

Warum Weltkonzern SAP Manager und Mitarbeiter das Meditieren lehrt

Tausende Angestellte des Weltkonzerns SAP meditieren im Büro. Das mindert den Stress und fördert die Kreativität. Achtsamkeit im Job als stille Revolution.

Von Sven Rohde



In der Konzernzentrale in Walldorf leitet Peter Bostelmann (weißes Hemd) eine Übung an. "Search Inside Yourself" heißt das Programm bei SAP

© Felix Schmitt

Elf Frauen und Männer an einem Konferenztisch, die Rücken gerade, die Augen geschlossen. Eine gedämpfte Stimme sagt: "Wir richten uns auf. Wir lassen die Handys ruhen und erlauben uns, hier in diesem Moment anzukommen." – Stille – "Wir lassen alles los und richten unsere volle Aufmerksamkeit auf unseren Atem." – Stille – "Wenn ein Gedanke kommt, nehmen wir ihn wahr, lassen ihn ziehen und richten unsere Aufmerksamkeit zurück auf den Atem."

Peter Bostelmann atmet ein und aus. Er trägt ein weißes Hemd und die Brille randlos. So sehen beim Technologiekonzern SAP viele Manager aus. Auf Bostelmanns Visitenkarte steht "Director Global Mindfulness Practice" – Direktor globale Achtsamkeitspraxis. In diesem Konferenzraum in der Unternehmenszentrale in Walldorf leitet er gerade eine Übung für die Kollegen. Nur eine Glaswand trennt sie vom Korridor. Draußen herrscht Bürobetrieb, Leute hasten vorbei, keiner glotzt. Meditierende sind bei SAP längst kein Hingucker mehr.

Ein Konzern macht Om

Eigentlich ist SAP ein nüchterner Konzern. Einer, dem es immer um Zahlen geht. Die meisten Gehalts- oder Spesenabrechnungen laufen über die Software von SAP. Und jetzt – werden bis Ende 2017 mehr als 6000 der insgesamt 87.000 Mitarbeiter das zweitägige Achtsamkeitstraining "Search Inside Yourself" absolviert haben. Das Unternehmen bietet es als interne Fortbildung an. Weitere 5000 Kollegen stehen auf Wartelisten, um an den größten 50 Standorten weltweit Achtsamkeit zu trainieren.

Ein Konzern macht Om.

Achtsamkeit ist seit geraumer Zeit das Zauberwort für alle Sinn- und Selbstsucher – dem Moment und sich selbst mehr Aufmerksamkeit schenken, klare Gedanken fassen, das Karussell im Kopf stoppen ... nur: Was bitte hat ein Milliardenkonzern wie SAP damit zu tun, ein Schwergewicht im Dax?



Zuhören lernen: In Zweier-Übungen schulen die SAP-Mitarbeiter Empathie und Selbstwahrnehmung. Normale Büros wurden für Meditationen in einen "Raum der Stille" verwandelt

© Felix Schmitt

Im Konferenzraum räumt die Gruppe um Peter Bostelmann den Tisch aus der Mitte, immer zwei Kollegen setzen sich auf Hocker gegenüber. "Was motiviert euch, jeden Morgen zur Arbeit zu kommen?", fragt Bostelmann. Erst soll der eine zwei Minuten sprechen und der andere nur zuhören, ohne Rückfragen, dann umgekehrt. Dyade nennt sich diese Übung. Bostelmann schlägt mit einem Holz gegen eine Klangschale, das Startsignal.

Keine zehn Minuten später fragt er: "Wie war es für euch?" Eine Frau im dunklen Pulli sagt: "Es ist ein Geschenk, wenn jemand einfach nur zuhört. Ich kann mich entspannen und bekomme selbst viel mehr mit." Bostelmann lächelt.

Es geht ihm um Selbstwahrnehmung, Motivation und Empathie. "Man lernt zu beobachten, wie der Geist funktioniert und wie man aus diesem Autopiloten, der uns in den meisten Situationen steuert, in einen Zustand kommt, in dem man eine Wahl hat." Zugegeben, solche Sätze klingen komisch in einer Welt, in der sonst Leistung, Wettbewerb und Effizienz zählen und internationale Teams über Kontinente hinweg Termine koordinieren. Bostelmann stört das nicht. Er hat Großes vor. Er will genau diesen Alltag in der Wirtschaft verändern. Er sagt: "Wir erleben eine stille Revolution!"

