

Der Manager von heute ist kein drahtiger Langstreckenläufer mehr. Er setzt auf Achtsamkeit: Denn in der Stille offenbart sich die Quelle der Leistungsfähigkeit.

VON RAFFAEL SCHUPPISSER

Eine Gruppe hochkarätiger Managerinnen und Manager sitzt da und tut nichts ausser ein- und wieder ausatmen. Ein tibetischer Mönch leitet sie an, sich zu entspannen, alle Gedanken zuzulassen, aber nichts zu bewerten. Und dann, als es der Mönch von ihnen verlangt, schütteln sie die Hände. Sie sollen so das Gepäck abwerfen, die inneren Belastungen, die sie nach Davos mitgebracht haben.

Die Organisatoren des World Economic Forum, das diese Woche über die Bühne ging, boten täglich eine halbstündige Morgen-Meditation an. Das kommt nicht von ungefähr. Die Achtsamkeitsbewegung hat nicht mehr nur junge Smoothie-trinkende Hipster und nach Goa pilgernde Alt-Hippies erreicht, sondern hält auch in den Teppichetagen der Grosskonzerne Einzug.

Die Spiritualität lässt man da ebenso gern beiseite wie die Räucherstäbchen. Und fokussiert sich auf das Wesentliche, das Rationale: Eine Vielzahl von Studien konnte nachweisen, dass Menschen, die regelmässig meditieren, zufriedener sind, besser schlafen und weniger häufig krank werden. Im Manager-Slang ausgedrückt: «Mindfulness ist eine Schlüsselkompetenz, wenn es darum geht, leistungsfähig zu bleiben, Zeitdruck, wachsende Komplexität und eine hohe Arbeitsbelastung besser zu bewältigen», heisst es im Leitfaden einer Schweizer Firma.

Welcher ehrgeizige Manager kann da der Verlockung widerstehen, die Beine übereinanderzuschlagen, den Rücken durchzustrecken und tief ein- und auszuatmen, um ganz bei sich zu sein?

Einer, der den positiven Effekt der Meditation aus langer Erfahrung kennt, ist Tobias Karcher. Der Jesuit ist Leiter des Lassalle-Instituts oberhalb von Zug, das Führungskräfte in die Praxis der Achtsamkeit einführt. «Meditation hilft, sich neu auszurichten, sich auf seine Aufgaben und die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, zu fokussieren», sagt Karcher. Das sei notwendig, auch um anderen zuzuhören, sie wahrzunehmen und, darauf basierend, gute Entscheidungen zu treffen. «Dieses Gespür entgeht einem Manager, der immer nur aktiv ist», sagt der Jesuit.

#### Authentizität anstatt Charisma

Der typische Manager von einst war ein rundlicher Mann, der gern speiste und schon über Mittag Wein trank: schliesslich liessen sich an einer ausgiebigen Tafelrunde die besten Deals abschliessen. Längst wurde er vom drahtigen Typ abgelöst, der schon um fünf Uhr aufsteht und den Marathon unter dreieinhalb Stunden läuft. Leistung ist alles - und

# Meditation statt Marathon



wer nicht fit ist, erbringt sie auch nicht im Büro, so die Devise. Der Manager von heute bewegt sich nicht nur gern, sondern kehrt eben auch in sich und meditiert. Statt Charisma strahlt er Authentizität aus. Statt seine Mitarbeiter ununterbrochen zu motivieren und anzutreiben, zeigt er vor allem Verständnis. Er ist nicht nur blitzgescheit, sondern verfügt auch über eine hohe emotionale Intelligenz.

Da wundert es nicht, dass der Grosskonzern Google auf die Kraft der Meditation setzt. Der chinesische Buddhist und Mitarbeiter Nummer 107 hat für den Konzern ein eigenes Achtsamkeits-Programm entwickelt. Mittlerweile ist der einstige Programmierer nicht mehr bei Google tätig, sondern eine Art Meditations-Guru und Autor des Bestsellers «Search Inside Yourself». Google bietet seinen Mitarbeitern nach wie vor Meditations-Kurse an, auch in Zürich. Das Unternehmen betont aber, dass es jedem freigestellt sei, mitzumachen.

#### Schweizer Firmen im Trend

Auch Schweizer Firmen wollen die Vorteile der Meditation nutzen. Die Swisscom etwa führt «Mindfulness Meetings» für verschiedene Teams durch und lädt Führungskräfte zu mehrtägigen Achtsamkeits-Seminaren ein. Die Axpo bietet einen Workshop an, der auf den neusten neurowissenschaftlichen Untersuchungen basiert und Achtsamkeit mit einem Training der emotionalen Intelligenz verbinde.

#### «Der Mitarbeiter profitiert zuallererst selbst von seiner Zufriedenheit.»

TOBIAS KARCHER, JESUITISCHER MÖNCH

genz verbinde. Und bei der Helsana können die Mitarbeiter dreimal wöchentlich an einer geleiteten Meditation teilnehmen, «um dem stressigen Alltag für einen kurzen Moment zu entkommen und dadurch das Wohlbefinden und die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern».

