

„JEDER IST WICHTIG“

Drogerie-Unternehmer Götz Werner über seinen Umgang mit dem Stress seiner Mitarbeiter

SPIEGEL: Herr Werner, welche Art von Stress ist für Ihre Angestellten am schlimmsten?

Werner: Es gibt natürlich immer mal Zeit- und Termindruck, doch großer Stress entsteht, wenn man etwas macht, was einem nicht entspricht, wenn man mit Aufgaben konfrontiert ist, mit denen man sich nicht innerlich verbinden kann. So geht es unseren Mitarbeitern jedoch nicht.

SPIEGEL: Aber ein Filialleiter bei dm hat doch eine Vielzahl von Aufgaben, darunter womöglich auch solche, die ihm nicht entsprechen.

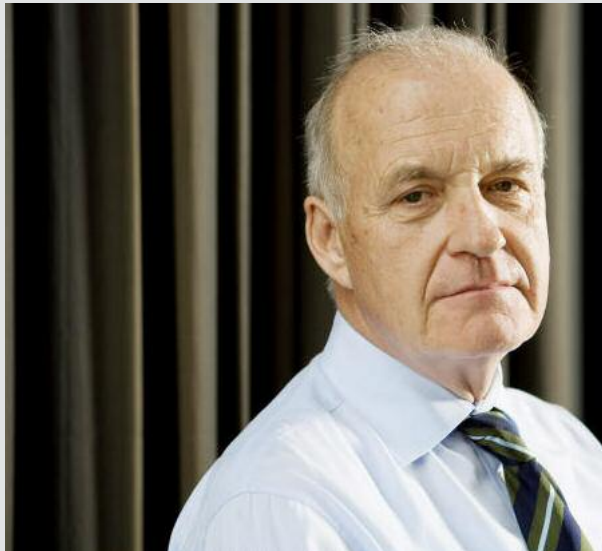
Werner: Ich meine es grundsätzlich: Stress, Überforderung und Unmut entstehen, wenn man sein Tun als sinnlos erlebt. Ob man etwas gern oder ungern macht, ist eine andere Frage.

SPIEGEL: Erklären Sie das bitte genauer.

Werner: Ich habe in der Adventszeit Schülern in Stuttgart Märchen vorgelesen. Nach der Lesung fragte mich ein Junge: Seit wann arbeitest du eigentlich? Daraufhin erwiderte ich: Was ist Arbeit überhaupt? Arbeit ist, was gut bezahlt wird, sagten die Kinder. Hm, dachte ich und habe zurückgefragt: Wie ist es, wenn die Mama für euch etwas tut, oder der Papa, die Oma? Ist das keine Arbeit? Zum Beispiel Hilfe bei den Hausaufgaben?

SPIEGEL: Und?

Werner: Ein Mädchen sagte: Vieles, was die Mama macht, macht sie überhaupt nicht gern. Daraufhin sagte ein Junge: Die Mama macht das, weil sie uns liebt. Deshalb erzähle ich diese Geschichte. Vielleicht bügelt eine Mutter nicht gern, aber es kommt ihr doch sinnvoll vor, aus Liebe zu ihrer Familie.



GÖTZ WERNER

Seinen ersten Drogeriemarkt eröffnete Werner 1973. Der bekennende Anthroposoph setzt in seinem Unternehmen auf Persönlichkeitsentwicklung und Kreativität. In den über 2400 dm-Filialen erwirtschaften rund 36 000 Mitarbeiter einen Umsatz von 5,6 Milliarden Euro. 2008 gab Werner die Unternehmensleitung ab, seine Anteile brachte der heute 67-Jährige in eine Stiftung ein.

SPIEGEL: Übertragen auf Ihre Firma?

Werner: Die Aufgabe eines Unternehmers ist es, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit einen Sinn sehen. Und dass auch die Kunden, die dort einkaufen, darin einen Sinn sehen. Ein Professor sagte einmal: Wir reden immer über das Know-how. Wir sprechen viel zu wenig über das Know why. Das ist der Punkt. Wir fragen zu wenig nach dem Warum und Wozu.

SPIEGEL: Angeblich bestimmen dm-Angestellte Teile des Sortiments, Dienstpläne und Gehälter selbst. Wie darf man sich das vorstellen?

