



Auszüge aus: **SPIRITUALITÄT UND GESUNDE ARBEIT IN DER UNTERNEHMENSKULTUR DER HEILIGENFELD-KLINIKEN** – Dr. Joachim Galuska, Dorothea Galuska, in: *Führen mit Herz und Verstand*, H. Wrelens, J. Kamphausen-Verlag, 2006, S. 258-271

Denn ob etwas ein Leben werden kann,
das hängt nicht von den großen Ideen ab,
sondern davon, ob man sich aus ihnen
ein Handwerk schafft,
ein Tägliches,
etwas, das bei einem aushält bis ans Ende.

Rainer Maria Rilke

Spiritualität und Seele

Eine spirituelle Grundhaltung bedeutet, einen bewussten erfahrbaren Bezug zur Transzendenz herzustellen, wie auch immer Transzendenz konzeptualisiert wird. Spirituelle Wege beschreiben Methoden und Schritte zu einer Erfahrung des Jenseitigen, Göttlichen, Absoluten oder Unbekannten. Letztlich geht es dabei um eine Weiterentwicklung des Bewusstseins, die in moderner Form auch auf eine religionsfreie direkte Weise geschehen kann. Diese Weiterentwicklung basiert auf der Selbstreflexionsfähigkeit unseres rationalen und personalen Bewusstseins und unserer Fähigkeit, dies zu einem transrationalen und transpersonalen Bewusstsein hin zu überschreiten. Hier geschieht dann eine Verankerung in der eigenen Seele, in den Grundwerten des menschlichen Geistes, im Unterschied zur Verankerung in einem narzisstischen und übermäßig individualistischen Ich-Bewusstsein. Seele wird hier verstanden als Essenz, unsere Wesenhaftigkeit, unser eigentliches ursprüngliches Selbst. Wir spüren unsere Seele als Präsenz, als Gegenwärtigsein, als bewusstes Anwesendsein. In der eigenen Seele bewusst verankert zu sein, öffnet verschiedene Wesensqualitäten, wer wir

in unserer Tiefe als Menschen wirklich sind: Wachheit, Weite, Offenheit, Freiheit, Mitte, Stille, Frieden, Leere, Ehrfurcht, Liebe, Mitgefühl, Leidenschaft, Glücksfähigkeit, Verbundenheit. Unsere Seele folgt ihrer eigenen Wahrheit in aufrichtiger Weise. Damit ist sie auch der Ort der inneren Werte und Prinzipien, an denen sie sich in ihrem Handeln orientiert. Darüber hinaus ist sie offen, sowohl für das Persönliche und Individuelle als auch für das Überpersönliche und Universelle. In der Tiefe ist die Seele also offen und aufgehoben im Absoluten, im Göttlichen, im Geheimnis. Sie kann somit auch verstanden werden als die individuelle Art und Weise, wie das Unbekannte sich in diesem Menschen manifestiert und seinem Erleben eben seine persönliche Gestalt gibt. Damit ist sie der Wandlungsprozess des Absoluten und Unbekannten in das gegenwärtige individuelle Leben. Der spirituelle Weg ist also ein Weg der Bewusstwerdung, ein Weg des Erwachens der Seele oder des Erwachens zu unseren Wesensqualitäten individuell, als jeweiliger Mensch, und kollektiv als Menschheit. Der Bewusstwerdungsprozess lässt uns erkennen, dass wir ein Ausdruck der Evolution von etwas Unbekanntem sind und dass wir zugleich

auf unsere Weise diese Evolution weiter entfalten. Dies bedeutet natürlich auch, dieses Bewusstsein und diese Seelenverankerung in wirtschaftliche Prozesse und insbesondere in die Unternehmensführung hineinzubringen.

