

Meditierende Manager

Buddha für Schlipsträger

Von Andreas Wenderoth

Im Job sind sie knallhart, doch sie haben auch eine andere Seite: Eine Gruppe von Managern trifft sich regelmäßig, um nach der buddhistischen Zen-Methode zu meditieren. „Wirtschaft ist Krieg“, sagt einer von ihnen. Nun wollen die Männer ihr Gleichgewicht finden - trotz Business-Hektik.

Axel D. strandete im Spätsommer 1995 in einer Öko-siedlung im Oberallgäu. Er hatte gerade als Betriebsratsvorstand einer Aktiengesellschaft gekündigt, befand sich in einer Identitäts-, Ehe- und Sinnkrise. Doch im Vergleich zu dem, was zwei Jahre später kam, war dies noch eine relativ unbeschwerte Zeit. Denn nun begannen die wirklichen Probleme.

Seine Beraterfirma machte pleite, er hatte eine Scheidung am Hals und am neuen Markt mehr Geld verzockt als seinem Konto guttat. „Das Schlimmste war, dass ich meine Kinder nicht mehr aus eigener Kraft ernähren konnte“, sagt der 51-Jährige. Am tiefsten Punkt seiner eigenen Zerstörung, in der Phase, als er, zumindest spielerisch, den Gedanken in seinem Kopf wendete, „mit 200 an einen Baum zu fahren“, beschloss er, sich selbst zu lieben. Er begann zu meditieren.



Die Meditation half dem Berater Axel D. aus seiner größten Lebenskrise. Heute hilft er Langzeitarbeitslosen.

Umgeben von Wäldern und dem Morgengesang der Vögel sitzt D. an diesem frühen Morgen mit rund 30 anderen Unternehmern, Managern und Beratern in einem ehemaligen Benediktinerkloster in Holzkirchen bei Würzburg schweigend auf einem Bänkchen vor einer weißen Wand. Sie alle sind gekommen, um innezuhalten in einem Berufsleben ohne Ruhepunkte. Weil sie Verwicklungen mit sich selbst lösen und den täglichen Ablenkungen innere Sammlung entgegensetzen, sich nicht treiben lassen wollen wie Blätter im Wind. Weil sie auch bei äußeren Stürmen einen Lebensanker brauchen, sitzen sie schweigend da und atmen in ihren Bauch. Konfrontiert mit der Unordnung der eigenen inneren Welt, mit Sorgen, Erlebnissen, Wünschen, versuchen sie, die Gedanken ziehen zu lassen wie Wolken. Und erfahren, dass das Loslassen der Weg ist und nicht das Tun.

Die klassische Form des Führens auf der Basis von Macht und Kontrolle gerät ins Wanken, weil sie sich oft als ineffektiv erweist. Doch allmählich verbreitet sich auch im Wirtschaftsleben die Einsicht, dass die Führung eines Unternehmens eine Intelligenz jenseits des Kopfes erfordert. Die sogenannte spirituelle Intelligenz - messbar als 40-Hz-Wellen, die das gesamte Gehirn durchlaufen - hat als seriöse Intelligenzform neben IQ und EQ inzwischen Eingang in die Hirnforschung und Quantenwissenschaft gefunden. Eine vor allem unter Managern verbreitete Methode zur Förderung dieser Intelligenz ist die japanische Zen-Meditation: das Abschalten des Egos beim Sitzen vor einer Wand.



Zen-Lehrer Paul Kohtes rief zen@work ins Leben.

Deutsche Manager haben nur das „Funktionieren“ gelernt

Vor zwei Jahren kam Paul Kohtes, 64, ehemals Mitbegründer der Werbeagentur Pleon Kohtes Klewes, auf die Idee, „zen@work“ ins Leben zu rufen: Eine Meditationsgruppe mit rund 40 Mitgliedern, die sich alle drei Monate an unterschiedlichen Plätzen in Deutschland treffen. „Eine Art Zen-Rotarier-Club“, nennt Kohtes es, die Avantgarde einer Bewegung, deren erklärtes Ziel es ist, höhere Achtsamkeit zu erreichen. Kein Club zum Aussteigen, im Gegenteil, fest integriert im Geschäftsleben, soll

er Führungskräften mit erweiterter Bewusstseinssebene sowohl Austausch als auch Rückversicherung bieten. Den deutschen Managern, sagt Kohtes, fehle die Selbstdistanz, der Mut zur Kreativität, haben sie doch in der Regel nur das „Funktionieren“ gelernt.

