

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager



Januar 2017 Deutschland € 14,50
Erweiterte deutsche Ausgabe
der Harvard Business Review
www.harvardbusinessmanager.de

GEHÄLTER Warum komplizierte
Vergütungspakete nicht funktionieren

KARRIERE Wie Topmanager aus ihrer
eigenen Kündigung das Beste machen

HOLOKRATIE Was bleibt übrig vom Hype
um die neue Organisationsform?

DER ACHTSAME MANAGER

SCHWERPUNKT

So finden Sie zu mehr
Gelassenheit im Job

Österreich: € 15,90; Schweiz: sfr 24,50; Italien: € 17,50; Luxemburg: € 16,20



4 190801 614509 0 1

Das Telefon klingelte, und Stephan Pfingsten sah, wie sein Mitarbeiter zusammenzuckte, wieder einmal. Er schaute auf das Display. Es zeigte die Vorwahl von Wolfsburg – Volkswagen war am Apparat. Nun muss man wissen: Pfingsten ist CEO von Truck-Lite, einem mittelständischen Automobilzulieferer aus Thüringen. Die Mitarbeiter in solchen Unternehmen verhandeln ungern mit Konzernen wie VW, Daimler oder BMW, die Jahr für Jahr enormen Preisdruck ausüben und ihre Macht gegenüber kleineren Lieferanten zum Ausdruck bringen. „Man hat oft das Gefühl, einem strengen Vater Rede und Antwort stehen zu müssen“, sagt Pfingsten. „Aber wenn man sich kleiner fühlt als der Kunde, kann man nicht auf Augenhöhe verhandeln. Dafür braucht es innere Stärke.“

Vor drei Jahren beschloss der CEO, etwas gegen den permanenten Druck zu tun, den er selbst und seine Mitarbeiter verspürten. Er entwickelte ein Weiterbildungsprogramm, unter anderem mit Meditationsübungen, basierend auf dem Prinzip der Achtsamkeit. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollen sich dadurch ihrer inneren Reaktionen bewusst werden, damit sie den großen Autokonzernen künftig mit Respekt, aber auch mit einer klaren Haltung begegnen können.

Achtsamkeit, das bewusste Leben im Hier und Jetzt, gilt als Trendthema im Management. Forschungen belegen, dass regelmäßige Übungen die Konzentration stärken und Stress abbauen können. Die Medien berichten ausgiebig: etwa vom Weltwirtschaftsforum in Davos, wo sich Jahr für Jahr Topmanager beim Meditie-

„Man redet über den letzten Marathon oder sein Golf-Handicap. Ich habe noch nie jemanden sagen hören, dass er gerade vom Meditieren kommt.“

Ulrich Goldschmidt, Vorstandschef des Verbands Die Führungskräfte

ren ablichten lassen, und von Konferenzen und Seminaren an Business Schools, wo Experten die Vorzüge von Mindfulness hervorheben, wie Achtsamkeit auf Englisch heißt. Viele Unternehmen haben das Thema in ihr Weiterbildungsangebot aufgenommen. Doch die Wahrheit ist auch: Manager, die sich mit Achtsamkeit beschäftigen, müssen mit Vorbehalten rechnen.

Deshalb fassen wir in diesem Schwerpunkt Beiträge weltweit führender Experten zusammen. Auf 25 Seiten

beleuchten unter anderem Wissenschaftler wie die führende Achtsamkeitsforscherin Ellen Langer, Manager wie Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotelkette Upstalsboom, oder Trainer wie Rasmus Hougaard von der Unternehmensberatung The Potential Project das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Im Zentrum steht eine Umfrage, die der Harvard Business Manager mit dem Essener Verband Die Führungskräfte initiiert hat. Die Organisation berät ihre Mitglieder unter anderem in rechtlichen Fragen, bietet Seminare an und dient als Karrierenetzwerk.

Mit der Umfrage unter den Führungskräften, die Mitglieder des Verbands sind, wollten wir herausfinden, mit welchen Methoden Manager Stress bewältigen und welche Rolle Achtsamkeit dabei spielt. Fast 700 Befragte füllten unseren Onlinefragebogen aus. Die Antworten zeichnen ein zwiespältiges Bild: Zwar äußern die meisten Führungskräfte Interesse, mehr als 40 Prozent haben sogar selbst schon meditiert – doch offen darüber sprechen wollen noch immer die wenigsten.

Auf die Frage, welche Reaktionen sie erhalten haben, antwortete beispielsweise ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, der täglich meditiert: „Das geht die Kollegen nichts an.“ Ein Konzernvorstand erklärte: „Das brauchen die nicht zu wissen.“ Und eine Bereichsleiterin sagte: „Sollte ich meditieren, dann wäre das sicher nicht im Arbeitsumfeld.“ Ulrich Goldschmidt zufolge, Vorstandsvorsitzender des Führungskräfteverbands, spiegelt sich in den Kommentaren wider, dass dem Thema noch „der Hauch des Esoterischen anhängt“. Viele machten sich jedoch mehr Sorgen, als angemessen wäre. „Meditieren ist kein Zeichen von Schwäche oder gar ehrenrührig, sondern es geht um den richtigen Einsatz von Ressourcen und den Umgang mit Stress.“

Doch gerade unter den stressgeplagten Managern ist Stressbewältigung oft ein Tabuthema. Wenn sie darüber reden, dann heben sie meist ihre sportlichen Aktivitäten hervor. Aus gutem Grund – denn in vielen Fällen ist dies eine geteilte Leidenschaft. Rund drei Viertel der Befragten gaben in unserer Umfrage an, mindestens einmal pro Woche Sport zu treiben. „Die meisten Führungskräfte sind der Ansicht ‚Mit Sport tue ich etwas für den Körper und gleichzeitig für die Psyche – damit ist es genug‘“, sagt Goldschmidt. „Also redet man über den letzten Marathon oder darüber, dass man sein Handicap beim Golf verbessert hat. Aber ich habe noch nie jemanden erzählen hören, dass er gerade vom Meditieren kommt.“

PSYCHOLOGISCHE VORTEILE

Gründer der Achtsamkeitsbewegung war in den 70er Jahren der US-Medizinprofessor Jon Kabat-Zinn. Er

entwickelte einen Acht-Wochen-Kurs unter dem Begriff Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), was so viel heißt wie Stressreduktion durch Achtsamkeit. Ihm ging es bei der Namensgebung damals darum, Meditation aus der Esoterikecke zu holen und die psychologischen Vorteile in den Vordergrund zu rücken.

Womöglich ist das die richtige Strategie. Denn auch wenn Manager nicht gern über Stress reden, ist ihnen das Problem sehr wohl bewusst. Unsere Umfrage hat ergeben: 57 Prozent der Führungskräfte meinen, dass ihre Unternehmen zu wenige Angebote zur Stressbewältigung machen. Viele Manager haben deshalb eigene Wege gefunden, mit dem steigenden Arbeitsdruck klarzukommen. Jeder Zweite beantwortete unsere offene Frage nach seinen persönlichen Stressbewältigungsmethoden; die Kommentare reichten von Autogenem Training bis zu Tai-Chi und von Selbsthypnose bis zu Gebeten (siehe auch Grafik Seite 27).

Doch Führungskräfte sind vor allem an Zweckdienlichkeit interessiert. Wie gut, dass zur Wirksamkeit von MBSR-Programmen inzwischen fundierte Forschung vorliegt. In den vergangenen Jahren sind Tausende wissenschaftliche Arbeiten zu Achtsamkeitsübungen veröffentlicht worden. „Die Ergebnisse sind vielversprechend“, sagt die Psychologin Britta Hölzel. Sie hat an der Harvard Medical School geforscht und gilt als eine der führenden Expertinnen in dem Bereich. „MBSR-Programme können nicht nur das Stressniveau senken – also den Eindruck verringern, dass wir Herausforderungen nicht bewältigen können. Achtsamkeitspraxis scheint auch dazu zu führen, dass Menschen ihre Emotionen besser regulieren können, kreativer werden und schneller Probleme lösen.“

Inzwischen bezuschussen auch Krankenversicherungen MBSR-Kurse, und Personalabteilungen haben sie in ihre Weiterbildungsprogramme und das betriebliche Gesundheitsmanagement aufgenommen. „Mehr und mehr Unternehmen machen entsprechende Angebote für die Mitarbeiter“, sagt Verbandschef Goldschmidt. „Sport hatten sie schon immer im Programm – etwa Tennis, Fußball oder Segeln. Jetzt gibt es zusätzlich auch einst als esoterisch geltende Praktiken wie Feldenkrais, Yoga oder Meditation. Für viele Führungskräfte sind die Unternehmensangebote der erste Berührungspunkt, an dem sie es auf einen Versuch ankommen lassen.“

DIE ANGEBOTE DER UNTERNEHMEN

Vorreiter in Deutschland ist SAP. Der Softwarehersteller hat ein von Google entwickeltes Achtsamkeitsprogramm übernommen. (Lesen Sie dazu auch den Bericht des ehemaligen Achtsamkeitschefs von Google, Chade-Meng Tan, auf Seite 35.) Leiter des Angebots bei SAP ist

KOMPAKT

DER TREND

Achtsamkeit gilt als wirksame Methode des Stressmanagements – und nicht nur das: Studien zeigen, dass regelmäßige Übungen Konzentration, Kreativität und Problemlösungskompetenz steigern können. In den USA ist Mindfulness längst im Alltag vieler Manager angekommen, und auch hierzulande gewinnt das Konzept Anhänger. Doch kann ein Trend, der seine Wurzeln im Spirituellen hat, wirklich zum Mainstream werden, wie es die vielen Medienberichte glauben machen?

DIE UMFRAGE

Der Harvard Business Manager und der Verband Die Führungskräfte wollten wissen, wie deutsche Manager dem Thema gegenüberstehen. Eine Umfrage unter knapp 700 Führungskräften ergab: Es existieren noch große Vorbehalte. Viele möchten mit Achtsamkeit lieber nicht in Verbindung gebracht werden, weil sie befürchten, als Esoteriker abgestempelt zu werden. Ingeheim jedoch ist das Interesse groß. Mehr als 40 Prozent der Befragten haben selbst schon einmal meditiert – und wer darüber im Unternehmen redet, rennt bei den Kollegen häufig offene Türen ein.

