



New economy.

Alles, was wir sind, entsteht mit unseren Gedanken. Mit unseren Gedanken machen wir die Welt, sagte Buddha. Ein deutscher Unternehmensberater folgte diesen Worten und fand so nicht nur sein inneres Gleichgewicht – sondern eine ganz neue Ökonomie.

Eine Geschichte ähnlich der von Kai R. könnten wahrscheinlich viele von uns erzählen. Da ist einer, dessen Leben gerade wie ein Pfeil verläuft. Mit einer eindeutigen Richtung. Der Richtung der Leistung, der Anerkennung, des Erfolgs. Kai R. setzt sich Ziele, erreicht diese, hakt sie ab. Um dann gleich weiterzueilen auf der nächsten Etappe seines Weges: nach vorne, nach oben.

Diese Muster wiederholen sich. Ziel für Ziel, immer wieder. Es soll nicht verschwiegen werden, dass dieser Weg auch Anstrengung bedeutet, Kraft, Verzicht. Doch anders geht es eben nicht. Immerhin: Der Weg führt zum Erfolg. Zu Anerkennung. Gesellschaftlich und auch finanziell. Doch eines tut er nicht: Er führt nicht zum Glück.

Zumindest nicht für Kai R.

Diese Erkenntnis ist bitter. Alle Rechnungen gehen auf. Trotzdem bleibt unterm Strich keine positive Bilanz stehen. Nur eine Frage. Oder besser zwei: Warum? Und: Was tun, damit es anders wird?

Kai R. setzt sich mit beiden Fragen intensiv auseinander. Schließlich ist er ein Denker, ein Forscher, ein Macher. Und gelangt zu Antworten, die auf den ersten Blick unorthodox sind, auf den zweiten Blick naheliegend, logisch, ja zwingend. Noch mal von vorne. Kai Romhardt wird 1967 in der Hansestadt Hamburg

geboren. Früh schon beginnt der Junge, sich über Leistung zu definieren. Klar, dass er das Abitur macht, aber nicht irgendeines, sondern das beste seiner Schule. Es folgt eine Ausbildung, nicht irgendeine, sondern die beim großen, beim renommierten Axel Springer Verlag. Klar, dass Kai Romhardt erst an der Universität Hamburg, dann aber bald an der Schweizer Elite-Universität St. Gallen studiert, an der Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Institut für Betriebswirtschaft. Die Uni Hamburg ist zu sehr ein Massenbetrieb. „St. Gallen war fordernder, interessanter, leistungsorientierter“, sagt er. Und passt damit genau ins Schema. Wieder ist Kai Romhardt ganz vorne dabei. Er meistert sein Studium mit Bravour, wechselt nahtlos und ohne Zeitverlust nach Genf, wo er promoviert. Thema: Wissensmanagement. Ein damals sehr junges Thema. Ein Thema, in dem sich ein junger Forscher profilieren kann. Und das tut Kai Romhardt selbstredend auch.

Gemeinsam mit ein paar Mitstreitern konzipiert und schreibt er das Werk „Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“. Das Buch wird ein Bestseller. Und ist es bis heute geblieben. Aktuell verkauft es sich in seiner sechsten Auflage. Da Kai Romhardt in Genf promoviert,

muss er seine Doktorarbeit auf Französisch verteidigen, eine Sprache, die er nicht gerade gut beherrscht. Also nimmt er einen Französisch-Crashkurs. Kein Hindernis, das sich nicht überwinden lässt. Alles gelingt. Nun stehen Dr. Kai Romhardt sämtliche Türen offen.

„Hier“, sagt er, „fing es eigentlich so richtig an. Bisher gab es immer einen nächsten logischen Schritt. Abi, Diplom, Promotion. Jetzt hatte ich zum ersten Mal die Freiheit, selbst zu entscheiden. Und ich stellte fest: Ich weiß nicht, was ich will.“

Also wendet Kai Romhardt sein bisheriges Entscheidungsmuster an: Wo ist die steilste Entwicklungskurve zu erwarten, der größte Zugewinn? Er steigt bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company ein.

„Ich habe mich nicht entschieden“, sagt er, „ich habe mich entscheiden lassen. Denn das war der Job, der in meiner Situation der naheliegendste war, sämtliche meiner Kommilitonen hätten ihn genommen. Also wählte auch ich ihn.“

Eingefädelt auf der breiten Autobahn des Erfolgs. Doch Glück stellt sich keines ein. Auch nicht Zufriedenheit. Oder gar das Gefühl, den Platz gefunden zu haben, wo man hingehört.

