



Neue Zürcher Zeitung

archiv.nzz.ch

Das Zeitungsarchiv der NZZ seit 1780

Herzlich willkommen im NZZ Archiv

Die von Ihnen bestellte Seite aus dem NZZ Archiv im PDF-Format:

Neue Zürcher Zeitung vom 23.08.2017 Seite 28

NZZ_20170823_28.pdf

Nutzungsbedingungen und Datenschutzerklärung:
archiv.nzz.ch/agb

Antworten auf häufig gestellte Fragen:
archiv.nzz.ch/faq

Kontakt:
leserservice@nzz.ch

ACHTSAMKEIT IN DER WIRTSCHAFT IV/V

Kennziffer fürs Wohlbefinden

Eine Unternehmenskultur ist nicht das Sahnehäubchen auf der Torte, das man sich erst leisten sollte, wenn der Laden gut läuft

Wenn eine Organisation selbstgefällig wird oder ein Betriebsklima depressiv, droht die Leistung einzubrechen. Achtsamkeit, auch losgelöst vom buddhistischen Konzept, kann vor Fehlentwicklungen schützen.

ANJA JARDINE

Im August 2009 setzte ein Polizist einen Notruf ab, weil sein Wagen, ein Lexus, auf einem Highway bei San Diego unkontrollierbar beschleunigte. Der Anruf riss ab, als der Wagen ein anderes Auto rammte und über eine Klippe raste; alle vier Insassen kamen ums Leben. Das war der Moment, der Toyota zwang, sich die Frage zu stellen, was im Unternehmen eigentlich schief lief, dass ein solches Fahrzeug hatte auf den Markt gelangen können.

20 Millionen Fahrzeuge musste der Automobilhersteller in den folgenden anderthalb Jahren zurückerufen – wegen loser Fussmatten, die das Gaspedal versehentlich nach unten drückten, potenziell klemmender Bremspedale oder möglicher Softwareprobleme. Die Untersuchungen zweier unabhängiger Expertenteams zeigten, dass Toyotas Probleme nicht nur durch zu schnelles Wachstum begründet waren, sondern tiefer wurzelten – in der Unternehmenskultur. Akio Toyoda, heute CEO des Konzerns, räumte damals ein, «dass die Führungsspitze an einer Hybris litt, die dem Erfolg geschuldet war».

Arrogant und selbstgefällig

Bis zu dieser Krise stand Toyota in dem Ruf, eines der besten Unternehmen der Welt zu sein; der Toyota-Weg ist in die Managementlehre eingegangen. Jeffrey Liker, Professor für Wirtschaftsingenieurwesen, der den Automobilkonzern erforscht hat, beschreibt den Toyota-Weg als eine auf stetes Lernen ausgerichtete Unternehmenskultur, auf Japanisch «Kaizen» genannt. Ihr Prinzip ist die kontinuierliche Verbesserung selbst durch kleinste Schritte im Wirkungsbereich eines jeden Mitarbeiters. In mehr als fünfzig Jahren war diese Kultur systematisch entwickelt worden, Respekt vor Menschen galt als tragende Säule. Vertrauen, Verantwortung jedes Einzelnen, aufrichtige Kommunikation, die Förderung persönlicher und beruflicher Ziele und die Arbeit im Team waren nachweislich gelebte Werte.

In den zehn Jahren vor der Krise erlebte Toyota einen Boom, das Umsatzvolumen war rasant gewachsen, vor allem in ausländischen Märkten. In dieser Dekade, so die Untersuchungsergebnisse, habe sich vor allem das mittlere Management langsam vom Toyota-Weg entfernt: «Man war arrogant und selbstgefällig geworden, hörte nicht mehr zu, wenn Kunden von Problemen berichte-



ILLUSTRATION LEONHARD ROTHMOSER

ten.» Bereits lange vor dem tödlichen Unfall hatte es in mehreren Ländern Europas entsprechende Reklamationen gegeben, doch die blieben unbeachtet und wurden nicht konzernweit kommuniziert. Schleichend hatte sich die kollektive Überzeugung eingenistet, dass «wir es schliesslich am besten wissen». Kunden, die sich beschwerten, hielt man für schlecht informiert, nahm an, das Problem liege bei ihnen. Man hatte aufgehört, sich auf Fehler zu konzentrieren, zu antizipieren, was falsch laufen könnte. Die traditionell in das Unternehmen eingebettete Achtsamkeit war erodiert.