RISIKEN DER ACHTSAMKEIT

Es gibt kaum einen Zweifel: Achtsamkeit ist im Mainstream angelangt. Doch je stärker sich Unternehmen, Manager und Trainer dem Thema zuwenden, um Stress zu bewältigen und ihre Leistung oder die ihrer Kunden und Mitarbeiter zu steigern, desto mehr zeigen sich auch die Schattenseiten. Der US-Führungskräftecoach und Psychiater David Brendel, eigentlich ein glühender Anhänger der Achtsamkeitspraxis, sieht zwei Risiken, die Führungskräfte im Auge behalten sollten.

VERMEIDUNGSSTRATEGIE

Erstens: Einige Leute setzen Mindfulness als Vermeidungsstrategie ein, um ihren Problemen im Arbeitsalltag aus dem Weg zu gehen. „Eine meiner Kundinnen verbrachte so viel Zeit damit, zu meditieren und ihr Leben ‚achtsam‘ zu akzeptieren ..., dass sie daran scheiterte, Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu konfrontieren, die nicht die Erwartungen erfüllten – und die schlimmsten Arbeitsverweigerer zu maßregeln oder zu feuern“, sagt Brendel. „Ich musste sie wiederholt und nachdrücklich daran erinnern, dass buddhistische Meditation nicht bedeutet, schwache Leistungen von Mitarbeitern zu tolerieren.“ Achtsamkeit solle rationales Denken nicht ersetzen, sondern im Gegenteil dazu führen, dass Menschen ihre

Arbeit besser und analytischer reflektieren können.

GRUPPENZWANG

Zweitens: Wenn Führungskräfte Achtsamkeit in ihren Unternehmen zu enthusiastisch propagieren, erweisen sie ihr möglicherweise einen – unverdienten – Bärendienst. Die meisten Mitarbeiter kennen Meditation nur vom Hörensagen und sollten langsam an das Thema herangeführt werden. Experten raten daher: Angebote an die Beschäftigten sollten nicht verpflichtend, sondern freiwillig sein. Doch Brendels Erfahrungen nach ist das keine Selbstverständlichkeit: „In einem Fall zwang der Bereichsleiter eines Finanzdienstleisters die Mitarbeiter, die direkt an ihn berichteten, mehrmals pro Woche eine 10- bis

15-minütige Achtsamkeitseinheit zu absolvieren“, erzählt der Psychiater. „Viele Mitarbeiter hassten diese Treffen. Sie empfanden sie als extrem peinlich und fühlten sich unwohl, weil Achtsamkeitsübungen ihrer Meinung nach in den Privatbereich gehörten.“ Auf diese Weise erreichte der Vorgesetzte mit einem Konzept, mit dem er den Stress auf der Arbeit verringern wollte, genau das Gegenteil. Erst nach mehreren Wochen brachten einige Mitarbeiter den Mut auf, ihrem Chef zu sagen, dass sie lieber auf freiwilliger Basis zu den Treffen kommen wollten, ohne Bestrafung bei Nichtteilnahme. „Achtsamkeit von oben zu verordnen erniedrigt nicht nur die Praxis selbst, sondern auch die Leute, die eigentlich davon profitieren sollten“, so Brendel.

Peter Bostelmann, der den Titel „Director Global Mindfulness Practice“ trägt. Er meditiert selbst seit Langem und treibt das Thema nun bei seinem Arbeitgeber voran. Was vor vier Jahren als Experiment gestartet ist, hat sich zu einer regelrechten Bewegung ausgewachsen. Der Walldorfer Konzern bietet heute Mitarbeiterworkshops auf der ganzen Welt an. Zusätzlich gibt es Coachings und virtuelle Übungsgruppen sowie Webinars mit Anleitungen zum Selbststudium. Mehr als 2000 Mitarbeiter an knapp 25 Standorten weltweit haben bereits teilgenommen. Und über 5000 Mitarbeiter stehen auf der Warteliste.

Erfolgsentscheidend sei eine nüchterne Ansprache gewesen, die sich von Religion, Spiritualität und Esoterik distanzieren, sagt Bostelmann. „Als wir das Konzept in Deutschland vorstellten, waren die Führungskräfte skeptisch. Aber dann haben wir sie mit Fakten über-

zeugt.“ Die Absolventen des hiesigen Pilotprogramms gaben positive Bewertungen ab, Messungen zu Wohlbefinden, Stressempfinden und Kreativität lieferten weitere Argumente. „Die Korrelation ist unverkennbar: Je mehr die Leute üben, desto größer sind die positiven Effekte“, sagt Bostelmann.

Andere deutsche Traditionsunternehmen verfolgen solche Ergebnisse interessiert. Das Darmstädter Pharma- und Chemieunternehmen Merck beispielsweise hat das Thema Achtsamkeit in die Führungskräfteentwicklung aufgenommen, zunächst einmal als ein Experiment. Das Global Leadership Program für 400 hochrangige Manager bietet Aktivitäten wie Yoga, Tai-Chi und Meditation unter dem Begriff „Balanced Body & Mind“ an. Mit Achtsamkeit verbindet Merck dabei konkrete leistungsorientierte Ziele: Es soll den Teilnehmern helfen, die eigenen Energien zu managen,

Balance zu finden und zu entschleunigen. Bereits zuvor hatte ein Pilotprojekt mit 30 deutschen Managern positive Ergebnisse gezeigt.

Bei BASF findet Achtsamkeit in den Gesundheitsseminaren für einzelne Zielgruppen Berücksichtigung – etwa für obere Führungskräfte, außertarifliche und leitende Angestellte oder Meister. Die Übungen ordnet der Ludwigshafener Chemiekonzern dem Themenfeld „Umgang mit Belastungen“ oder „Stressprävention“ zu. Unter anderem gibt es einen Kurs „Meditation To Go“, der einmal im Monat stattfindet. Die Mitarbeiter erhalten BASF zufolge dabei die Möglichkeit, „mithilfe von angeleiteten, einfachen Achtsamkeitsübungen innere Ruhe zu finden, sich zu fokussieren und die Energieakkus aufzuladen – und dies im Business-Outfit“. Führungskräfte können solche und ähnliche Seminare auch für ihre Organisationseinheiten buchen.

Tatsächlich wird der Erfolg der Achtsamkeitsprogramme davon abhängen, ob sich ausreichend Manager in den Unternehmen für das Thema erwärmen können, denn an ihnen orientieren sich die Mitarbeiter. „Es reicht nicht aus, die Personalabteilung damit zu beauftragen, ein Achtsamkeitskonzept zu entwickeln“, sagt Frank Huppertz, Geschäftsführer der Kiwa GmbH, einem Baustoff- und Bauwerkprüfer sowie -zertifizierer. Überzeugungsarbeit sei wichtig, die Teilnahme solle aber auf freiwilliger Basis geschehen, „sonst machen die Leute nur mit, um ihren Vorgesetzten zu gefallen“.

Huppertz, der selbst seit Jahrzehnten meditiert, setzt auf seine Vorbildfunktion als Chef. „Meine Methode zielt darauf ab, dass meine Person als Beispiel für vorgelebte Meditationspraxis andere neugierig macht“, sagt er. Als es in einer Besprechung einmal nicht voranging, habe er seinem Team gesagt: „Lasst uns das mit der Meditation einmal versuchen.“ Fünf Minuten später hätten sie die Arbeit wieder aufgenommen. „Danach war eine unglaubliche Energie im Raum“, sagt Huppertz. „In der Pause sind dann einige zu mir gekommen und haben mich gefragt, was da eben passiert sei.“

Mittlerweile hat der gelernte Chemieingenieur rund ein Dutzend Mitstreiter in seinem Unternehmen gewonnen. Er selbst leitet die Gruppe an, wenn sie einmal wöchentlich für eine Stunde gemeinsamer Meditation zusammenkommt. Die Praxis an sich sei viel simpler, als sie oft verkauft würde, sagt er. „Im Prinzip geht es darum, sich hinzusetzen, einfach mal den Mund zu halten und sich auf seinen Atem zu fokussieren. Das ist eine Technik, die Menschen auf der ganzen Welt seit Jahrtausenden anwenden.“

MEDITIEREN PER SMARTPHONE

Die Achtsamkeitsbewegung hofft darauf, dass auch die Technik für steigende Akzeptanz in der Manager-

AUS DER HBM-UMFRAGE

Wie häufig meditieren Sie oder machen Sie Achtsamkeitsübungen?¹

Mindestens einmal pro Woche	17
Weniger als einmal pro Woche	27
Noch nie, würde ich aber gern versuchen	26
Noch nie, habe auch kein Interesse	23
Keine Antwort	9

Wie häufig beten Sie?¹

Mindestens einmal pro Woche	24
Weniger als einmal pro Woche	21
Noch nie, würde ich aber gern versuchen	2
Noch nie, habe auch kein Interesse	31
Keine Antwort	23

¹ In Prozent der Befragten, Angaben gerundet.

Quelle: Umfrage unter den Mitgliedern des Verbands Die Führungskräfte für den Harvard Business Manager, 2016

gemeinde sorgt. Eine Reihe von Start-ups entwickelt derzeit Apps für den Unternehmensalltag. Eine der erfolgreichsten ist im deutschsprachigen Raum 7Mind. Das Programm, das inzwischen mehr als 250 000 Nutzer hat, setzt auf siebenminütige Kurzmeditationen, die sich leicht in Arbeitspausen integrieren lassen (weitere Informationen finden Sie in unserem „Mehr zum Thema“ auf Seite 46).