Mitarbeiter können schweigend an "Mindful Lunches" teilnehmen

Seit 18 Jahren arbeitet der Wirtschaftsingenieur bei SAP. Auch er war ein Mann der Logik und Formeln, doch irgendwann fing er privat an zu meditieren. Als er für SAP im kalifornischen Silicon Valley Großprojekte leitete, hörte er von den Achtsamkeitskursen beim Nachbarn Google. 2013 lud er deren Erfinder Chade-Meng Tan zu einem Vortrag darüber ein. Das Interesse war groß, die Reaktion der Kollegen auf einen Pilot-Workshop positiv. In Deutschland wurde Personalchef Wolfgang Fassnacht neugierig.

Inzwischen hat sich das Programm etabliert, die Wartezeit für Interessierte beträgt ein Jahr.

Jeden Tag werden in Walldorf halbstündige Meditationen angeleitet. Mitarbeiter können schweigend an "Mindful Lunches" teilnehmen. Und einige Manager eröffnen selbst offizielle Meetings mit einer Atemübung zum Runterkommen.



Auf Socken: Anfangs wurden die Teilnehmer belächelt

© Felix Schmitt

Intern hat Personalchef Fassnacht 25 Mitarbeiter zu Achtsamkeitstrainern fortbilden lassen. Es gehe um wichtige Kompetenzen, sagt er. "Globalisierung und Digitalisierung schaffen eine enorme Beschleunigung. Achtsamkeit hilft, mit dem Stress und dem Tempo, wie wir es hier haben, besser umzugehen."

Um die eher skeptischen Ingenieure bei SAP zu überzeugen, belegen die Trainer anhand zahlreicher Studien, wie positiv sich Achtsamkeitspraktiken auf die Leistungsfähigkeit auswirken und wie emotionale Intelligenz die Produktivität steigert. "Wir müssen in einem Unternehmen wie SAP aufpassen, dass nichts esoterisch rüberkommt", warnt Fassnacht. "Dann gehen Barrieren hoch. Deswegen haben wir ganz bewusst den Titel von Google übernommen: Search Inside Yourself – das klingt nach Forschung." Alles sei sowieso immer freiwillig. Wer will schon auf Dienstanweisung achtsam sein?

"Werden wir nicht als die Esos abgestempelt?"

Natürlich wurde anfangs gelächelt, wenn ein Kollege zum Meditieren verschwand. "Werden wir nicht als die Esos abgestempelt?", fragte auch Margret Ammann. Als Ombudsfrau ist sie mit den Befindlichkeiten im Konzern bestens vertraut, sie kennt die Vorbehalte und Konflikte, da ist SAP wie jeder andere Weltkonzern. Ist das alles eine gute Idee? Kann noch Karriere machen, wer mit Kollegen auf einem Kissen im Kreis hockt? Wird eine Chefin noch ernst genommen, wenn sie auf Socken ihrem Atem lauscht? "Ja", sagt Ammann heute, "unbedingt." Als eine der Ersten propagierte sie das Programm in Deutschland. Wie man im Beruf mit Konflikten umgehe, werde in der modernen Arbeitswelt zur großen Herausforderung, weil die Hierarchien verflachten. "Wir müssen die Menschen für die Zukunft wappnen", sagt Ammann. "In der Meditation können wir entdecken, dass wir unseren Emotionen

nicht ausgeliefert sind. Das ist entscheidend, wenn wir anders mit Konflikten umgehen wollen."



Auf Mission: Peter Bostelmann hörte von dem Training bei Google, jetzt ist er Direktor für Achtsamkeit bei SAP. 6000 der 87.000 Kollegen haben bereits teilgenommen

© Felix Schmitt

Bislang erfüllt das Programm die Hoffnungen, das zeigen Befragungen der Teilnehmer. Vier Wochen nach dem Kurs ist der Durchschnittswert beim "Wohlbefinden" um 6,5 Prozentpunkte gestiegen, bei "Fokussierung" um 10 Prozentpunkte, bei "Kreativität" um 7,4 Punkte. Das persönliche Stressempfinden dagegen sinkt um 5 bis 6 Punkte. Und diese Effekte verstärken sich sogar über die Monate, wie eine zweite Befragung ein halbes Jahr nach Kursende belegte. Für SAP ist dieser Effekt besonders wichtig. Das Unternehmen beschäftigt keine Akkordarbeiter, die mit einer Prämie zu mehr Leistung bewegt werden könnten. Es ist angewiesen auf die Eigenmotivation der Leute, auf ihren Kopf – und an den kommen Firmen nur schwer ran.

