

**campus**

Sebastian  
Purps-Pardigol



Mitarbeiter  
begeistern und  
Unternehmenserfolg  
steigern

Mit einem  
Vorwort von  
Gerald Hüther

## Führen mit Hirn

*Sebastian Purps-Pardigol* hat bereits während seines Medizinstudiums an der Medizinischen Hochschule Hannover als Journalist gearbeitet. Nach seinem Studium baute er für den Unterhaltungskonzern Sony Music digitale Geschäftsfelder auf. Später zog es ihn in die Schweiz, von wo aus er ein weltweit operierendes Team bei einem Telekomzulieferer leitete. Zu dieser Zeit begann er, sich für die versteckten Muster und zwischenmenschlichen Aspekte von Teamerfolg zu interessieren.

Im Jahr 2008 machte er sich als Führungskräftecoach und Organisationsberater selbstständig. Sebastian Purps-Pardigol ist zertifizierter Coach und Facilitator. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Hirnforschung, Führung und Kulturwandel (*Süddeutsche Zeitung*, *HR Today Schweiz*). Motiviert durch die Freundschaft mit dem Göttinger Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther begann Sebastian Purps-Pardigol die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung mit den Methoden des Management-Trainings zu kombinieren. Hüther und Purps-Pardigol gründeten im Jahr 2010 die Non-Profit-Initiative »Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen«.

[www.fuehren-mit-hirn.de](http://www.fuehren-mit-hirn.de)

Sebastian Purps-Pardigol

# Führen mit Hirn

Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern

Mit einem Vorwort von Gerald Hüther

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50339-4 (Print)  
ISBN 978-3-593-43201-4 Ebook (PDF)  
ISBN 978-3-593-43219-9 Ebook (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin  
Umschlagmotiv: Thinkstock  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Gesetzt aus der Sabon und der Frutiger und der Univers  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

Für Paul & Harry



# Inhalt

Vorwort von Gerald Hüther . . . . .	11
Eine Symbiose von Wissenschaft und Wirtschaft . . . . .	17
Kapitel 1	
Urknall – Sie sind der Mensch, bei dem der Wandel beginnt . . . . .	21
Wovon wollen wir unseren Enkeln erzählen? . . . . .	23
Wir können uns ein Leben lang verändern . . . . .	30
Warum gelingt uns das jedoch nicht immer? . . . . .	33
Beginnen Sie mit den inneren Bildern . . . . .	34
Warum ist diese Vorbildfunktion so wichtig? . . . . .	35
Der Saftladen muss auch laufen! . . . . .	39
Kapitel 2	
Zugehörigkeit – Menschen möchten sich verbunden fühlen . . . . .	45
Phoenix Contact   Die Krisenjahre . . . . .	46
Warum jeder seinen Affen braucht . . . . .	49
Phoenix Contact   Der Phönix aus der Asche . . . . .	51
Verlust von Zugehörigkeit   Schlimmer als eine Haftstrafe . . . . .	55
Gardeur   Zurück zum Erfolg . . . . .	58
Gardeur   Die Marke wiederfinden . . . . .	61
Den Geist entfesseln . . . . .	66
Ein schneller Weg zu mehr Verbundenheit . . . . .	69

Kapitel 3	
Entfaltung und Gestaltung – Menschen möchten sich einbringen . . . . .	73
Eckes-Granini Deutschland   Die C.I.A.-Strategie . . . . .	75
Eckes-Granini Deutschland   Vom C.I.A. zum OMD . . . . .	77
Warum wir Ikea lieben . . . . .	79
Polizeidirektion Braunschweig   Der Impuls aus der Mitarbeiterschaft . . . . .	82
Gestaltung und Entfaltung   Drei Wege zu mehr Stressresistenz .	85
Eckes-Granini Deutschland   Das Unternehmen im Unternehmen	88
Gestaltung und Entfaltung   Der Chef schont sein Hirn . . . . .	91
Kapitel 4	
Vertrauen – Menschen brauchen jemanden, der an sie glaubt . . . . .	95
Naturtalente by Weleda . . . . .	96
Der Potenzialkreis   Wie Menschen über sich hinauswachsen . .	101
Starke innere Bilder entfalten messbar unser Potenzial . . . . .	104
Johammer   Überschüttet mit Vertrauen . . . . .	108
Die Haltung des Chefs zählt . . . . .	114
Glaube und die Amygdala . . . . .	116
Kapitel 5	
Erfahrungen – Menschen wachsen, wenn sie gefordert sind . . . . .	123
dm   Lernen in der Arbeit . . . . .	124
dm   Abenteuer Kultur . . . . .	129
Der Potenzialkreis   Erfahrungen prägen unsere inneren Bilder .	131
Erfahrungen formen das junge Gehirn . . . . .	135
Upstalsboom   Wachstum in Kaskaden . . . . .	139
Neuroplastizität im erwachsenen Gehirn . . . . .	145
Warum nicht jede Erfahrung zu neuroplastischen Veränderungen führt . . . . .	150
Menschen brauchen kontrollierbare Stresserfahrungen . . . . .	152
Kapitel 6	
Sinnhaftigkeit – Menschen erhalten Zugriff auf ihre Ressourcen . . . . .	157
Märkisches Landbrot   Backen mit Brüderlichkeit . . . . .	161