Hinter 7Mind steht Paul J. Kohtes, der einst Kohtes & Klewes (heute Ketchum Pleon) zur größten PR-Agen-

„Im Prinzip geht es darum, sich hinzusetzen, den Mund zu halten und sich auf seinen Atem zu fokussieren. Das ist eine jahrtausendealte Technik.“

Frank Huppertz, Geschäftsführer Kiwa GmbH

tur Deutschlands gemacht hat. Er ist seit vielen Jahren Zen-Lehrer (Zen steht für eine buddhistische Meditationspraxis) und gibt regelmäßige Seminare für Führungskräfte. Kohtes ist davon überzeugt, dass Achtsamkeit das Potenzial hat, die Wirtschaft grundlegend zu verändern. „Im Management ist alles ein Kampf: Es geht um Marktanteile und darum, Gegner zu besiegen. Führungskräfte definieren Ziele und üben dann Druck auf die Mitarbeiter aus, um sie zu erreichen. Das ‚Management by Objectives‘ ist seit Jahrzehnten das Morgen- und Abendgebet in Unternehmen. Doch die Mitarbeiter führt das nur in den inneren Widerstand.“

Wer meditiert, gibt hingegen die Kontrolle auf. Es gehe darum, alle auftauchenden Gedanken hinzunehmen, ohne zu werten oder lenken zu wollen, sagt Kohtes. Für viele Führungskräfte in seinen Seminaren sei dies eine neue Erfahrung. Achtsamkeit bedeute auch, Management nicht mehr als Mechanik zu betreiben. „Statt Leistung erzwingen zu wollen, beziehen achtsame Führungskräfte ihre Mitarbeiter ein und schaffen ein Wirgefühl“, sagt Kohtes. „Es handelt sich um einen spielerischen, keinen kriegerischen Ansatz der Unternehmensführung.“

Nicht nur Gutmenschen, auch knallharte Kapitalisten beschäftigen sich mit Achtsamkeit. Auf den Zug aufgesprungen ist etwa die Berliner Start-up-Schmiede Rocket Internet. Sie hat sich an Humanoo beteiligt, einer Gesundheits-App, die seit Anfang 2016 auf dem Markt ist. Beschäftigte erhalten mithilfe von Videos Anleitung, um fitter zu werden, sich gesünder zu ernähren

und zum inneren Gleichgewicht zu finden. Letzteres umfasst Übungen und Tipps, um Stress zu bewältigen, besser zu schlafen und die Motivation zu steigern. Meditationen und Autogenes Training spielen dabei eine große Rolle.

Humanoo-Gründer Philip Pogoretschnik verkauft das Programm an Unternehmen, die pro Mitarbeiter und Monat rund ein bis fünf Euro bezahlen. 30 000 zahlende Kunden von Arbeitgebern wie dem Modeunternehmen Mango, der Elektrohandelskette Media Markt und der Berliner Universitätsklinik Charité zählt Humanoo bereits. „Mit der herkömmlichen Art, betriebliches Gesundheitsmanagement anzugehen, erreichen Unternehmen kaum noch ihre Mitarbeiter. Nur wenige springen auf per E-Mail verschickte Angebote oder Kurse an, die am Schwarzen Brett angeschlagen sind“, sagt Pogoretschnik. Besser sei ein umfassendes Angebot, bei dem sich die Mitarbeiter selbst ihr Programm zusammenstellen könnten.

Die Humanoo-Daten zeigen: Die meisten Nutzer schauen sich ihre Übungen kurz vor und direkt nach der Arbeit an – wenn es in ihren Alltag passt. Die Videos zur Meditation seien besonders gefragt: „Das ist heute einfach Teil des Gesundheitsmixes“, sagt Gründer Pogoretschnik.

Doch egal wie viele Studien zur Effektivität von Achtsamkeit auf den Markt kommen – viele Menschen bleiben skeptisch. Kurz nachdem Stephan Pflingsten, der CEO von Truck-Lite, begonnen hatte, die Workshops in seinem Unternehmen anzubieten, meldete sich der Eigentümer bei ihm: Jemand hatte ihm in einem Brief berichtet, dass sich an dem Standort eine Sekte bilde. Pflingsten erklärte ihm, was es mit den Weiterbildungen wirklich auf sich hatte. Schließlich gelang es ihm, den Eigentümer von der Notwendigkeit des Programms zu überzeugen. Verunsichert hat ihn die Episode nicht. Der CEO ist sich sicher, dass die Achtsamkeitsübungen seinem Team helfen, besser zu arbeiten. ▣

INGMAR HÖHMANN

ist Redakteur des Harvard Business Managers.

NACHDRUCK

Nummer 201701022, siehe Seite 102

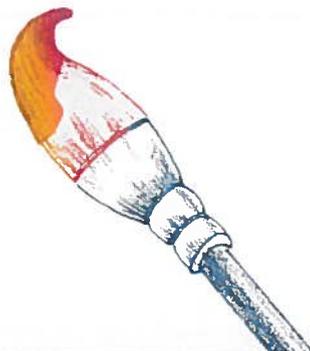
oder www.harvardbusinessmanager.de

© 2017 Harvard Business Manager



PERSPEKTIVEN

Was bringt Achtsamkeit im Alltag, wie lässt sie sich üben? Wir haben renommierte Experten gefragt. Lesen Sie, wie die Harvard-Psychologin Ellen Langer das Konzept definiert, was der Trainer Rasmus Hougaard sowie der frühere Google-Achtsamkeitschef Chade-Meng Tan Managern raten und welche Eindrücke der Unternehmer Bodo Janssen gewonnen hat. Abschließend finden Sie den Selbstversuch eines Redakteurs.



NEUGIERIG BLEIBEN

Viele verwechseln Achtsamkeit mit Meditation. Doch die ist nur ein Werkzeug. Das eigentliche Ziel besteht darin, Neues zu entdecken.

Seit den 70er Jahren erforsche ich Achtsamkeit. Unser Labor bringt jedes Jahr neue Erkenntnisse hervor. Sie zeigen, wie stark sich Achtsamkeit auf unsere Gesundheit, Zufriedenheit und Effektivität auswirkt. Alles, was wir tun, machen wir entweder achtsam oder achtlos. Das deutet darauf hin, dass dies einer der wichtigsten Faktoren für unser Wohlbefinden sein kann. Wir können alle nachvollziehen, warum jemand beschließt, den Besuch im Fitnessstudio ausfallen zu lassen oder einen Donut zu essen oder warum er daran scheitert, eine Aufgabe zu Ende zu bringen. Aber welchen Sinn ergibt es, sich dafür zu entscheiden, achtlos zu sein?

Das Problem ist, dass viele Menschen missverstehen, was Achtsamkeit ist und wie sie sich erreichen lässt. Einige verwechseln sie mit mühevolem Nachdenken und Stress. Denken ist aber nur dann anstrengend, wenn wir befürchten, zu keiner zufriedenstellenden Antwort zu gelangen; Stress ergibt sich nicht aus Ereignissen, sondern aus dem Blickwinkel, den wir ihnen gegenüber einnehmen. Wenn wir achtlos glauben, dass etwas Schreckliches passieren wird, empfinden wir Stress. Wenn wir uns stattdessen achtsam fragen, welche neuen Gründe dazu führen könnten, dass das Ereignis nicht eintritt oder dass es, wenn es eintritt, sogar vorteilhaft für uns sein könnte, dann fällt der Stress von uns ab.

Viele verwechseln Achtsamkeit auch mit Meditation. Meditation ist ein Werkzeug, um Achtsamkeit zu errei-

chen. Aber sie erfordert eine Art der Übung, die nicht jedem leichtfällt. Achtsamkeit, so wie meine Kollegen und ich sie erforschen, hängt nicht von Meditation ab: Sie ist der einfache Prozess, Neues zu bemerken. Sie versetzt uns in die Gegenwart und bringt uns dazu, Kontext und Perspektive mehr Beachtung zu schenken. Sie ist die Grundlage dafür, dass wir uns mit einer Sache auseinandersetzen.

Dieser Prozess setzt automatisch ein, wenn wir mit etwas konfrontiert sind, das wir für neu halten. Außerdem erzeugt er Energie, statt sie zu verbrauchen. Stellen Sie sich vor, Sie reisen zum ersten Mal in Ihrem Leben nach Paris. Sie erleben alles als neu und aufregend, und wie von allein nehmen Sie so viele Eindrücke wie möglich von der Stadt in sich auf. Eine solche Reise würde sich wahrscheinlich wie ein Urlaub anfühlen – also kaum wie etwas Anstrengendes oder etwas, das Sie vermeiden möchten.

Schwierig ist es, wenn wir einer Sache gegenüberstehen, von der wir annehmen, dass wir sie bereits kennen. Achtlos gehen wir dann davon aus, dass wir ihr keine Aufmerksamkeit zu schenken brauchen. Wir wissen beispielsweise, dass eins plus eins zwei ergibt. Die meisten von uns würden deshalb bei einer Unterhaltung zu diesem Thema abschalten. Aber wenn wir anerkennen, dass sich alles dauernd ändert und dass alles aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich aussieht, bleiben wir wachsam und realisieren: Wenn wir einen Haufen Schnee auf einen anderen



ELLEN LANGER

ist Psychologieprofessorin an der Harvard University und Gründerin des Langer Mindfulness Institute. Sie zählt zu den renommiertesten Achtsamkeitsforschern der Welt und wird auch „Mutter der positiven Psychologie“ genannt.

Haufen Schnee packen, dann ist eins plus eins gleich eins.

In einer Studie, die wir vor vielen Jahren durchgeführt haben, ließen wir die Teilnehmer Aufgaben erledigen, die sie zuvor als widerwärtig bezeichnet hatten. Wer Rapmusik oder klassische Musik hasste, sollte sich Stücke aus dem entsprechenden Genre anhören. Wer American Football langweilig fand, dem zeigten wir Footballspiele. Und denen, die mit Kunst nichts anfangen konnten, setzten wir Gemälde vor. Jedes Mal verhielten sich die Teilnehmer dabei achtlos oder achtsam. Die Mitglieder der achtlosen Gruppen taten einfach nur das, was sie tun sollten. Die anderen sollten nach einer, drei oder sechs neuen Erkenntnissen über die jeweilige Aktivität Ausschau halten. Die Ergebnisse waren eindeutig: Je mehr die Probanden bemerkten, desto mehr gefiel ihnen das, was sie taten.

In weiteren Untersuchungen stellten wir fest, dass achtsame Menschen produktiver und innovativer sind. Zudem werden sie von anderen für attraktiver gehalten, und ihre Arbeitsleistung wird höher eingeschätzt. Wenn wir achtsam sind, können wir Gelegenheiten ergreifen, die wir sonst nicht erkannt hätten, und wir können Gefahren ausweichen, die uns andernfalls das Leben schwer gemacht hätten. Dazu kommen die klaren positiven Auswirkungen auf unsere Gesundheit und unsere Lebensdauer. Angesichts dieser Vorteile lässt sich kaum noch begründen, warum wir uns für Achtlosigkeit entscheiden sollten.

Wenn wir achtsam sind, empfinden uns andere auch als authentischer und vertrauenswürdiger. Das wiederum verbessert unsere Beziehungen bei der Arbeit und zu Hause. Weil wir erkennen, dass nichts gleich bleibt, nehmen wir andere – uns selbst im Übrigen auch – positiver wahr. Wir stufen Men-

schen weniger charakterlich und mehr situativ ein.