Achtsamkeit lässt sich bestens ins kapitalistische System eingliedern. Wer gut für sich sorgt, ist leistungsfähiger und effizienter. Dennoch glaubt der Jesuit Karcher nicht, dass sich die Achtsamkeit einfach so instrumentalisieren lässt: «Auch wenn das Unternehmen von zufriedenen Mitarbeitern profitiert, so profitiert der Mitarbeiter zuallererst selbst von seiner Zufriedenheit.» Ausserdem berge das In-die-Stille-Gehen, wie es Karcher nennt, auch Risiken. «Wenn man ganz bei sich selber ist, werden sich Dinge zeigen, die man verdrängt hat, die unangenehm sind.» Damit müsse man umgehen, sie verändern - oder sich damit versöhnen. Und die Unternehmensleitung muss damit rechnen, dass die Mitarbeiter danach vielleicht nicht mehr dieselben sind.

Seine Meetings beginnt der Jesuit immer mit einem Moment der Stille, mit einigen Sekunden des Nichtstuns. Manager, die es ihm gleichtun, erleben dabei vielleicht Dinge, die sie so nicht erwartet haben. Auf jeden Fall sei Stille nichts für Feiglinge.

IMAGO

## Querbeet von Silvia Schaub

# Spektakel vor dem Fenster

Wer sagt denn, im Winter sei im Garten nichts los? Vielleicht nicht unbedingt in Sachen Pflanzen, dafür umso mehr in der Luft. Ein Garten ist ja nicht nur zum Bestaunen und Ernten da. Er dient auch der Nahrungsaufnahme. Nahrung ist in den kalten Wintermonaten besonders gefragt. Doch wenn die Erde gefroren ist oder Schnee liegt, wird das Futter für unsere gefiederten Freunde knapp. Zwar heisst es vonseiten der Vogelwarte Sempach, dass ein Zufüttern nicht zwingend nötig sei, aber es könne den Vögeln das Überleben doch erleichtern.

Natürlich findet man im Handel eine breite Palette an Futtersamen für die Vögel. Doch nicht alles ist ideal für jede Vogelart, denn auch sie haben ihre Vorlieben. Während Spatzen, Finken oder Goldammern gern Sonnenblumenkerne und Hanfsamen fressen, stehen Mei-

sen eher auf fettreiche Meisenknödel. Geradezu als Feinschmecker könnte man die Rotkehlchen und Amseln bezeichnen. Sie sind sogenannte Weichfutterfresser und lieben Rosinen, Kleie, Haferflocken und Obst, das schon etwas angefault ist.

Statt fertige Mischungen zu kaufen, kann man das Futter auch selbst herstellen und auf die vor Ort lebenden Vögel abstimmen. Das geht ganz einfach: Man kombiniert eine qualitativ einwandfreie Körnermischung (Essensresten oder Brot vermeiden!) mit Rindertalg oder Schweinefett (aus ökologischen Gründen besser als Palmöl oder Kokosfett) und füllt sie in Guetsli-Ausstechformen oder in Tassen, die man dann am Henkel draussen aufhängt. Dazu unbedingt ein Ästchen hineinstecken, damit die Piepmätze zum Fressen Halt finden und nicht abrutschen.



Futterzeit im Garten. ISTOCKPHOTO

Einige schöne dekorative Ideen bietet das Buch «Vögel füttern» von Gudrun Schmitt (Frech-Verlag). Übrigens auch für Vogelhäuschen, die mit etwas handwerklichem Geschick selbst gebastelt werden können. Wichtig dabei: Das Häuschen sollte so gebaut sein, dass das Futter nicht der Nässe ausgesetzt ist und idealerweise in offenen Krippen nachsichern kann. Die Vogelwarte rät, die Futterstellen so schmal zu konstruieren, dass sich die Vögel nicht hineinsetzen (und hineinkoten) können. Nussäckchen und Meisenknödel können einfach unter freiem Himmel aufgehängt werden. Allerdings am besten in einem gebührenden Abstand (zwei bis fünf Meter) zu Orten mit möglichen Feinden, die den Vögeln auflauern könnten. Ideal ist, wenn in der Nähe des Futterhauses Bäume oder Sträucher stehen, die bei Gefahr als Zufluchtsort dienen können.

Übrigens ist der Futterbedarf am Morgen am grössten. Deshalb sollte man die Futterstelle am Abend so auffüllen, dass es für 24 Stunden reicht. Und wenn das Häuschen oder die Säckchen gleich vor dem Wohnzimmer angebracht werden, hat man die perfekte Aussicht auf das Spektakel vor dem Fenster.

Weitere Infos: [www.vogelwarte.ch](http://www.vogelwarte.ch)

### Schweiz am Wochenende

Der 3. Bund «Wochenende» ist ein fester Bestandteil (Beilage) der «Schweiz am Wochenende» mit den Ausgaben «Aarau», «Baden», «Freiamt», «Frick», «Basel», «Slochurn», «Olten», «Limmattal / Zürich» und der «nationalen Ausgabe».

Herausgeberin  
AZ Zeitungen AG, Stadtturmstrasse 19, 5401 Baden  
Verleger: Peter Wanner  
Publizistischer Leiter: Pascal Hollenstein  
Chefredaktor: Patrik Müller  
Stv. Chefredaktor: Beat Schmid  
Leiterin «Wochenende»: Sabine Kuster