

# Aum...

*Praktiken wie Meditation und Yoga haben deutsche Unternehmen noch vor Kurzem als esoterisch angesehen. Dabei ist das „Runterkommen“ für viele Quelle der Inspiration und des Glücks – und für*



Das universelle Mantra ist ein Klang, der seit vielen Jahrtausenden verwendet wird, um Körper, Geist und Seele zur Harmonie zu führen. Er wird besonders in der Meditation verwendet.

## en Quatsch abgetan. Anders als in den USA outen sich meditierende Manager nur die Firmen womöglich eine Frage des Überlebens. Von Cornelia Knust

**B**is ins anonyme Treppenhaus dringt das schwere Aroma der Räucherstäbchen. Hinter der weiß lackierten Tür „Dr. Ulrich Bauhofer, Termine nach Vereinbarung“ empfängt eine Rezeptionskraft, die es mit der Flughöhe jeder Vorstandssekretärin aufnehmen könnte. Im eleganten Wartezimmer serviert sie gelblichen Tee vor einem Monumentalfoto aus dem Atelier Peter Lindbergh – irgendein Super-Model mit ernst geschlossenen Augen. Nach angemessener Wartezeit erscheint der Doktor selbst, Typ „Kojak“, in zerschlissenen Jeans und weißen Sneakers, Schnürsenkel offen – seines Zeichens Ayurveda-Arzt seit 37 Jahren und Experte für Transzendente Meditation, kurz TM.

Hierher schleichen sich also Vorstände, um ihre innere Verwirrung zu behandeln? In dieser dunklen Gasse der Münchner Altstadt fahren die Limousinen vor und spucken Menschen aus, die sich verloren haben – Manager, Künstler, Fußballstars? Wir wissen es nicht, denn Bauhofer unterliegt natürlich der ärztlichen Schweigepflicht.

### Energiemanagement steigert die persönliche Produktivität

Entschleunigung, Energiemanagement, mentale Regeneration – das sind die aktuellen Buzzwords. TM oder die Konkurrenzveranstaltung MBSR (für Mindfulness-Based Stress Reduction) – das sind die Mittel der Wahl, die nicht nur dem Manager, sondern auch dem gesamten Unternehmen nützen, sofern sie regelmäßig und auf breiterer Front eingesetzt werden.

Ob mittels Transzendenz oder Achtsamkeit – die Logik geht ungefähr so: Wem es mental besser geht, der ist produktiv und souverän. Wer voller Energie und Aufmerksamkeit steckt, der hat auch gute Ideen. Und wer gut drauf ist, kann gut führen. Sollen deutsche Unternehmen also Meditation zum Teil ihrer Kultur erklären? Hängt an der Gesundheit des Führungspersonals vielleicht die Zukunft der gesamten Firma?

Amerika, genauer Kalifornien, macht es wieder einmal vor. In Deutschland sind bisher kaum Beauftragte für Well-being bekannt, so wie es sie bei Google gibt, wo den Mitarbeitern hochhoffiziell geraten wird, in ihrem Innern nach Glück und Inspiration zu suchen. Deutsche Personal- und Organisationswissenschaftler sind zumindest hellhörig geworden. An der Privata-

tuniversität Witten/Herdecke hat im März schon die dritte Mindful-Leadership-Konferenz stattgefunden. Vertreter von SAP, Bosch oder BASF lieferten Praxisbeispiele, versierte MBSR-Therapeuten steuerten die neuesten Erkenntnisse aus der Szene bei. Und Universitätsprofessor Tobias Esch referierte über den Zusammenhang von Achtsamkeit und funktionierenden Organisationen.