»Wer nichts für andere tut, tut nichts für sich« . . . . .	169
In fünf Minuten zu mehr Sinnhaftigkeit – und mehr Leistung . .	171
Dornseif   Ein gemeinsamer Traum . . . . .	173
Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit . . . . .	180
Sinnhaftigkeit ganz pragmatisch . . . . .	180
Kapitel 7	
Achtsamkeit – Menschen finden zu sich zurück . . . . .	187
Ein Geist auf Wanderschaft . . . . .	192
Die Neurowissenschaft der Achtsamkeit . . . . .	195
Klosterfrau in Achtsamkeit . . . . .	204
Schnelle Einsicht – langsames Denken . . . . .	206
Upstalsboom   Jahre der Achtsamkeit . . . . .	209
Upstalsboom   Wenn der Direktor achtsam wird . . . . .	215
Ein Nachwort in Stichpunkten – Was Sie nun tun könnten . . . . .	221
Dank . . . . .	223
Kommentierte Quellenangaben . . . . .	227

# Vorwort von Gerald Hüther

Es hat sich inzwischen herumgesprochen: Jeder Mensch hat sich im Lauf seines Lebens bestimmte Fähigkeiten angeeignet, bestimmte Erfahrungen gesammelt und bestimmtes Wissen auf einzelnen Gebieten erworben. All das macht ihn zu dem, was er ist. Aber zu jedem Zeitpunkt seines Lebens hat die oder der Betreffende auch die Möglichkeit, immer noch etwas hinzuzulernen, sich neues Wissen und neues Können anzueignen, neue Erfahrungen zu machen. Es ist also ein Leben lang möglich, sich weiterzuentwickeln, über sich hinauszuwachsen. Dieses Potenzial ist in der inneren Organisation unseres Gehirns von Anfang an angelegt. Niemand kann sein Potenzial in vollem Umfang entfalten, aber jeder hat – egal wie alt er oder sie bereits ist – die Möglichkeit, es zum Erwerb neuen Wissens und zur Aneignung neuer Fähigkeiten zu nutzen. Zwingen kann ihn dazu allerdings niemand, nur einladen, ermutigen und inspirieren.

Aber genau damit haben viele Führungskräfte ein Problem. Nicht nur in der Schule, während der Ausbildung oder an der Universität, auch in Unternehmen und Organisationen. Deshalb bleibt so vieles, was Schüler, Lehrlinge oder Mitarbeiter wissen und können – und deshalb zu leisten imstande sind – weit unter den Möglichkeiten.

Die Lehrkräfte in den Schulen, die Ausbilder in den Betrieben, die Professoren an den Universitäten können damit offenbar recht gut leben. Der Fortbestand ihrer Einrichtungen wird dadurch nicht gefährdet. Aber Betriebe und Unternehmen funktionieren anders. Die können am Markt nicht bestehen und gehen pleite, wenn ihre Mitarbeiter keine Lust haben, sich weiterzuentwickeln. Es reicht inzwischen auch nicht mehr aus, wenn sich hin und wieder jemand findet, der bereit ist, zuzupacken, mitzuden-

ken und Verantwortung zu übernehmen. Moderne Unternehmen, zumal in unserem Kulturkreis, brauchen Mitarbeiter, die Lust darauf haben, sich einzubringen und denen es Freude macht, auszuprobieren, was noch alles geht, was noch besser gehen könnte.

Im Prinzip funktionieren Unternehmen und Organisationen nicht viel anders als ein Gehirn. Auch sie verfügen über ein Potenzial, das erheblich größer ist als es in ihren Bilanzen zum Ausdruck kommt. Auch hier geht prinzipiell noch deutlich mehr – allerdings nicht durch noch mehr Leistungsdruck oder noch besseres Controlling. Damit lassen sich bestenfalls kurzfristige Erfolge und Gewinne erreichen. Langfristig untergräbt diese Strategie das Engagement und die Bereitschaft der Mitarbeiter, die in ihnen angelegten Potenziale zu entfalten. Sie tun dann nur, was sie müssen und wofür sie bezahlt werden. Und das ist für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu wenig.