Ein Unternehmen ist für uns ein lebendiger sozialer Organismus. Es besteht aus dem Zusammenwirken von menschlichen Lebewesen, die ein Produkt erzeugen, also eine Ware herstellen oder eine Dienstleistung erbringen. Wie Menschen, Lebewesen oder die Natur überhaupt, können wir einen solchen sozialen Organismus nie vollständig verstehen. Er ist eben keine einfache Maschine oder ein kompliziert konstruierter Apparat, sondern etwas Lebendiges, das evolutionär entstanden ist. Im Kern eines Unternehmens sind seine tiefsten inneren Anliegen, was es also in die Welt bringen will und verwirklichen möchte.

Die inneren Anliegen eines Unternehmens beruhen im Grunde auf der Wahrnehmung des Lebensfeldes, in dem es existiert. Sie beruhen letztlich auf der Offenheit und Rezeptivität für die Evolution, die in sich selbst Keime zur Weiterentwicklung, Entfaltung und Wandlung trägt. Ein inneres Anliegen drückt diese Keime aus. Deswegen hat das innere Anliegen auch etwas Überpersönliches. Wir finden es in unserem Herzen, wenn wir auf die Stimme der Seele hören, z. B. zur Heilung beizutragen, ein Grundbedürfnis, wie Essen oder Trinken, zu erfüllen, die Welt schöner zu machen, die Natur zu schützen, die Kommunikation zwischen den Menschen zu verbessern, Spiritualität in die Welt zu bringen usw. Diese Anliegen verbinden sich mit der Wahrnehmung der gegenwärtigen Welt und erzeugen daraus Visionen und Konzepte, die dann in der Unternehmensrealität verwirklicht werden. Solche Visionen sind häufig in Leitbildern konkretisiert und ausgestaltet. Auch dies soll am Beispiel unserer Klinik veranschaulicht werden.

Leitbild Heiligenfeld

Die Heiligenfeld-Kliniken sind ein Ort der Gesundheit und Menschlichkeit. Hier können ganzheitliche Entwicklung und Heilung, ein gutes und würdevolles Leben und eine achtsame und liebevolle zwischenmenschliche Begegnung erfahren werden. Wir bemühen uns um die Anerkennung dessen was ist: Chancen und Möglichkeiten für Therapie und Gesundheitsförderung und die Grenzen von Heilung und Wachstum. Unser ganzheitliches Unternehmenskonzept integriert humanistische und spirituelle Werte mit wirtschaftlichem und qualitativem Wachstum. Unser Handeln ist ausgerichtet auf die Schaffung eines Unternehmensgewinns, eines Gewinns für den Einzelnen - Mitarbeiter, Patienten und Kunden - und eines Gewinns für die Schöpfung - im Sinne eines Beitrags zu einem menschenwürdigen Leben.

In Verantwortung gegenüber unseren Patienten, den Mitarbeitern, dem Unternehmen und der Gesellschaft orientieren wir uns in unserem therapeutischen und unternehmerischen Handeln an folgenden Leitgedanken:

Wir fördern ganzheitliche Entwicklung und Wachstum

Das Tun unserer Klinik zielt ab auf die Förderung einer ganzheitlichen Entwicklung von Person, Unternehmen und Gesellschaft. Wir tragen dazu bei, die Polaritäten und die Dualität des menschlichen Daseins zu integrieren, sich in der Verbindung mit der Welt auszudrücken und sich auf ein höheres und universelles Sein auszurichten.

Ein Leben in Selbstbestimmung und Verantwortung

Wir verstehen die Selbstbestimmung als Grundrecht des Menschen. In Verantwortung gestalten wir unser Leben, unsere Beziehungen und unser Umfeld.

Wir betrachten die Sinnhaftigkeit menschlichen und unternehmerischen Handelns

Die existentielle Frage nach der Sinnhaftigkeit unseres menschlichen Seins und Handelns ist ausdrücklich Gegenstand unserer therapeutischen Arbeit, unseres un-

ternehmerischen Handelns und unseres gesellschaftlichen Engagements.

