menschen. (Nigel Nicholson, HBR 1998) Das Verhalten, das über Millionen Jahre unser Überleben gesichert hat, ist noch immer in uns tief verankert und wird auf die heutige Situation angewandt. Während sich die eine auf etwas fokussiert und vieles ausklammert, versucht die andere ein möglichst großes Bild von dem Umfeld zu bekommen. Wenn man vieles ausklammert, ist der menschliche Verstand ausreichend, um erfolgreich zu sein. Da sich das Umfeld aber ständig ändert, muss man mit Intuition arbeiten, die keinesfalls mit Emotion verwechselt werden darf. McGilchrist betont, dass man beide Hälften braucht, und es hängt von der Situation ab, welche mehr benötigt wird.

Da man aber nicht ständig essen sucht, aber ständig in der Gefahr ist Essen zu werden, hat die rechte Hirnhälfte, die also für das Gesamtbild zuständig ist, eine größere Bedeutung, und kann bestenfalls mit Intuition erfasst werden. Wir leben aber in einer Zeit, in der diese Hälfte kaum geschätzt wird. Einstein hat das so wunderbar zusammengefasst: Die Intuition ist ein göttliches Geschenk und der Verstand ein würdiger Diener. Wir leben aber in einer Zeit, in der das Geschenk missachtet wird und der Diener verehrt wird.

Im Gesundheitswesen braucht man vor allem die rechte Hälfte, die auf das Umfeld schaut und für komplexe Systeme geeignet ist. Trotzdem gibt es Einiges im Gesundheitswesen, das ein kompliziertes System ist. Wie kann man das also unterscheiden? Hier gilt die Prinzipienregel. Kann ich besser mit Regeln oder mit einem Prinzip das Ziel erreichen? Wenn ich eine Maschine baue, gibt es ganz klare Vorgaben. Hier geht es vor allem um den Prozess. Bei einem komplexen System geht es vor allem, um das Ergebnis.

**Fallstudie:** In einem Fußballspiel ist das Prinzip dem Gegner ein Tor zu schießen. Natürlich gibt es auch Regeln, aber die sind für den Erfolg von nachrangiger Bedeutung. Kein Fußballspieler gewinnt, weil er alle Regeln kennt. Er verliert bestenfalls, wenn er sie nicht kennt, aber für den Sieg reicht es nicht. Es muss sein intrinsisches Ziel sein, dass er den Ball ins gegnerische Tor bringen möchte und alle in der Mannschaft haben das Vertrauen und den Glauben, dass alle im Team das gleiche Ziel haben, und dann gewinnt er.

**Was lernen wir daraus:** Man muss sich die Mühe machen und fragen. In welchem System bin ich. Beides hat seine Berechtigung und für den Erfolg ist die richtige Anwendung die Voraussetzung.

## Intrinsisches Ziel und externer Auftrag

(Achtung: dies ist nicht im Einklang mit dem Zeitgeist)

Was ist der Sinn einer Maschine? Eine Maschine hat zu funktionieren. denn dafür ist sie da. In einer Zeit, in der unsere Gesellschaft an ein mechanistisch-materialistisches Paradigma glaubt, ist der Mensch eine thermodynamische Maschine und der Sinn der Medizin ist diese Maschine zu reparieren. Damit die Maschine auch gut funktioniert, darf sie sich jedem denkbaren Vergnügen hingeben, denn das ist gut für unsere Wirtschaft und auf das baut unsere Gesellschaft auf. Dass das die Menschen krank macht und die Umwelt zerstört, sind einfach kollaterale Schäden, die man im Kauf nehmen muss.

Nun kam die Harvard Longevity Study, die nach 75 Jahren Forschung herausgefunden hat, dass es nur einen signifikanten Faktor für Langlebigkeit gibt, und das ist eine gute Beziehung. So hat Martin Buber Recht, der postulierte: alles wirkliche Leben ist Begegnung. So wird, so hoffe ich, nach der Reparaturmedizin die Beziehungsmedizin kommen. Wie wir alle wissen, ist aber jede Beziehung sehr komplex und über die Jahre völlig unberechenbar. Sie kann nur halten, wenn man ein gemeinsames Ziel hat, das allem einen Sinn gibt und größer ist als die Bedürfnisse der einzelnen Menschen in der Beziehung. Nur mit dem höheren Sinn ist man imstande die Komplexität einer Beziehung zu ertragen.

Der Sinn des Lebens ist nach den großen Religionen die Liebe zu lernen. Atheismus ist der Glaube, dass das Leben per se keinen Sinn hat. Wie aber Camus sagte, ist es die Aufgabe dieser Absurdität des Lebens doch irgendwie einen Sinn zu geben. Wie dem auch sei, ist die Sinnfrage von eminenter Bedeutung im Leben eines Menschen und in einem komplexen System geht ohne die Sinnfrage gar nichts.

Wenn etwas sich dauernd verändert, geht viel Geplantes schief, um nicht zu sagen fast alles! In einem komplizierten System darf etwas Geplantes NICHT schief laufen. Aus diesem Grund mögen wir komplexe Systeme nicht, weil wir voller Existenzängste sind und es nicht wahrhaben wollen, dass Leben voller Unsicherheit ist. Diese Unsicherheit des Lebens ist nur erträglich, wenn ich bereit bin, für einen Sinn, den ich als mein Ziel definiere, diese Unsicherheiten zu ertragen.

Viktor Frankl hat sich der Sinnfrage gewidmet und war hier ziemlich konkret. Das Leben wird als sinnvoll erlebt, wenn man seine Talente entwickelt, sich in einer Gemeinschaft einbringt und man soll seine Mitte finden. Dies kann durch Meditation, Bewegung oder vieles Anderes geschehen.

Ein Mensch, der das macht, hat eine unglaubliche Kraft, denn er hat die Resilienz die Unsicherheiten und Härten des Lebens zu ertragen und nicht daran zu zerbrechen! Ein Mensch, der seinen Weg geht und sich selbst erkannt hat, ist immer ein guter, wahrer und schöner Mensch. Er ist kein Abziehbild des Zeitgeistes und er geht seinen Weg trotz aller Widerstände!

In einer Welt, in der wir uns einreden alles im Griff zu haben, mag man komplexe Systeme nicht und versucht sie zu vermeiden. Komplexe Systeme sind vor allem deswegen so unpopulär, weil sie eben unberechenbar sind. Die Situation verändert sich ständig. Da ist es daher wichtig, dass man sein Ziel hat. Das Paradoxe ist es, dass das Ziel ein Prozess aber kein Punkt ist. Es ist also so, wie Buddha es schon sagte: es gib keinen Weg zum Glück. Der Weg ist das Glück! Und dieser Weg ist steinig und hart und wie Konfuzius es sagte: Wer siebenmal hinfällt, muss achtmal aufstehen. Wenn jemand nicht in seinem Inneren wirklich von diesem Weg überzeugt ist, wird er ihn nicht gehen. Es muss also ein intrinsisches Ziel sein, denn ein externer Auftrag ist nur selten ausreichend, um diesen Weg zu gehen, der all den Unsicherheiten trotzt. Eine Gesundheitseinrichtung ist nur dann erfolgreich, wenn die Ärzte und Pflege dieses intrinsische Ziel haben. Wenn es nur ein externer Auftrag ist, dann kann man das mit viel Geld kompensieren, aber er wird letztlich nicht erfolgreich sein.

Kehren wir zu den komplexen Systemen zurück, die wir am liebsten vermeiden und so tun, als gäbe es sie nicht. Konsequenter machen wir das, was leicht ist, aber halt falsch. Das hat sehr, sehr wichtige Konsequenzen, wenn ich mit der falschen Denkweise an eine Herausforderung herangehe, werde ich

versuchen sie mit den falschen Methoden zu lösen. Die richtige Lösung ist aber, dass ich mich von der Denkweise löse. In einer komplexen Welt ist einfach alles unberechenbar. Wenn es so ist, muss ich mich damit abfinden und darf trotzdem das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Das ist so wichtig: man kann es nicht oft genug schreiben. Ebenso muss ich vertrauen, dass all meine Weggefährten auch auf dem Weg zum Ziel bleiben. Wenn es Schwierigkeiten gibt, werden sie immer einen Weg zum Ziel finden, denn sie sind überzeugt, dass es für alles eine Lösung gibt!

**Fallstudie:**

Warum tun die Mitarbeiter das, was Du ihnen sagst?

Die Antwort:

1. Lass sie das tun, was ihre Stärke ist. Ihre Stärke ist meist das, was sie mit Leidenschaft machen.
2. Ab und zu kann man auch das verlangen, was sie nicht gerne machen.
3. Wer das nicht versteht oder wer das System ausnützt, für den gibt es nur mit Anstand und Würde die sofortige Trennung.

**Was lernen wir daraus?**

Es gilt die Einzigartigkeit jedes Menschen entdecken, denn sie ist die Quelle einer enormen Kraft. Man kann sie übrigens Menschen nicht motivieren. Man kann sie nur nicht demotivieren.

## Die Ordnungen und die Gleichwertigkeit

Wir leben in einer Zeit des Standardisierungsterrorismus. Dies hat auch seine Richtigkeit, wenn das Paradigma, dass wir alle eine thermodynamische Maschine sind, für uns gültig ist. Wenn jeder Mensch aber einzigartig ist, ist dieser Standardisierungsterrorismus eine ständige Verletzung der Würde des Menschen. Es ist keine Frage, dass jeder Mensch den gleichen Wert hat und daher unseren Respekt verdient, doch sind Menschen keinesfalls gleichartig, denn sonst wären sie nicht einzigartig. Ebenso sind sie nicht gleichrangig, denn wir als Gemeinschaftstiere haben tief in uns verankert, dass jede Gemeinschaft eine Ordnung haben muss. Die Ordnung nimmt niemand den Respekt, der ihm zusteht, sondern ganz im Gegenteil bekommt jeder den verdienten Respekt, wenn er seinen Platz einnimmt. Diese Ordnung, die oft die systemische Ordnung genannt wird, führt oft zu starken Konflikten, wenn sie nicht eingehalten wird.

Menschen organisieren sich in Gemeinschaft, Vereinen und Organisationen. In der folgenden Tabelle wird versucht die Unterschiede darzustellen.

	Gemeinschaft	Verein	Organisation
Was zusammen hält	Wert	Interesse	Auftrag
Ordnung	Alter	Alter	Alter und Kompetenz
Beispiel	Familie	Club	Betrieb

Mit Alter ist das Alter der Zugehörigkeit und nicht das Lebensalter gemeint.

Nehmen wir das Beispiel der Familie, die Jüngeren stehen nun einmal die Ordnung unter den Älteren. Die Ordnung hat aber immer einen Ausgleich. Die Jüngeren bekommen dafür mehr Aufmerksamkeit, denn die Älteren haben für die Jüngeren die Verantwortung.

In hierarchischen Systemen gilt eine andere Logik, denn dort wird nach Zuständigkeit die Ordnung aufgebaut. Um diese Zuständigkeit auch ausüben zu können, ist der Platz auch mit einer Macht ausgestattet. Hier entstehen oft zwei Konflikte, wenn die hierarchische Ordnung nicht der systemischen entspricht oder wenn die Zuständigkeit nicht im Einklang mit der Macht ist, mit der sie ausgestattet worden ist. Zur Erläuterung gebe ich ein Beispiel: wenn man einen jungen Abgänger, von der Universität über einen Erfahrenen setzt und ihn mit viel Macht ausstattet, zu der er gar nicht die Reife hat, ist der Konflikt vorprogrammiert.

<b>Ordnung</b>	<b>Wer ist oben</b>	<b>Störung</b>	<b>Beispiel</b>
systemisch	wer mehr für das System gemacht hat,	Wer die Ordnung nicht anerkennt,	Familie
hierarchisch	wen die Organisation bestimmt hat	Macht und Verantwortung nicht im Einklang	Betrieb
autoritativ	wer die notwendige Meisterschaft hat	wer den Meister nicht anerkennt	Projekt

### 3. Verhaltensweise

#### Vertrauen und Kompetenz I

Man kann Menschen nicht ändern Sie sind, wie sie sind und jeder in seiner Einzigartigkeit verdient Respekt. Wir wissen nicht, warum ein Mensch so ist, wie er ist. Es gibt hier keine Wertung, doch sind nun mal verschiedene Menschen für komplexe Systeme mehr geeignet als andere und dasselbe gilt für komplizierte Systeme.

Jeder Mensch hat Talente, ein Temperament und einen Charakter., wobei er nur den Charakter – und das nur sehr schwer – ändern kann, denn sonst wären ja alle Heilslehren ein Unsinn. Sein Temperament und seine Talente kann man nicht ändern und wenn man sich noch so bemüht. Man kann sie bestenfalls unterdrücken.