Die Frage ist also, ob und wie es besser gehen könnte. Genau dieser Frage bin ich seit einigen Jahren zusammen mit Sebastian Purps-Pardigol nachgegangen. Nicht theoretisch, sondern sehr praktisch. Wir haben gezielt nach Unternehmen gesucht, die es irgendwie geschafft haben. In denen es den Führungskräften gelungen ist, ihre Mitarbeiter einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren, die in ihnen angelegten Potenziale deutlich besser als bisher zu entfalten. In denen dann auch die Mitarbeiter ihre Lust am eigenen Denken und ihre Freude am gemeinsamen Gestalten wiedergefunden haben, in denen sie wieder Freude daran haben, sich ganz anders als bisher einzubringen, zu wachsen, ja: über sich hinauszuwachsen.

Wir hatten beide zur Genüge erlebt, wie schwer es ist, in Vorträgen und Workshops zu beschreiben, worauf es bei der Umsetzung neuer Erkenntnisse ankommt. Hinreichend Überzeugungskraft gewinnen all diese theoretischen Überlegungen erst dann, wenn sie anhand praktischer Beispiele belegbar, erfahrbar und nachvollziehbar gemacht werden können. Deshalb haben wir seit einigen Jahren nach solchen Praxisbeispielen für gelungene Kulturwandelprozesse in Organisationen und Unternehmen gesucht. Die von uns selbst begleiteten Organisationen wollten wir bewusst nicht als Praxisbeispiele nutzen, um eine subjektive Färbung und Verzerrung zu vermeiden. So blieb uns nur, aufmerksam zu sein und Unternehmen, die uns als passend erschienen, genauer zu

untersuchen. Sebastian Purps-Pardigol hat viel Zeit mit den betreffenden Firmen verbracht, um mit Unternehmenslenkern, Führungskräften und Mitarbeitern zu sprechen.

Auf der Homepage [www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org) haben wir eine Auswahl dieser Praxisbeispiele vorgestellt und ich bin froh und dankbar, dass Sebastian die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten der letzten Jahre nun in diesem Buch zusammengeführt und für Sie, liebe Leserinnen und Leser, verfügbar gemacht hat. Er beschreibt darin das Geheimnis, wie ein solcher Wandel der bisherigen Führungs- und Beziehungskultur in Unternehmen und Organisationen gelingen kann.

So unterschiedlich die jeweils eingeschlagenen Wege und Strategien dabei in den einzelnen Unternehmen auch sein mögen – überall wird deutlich, dass es vor allem auf eines ankommt: dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, nicht länger als Objekte der Bewertungen, der Anordnungen, der Maßnahmen oder der Interessen ihrer Führungskräfte benutzt zu werden. Sie wollen als Subjekte gesehen werden, denen etwas zugetraut und manchmal auch zugemutet wird. Es sind keine speziellen Methoden oder Techniken, die in diesen Unternehmen von den Führungskräften eingesetzt werden. Es ist eine andere, eine besondere Haltung, die es diesen Führungskräften auf unterschiedlichste Weise ermöglicht, ihre Mitarbeiter zur Entfaltung der in ihnen angelegten Potenziale einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren.

Wahrscheinlich liegt genau darin das Geheimnis des Gelingens: dass man es nicht machen kann, dass man immer erst selbst durch Versuch und Irrtum ausprobieren muss, wie es geht, wie es besser geht als bisher. Und dass es dabei primär auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen allen Beteiligten ankommt. Überall dort, wo eine von Wertschätzung und Achtsamkeit im Umgang miteinander bestimmte Beziehungskultur entstanden ist, wo alle Mitarbeiter eines Unternehmens an einem Strang ziehen und ein gemeinsames Ziel verfolgen, stellt sich auch der wirtschaftliche Erfolg als Resultat dieses gemeinsamen Bestrebens über kurz oder lang ein. »Selbstopтимierung lebender Systeme« nennen das die Systemtheoretiker. Sie sind gegenwärtig dabei, das diesem Phänomen zugrunde liegende allgemeine Prinzip zu verstehen: In jedem lebenden System organisieren die daran beteiligten Teilsysteme (in einem Unternehmen sind das die Mitarbeiter) ihre Beziehungen untereinander immer so, dass

der zum Erhalt des betreffenden Systems erforderliche Energieaufwand möglichst gering bleibt. In vielen Unternehmen wird dieses Prinzip gegenwärtig jedoch eher in seiner negativen Ausprägung deutlich: Weil die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern und oft sogar innerhalb der gesamten Belegschaft so problematisch sind, wird in diesen Unternehmen sehr viel Energie verbraucht, um die aus diesen gestörten Beziehungen erwachsenen Reibungsverluste einigermaßen zu kompensieren. Eine Zeit lang mag das so noch funktionieren – zukunftsfähig ist eine derartige Beziehungskultur aber nicht.