Davon profitieren natürlich unsere Beziehungen: Wir denken nicht mehr: „Immer macht er diese nervtötende Sache.“ Wenn wir uns die Verhaltensweise achtsam anschauen, wird uns klar, dass bei jedem negativen Merkmal eine ebenso starke, aber gegensätzliche Interpretation möglich ist: Ist er unbeweglich oder konsistent; inkonsistent oder flexibel; impulsiv oder spontan; leichtgläubig oder vertrauensvoll? Auf diese Weise gehen wir weniger voreingenommen und einfach netter mit Menschen um.

Achtsamkeit ist weder anstrengend noch stressig. Sie lässt sich über unterschiedliche Wege erreichen. Wer sie zu seinem persönlichen Standard macht, führt ein gesünderes und glücklicheres Leben. Wenn die Menschen diese Vorteile erkennen, sollte keine weitere Überzeugungsarbeit nötig sein. ▣

DAS SAGT DER TRAINER

PAUSEN EINLEGEN

Die Fähigkeit, sich konzentrieren zu können, ist für Führungskräfte genauso wichtig wie fachliche Kompetenz und Managementwissen. So erhalten Sie Ihre Energie im Arbeitsalltag aufrecht.

Wahrscheinlich kennen Sie das Gefühl nur zu gut: Sie kommen ins Büro, haben einen klaren Plan für den Tag, und nach einer Zeit, die Ihnen wie ein Wimpernschlag vorkommt, sind Sie schon wieder auf dem Heimweg. Neun oder zehn Stunden sind vergangen, aber Sie haben nur die wichtigsten Aufgaben auf Ihrer To-do-Liste erledigt. Sie können sich höchstwahrscheinlich nicht

einmal mehr daran erinnern, was Sie den ganzen Tag gemacht haben.

Wenn Ihnen das bekannt vorkommt, keine Sorge: Anderen ergeht es ebenso. Untersuchungen zufolge verbringen Menschen rund 47 Prozent ihrer wachen Stunden damit, über Dinge nachzudenken, die nichts mit ihrer aktuellen Tätigkeit zu tun haben. Anders ausgedrückt: Viele von uns sind mit Autopilot unterwegs.

Hinzu kommt, dass wir in das Zeitalter der sogenannten Aufmerksamkeitsökonomie eingetreten sind. In ihr ist die Fähigkeit, Fokus und Konzentration aufrechtzuerhalten, mindestens so wichtig wie technische Kompetenz oder Management-Know-how. Führungskräfte müssen außerdem mehr Informationen aufnehmen und zusammenführen, um gute Entscheidungen treffen zu können. Deshalb sind sie

DEAG GALA

IHR NEUER EVENTPARTNER
für Live Kommunikation
Event-Gestaltung
und -Konzeption

WWW.DEAG-GALA.DE

DAVID GARRETT TILL BRONNER
NENA CHRIS DE BURGH
CHIPPENDALES SCHURZENJÄGER

das Glückshormon Dopamin aus, wenn wir kleine Aufgaben schnell erledigen. Das macht uns süchtig nach E-Mails und nagt an unserer Konzentration. Seien Sie also achtsam, wenn Sie Ihren Posteingang öffnen. Fokussieren Sie sich auf das Wichtige und machen Sie sich bewusst, was lediglich Störgeräusche sind. Wenn Sie gut in den Tag starten wollen, sollten Sie es vermeiden, als Erstes Ihre E-Mails abzurufen. Nur so werden Sie dem Ansturm von Ablenkungen und kurzfristigen Problemen ausweichen und sich einen Zeitraum für erhöhte Konzentration und Kreativität schaffen können.

Während der Tag fortschreitet und sich die unvermeidlichen Besprechungen aneinanderreihen, unterstützt Sie Achtsamkeit dabei, kürzere und effektivere Konferenzen zu leiten. Um beim Beginn des Meetings nicht mit den Gedanken abzuschweifen, sollten Sie sich zwei Minuten Zeit nehmen, um Achtsamkeit zu praktizieren. Das können Sie auf dem Weg zum Besprechungsraum erledigen. Noch besser: Halten Sie die ersten zwei Minuten des Meetings schweigend ab. Dadurch ermöglichen Sie es allen Anwesenden, nicht nur körperlich, sondern auch geistig anzukommen. Wenn möglich, sollten Sie das Treffen zudem fünf Minuten früher beenden, damit sich die Teilnehmer achtsam auf das nächste Meeting einstellen können.

Im Verlauf des Tages wird Ihr Gehirn müde werden. Achtsamkeit kann Ihnen helfen, Ihren Scharfsinn zu bewahren und Fehlentscheidungen zu vermeiden. Lassen Sie den Wecker Ihres Smartphones nach dem Mittagessen im Stundentakt klingeln. Unterbrechen Sie dann jedes Mal, wenn der Wecker klingelt, Ihre aktuelle Tätigkeit, und machen Sie eine Minute lang eine Achtsamkeitsübung. Diese Pausen werden Sie daran hindern, wieder auf Autopilot zu schalten und in Aktionismus zu verfallen.

Bleiben Sie schließlich auch achtsam, wenn sich der Tag dem Ende nähert und Sie nach Hause fahren. Mindestens

zehn Minuten Ihres Heimwegs sollten Sie mit ausgeschaltetem Telefon zurücklegen. Stellen Sie auch das Radio aus, und seien Sie einfach nur Sie selbst. Lassen Sie alle Gedanken vorbeiziehen, die in Ihnen aufkommen. Beobachten Sie Ihren Atem. Auf diese Weise wird der Stress des Tages von Ihnen abfallen, sodass Sie den Abend zu Hause vollkommen präsent mit Ihrer Familie verbringen können.

Achtsamkeit bedeutet nicht, dass das Leben in Zeitlupe vergeht. Sie hat vielmehr damit zu tun, im Privat- und Berufsleben Fokus und Bewusstsein zu schärfen. Sie lösen sich von Ablenkungen und bleiben auf Kurs, sowohl im Hinblick auf Ihre persönlichen Ziele als auch auf die Ziele Ihres Unternehmens. Bringen Sie Ihre eigene Achtsamkeit unter Kontrolle: Probieren Sie diese Tipps 14 Tage lang aus und finden Sie heraus, was sie Ihnen bringen. ▣

MIT SYSTEM

16 Techniken für den Arbeitsplatz, 8 mentale Strategien, 3 Trainingsprogramme: Auf diese Weise strukturiert Rasmus Hougaard sein Buch „One Second Ahead“. Zusammen mit seinen Mitarbeiterinnen Jacqueline Carter und Gillian Coutts fasst er darin zusammen, wie sein Beratungsunternehmen The Potential Project Manager in Achtsamkeit schult.



RASMUS HOUGAARD ET AL.
One Second Ahead
Palgrave Macmillan
2015, 234 Seiten
circa 22 Euro

www.spiegel-geschichte.de

DER SPIEGEL
Geschichte
RUSLAND
VOM ZARENREICH ZUR WELTMACHT

Jetzt im Handel

► Auch als App für iPad, Android sowie für PC/Mac. Hier testen: spiegel-geschichte.de/digital

Weitere Themen:
Bürgerkrieg
Rote gegen Weiße
Künstler
Aufbruch mit Marc Chagall
Ukraine
Das zerrissene Land



DAS SAGT DER VORREITER

TIEF DURCHATMEN

Ihr ganzer Tag ist durchgetaktet? Sie haben keine fünf Minuten für sich? Kein Problem: Mit dieser Sechs-Sekunden-Übung gönnen Sie Ihrem Geist eine effektive Ruhepause.

CHADE-MENG TAN

ist Chairman des Search Inside Yourself Leadership Institute. Bis 2015 war der gelernte Informatiker bei Google angestellt, wo er das Achtsamkeitsprogramm „Search Inside Yourself“ entwickelt hat.

An manchen Tagen ist es wirklich anstrengend, eine Führungskraft zu sein. Sie sitzen stundenlang in Meetings, und jede Entscheidung, die Sie fällen müssen, ist schwierig – alle einfachen Entscheidungen wurden schon auf den unteren Ebenen getroffen. An solchen Tagen wissen Sie, dass Sie sehr viel effektiver sein könnten, wenn Sie an jede Besprechung unbelastet herangehen könnten. Aber dafür müssen Sie zunächst all die Probleme ablegen, die Sie aus den vorherigen Treffen mitgebracht haben. Und das können Sie. Sie brauchen dafür nur sechs Sekunden.

Ich habe bei Google die Entwicklung eines Schulungsprogramms geleitet, das „Search Inside Yourself“ (SIY) heißt. Es hilft Mitarbeitern, geistigen Ballast abzulegen und jeder neuen Situation wach und konzentriert zu begegnen. Schon nach kurzer Zeit wurde es zum am besten bewerteten Kurs bei Google, mit langen Wartelisten.

SIY besteht aus drei Stufen. Wir beginnen mit einem Aufmerksamkeits-training, wodurch die Teilnehmer eine ruhige und klare Geisteshaltung erreichen. Dann beschäftigen wir uns mit Selbsterkenntnis, die für ein gutes Selbstmanagement unerlässlich ist. Sie müssen objektiv und eindeutig erkennen können, was wann welche Reaktionen bei Ihnen auslöst. Erst dann sind Sie in der Lage, wirkungsvolle mentale und emotionale Strategien zu entwickeln, mit denen Sie schwierige Situationen meistern können. Schließlich stärken wir geistige Fähigkeiten wie Empathie und Mitgefühl, die zu einer höheren sozialen Kompetenz führen.

Viele Teilnehmer haben uns gesagt, dass die Fähigkeiten, die sie bei SIY erlernt haben, sie zu besseren Führungskräften gemacht hätten. Sie hätten ihnen sogar Beförderungen zu verdanken. Ein Manager aus dem Softwarebereich erfuhr, wie er sein Tempera-

ILLUSTRATION: BIANCA CLASSEN FOR HARVARD BUSINESS MANAGER; FOTOGRAFIE: PHILIPPE MATSIS / OPALE / LEZIMAGE / UNIF

ment in Zaum halten konnte. Er gewann Klarheit, weil er gelernt hatte, „Geschichten von Realität zu unterscheiden“, wie er sagte. Er konnte seine Leistung so sehr steigern, dass er sogar trotz des Wechsels auf eine Teilzeitstelle befördert wurde.