Insbesondere in Großkonzernen werde Kreativität nicht hoch geschätzt, sagt Kohtes aus eigener Erfahrung. Wenn der Einzelne durch Zen erkennt, was ihm und anderen guttut, wenn er kreativer und achtsamer wird, entstehe wie von selbst eine Ethik, die keine äußeren Gesetze braucht. Mit immensem gesellschaftlichen Gewinn.

Kohtes, den eine Aura innerer Aufgeräumtheit umgibt, kann sein Ego soweit zurückfahren, dass man ihn, etwa beim schweigend eingenommenen Mittagessen, fast nicht bemerkt. Er verschwindet dann förmlich. Umgekehrt kann Kohtes, der Zen auf der Suche nach innerem Gleichgewicht bereits vor 30 Jahren für sich entdeckte, bei Bedarf eine so starke Präsenz entwickeln, dass er selbst mit leisen Worten höchste Aufmerksamkeit erzielt. Nicht aus einem Machtspiel heraus oder eines Effektes wegen, sondern weil das, was er zu sagen hat, mindestens nachdenklich stimmt.

Ein Weg, aus dem System Druck herauszunehmen

Manager bewegen sich heute laut Kohtes in einem zum Platzen angespannten System. Burn-out, Wirtschafts- und Finanzkrise. „Wir bewegen uns am Rande der Katastrophe!“ Zen sei ein Weg, aus diesem System Druck herauszunehmen. „Erst wer sich von dem Druck befreit hat, alles richtig machen zu wollen, trifft die besten Entscheidungen, wird souverän.“ Zwar ist Kohtes der Meinung, dass Zen insbesondere für Intellektuelle die am besten geeignete Erfahrung sei. Doch er betrachtet Zen eher als Metapher für eine achtsame Haltung, die man auch mit anderen Methoden erreichen könne. Aber: „Achtsamkeit ist nur im entspannten Zustand möglich.“ Führungskräfte hätten

das Problem, dass sie eigentlich alles können sollen, also keine Schwächen zeigen dürfen. „Entspannt sein wird in vielen Fällen jedoch immer noch als Schwäche betrachtet.“

Es war die Meditation, die Alex D. zurück in die Welt führte. Und zu seinen Stärken. Auf dem Bänkchen und bei langen Waldläufen, auf denen er damals mit einer Art innerem Beobachter in Dialog trat, sagte er sich, als er vom Sozialamt kam: „Ich bin ein vermögender Mann, habe den Reichtum meiner Kinder und Erfahrungen, für die andere ein ganzes Leben brauchen.“ Er gründete ein Projekt für Männer, die sich gegenseitig aus der Krise helfen, bekam durch Zufall ein Restrukturierungsprojekt einer Großbank und war wieder im Geschäft. Bald leitete er ein Projekt für Langzeitarbeitslose in Offenbach. Er lernte diese Menschen schätzen und entdeckte, wie sie innerlich wuchsen, wenn sie gefordert waren und selbst ihre Ressourcen definieren konnten. Seit vier Jahren macht er Organisations- und Familienaufstellungen, auch für Menschen, die von Hartz IV leben.

Vor Kurzem hat D. eine Agentur für soziale Innovationen gegründet, eine Methodenschule, die unter dem Namen „Herzwerk 21“ sich eben nicht auf den Staat verlassen, sondern selbst einen Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft leisten will. „Warum bekommen die Top-Leute in der Wirtschaft die besten Berater und die, die ein Coaching mehr als andere benötigten, meist die schlechtesten?“, fragt D. Bei ihm soll es anders sein: Er will helfen, soziale Projekte zum Social Business zu machen - zusammen mit den besten Unternehmern am Markt.