Aus diesem Grund suchen auch die Wirtschaftswissenschaftler seit einigen Jahren nach neuen Strategien, die wieder Schwung in die ökonomische Entwicklung bringen. Ihre Suche richtet sich auf die Identifikation der nächsten Basisinnovation, die den angestrebten Aufschwung tragen soll. Darunter verstehen sie bahnbrechende Erfindungen, die die Hauptrichtung der wirtschaftlichen Entwicklung über Jahrzehnte hinweg bestimmen. Der russische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew hat die langen Wellen entdeckt, die solche Innovationen auf die globale Wirtschaft haben. Seit dem späten achtzehnten Jahrhundert konnte er fünf solche von einer Basisinnovation getragenen langen Zyklen, sogenannte Kondratjew-Zyklen, nachweisen. Der erste Zyklus begann mit dem Bau der Dampfmaschine, der zweite mit der Stahlproduktion und der Erfindung der Eisenbahn. Die Entwicklung von Elektrotechnik und Chemie leitete den dritten ein, der vierte wurde von der Erfindung des Automobils und der Petrochemie getragen. In den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts kam die Antriebskraft für den fünften Zyklus aus der Informationstechnik. Seitdem war das Wirtschaftswachstum bestimmt von der Zunahme des Informationssektors. Beendet wurde dieser Zyklus mit der weltweiten Rezession zu Beginn dieses Jahrtausends.

Seitdem halten die Wirtschaftsstrategen nach der nächsten Basisinnovation Ausschau. Inzwischen haben sie den Gesundheitssektor ausgemacht. Der sechste Kondratjew-Zyklus soll nun von einer verbesserten Produktivität im Umgang mit Gesundheit und Krankheit getragen werden. In diesen Bereich wird jetzt auch kräftig investiert, in Medizintechnik, Molekularbiologie, Wellness und alles, was die betreffenden Investoren sonst noch für gesundheitsrelevant halten.

Vielleicht sind mehr Gesundheit, mehr Wohlbefinden und mehr Produktivität aber auch gar nicht durch mehr Diagnostik, Medizintechnik, Fitnessgeräte und Gesundheitskliniken erreichbar. Vielleicht kommt es, damit Menschen gesund bleiben, sich wohlfühlen, lebenslang lernen und produktiv bleiben, auf etwas an, was sich mit solchen Strategien und Verfahren gar nicht erreichen lässt. Zum Beispiel darauf, dass Mitarbeiter in Unternehmen ihre Freude am eigenen Denken und am gemeinsamen Gestalten nicht verlieren. In diesem Fall würde es nicht ausreichen, neue Technologien einzuführen. Stattdessen müsste das Zusammenleben der Menschen so gestaltet werden, dass jeder Einzelne sich eingeladen, ermutigt und inspiriert fühlt, seine Talente und Begabungen, also seine Potenziale zu entfalten.

Dann freilich wäre die entscheidende Basisinnovation, die unser Leben und unsere wirtschaftliche Entwicklung in den kommenden Jahrzehnten bestimmt, nicht eine neue Entdeckung oder Erfindung, sondern eine andere innere Einstellung, ein anderes Selbstverständnis und eine andere Art und Weise des Umgangs miteinander und mit unserer Natur.

Dann würde Wachstum durch die Vermeidung all der vielen Reibungsverluste ermöglicht. Dann könnten wir unendlich weiter wachsen, ohne immer größer zu werden und immer mehr zu verbrauchen. So wie es uns unser eigenes Gehirn vormacht: durch die Verbesserung und den Ausbau der Beziehungen zwischen allen Beteiligten.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, dass es Sebastian Purps-Pardigol mit diesem Buch gelingt, auch Sie einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren, Ihren eigenen Wandel ein Stück weit bewusster zu gestalten. Die Erkenntnisse dazu haben wir bereits, wir müssen Sie nur noch umsetzen.

