



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 28.07.2017 Seite 21

NZZ_20170728_21.pdf

Nutzungsbedingungen und Datenschutzerklärung:
archiv.nzz.ch/agb

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

Kontakt:
leserservice@nzz.ch

Die Deutsche Bank scheint aus dem Größten heraus zu sein und verdient sogar wieder etwas Geld **SEITE 24**

Der Pharmakonzern Roche ist noch besser unterwegs als erwartet und schraubt sogar an den Prognosen **SEITE 25**

Cool bleiben im Treibsand

Achtsamkeit dient der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften und dem Schaffen neuer Unternehmenskulturen

Zahlreiche Konzerne und mittelgrosse Firmen schulen ihre Mitarbeiter in Achtsamkeit. Vor zehn Jahren als Methode zur Stressbewältigung eingeführt, soll sie heute noch mehr können.

ANJA JARDINE

«Sogar der Bosch macht jetzt Achtsamkeit», sagt ein Banker in der Seminarpause. Er habe seinen Ohren nicht getraut. «Es ist nicht lange her, da sassen die Vorstände mit Stock im Kreuz in den Sitzungen» – streng hierarchisch sei der Technikkonzern gewesen, knallhart an Kennzahlen orientiert. So habe er immerhin 130 Jahre den Kopf über Wasser halten können. Heute erwirtschaften 390 000 Mitarbeiter weltweit einen Umsatz von 70 Mrd. €. «Und nun sitzen die Boschler auf Kissens und atmen!»

Neben dem Unglauben liegt Respekt in seinen Worten. Er selbst ist ehemaliges Kadermitglied der Deutschen Bank, hat noch unter Alfred Herrhausen angefangen und ist heute in der Unternehmensberatung tätig, weil ihm irgendwann zu sehr gegen den Strich gegangen sei, was in der Finanzwelt abließ. Als Coach für Kaderleute stelle er nun fest, dass er mit dieser Erkenntnis keineswegs alleinstehende. Vielerorts beobachte er ein diffuses Unbehagen, regelrechte Sinnkrisen und das Bedürfnis nach einer anderen Form des Wirtschaftens. Deswegen interessierten ihn die jüngsten Erfahrungen und Forschungsergebnisse zu «Mindful Leadership», die in diesem Frühjahr an der Universität Witten/Herdecke vorgestellt wurden.

«Mind your manners!»

Achtsamkeit – das kleine unscheinbare Wort wirkt wie ein Irrläufer im Reich des Shareholder Value. Neu ist der Begriff allerdings nicht: Wir konnten bereits achtsam sein, bevor die Achtsamkeit als buddhistisches Konzept aus dem Osten in unseren Kulturraum sickerte. Angesiedelt zwischen Vorsicht und Aufmerksamkeit kam sie im deutschen Sprachraum allerdings meist als Imperativ des Weges: «Sei achtsam!», «Hab acht!» – im dunklen Wald zum Beispiel oder vor Schlaglöchern.

Ähnlich verhält es sich mit dem englischen Mindfulness – «Mind your manners!». Mit Mindfulness hatte der britische Friedensrichter und Pali-Forscher Thomas William Rhys Davids, stationiert in Ceylon, um 1870 das Pali-Wort «Sati» ins Englische übersetzt. Die ältesten buddhistischen Texte waren in Pali verfasst, einer dem Kirchenlatein ver-