„Wirtschaft ist Krieg!“

Es sind ähnliche Geschichten, die die Mitglieder von zen@work einen. Die Erkenntnis der Notwendigkeit größerer Achtsamkeit - gegenüber den Mitarbeitern, der Ehefrau, den Kindern - kommt selten von selbst. Die meisten haben die Erfahrung einer umfassenden persönlichen Krise bereits hinter sich. Burn-out, Scheidung oder das Gefühl, sich vor lauter Tun selbst verloren zu haben. Natürlich möchte auch in diesem Kreis nicht jeder mit seinen Erfahrungen an die Öffentlichkeit. Zu soft könnte man wirken in einer Arbeitswelt, die alles Weiche, Gefühliges nicht mag.

Bei Helmut B. käme niemand auf die Idee, er sei zu weich. Um halb sieben beginnt in Holzkirchen die Morgenmeditation, aber Helmut B. sitzt schon um fünf auf dem Bänkchen. Erstens, weil er das immer so macht, und zweitens, weil es von einem starken Willen und einer gewissen Härte zeugt. Zum Zen kam B. vor etwa zweieinhalb Jahren. Damals war er mit seinem Beratungsunternehmen sehr erfolgreich, fühlte sich aber „nah am Burn-out“. Außerdem hatten ihm nahestehende Menschen signalisiert: „Du bist auf dem Weg zur dunklen Seite der Macht!“ B. reagierte. Er stellte mehr Personal ein und den Betrieb strategisch schärfer auf, machte nicht mehr alles selbst. Warum sollte er Gutachten erstellen, es reicht doch auch, wenn er sich um Beratung und Akquisition kümmert? Er sei verbindlicher geworden, besser zu greifen, ausgeglichener. „Ich muss auch nicht mehr laut werden“, sagt B., schreit dann über den Hof, als wolle er die Gemäuer zum Einsturz bringen und lächelt, „aber ich kann's!“

Wenn Helmut B. über Wirtschaft redet, formuliert er aggressiver als die meisten in diesem Kreis. Neben der Herzinteressierte ihn vor allem die Kräfteebene. Er sagt: „Wirtschaft ist Krieg!“ Und Zen für ihn auch mentales Kampftraining. Ein Mittel, um erfolgreich Schlachten zu führen. „Bei Bedarf mit scharfer Klinge jemand aus dem Felde zu schlagen, wie ein Samurai“, sagt B., „tot oder lebendig“. Selbstverständlich wolle er keinen Krieg führen. Aber sollte ein Konkurrent diesen Weg gehen, sei er in der Lage, angemessen dagegenzuhalten. Und das möglicherweise sogar effektiver als sein Gegenüber.

In Gedanken bei dem zu sein, was man tut

In seiner neu gegründeten Firma hat er einen Meditationsraum eingerichtet - als Angebot. Die Hälfte seiner Mitarbeiter macht Zen. „Sie schlafen besser, arbeiten effizienter und verbrennen nicht.“ Und wenn sie krank sind, sollen sie, bitteschön, zu Hause bleiben. Er braucht keinen, der die anderen ansteckt. Bei einem Burn-out habe er acht Wochen Umsatzausfall, nein, belastbar sollen seine Mitarbeiter sein, ausgeschlafen, klar und fokussiert. Sollen nicht schlurfen, sondern kraftvoll gehen. Sitzen sie beim Meeting vornübergebeugt, auf die Ellenbogen gestützt, schiebt er einen Zettel über: „HALTUNG!“ Sieht er einen Mitarbeiter, der isst und dabei auf den PC schaut, zieht er einfach den Stecker raus. „Zen heißt, in Gedanken bei dem zu sein, was man tut.“

Zen ist Einfachheit, Reduktion. Konzentrierte Selbstbesinnung und Öffnung zur Welt. Man macht, was man tut. Wird zu dem, was man macht. Ist achtsam. Bewertet nicht. Wer isst, isst, wer geht, geht. Wer beim Sitzen ans Aufstehen denkt, macht etwas falsch. Wer mit einem Kunden spricht, aber in Gedanken bereits beim nächsten Gespräch ist, vermittelt, dass ihn der Kunde eigentlich nicht interessiert. Der Mangel an Präsenz setzt sich als Kette in jeder Handlung fort. Nur mit Achtsamkeit kann man ihm begegnen.