Göttingen, im September 2015

*Gerald Hüther*

## Kapitel 7

# Achtsamkeit – Menschen finden zu sich zurück

»Ich bin auf Ideen gekommen, die ich zuvor in dieser Klarheit nicht hatte.«

*Heribert Gathof, Geschäftsführer Eckes-Granini  
Deutschland von 2000 bis 2014*

»Mein linker Arm fühlt sich an, als würde er brennen«, erzählt Mark Bertolini. Er wird von neuropathischen Schmerzen gequält – eine besonders unangenehme Form des Schmerzes, die durch eine direkte Schädigung von Nervengewebe entsteht. »Es hört nie auf, ich spüre es auch jetzt im Moment«, fügt er hinzu. Bertolini ist Chairman und CEO von Aetna, einem amerikanischen Krankenversicherer mit einem Jahresumsatz in Höhe von 58 Milliarden Dollar und 46 Millionen Kunden. Im Jahr 2004, in den Bergen, hat seine Schmerzodyssee begonnen: Bei einem Skiunfall brach er sich das Genick. Er hatte Glück im Unglück: Inzwischen kann er sich wieder nahezu normal bewegen. Doch die schwere Rückenmarksverletzung beschert seinem linken Arm bis heute einen »hartnäckigen Schmerz«, wie Bertolini erzählt. »Ich habe anfangs täglich bis zu sieben unterschiedliche Medikamente zu mir nehmen müssen, um diese Schmerzen zu kontrollieren«, erinnert er sich. »Einige davon waren Betäubungsmittel. Mit solchen Drogen war das Arbeiten für mich unmöglich.« Die Ärzte empfahlen ihm, das Geld aus der Berufsunfähigkeitsversicherung anzunehmen, zu Hause zu bleiben und für den Rest seines Lebens hochdosierte Medikamente einzunehmen. Doch Bertolini hörte aus gutem Grund nicht auf sie.

Einige Jahre zuvor hatte er schon einmal die Aussagen von Ärzten hinterfragt und damit das Leben seines Sohnes Eric gerettet. Im Jahr 2001 war bei Eric ein unheilbarer Krebs im Endstadium diagnostiziert worden. Mark Bertolini hängte seinen Job für 18 Monate an den Nagel

und kämpfte sich durch das amerikanische Gesundheitssystem. Die Mediziner gaben Bertolinis Sohn noch sechs Monate. »Bisher hat noch kein Mensch diese Krebsform besiegt«, erinnert er sich an ihre Aussagen. Dass Mark Bertolinis Sohn Eric heute immer noch lebt, verdankt er der Hartnäckigkeit seines Vaters. Dieser fand eine Kombination von lebensrettenden Therapien. »Bis heute ist Eric der einzige mir bekannte Fall, der diese Art von Krebs überlebt hat«, erzählt der Vater. »Allerdings sind seine Nieren von der Therapie zerstört worden. Darum habe ich ihm meine linke Niere gespendet.«

Als Mark Bertolini durch seinen Skiunfall nochmals vom Leben geprüft wurde, entschied er sich für einen Weg frei von Schmerz- und Betäubungsmitteln. Er wollte wieder arbeiten. Da er sich von der Schulmedizin keine nützliche Hilfe versprach, begann er sich mit alternativen Heilmethoden zu beschäftigen.

»Heute stehe ich jeden Morgen um 5:30 Uhr auf, um zu meditieren«, berichtet der Konzernführer. »Asanas, Pranayama und vedische Gesänge helfen mir, meinen Geist zu beruhigen und auf die Achtsamkeitsmeditation vorzubereiten. Dann kann ich mich hinsetzen, um mich innerlich auf die Suche zu begeben.« Die Elemente aus hinduistischen und buddhistischen Lehren sind ein Teil seines »Cocktails«: So nennt Bertolini den Methodenmix, der es ihm ermöglicht, anders mit den starken Nervenschmerzen umzugehen. »Craniosacraltherapie, Akupunktur, Achtsamkeit und Yoga helfen mir, ohne Schmerzmittel zu leben«, erzählt er mit entspannter Stimme.

Inspiziert von seinen persönlichen Erfahrungen, beschloss Aetna-CEO Mark Bertolini, die Ansätze von Yoga und Achtsamkeitsübungen auch seinen 48 000 Mitarbeitern näherzubringen. Um sein Managementteam von der Wirksamkeit zu überzeugen, finanzierte er ein Forschungsprojekt, das die Auswirkung dieser Methoden auf Menschen im Arbeitsumfeld untersuchte. »Ich wollte nicht, dass meine Mannschaft denkt: Nur weil Mark jetzt Yoga macht, müssen wir das auch tun. Die Analyse unserer Belegschaft hat im Vorfeld klar gezeigt: Das obere Fünftel unserer Mitarbeiter, die den größten persönlichen Stress empfinden, verursachen pro Person durchschnittlich um 2 000 Dollar höhere medizinische Kosten als die Mitarbeiter im untersten Fünftel der Stressskala«, erzählt Bertolini. Im Jahr 2010 begann das von seinem Unternehmen gesponserte Forschungs-

projekt an der Duke University. 239 Aetna-Mitarbeiter nahmen freiwillig an der Studie teil. 90 von ihnen wurden einem Yogaprogramm zugeteilt. 96 Mitarbeiter absolvierten ein speziell für Menschen im Arbeitsumfeld designtes Achtsamkeitsprogramm mit dem Namen »Mindfulness at Work.« Die verbleibenden 53 Mitarbeiter bildeten die Kontrollgruppe.