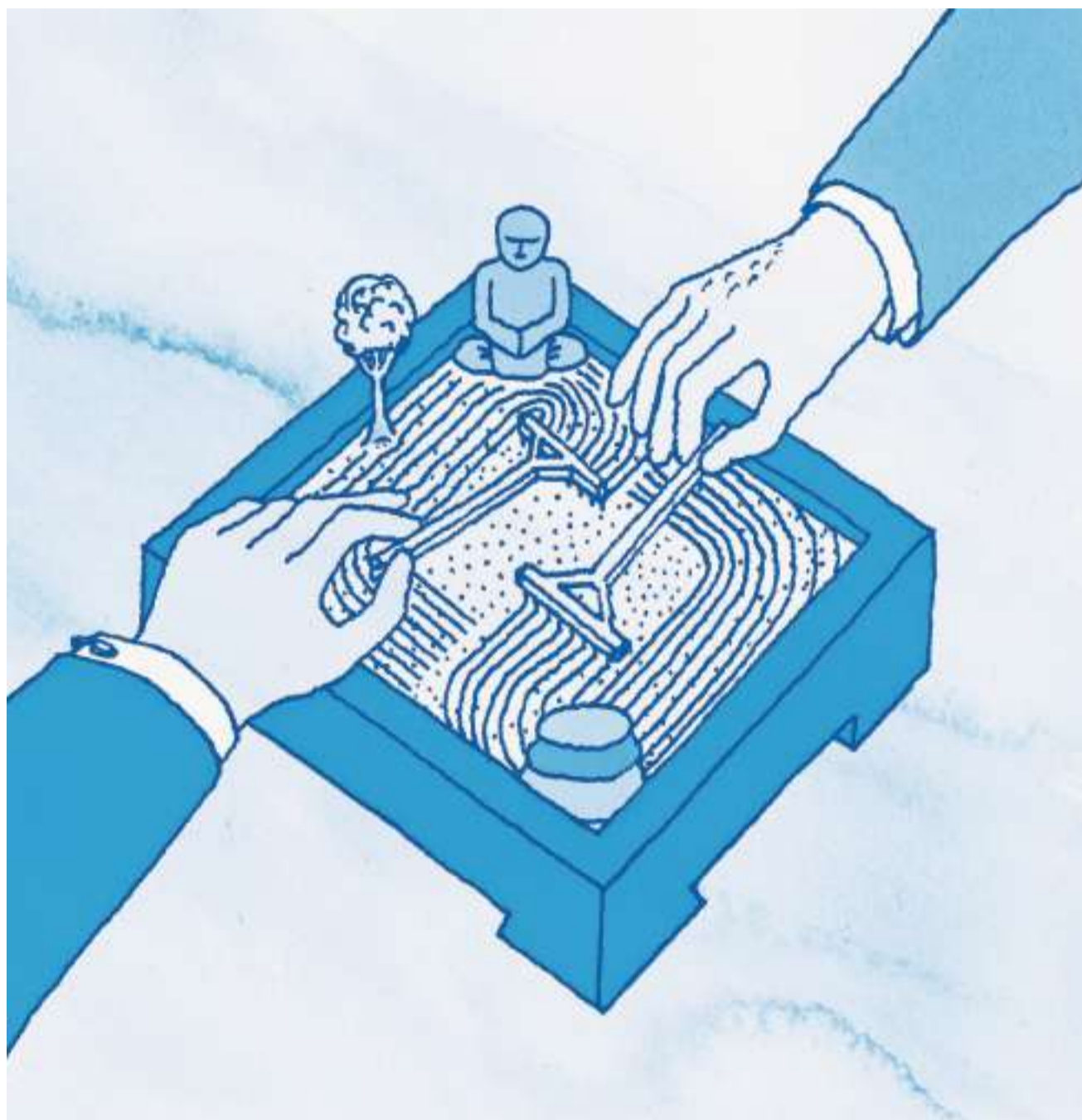


ILLUSTRATION LEONHARD ROTHMOSE

gleichbaren mittelindischen Literatursprache. Doch Mindfulness taugt bestenfalls als grobe Annäherung an Sati; Buddhisten betrachten Sati als siebtes Glied des «Edlen Achtfachen Pfades», eines zentralen Elements der buddhistischen Lehre.

Von der Mystik zum Instrument

Auf dieser Skala also – zwischen «Vorsicht Schlagloch» und Erleuchtung – ist jedem erlaubt, unter dem Begriff Achtsamkeit das zu verstehen, was er will. Entsprechend inflationär ist sein Gebrauch und verwässert seine Bedeutung.

Die Säkularisierung des Konzepts begann in den 1970er Jahren, mit den besten Absichten: Der amerikanische Molekularbiologe Jon Kabat-Zinn hatte auf Reisen in Asien die heilsame Wirkung der Meditation kennengelernt und wollte sie seinen Patienten am University of Massachusetts Medical Center zugänglich machen. Er löste die Übungen von ihrem spirituellen Hintergrund und entwickelte ein achtwöchiges Programm zur «Achtsamkeitsbasierten Stressreduktion» (MBSR), das heute in diversen Bereichen der Medizin Anwendung findet. Jon Kabat-Zinns Definition der Achtsamkeit liegt heute allen westlichen Adaptionen zugrunde. Sie bedeutet einen spezifischen, trainierbaren Bewusstseinszustand, der auf die nicht wertende Wahrnehmung des gegenwärtigen Moments abzielt. Was trivial klingt, ist extrem anspruchsvoll und bedarf disziplinierter Übung.