Eine andere Teilnehmerin erkannte, wie sie besser mit Stress umgehen konnte. Daraufhin verbesserte sich ihre Gesundheit deutlich. Ein Vertriebsmanager, der aufgrund seines Jobs ohnehin schon ein guter Kommunikator war, lernte, mit Empathie zuzuhören, seine moralischen Wertvorstellungen zum Ausdruck zu bringen und sich als Fürsorger der Person zu verstehen, mit

„Spitzensportler wie der Tennisstar Novak Djokovic sind in der Lage, innerhalb von Sekunden Körper und Geist zu beruhigen und neu zu starten.“

der er gerade interagierte. Dadurch konnte er noch effektiver kommunizieren und seine Mannschaft anleiten. Wieder und wieder erzählen uns Teilnehmer, dass unsere Schulung ihr Leben verändert hat.

Es dauert nicht lange, sich diese Fähigkeiten anzueignen. In jedem der beschriebenen Beispiele stellte sich der Erfolg bereits nach weniger als 50 Stunden Training ein. Aber es sind nicht einmal 50 Sekunden nötig, um erste Fortschritte zu erzielen.

Meine Kollegin Karen May, Vizepräsidentin für Personalentwicklung bei Google, hat sich die Fähigkeit angeeignet, sich mit einem einzigen „achtsamen Atemzug“ mental zu erholen, bevor sie in ein Meeting geht. Sie braucht dafür etwa sechs Sekunden. In dieser Zeit richtet sie ihre ganze Aufmerksamkeit auf einen Atemzug, mit

dem sie ihren Körper und ihren Geist neu startet.

Es gibt zwei Gründe, warum ein einziger achtsamer Atemzug Körper und Geist so stark beruhigen kann. Die physiologische Erklärung besteht darin, dass achtsame Atemzüge eher langsam und tief sind. Das stimuliert den Vagusnerv und aktiviert das parasympathische Nervensystem. Der Stress nimmt ab, Herzfrequenz und Blutdruck sinken, und Sie werden ruhiger. Die psychologische Begründung ist, dass Sie sich während des Atemzugs vollkommen im Jetzt befinden, wenn Sie ihm dabei Ihre ganze Aufmerksamkeit zukommen lassen. Um Bedauern zu empfinden, müssen Sie geistig in der Vergangenheit sein; um sich zu sorgen, müssen Sie in der Zukunft sein. Das heißt: Wenn Sie sich komplett in der Gegenwart befinden, sind Sie frei von Bedauern und Sorge. Das ist so, als würden Sie eine große Last für die Dauer eines Atemzugs loslassen. Damit geben Sie Ihrem Körper und Ihrem Geist eine wertvolle Gelegenheit

für Ruhe und Erholung.

Einige der besten Sportler der Welt setzen diese Fähigkeit ein. Ich habe beispielsweise einmal den Tennissuperstar Novak Djokovic danach gefragt. Er hat mir bestätigt, dass ihm diese mentale Technik enorme Erfolge ermöglicht hat. Sportler wie Djokovic können über lange Zeiträume ein hohes Leistungsniveau aufrechterhalten, wenn sie in der Lage sind, innerhalb von Sekunden Körper und Geist zu beruhigen und neu zu starten.

Bei der Führungsarbeit kann dies große Vorteile bringen. Stellen Sie sich vor, Sie und Ihre Kollegen müssten auf eine schwere Krise reagieren. Das ganze Team ist erschöpft. Sie sind der Einzige, der die Ruhe bewahrt und klar denken kann. Die Fähigkeit, unter Druck besonnen zu reagieren, ist ein Kennzeichen großer Führungsstärke.

Dies zu trainieren und zu nutzen bedeutet, bewusst und ohne zu werten dem gegenwärtigen Moment seine Aufmerksamkeit zu schenken. Je mehr Sie Ihren Fokus auf den Atem lenken, desto mehr stärken Sie die Teile Ihres Gehirns, die mit Aufmerksamkeit und exekutiver Kontrolle zu tun haben, vor allem den präfrontalen Cortex.

Wenn Sie diese und eine Reihe weiterer mentaler und emotionaler Fertigkeiten erlernen, legen Sie die Basis für eine außergewöhnliche Führungsstärke. Eine dieser Fähigkeiten besteht darin, sich selbst richtig einschätzen zu können. Das beginnt damit, in jedem Moment erkennen zu können, welche Emotionen Sie gerade erfahren, und endet damit, dass Sie eindeutig wissen, welche Stärken und Schwächen Sie besitzen und welchen Zweck Sie im Leben verfolgen. Untersuchungen zeigen, dass eine korrekte Selbsteinschätzung eine notwendige Bedingung für herausragende Führung ist. Sie versetzt Menschen in die Lage, um sich herum effektive Teams aufzubauen, die ihre Stärken zur Geltung bringen, ihre Schwächen ausgleichen und ihnen dabei helfen, einen klaren, gemeinsamen Zweck zu erfüllen.

Wer lernen will, wie er seinen Geist beruhigen kann, muss zunächst mehr auf seinen Körper achten. Damit stärken Sie den Teil Ihres Gehirns, der Inselrinde heißt und mit emotionalem Bewusstsein und Empathie in Verbindung gebracht wird. Wenn Sie gleichzeitig ein Tagebuch führen, verbessern Sie Ihre Selbsteinschätzung. Und wenn Sie zusätzlich achtsam zuhören, steigern Sie Ihre Empathie. All das erhöht Ihre emotionale Intelligenz.

Auch wenn Ihr Unternehmen keinen Achtsamkeitskurs wie Search Inside Yourself anbietet, können Sie mit Ihrem ersten achtsamen Atemzug schon einen Schritt nach vorn machen – innerhalb der ersten sechs Sekunden. Versuchen Sie es gleich heute noch, und Sie werden sehen, wie viel präsenter, effektiver und produktiver Sie sein können. 

MENSCHLICH FÜHREN

Einem selbstverliebten Chef liefen die Mitarbeiter weg, und sein Unternehmen geriet in Schwierigkeiten. Ein Besuch im Kloster brachte die Wende.

Bevor ich 2006 in das Unternehmen meiner Eltern einstieg, hatte ich nicht viel auf die Reihe gebracht. In der Schule hatte ich zweimal eine Klasse wiederholt, mein Sinologie- und BWL-Studium hatte ich abgebrochen. Der Zeitpunkt war zudem denkbar schlecht: Das Unternehmen war in seinen Grundfesten erschüttert, nachdem es kurz zuvor eine Insolvenz überlebt hatte, und mir fehlte es an fachlicher Kompetenz in der Hotellerie. 2007 starb mein Vater bei einem Flugzeugabsturz. Das war tragisch und verunsicherte mich weiter, denn nun musste ich das Unternehmen allein führen.

Um Halt zu finden, entwickelte ich in Zusammenarbeit mit einem Berater ein Managementsystem, das auf vielen Zahlen, Daten und Fakten beruhte. Zunächst war ich damit erfolgreich: Qualität und Wirtschaftlichkeit verbesserten sich. Ich wähnte mich auf dem richtigen Weg und entschied, dass wir als erstes Hotelunternehmen überhaupt das Sensitivitätsmodell des deutschen Wissenschaftlers Frederic Vester anwenden wollten – ein Programm, um Komplexität zu managen. Einmal wurde ich sogar zu einem Kongress nach Bozen eingeladen, wo ich die erfolgreiche Umsetzung unseres Ansatzes vorstellen sollte. Mein Selbstbewusstsein war auf dem Höhepunkt. Ich saß in meinem Unternehmen hinter dem größten Schreibtisch – und ich fand, das war ein gebührender Platz.

Dann begannen Mitarbeiter zu kündigen – so viele, dass wir Stellen nicht

nachbesetzen konnten. Plötzlich fehlten Umsätze, weil die Menschen nicht mehr da waren, die sie erwirtschaften sollten. Wir bildeten Task-Forces, die Arbeit wurde hektisch. Ich stellte einen Personalchef ein (zuvor bestand die Personalabteilung nur aus einer Halbtagsstelle) und beauftragte ihn, eine Lösung zu finden. Er nahm sich Zeit, um mit den Mitarbeitern zu sprechen. Als er zu mir zurückkam, sagte er, dass er offenbar für zwei Unternehmen arbeite: eines, das ich ihm beschrieben hatte, und eines, wie es die Mitarbeiter sahen. Ich verstand ihn nicht, denn die Zahlen gaben diesen Eindruck nicht wieder. Also veranlasste ich eine Mitarbeiterbefragung. Das Ergebnis war niederschmetternd: Die Beschäftigten gaben uns Schulnoten zwischen Vier und Fünf, in manchen Bereichen sogar eine Sechs. Auf eine offene Frage schrieb jemand als Antwort: „Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen.“ Diese Offenheit kränkte mein narzisstisches Ich bis ins Mark.

Nach der Befragung wusste ich nicht mehr, wie ich den Menschen im Unternehmen begegnen sollte. Ich fühlte mich unverstanden. Ich wollte die Firma in eine sichere Zukunft führen, aber die Mitarbeiter wussten das meiner Wahrnehmung nach nicht zu schätzen. Zurückgeben konnte ich das Unternehmen nach dem Tod meines Vaters nicht mehr. Schönreden ließ sich die Befragung auch nicht.

In jeder Krise gibt es zwei Möglichkeiten: weitermachen wie bisher oder Veränderung. Ich entschied mich für



BODO JANSSEN

ist Geschäftsführer der Hotelkette Upstalsboom, die 65 Hotels und Ferienwohnungsanlagen an der Nord- und Ostsee sowie in Berlin unterhält. Janssen treibt seit 2010 einen Kulturwandel in seinem Unternehmen voran, der auf spirituellen Werten und wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht.