Wir gestalten einen besonderen Lebens- und Erlebensraum

Die Klinik versteht sich als ein Ort für Heilung und Menschlichkeit. Sie kreiert innere Erfahrungs- und Erlebnisräume und fördert sinnhafte mitmenschliche Begegnungen. Die Gestaltung der Räume und die Architektur entsprechen menschlichen Bedürfnissen nach Schutz und Geborgenheit, nach Begegnung und Lebendigkeit, nach Stille und Besinnung.

Die Basis: Wirtschaftlichkeit und Qualität

In Verantwortung gegenüber unseren Patienten und den Menschen, die die Ressourcen für unsere betrieblichen Aktivitäten zur Verfügung stellen, fühlen wir uns zu Wirtschaftlichkeit, Qualität und Effizienz verpflichtet.

Das Spannungsfeld: Vision und Wirklichkeit

Wir nehmen bewusst die Herausforderung des Spannungsfeldes eines ganzheitlichen Unternehmenskonzeptes an. Unsere innere Vision ist vom Herzen und der Verankerung im Existentiellen getragen. In Anerkennung des Soseins üben wir uns in der Demut gegenüber der Form, Zeit, Kultur, Gesellschaft und den Zwängen, Anforderungen und täglichen Aufgaben. Wir erkennen dieses Spannungsfeld an und bemühen uns um die Integration dieser Polaritäten und die Auflösung der Dualität durch die ständige Besinnung auf die aller Dualität innewohnenden Einheit und Ganzheit des Seins. Die Würdigung der Grenzen unseres Wachstums und das gleichzeitig stete Bemühen um Weiterentwicklung lassen uns das Menschsein fühlen und erleben. Im Respekt um die Größe und Schönheit der Existenz erkennen wir uns in unserer Begrenztheit als Teil des Ganzen.

Unternehmenskultur

Die Heiligenfelder Unternehmenskultur versteht sich als Ausdruck des ganzheitlichen Unternehmenskonzepts, in der die Vielschichtigkeit des Unternehmens und die Mehrdimensionalität menschlichen Daseins gewürdigt und angesprochen wird.

In der Heiligenfelder Unternehmenskultur werden folgende Prinzipien und Werte gepflegt:

Kooperation und Teamgeist
Gesundheit
Beseelte Arbeit mit Herz
Sinn und Spiritualität
Entwicklung und Lernen

Alle diese Prinzipien sollen sich im Erleben (E), im Verhalten (V), im Klima (K) und den Arbeitsbedingungen (A) darstellen.

Beispielhaft wird das Prinzip „Sinn und Spiritualität“ erläutert in Bezug auf Ist-Zustand und geplante Maßnahmen:

Sinn und Spiritualität

Auf der Erlebnisseite bedeutet dies, transpersonale und spirituelle Erfahrungen in der Arbeit zu ermöglichen und sich spirituell verwirklichen zu können. Verhaltensorientiert geht es darum, eine geistig-spirituelle Kompetenz zu entwickeln im Sinne der Bewusstseinsentwicklung. Dafür ist es hilfreich, ein förderndes und reichhaltiges, geistig-spirituelles Klima in der Klinik zu schaffen und dies auch strukturell zu verankern. Dies kann durch folgende Strukturen verwirklicht werden (Ist-Zustand): siehe Maßnahmen.