Das Yogaprogramm bestand aus zwölf Einzelstunden in zwölf Wochen, das Achtsamkeitstraining aus vierzehn Stunden im gleichen Zeitraum. Forschungsdirektorin Ruth Wolever von der Duke University untersuchte mit ihrem Team die subjektiv angegebenen und objektiv messbaren Veränderungen. »Wir konnten statistisch signifikante Verbesserungen des persönlichen Stressempfindens und der Schlafqualität feststellen«, schreibt die Wissenschaftlerin in ihrer im Jahr 2012 veröffentlichten Studie. Zudem stellte sie eine »signifikante Verbesserung der Herzrhythmusvariabilität« bei den Teilnehmern der Yoga- und Achtsamkeitskurse fest. Das ist die Fähigkeit unseres Herzens, sich schnell an verschiedene Herausforderungen wie Sport oder Ruhephasen anzupassen.

Die Führung von Aetna ließ die Veränderung der wirtschaftlichen Kennzahlen analysieren. »Wir können sehen, dass die Teilnehmer der Yoga- und Achtsamkeitskurse im Anschluss eine um 62 Minuten höhere Produktivität erreichten«, erzählt Mark Bertolini. »Das ist ein Produktivitätsgewinn von jährlich 3 000 Dollar. Wir haben dieses Programm nun allen Aetna-Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. 13 000 von ihnen haben bereits daran teilgenommen.« Der jährliche rechnerische Produktivitätsgewinn von Aetna liegt dadurch bei 39 Millionen Dollar. Hinzu kommen die reduzierten medizinischen Kosten pro Jahr. »In den meisten Fällen hat Aetna 80 Prozent dieser Kosten getragen«, erzählt mir Ruth Wolever im Gespräch. Das sind die typischen Vereinbarungen in den USA.« Zu Beginn hatte Aetna seiner Belegschaft die Yoga- und Achtsamkeitskurse in den Randzeiten sehr früh morgens oder am Abend angeboten. »Doch die Mitarbeiter wünschten sich auch 55-Minuten-Lunch-Angebote«, erzählt Wolever. »Inzwischen sind das die meistbesuchten Kurse.« Die Mitarbeiter schienen diese Lunch-Termine nicht nur besser in den Tag integrieren zu können, sondern spürten dadurch auch eine unmittelbare Auswirkung auf ihren Arbeitsalltag.

Während die Mitarbeiter bei den Yogakursen persönlich anwesend sein mussten, testete Aetna bei den Achtsamkeitskursen zwei Möglichkeiten:

Die Teilnehmer konnten an einem Kurs persönlich teilnehmen oder sich mit ihrem Computer in einen Onlinekurs einloggen. Die Onlinekurse bestanden aus dem Livestreaming eines Kursleiters, der in Echtzeit mit allen Onlineteilnehmern sprach. Sie führten zu den gleichen positiven Veränderungen im persönlichen Empfinden und in der Produktivität der Teilnehmer wie die Kurse mit persönlicher Anwesenheit. Manche Werte, wie beispielsweise der persönlich wahrgenommene körperliche Schmerz, gingen bei den Onlinekursen sogar noch stärker zurück. »Heutzutage werden fast nur noch Onlinekurse angeboten«, erzählt mir Elisha Goldstein. Er hat das »Mindfulness-at-Work«-Programm entwickelt und ist einer von mehreren Lehrern, die die Onlinekurse durchführen.

»Zu vielen Achtsamkeitsübungen gehören ja auch Yogaelemente. Werden diese auch in den Onlinekursen umgesetzt?«, frage ich ihn.

»Ja. Und die Teilnehmer lieben es, aus ihren ungesunden Bürohaltungen herauszukommen«, erzählt er. »Es sind Übungen darunter, bei denen die Menschen vor ihrem Laptop den Oberkörper drehen oder die Finger lockern können, mit denen sie sonst den ganzen Tag nur tippen.«

Goldstein hat in den Dotcom-Jahren zum Jahrtausendwechsel für verschiedene Telekom-Unternehmen gearbeitet. Dann ließ er diese Welt hinter sich, promovierte in Psychologie und verfasste mehrere Bücher über Achtsamkeit. »Aetna hat inzwischen eine Menge interessanter Kennzahlen über die Auswirkungen von Achtsamkeit auf die Belegschaft veröffentlicht. Doch wie sind die unmittelbaren Rückmeldungen der Teilnehmer?«, frage ich Goldstein.