Die Bedeutung der Kultur werde in der Wirtschaft unterschätzt, sagt Jochen von Wahlert, ärztlicher Direktor der Privatklinik Bad Grönenbach und ehemaliger Organisationsberater. «Werte, egal ob ethische, ökologische oder menschliche, halten viele Geschäftsführer noch immer für etwas, was man sich erst leistet, wenn der Laden gut läuft.» Doch die Kausalkette sei anders herum: Ohne eine stimmige und stabile Unternehmenskultur könne kein Unternehmen dauerhaft bestehen. Der Umgang mit Fehlern zum Beispiel sei zentral: Eine gute Fehlerkultur gehe davon aus, dass dort, wo Menschen arbeiteten, Fehler passierten. Sie zu ignorieren oder aus Angst zu vertuschen, bedeute für den Einzelnen enormen Stress und für das Unternehmen am Ende höhere Kosten.

Am Arbeitsplatz müsse grundsätzlich ein Klima herrschen, in dem Austausch und Begegnung möglich seien, sagt von Wahlert, «wir sind darauf angewiesen, uns anderen verbunden zu füh-

len und akzeptiert zu werden, uns mit einer gemeinsamen Aufgabe zu identifizieren. Das ist unsere soziale Haut. Eine Schutzschicht.» Nicht selten herrsche aber ein depressives Betriebsklima: Man engagiert sich nicht mehr, freut sich auf nichts, ist auf nichts stolz, man geht sich aus dem Weg. Einzelne, die an Burnout litten, seien oft das Symptom ausgebrannter Organisationen.

«We kehr for you»

«Gehen Sie in nächster Zeit jeden Tag zehn Minuten in die Werkhalle und sprechen Sie mit einem ihrer Leute» – diesen Rat gebe er Geschäftsführern oft, sagt Joachim Fischer, Direktor des Mannheimer Instituts für Public Health und Berater von Health Vision, einer Firma, die Betriebe beim Aufbau ihres Gesundheitsmanagements berät.

Wenn bei der Belegschaft der Eindruck vorherrsche, «den Chef interessiert sowieso nicht, was wir hier machen», mangle es an Wertschätzung und Wahrnehmung. Wenn eine Mitarbeiterin ständig ein schlechtes Gewissen haben muss, weil sie abends pünktlich geht, um ihr Kind rechtzeitig vom Kindergarten abzuholen, obwohl diese Mitarbeiterin jeden Abend von zu Hause aus noch die E-Mails aus Amerika beantwortet, schenkt der Vorgesetzte ihr nicht genügend Vertrauen und Respekt.

Achtsamkeit sei hilfreich, um all das Feinstoffliche wahrzunehmen und angemessen zu handhaben. Denn wie Studien vielfach belegten, seien Freude an der Arbeit und das Gefühl, etwas Sinn-

volles zu tun, die mit Abstand besten Voraussetzungen für Gesundheit und Leistung. Arnold Bakker von der Erasmus Universität Rotterdam nennt es «Work Engagement».

Die Berliner Stadtreinigung sei ein ungewöhnliches, aber eindrucksvolles Beispiel, sagt Fischer. «Die hatten 1999 ein grosses Imageproblem, niemand wollte für sie arbeiten. Dann entwickelten sie den Slogan «We kehr for you – Wir bringen das in Ordnung», der gross auf allen Kehrtraktoren prangte. Die Betriebsärztin habe ihm damals erzählt, dass dieses Leistungsversprechen sowohl nach innen als auch nach aussen eine enorme Wirkung entfaltet habe.

Übung 5: Das Gute vom Tag

· Lassen Sie vor dem Einschlafen den Tag noch einmal Revue passieren, und denken Sie an zehn schöne Momente oder Situationen, die Sie heute erlebt haben und für die Sie dankbar sind. Vielleicht ist Ihnen im Tram ein freundlicher Blick begegnet, der Kollege, der nie grüsst, liess sich überraschenderweise erweichen, die langerwartete Antwort von X oder Y ist endlich eingetroffen, nichts tat weh, Krieg und Krankheit blieben abwesend, beim Joggen stand plötzlich ein Reh im Gehölz, die Reparatur des Wagens ist billiger als erwartet, die Pasta am Abend war ausgezeichnet. Oder was auch immer.

Die Leute im Strassenverkehr hätten weniger genervt gehupt, die Mitarbeiter entwickelten sogar einen gewissen Stolz auf ihre Arbeit, und es sei ein neuer Teamgeist entstanden.