Die Zahl der Fehltage sinke so sehr, dass sich das Programm selbst bezahle

"Unsere Achtsamkeitspraxis hat einen messbaren Einfluss aufs Geschäft", sagt Peter Bostelmann, der Achtsamkeitsdirektor. "Wir sehen eine signifikante Steigerung des Engagements und des Vertrauens in Führungskräfte." Die Zahl der Fehltage sinke so sehr, dass sich das Programm selbst bezahle. Er hat einen Return on investment von 200 Prozent errechnet. SAP nutzt es inzwischen sogar, um Talente nach Walldorf zu locken. Die Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung jenseits des Jobs klingen für viele Bewerber nach Verheißung.

"Room of Silence", Raum der Stille", steht an einer Milchglastür. Handy und Laptop sind unerwünscht. Ansonsten gleicht der Raum den Büros links und rechts auf dem Gang, die gleichen Fenster, der gleiche graue Teppich, die gleichen kahlen Wände. Statt eines Schreibtischs stehen ein paar Stühle im Kreis. Und auf dem Boden hockt auf einem roten Kissen Oliver Bareiß.

Bareiß ist Berater in der internen IT-Abteilung, er hilft, die Software richtig einzusetzen. Privat macht er seit mehr als zehn Jahren Yoga. Wenn die Kollegen zum Mittagessen gehen, schaltet er gern das Telefon aus und meditiert, auf seinem Bürostuhl – inzwischen besucht er regelmäßig auch die Meditation im Raum der

Stille. Die Vorbehalte kennt er gut. "Hier gibt es eine stark leistungsorientierte Denke", sagt er. Als das Büro zum stillen Raum umgewandelt wurde, wurde erregt diskutiert. Die umliegenden Büros sind mit bis zu 50 Prozent überbelegt, ein Teamleiter drohte sogar mit Besetzung.

Bareiß arbeitet seit 23 Jahren bei SAP. In dieser Zeit hat er eine stetige Verdichtung der Aufgaben erlebt – und die negativen Folgen. "Bei manchen Kollegen denke ich: Wenn die doch jetzt zur Achtsamkeit fänden und nicht erst, wenn sie nach dem Burnout in die Wiedereingliederung kommen." Aber jeder müsse sich selbst fragen, wie er den enormen Anforderungen begegnen wolle. Ihn selbst mache das Meditieren ruhiger. Er schöpfe Kraft, um den Arbeitstag besser zu meistern.

Man kann sich fragen, ob SAP das Programm nur propagiert, um mehr aus den Leuten herauszuholen

Natürlich kann man sich fragen, ob SAP das Programm nur propagiert, um mehr aus den Leuten herauszuholen. Ob hier eine tief gehende spirituelle Praxis aus ihrem Kontext gerissen und als Führungstechnik missbraucht wird. Ob, wie Kritiker sagen, eine "Ökonomisierung der Seele" vorangetrieben wird. IT-Berater Bareiß sagt, solange er die Deutungshoheit behalte, was mit ihm passiere, seien die Motive seines Unternehmens zweitrangig. Er sagt aber auch: "Achtsamkeit darf nicht missbraucht werden, um noch mal 20 Prozent Leistung draufpacken zu können."

So sieht man es auch im Betriebsrat. Auch dort war man zunächst skeptisch und schickte Abgesandte zur Selbsterfahrung. "Die Rückmeldungen waren durchweg positiv", sagt der Betriebsratsvorsitzende Klaus Merx. Das Programm biete eine gute Chance, sich vor einem Übermaß an Stress zu schützen. Aber, betont er, man dürfe das Unternehmen nicht aus der Verantwortung entlassen. "Achtsamkeit ist aus unserer Sicht Verhaltensprävention gegen Burnout." Verhalten sei wichtig, aber die Verhältnisse seien wichtiger. "Was tut SAP bei den Rahmenbedingungen?" Die Meditation dürfe keine Ausrede werden.



Peter Bostelmann wird nicht müde zu betonen, dass es nicht um die Effizienzsteigerung der Seele gehe. Sondern um eine neue Haltung. "Wir wollen den Alpha-Typen vermitteln, dass eine starke

Führungspersönlichkeit heute mitfühlend und zugewandt ist – und deswegen noch lange kein Weichbrot."

Inzwischen wird er sogar in die Führungsetagen anderer Konzerne eingeladen. Neulich war er bei Thyssenkrupp, um in kurzen Übungen vorzuführen, worum es ihm geht. Er referiert dann über seine Mission: die stille Revolution in den Büros.