Wenn man also eine Führungskraft sucht, sollte für die jeweiligen Systeme folgende Charaktereigenschaften vorhanden sein:

**Komplex:** Empathie, Kreativität und Mut

**Kompliziert:** Mathematischer Intellekt, Stabilität und Vorsicht

**Natürlich muss eine Führungskraft auch Energie haben. Das ist, wie eine Grundbedingung, eine conditio sine qua non.**

Das sind die Talente und Temperamente, die in den jeweiligen Systemen erfolgreich sind, wobei man Monokulturen vermeiden sollte.

Nun zur Kompetenz! Das Schöne an der Kompetenz ist, dass jeder glaubt, er hat genug davon. Hier gibt es sein Paradoxon: das Paradoxon ist, dass Menschen, die sehr kompetent sind, sich meistens für inkompetent halten. Sie wissen, dass wir noch alle viel lernen müssen. (siehe Weisheiten 26. Dunning Kruger Effekt). Machiavelli hat bei der Kompetenz, die Menschen in drei Gruppen geteilt: Man kann es!

Man weiß, wer es kann

Man kann es nicht, aber weiß es

Laut Tao Te King gibt es auch die Gruppe nämlich die, die nicht einmal weiß, dass sie nichts wissen.

In komplizierten Systemen geht es vor allem um die Kompetenz, denn die Regeln sind klar. Man braucht die Menschen, die die Regeln kennen und diese auch einhalten. In komplexen Systemen braucht man Menschen, die wissen, wenn das Prinzip wichtiger ist als die Regeln, wobei man wissen muss, manchen Regeln dürfen nicht verletzt werden.

Fallstudie:

Wie erkennt Kompetenz?

**Meisterschaft:**

10.000 Stunden Regel nach Gladwell (Wer sich schon 10.000 Stunden mit einem Thema beschäftigt hat, ist auch ein Meister)

**Talent:**

Wie hat sich sein Talent gezeigt? Geschichte aus der Jugend!

**Neigung:**

Was hat er getan, bei dem sich seine Neigung gezeigt hat?

Fangfrage: Dunning Kruger Effekt: je kompetenter, desto weniger kompetent hält sich jemand!

## Vertrauen und Kompetenz II

In komplexen Systemen können Regeln nur eine Unterstützung sein, weil man Komplexität mit Regeln nicht meistern kann. Zu enge Regeln machen sogar das System teuer, ineffizient und ineffektiv. Das wird noch schlimmer, wenn man zu den Regeln eine überbordende Dokumentation einführt, denn es sind nicht die Regeln, sondern die Mitarbeiterinnen das Problem. Das ist eine völlig ineffiziente Illusion und wenn man meint Komplexität mit Regeln und einer massiven Dokumentation einfangen zu können. Die Dokumentation wird kaum gelesen und kostet ein Vermögen. Es wird immer behauptet, es sei rechtlich relevant. Das ist eine reine Schutzbehauptung, die fern von der Realität ist.

Regeln dürfen nur mit Maß angewandt werden, aber die Prinzipien sind entscheidend. Das Ergebnis zählt. Das Problem ist nur, dass das Ergebnis zum Schluss kommt und daher ist es wichtig, dass ich man demjenigen vertrauen kann, den man eine Aufgabe erteilt hat. Das ist von enormer Bedeutung und daher ist die Integrität eines Menschen von höchster Wichtigkeit. Ein integrierter Charakter der Mitarbeiterinnen ist die Grundlage von allem.

In beiden Systemen braucht man auch einen guten Charakter, also eine gewisse Integrität, und die Kompetenz, wobei in komplexen Systemen die Integrität wichtiger ist. Wenn sich ständig alles verändert, wird die Integrität der wesentlichste Faktor.

Ein Mensch, der Demut, Disziplin und Dankbarkeit hat, ist fast immer integer, wobei man Disziplin natürlich auch bei der Kompetenz braucht, sonst kommt man nicht auf die 10.000 Stunden.

Grundsätzlich gilt aber, dass einem Menschen mit integrem Charakter, auch vertraut wird.

Die Kunst ist das Paradoxon, einerseits offen zu sein und doch klare Werte zu haben. Dies gelingt nur, wenn man die Demut hat, dass wir uns der Wahrheit nur annähern können. Keinesfalls kann ein Mensch behaupten er hat die Wahrheit! Vielmehr entscheidet er sich für ein Modell, weil es seiner Tradition und Kultur entspricht. Dasselbe gilt für die Disziplin. Sie ist von enormer Bedeutung, doch darf sie niemals dazu führen, dass sie uns versklavt.

### **Fallstudie:**

Wie erkennt man Integrität?

### **Demut:**

Frage: was ist ihre größte Schwäche und wie gehen sie damit um?

### **Disziplin:**

Frage: Sind sie pünktlich? Haben Sie eine Sucht? Wie ist er gekleidet? Wie ist sein Körper?

### **Dankbarkeit:**

Frage: Erzählen Sie von einem großen Erfolg?

Fangfrage: Was stört Sie am meisten an anderen Menschen?

Vertrauen ist ein grundlegendes Element in zwischenmenschlichen Beziehungen und in der Gesellschaft. Es beschreibt das Gefühl der Zuversicht oder Sicherheit, dass jemand zuverlässig, ehrlich und aufrichtig ist und die eigenen Erwartungen erfüllt oder schützt. Vertrauen kann sich auf Menschen, Institutionen, Beziehungen oder auch auf abstrakte Konzepte wie Gerechtigkeit und Sicherheit beziehen. Vertrauen zu haben, bedeutet oft, sich verletzlich zu zeigen, indem man darauf vertraut, dass das Gegenüber einen nicht enttäuscht oder missbraucht. Deshalb wird Vertrauen häufig als etwas Wertvolles und Fragiles angesehen – es kann sich über Jahre langsam aufbauen und in kurzer Zeit zerstört werden.

## Was lernen wir daraus?

Disziplin ist das Fundament und einfach sehr, sehr wichtig, auch wenn das in der liberalen Gesellschaft nicht gern gehört wird. Die beste Definition von Disziplin hat, meines Erachtens, der Psychiater Scott Peck gegeben.

Peck unterteilt Disziplin in vier zentrale Prinzipien:

1. **Geduldiges Warten (Aufschub der Bedürfnisbefriedigung):** Peck betont die Wichtigkeit, den Genuss oder die Erfüllung von Bedürfnissen aufzuschieben, um langfristige Ziele zu erreichen. Dies bedeutet, dass man bereit ist, kurzfristige Belohnungen zu opfern, um langfristige Erfolge zu erzielen.
2. **Verantwortungsübernahme:** Disziplin beinhaltet die Fähigkeit, die volle Verantwortung für das eigene Leben und Handeln zu übernehmen, anstatt anderen oder äußeren Umständen die Schuld für persönliche Probleme zu geben.
3. **Ehrlichkeit (Engagement für die Wahrheit):** Peck betont die Bedeutung, sich den Tatsachen und der Realität des Lebens zu stellen, auch wenn diese unangenehm sind. Ein disziplinierter Mensch sollte die Fähigkeit haben, sich selbst und seine Situation ehrlich zu reflektieren.
4. **Ausgleich:** Hier geht es um die Fähigkeit, im Leben eine Balance zu finden und Extremen zu widerstehen. Diese Fähigkeit hilft, Prioritäten zu setzen und so eine gesunde Lebensführung zu ermöglichen.

Zusammengefasst betrachtet Peck Disziplin als eine lebensnotwendige Fähigkeit, um Hindernisse zu bewältigen und ein sinnvolles Leben zu führen. Disziplin ist für ihn das Gegenteil von Flucht vor Problemen – sie erfordert den Mut und die Entschlossenheit, sich den Schwierigkeiten zu stellen und Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen.

## Die Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse

Als ich als junger Arzt eine wirtschaftliche Ausbildung in den USA machte, hatte ich nicht nur Sprachschwierigkeiten, sondern auch ganz grundsätzliche Probleme. Wir mussten als Studenten oft Fallstudien besprechen und regelmäßig teilten mir meine Kollegen sehr nett und doch auch sehr bestimmt mit: „So kann man das nicht machen!“

Nach und nach erkannte ich, dass damit keinesfalls meine Germanismen gemeint waren, sondern viel mehr meine Denkweise. Die meisten meiner Kollegen kamen aus dem Management. Ich kam aus der Medizin. Und so wie ich die Probleme lösen wollte, stieß ich bei meinen Kollegen auf Unverständnis. Immer wieder teilten sie mir mit: „So kann man vielleicht Patienten behandeln, aber sicher nicht ein Managementproblem lösen!“

Es fing schon mit dem Menschenbild an. Für einen Arzt ist ein Mitmensch, jemand der Hilfe benötigt und dem man Vertrauen kann. Für einen Manager ist ein Mitmensch ein Konkurrent, den man erst Vertrauen sollte, wenn es dafür klare Fakten gibt.

Meine Lösungsvorschläge lösten oft ein Schmunzeln aus und ein Kollege sagte mir einmal, er weiß jetzt, warum das Gesundheitswesen ein Kostenproblem hat. Als Arzt habe ich gelernt, dass ich für meine Patientinnen und Patienten die beste mögliche Behandlung anstreben sollte und dass ich Fehler vermeiden sollte. Gleich in einer der ersten Vorlesungen wurde mir gesagt, dass Risiko Fortschritt ist und Erfolg eine Reihe von Fehler ist. Um ehrlich zu sein, ich verstand die Welt nicht mehr. Ich brauchte sehr lange bis ich meine medizinische Erziehung an der Universität und die Erziehung meiner Familie, die hauptsächlich aus Ärzten besteht, loslassen konnte.

<b>Begriff</b>	<b>Arzt</b>	<b>Manager</b>
Ergebnis	Das Beste ist gerade gut genug	Die gute Lösung ist gut genug
Fehler	Darf nicht sein	Erfolg ist eine Reihe von Fehlern
Mitarbeiter	Du musst mir helfen	Wo kann man Dich einsetzen zur Erreichung der Ziele
Kunde bzw Patient	Schwach und hilfsbedürftig	Stark und fordernd
Strategie	Bestes Behandlungskonzept	Notwendiges Maßnahmenbündel zur Erreichung meiner Ziele
Struktur	Meine Assistenten	Notwendiges Personal zur Erreichung meiner Ziele
Gerechtigkeit	Dir das Beste	Allen das Gleiche

Der Preis, den ich aber dafür bezahlt habe, war sehr hoch, denn ich konnte damit nicht mehr ein guter Arzt sein. Ich kann zwar Ärzte verstehen und ich weiß, was sie meinen, aber meine Denkweise und meine Art Probleme zu lösen, sind völlig inakzeptabel, wenn man mich einem Patienten zumuten würde. Ich habe nun die der folgenden Tabelle versucht, die wichtigsten Missverständnisse anzuführen.

Zunehmend verlangt man von Ärzten, dass sie wie Unternehmer agieren. Man senkt die Gebühren. Man verlangt Gruppenpraxen und vieles mehr. Das ist eine schwierige Situation, denn Ärzte sind dafür nicht ausgebildet und haben auch keine Übung darin. Sicher gibt es Ärzte, die auch Manager sein können. Ich jedenfalls habe in den USA, Deutschland und Österreich, also in den Ländern, in denen ich gearbeitet habe, nie erlebt, dass ein sehr guter Arzt auch ein sehr guter Manager sein konnte oder umgekehrt. Sicher gibt es das, aber ich habe es nicht erfahren.

Für die Hubers und die Maiers dieser Welt gilt die Weisheit entscheiden ist verzichten! Ich habe mich für das Management entschieden und habe daher verzichtet Arzt sein zu können, was ich nach wie vor für einen sehr schönen Beruf halte. Die Komplexität der heutigen Welt verlangt auch eine komplexe Antwort und daher rate ich meiner Familie und meinen Studienkollegen, dass sie es so wie in der Medizin machen sollen. Dort holt man sich für die Gebiete, die man nicht beherrscht einen Konsiliararzt, den man vertraut und nicht anders würde ich es mit dem Management machen. Holen sie sich für das Management einen Fachmann, den Sie vertrauen. Die Künstler machen es schon längst, warum sollen es nicht die Ärzte machen. Es ist aber auch für Ärzte gut zu lernen, was die Manager meinen und daher sollte sich jeder Arzt ein gewisses Basiswissen aneignen. Zumindest sollte er so viel wissen, dass er einen schlechten von einem guten Manager unterscheiden kann.