AUS DER HBM-UMFRAGE

Haben Sie schon einmal eine aktive Auszeit zur Stressbewältigung oder aus spirituellen Gründen (Sabbatical, Meditations- oder Pilgerreise, Wochenende im Kloster etc.) genommen?¹

Ja	20
Nein, würde ich aber gern versuchen	47
Nein, habe auch kein Interesse	32
Keine Antwort	2

Wenn Sie eine derartige Auszeit genommen haben: Wie haben Ihre Kollegen darauf reagiert?¹

Positiv	75
Negativ	8
Keine Antwort	17

1) In Prozent der Befragten, Angaben gerundet. Quelle: Umfrage unter den Mitgliedern des Verbands Die Führungskräfte für den Harvard Business Manager, 2016

die zweite Variante. Ich legte die Ergebnisse unzensiert mit allen Rechtschreibfehlern und allen Namen darin offen. Das war ein wesentlicher, persönlicher Schritt, mit dem ich meine Schwächen eingestand. Und ich ging die Probleme an, eins nach dem anderen. Es gab viele Kritikpunkte, einfache Dinge waren darunter, wie der Mangel an Arbeitsmitteln (fehlende Kaffeelöffel können verheerende Auswirkungen auf die Moral haben). Das Managementsystem empfanden die Mitarbeiter als Joch, nicht als Unterstützung – was logisch war: bestand sein einziger Zweck doch darin, mir Zahlen zu liefern. Das Hauptthema war jedoch die schlechte Führung: Die Mitarbeiter erhielten keine Informationen und wussten nicht, wie es um das Unternehmen stand. Deshalb hatten sie nach ihren Erfahrungen mit der Insolvenz Angst um ihren Job. Die Arbeit war für viele reine Pflichterfüllung; die Leute fühlten sich nicht genügend integriert, um das Unternehmen mitzugestalten. Alles wurde über ihre Köpfe hinweg entschieden, und Anerkennung gab es keine.

Die Kaffeelöffel waren schnell gekauft, das Managementsystem schnell entschlackt. Aber wie konnte ich das Führungsproblem lösen? Ich hatte keine Antwort. Schließlich entschied ich mich, in ein Benediktinerkloster zu gehen, um von Pater Anselm Grün und dem Psychologen Friedrich Assländer zu lernen, was gute Führung ist. Bei meinem ersten Aufenthalt hörte ich vier Sätze, die neu für mich waren: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Führung ist eine Dienstleistung, kein Privileg. Führen bedeutet fragen. Führen hat wenig mit Aktion und viel mit Reflexion zu tun.

Aber wie sollte ich mich selbst führen? Ich dachte viel darüber nach. Mir wurde klar, dass ich ein Ziel brauchte. Ich stellte mir weitere Fragen: Bodo, was ist für dich wesentlich im Leben? Wofür stehst du jeden Tag auf? Was bereitet dir wirklich Freude?

Um Antworten zu finden, ging ich in meine Vergangenheit zurück. Ich suchte

nach Momenten, in denen ich ein Gefühl der inneren Ruhe, Freiheit und Geborgenheit gehabt hatte. Ich erkannte viele Situationen – etwa dass ich im Kindergarten oft weggelaufen war, um zu meiner Familie zurückzukehren.

Ich beschäftigte mich auch mit schwierigen Momenten. Im Jahr 1998 war ich entführt worden. In der Reflexion erkannte ich, dass ich aus der Konfrontation mit dem Tod Erkenntnisse ziehen konnte. Bei der Entführung hätte man mir alles nehmen können, von dem ich geglaubt hatte, dass es wesentlich war. Was wäre gewesen, wenn ich gestorben wäre? Ich hätte nicht mehr zu Vorlesungen gehen können – das war damals mein erster, absurder Gedanke. Mein schönes Auto wäre nichts mehr wert, weil ich es nicht mehr nutzen könnte. Und ich hätte Menschen verloren, die mir am Herzen lagen. In dem Moment realisierte ich, dass ich mein persönliches Glück von nichts abhängig machen darf, was man mir nehmen kann. Man kann im Angesicht des Todes vom eigenen Leben Abschied nehmen, aber nicht von der Erinnerung, die man mit anderen teilt. Ich kam zu dem Schluss: Das Einzige, was man mir nicht nehmen konnte, war der Rückblick auf ein glückliches Leben. Durch die Reflexion hatte ich mein Lebensziel gefunden: Ich wollte mir und anderen dabei helfen, glücklich zu werden.

Es war nicht leicht gewesen, zu dieser Erkenntnis zu gelangen. Ruhe – nicht nur bei der Meditation, sondern auch bei der Reflexion – muss man ertragen können. Als Kind hatte ich es geliebt, in meinem Zimmer zu spielen und mir eine eigene Welt aufzubauen. Aber in der Zeit zwischen der Entführung und dem Kloster war ich vor Ruhe geflüchtet. Ich hatte Drogen und Alkohol konsumiert, wahrscheinlich um keine Erinnerungen aufkommen zu lassen. Als ich das erste Mal meditierte, bin ich fast explodiert. In meinem Kopf jagte ein Gedanke den nächsten. Nur durch die im Kloster propagierte Disziplin und Konzentration hielt ich das aus. Durch die Meditation fand ich immer mehr

zur Ruhe. Schließlich konnte ich meine Erinnerungen losgelöst von meinen Emotionen betrachten.

Über eineinhalb Jahre erarbeitete ich mir im Kloster ein persönliches Leitbild – die Vision vom glücklichen Menschen. Ich malte ein Bild: In 40 Jahren sitzen meine Frau und ich in einem kleinen Friesenhaus, auf meinem Schoß zwei Enkelkinder, denen ich Gutenachtgeschichten erzähle. Es sind die Geschichten von glücklichen Menschen. Seitdem stehe ich jeden Tag auf, um etwas zu erleben, von dem ich in 40 Jahren meinen Enkelkindern berichten kann. Abends frage ich mich: Hast du heute alles dafür getan, deine Vision wahr werden zu lassen? Eine weitere Geschichte erzählen zu können? Bei allen Fragen und Entscheidungen gibt mir das Orientierung.

Ich kann niemanden glücklich machen, aber als Unternehmer die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Kunden und Mitarbeiter zufrieden sind. Also lud ich meine Mitarbeiter und Führungskräfte ein, ebenfalls ins Kloster zu gehen. Viele fanden es gut, manche konnten damit nichts anfangen. Diesen Leuten versuche ich dann andere Wege aufzuzeigen, wenn es ihnen an Klarheit über sich selbst und im Leben fehlt.

„Als ich das erste Mal meditierte, bin ich fast explodiert. In meinem Kopf jagte ein Gedanke den nächsten.“

Die einzige Legitimation von Führung ist, Menschen zu helfen, sich selbst zu führen. Und sich selbst führen heißt, sich selbst zu erkennen. Nur wer weiß, wer er ist und was er will, ist frei und unabhängig von den Meinungen anderer. Und nur wer sich selbst kennt, kann im Unternehmen als Führungskraft schauen, welche Mitarbeiter für

welche Aufgaben am besten geeignet sind.

Wir haben festgestellt, dass die Mitarbeiter im Unternehmen, die meditieren, stärker reflektieren. Sie betrachten das eigene Sprechen und Handeln aus der Distanz – von einer Metaebene aus –, um Fehler erkennen und korrigieren zu können. Wir haben deshalb das Prinzip der Achtsamkeit in unsere Werte aufgenommen. Für mich bedeutet Achtsamkeit, die Dinge so zu sehen, wie sie geschehen. Beispielsweise sind Mitarbeiter häufig unzufrieden, obwohl sie positives Feedback bekommen. Wie kann das sein? Der Grund ist, dass sich das Lob nur auf die Ergebnisse bezieht, nicht aber auf ihr Verhalten. Die betriebswirtschaftlichen Zahlen können toll sein, aber loben sollten Sie viel lieber das Verhalten, das dazu geführt hat. Sagen Sie: „Herr Müller, mich hat der Mut beeindruckt, mit dem Sie die Entscheidung getroffen haben, die uns das tolle Ergebnis beschert hat.“

Wirtschaftlichkeit ist heute nicht mehr Sinn unseres Handelns, wohl aber die Basis unserer Existenz. Der Umsatz hat sich zwischen 2009 und 2013 verdoppelt. Das Unternehmen hat sich verändert. In unseren Mitarbeiterbefragungen liegt die Zufriedenheit mit der Führung und der Kultur bei 80 Prozent. In den Hotels, in denen die Zufriedenheit am höchsten ist, liegt die Krankheitsquote bei unter 3 Prozent. Die Fluktuation, in der Hotellerie sonst bei 30 Prozent, beträgt weniger als 5 Prozent, in unseren Spitzenhotels liegt sie bei null.

Gleichzeitig sind durch die niedrige Krankheitsquote und Fluktuation die Kosten geringer. Unsere Bewerberzahlen sind enorm angestiegen. Viele kommen aus anderen Branchen zu uns. Wir erhalten Bewerbungen von Bankern aus Frankfurt, die uns schreiben, sie wollen etwas Sinnvolles mit ihrem Leben tun. Ich will ihnen helfen, das umzusetzen. ♣

MIT DEMUT

Wenn ein Wort das neue Führungsverständnis von Bodo Janssen verdeutlicht, dann ist es wohl „Bescheidenheit“. „Hochmut kommt vor dem Fall“, lautet auch die erste Kapitelüberschrift in seinem Buch „Die stille Revolution“. Darin beschreibt Janssen seinen Wandel vom zahlenfixierten Manager hin zu einer Führungskraft, die das Menschliche in den Vordergrund rückt.



BODO JANSSEN

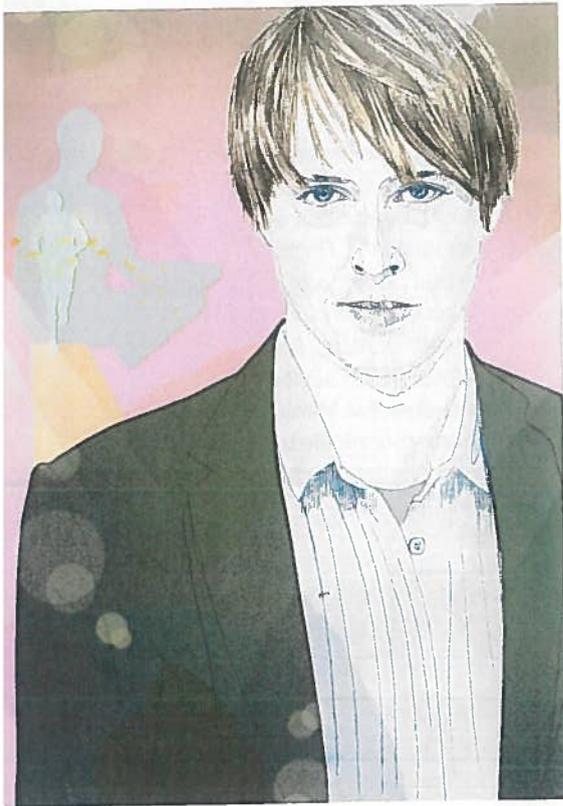
Die stille

Revolution

Ariston 2016

288 Seiten

19,99 Euro



DAS SAGT DER REDAKTEUR

RUHIGER WERDEN

Taugt Achtsamkeit zur Selbstoptimierung? Ein Erfahrungsbericht aus einem achtwöchigen Kurs.