Kennziffer für die Gesundheit

Wenn man Manager ermuntern wolle, sich den «soften» Themen zu öffnen, helfe es nichts, mit humanistischen Prinzipien zu kommen, sagt Fischer. Man müsse diese Themen in Abbildung bringen und in die Zielvereinbarungen aufnehmen. Deswegen habe Health Vision eine Kennziffer entwickelt, die «gesundheitsbedingte Produktionsverluste in Tagen pro Mitarbeiter und Jahr» zum Ausdruck bringe. Dieser Index entstehe auf Grundlage von Fragebögen und ärztlichen Untersuchungen, mithilfe deren Health Vision den physischen und psychischen Zustand der Belegschaft ermittelte. Die Auftraggeber erfahren nur das Gesamtergebnis, nicht aber die Resultate der einzelnen Mitarbeiter; diese unterliegen der ärztlichen Schweigepflicht und werden jedem einzelnen persönlich mitgeteilt.

Zeigen sich zum Beispiel erste Symptome eines Burnouts, könne derjenige gewarnt werden. Abteilungsleiter, die eine schlechte Kennziffer erhielten, müssten in Zukunft viel genauer hinschauen, was in ihrem Laden los sei. Er erlebe es immer wieder, sagt Fischer: Sobald der Index scharfgestellt werde, komme der eine oder andere plötzlich und sage: «Wir haben da diesen Fall, das geht schon länger, aber ich glaube, wir müssen jetzt mal was tun.» Manager lieben Zahlen und haben meist hohe analytische Fähigkeiten. Dies sei der einzige Hebel, um die Gesundheit auf die Liste der Key Performances zu bekommen. Auch wenn es natürlich wünschenswert wäre, dass jeder aus eigenem Antrieb seine Mitarbeiter im Jahresgespräch frage: «Sind Sie eigentlich mit dem Herzen bei der Sache? Und wenn nicht, was können wir tun, damit das anders wird?»

Würdevolle Trennung

Diese Fragen seien es im Wesentlichen gewesen, sagt Joachim Galuska, die ihn 1990 veranlasst hätten, die Heiligenfeld-Kliniken in Bayern zu gründen. Als Arzt für psychosomatische Medizin hatte er in verschiedenen Krankenhäusern gearbeitet und sich immer wieder gefragt, ob es nicht möglich sei, eine ganzheitliche Medizin anzubieten, die Wirtschaftlichkeit und Effizienz mit Menschlichkeit, sinnerfüllter Arbeit und gesellschaftlicher Verantwortung in Einklang bringe. «Es war ein Experiment», sagt Galuska, und es scheint gelungen zu sein; schon zum vierten Mal wurde die Klinikgruppe 2017 in dem Wettbewerb «Great place to work» als «Bester Arbeitgeber Gesundheit und Soziales» in der Kategorie Kliniken ausgezeichnet. Grundlage sind Befragungen der knapp 950 Mitarbeiter in sechs Kliniken. Auch im Urteil der Patienten schneiden die Heiligenfeld-Kliniken überdurchschnittlich gut ab, wie verschiedene Auszeichnungen zeigen.

«Wer hier arbeitet, identifiziert sich sehr mit dem, was er tut, und mit unserem Haus», sagt Galuska. Seit etwa 15 Jahren habe er systematisch an der Entwicklung einer Unternehmenskultur gearbeitet, in die alle mit einbezogen wurden. Jede zweite Woche treffen sich etwa 200 Mitarbeiter aus allen Bereichen am Standort Bad Kissingen für 75 Minuten, um sich neben Alltäglichem auch Fragen wie diesen zu widmen: Wer sind wir? Was macht uns einzigartig? Wie gehen wir mit unseren Patienten um? Und wie miteinander? Wie reagieren wir auf Veränderungen? – Von der Patenschaft für jeden neuen Mitarbeiter über kleine Gesten der Anerkennung bis zum würdevollen Trennungsgespräch habe alles hier seinen Ursprung. «Die Achtsamkeit», sagt Galuska, «ist in unserem System intrinsisch.»

ACHTSAMKEIT IN DER WIRTSCHAFT

Warum schulen immer mehr Konzerne und mittelständische Unternehmen ihre Führungskräfte in Achtsamkeit? Worin liegen Potenzial und Grenzen der ursprünglich buddhistischen Geistesschulung für die Wirtschaft?

Auftakt: Das Allheilmittel – Von Stressreduktion zu Persönlichkeitsentwicklung und Kulturwandel

Teil I: Check-up – Warum kollabieren die Kader?

Teil II: Achtsamkeit – Ein machtvoll Instrument

Teil III und IV: «Ich dachte, das mit dem Atmen ist nichts für mich» – Erfahrungen mit der Achtsamkeit in Konzernen und Mittelstand

Teil V: Von Achtsamkeit zu Mitgefühl in der Wirtschaft – eine Illusion?

NZZ nzz.ch/wirtschaft/achtsamkeit