### **Fallstudie:**

Wie man etwas anders etikettiert:

Ein Freund sagte mir einmal, dass er mich für einen kulturellen Geisterfahrer halte und ich irgendwie ein Sittenmutant sei, denn ich passe nicht wirklich nach Österreich. Ein anderer Freund teilte mir sogar einmal mit: „Deine Verlässlichkeit ist wirklich unangenehm. Kannst du nicht einmal unzuverlässig sein?“

Ich antwortete spontan und sehr kompromissbereit: „Gut, wann soll ich unzuverlässig sein? Ich werde es sicher sein. Du kannst dich auf mich verlassen!“

Er schüttelte nur traurig den Kopf und meinte: „Du begreifst es einfach nicht! Ich glaube Du bist ein hoffnungsloser Fall.“

Das klang wirklich fatal. Ich überlegte, wie ich die Situation noch retten konnte und da kam mir ein toller Einfall. Freud hätte eine Freude mit mir gehabt!

„Ich bin aber eigentlich gar nicht verlässlich. Das stimmt doch gar nicht. Das kann man mir nicht vorwerfen. Ich bin nur ein Zwangsneurotiker und mehr nicht!“

Mein Freund blickte interessiert auf.

„Willst du damit sagen, dass du ja letztendlich nur ein Opfer einer Zwangsneurose bist?“

Das war der Ausweg. Man muss einfach nur ein Opfer sein und es ist einem alles erlaubt.

Ich kam in Fahrt und zelebrierte meine Opferrolle.

„Ja, ich bin ein Zwangsneurotiker und auf ein bisschen Verständnis wird man doch wohl noch hoffen dürfen.“

Mein Freund war sichtlich erleichtert, doch man konnte erkennen, er war noch nicht beruhigt.

„Wie ist das mit deiner Ehrlichkeit. Ist die auch von der Zwangsneurose?“

Bei aller Liebe zur Zwangsneurose, wollte ich sie damit nicht belasten.

„Nein, das ist nur Faulheit!“

„Faulheit?“, rief mein Freund aus, „was hat denn das mit der Ehrlichkeit zu tun?“

„Ja weißt du das nicht? Wenn man lügt oder faktentolerant ist, wie man jetzt sagt, muss man sich nichtsdestotrotz all seine Lügen merken. Das ist mir zu anstrengend. Viel zu anstrengend! Aus diesem Grund habe ich beschlossen, dass ich immer das sage, was ich als die Faktenlage wahrgenommen habe. Von manchen wird dazu auch Wahrheit gesagt.“

„Alles recht interessant. Wenn ich es also richtig verstanden habe, ist deine Ehrlichkeit nur pure Faulheit?“

„So ist es!“

Mein Freund hatte einen fast liebevollen Blick.

„Im Grunde bist du also nur ein wirklich fauler Zwangsneurotiker!“

Mein Freund dachte nach und ergänzte dann: „Das habe ich immer schon gewusst. In Wirklichkeit ist ja die Realität ganz anders und du bist letztendlich ein echt liebenswerter Kerl.“

Ja für faule Zwangsneurotiker kann sich das „Wiener Herz“ erwärmen. Für Schwächen hat der Wiener etwas über. Ich war froh, dass mein Freund endlich ein Erklärungsmodell hatte, wie mein Verhalten in sein Schema passte und ich fast als liebenswürdig galt, obwohl diese Verlässlichkeit sonst den Wiener maßlos auf die Nerven geht.

Was haben wir daraus gelernt?

**Einfach zuhören!**

## Wer ist ein guter Manager?

Peter Drucker und Fredmund Malik definieren Management als Umgang mit Komplexität. Ich persönlich finde diese Definition sehr gut, denn jeder, der mit Menschen zutun hat, hat mit eben sehr komplexen Wesen zu tun, die sehr, sehr facettenreich sind. Da wir das alle nicht aushalten, haben wir unsere Komplexitätsreduktionsprogramme, wie z. B. Sternzeichen, Nationen etc. Kein vernünftiger Mensch wird aber ernsthaft vermuten, dass alle Österreicher gleich sind oder dass man alle Menschen in 12 Charaktergruppen einteilen kann. Bei so viel Vereinfachung kann man doch nur daneben liegen. Wenn es auch viel Spass macht über Sternzeichen zu blödeln oder sich auf Sternzeichen auszureden unter dem Motto: ich wäre ja ein netter Mensch nur leider bin ich halt Skorpion, müssen wir uns eingestehen, dass wir unsere Umwelt nicht im Griff haben und schon gar nicht die Zukunft.

**Ein guter Manager ist daher eine gute Mischung aus Mut und Vorsicht.** Mutig schreitet er voran und er hat immer einen Plan B oder Ersatzfallschirm, denn im Leben wie so überhaupt kommt es ganz anders wie man glaubt, wie schon W. Busch es so wunderbar dichtete. Viele kommen und sagen Ihnen, dass alles ganz klar ist und dass nichts schiefgehen kann.

Ich sage Ihnen aber, dass Murphy immer Recht hat: wenn irgendetwas schiefgehen kann, dann geht es auch schief. (Murphy's Laws: If anything can go wrong, it will!)

Es ist daher ganz einfach, wenn Ihnen ein Manager etwas vorschlägt, dann fragen Sie ihn einfach, was denn sein Plan B ist, denn er wird doch wohl das Managementgesetz von Murphy kennen.

Was für den Körper das Blut ist, ist für jede wirtschaftliche Einheit die Liquidität. Der Mangel an Liquidität ist der absolute Killer von Unternehmen. Es ist fast sowie die Kardiologie und Onkologie zusammen, denn ca. 70% aller Insolvenzen sind auf diese Ursache zurückzuführen. Man kann die besten Organe haben und einen gesunden Körper, aber wenn das Blut verloren geht, stirbt man trotzdem. Es gibt viele Unternehmen, die haben volle Auftragsbücher, gute Mitarbeiter und so weiter, aber melden Konkurs an. Es gibt immer fette und magere Jahre und ein guter Manager schafft daher immer genug Rücklagen, damit er durch die mageren Jahre kommt. Man erkennt das sehr leicht an der Art, wie erlebt, denn **ein guter Manager lebt unter seinen Verhältnissen**. Das heißt nicht, dass er schlecht lebt, doch er schaut, dass genug Geld im Unternehmen bleibt. Statussymbole kosten im wahrsten Sinn des Wortes ein Vermögen, denn das Bedürfnis Leute, die man nicht mag, mit Dingen zu beindrucken, die man nicht braucht, ist die beste Methode die Firmen reich zu machen, die solche Symbole herstellen. Ich kenne viele Ärzte, die eine unglaubliche Neigung für diese Statussymbole haben, denn, so versichern sie mir, das zeige ihren Erfolg als Arzt. Ich würde ärztlichen Erfolg anders definieren. Den Ärzten verzeiht man ja wirtschaftliche Unvernunft, Einen Manager sollte man es aber nicht verzeihen. Jemand, der mit einem Auto kommt, das wenig Sitze und wenig Kofferraum aber dafür viel KWs hat, die man eigentlich nicht benützen darf, dem würde ich meine Finanzen nicht in die Hand geben. Die großen Erfolgsmenschen in der Wirtschaft leben jedenfalls genügsam und das ist ein sehr gutes Zeichen!

Und nun kommt das wichtigste Merkmal: **ein guter Manager ist ehrlich**, denn Ehrlichkeit währt am längsten. Einer meiner Professoren an der Columbia hat uns immer gepredigt, dass das Wirtschaftlichste das Vertrauen ist. Man can defeat any device that man can design. Sie können Kontrollmechanismen haben, so viele sie wollen, ihre Mitarbeiter werden immer eine Spur schneller und besser sein, diese Mechanismen zu umgehen und wem man nicht vertraut, dem ist auch nicht treu. Aus diesem Grund empfehle ich immer, dass es schon Kontrollen gibt, aber die nur mäßig sind. Man sollte ja auch niemand in Versuchung führen. Wer aber das Vertrauen missbraucht, hat die Grundlage der Zusammenarbeit zerstört. Es gibt keine 2. Chance, denn er hatte ja bereits die Chance,

dass man ihm vertraut. Die beste Art herauszufinden, ob jemand ehrlich ist, ist die Frage nach seinen Stärken und Schwächen. Wenn diese schnell und klar beantwortet ist, dann ist er ehrlich. Jeder von uns hat Schwächen und Stärken, wobei es bei den Talenten auf die Umstände ankommt, ob etwas eine Schwäche oder Stärke ist. Beim Charakter ist eine Schwäche eine Schwäche und bleibt es auch. Unehrllichkeit ist einfach immer schlecht auch wenn wir Österreicherinnen und Österreicher das nicht immer wahr haben wollen. Die ganze Finanzkrise hätten wir uns mit ein Bisschen Anstand und Ehrlichkeit ersparen können.

Sie werden sich nun fragen, ein guter Manager ist doch jemand der Mitarbeiter motivieren kann, der Visionen hat, der viel Geld verdient und vieles mehr.

Ich bin hier anderer Meinung, denn viel Geld verdienen viele, aber es zu behalten und gut einzusetzen können nur wenige. Und Mitarbeiter kann man nicht motivieren, denn man kann sie nur nicht demotivieren. Visionen sind wichtig, aber auch das haben sehr viele, doch umsetzen können es auch nur wenige. Ich glaube jedenfalls und verweise hier auf die Managementliteratur, dass wer nicht zu anspruchsvoll lebt, immer wachsam und vorbereitet ist und vor allem ehrlich ist, immer erfolgreich sein wird, und jedem Arzt ein guter Begleiter sein kann.

Auch wenn jeder eine Einzigartigkeit ist, ist unsere Existenz mit der Existenz aller verbunden: das Leben ist nicht eine Zeit, die vergeht, sondern die Möglichkeit zur Begegnung, um in dieser Begegnung zu werden. Wahres Leben ist Begegnung, wie Martin Buber es schon sagte.

## Konflikte sind kein Streit

In einem Punkt sind sich alle Ethiker einig, und zwar, dass die Würde des Menschen sein höchstes Gut ist. Es ist nicht das fundamentalste Gut, denn das ist das Leben. Ohne das Leben gebe es zwar die Würde nicht, aber die Würde genießt trotzdem die höchste Dignität. Was ist die Würde? Es ist der Respekt und die Anerkennung der Einzigartigkeit jedes Menschen! Diese Würde hat aber auch Konsequenzen. Erstens, es verlangt viel Disziplin diese Einzigartigkeit zu entfalten und es verlangt ebenso viel Demut die Einzigartigkeit der anderen anzuerkennen. Was du bist verdankst Du anderen, wie meine Großmutter zu sagen pflegte und sie meinte damit, dass unsere Talente und unser Sein auch von unserem Umfeld geprägt sind und so bedarf es auch einer gewissen Dankbarkeit.

Wenn wir nun alle einzigartig sind, dann kommt es gezwungenermaßen zu Konflikten, da wir nun die Welt unterschiedlich sehen und daher auch unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen haben. Der Konflikt ist das Normale. Der Konflikt gehört zu unserem Leben einfach dazu und er hilft uns zu wachsen und die Wahrheit zu finden. Jede Beziehung ist nur lebendig, wenn es auch Konflikte gibt. Es gibt natürlich auch die Lösung, dass wir unsere Meinung verschweigen oder, was noch schlimmer ist, auf unsere Würde verzichten, doch dann verraten wir auch unsere Einzigartigkeit und unser Glück, das ja darin besteht unsere Einzigartigkeit in unseren Beziehungen und unseren Talenten zu entfalten!

Es bedarf aber harter Arbeit und guten Konfliktmanagements, dass wir einen Weg finden, bei dem wir eben nicht unsere Einzigartigkeit verraten und trotzdem ein konstruktives Miteinander finden. We can work it out!

Für das Konfliktmanagement schlage ich 6 Schritte vor: Klärung, Definition, Ursache, Lösung, Regeln und Kontrolle:

### **Konfliktklärung**

Eines der großen Probleme bei Konflikten ist, dass viele Menschen mit ungelösten und verdrängten Konflikten herumlaufen. An irgendeinem Punkt ist dann der Rubicon überschritten und sie explodieren. Hüte Dich vor dem Zorn der Sanftmütigen, wie das schon Dostojewski sagte. Es geht eine emotionelle Lawine los, wobei der letzte Konflikt nur der Auslöser dieses Verhaltens, aber nicht die Ursache ist. Man erkennt das sehr gut daran, wenn das Konfliktverhalten und der Konflikt nicht im Einklang stehen. Hier gilt eines nach dem anderen. Man muss klären, welcher Konflikt wird eigentlich behandelt und man sollte sich niemals in Konflikte hineinziehen lassen, bei denen man nicht Konfliktpartner ist! Vermeide Konfliktimport! Konflikte, bei denen man nicht Konfliktpartner ist, kann man auch nicht lösen! Man kann eine Lösung ermöglichen, wenn man den Auftrag aller Konfliktpartner hat!