### Raum für Meditation und Gebet bei Infineon

Auch die Top-Entscheider sind sensibilisiert. Auf dem Weltwirtschaftsforum im schweizerischen Davos hat MBSR-Erfinder Jon Kabat-Zinn schon mehrfach morgendliche Meditationsrunden abgehalten, die sich großer Beliebtheit erfreuten. Der emeritierte Molekularbiologe kann sich zugutehalten, die Meditation vor fast 40 Jahren von allem religiösen und esoterischen Beiwerk befreit zu haben. Das von ihm gegründete Center for Mindfulness an der Medical School der University of Massachusetts gilt als hochseriöse Institution.

Aber sind herkömmliche deutsche Führungskräfte überhaupt bereit für Erlösung durch Achtsamkeit? Bei Dax-Unternehmen wie Infineon gehören Auto-genes Training, Meditation und Yoga immerhin zum Angebot für alle Mitarbeiter. An Standorten wie München, Dresden und Regensburg werden entsprechende Kurse angeboten. In München wird einmal wöchentlich in der Mittagspause ein kostenloser 20-minütiger Entspannungslunch angeboten. Hier erlernen die Teilnehmer verschiedene Entspannungstechniken. Seit 2015 gibt es zudem einen Meditations- und Gebetsraum, der von den Mitarbeitern im Wechsel für Meditation oder Gebet genutzt werden kann.

„Was ist denn das für eine Weicheier-Veranstaltung?“, so hätten die Manager wohl noch vor 20 Jahren reagiert, wenn man ihnen einen Kurs in Meditation oder Yoga-Übungen vorgeschlagen hätte, weiß Ayurveda-Arzt Bauhofer. Heute herrsche mehr Offenheit. Wenn sogar die Fußball-Nationalmannschaft sich einen Yoga-Trainer hält, wenn die Dortmunder Borussia meditieren oder die Bayern das Ohmmm pflegen, dann können das auch Lenker der Wirtschaft mal versuchen, sagt er.

In den USA tun sie das offensiv. Der verstorbene Steve Jobs (Apple) zog Inspiration und Intuition aus der Meditation. Ray Dalio (Gründer des Hedgefonds ▶

Bridgewater) fand Kreativität und Offenheit jenseits vom eigenen Ego. Medienzar Rupert Murdoch twitterte vor vier Jahren: „Versuche gerade TM, der Anfang ist nicht einfach.“

Sogar der Ex-Siemens-CEO Klaus Kleinfeld, der seit Jahren den Aluminium-Konzern Alcoa (jetzt Arconic) führte, kam in New York auf den Geschmack. Norbert Reithofer, der Aufsichtsratsvorsitzende von BMW, begann zu meditieren, als es während der Weltwirtschaftskrise 2009/2009 um ihn herum mächtig krachte. Auch RWE-Chef Peter Terium bekennt sich freimütig zur regelmäßigen Praxis von Meditation und Yoga.

### **Marathon scheint salonfähig, Atmen in der Stille eher nicht**

Gängige Praxis scheint solche Offenheit allerdings noch nicht zu sein in den Unternehmen. Durchgestellt wird man ohnehin nicht, wenn man die deutschen Konzernlenker zu diesem Thema befragen möchte. Selbst schriftliche Zitate sind tabu. Ihre Kommunikatoren mauern, als ginge es um Geschäftsgeheimnisse: „Dazu sagen wir lieber nichts.“ Dass der viel beschäftigte Chef sich Zeit nimmt für seine

geistige Gesundheit, gehört vielleicht nicht ins Bild. Marathon scheint salonfähig zu sein, Atmen in der Stille dagegen nicht. „Die Leute machen das mehr für sich persönlich“, meint Bauhofer, bei dem man für 1.000 Euro netto eine Einzelunterweisung plus drei Mal Üben in der Gruppe buchen kann.

Für normale Arbeitsbienen in ihren Großraumbüros ist das wohl ohnehin keine Option. „Wie soll man sich da auch nur zurückziehen?“, fragt sich Anette Wahl-Wachendorf, Vizepräsidentin des Verbands Deutscher Betriebs- und Werksärzte, die selbst einmal einen Meditationskurs absolviert hat. Dass ganze Unternehmen sich der Meditation ausliefern, kommt ihrer Erfahrung nach kaum vor. „Gerade in konservativen, männerdominierten Branchen gibt es noch Vorbehalte. Dabei wäre Meditation insbesondere für Führungskräfte geboten“, sagt sie.