INGMAR HÖHMANN

ist Redakteur des Harvard Business Managers.

Ich bin ein neugieriger Mensch (darum bin ich wohl Journalist geworden) und grundsätzlich für neue Ideen zur Selbstoptimierung offen. In den vergangenen zehn Jahren habe ich mich von neurolinguistischen Programmierern umprogrammieren und von Motivationstrainern anbrüllen lassen, meine Wünsche ins Universum und per Flaschenpost in den Atlantik geschickt sowie in Gruppenarbeit Mindmaps, SMART-Ziele und To-do-Listen erstellt. In Los Angeles wohnte ich sogar einer Channeling-Session bei, bei der ein Außerirdischer von einem fremden Stern – ich glaube, er hieß Bashar – durch ein Medium zu uns sprach (er nahm 40 Dollar Eintritt). Einige meiner Erlebnisse waren aufschlussreich, andere erschreckend, viele von ihnen großer Humbug.

Entsprechend gering waren meine Erwartungen, als ich mich vor drei Jahren für einen Achtsamkeitskurs anmeldete. Ich hatte mit Yoga, Pilates,

Yogalates und ähnlichen Formen der Leibesertüchtigung bereits praktische Erfahrung gesammelt. Am meisten nervten mich diejenigen Trainer, die ihre Kurse mit einem lang gezogenen „Oooooom“ begannen und mit einer zehnminütigen Meditation beendeten, während mir der kalte Schweiß am Rücken die Kleidung klamm werden ließ.

Aber Achtsamkeit war gerade der letzte Schrei auf dem Markt für Verhaltenstherapien, und meine Krankenkasse bezuschusste den Kurs. Ich entschied mich für einen kahlköpfigen Lehrer, der mich auf seiner Website 'mit einer langen Liste an Fortbildungen und Zertifizierungen beeindruckt hatte. Beim ersten Treffen zeigte er sich ein wenig enttäuscht, dass sich nur fünf Teilnehmer zu seinem Kurs angemeldet hatten. Das hielt ihn allerdings nicht davon ab, uns fortan stundenlange Monologe über die Vorteile von Achtsamkeit zu halten. Weil wir uns

ILLUSTRATION: BIANCA CLASSEN FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER; FOTOVORLAGE: PRIVAT

immer abends trafen, hatte ich nach langen Arbeitstagen Mühe, die Augen offenzuhalten.

Der Kurs bestand aus drei Teilen: Im ersten lernten wir den sogenannten Bodyscan kennen. Wir legten uns dafür auf den Boden und gingen im Geiste den Körper von den Füßen bis zu den Haarspitzen durch. Meist gab es jemanden, der dabei zu schnarchen anfing – gelegentlich mag ich das gewesen sein. Im zweiten Teil machten wir achtsames Yoga, sanfte Übungen also, bei denen wir immer wieder den Fokus auf den Atem lenkten. Der dritte Part war die angeleitete Meditation im Sitzen. Nacheinander konzentrierten wir uns auf Körper, Atem, Gedanken und Gefühle. Wir sollten alles zulassen, was kam – inklusive der Rückenschmerzen, die die ungewohnte Sitzhaltung bei mir verursachte.

Zwischen den Kurseinheiten, die einmal wöchentlich stattfanden, machte ich meine täglichen Übungen von je 45 Minuten. Ein immenser Zeitaufwand, aber ich lernte, meine Gedanken kommen und gehen zu lassen, ohne sie gleich zu bewerten (meistens jedenfalls). Nach acht Wochen reichte ich die Teilnahmebescheinigung bei meiner Krankenkasse ein und erhielt 75 Euro erstattet, immerhin.

Was hat der Kurs gebracht? Achtsamkeit soll wunderbare Dinge bewir-

ken – gesteigerte Konzentrationsfähigkeit, Gelassenheit und Lebensfreude. Mag sein, dass manchen Leuten all dies widerfährt. Ich sehe das eher pragmatisch: Achtsamkeit ist für mich nicht der Weg zum Glück, sondern ein Werkzeug, das mir hin und wieder nützlich sein kann. Manchmal setze ich mich am Morgen hin und meditiere eine Viertelstunde. Tatsächlich werden meine Gedanken dann klarer – zumindest so lange, bis mich der Alltag in seinen Fängen hat. Ab und zu nutze ich den Bodyscan, um abends schneller einschlafen zu können. Und wenn ich vor Publikum einen Vortrag halte, was gelegentlich vorkommt, dann hilft mir der Fokus auf meinen Atem, innerlich ruhiger zu werden.

Ich weiß all das zu schätzen. Der beste Weg zur Gelassenheit bleibt für mich jedoch der Ausdauersport. Nirgends sonst schaltet mein Kopf so schnell ab, und bei keiner anderen Aktivität kann ich mit der gleichen Gewissheit voraussagen, dass sich durch sie ein Gefühl der Zufriedenheit bei mir einstellen wird. Psychologen haben mir bestätigt, dass auch Sport eine Art Meditation sein kann. Außerdem hilft er gegen Rückenschmerzen.

Auf einem Achtsamkeitskongress lernte ich vor einiger Zeit den Betreiber eines Düsseldorfer Fitnessstudios kennen, der achtsames Training anbietet. Er stellt seine Kunden auf Vibrationsplatten, weshalb er mit dem Claim „Good Vibrations“ wirbt (ich habe es überprüft; wenn man auf einem Bein steht, muss man tatsächlich sehr gut sein, um bei der Vibration das Gleichgewicht zu halten). Der Betreiber hat sanfte Augen und ein gütiges Lächeln. Weil er kurze Trainingseinheiten von jeweils 20 Minuten anbietet, kommen viele Manager zu ihm ins Studio. Diese Kunden, so erzählte er mir, wollen immer „schnell, schnell“ fertig sein. Sie hätten nie genug Zeit. Er stellt ihnen dann eine Frage: „Warum tust du dir das an?“ Bei einigen liefen daraufhin Tränen die Wangen herunter.

Vielleicht kann Achtsamkeit manchmal auch ganz einfach sein. ♡

„Achtsamkeit ist für mich nicht der Weg zum Glück, sondern ein Werkzeug, das mir hin und wieder nützlich sein kann.“

ken – gesteigerte Konzentrationsfähigkeit, Gelassenheit und Lebensfreude. Mag sein, dass manchen Leuten all dies widerfährt. Ich sehe das eher pragmatisch: Achtsamkeit ist für mich nicht der Weg zum Glück, sondern ein

AUS DER HBM-UMFRAGE

Wie häufig unternehmen Sie folgende Aktivitäten: Fitness, sonstigen Sport?¹

Mindestens einmal pro Woche	75
Seltener als einmal pro Woche	23
Keine Antwort	2

Bietet Ihr Unternehmen für Sportaktivitäten eigene Räume an?¹

Ja	36
Nein	51
Unsicher oder keine Antwort	13

1 | In Prozent der Befragten, Angaben gerundet.
Quelle: Umfrage unter den Mitgliedern des Verbands Die Führungskräfte für den Harvard Business Manager, 2016

NACHDRUCK

Nummer 201701030, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2017 Harvard Business Manager

„MIT DEM GEIST DIE REALITÄT VERÄNDERN“

Michael Roach ist ein buddhistischer Mönch, der als Businessguru um die Welt reist. Bei Vorträgen betritt er im Anzug die Bühne, stimmt aber dann auf einem tibetanischen Instrument esoterische Klänge an. Wie viel Spiritualität vertragen Manager? Ein Interview.

Herr Roach, warum sind fernöstliche Praktiken wie Yoga oder Meditation im Westen derzeit so erfolgreich?

ROACH Das ist ein wirklich faszinierender Trend. Ich erinnere mich noch, wie ich im Jahr 1999 mein Buch „Der Diamantschneider“ geschrieben habe. Darin habe ich erklärt, wie man buddhistische Ideen im Geschäftsleben anwenden kann. Ich erwähnte dort, dass man auch Yoga machen könne. Der Verleger hat das gestrichen. Er sagte, wenn Yoga in einem Managementbuch vorkäme, würde es kein Manager lesen. Also ersetzte er es durch Golfspielen.

Im Ernst?

ROACH Ja, Sie können es nachschlagen. Und heute macht jeder Yoga, wahrscheinlich weil es wirkt. Ich lege vor jedem meiner Vorträge eine Yogaeinheit ein, danach bin ich viel leistungsfähiger. Ich bin so davon überzeugt, dass ich unsere Mitarbeiter jeden Tag für zwei Stunden bezahle, in denen sie Yoga machen und meditieren.

Sie sind aber nicht als Yogalehrer, sondern als buddhistischer Mönch bekannt. Eines Ihrer Bücher heißt „Karmic Management – Erfolg durch Spiritualität“. Lassen sich spirituelle Lehren und knallhartes Management überhaupt vereinen?

ROACH Wissen Sie, ich habe während meiner Ausbildung lange in einem Kloster gelebt. Eine meiner Abschlussprüfungen bestand darin, ein Unternehmen zu gründen, in das ich spirituelle Elemente einfließen lassen sollte. Das

war damals sehr ungewöhnlich. Die Leute dachten, dass man entweder ein Unternehmen führen oder spirituell sein könne, aber nicht beides. Mein Lama – mein Lehrer – wollte beweisen, dass das doch geht. Er gab mir ein Sutra, einen buddhistischen Text, und sagte zu mir: „Das ist dein Businessplan.“ Dann schickte er mich nach New York. Dort half ich mit, einen Diamantenhändler aufzubauen. Als Warren Buffett das Unternehmen 2009 übernahm, hatte es einen Umsatz von einer Viertelmilliarde Dollar. Ich denke, Spiritualität und Business passen sehr gut zusammen.

Suchen Manager heute stärker nach spiritueller Führung als in früheren Zeiten?

ROACH Vor 20 Jahren kam unser Ansatz noch einer Revolution gleich, aber heute ist es schon fast normal. Viele unserer jährlich rund 20 000 Seminarteilnehmer sind Manager. Wir halten auf der ganzen Welt Veranstaltungen ab und sehen diesen Trend überall. In China erlebt der Buddhismus nach einer langen Zeit staatlicher Repression gerade eine regelrechte Wiederauferstehung. In der chinesischen Sprache ist sogar ein neues Wort für spirituelle Geschäftsleute entstanden – es heißt Fo Shang.