### **Konfliktdefinition**

Wenn man nun den eigentlichen Konflikt identifiziert hat, dann muss man aber herausfinden, welche Art von Konflikt es ist! Ich unterscheide beim Menschen vier Ebenen und zwar die intuitive, intellektuelle, emotionelle und physische Ebene und auf jeder Ebene gibt es unterschiedliche Konflikte. In der nachfolgenden Tabelle sind die Ebenen und die Konflikte auf dieser Ebene dargestellt:

Ebene	
Intuitiv	Missachtung der Würde und/oder der Ordnung
Intellektuell	Logische, taktische und strategische Konflikte
Emotionell	Missverständnisse und Aggressionsverschiebungen
Körperlich	Gewalt

### **Konfliktursache**

Ob uns das gefällt oder nicht: zum Streiten gehören zwei. Auch hier möchte ich Dostojewski zitieren: „Alle sind für alles mehr oder weniger verantwortlich!“ Keineswegs ist damit ein allgemeiner Freifahrtschein gemeint. Unter dem Motto: wenn alle dabei sind, kann ich ja tun, was ich will! Vielmehr meint er, dass niemand ein Unrecht begehen würde, wenn alle, ausnahmslos alle, dagegen wären: da wir aber im Stillen immer zumindest ein bisschen Mittäter, Mitwisser und Sympathisanten sind, tragen wir auch einen Teil der Verantwortung. Es ist daher ziemlich ausgeschlossen, dass bei einem Konflikt nur eine Partei die ganze Verantwortung trägt. Aus diesem Grund ist es wichtig zu fragen, was ist mein Teil des Konfliktes? Hier geht es aber um die Ursache und die Verantwortung! Es geht aber nicht um Schuld, denn die Schuldfrage ist grundsätzlich eine Sackgasse für jede Lösung! Ich pflege immer zu sagen: „Darum soll sich der liebe Gott kümmern.“ Unsere Kraft soll in die Lösung und in die Erkenntnis gehen.

### **Lösung**

Verschiedene Konflikte verlangen auch verschiedene Lösungen. Jetzt wird es schwierig, weil fast jeder dieser Konflikte und seine jeweilige Lösung eine Bibliothek füllen könnten. Ich denke es ist aber wichtig, dass man begreift: One size fits none. Ein Konflikt muss einer Ebene zugeordnet werden und auch dort bleiben. Ich kann einen Schlüssel nicht unter einer Laterne finden, wenn ich ihn im Dunkeln verloren habe. Wenn ein Konflikt die Ebene verlässt, dann besteht die Gefahr der Eskalation. In der nachfolgenden Tabelle habe ich die wichtigsten Konflikte zusammengefasst und auch schlagwortartig die Lösung präsentiert.

Wichtig ist auch der Punkt, dass ein Konflikt immer von der intuitiven in Richtung körperliche Ebene eskaliert. Wenn ein Konflikt auf der Eskalationsebene, also emotionell und physisch angekommen ist, wird es schwierig. Hier ist meist der erste Schritt, dass man appelliert den Konflikt auf die höhere Ebene zu bringen. Ein Konflikt kann auch nur dann gelöst werden, wenn beide Konfliktpartner darin einen Vorteil sehen. Dies ist im Allgemeinen zu erreichen, wenn man nicht in Standpunkt, sondern Interessen verhandelt. Manchmal ist aber auch die Lösung, dass es eben keine Lösung gibt und dass man in Anstand und Würde auseinander gehen muss.

Art des Konflikts	Lösung
Missachtung der Würde	Anerkennung der Würde
Missachtung der Ordnung	Herstellen der Ordnung
Logische	Unabhängiger Experte entscheidet
Taktische	Rasche Entscheidung
Strategische	Dialektischer Prozess
Eskalationsebenen	Appell zur höheren Ebene
Missverständnisse	Missverständnisse klären
Aggressionsverschiebung	Gewaltzyklus durchbrechen
Gewalt	Trennung

### **Regeln und Überprüfung**

Zu jedem Konfliktmanagement gehören daher klare Abmachungen, wie man miteinander umgeht und die man am besten vereinbart, wenn die Situation noch heiter bis wolkig ist. Jeder Konflikt verlangt daher nach Regeln, die von beiden eingehalten werden müssen. Dies benötigt auch eine Möglichkeit der Überprüfung.

### **Ein Beispiel**

Jedes Fußballspiel ist eigentlich ein Konflikt. In diesem Fall ist der Konflikt auf der intellektuellen Ebene, auch wenn das nun manche wundern wird. Es ist ein taktischer Konflikt, also der Konflikt zwischen mehreren guten Lösungen. Die erste Regel ist, dass der Konflikt auf der Ebene bleiben muss, wo er ist, was ja in Hütteldorf nicht immer gelingt. Das ist dann eine typische Eskalation! Das Interesse muss die Basis sein. Der Standpunkt, ich schieße dem anderen ein Tor, darf nicht über das Interesse, guten Fußball zu spielen, kommen. Es muss ganz klare von beiden Seiten akzeptierte Regeln geben. Es muss ein Schiedsrichter vorhanden sein. Dieser letzte Punkt bereitet sehr oft Schwierigkeiten, denn niemand unterwirft sich gerne einem Richter. Im täglichen Leben übernimmt diese Rolle z.B. der Vorsitzende bei einer Sitzung oder der Älteste in einer Gemeinschaft. In einer Partnerschaft sind es eben Gebote, auf die man sich vorher geeinigt hat. Was ist nun, wenn sich jemand nicht an die Regeln hält? Es ist wie im Fußball: Verwarnung und dann Ausschluss! Es geht nicht anders! Je klarer Sie das kommunizieren, desto leichter ist es, auch wenn das kaum jemand glaubt. Der Ausschluss kommt aber in verschiedener Gestalt: man kann sich auch einigen, dass man sich nicht einigen kann, was bedeutet, dass man über diesen Punkt nicht mehr miteinander redet. Das macht die Beziehung ärmer, aber das ist noch immer besser als ein Harmonietheater zu zelebrieren.

### **Formen der Konfliktverdrängung**

Es gibt unter uns viele Harmonieterroristen, die meinen man muss den anderen gefällig sein, denn jeder Streit ist schlecht. Sie verschwenden sehr viel Kraft, eine Rolle zu spielen, bei der sie ihre Einzigartigkeit verraten. Nicht viel besser sind die Meinungsmonopolisten, die aus einer Unsicherheit heraus meinen, sie müssen ständig Recht haben. Der letzten Gruppe möchte ich das Meinungswirkungsgesetz vorstellen: selbst wenn der intelligenteste Mensch den Dümmden trifft,

kann der Intelligenteste vom Dümmden etwas lernen. Es mag nicht viel sein, aber doch. Es ist daher wichtig herauszufinden, wo der andere Recht hat und nicht zum unzähligen Mal seinen Standpunkt herunter zu beten. Die Einzigartigkeit eines Menschen ist niemals ein Standpunkt, sondern eine Aktivität. Es ist ein Weg! Es ist ein Lernen und niemals ein Verharren auf gewissen Standpunkten. Es ist damit keinesfalls Beliebigkeit gemeint, sondern Offenheit zum Wachsen. Wie Sokrates soll man fragen und bei Fragen vergibt man sich nichts! Die Harmonieterroristen und die Meinungsmonopolisten verschwenden viel Energie in der falschen Richtung! Sie sollten ihre Kraft in der Entfaltung ihrer Einzigartigkeit setzen, denn dort liegt das persönliche Glück!

### **Zusammenfassung**

Konflikte sind ein Teil unseres Lebens und wenn man sie nicht löst, dann muss man sie ständig herumschleppen, was noch viel schlimmer ist. Bei einem Konflikt geht es um die Fragen, was ist der Konflikt und was ist mein Teil davon. Wenn man das geklärt hat, dann gilt es eine gemeinsame Interessenlage zu entwickeln und dann von beiden Seiten akzeptierte Regeln zu definieren und Wege der Überprüfung festzulegen. Wenn das nicht geht, dann sollte man einfach in Anstand und Würde auseinandergehen und übereinstimmen, dass man eben nicht übereinstimmt. In Klarheit lebt es sich leichter und man muss nicht dauernd eine Harmonie vorspielen, die nicht vorhanden ist.

## Marketing ist nicht Manipulation

Als ich als junger Mediziner ein MBA an der Columbia anfang, hatte ich für mich eine klare Entscheidung gefällt: Man kann mir hier vieles beibringen, aber Marketing interessiert mich nicht, denn Marketing ist letztendlich nur ein manipulatives Bequatschen und das will ich nicht. Als ich dann nach und nach begriff, was Marketing wirklich ist, wurde ich vom Saulus zum Paulus. Mein Missverständnis war, dass ich schlechtes Verkaufen mit professionellem Marketing verwechselte, und ich bin jetzt so frech und behaupte, dass ich nicht der einzige Mediziner bin, der diesem Irrtum unterlegen ist. Aber was ist nun Marketing? Lassen Sie es mich an einem einfachen Beispiel erklären. Stellen Sie sich vor, dass wir in einer Welt leben, in der es nur 300 Menschen und drei Produkte gibt, nämlich: A, B und C, welche jeweils das Bedürfnis X, Y, Z befriedigen. Also A das Bedürfnis X, das 100 Menschen haben, B das Bedürfnis Y, das auch jeweils 100 Menschen haben, und so weiter. Public Relations, was ja oft mit Marketing verwechselt wird, hat zur Aufgabe, dass alle 300 Menschen wissen, dass es die Produkte A, B und C gibt. Nicht mehr und nicht weniger. Gutes Marketing wiederum hat zur Aufgabe, dass die Menschen, die A wollen, auch A kaufen und über dieses Produkt gut informiert sind und wissen, zu welchem Preis man es wo kaufen kann. Und das ist doch gut, oder? Nun ist die Welt ziemlich komplex und nicht so einfach, wie ich es dargestellt habe. Das Leben ist nun einmal, wie es ist, und nicht so, wie wir es möchten. Das erste und oft größte Problem ist, dass die meisten Menschen nicht wissen, was sie wollen. Wenn man Glück hat, wissen sie, was sie nicht wollen. Aus diesem Grund bedarf Marketing hier, wie die Medizin, einer Marktforschung, die übrigens so ähnlich wie die klinische Forschung ist. Zuerst wird in einer kleinen, meist qualitativen Studie eine Hypothese generiert, die in einer großen quantitativen Studie bestätigt oder verworfen wird. Zurück zu unserer Welt: Sie haben nun durch Marktforschung herausgefunden, dass es das Bedürfnis X gibt und es das Produkt A befriedigen würden. Jetzt kommt das zweite große Problem, denn Ihre Produktionsabteilung sagt, das stimmt nicht. Sie wüssten besser, was der Kunde will und er Gastbeitrag Dr. Wolfgang Huber © Rawpixel - Fotolia taxDOCTOR 1/2015 | 5 Wolfgang Huber, Geschäftsführer der SynerMed Management GmbH will D und das haben sie produziert, denn es ist einfach toll, und dass der Kunde König ist, ist einfach ein dummes Gerücht, das man nicht ernst nehmen sollte. Ihre Produktionsabteilung wird natürlich auch sagen, dass man es dem Kunden halt einreden muss. Das mag für kurze Zeit schon gehen, aber letztendlich sind die Leute gar nicht so blöd, wie man es gerne hätte. Nun gibt es zwei Möglichkeiten: Sie setzen sich durch und sind erfolgreich oder die Produktion setzt sich durch und Sie gehen früher oder später pleite, denn am Ende will eben kein Kunde für etwas bezahlen, das er nicht will. Sie fahren dann übrigens besser ohne Marketing, denn so erfahren die Kunden nicht so schnell, dass Sie etwas haben, was der Kunde eigentlich nicht will. Jetzt das dritte Problem, denn es gibt auch andere Firmen, die A anbieten, was der Kunde wirklich will. Es gibt aber kleine Unterschiede, denn die einen sind freundlicher und die anderen produzieren besser und so weiter. Hier gilt das wichtigste Marketinggesetz: ES IST BESSER, ERSTER ZU SEIN ALS BESSER ZU SEIN. Ein gutes Beispiel ist die Ehe. Ich bin vielleicht nicht der beste Ehemann für meine Frau, aber ich war erste, der als Ehemann infrage kam und sie auch gefragt hat. Das Schicksal ist grenzenlos unbarmherzig für den Zweiten. Sie wissen sicher, wer der Erste in vielen Dingen war. Sie wissen aber nicht, wer der Zweite war. Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Was tun also, wenn man nicht Erster ist? Dann muss man eine Kategorie erschaffen, in der man es ist. Das ist das berühmte Kategoriegesetz. Ein gutes Beispiel ist hier Amerika: Leif Erikson entdeckte zwar Amerika, aber er fand es nicht wert, darüber zu reden. Christopher Columbus wiederum wusste nicht genau, wo er hin wollte und wo er war, aber er redete darüber. Amerigo Vespucci hingegen war zwar der Vierte, der in Amerika war, aber der Erste, der sagte, dass das ein neuer Kontinent sei, und er nannte ihn Amerika. Über die jeweils Zweiten schweigt die Geschichte! Ich fasse zusammen: Zuerst sollten Sie wissen, was der Kunde will, dann sollten sie es auch haben und drittens sollten Sie der Erste sein,