Britta Hölzel packt die Männer beim Verstand. Natürlich kommen auch Führungsfrauen zu ihren Firmen-Trainings, doch die sind anfangs meist ähnlich kopfgesteuert. So beginnt Hölzel, Diplom-Psychologin und Hirnforscherin, geschult bei Kabat-Zinn persönlich, ihre Übung stets mit einem

## „Nicht als Wunderpille einsetzen“

**Tobias Esch, Professor für integrative Gesundheitsförderung und Prodekan für Organisationsentwicklung an der Uni Witten/Herdecke, über Meditation als Teil des Kulturwandels.**



**An zahlreichen Arbeitsplätzen regiert der Stress. Immer mehr Mitarbeiter fühlen sich von ihren Chefs unter Druck gesetzt, leiden an Burnout und anderen Krankheiten. Bekommen wir mit Meditation möglicherweise bessere, kreativere, menschlichere Unternehmen?**

Sicherlich nicht. Jedenfalls nicht mit Meditation allein. Es braucht dazu in den Unternehmen auf jeden Fall einen systemisch-strategischen Ansatz. Nichts weniger als einen Kulturwandel, der auch von den Verantwortlichen in der Führung initiiert, mindestens aber von dort substanziell vorgelebt und mitgetragen werden muss. Hinzu kommt, dass Meditation nicht als Wunderpille oder Schmerzpfaster eingesetzt werden sollte, um dann letztlich nur bestehende

Probleme, Belastungen und Stress besser aushalten zu können. Wenn Meditation nur als Mittel zur Funktionalisierung des Menschen dienen soll, dann wird sie nicht nachhaltig wirken.

**Wie sollten oder könnten Unternehmen Meditation denn einsetzen, damit sie die richtige Wirkung entfalten kann? Sollte sie auch in das betriebliche Gesundheitswesen eingebunden werden?**

Man kann mit der Meditation als Teil eines Kulturwandels sehr unkompliziert eine Tür öffnen, um die eigenen Ressourcen und die Belange des Unternehmens in eine gute Beziehung zu bringen. Damit wird auch ein Prozess der Sinnfindung angestoßen. Die Mitarbeiter lernen, ihre eigenen

Gesundheitsbelange wieder mehr selbst in die Hand zu nehmen. So können gesteigerte Resilienz, besseres Stressmanagement sowie Verbundenheitserleben und Glück durchaus die Folge sein. Das sagt auch die Wissenschaft.

**Aber an der hierarchischen und machtorientierten Organisation der Unternehmen ändert das ja erst einmal nichts ...**

Wie gesagt, es braucht einen Kulturwandel, der von oben kommt beziehungsweise das gesamte System erfasst. Denn wenn ein Unternehmen sich als eine Art lebendigen Organismus begreift, der jedem Organ und jeder Zelle eine Bedeutung zumisst, werden solche angestoßenen Prozesse auch im Organisationskontext nicht ohne Folgen bleiben.



Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig, in Studien herausgefunden, dass Meditation auch noch die Empathie stärkt, also das Mitgefühl für andere. „Es gelingt tatsächlich, das ins Leben zu bringen, in den Alltag“, ist Hölzel nach ihren Trainings überzeugt. Wer den Autopilotenmodus abschaltet und sich wieder lebendig macht, der kann danach „aus einem anderen Raum heraus“ handeln und gewinnt „große Klarheit“. Wer sich so regelmäßig um sich selber kümmert, der könne auch seiner Umwelt, seinen Mitarbeitern anders begegnen.