Es war der Google-Ingenieur Chade-Meng Tan, der 2007 ein erstes Achtsamkeitsprogramm für sich und seine Kollegen entwickelte. Er tat das in jenen 20% seiner Arbeitszeit, die Google jedem

Mitarbeiter für Projekte zugesteht, die nichts mit seiner eigentlichen Aufgabe zu tun haben. «Search inside yourself» wurde zum beliebtesten Ausbildungstool bei Google. Und nicht nur dort, wie Tan sagt. Das Programm existiert mittlerweile in Buchform, wurde 2012 als unabhängige Nonprofit-Organisation ausgegliedert und nach eigenen Angaben von mehr als 20 000 Menschen in über 100 Ländern absolviert. Daniel Goleman, Professor für Psychologie an der Harvard-Universität, schrieb, Tan habe verstanden, dass emotionale Intelligenz im Kern aus Selbsterkenntnis bestehe und dass die beste geistige App dafür eine Methode namens Achtsamkeit sei.

Auch beim Software-Entwickler SAP war es eine Graswurzel-Bewegung. Bei Beiersdorf hingegen kam die Initiative von einem Vorstandsmitglied. ABB, Axpo, Deutsche Bank, ESA, Jaguar, Novartis, Siemens, SBB, Swisscom sowie zahlreiche mittelständische Unternehmen wie Engelbert Strauss experimentieren mit der Achtsamkeit. Mal sind es Tages-Workshops, mal mehrmonatige Intensivtrainings. Die Eintrittskarte war in aller Regel die Stressbewältigung.

Die Anzahl psychisch bedingter Krankheitsabsenzen ist in den letzten fünfzehn Jahren derart besorgniserregend gestiegen, dass die seelische Gesundheit der Mitarbeiter als Führungsaufgabe erkannt wurde. Doch die Chefs sind es nicht die Unternehmensspitzen, sondern das Sandwich-Management, das das höchste Gesundheitsrisiko trägt. Den ihm Angehörigen kommt also eine Schlüsselrolle zu: Selbst nicht wissend, wohin genau die Reise geht, müssen sie ihren Mitarbeitern Sicherheit geben.

«Die heutige Zeit stellt ganz neue Herausforderungen an Führungskräfte», sagt Liane Stephan von der Kalapa-Leadership-Akademie. «Vor allem die grossen Dampfer spüren, dass sie etwas Grundlegendes ändern müssen, um mithalten zu können.» Kein Konzern könne mehr sicher sein, dass es ihn in 10 Jahren noch gibt.

Der Vorgesetzte als Engpass

Ist also im Treibsand von Globalisierung und Digitalisierung, Börsengang und Umstrukturierung, Weltpolitik und Terror, künstlicher Intelligenz und Klimawandel Achtsamkeit die Rettung? Einen Versuch sei es wert, sagt Petra Martin von Bosch Automotive Electronics, die vor fünf Jahren von der Unternehmensleitung den Auftrag bekam, sich etwas zu überlegen, um die Leadership im Konzern zu verändern. «Der ganze Laden muss anders ticken. Früher wurde alle zwei Jahre ein neues Produkt vorgestellt. Heute verlangen Kunden wie Apple, Tesla oder Samsung eine Solution binnen sechs Monaten, ohne sagen zu können, was genau sie wünschen.» Der hohe Takt verlange komplett neue Abläufe, vor allem direkten Zugriff auf Expertise, also flache Hierarchien. Andernfalls würden Vorgesetzte zu Engpässen, sagt Martin. «Der Chef muss Expertise makeln und Macht abgeben – das tut weh.» Etwa 1000 Führungskräfte vom Fertigungsleiter bis zum Bereichsvorstand haben das 10-monatige Programm bisher absolviert. «Die Ergebnisse sind vielversprechend», sagt Martin.