Romhardt kompensiert Leere durch Leistung. Er arbeitet jetzt achtzig, neunzig Stunden pro Woche. Bis er merkt, >



Kai Romhardt: „Ein Unternehmer, der achtsam wirtschaftet, entfaltet eine enorme Hebelwirkung.“

dass es so nicht geht. Der Körper rebelliert. Der Geist auch. Kai Romhardt nimmt die nächste Ausfahrt. Runter von der breiten Autobahn des Erfolgs. Er kündigt.

Und befindet sich nun irgendwo im Niemandsland. In völlig unbekanntem Terrain. Für einen, dessen Leben immer so gerade verlief wie ein Pfeil, ist das ein irrer Knick. Kai Romhardt fällt in eine Depression, lässt sich in eine psychosomatische Klinik einweisen. Als er wieder auf die Beine kommt, weiß er, er muss seine innere Kompassnadel neu ausrichten, um seinen Weg zu finden.

Dann passiert etwas, das sich als der große Wink des Schicksals erweisen sollte. Kai Romhardt geht ins Kino. Danach weiß er genau, was er tun muss.

„Ich sah den Dokumentarfilm ‚Schritte der Achtsamkeit‘. Er erzählt von der Pilgerreise des vietnamesischen Zen-Meisters und Friedensaktivisten Thich

Nhat Hanh nach Bodhgaya, dem Ort in Indien, von dem der Buddhismus ausging. Der Film dokumentiert seinen Weg so, dass das eigentliche Ziel deutlich wird: Schritt für Schritt, Atemzug für Atemzug die Kunst des Bei-sich-selber-Ankommens als Ziel der eigenen Lebensreise zu verstehen.“

Kai Romhardt verlässt das Kino. In der Zwischenzeit ist frischer Schnee gefallen. In der makellosen Schneedecke versucht er, erste Schritte der Achtsamkeit zu gehen. Er betrachtet den Abdruck seiner Schritte im Schnee. „Da verstand ich, dass die Summe dieser Schritte mein Leben ist. Bisher war mein Leben ein Portfolio an Projekten gewesen – kurzfristig, mittelfristig, langfristig. Es passierte häufig, dass ich dachte: Dieser Tag ist zwar kaputt, dafür wird sich aber in der Zukunft ein Erfolg einstellen. Jetzt verstand ich, dass ich auf diese Weise meine Gegenwart verpasste.“

Kai Romhardt beschließt zu handeln. Er gibt in Hamburg alles auf und geht nach Frankreich, in das buddhistische Zentrum Plum Village. Hier lehrt der Zen-Meister Thich Nhat Hanh. Insgesamt verbringt er zwei Jahre dort.

„Wohlgemerkt“, sagt er, „ich wurde kein Buddhist. Thich Nhat Hanhs Lehre ist konfessionsübergreifend. Im Kloster lernte ich einfach nur die Kunst des achtsamen Lebens.“

Im Kloster lernt Kai Romhardt auch seine spätere Frau kennen. Gemeinsam ziehen sie nach Berlin. Wie soll es nun weitergehen?

Kai Romhardt tut das, was er am besten kann: Er legt seine Kompetenzen in Sachen Wirtschaft und in puncto Achtsamkeit zusammen. Er gründet eine Unternehmensberatung mit dem Ziel, eine heilsamere Ökonomie zu schaffen. Er schreibt ein Buch, um jenen, die genauso gehetzt auf der Überholspur leben

wie einst er, die Erkenntnisse zu vermitteln, die er während seiner Zeit im Zen-Kloster gewonnen hat. Er ruft ein Netzwerk für Achtsame Wirtschaft ins Leben, um Wirtschaftstreibende, die eine buddhistische Ethik in die Ökonomie einfließen lassen wollen, zu verbinden. Er schreibt noch ein Buch, um die Erkenntnisse, die er durch seine Arbeit im Netzwerk und als Unternehmensberater gewonnen hat, zu dokumentieren und anderen zugänglich zu machen.

Doch was ist jetzt anders? Hat er bloß von einer Unternehmensberatung, für die er als Angestellter gearbeitet hat, zu einer anderen Unternehmensberatung gewechselt, in der er sein eigener Chef ist? Ist er jetzt zufrieden? Oder gar glücklich? Was hat sich verändert?