»Das Feedback, das ich von den Teilnehmern am häufigsten erhalte, lautet: »Ich habe die Kontrolle über mich selbst und mein Leben wieder!«, antwortet er. Christine Beaird, Sales Support Consultant bei Aetna, bestätigt das. Die 44-Jährige hat vor einigen Jahren ihren Mann verloren. Sie versank in Trauer und Depression, und aß zudem zu viel. »Inzwischen empfehle ich das Achtsamkeitsprogramm all meinen Kollegen«, erzählt sie. »Es war mir eine große Hilfe, daran teilzunehmen. Ich verstehe mich selbst besser. Dadurch habe ich viel mehr Kontrolle über mich selbst.« Ihre Kollegin Kellie Gregg ist seit 34 Jahren bei Aetna. Sie arbeitet von zu Hause, und hat ebenfalls an den Online-Achtsamkeitskursen teilgenommen. »Ich verbringe viele Stunden pro Tag mit Arbeit, und es ist extrem stressig«, erzählt sie. »Nach drei Wochen in diesem Kurs habe

ich bereits festgestellt, dass mein Schlaf besser und mein Stress geringer wurde. Ich erlebe meine Arbeit als viel effizienter, seit ich an dem Achtsamkeitstraining teilgenommen habe. Ich bin produktiver, weil ich mich nicht mehr so schnell aufrege. Wenn ich morgens aufwache, fokussiere ich mich zunächst auf meinen Atem, anstatt mir Gedanken zu machen, was ich den ganzen Tag zu tun habe.«

»Aetna will demnächst noch einen Schritt weitergehen und spezielle mobile Angebote zur Verfügung stellen«, erzählt mir Ruth Wolever. »Mit dem Smartphone und Kopfhörern im Ohr kann man sich dann auch von unterwegs in Liveangebote einloggen.«

Nach Ende des zwölfwöchigen Kurses entschieden sich die meisten Teilnehmer jedoch, den »formellen« Teil der Achtsamkeitsübungen alleine zu praktizieren – und das nicht mehr in der Mittagspause, sondern lieber frühmorgens oder am Abend. Den »formlosen« Teil praktizierten sie inzwischen ohnehin immer wieder während des Tages. Das Mindfulness-at-Work-Programm, das von Goldstein entwickelt wurde, und jetzt vom Anbieter eMindfulness technisch umgesetzt wird, ist inzwischen auch für Mitarbeiter weiterer Organisationen verfügbar. Seit kurzem bietet es sogar der US-Bundesstaat Arizona seinen 62 000 Mitarbeitern an.

---

**Unternehmen:** Aetna Inc.

**Branche:** Krankenversicherer

**Sitz:** Hartford, Connecticut (USA)

**Gegründet:** 1853

**Mitarbeiter:** 48 000

**Webseite:** [www.aetna.com](http://www.aetna.com)

**Bemerkenswert:** Mehr als 13 000 Mitarbeiter nahmen an Yoga- und Achtsamkeitskursen teil. Neben subjektiv berichteten Verbesserungen der Lebensqualität der Teilnehmer beziffert CEO und Chairman Mark Bertolini den kumulierten Produktivitätsgewinn dieser Mitarbeiter mit über 30 Millionen Dollar.

---

»Meine persönliche Reise hat auch Aetnas ›Organisational Wellness‹ beeinflusst«, resümiert Bertolini. »Die Entwicklung von Yoga und Achtsamkeit bei Aetna erhält meine uneingeschränkte Unterstützung.« Für Bertolini

ist das Ganze zu einem Herzensthema geworden. Bei einem Gespräch mit Journalisten erlebe ich ihn gewohnt zurückhaltend und kontrolliert in allen unternehmensstrategischen Fragen. Auf sein Achtsamkeitsprogramm angesprochen, erlebt man den anderen Mark Bertolini. Er zeigt eine entspanntere Körperhaltung und redet wie ein Wasserfall. Der immer noch bullig wirkende Bertolini erzählt dann auch gern von den 24 Kilo, die er inzwischen abgenommen hat, und darüber, dass er selbst seinem Arzt das Abnehmen nahelegt. Damit Achtsamkeit nicht nur in den Zwölf-Wochen-Programmen gelebt, sondern auch struktureller Teil der Führungskultur wird, hat Bertolini die Bezahlung seiner Manager angepasst. 50 Prozent des Gehalts sind nun davon abhängig, wie die Chefs ihre Mitarbeiter behandeln. »You can't behave like a jerk and expect to get paid«, fasst Bertolini das Entlohnungssystem zusammen: »Sie können sich nicht wie ein Idiot verhalten und erwarten, dass man sie dafür auch noch bezahlt.«