Maßnahmen	E	V	K	A
Die Betonung und Vermittlung spiritueller Werte wie Achtsamkeit, Bewusstwerdung, spiritueller Bezug, Dienen, Begeisterung usw.			X	
Die Kommunikation humanistischer und spiritueller Anliegen und der Vision eines Ortes der Heilung, der Liebe und des Lebens in unserer Klinik und die Vermittlung eines ganzheitlichen Unternehmens- und Behandlungskonzeptes			X	
Stille Phasen und spirituelle Texte in Teamsitzungen	X			X
Resonanzkreise in Teamsitzungen und mit Patienten	X			X
Gemeinsame Meditationen mit Mitarbeitern	X	X		
Gesellschaftliches Engagement durch Tagungen und Veranstaltungen zu Spiritualität und Transpersonalität			X	X
Strukturierung der Mitarbeitergespräche bzgl. Vision und Werte des Unternehmens und Sinnfindung in der eigenen Arbeit	X	X		
Kooperation mit Institutionen zu Forschung und Beratung im Bereich spiritueller und transpersonaler Erfahrungen und Probleme (z. B. DKTP, SEN, Parapsycholog. Beratungsstelle)				X
Möglichkeit zur Teilnahme an einer wöchentlich angebotenen Frauenmeditation	X	X		
Artikel, Bücher und Kassetten zu Spiritualität, auch in Verbindung mit Therapie, in Infomappe, Mitarbeiter-Bibliothek und Intranet				X
Weiterbildung in spirituell bzw. transpersonal orientierter Psychotherapie durch Fortbildungs-Stunden, Ko-Leitung, Meditationsschulung, Intensivwochen u. Ä.		X		X

(E) Erleben, (V) Verhalten, (K) Klima, (A) Arbeitsbedingungen

Geplante Maßnahmen

- kommentierte Adressenlisten/Datenbank spiritueller Zentren, Lehrer und Fachleute
- Teamtage zu Sinn und Erfüllung der Arbeit, insbes. für Hausteams und Verwaltung
- Weiterentwicklung zur „Conscious Organisation“ bzw. zum „transpersonalen Unternehmen“
- Achtsamkeits-Projekte für Mitarbeiter

Gesunde Arbeit

Moderne Gesundheitsmodelle verstehen Gesundheit als ein mehrdimensionales Geschehen. Hurelmann (1998) definiert Gesundheit als einen Zustand subjektiven und objektiven Befindens einer Person, die in den physischen, psychischen und sozialen Bereichen ihrer Entwicklung im Einklang mit den eigenen Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den äußeren Lebensbedingungen ist. Aus einem ganzheitlichen Menschenbild, das den Menschen als Körper, Seele und Geist in einer Beziehung zur Umwelt und den anderen Menschen sieht, und der Tatsache, dass Gesundheit subjektiv erlebt wird und objektiv beurteilt werden kann, könnte man ein komplexes Gesundheitsmodell entwerfen:

	Subjektive Gesundheit Wohlbefinden	Objektive Gesundheit gesunde Funktionen
Körper	Körperliches Wohlbefinden = Wellness Vertrauen in den eigenen Körper Lust versus Unlust Vitalität, Spannkraft Genuss, Sinnesfreude Befriedigung	Körperliche Leistungsfähigkeit = Fitness Biomedizinischer Status Ausdauer, Kraft, guter Bewegungsapparat, psychovegetative Stabilität, immunologische Abwehrfähigkeit, optimale Schmerzschwelle
Seele	Seelisches Wohlbefinden = Glück Selbstvertrauen (personales Vertrauen) Zufriedenheit versus Unzufriedenheit Lebensfreude, Erfüllung, Optimismus, Schönheit	Seelische Kompetenz = Selbstmanagement Erweiterter psychischer Befund Emotionale Kompetenz (EQ) Handlungsfähigkeit
Geist	Geistiges Wohlbefinden = Sinn Spirituelle Bezug (transpersonales Vertrauen) Innere Freiheit versus Identifizierung Klarheit, Bewusstheit, Verständnis, Werteverankerung, transpersonale Erfahrungen	Geistig-spirituelle Kompetenz = Bewusstsein Kognitive Kompetenz (IQ) Spirituelle Kompetenz (SQ) Kreativität Bewusstseinssteuerung
Beziehung	Soziales Wohlbefinden = Liebe Interpersonales Vertrauen Verschmelzung/Begegnung versus Einsamkeit Frieden versus Konflikt Verbundensein, Bezogenheit, Berührtsein	Soziale Kompetenz = Beziehungsgestaltung Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit Empathie Bindungsfähigkeit Konfliktkompetenz