„Alles“, sagt Kai Romhardt. „Denn ich habe einen neuen Zugang zu den Dingen erhalten. Ich bin jetzt bei mir selbst angekommen.“

Was heißt das? „Das heißt, dass ich nicht länger bereit bin, die Gegenwart zu verpassen, um auf einen Erfolg der Zukunft zu setzen. Denn die Zukunft gibt es nicht. Es gibt nur das Hier und Jetzt.“

Und er erklärt: „Während meiner Zeit im Zen-Kloster Plum Village hat sich mein Verständnis von Arbeit komplett verändert. Im Feld der Arbeit ist bei mir kaum ein Stein auf dem anderen geblieben.“ In dem Augenblick, in dem die Arbeit achtsam betrachtet wird, findet eine große De-Identifikation statt. Früher hat Kai Romhardt sich über seine Leistung identifiziert. Jetzt weiß er: Wenn ein Projekt scheitert, so scheitert das Projekt, nicht aber er.

„Wenn man mit Achtsamkeit an die Arbeit geht, entsteht eine große Frische. Es ist beinahe so, als würde man alles zum ersten Mal tun. Man ist nicht länger betriebsblind. Im Gegenteil, es können daraus ganz neue Einsichten erwachsen.

Warum mache ich gerade das? Warum mache ich es gerade so? Warum mache gerade ich das?

Das Modell lässt sich weiterspinnen. Ein achtsamer Umgang mit den eigenen Mitarbeitern kann dazu führen, dass sich bei diesen bislang unentdeckte Potenziale auftun und sie ihre Arbeitskraft und -motivation viel besser entfalten können. Ein achtsamer Umgang mit der eigenen Zeit kann dazu führen, dass man, obwohl man das eigene Handeln entschleunigt, am Ende mehr Zeit zur Verfügung hat, weil man Nutzloses weglässt. „Ich weiß aus Erfahrung, dass es möglich ist, das erlesenste Essen und den besten Wein zu konsumieren, ohne dabei einen Genuss zu verspüren, weil man in Gedanken mit etwas ganz anderem beschäftigt ist.“

Das Leitmotiv der Achtsamkeit lässt sich natürlich auch auf den Umgang mit Geld anwenden. Wenn wir keine Produkte mehr kaufen, deren Hersteller im Verdacht stehen, Kinderarbeit zu tolerieren, wird es eines Tages keine Kinderarbeit mehr geben. Wenn wir keine Aktien von Unternehmen mehr halten, welche die Umwelt verantwortungslos verschmutzen, wird die Umweltverschmutzung zurückgehen.

„Wirtschaft“, erklärt Kai Romhardt, „ist kein autarkes System, das außerhalb unseres Selbst steht. Wirtschaft geschieht uns nicht. Wir sind es, die jeden Tag bewusst oder weniger bewusst kaufen und konsumieren. Wir sind es, die jeden Tag durch unsere Investments Sinnvolles oder weniger Sinnvolles unterstützen. Wir sind es, die jeden Tag durch unsere Arbeit entscheiden, ob wir zur Zufriedenheit oder zur Unzufriedenheit in der Welt beitragen.“

Gerade deshalb sei es so wichtig, mit achtsamen, mit bewussten Augen durch das Leben zu gehen. „Es funktioniert nicht so, dass wir per Knopfdruck, von

jetzt auf heute, alles verändern können, und die Welt ist morgen eine andere. Es geht um einen Prozess, um einen Übungsweg, um eine kontinuierliche Justierung.“

„Aus Achtsamkeit entsteht Konzentration. Aus Konzentration erwächst Einsicht. Und Einsicht verändert die Dinge. Es entsteht eine neue Perspektive, ein neuer Ansatzpunkt, ein neuer Gestaltungsspielraum. Der Unternehmer, der sich selbst verändert, hat eine enorme Hebelwirkung. Schließlich ist er Vorbild für sein Team, für seine Mitarbeiter, für die nachrückende Generation.“

Das Leben sei nun einmal durchdrungen von wirtschaftlichen Prozessen. Wir könnten sie nutzen, um eine Ökonomie zu schaffen, die dem Menschen dient. Denn Wirtschaft, davon ist Kai Romhardt überzeugt, muss ethisch sein. Die Wirtschaft müsse für den Menschen da sein, nicht umgekehrt. Das Referenzmodell des „homo oeconomicus“ habe ausgedient. Denn eine Wirtschaft, die sich primär auf materielles Wachstum gründe, könne nicht glücklich und zufrieden machen. „Als Gesellschaft bedarf es einer Maximierung der Tätigkeiten, die sinnvoll sind, statt einer Maximierung der Tätigkeiten, durch die sich das meiste Geld verdienen lässt.“

Ein Paradebeispiel für diesen Ansatz ist die Geschichte von Muhammad Yunus, die private wealth schon ausführlich >





Das Berliner Zentrum „Quelle des Mitgefühls“ ist Begegnungsstätte für alle, die auf der Suche nach Stille und Inspiration sind.

im Sommer 2006 erzählt hat. Auch er ist ein Siegertyp, auch er steht immer auf der Seite des Erfolgs. Yunus, Sohn eines reichen Goldschmiedes aus Bangladesch, erhält eine exzellente Ausbildung an der renommierten Privat-Universität Vanderbilt in Nashville, Tennessee. Er kehrt dann in seine Heimat zurück und wird im Alter von nur 32 Jahren Direktor der Universität Chittagong in Bangladesch.