Am Nachmittag sitzen die Teilnehmer im Kreis und erzählen von ihren Erfahrungen. Der Philosoph und spirituelle Berater Christoph Quarch sagt: „Meditation ist nicht Selbstzweck des eigenen Dramas, sondern hilft dem Universum weiter. Wie eine heiße Dusche nach einem kalten Tag. Ich bin wieder in der Welt. Und die Welt ist in mir.“ Einer sagt, seit er Zen übe, könne er wieder lachen. Als seine Ehe in die Brüche ging, habe ihm Zen geholfen, um über den Abgrund zu kommen, erzählt ein ehemaliger Bundestagsabgeordneter. Heute sei er auf seine Gleitsichtbrille getreten, 400 Euro weg. „Heißt das, ich soll achtsam sein, dass so etwas nicht passiert? Oder akzeptieren, dass es passiert?“

Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden

Helmut Rümke ist Betriebswirt und seit 22 Jahren IT-Unternehmer. Er hat die Zen Leadership School am Chiemsee mitbegründet. Dort will er Führungskräfte über die Weisheit des Zen zu mehr Leadership im Sinne des Menschen anregen. Seine Stimme hat ein Fundament, so tragend, als könne man ein Haus darauf errichten. Rümke sagt: „Das deutsche Management ist zwar in der Lage, Druck zu erzeugen, aber die Leute können mit dem Druck nicht mehr umgehen. Leadership gibt Werte vor, Management häufig nur Anweisungen. Leadership erzeugt Sog, Management Druck. Oft fehlt zudem, wodurch sich die guten alten Unternehmer auszeichneten: Intuition.“ Manager gäben häufig eben keine Orientierung - obwohl in ihren Händen das Schicksal Tausender Familien liegt und sie qua Aufgabe und Verantwortung wie ein Leuchtturm aus der Gesellschaft herausragen sollten.



Der IT-Unternehmer Helmut Rümke nimmt sich regelmäßig Zeit, in seinem Büro zu meditieren.

Rümke sagt, das unselige Streben nach der Work-Life-Balance zerreiße die Menschen. „Es gibt diese Balance nicht und kann sie auch gar nicht geben.“ Die Menschen haben zwar Lust zu arbeiten, kommen aber mit der Komplexität des modernen Arbeitslebens nicht mehr klar. „Dafür brauchen sie ein Werkzeug.“ Die meisten hätten „keinen Arbeitsspeicher für die Gegenwart“, keine Kapazitäten. 95 Prozent dessen, was sie denken, ist Vergangenheit, Familienprägungen und schlechte Erfahrungen oder aber in die Zukunft projizierte Befürchtungen. Mithilfe von Zen könne man im Kopf abhaken, Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden: „Der Schlamm im Wasser setzt sich, wenn man nicht mehr ständig umrührt, und die Sicht wird klarer.“

Er selbst kam zum Zen, weil er irgendwann den Anschluss zu sich selbst zu verlieren glaubte. „Mit jedem Erreichen eines Ziels wurde ich nicht glücklicher, sondern angespannter. Die Konzentration auf Äußeres hinterließ immer häufiger Leere. Viel Geld, viel Aushalten - noch mehr Geld, noch mehr Aushalten.“ Doch ganz übermächtig trat bald eine andere Frage in den Vordergrund: Was ist wesentlich? Heute fällt Helmut Rümke die Antwort nicht mehr schwer: „Matte und Bänkchen, der Rest kommt von selbst.“