Von den Mitarbeitern wiederum erfordere die neue Arbeitswelt ein hohes Mass an Selbstorganisation sowie die

Fähigkeit zur Kooperation mit anderen Fachbereichen. Agilität ist das Wort der Stunde. Doch bedarf es noch weiterer Attribute, die weder per Beschluss einführbar noch in einem Sieben-Schritte-Programm lernbar seien: Mut zum Beispiel – gehörte zuletzt zum Jobprofil des Ritters. Mut, Dinge auszuprobieren, Mut, Fehler zu machen.

Tatsächlich haben in den letzten Jahren Konzerne wie Bosch, Beiersdorf und Novartis den Mut explizit in ihre Leitlinien aufgenommen, ebenso wie die Teamarbeit. Schluss mit dem Einzelkämpfertum, heisst es plötzlich. Auch die Boni-Systeme werden entsprechend angepasst. Wir Menschen seien beziehungsweise; das habe schon immer unser Überleben gesichert. Und wer kooperieren will, muss vor allem eines können: kommunizieren. Das ist heute allererste Führungspflicht. Doch ausge-rechnet daran hapert es oft.

Gier, Hass und Verblendung

Schaut man sich die vom Outlook-Kalender minuziös getakteten Tagesabläufe von Chefs an, scheinen sie genau das zu sein: Grossmeister der Kommunikation. Besprechungen, Sitzungen, Konferenzen reihen sich nahtlos aneinander, parallel zur digitalen Verständigung. Durchschnittlich 53-mal am Tag checken Erwachsene ihr Handy-Display, selbst dann, wenn kein Eingangssignal erklingen ist. Bedenkt man zudem, dass unser Gehirn etwa 15 Minuten braucht, um sich in ein Thema hineinzuversetzen, und dass jedes Mal, wenn es dabei gestört wird, im Schnitt 28 Minuten vergehen, bis es wieder an den Anknüpfungspunkt zurückgekehrt ist, bedarf es keiner höheren Mathematik, um zu erkennen, dass es um die Aufmerksamkeit im Arbeitsalltag nicht gut bestellt sein kann. Geistige Abwesenheit ist die Regel. Das Ende jeder Kommunikation.

Hier kann die Achtsamkeit einiges ausrichten, daran besteht kein Zweifel: Steigerung der Konzentrationsfähigkeit, innere Klarheit, Emotionskontrolle, Stressreduktion. «Doch was völlig verloren zu gehen droht, sind die ethischen Aspekte der Achtsamkeit», sagt Paul Grossman, Direktor des Europäischen Zentrums für Achtsamkeit in Freiburg. Nicht Selbstoptimierung und Effizienzsteigerung seien ihr Ziel, sondern die Überwindung von Gier, Hass und Verblendung sowie die Kultivierung von Mitgefühl. Er steht mit seiner Kritik nicht allein: «Wenn wir humaner werden wollen, müssen wir um der Menschen willen humaner werden wollen und nicht der Produktivität zuliebe», sagt Dennis Snower, Ökonom und Leiter des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel: «Der Mensch muss im Zentrum des Geschehens der Wirtschaftswissenschaften stehen.»

Übung 1: Achtsames Zuhören

jar. · Hören Sie einem Mitmenschen – egal ob Kollege, Lebenspartner oder Bekannter – drei Minuten lang aufmerksam zu. Stellen Sie keine Fragen, formulieren Sie nicht in Gedanken bereits Ihre Antwort oder Ihre nächste Frage, denken Sie nicht an etwas anderes. Hören Sie zu, und zwar ohne zu urteilen.

Quittieren Sie das Gesagte lediglich mit einem Gesichtsausdruck oder einem Nicken. Wenn Sie merken, dass Sie gedanklich abschweifen, lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit zu dem Redenden zurück. Schenken Sie ihm oder ihr drei Minuten lang die volle Aufmerksamkeit.

ACHTSAMKEIT IN DER WIRTSCHAFT

Warum schulen immer mehr Konzerne und mittelständische Unternehmen ihre Führungskräfte in Achtsamkeit? Worin liegen Potenzial und Grenzen der ursprünglich buddhistischen Geistes-schulung 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 nix für mich» – Erfahrungen mit der Achtsamkeit in Konzernen und Mittelstand

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