Erlebnis-, Verhaltens- und Verhältnismanagement

Ein positives Gesundheitsverständnis besagt also, dass Gesundheit sich zeigt in Wellness und Fitness, Glück und Selbstmanagement, Sinn und Bewusstsein, Liebe und Beziehungsgestaltung. Daraus ergeben sich nun Handlungsmöglichkeiten und Angebote, die diese Qualitäten wecken bzw. fördern. Eine Maßnahme kann gerichtet sein auf das Erlebnis, das Verhalten, den Kontext des Verhaltens, also die Verhältnisse eines Menschen, und das Klima, in dem er arbeitet. Bezieht man dies nun auf das Quadrantenmodell von Ken Wilber, so ergeben sich Maßnahmen zum Erlebnismanagement, zum Verhaltensmanagement, zum Kulturmanagement und zum Verhältnismanagement innerhalb eines Unternehmens. Das folgende Schema gibt Beispiele aus den Heiligenfeld Kliniken.

Angebot	Erlebnismanagement Erlebnissteuerung Empfindungen Erleben	Verhaltensmanagement Verhaltensprävention Kompetenzen Handeln	Verhältnismanagement Verhältnisprävention Strukturen Verändern
Körper	den Körper entdecken Körpererfahrung Wellness Sinnliche Genüsse Lusterfahrungen Erot.-sex. Genuss Relaxation	den Körper trainieren Körperliches Fitnesstraining Bewegung u. Sport Körperpflege u. Kosmetik Regeneration u. Erholung Schlafhygiene	gute Bedingungen für den Körper schaffen Lebensraum gestalten Ernährung gestalten Risikofaktoren meiden Natur erfahren Rhythmen regulieren
Seele	sich selbst entdecken Selbsterfahrung Glücksmomente erfahren Lebensfreude wecken (Tanz, kreative Medien) Lachen und Humor Spielen sich selbst finden und die Seele spüren sich selbst ausdrücken	sich selbst steuern Selbstmanagementübungen Stressbewältigung Gefühlssteuerung Entspannungsübungen Willenstraining	gute Bedingungen für sich selbst und die Seele schaffen Alltag regeln (Arbeit und Freizeit) Gefühlshaushalt regeln Stress reduzieren Musik, Spiele Vergnügungen, Tanzen Ästhetische Umwelt sächaffen.
Geist	das Geistig-Spirituelle entdecken spirituelle Erfahrungen Sinnfindung Bewusstseinerfahrungen: Achtsamkeit, veränderte Bewusstseinszustände Energet. Erfahrungen Transpersonale Erfahrungen	den Geist entwickeln Gehirnjogging Zeitmanagement Aufmerksamkeitssteuerung Meditation Gebet künstlerische Tätigkeit kulturelle Aktivität geistige Kreativitätsübungen	gute Bedingungen für Geist und Spiritualität schaffen Informationsaufnahme regulieren Meditation im Alltag künstler.-kreative Phasen im Alltag kulturelle Aktivitäten Bücher, Filme, Reisen, Bildungsaktivitäten
Beziehung	andere Menschen entdecken Beziehung erfahren Liebe, Zuwendung, Freundlichkeit und Wertschätzung erfahren Berührung erfahren Einfühlung erfahren Tiefere Begegnungen erleben	Sozialverhalten entwickeln Kontakt herstellen Nähe-Distanz-Regulation Oberflächliche und tiefe Begegnungen herstellen Einfühlung üben Menschen kennenlernen Freunde finden	gute soziale Netzwerke schaffen Partnerschaft Familie Freunde Kollegen Gesellige Bekanntschaften Gesellschaftliches oder soziales Engagement Altruistische Tätigkeiten

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Erlebnismanagement

- Mitarbeitergespräche zu sinnstiftender Arbeit
- Rückkehrgespräch nach längerer Krankheit
- individuelle Supervision
- Caring-Angebote (Massagen, Wellness)
- Überraschung der Caring-Managerin
- „freies“ Obst, Getränke, Kuchen