Empathische, kreative Manager, die sich nicht von ihren Ängsten treiben lassen und ihr Ego mal hintanstellen? Klingt zu schön, um wahr zu sein. Doch der Sinneswandel hat begonnen – schon aus Eigeninteresse der Unternehmen. Dass in Zeiten der Digitalisierung andere Führungspersönlichkeiten gebraucht werden, dass klassische Hierarchien und bewährte Denkmuster ausgedient haben, dass Start-up-Kultur nicht im Hamsterrad entsteht, das ist den meisten Unternehmen inzwischen bewusst.

Esther Narbeshuber, die mit ihrem Mann in Salzburg das Mindful Leadership Institut betreibt, wird jedenfalls nicht wie früher gleich hochkant rausgeschmissen, wenn sie bei Unternehmen akquiriert. Auch sie hat wissenschaftliche Studien in petto: So verwies das Institute for Brain and Cognition an der holländischen Universität Leiden schon 2012 auf einen klaren Zusammenhang zwischen Meditation und Kreativität.

#### **Der Effizienzgedanke ist legitim**

Aber stellen Berater wie die Salzburger die uralte Kulturtechnik der Meditation nicht allzu unbekümmert in den Dienst von bösen Ausbeutern, die aus ihren Mitarbeitern nur noch effizientere Leistungsmaschinen machen wollen? „Der Effizienzgedanke ist legitim“, widerspricht Narbeshuber. „Wenn ich etwas gegen hohe Burnout-Raten tun will, wenn ich die klassische Führungskräfte-Entwicklung erweitere und verbessere, ist das eine gute Sache.“

Die Audienz beim Münchner Ayurveda-Arzt Bauhofer ist beendet. Beim Verlassen des eleganten Wartezimmers fällt der Blick auf eine farbenfrohe Lakshmi, die Figur einer Göttin in einer Lotosblüte sitzend, indisches Glückssymbol. Warum die Erleuchtung wohl immer aus Fernost kommen muss? Darauf hat Bauhofer eine Antwort: „Weil das bei uns verloren gegangen ist.“ Dabei stehe schon in der Bibel: „Selig sind, die arm im Geiste“, womit nicht intellektuell Minderbemittelte gemeint seien, sondern Menschen, die ihre Gedanken zur Ruhe bringen könnten.

Und selbst die Vertreter der Weimarer Klassik hatten das Wissen noch. „Die beste Freude ist“, schrieb einst Johann Wolfgang von Goethe, „Wohnen in sich selbst.“



*Patrick Broome bringt Managern bei, über Yoga zur inneren Ruhe und damit zu höherer Leistungsfähigkeit zu finden. Mehr dazu in next:digital.*

Vortrag über die Wirkungen der Meditation auf das Gehirn.

„Die wissenschaftlichen Erkenntnisse helfen den Teilnehmern, sich dem Thema zu nähern und Missverständnisse abzubauen“, sagt Hölzel. Wenn sie die Ergebnisse aus ihren Kernspins zeigt, nach denen durch Meditation die graue Struktur im Hippocampus dichter und der präfrontale Cortex besser durchblutet wird, können die Manager das nachvollziehen. Bessere Verarbeitung und Speicherung von Informationen, bessere Regulierung von Gefühlen und Stress, mehr Kreativität – wer will das nicht auch für sich?

Danach folgen die Übungen der Stille – aber andere als bei Bauhofer und seinen Räucherstäbchen. Geht es bei TM tatsächlich eher um Versenkung und das Wiederholen eines Mantras, so hat MBSR das Ziel, genau und sehr aufmerksam hinzuschauen: auf die eigenen Bedürfnisse, Ängste und Blockaden. Nicht sich verlieren, sondern sich spüren – das ist hier Programm.

#### **Nebenwirkung Empathie**

Und zwar nicht allein für ein persönliches Wohlfühlgefühl: „Etwas Gutes zu bewirken, ist integraler Bestandteil der Achtsamkeit“, sagt Hölzel. Passenderweise hat Tanja Singer, Direktorin des Max-Planck-