Doch auch er erkennt, dass das nicht alles gewesen sein kann. Auch er macht eine Art Perspektiv-Wechsel durch. „Die Struktur des Kapitalismus“, glaubt Muhammad Yunus, „muss vervollständigt werden durch die Einführung von Sozialunternehmen.“ Der Zweck dieser Unternehmen sei nicht die Gewinnmaxi-

mierung, sondern die Lösung von sozialen und von Umweltproblemen.

Deshalb gründet Yunus 1976 das Kreditunternehmen Grameen. Es soll durch die Vergabe von Mikrokrediten den Menschen aus der Armut helfen. Bis heute hat seine Bank schon mehr als sechs Millionen Kleinkredite vergeben – 95 Prozent seiner Kunden sind übrigens Frauen. Der Erfolg dieses Konzepts ist beeindruckend: Knapp der Hälfte der Kreditnehmer ist es tatsächlich gelungen, der Armut zu entkommen. Und in mehr als 60 Entwicklungsländern hat die Grameen Bank mittlerweile Nachahmer gefunden. Yunus selbst erhielt Ende 2006 den Friedensnobelpreis.

Die Grameen Bank ist nur ein Beispiel. Es gibt zahlreiche weitere Bewegungen,

die in die Richtung einer heilsamen und verantwortungsvollen Ökonomie weisen. Das Konzept des Social Entrepreneurs beispielsweise versucht, den Sinn unternehmerischen Handelns wieder nach vorne zu bringen – vor die Kardinalziele Wachstum, Wettbewerb, Rendite.

Das Modell des „Bedingungslosen Grundeinkommens“, nach dem jeder Bürger unabhängig von seiner wirtschaftlichen Lage vom Staat eine gesetzlich festgelegte und für jeden gleiche finanzielle Zuwendung erhalten soll, die seine Existenz sichere, gibt den Menschen die Freiheit, Tätigkeiten nachzugehen, die sie als wirklich sinnvoll und nützlich erachten.

Doch bei allen Überlegungen, bei allen Modellen und bei allen Ansätzen – Veränderung kann in letzter Konsequenz immer nur bei jedem Einzelnen selbst beginnen. Kai Romhardt hat sich selbst verändert. Und doch ist er derselbe geblieben: einer, der seinen Weg gerade geht und vorne mit dabei ist. Allerdings nun nicht länger auf dem Weg der steilsten Entwicklungskurve, sondern auf dem Weg der Achtsamkeit, der Zufriedenheit und der Sinnhaftigkeit.

Wenn Romhardt heute über seine Arbeit spricht, lächelt er. Sein Leben ist die Summe seiner Schritte. Also will er jeden dieser Schritte achtsam und bewusst tun. „Die Gegenwart“, sagt er, „ist viel zu wertvoll, als dass ich sie verpassen möchte.“ □

Text: Sabine Holzknecht

Achtsame Informationen.

// Lektüre von Kai Romhardt

- Wir sind die Wirtschaft. Kamphausen, 2009
- Slow down your life. Vom Glück der Gelassenheit. Ullstein, 2006
- Wissen ist machbar. Econ, 2001

// Veranstaltungen

- 26.–29.08.2010: Wege in eine achtsame Wirtschaft. Europäisches Institut für Angewandten Buddhismus (EIAB) in Waldbröl (Nähe Köln/Bonn)
- 23.–24.10.2010: Business Retreat in Wien/Österreich
- 06.–09.01.2011: Business Retreat in Berlin

// Links

- www.romhardt.com
- www.achtsame-wirtschaft.de
- www.eiab.eu (Europäisches Institut für Angewandten Buddhismus)

// Seminar für Professionals in Berlin

- 31.05.–01.06.2010: Zen für Knowledge Professionals
- 20.–21.09.2010: Mind Skills – Konzentration auf das Wesentliche
- 15.–16.11.2010: Zen für Professionals – Achtsamkeit im Arbeits- und Führungsalltag