Verhaltensmanagement

- individualisierte Gesundheitsförderung
- individuelle Arbeitsplatz-Visite
- Mitarbeiterleitlinie „Umgang mit akutem und chronischem Stress“ und individualisiertes Stressmanagement
- Bewegungs- und Rückenschule für Mitarbeiter
- Erlernen von Entspannungsverfahren
- Gesundheitsvorträge für Mitarbeiter
- Möglichkeit zur Ernährungsberatung und Raucherentwöhnung

Kulturmanagement

- Verankerung von Gesundheit im Leitbild der Klinik
- Kommunikation über Gesundheit in Mitarbeiterversammlungen
- Teamsupervision
- körperkontaktfreundliche kollegiale Atmosphäre
- gemeinsame Events wie Tönen
- Kultur des Dankes
- Mitarbeiterdisco
- gegenseitiges Abklöpfen im Team
- ästhetische Arbeitsumgebung

Verhältnismanagement

- organisiertes Gesundheitsmanagement
- Qualitätsmanagement – Projekte zu Gesundheitsthemen
- Mitarbeiterbefragung zur Gesundheitsförderung
- gesunde Ernährung, Bestuhlung, Raumgestaltung, Beleuchtung
- Massnahmen des Arbeitsschutzes
- rauchfreie Gelände
- Sauna- und Schwimmbadnutzung
- Arbeitszeitmodelle z. B. Ketten unbezahlter Urlaube
- verbilligte Fitness-Studio-Nutzung

Daraus ließe sich die Idee eines gesunden Unternehmens ableiten, dessen Ziel sich auch in allen vier Quadranten darstellen lassen.

Ein gesundes Unternehmen hat:

Zufriedene und erfüllte Mitarbeiter	Arbeitsfähige und leistungsfähige Mitarbeiter
Ein gesundes und kooperatives Betriebsklima	Gesunde Zahlen, eine gesunde und produktive Unternehmensstruktur

Am Beispiel der Heiligenfeld-Kliniken haben wir gezeigt, dass und wie Spiritualität ein Unternehmen durchdringen kann. Spiritualität als innerer Bezug zum Größeren, Unbekannten, Göttlichen und Absoluten weckt unsere Seele, die der innere Ort unserer tiefsten inneren Anliegen als Menschen ist, der Ort unserer Werte und unserer Bewusstwerdung. Unsere Seele ist sowohl persönlich als auch überpersönlich und mit ihr sind wir auch in unserer Arbeit als Unternehmer, Leitende oder Mitarbeiter eines Unternehmens anwesend. Vor allem in der Unternehmenskultur zeigt sich, ob diese Verankerung lebendig ist, ob das Unternehmen eine spirituelle Ausstrahlung hat, ob die Menschen mit ihrem Herzen dort arbeiten und zusammen wirken. Deswegen ist die aktive Gestaltung und bewusste Weiterentwicklung der Unternehmenskultur auch so wesentlich für die Verwirklichung von Spiritualität in der Unternehmens- und Personalführung.

Ein spirituell geführtes Unternehmen kann dazu beitragen, dass unser Wirtschaftsleben eine neue Orientierung und Richtung erhält, nämlich einen echten Bezug zu den wesentlichen Werten des Menschseins, einen Bezug, den das Wirtschaftsleben verloren hat, weil es nur noch an seine eigene Bewertung glaubt, nämlich die des Geldes. Spiritualität besitzt auf diese Weise das Potenzial, das Wirtschaftsleben in den Dienst einer höheren Wertigkeit zu stellen, nämlich den Menschen, dem Leben und der Evolution zu dienen, statt sie zu funktionalisieren und zu verwerten. Spiritualität nutzt also das kreative und schöpferische Potenzial wirtschaftlichen Handelns, um zu einem schöneren und menschlicheren Gestalten der Welt beizutragen.

Literatur

Kaplan, R. F., Norton, D. P. (1997), Balanced Scorecard, Schäffer-Pöschel, Stuttgart.
Wilber, K. (1996), Eros, Kosmos, Logos, Krüger, Frankfurt.