der es ihm anbietet – das ist das berühmte Alleinstellungsmerkmal! Zur Erinnerung wiederhole ich einen sehr wichtigen Punkt: Das Alleinstellungsmerkmal muss ein aktuelles Kundenbedürfnis befriedigen, also einen Kundennutzen haben. Es gibt ganze Bibliotheken, die beschreiben, was passiert, wenn man an seinem Kunden vorbeiredet und nicht weiß, was er denn will. Denken wir zum Beispiel an die amerikanische Autobranche, einst unbestrittener Weltmarktführer, die zusah, wie die Deutschen und Japaner ihnen das Grab schaufelten, weil sie nicht wahrhaben wollten, dass die Kunden nun einmal etwas anderes wollten. Tempora mutantur et nos mutamur in illis und wenn nicht, dann reiten wir halt über den Jordan, zumindest wirtschaftlich! Wenn erst einmal der Kommunikationsinhalt bestimmt ist, geht es um die Kommunikationskanäle. Wie erreichen Sie Ihre Kunden? Es führen viele Wege nach Rom, aber manche vergeuden viel Geld. In Dienstleistungsbranchen gibt es ein eisernes Gesetz: Die erste Zielgruppe sind die Mitarbeiter. Erstens sind sie ein große Multiplikator, also jeder Mitarbeiter ist Werbeträger, und zweitens, wenn man die Mitarbeiter nicht auf seiner Seite hat, kann man behaupten, was man will, doch werden sie das Gegenteil behaupten und damit ist man nicht glaubwürdig. Hier möchte ich ein weiteres Marketinggesetz vorstellen, und zwar das Ehrlichkeitsgesetz. Was nicht ehrlich und authentisch ist, wird früher oder später bestraft! Also als Dienstleister haben Sie es leicht, denn Sie müssen einmal die Mitarbeiter auf Ihre Seite bringen und die sind ja im Allgemeinen zugänglich. Das Gesundheitswesen ist übrigens die Branche, die mehr über den Kunden weiß als alle anderen, es aber vorzieht, dieses Wissen nicht zu nutzen, wenn es um die Kundenwünsche geht. Leif Erikson wäre stolz auf uns! Nun ist es so, dass manche Chefs im Gesundheitswesen, so habe ich mir sagen lassen, mit ihren Mitarbeitern nicht wirklich wertschätzend umgehen. Denen möchte ich sagen, dass der Endverbraucher der Aggressionsverschiebung meist der Patient ist, und wenn er nicht mehr kommt, kann man ihn auch nicht fragen, was denn das Problem ist. Natürlich gibt es viele andere Kanäle, wie die Medien, Social Media, Internet, Events etc., und derzeit, das ist die gute Nachricht, bringen die teuren eher wenig. Die Printmedien zum Beispiel sind eine Branche, die gerade durch das Internet und die Elektronik substituiert wird. That's life. Es wird immer Printmedien geben, wie es ja auch noch jetzt Pferdekutschen gibt. Wer es nicht glaubt, soll zum Stephansplatz gehen. Im Verkehr spielen sie aber kaum eine Rolle mehr. Vor 150 Jahren hätte das niemand geglaubt. Es gibt aber auch eine schlechte Nachricht: Content siegt. Also die Botschaft „Fanta, Fanta, weil es Spaß macht und schmeckt“ zieht nicht mehr. Heute wird alles hinterfragt und man muss mit Inhalten punkten und das ist mühsam, denn dies impliziert, man muss wirklich nachdenken. Der Mensch hat aber, auch wenn Kant dies anders darstellt, keine natürliche Neigung dazu, wie wir das seit dem Nobelpreis von Kahnemann wissen. Überlegen Sie sich also, welchen Share of Voice Sie mit Ihren Aktionen erreichen. Und es ist nicht wichtig, was Sie lesen! Was Ihre Kunden lesen, ist von Bedeutung! Was nützt Ihre Botschaft, wenn sie keiner bekommt. Das ist also der zweite Teil. Nun die Zusammenfassung: Man muss eine gute Botschaft haben und die schickt man durch die richtigen Kanäle. Aufgrund der Anwendung dieses einfachen Prinzips ist dann in weiterer Folge der Erfolg nicht mehr zu vermeiden!

## Die üblichen Killerargumente

Dostojewski, den ja viele für den größten Psychologen der Menschheit halten, hat einmal geschrieben, dass noch verheerender als all die Seuchen und Kriege, die die Menschheit verbrochen hat, wohl die Halbgebildeten sind. Bei komplexen Systemen ist es noch schlimmer, denn die sind eben unberechenbar und so kann jeder seine Meinung zum Besten geben und es ist schwer zu überprüfen, ob diese Sichtweise irgendeine Bedeutung hat. Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass Meinungen überbewertete Vereinfachungen sind und bestenfalls eine gewisse Wahrscheinlichkeit haben, dass sie auch richtig sind und das sieht man in einem komplexen System erst am Ende. An den Früchten werdet ihr sie erkennen, wie es schon in der Bibel steht. Aus diesem Grund ist es extrem wichtig nach den Referenzen und Ergebnissen zu fragen, denn daran kann man den Scharlatan von dem Kompetenten unterscheiden. Was die Sache noch schwieriger macht, ist, dass sehr oft die Kompetenten sich für inkompetent halten und die Inkompetenten für kompetent. Ergebnisse sprechen aber eine klare Sprache und es gibt gewisse Verhaltensweisen, woran man die Inkompetenten gut erkennen kann.

Inkompetente liefern immer ein Grund, warum etwas nicht geht und haben sogenannte Killerargumente zur Verfügung, die einen scheinbaren Grund geben, warum sie passiv bleiben müssen. Es gut aber für alles eine Lösung.

Hier sind nun die häufigsten Killerargumente:

### **Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit**

Ärzte sagen oft, dass sie für die Menschlichkeit zuständig sind und die Manager für die Wirtschaftlichkeit. Das ist einfach falsch, denn Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit bedingen einander. Keine Organisation kann langfristig erfolgreich sein, wenn sie hier kein Ausgleich findet.

Was ist aber Menschlichkeit?

Menschlichkeit wird als eine positive Einstellung anderen Menschen gegenüber verstanden. Sie ist vor allem gekennzeichnet durch Verständnis, Einfühlungsvermögen, Rücksicht und Hilfsbereitschaft verbunden mit einem tiefen Respekt und der Verpflichtung gegenüber der Würde des Mitmenschen. (Quelle: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie)

Menschlichkeit sollte nicht verwechselt werden mit: Helfer Syndrom, reziprokem Altruismus oder Masochismus. Ein vom Helfersyndrom Betroffener ist jemand, der im Über-Ich das Ideal verinnerlicht hat, dass man nur dann gut ist, wenn man anderen Menschen hilft. Wenn aber das Wohlergehen des Anderen grundsätzlich als wichtiger eingestuft wird als die Befindlichkeit des „Helfers“, kann es zu schweren Depressionen oder zum Burn-out-Syndrom kommen. Reziproker Altruismus beschreibt, vereinfacht ausgedrückt, die Wandlung egoistischer Verhaltensweisen in altruistische Handlungen. Wirtschaftlichkeit bedeutet allgemein den rationalen Umgang mit knappen Ressourcen, indem man ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Zielerreichung und Mitteleinsatz anstrebt und erreicht. Es gibt im Gesundheitswesen sehr viele Einrichtungen, die konfessionell sind und die sich barmherzig nennen. Wie definieren sie Barmherzigkeit. Das beste Beispiel, so meinen wir, hat die Mutter Cordula in der Vinzenzgruppe gelegen. Barmherzigkeit besteht aus drei Teilen: man nimmt das Leid wahr, es gibt eine Begegnung auf gleicher Augenhöhe und man hilft, so gut man kann. Nicht mehr und nicht weniger. Dies wurde in der folgenden Tabelle dargestellt:

<ul style="list-style-type: none"> <li>Exodus 3, 7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lukas 10, 25</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barmherzigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Herr sprach: ICH habe das Leid gesehen.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Als der Barmherzige Samariter den Niedergeschlagenen sah, hatte er Mitleid....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung von Leid</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>....ICH bin hinab gestiegen..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.....er ging zu ihm hin.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begegnung auf gleicher Augenhöhe mit Achtung und Respekt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>...um sie in ein schönes, weites Land zu führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>..und goss Öl und Wein auf seine Wunden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung im Rahmen der eigenen Fähigkeiten</li> </ul>

### Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit

Was Wirtschaftlichkeit ist gerade definiert worden, doch muss man hier etwas in die Tiefe gehen. Man unterscheidet bei der Wirtschaftlichkeit in das Maximal- und das Minimalprinzip. Das Maximalprinzip besagt, dass man mit vorgegebenen Ressourcen das maximale Ergebnis erreicht. Währenddessen das Minimalprinzip versucht ein vorgegebenes Ergebnis mit minimalem Ressourcenaufwand zu erreichen. In unserem Gesundheitswesen ist das gewünschte Ergebnis die maximale Versorgung des Wählers und was der Politiker verspricht, soll der Manager möglichst günstig liefern, was nicht möglich ist. Aus diesem Grund wird einfach gespart. Sparsamkeit ist einfach der möglichst geringe Einsatz von Ressourcen ohne eine langfristige Betrachtung, doch was heute sparsam ist, ist oft morgen sehr teuer. Das beste Beispiel ist, dass die Prävention sehr gering geachtet wird. Sie wär sehr wirtschaftlich, ist aber bei einer kurzfristigen Betrachtung sehr teuer.

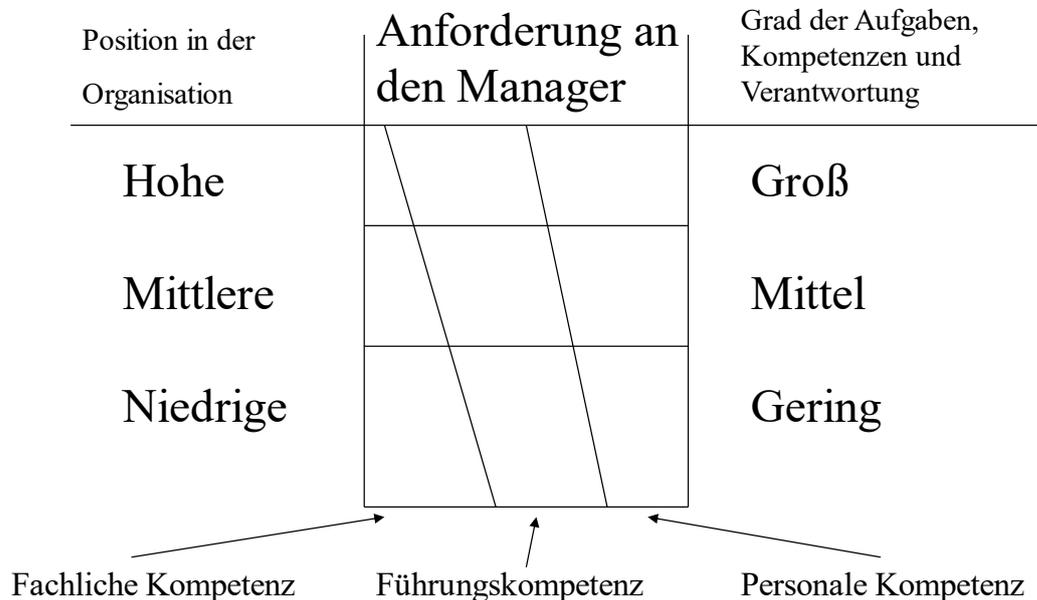
### Gemeinschaften und Organisationen

Wenn wir krank sind, regredieren wir sehr oft. Wir wollen wieder kleine Kinder sein, um die sich die Mama kümmert. Aus diesem Grund wollen wir eine familiäre Kultur bei allen Gesundheitseinrichtungen haben. Dagegen ist nichts einzuwenden, aber jede Gesundheitseinrichtung ist eine Organisation und hat einen Auftrag. Sie ist keine Familie und es gelten andere Spielregeln. Dies wurde in Kapitel Gleichwertigkeit und Ordnungen bereits ausgeführt.