Werner: Mitarbeiter aus den Märkten entscheiden gemeinsam mit Sortiments-

managern, welche Produkte gelistet werden und von welchen wir uns verabschieden wollen. Dienstpläne, die bei uns Mitarbeiter-Einsatzpläne heißen, werden von den Mitarbeitern erstellt, indem sie versuchen, die individuellen Bedürfnisse aller zu berücksichtigen. Die Menschen sollten Beteiligte sein, keine Betroffenen.

SPIEGEL: Ihre Mitarbeiter identifizieren sich mit der Firmenideologie?

Werner: Ich denke, sie erleben ihre Aufgabe im Unternehmen als sinnvoll, sie fühlen sich authentisch. Und das mindert ihren Stress. Wir praktizieren eine Empfehlungskultur. Es gibt keine Anweisungen, man kann der Empfehlung folgen oder einen besseren Weg suchen. Es muss nur erkennbar sein, dass es sich dabei weder um einen Holzweg noch um eine Sackgasse handelt, dafür gibt es gemeinsame Besprechungen.

SPIEGEL: Ihr Maxime lautet: „Zutrauen veredelt den Menschen“. Was heißt das genau für Ihre Angestellten?

Werner: Zutrauen habe ich in jeden, mit dem ich zusammenarbeite. Auf der Basis von „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, kann man weder eine Ehe noch eine Firma gründen. Arbeitsteilige Gesellschaft heißt: Wir trauen anderen etwas zu. Ob wir die Bahn oder das Flugzeug nehmen, wir bauen auf die richtige Wartung der Fahrzeuge, darauf, dass alles klappt.

SPIEGEL: Es gibt Firmen, in denen sind Bespitzelung, Druck und Schikane an der Tagesordnung.

Werner: Wenn Unternehmen mit solchen Methoden Erfolg haben, dann nicht wegen, sondern trotz dieser harten Maßnahmen. Ein Unternehmen ist

wie ein lebender Organismus. Es ist wichtig, wie man darüber denkt, denn unterschiedliche Begriffe schaffen unterschiedliche Verhaltensweisen. Ich bezeichne mich gern als Begriffsfetischisten.

SPIEGEL: Was verstehen Sie darunter?

Werner: Über Begriffe begreife ich die Welt. Ich kann mich nur mit zutreffenden Begriffen in der Welt orientieren. Wenn ich beispielsweise der Meinung bin, ein Unternehmen hat wie ein Uhrwerk zu funktionieren, werde ich die Firma anders gestalten, als wenn ich es als lebenden Organismus sehe, mit all seinen Mitarbeitern, ihren Sorgen und Nöten, aber auch mit ihren Fähigkeiten und kreativen Ideen, die sie einbringen können.

SPIEGEL: Nun führen Sie Ihr Unternehmen nicht basisdemokratisch, sondern es gibt durchaus Vorschriften und Hierarchien.

Werner: Eigenverantwortung und Eigeninitiative schließen die Anerkennung bestimmter Regeln nicht aus. Sehen Sie, viele Menschen verbringen ihr Arbeitsleben bei uns, manche sind 25 Jahre oder mehr bei dm. Diese Menschen sehe ich nicht als Kostenfaktor. Sie sollen kreativ und schöpferisch sein, dafür trage ich als Unternehmer Verantwortung. Die Mitarbeiter sollen sich wertgeschätzt fühlen.

SPIEGEL: Und das hat zur Folge?

Werner: Sie sind souverän in jeder Beziehung, gelassen. Das Ziel einer jeden Unternehmensführung müsste sein, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Menschen ihre Aufgaben souverän meistern können. Vor 25 Jahren hatte ich ein Erlebnis. Kurz vor Ladenschluss kam ich in Pirmasens in eine Filiale. Ich stellte mich der Angestellten vor und fragte sie: Was machen Sie bei uns? Ach, sagte sie, ich bin hier nur eine geringfügig Beschäftigte.

SPIEGEL: Das war ein Schlüsselereignis für Sie?

Werner: Allerdings. Hoppla, dachte ich. Ich sagte: Sie sind die wichtigste Frau hier, denn sonst ist hier niemand. Eine Mitarbeiterin mag geringfügig beschäftigt sein, aber in dem Moment, in dem sie die Einzige im Laden ist, ist sie für die Kunden die Chefin. Diese Verantwortung muss sie wollen, nicht nur wegen des Geldes. Wenn innere Intention und äußeres Tun nicht im Einklang ste-

hen, entstehen Dissonanzen, also Stress. Ein Mitarbeiter sollte das Unternehmen begreifen als einen Schauplatz, an dem er sich ausdrücken kann. Für mich ist klar: Jeder bei uns im Unternehmen macht etwas Wichtiges – unabhängig von Status und Betriebszugehörigkeit.