## Ein Geist auf Wanderschaft

Stellen Sie sich ein mit Wasser gefülltes Glas vor. Schütten Sie in Gedanken zwei bis drei Teelöffel Sand in das Glas, und beginnen Sie zu rühren. Wenn Sie in Ihrer Vorstellung nun ganz nah an dieses Glas herangingen und versuchten, hindurchzuschauen – was geschähe? Durch die ständige Rührbewegung würde der Sand aufgewirbelt, und das Wasser wäre trüb. Das ist der Geist der meisten Menschen im Normalzustand. So wie der Sand im Wasserglas wirbeln uns unsere Gedanken ständig durch den Kopf. Wenn Ihnen das bisher noch nicht bewusst war, dann machen Sie ein kleines Experiment: Lesen Sie am Ende des Satzes für einen Moment nicht weiter, nehmen Sie ganz langsam zehn tiefe Atemzüge, und achten Sie während dieser Zeit einzig und allein auf Ihren Atem.

Den wenigsten ungeübten Menschen gelingt es, den Geist vollkommen auf eine Sache zu fokussieren – und sei es nur zehn Atemzüge lang. Ganz automatisch wandern unsere Gedanken in die Vergangenheit (»Was meinte mein Kollege vorhin damit, als er sagte ...«), in die Zukunft (»Ich muss unbedingt nachher noch daran denken, Spargel zu kaufen ...«) oder einen anderen Ort.

Zahlreiche wissenschaftliche Abhandlungen beschäftigen sich mit diesem wandernden Geist. In den 80 Jahren von 1920 bis 1999 wurden 25 Artikel dazu verfasst. In den Jahren 2000 bis 2013 stieg das Interesse sprunghaft, sodass in nur 13 Jahren 355 wissenschaftliche Texte erschienen. Einen großen Teil unserer wachen Zeit befinden wir uns mit den Gedanken irgendwo – nur nicht da, wo wir gerade sind. Seit es Smartphones gibt, lässt sich das wunderbar beobachten. Wie oft ertappen Sie sich selbst oder wie oft beobachten Sie bei anderen Menschen den regelmäßigen Blick auf das Telefon, selbst wenn keine neue Nachricht eingegangen ist. Im Jahr 2010 haben die Wissenschaftler Matthew Killingsworth und Daniel Gilbert von der Harvard-Universität eine Studie mit 5 000 Menschen aus 83 Ländern veröffentlicht. Die Teilnehmer hatten sich zuvor eine App auf ihr iPhone heruntergeladen, über die sie mehrfach pro Tag nach ihrer Zufriedenheit (»Auf einer Skala von 0 bis 100: Wie glücklich sind Sie gerade?«), nach ihren Gedanken (»Denken Sie gerade an etwas anderes, als an das, was Sie gerade tun?«) und nach ihren Aktivitäten gefragt wurden. Eine gewisse Paradoxie lässt sich nicht leugnen: dass die Wissenschaftler ausgerechnet die kleinen Geräte, die uns ständig ablenken, in diesem Experiment dazu verwendeten, um herauszufinden, ob die Probanden gerade abgelenkt waren ...

In 47 Prozent der abgefragten Momente gaben die Teilnehmer an, mit ihren Gedanken woanders gewesen zu sein. Beispielsweise hatten Sie gerade ein leckeres Gericht vor sich, und dachten an etwas ganz anderes. Die große Ausnahme war: Sex. Da waren die Teilnehmer tatsächlich auch gedanklich bei der Sache ... zumindest so lange, bis Killingsworth und Gilberts iPhone-App piepte und nachfragte, was sie gerade taten.

Je öfter die Teilnehmer jedoch in der App anklickten, mit ihren Gedanken woanders gewesen zu sein, desto geringer waren ihre durchschnittlichen Werte auf der Glücksskala – auch dann, wenn sie angaben, gerade mit angenehmen Gedanken beschäftigt gewesen zu sein. Die Wissenschaftler werteten die Daten der Teilnehmer über einen längeren Zeitraum aus, und kamen zu der Erkenntnis: Wenn Menschen in Gedanken abschweifen, dann ist das nicht die Folge davon, dass sie gerade unglücklich sind, sondern das Gegenteil ist der Fall: Das ständige Abschweifen in Gedanken macht uns unglücklich!

Stellen Sie sich noch einmal das Glas Wasser vor. Was würde geschehen, wenn Sie aufhörten zu rühren? Der Sand könnte langsam absinken,