### Führung und Fachkompetenz

Alle Gesundheitseinrichtungen sind Expertenorganisationen und daher ist die Fachkompetenz von großer Bedeutung. Je mehr Führungsverantwortung wir bekommen, desto mehr wird die Führungskompetenz von Bedeutung und die verlangt, wie die Fachkompetenz, eine Schulung.

## Führungs- und Fachkompetenz



21

Während man bei der Fachkompetenz oft eine jahrelange Schulung verlangt, fordert man das bei der Führungskompetenz nicht. In den letzten Jahrzehnten hat man aber schon gesehen, dass dies völlig unsinnig ist und eine gewisse Schulung verlangt. Es ist das ungefähr so, wenn man von jemand verlangt, dass er ein Klavierkonzert von Mozart spielt und man ihm vorher ein paar Stunden Klavierunterricht gibt. Und das noch vor einem kritischen Publikum. Als wäre das nicht schlimm genug und es unglaublich viel Geld verheißt, haben sich noch die Zeiten sehr ungünstig verändert. Ich bin ein Babyboomer. Als ich jung war, musste ich schauen, dass mein Chef mit mir zufrieden war, denn es gab sehr viele in meinem Alter. Nun bin ich alt und Chef und muss jetzt schauen, dass meine Mitarbeiterinnen zufrieden mit mir sind, denn sie sind sehr wenige und wenn ihnen etwas nicht passt, suchen sie sich einen anderen Chef.

Wie macht man das, dass diese jungen Leute zufrieden mit einem sind?

Es ist nicht das Geld! Das Gehalt muss gerecht sein, aber mehr nicht und wir wissen alle, dass das Gehalt nur eine Hygienefaktor aber kein Motivator ist. Man muss ihnen ein Ziel geben, dass für sie sinnvoll ist, denn wie Nietzsche schon sagte: wer ein Warum hat, kann fast jedes Wie ertragen. Sie verlangen Respekt und wer führen will, muss ein Vorbild sein. Es sind also Gerechtigkeit, Ziel, Respekt und Vorbild.

Es kommt aber noch schlimmer, denn die Fachkompetenz können die Patientinnen nicht beurteilen. Sehr wohl können sie die Führungskompetenz einschätzen, aber noch viel mehr die persönliche Kompetenz. Was ist aber die persönliche Kompetenz?

Es sind darüber schon viele Bücher geschrieben worden, obwohl man darüber nicht schreiben kann. Jeder merkt, ob der andere in der Mitte ruht, bei sich angekommen ist, ob man ein reifer Mensch ist. Er spürt, ob man diesem Menschen trauen kann und das ist von enormer Bedeutung.

Wenn man Menschen fragt, was für sie von Bedeutung ist in einer Gesundheitseinrichtung ist, dann ist eben nicht die Fachkompetenz, sondern die Führungs- und persönliche Kompetenz, die wirklich zählt.

Das heißt nicht, dass die Führungskompetenz nicht wichtig ist. Nein es heißt nur, dass sie alleine nicht reicht. In der folgende Tabelle wird die Wichtigkeit auf Basis von über 400 Menschen dargestellt.

<b>Faktor</b>	<b>%</b>	<b>Beschreibung</b>
Medizinisch-menschlich	40%	Sozialkompetenz des Personals
Persönlich	21%	Individualität der Betreuung
Medizinisch	16%	Fachkompetenz des Personals
Ärzte als Anziehungsfaktor	7%	Wunsch nach bestimmten Ärzten
Zeit	7%	Geschwindigkeit der Betreuung
Atmosphäre	6%	Umfeld der Betreuung
Service	3%	Servicecharakter der Betreuung

## 4. Weisheit und Humor

**Eine Führungskraft muss weise und humorvoll sein, denn das schafft Vertrauen, was ein weiteres Fundament in einem komplexen System ist.**

### Humor ist ein wichtiges Fundament

Es ist wichtig zu betonen, was Humor nicht ist. Nicht jeder, der lacht, ist humorvoll und nicht jeder, der Menschen zum Lachen bringt, ist humorvoll. Menschen zum Lachen zu bringen ist ein Instrument der Unterhaltung, wobei hier meistens mit Schadenfreude gearbeitet wird, oder es wird über die vermeintliche Dummheit anderer gelacht, damit wir von unserer eigenen Dummheit ablenken. Das ist eigentlich Sarkasmus, also Spott! Dann gibt es Ironie, also ich sage das Gegenteil, von dem was ich meine und der Zynismus, also ich mache mich sogar über die Ideale andere lustig. Das ist alles nicht Humor, aber sehr beliebt.

Warum lachen wir überhaupt?

Lachen gilt als eine Emotion. Emotionen haben ihre Bedeutung darin, uns aus vermeintlichen Gefahren zu bringen, darum der lateinische Ausdruck „emovere“ also hinausbewegen. Wenn uns das gelungen ist, lachen wir. Lachen ist also eine Erleichterung, die tief in uns ist. Wir sollten nicht vergessen: wir sind die Nachfahren von denen, denen es gelungen ist, aus Gefahren zu kommen. Unsere Urahnen kannten den Witz nicht, aber sie erlebten die Freude, wenn sie eine Gefahr, die oft tödlich war, abwenden konnten. Wenn uns jemand einen Witz erzählt, setzt er uns unter Stress. Wenn wir den Stress meistern, lachen wir.

Was ist also Humor?

Woher kommt dieses Wort? Wikipedia sagt es kommt von der Säftelehre und bedeutet Feuchtigkeit. Andere wiederum sagen, es stammt vom Wort „humus“, das lateinische Wort für Erde.

Mir gefällt Letzteres besser, denn ich glaube, dass der Humor uns immer wieder darauf aufmerksam macht, dass wir der Ungewissheit des Lebens mit Demut und einer gewissen Leichtigkeit und Gelassenheit begegnen sollten: wir sollten einfach am Boden bleiben.

Die tiefe Erkenntnis, dass jeder von uns ein Teil des Ganzen ist. Wir begreifen das Ganze nicht, doch jeder von uns hat seinen Teil zur Vollendung des Ganzen zu geben. Nicht mehr und nicht weniger! Wer mehr Talente hat, muss mehr geben, denn ein Talent ist ein Geschenk, das man wohl weiter geben soll. Wenn man nicht viel hat, soll man das Seine geben und wer das macht, verdient unser aller Respekt und Achtung. Es ist völlig irrelevant einen Standard, den unsere Industriegesellschaft definiert hat, gerecht zu werden. Der Einzigartigkeit jedes Menschen gilt es gerecht zu werden. Nicht mehr und nicht weniger. So groß diese Aufgabe auch ist, so sollte man am Boden bleiben und erkennen, dass man eben nur ein ganz kleiner Teil des Ganzen ist und mit Demut und Dankbarkeit dem Großen begegnen und da hilft uns der Humor! Es mag paradox klingen, doch wirklich sicher sind wir, wenn wir begreifen, wie schrecklich unsicher das Leben ist. Das ist kein Fatalismus, sondern die Demut, dass wir das Leben einfach nie in den Griff bekommen werden und wir können verzweifeln oder darüber lachen. Letzteres nennt man dann Humor!

Humor ist die Fähigkeit an der Komplexität des Lebens das Unbegreifliche zu erkennen und es mit einer Gelassenheit zur Kenntnis zu nehmen.

Wir verweigern das Komplexe und ziehen es vor uns in eine scheinbare Sicherheit zu begeben, die wir natürlich ernst nehmen, denn sonst wäre sie ja nicht sicher. Im Grunde ist es ein Irrweg, denn es gibt keine Sicherheit, aber unsere Ängste treiben uns dazu, uns alle möglichen Sicherheiten einzureden. Wenn man am Boden bleibt und begreift, dass unser Sicherheitszwang uns hindert die Welt in ihrer Schönheit und Pracht wahr zu nehmen, dann gibt es einem die Gelassenheit, die der Ursprung des wahren Humors ist. So paradox es klingen mag, je mehr man begreift wie unsicher die Welt ist desto sicherer wird sie. Man erwartet von der Welt nicht etwas, was sie nie erfüllen wird! Sicherheit nämlich!

Jeder Mensch hat seinen Humor und dadurch ist die Frage: „Haben Sie Humor?“ falsch! Ich meine die richtige Frage sollte lauten: „Welchen Humor haben sie?“ Übrigens gilt dasselbe gilt für unseren Intelligenz. Jeder Mensch ist intelligent. Man muss nur fragen, welche Form der Intelligenz er hat. Befreien wir uns doch endlich von diesem Standardisierungsterrorismus der Industriegesellschaft. Humor ist also der Ungewissheit des Lebens mit Gelassenheit zu begegnen. Jeder hat seinen Humor und man sollte, wie bei der Intelligenz, nicht fragen: hast Du Humor, sondern fragen: welchen Humor hast Du. Humor muss aber auch geübt, gepflegt und trainiert werden.

### **Fallstudie:**

Hier will ich Euch eine kurze Geschichte erzählen. Einmal nach einer Familienfeier fragte mich eine angeheiratete Nichte, ob ich sie nicht mit dem Auto mitnehmen könne. Man will ja ein netter Onkel sein und so sagte ich ja.

Wie wir dann so im Auto sitzen, fragte sie mich plötzlich: „Die Tante Fee und du seid doch schon so lange zusammen und man hat noch immer den Eindruck, dass ihr euch gut versteht.“

Ich unterbrach sie und sagte: „Wirklich, unglaublich!“

„Ja, Onkel Wolfi und jetzt frage ich dich, wie macht ihr das?“

Ich dachte nach. Da saß sie die junge Nichte, fast so hübsch wie die Theresa. Ich wollte sie beeindrucken und da kam mir der Einfall, ich sage ihr die Wahrheit, denn die Wahrheit ist ja dem Menschen zumutbar. Das sagt jedenfalls die Bachmann. Dostojewski hat übrigens zu dem Thema ganz etwas anderes gesagt. Ich entschloss mich ihr die Wahrheit zu sagen.

„Um ehrlich zu sein, ich habe überhaupt keine Ahnung!“

„Das kann doch nicht wahr sein Onkel Wolfi! Reiß dich zusammen. Wie lange seid ihr schon zusammen?“

„Ich glaube es sind 30 Jahre.“

„30 Jahre und du weißt nicht, warum du mit deiner Frau zusammen bist. Das glaubt dir doch kein Mensch!“

Ich merkte, das mit der Wahrheit kam nicht gut an. Da fiel mir etwas ein.

„Deine Tante hat zu ihrem runden Geburtstag eine Erklärung zu unserer Beziehung abgegeben. Vielleicht ist das die Antwort.“

„ Was hat sie denn gesagt?“

„Seit dem sie mich kennt, ist ihr endgültig nicht mehr langweilig.“

„ Was ist denn das für eine Antwort? Was ist mit der Liebe?“

Ich schaute sie an und sagte dann sehr überlegt.

„ Ich glaube nicht, dass sie schadet. Ich bin sogar überzeugt, dass das der Fall ist! Was meinst denn Du?“

Verzweifelt schüttelte meine Nichte den Kopf und sagte:

„Ich kann mir wirklich nicht erklären, wie so ein netter Mensch wie die Tante Fee, es mit dir aushält!

„Aber ich weiß es ja auch nicht! Das habe ich dir doch gerade vorhin gesagt.“

Die arme Nichte saß wie ein Häufchen Elend da und ich spürte, obwohl ich kein großer Empath bin, dass ich nun etwas Kluges sagen musste.

„Liebe Nichte, ich sage dir nun etwas. Die Liebe ist etwas Wundervolles, Unglaubliches, Einzigartiges und letztlich Unbeschreibliches. Selbst die Großen der Literatur, der Psychologie, der Philosoph, der Spiritualität haben es nicht geschafft, die Liebe in Worte zu fassen. Warum, so frage ich dich, soll es der kleine Onkel Wolfi dann schaffen.

Aber die großen Dingen erkennt man an den kleinen. Wenn ein Paar miteinander zärtlich umgeht, wenn sie übereinander lachen können, sie zueinander stehen und sich aufeinander verlassen können, dann glaube mir, dann sind sie auf dem Weg zur Liebe und mehr kannst Du nicht verlangen.

Verwechsle aber nicht die Liebe mit dem Verliebt sein, was auch eine schöne, wenn auch eher kurze Erfahrung ist, weil es letztendlich nur ein hormoneller Rausch mit selektiver Wahrnehmung und unreflektiertem Abfall der Ich Grenzen ist. Das Verliebt sein ist ein Entweder oder. Entweder bin ich

verliebt oder nicht und jeder, selbst der Unerfahrenste, weiß, ob er es ist oder nicht. Die Liebe hingegen ist ein ständiges, ja ewiges Bemühen und niemand kann wirklich sagen, dass er die Liebe vollständig erlernt hat. Stückwerk ist unser Erkennen und Stückwerk ist unser Leben. Sind wir nicht alle letztlich nur ein Mosaiksteine in diesem wunderbaren Ereignis, das wir Schöpfung nennen."