SPIEGEL: Worauf kommt es noch an?

Werner: Erstes Gebot ist Transparenz. Wird das im Unternehmen konsequent umgesetzt, verhalten sich die Menschen anders, sowohl in ihrem eigenen Informationsverhalten als auch insgesamt. So wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen, so gehen sie mit unseren Kunden um.

SPIEGEL: Sie sind überzeugt davon, dass Menschen gern schöpferisch etwas gestalten.

Werner: Ja, das habe ich auch bei meinen sieben Kindern beobachtet. Ich bin, Johann Wolfgang von Goethe folgend, davon überzeugt: Ein guter Mensch in seinem dunklen Drange ist sich des rechten Weges wohl bewusst. Ohne diese Überzeugung kann ich niemandem etwas anvertrauen.

SPIEGEL: Gibt es auch Mitarbeiter, die mit den Unternehmensidealen nicht klarkommen und bald wieder gehen?

Werner: Ich habe beobachtet, dass die meisten Menschen sehr froh sind über eine wertschätzende Firmenkultur. Sie sehnen sich danach. Mitarbeiter, bei denen das nicht der Fall ist, verlassen das Unternehmen oft sehr schnell.

SPIEGEL: Wurden Sie menschlich oft enttäuscht?

Werner: Ja, sicher. Aber davon darf man sich nicht beirren lassen. Diesen dunklen Drang im Menschen, durch den muss man hindurchschauen. Das gilt nicht nur in der Erziehung. Denken Sie nur an die Pubertät. Würde man in dieser Zeit nicht durchschauen auf den eigentlichen Kern seiner Kinder, man wäre doch ziemlich verzweifelt.

SPIEGEL: Muss man sich die dm-Angestellten als glückliche, stressfreie Menschen vorstellen?

Werner: Nein, Stress gibt es bei uns auch, aber vielleicht auf einer anderen Ebene. Wenn ich Stress bewusst begreife, bin ich nicht mehr ausgeliefert, sitze ich nicht mehr in der Falle. Ich bin davon überzeugt: Es gibt keine ausweglose Situation.

INTERVIEW: ANGELA GATTERBURG

decker Arbeitspsychologen stellten sich 20 Commerzbank-Kollegen einer Untersuchung, die Experten „Shadowing“ nennen. Ein Wissenschaftler begleitete dabei die Banker in ihrem Alltag auf Schritt und Tritt: beim Kundengespräch, in den Pausen, bei stillen Tätigkeiten.

Ziel des Shadowing war es, sagt Goldstein, den Kollegen in „seinem verhaltensrelevanten Umfeld“ zu erleben. Der Schatten maß auch in regelmäßigen Abständen Blutdruck und Herzfrequenz. „Uns ging es darum“, sagt Goldstein, „objektivierbare Ergebnisse zu finden. Wir wollten trennschärfer werden, denn Stress ist nicht nur persönliche Einschätzungssache.“

Goldstein spricht dann nicht darüber, ob das Kundengespräch beim Shadowing der stressigste Teil war. Für eine Bank, die im Wettbewerb um Privatkun-

Die Bank beschäftigt 20 Psychologen und 26 Sozialberater.

den steht, würde es vermutlich nicht ins Bild passen, sollten es gerade die Kunden sein, die Berater in den Burnout treiben. Es sagt aber viel, dass die Commerzbank deutschlandweit 20 Psychologen und 26 Sozialberater beschäftigt, die sich um die psychischen Nöte der Banker kümmern. Dazu kommen noch zahlreiche Berater von außerhalb. „Employer Assistance Program“ nennt die Bank etwa eine neue anonyme Hotline für die Mitarbeiter in der Fläche. „Wir müssen auch die Kollegen in den Filialen an der tschechischen oder polnischen Grenze erreichen“, sagt Goldstein, die jahrelang eine Commerzbank-Niederlassung in Wiesbaden geleitet hat.

Auch für die Zeit nach dem Burnout hat die Bank einen Plan. „Eingliederungsmanagement“ nennt Goldstein das Angebot, mit individuellen Stundenzahlen ins Unternehmen zurückzukehren. Das kommt den Menschen entgegen, spart der Bank aber letztlich auch Geld.

Durch psychische Erschöpfung am Arbeitsplatz entstand der deutschen