Was genau ist Ihr Ansatz?

ROACH Unser Modell besteht aus drei Elementen: Zunächst zeigen wir unseren Teilnehmern, wie sie jeden Morgen zu Hause eine halbe Stunde Niguma-

PROFIL

DER GURU

Michael Roach studierte Religionswissenschaften an der US-Eliteuniversität Princeton. 1975 begann er seine Ausbildung zum Geshe (ein hoher buddhistischer Gelehrtengrad), die er 1995 abschloss. Parallel war er am Aufbau des New Yorker Diamantenunternehmens Andin International beteiligt, das 2009 von Warren Buffett übernommen wurde. Bekannt wurde Roach durch den Bestseller „Der Diamantschneider“. Darin beschrieb er 2000 anhand seiner Karriere als Geschäftsmann, wie buddhistische Prinzipien zu beruflichem Erfolg führen. Heute verdient Roach sein Geld mit einem von ihm entwickelten mehrstufigen Ausbildungsprogramm, für das er weltweit Seminare abhält.

DIE KRITIK

Vertreter der buddhistischen Gemeinde sehen die Lehren von Michael Roach skeptisch, auch der Dalai Lama hat sich wegen seiner unkonventionellen Praktiken von ihm distanziert. Buddhistische Nonnen und Mönche leben beispielsweise meist im Zölibat; Roach war eine Zeit lang verheiratet.

Yoga machen können, das ist eine knapp 1000 Jahre alte Yogapraxis. Die Übungen halten sie körperlich fit und gesund. Darauf folgt eine halbe Stunde Meditation, was ihnen geistige Klarheit verschafft. Danach sind sie optimal auf ihren Arbeitstag vorbereitet.

Was ist das dritte Element?

ROACH Das ist eine Denkweise, um die Zukunft zu beeinflussen. Es ist ein wenig wie im Film „Matrix“ – die Hauptfigur kann mit ihrem Geist die Realität verändern. Geschäftsleute finden das in der Regel ziemlich cool.

Wie läuft das ab?

ROACH Es gibt vier Schritte: Als Erstes definieren Sie, was Sie erreichen wollen. Im zweiten Schritt pflanzen Sie einen karmischen Samen. Dafür brauchen Sie eine andere Person. Sie müssen also jemanden finden, der das Gleiche will wie Sie – wir nennen diese Person Ihren karmischen Partner. Wenn ich ein Unternehmen gründen möchte, müsste diese Person ebenfalls ein Geschäft aufbauen wollen. Der dritte Schritt besteht darin, Ihrem Partner eine Stunde in der Woche zu helfen, sein Vorhaben umzusetzen. Sie schenken also ein wenig Ihrer Zeit jemand anderem.

Dann unterstütze ich ja im Zweifel einen Wettbewerber. Wie soll mir das bei meinem eigenen Projekt helfen?
ROACH Ihre Aussage basiert auf der Annahme, dass ein Markt wie eine Pizza ist: Wenn ich meinem Konkurrenten zwei Stücke gebe, bleiben nur noch sechs für mich übrig. Menschen glauben fest daran, dass Märkte statisch und begrenzt sind. Das sind sie nicht. Wenn ich jemandem eine Stunde pro Woche helfe, auf dem Markt erfolgreich zu sein, wird der Markt expandieren, wovon ich wiederum selbst profitiere.

Und das funktioniert immer?

ROACH Ja. Der Markt hat keine andere Wahl, weil er sich meinem Geist beugen muss.

Den Satz müssen Sie erklären ...

ROACH Als ich meine Studien beendet hatte, trug mir mein Lama einen dreijährigen Schweige-Retreat auf. Ich hatte also viel Zeit, meinen Geist zu erforschen. Dabei stellte ich fest, dass unser Gehirn alles, aber auch wirklich alles aufzeichnet. Wenn Sie beispielsweise einen Film sehen, können Sie ihn theoretisch auch zwei Jahre später noch einmal vor Ihrem geistigen Auge ablaufen lassen. Jede Handlung, jedes Wort und jeder Gedanke hinterlässt Spuren im Geist. Sie müssen allerdings nachhelfen, denn der ganze Prozess läuft unbewusst ab. Das heißt: Wenn Sie Ihrem Geist einen Samen einpflanzen, müssen Sie ihn regelmäßig wässern, sonst wird er nicht wachsen.

Wie wässert man einen Gedanken?

ROACH Das ist der vierte Schritt. Es ist eine Art Meditation. Bevor Sie sich schlafen legen, schließen Sie die Augen, rufen Sie sich alle Details in Erinnerung, wie Sie Ihrem karmischen Partner geholfen haben, und freuen Sie sich darüber. Das wiederholen Sie jeden Abend. Es ist wirklich einfach. Sie müssen dabei keine formelle Meditationshaltung einnehmen. Das Karma entfaltet sich auch so.

Entspricht Karma nicht dem Grundsatz, dass mir Gutes widerfährt, wenn ich anderen Gutes tue?

ROACH Das würde bedeuten: Wenn Sie einem armen Menschen zu einem Einkommen verhelfen, fließt auch irgendwann Geld in Ihre Richtung. Aber wir kennen alle Leute, die anderen helfen, dadurch aber um keinen Cent reicher werden. Manche verlieren sogar ihr ganzes Vermögen. Unserem Verständnis nach liegt das daran, dass sie den guten Samen nicht wässern.

Einfach immer wieder daran denken, dann werden meine Gedanken Realität – das klingt nach Wunschdenken.
ROACH Es gibt dafür eine physikalische Erklärung. Im Kloster wird es anhand eines Stifts erklärt. Ich sehe

„VIELE MENSCHEN AHNEN, DASS DER WETTBEWERBS- GEDANKE, AUF DEM UNSERE WIRTSCHAFT BERUHT, NICHT FUNKTIONIERT.“

darin ein Werkzeug zum Schreiben. Ein Hund aber sieht es als etwas, auf dem er kauen kann. Wer hat recht? Beide. Doch was passiert, wenn ich und der Hund den Raum verlassen? In dem Moment ist es weder ein Stift noch ein Kauspielzeug, es ist gar nichts – und dies nennt man im Buddhismus Leerheit. Erst wenn ich den Raum wieder betrete, wird der Gegenstand wieder zum Stift. Das zeigt, dass die Bedeutung von mir kommen muss. In meinem Geist existiert etwas, das den Stift zu einem Stift werden lässt. Das ist der Samen, der aufgegangen ist. Das Tolle ist, dass wir diese Samen bewusst pflanzen und so die Realität verändern können.

Was wollen die Manager verändern, die bei Ihnen Seminare belegen?

ROACH Im Allgemeinen haben sie fünf Ziele: finanzielle Unabhängigkeit, eine gute Beziehung, Gesundheit, Seelenfrieden und die Welt verbessern. Wenn ich Manager frage, was sie wollen, dann sagen sie meist zuerst „mehr Geld“. Aber wenn ich nachfrage, was sie damit anstellen wollen, dann geht es bei 90 Prozent von ihnen am Ende darum, anderen zu helfen. Die Mär vom gierigen Unternehmer, die in der Öffentlichkeit oft erzählt wird, stimmt nicht.

Wie überzeugen Sie Geschäftsleute von einem spirituellen Ansatz, der so gar nichts mehr mit der rationalen Businesswelt zu tun zu haben scheint?

ROACH Manager wollen Beweise. Ich finde das gut. Skepsis bedeutet, nicht zu glauben, was sich nicht beweisen

lässt. Die meisten spirituellen Ideen ergeben keinen Sinn, darum ist Spiritualität bei Unternehmern auch nicht weit verbreitet. Ich könnte diesen Teilnehmern Erfolgsgeschichten erzählen, aber Buddha sagte sinngemäß: Glaube nichts von dem, was ich sage, einfach nur weil du mich respektierst. Probiere es aus. Wenn es funktioniert, nutze es. Wenn nicht, vergiss es.

Wir fordern Manager also auf, unseren Ansatz mit einem kleinen, praktischen Experiment zu testen – vielleicht wollen sie innerhalb der nächsten zwei Monate eine Gehaltserhöhung bekommen oder den Umsatz ihres Unternehmens steigern. Die meisten lassen sich darauf ein.

Der amerikanische Managementprofessor Adam Grant hat vor einiger Zeit mit „Geben und Nehmen: Warum Egoisten nicht immer gewinnen und hilfsbereite Menschen weiterkommen“ einen weltweiten Erfolg gelandet. Haben Sie das Buch gelesen?

ROACH Nein, aber es hört sich logisch an. Viele Menschen ahnen, dass der Wettbewerbsgedanke, auf dem unsere Wirtschaft beruht, nicht funktioniert. Unser Modell basiert auf der Idee des Teilens. Es gibt im Buddhismus den Gedanken, dass Nehmen Spannung kreiert – Geben ist viel menschlicher, viel natürlicher. Und wenn Sie mit dem zufrieden sind, was Sie tun, dann fällt Ihnen alles leichter. Das ist die Grundlage für Erfolg. ♣

Mit **MICHAEL ROACH** sprach Ingmar Höhmann, Redakteur des Harvard Business Managers.

NACHDRUCK

Nummer 201701042, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2017 Harvard Business Manager

manager lounge

Der Businessclub des manager magazins

Christof Queisser

Vorsitzender der Geschäftsführung
Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien

Die Transformation eines
Traditionshauses in eine
digitale Zukunft

Hanse Lounge,
Hamburg
24.01.2017



Christian Lindner

MdL, Bundesvorsitzender der
Freien Demokraten, Vorsitzender
der FDP-Landtagsfraktion NRW

Mehr Mut zur
Marktwirtschaft –
ein Kurswechsel

Wirtschaftsclub
Düsseldorf
20.2.2017



Carsten K. Rath

Unternehmer, Top 100 Keynote Speaker,
Buchautor

Führung in
digitalen Zeiten:
Warum es sich lohnt,
Mitarbeitern Freiheit
zu schenken

Schloss Solitude,
Stuttgart
4.4.2017



Alle Informationen und
weitere Veranstaltungen unter

v@manager-lounge.com
Tel.: +49 40 38080-500

www.manager-lounge.com