Meine Nichte schaut mich an und ihr Blick war fast liebevoll.

„Onkel Wolfi, warum kannst du das nicht gleich sagen. Warum musst du immer alles verblödeln?"

„Weil ich so ein erster Mensch bin und glaube mir, wer wirklich ernst ist, ist humorvoll!"

Wir waren angekommen und sie verabschiedete sich.

Man spürte sie wollte mir noch etwas sagen.

„Dir liegt noch etwas auf der Zunge!"

„Onkel Wolfi, du bist ja eigentlich ein netter Kerl, aber du bist sooo anstrengend!"

„Das stimmt, aber dafür bin ich auch nicht langweilig und man kann im Leben leider nicht alles haben.

Das wird dir das Leben eben einfach nicht geben."

Hier endet die Geschichte.

Ja das mit der Liebe ist eine schwierige Geschichte und man kann im Leben eben nicht alles haben.

Das gelingt leider nur ganz, ganz wenigen.

## **Eine Führungskraft muss weise und ehrlich sein, denn das schafft Vertrauen, was ein weiteres Fundament in komplexen Systemen ist. Hier sind ein paar Weisheiten zur Unterstützung.**

In der Philosophie geht es um die Wahrheit. Es ist ein großer und schwieriger Begriff, der sich kaum fassen lässt. Vielleicht ist das Äußerste, was sich von „der Wahrheit“ sagen lässt, dass sie sich der Sprache entzieht. So verstehe ich den Beginn des Tao Te King: „Die Wahrheit, die sich in Worte fassen lässt, ist nicht die wahre Wahrheit.“

Ähnlich sieht das der Philosoph Schopenhauer: In allen Jahrhunderten hat die arme Wahrheit darüber erröten müssen, dass sie paradox war: und es ist doch nicht ihre Schuld. Sie kann nicht die Gestalt des thronenden allgemeinen Irrtums annehmen. Da sieht sie seufzend auf zu ihrem Schutzgott, der Zeit, welcher ihr Sieg und Ruhm zuwinkt, aber dessen Flügelschläge so groß und langsam sind, dass das Individuum darüber hinweg stirbt. So bin denn auch ich mir des Paradoxen in meiner Philosophie sehr wohl bewusst, kann jedoch nicht der Wahrheit Gewalt antun. (Arthur Schopenhauer, Zürcher Ausgabe, Band VI,)

Schopenhauer hatte ziemlich Recht, denn wir tun uns mit dem Paradoxen sehr schwer. Im Westen ist unsere Denkweise eben von der Logik von Aristoteles geprägt. Tertium non datur. Entweder das oder das und das hat uns im Westen bei dem Bau von Maschinen sehr geholfen, denn die funktionieren so. Das Paradoxe wurde allerdings ignoriert, obwohl es der Wahrheit am nächsten kommt. Der Osten hingegen folgt der paradoxen Logik, die besagt, das Leben ist ein Sowohl als auch. Das hat zwei Konsequenzen: erstens man ist gegenüber Meinungen sehr tolerant und zweitens es wird dem Handeln große Bedeutung zugemessen.

Der große Fehler des Westens war, dass wir unsere Intuition damit völlig ausgeblendet haben, obwohl sie nach Einstein ein göttliches Geschenk ist und der Verstand nur ein würdiger Diener. Zugebenerweise ist es sehr schwer die Intuition genau zu definieren, aber was ist das für eine Begründung: nur weil es schwierig ist, machen wir es nicht. Intuition ist jedenfalls sehr gut um mit Komplexität, wie das Leben nun einmal ist, umzugehen. Der Verstand hilft uns bei allem, was berechenbar ist und unsere Emotionen sind dafür da um uns vor einer wahrgenommenen gefährlichen Situation zu retten.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Intuition für das Komplexe, der Verstand für das Komplizierte und Berechenbare und die Emotionen für die Rettung aus wahrgenommenen Gefahren da sind. Da unser Verstand sich aber über das Wort ausdrückt und das Wort unser komplexes Sein nicht beschreiben kann, so versuchen wir in paradoxen Weisheiten die Wahrheit zu fassen.

Hier nun gesammelte paradoxe Einsichten, die vielleicht zum Nachdenken anregen:

### **1. Was Du an einem anderen verurteilst, lehnt Du an Dir selbst ab.**

In den Schatten gekehrt, in den Schrank gedrückt, in den Keller gesperrt ... und trotzdem noch da, und trotzdem noch sichtbar, wenn auch nur indirekt: Der Psychotherapeut C.G. Jung sprach von „Projektion“, wenn wir an Mitmenschen besonders verurteilen, was wir an uns ablehnen und verdrängen. „Du bist ja überhaupt nicht selbstbewusst!“, regt sich die überhaupt nicht Selbstbewusste gern auf.

### **2. Vertraue keinem, der keinem vertraut.** Das größte Problem eines Lügners ist nicht, dass ihm niemand mehr glaubt, sondern dass er niemandem mehr glauben kann, wie George Bernard Shaw schrieb. Außerdem: Wer zum Beispiel dem Partner ständig misstraut, geht vielleicht eher fremd oder sabotiert die Beziehung auf andere Weise, um sich davor zu schützen, zuerst verletzt zu werden.

### **3. Je mehr Du etwas fürchtest, desto mehr solltest Du es tun.**

Die Bewerbung endlich abschicken für Deinen Traumjob, die Selbstständigkeit angehen, das Buch schreiben, das Du schon seit Jahren in Dir trägst. Die attraktive Frau im Fitnessstudio ansprechen, die jeden Dienstag neben Dir trainiert (auch wenn sie doppelt so viele Gewichte stemmt wie Du). Angst ist kein Grund, etwas nicht zu tun, sondern ein Zeichen, dass es richtig und wichtig ist, es zu tun. Von lebensgefährlichem Unsinn mal abgesehen.

### **4. Je mehr Du andere beeindrucken willst, desto weniger beeindruckst Du sie.**

„Schau nur, wie erfolgreich ich bin!“, schreit der Mann im Porsche. Er haut auf die Kacke, aber die Kacke fliegt ihm dabei selbst ins Gesicht und jeder vernünftige Mensch wendet sich ab. Für das damit eng verbundene Gemocht werden gilt dasselbe. „Habt mich lieb!“, schreit das pummelige Mädchen und bringt stets eigenhändig frisch gebackenen Kuchen mit, aber niemand will ihn haben, niemand will sie dabei haben. Also geht sie wieder nachhause, mit hängendem Kopf, und isst den Kuchen allein auf, mit hängendem Bauch. Du wirst umso besser mit anderen auskommen, je besser Du auch ohne sie auskommst. Ob Du dick oder dünn bist, alt oder jung, reich oder arm ... Du musst niemanden beeindrucken. Und jeder Versuch führt zum Gegenteil, jedes „Leisten“ zählt höchstens für die Leute, auf die man nicht zählen kann.  
Man merkt die Absicht und man ist verstimmt

### **5. Je leichter Du es haben kannst, desto weniger willst Du es.**

Der Tiefpunkt der Begierde ist erreicht, sobald wir etwas tatsächlich haben. Das Gehirn verzerrt da etwas, verwechselt Knappheit und Unerreichbarkeit mit Wert. Das schönste Leben treibt manch einen irgendwann in den Wahnsinn. Wenn es dem Esel zu wohl ist, geht er aufs Eis tanzen, heißt es ja.  
Vor Ankommen wird gewarnt!

### **6. Je mehr Du zu Deinen Schwächen stehst, desto stärker wirkst Du.**

Unschlagbar, sich in mancher Hinsicht geschlagen zu geben. Nicht den Perfekten raushängen zu lassen, kein perfekter Mensch sein wollen, sondern ein ganzer. Die meisten Probleme sind ohnehin universell; mit keiner Angst, keiner Scham, keine Schwäche und keinem Schmerz ist man der Einzige auf der Welt – nur dazu zu stehen, zu sich zu stehen ist selten und echt und stark.

### **7. Je mehr Du scheiterst, desto erfolgreicher wirst Du sein.**

Sone, da ist auch Schatten! Wer öfter was riskiert, wird öfter scheitern – aber auch öfter siegen. Es gibt keine Abkürzungen, keinen sicheren Weg. Nur wer scheitert, wird gescheitert.  
Success is a series of failures.

### **8. Wer liebt, der muss es trotzdem tun**

Die Liebe ist etwas, dass man im Widerspruch zum Verstand macht. Wäre der Verstand am Ruder, gäbe es keine Liebesbeziehung mehr. Die Fakten sprechen eine klare Sprache. Glauben wir nicht alle, dass die Liebe uns passiert und dass sie ein romantisches Ereignis ist.

### **9. Je schlechter Du andere behandelst, desto schlechter behandelst Du Dich selbst.**

Nicht nur, weil angeblich alles eins ist, weil „ich Dir nicht schaden kann, ohne mir selbst zu schaden“, wie Gandhi sagte, oder weil aus dem Wald so zurückruft, wie man hineingerufen hat. Sondern auch aus einem anderen Grund: Wer hat es schon nötig, andere schlecht zu behandeln, wenn er mit sich und seinem Leben wirklich im Reinen ist? Oder in den Worten des Aphoristikers Ernst Ferstl: Wer muss anderen den Krieg erklären, wenn er mit sich selbst in Frieden ist?

#### **10. Die einzige Konstante ist der Wandel.**

Ich sehne mich nach Stabilität. Nach einer unzerstörbaren Höhle, in die ich kriechen kann, wenn der Himmel einstürzt. Danach, dass vieles genau so bleibt, wie es ist, dass viele Menschen genau hier bleiben, bei mir bleiben ... aber die Dinge werden sich wandeln. Auf nichts anderes kann ich mich verlassen. Und je mehr wir festzuhalten versuchen, umso mehr werden wir verlieren ... das Hier und Jetzt; den Verstand; das bisschen.

#### **11. Was bestehen will, muss sich verändern.**

Stillstand ist Rückschritt. Alles ist im Fluss und es ist ziemlich unklug, die Dinge im Status quo zu halten. Keinesfalls ist hier eine zwanghafte Erneuerung gemeint. Wie steht es im Thessalonicher: prüft alles und das Gute erhält.

#### **12. Je gläubiger ein Mensch ist, desto toleranter ist er.**

Kennt ihr einen Menschen, der uns alle in seinem Glauben beeindruckt hat, der nicht tolerant war. Was ist mit gläubig gemeint. Gläubig ist hier im Sinne der Lehre und nicht in der Einhaltung der Form gemeint. Nehmt Mahatma Gandhi, Dalia Lama, Mutter Theresa oder Papst Franziskus. Sie alle waren bzw. sind sehr tolerant.

#### **13. Der beste Rat ist, dass man keine Ratschläge annehmen soll.**

Rat soll man grundsätzlich nur geben, wenn man danach gefragt worden ist und selbst wenn man gefragt worden ist, soll man nicht erwarten, dass er befolgt wird. Jeder Mensch ist einzigartig und aus diesem Grund ist es eigentlich unmöglich einen guten Rat zu geben.

#### **14. Je mehr Du jemanden überzeugen willst, desto weniger wirst Du es schaffen.** Die Militanten Überzeuger überzeugen mich höchstens davon, dass ich nicht sein will wie sie. Die lautesten Schreihälse können meine leisesten Zweifel nicht aus der Welt räumen.

#### **15. Je mehr Du jemand sagst, dass er sich verändern soll, desto weniger wird er es tun.**

Das ist völlig unabhängig davon, ob die Fakten und die Situation Deine Vorschläge unterstreichen! Jede Veränderung muss aus dem Menschen selbst kommen, wenn sie anhaltend und authentisch sein soll. Wenn Du es dann mit Spott, Zwang oder Verletzungen versuchst, mobilisierst Du nur seinen Widerstand. Die einzig gültige Kritik ist das persönliche Beispiel. Die meisten Menschen wollen vom Schicksal gezwungen werden, denn Leiden ist leichter als Handeln!

#### **16. Im Untergang steckt der Aufstieg. Die schlechtesten Ausgangspositionen sind die besten!**

Wer wirklich große Probleme hat, ist bereit sich von allem zu lösen und jede Lösung setzt eben ein Loslassen voraus. Mit der Denkweise, mit der man ein Problem geschaffen hat, kann man es nicht lösen.

#### **17. Die Tugend, von der man spricht, besitzt man nicht!**

Einfach beobachten. Es gibt nichts Gutes, außer man tut es. Das Darüber reden dient nur zur Ermutigung es doch endlich einmal zu tun.

#### **18. Die langfristigen Effekte sind meist das Gegenteil des kurzfristigen.**

Der nachhaltige Effekt ist oft das Gegenteil des kurzfristigen, z.B. Schuldenpolitik und Aufstehen im Kino.

#### **19. Wer sich zu einem Opfer macht, ist ein Täter an seinem Schicksal.**

Gedanken haben die Tendenz sich zu verwirklichen. Jeder ist ein Erfüllungsgehilfe an seinem Schicksal, denn es ist dein Geist, der die Welt erschafft. Leiden ist nun einmal leichter als Handeln.

**20. Je erfolgreicher ein aktives System ist, desto kurzlebiger ist es**

Es hat sein Zweck erfüllt und kann sich daher auflösen. Es besteht daher keine Kraft zum Erhalt. Nicht bewährt sich ja so sehr, wie das was sich nicht bewährt hat. Es gibt also einen Leidensgewinn und der erhält oft die erfolglosen Systeme!

**21. Wer viel Zeit hat, ist meist ungeduldig und die wenig Zeit haben sind geduldig.**

Alles Erzwungene geht daneben. Es ist oft eben die Jugend, die oft mit Gewalt Dinge durchsetzen will. Es gilt also der Grundsatz: Wer es eilig hat, soll langsam gehen. In der Eile stecken viele Fehler, die eine sehr viel Zeit kosten

**22. Wenn Du etwas sagst und der andere wird aggressiv, dann stimmt es und er will es nicht wahrhaben. Wer etwas Verdrängtes, anspricht, stellt eine Gefahr dar, die mit Aggression beantwortet wird.**

**23. Wer ein System bekämpft, stabilisiert es.**

Jedes System hat Immunkräfte, die es verteidigen. Diese Kräfte werden aktiviert, wenn das System angegriffen wird. Es gibt bei jedem System Gewinner. Alle Systeme kollabieren irgendwann. Wer ein System verändern will um, muss es von ihnen tun und das System akzeptieren, denn seine Existenz beweist, dass es wohl Vorteile hat, sonst gäbe es das System ja nicht.

**24. Du erkennst, wie jemand über Dich denkt, an dem Verhalten eines Dritten, der dem jemand Nahe ist, aber Dich eigentlich nicht kennt.**

Wir sind alle Schauspieler, aber manche sind nicht so gut geübt. Das, was man jemand gesagt hat selbst wenn es im Vertrauen war- verändert unser Denken und wir können es unerprobt schlechter spielen. Was also der A über dich sagt, erkennst du am B. Es ist so ähnlich, wie der berühmte Spruch, was der A über dem B sagt, sagt mehr über den A als über den B. Wer über die anderen redet, verwendet oft ein anderes Maß als über sich selbst. Das Maß ist aber ehrlich und verrät, wie er denkt.

**25. Nichts ist unglaublicher als die Wahrheit.**

Wir sind alle so an die Lügen gewöhnt, dass wir die Wahrheit gar nicht glauben können. Die Wahrheit soll dem Menschen angeblich zumutbar sein, wobei man sich fragen muss: was ist die Wahrheit und wer bestimmt, was zumutbar ist. Hier das als Wahrheit gemeint, was, derjenige, der es sagt, als Wahrheit empfindet. Es ist also die subjektive Faktenadhärenz gemeint.

**26. Je mehr Du von etwas weißt, desto weniger glaubst Du davon zu wissen.**

Dunning-Kruger-Effekt wird die systematische fehlerhafte Neigung relativ inkompetenter Menschen bezeichnet, das eigene Können zu überschätzen und die Kompetenz anderer zu unterschätzen. Der populärwissenschaftliche Begriff geht auf eine Publikation von David Dunning und Justin Kruger aus dem Jahr 1999 zurück. Dunning und Kruger hatten in vorausgegangenen Studien bemerkt, dass etwa beim Erfassen von Texten, beim Schachspielen oder Autofahren Unwissenheit oft zu mehr Selbstvertrauen führt als Wissen.

**27. Wer stirbt, hat mehr vom Leben.**

Leben ist Sterben, denn wahres Sterben ist ein Loslassen und wer loslässt, hat wieder beide Hände frei.

### **28. Es ist das Schwierigste das Leben leicht zu nehmen.**

Disfruta la vida, si buena o mala, es la unica que tienes. Wer ernst ist, ist humorvoll. Wir erleben, so viele Herausforderungen, dass man darüber verzweifeln möchte. Man kann es verdrängen. Man kann flüchten in Verdrängung oder Sucht. Man kann darüber jammern oder man kann es mit Humor nehmen. Und die es mit Humor nehmen, nehmen meistens das Leben sehr ernst, denn sie nehmen es wie es ist und lachen darüber<sup>4</sup>.

### **29. Menschen möchten hervorstechen, indem sie dazu gehören**

Man will dazugehören und doch einzigartig sein. Man ist ein Ganzes und gleichzeitig ein Teil eines Ganzen. Dazugehören heißt ich bin so wie alle. Hervorstechen heißt ich bin einzigartig, Viele wollen über das Dazugehören, ihre Einzigartigkeit beweisen, indem sie sich besonders konform verhalten du dabei ihre wahre Einzigartigkeit verraten. Amerikanischer Individualismus ist so ein Beispiel: ich will zu Amerika dazugehören, weil ich ein Individualist bin.

### **30. Wahrer Reichtum ist Genügsamkeit**

Besitz ist Belastung. Zuerst besitzen dich die Sorgen und dann besitzt dich das G. Wenige schaffen es von ihrem Besitz unabhängig zu sein. Alles, was Wert hat, kann man um Geld nicht kaufen. Die Wichtigkeit des Geldes ist hoffnungslos überschätzt. Menschen meinen, dass Geld ihnen Freiheit gibt. In Wahrheit reduziert es Deine Freiheit, es sei denn, man ist so arm, dass man nicht weiß, wie man sich ernähren soll. Menschen nehmen auch die Zuwendung der falschen Freunde, die Geld bringt, für Liebe, was ein großer Fehler ist.

### **31. Um sich mit jemand zu verstehen, muss man ihn nicht verstehen.**

Jeder Mensch ist einzigartig und unglaublich vielfältig. Es ist daher unmöglich einen Menschen wirklich zu verstehen. Aus diesem Grund kann man ruhig sagen, dass das Missverständnis das Normale ist. Das heißt aber nicht, dass man in gewissen Punkten mit einem Menschen nicht im Einklang sein kann. Verstehen ist kein Entweder oder sondern ein Sowohl als auch, also man versteht und man versteht nicht. Es hängt letztendlich davon ab, ob ich diesen Menschen achte und respektiere, wie er eben ist, auch wenn ich vieles nicht verstehe.

### **32. Was Du bist, verdankst Du anderen!**

It takes a village to raise a child! Nehmen wir uns nicht so wichtig und nehmen mit Dankbarkeit an, was uns so viele Menschen geschenkt haben.

### **33. Es ist völlig unvernünftig an die menschliche Vernunft zu glauben.**

Der menschliche Verstand ist überschätzt und wird auch oft mit der Vernunft verwechselt

### **34. People do not care about how much you know until they know how much you care.**

Das ist einfach schwer zu übersetzen und es ist besser in Englisch. Wissen ohne Liebe ist einfach sinnlos

### **35. Der Älteste bekommt den meisten Respekt und der Jüngste die meiste Aufmerksamkeit.**

Klingt komisch ist aber so, denn die Jungen sind die Zukunft

### **36. Wirklich Großes gelingt den Kleinen!**

Was ist mit großem gemeint? Ein neuer Weg, der die Menschen wachsen lässt. Jesus, Gandhi, Einstein und vieles mehr. Nur die Kleinen gelingt die Sache neu zu denken, denn die Großen sind im Status quo verhaftet.

**37. Je stärker etwas betont wird, desto weniger stimmt es.**

War die Deutsche Demokratische Republik demokratisch, ist die heilige katholische Kirche heilig?  
Wenn es wirklich so ist, warum musst du es betonen.

**38. Nichts mach mehr Sorgen als jemand der einem sagt, man soll sich keine Sorgen machen.**

Dies ist verwandt mit dem Vorhergehenden, aber ist doch etwas Anderes, denn das eine will verdecken und das andere will verdrängen. Das beste Beispiel ist wohl die, die uns die soziale Sicherheit versprechen, obwohl es letztendlich keine Sicherheit gibt. Sie benützen nur die Naivität der Menschen für ihre eigenen Interessen.

**39. Je offener eine Gemeinschaft ist, desto weniger ist sie zugänglich.**

Das ist etwas schwierig! Eine Gemeinschaft muss viel arbeiten, um wirklich offen zu sein. Ich meine damit nicht die allgemeine Beliebtheit, die heute so modern ist. Offenheit ist die Fähigkeit von allen und allem zu lernen. Dies bedeutet aber nicht, dass ich mich mit jedem in einer Gemeinschaft zusammen setze. Ganz im Gegenteil ich werde meine Zeit sehr hoch schätze und nur mit denen verbringen, die eben auch diese Offenheit errungen haben. Das sind aber nur wenige! Aus diesem Grund wird eine Gemeinschaft, die offen ist, genau auswählen, wen sie in diese Gemeinschaft aufnimmt, denn bereits ein Fehlgriff hat verheerende Folgen. One rotten apple spoils the crop!

**40. Vieles kommt, wenn man es nicht braucht, und wenn man es braucht, dann kommt es nicht.**

Entdecke den Chairis, den günstigen Moment. Dinge sind oft asynchron. Erwarte das Beste und bereite Dich auf das Schlimmste vor.

**41. Die beste Vergeltung ist das Verzeihen.**

Rache bringt gar nichts, sondern liefert nur eine Entschuldigung für den ursprünglichen Täter. Verzeihen trägt zur Lösung bei, weil es die Schuld dort lässt, wo sie hin gehört.

**42. Das stärkste Unrecht ist das Recht des Stärkeren**

Mehr Fähigkeit sind mehr Pflichten. Keinesfalls kann man von einem Talent, was ja letztendlich ein Geschenk ist, irgendein Recht ableiten.

**43. Gegenüber Intoleranz soll man nicht tolerant sein.**

Alles hat seine Grenzen

**44. Je größer eine Organisation, desto weniger wird gearbeitet.**

Es wird dafür mehr intrigiert. Man muss allerdings auch zugeben, dass eine effiziente Arbeitseinteilung eigentlich nicht mehr möglich ist.

**45. Nichts behindert Dein Wollen mehr, als das Wissen aller über Dein Wollen**

Man merkt die Absicht und man ist verstimmt.

**46. Wer seine Macht durchsetzen muss, verliert sie.**

Wahre Macht ermöglicht und macht etwas. Wenn man etwas durchsetzen muss, dann hat man schon verloren. Wahre Macht überzeugt, aber überredet und manipuliert nicht.

**47. Pass auf mit Deinen Wünschen, du könntest sie erfüllt bekommen.**

Es geht hier nicht nur darum, dass das Erfüllte den Reiz verliert, wie bei Punkt 5, sondern darum, dass die meisten Menschen nicht wirklich wissen, was sie wollen und wenn der Wunsch erfüllt ist, bemerken sie, dass sie das eigentlich nicht wollten. Was ist denn, was Du wirklich, wirklich willst.

**48. Immer ist Anfang**

So wie das Leben ein ewiges Sterben ist, ist es auch ein ständiger Neubeginn. Der Blick sollte nach vorne gehen, denn zurück zu gehen ist der falsche Weg! Die Vergangenheit wird verschönert und die Zukunft wird verdunkelt. Die Vergangenheit ist wirklich schön und man sieht mit der Zeit, die Dinge klarer. Die Zukunft ist nun einmal ungewiss und macht uns einfach Sorgen.

**49. Wer sich erhöht, wird erniedrigt werden.**

Wer seinen Platz nicht kennt, dem wird er eben vom Schicksal zugewiesen

**50. Wer zuletzt lacht, lacht am besten.**

Hier ist nicht die Schadenfreude gemeint, sondern die Erleichterung, denn wahres Lachen ist immer Erleichterung und das kann man eben erst zum Schluss beurteilen.

Dringende Dinge sind meist nicht wichtig und wichtige Dinge sind meist nicht dringend!

Weitere Punkte:

- 
- Kreativität führt zur Lösung
- Reparaturmedizin und Beziehungsmedizin
- Menschlichkeit ist das Syndrom
- Krankenversichert ist nicht gesund
- Gesundheitsleistungen sind nicht immer Sozialleistungen
- Wirtschaftlichkeit mit Sparsamkeit
- Familie mit Organisation
- Fachkompetenz mit Führungskompetenz
- Gleichwertig mit gleichrangig und gleichartig
- Würde und NICHT Gesundheit ist das höchste Gut
- Konfliktkultur mit Aggression
- Veränderung mit Zerstörung
- Motivation und Animation
- Standardisierung und Effizienz
- Bully mit Begleiter