

# Eine Unternehmerin in der Krise richtet sich neu aus – nach buddhistischen Prinzipien



Beate Ludwig arbeitet als Unternehmerin nach buddhistischen Prinzipien.

Die langjährige Buddhistin Beate Ludwig geriet 2005 mit ihrem Unternehmen in eine Krise. Doch statt Leute zu entlassen und zu sparen, wendete sie die Prinzipien des Dharma an und praktizierte Freigebigkeit, Selbstreflexion und Weisheit.

von Maren Kuntze

**B**ei der Hamburger Kommunikationsagentur *Ludwig + Team* ist alles ein bisschen anders: Auf jedem Schreibtisch stehen frische Blumen, mittags wird gemeinsam gekocht, und jeder kann sich aus dem mit Bio-Produkten gut gefüllten Kühlschrank bedienen. Im Konferenz-Raum wacht eine goldene Buddha-Figur über die Gespräche. „Sein sechs Meter großer Bruder steht im Tashi Dargye-Kloster in Tibet,“ sagt Beate Ludwig. Die Agentur hat die Statue dem Tempel gespendet.

Mit am Konferenztisch sitzen Irmi Jeuther und Arne Schaefer von *LotusConsult*, zwei Unternehmensberater aus Berlin mit buddhistischem Hintergrund. Das Team ist heute vollständig versammelt. Das kommt eher selten vor, denn die acht festen und freien Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommen und gehen zu unterschiedlichen Zeiten – ganz individuell, je nach persönlicher Lebenssituation. Julia Kerl arbeitet halbtags, um sich ausreichend um ihre beiden Kinder kümmern zu können. Jana Schuldt baut nebenbei eine Yogaschule auf und kommt deshalb nur an drei Tagen in die Agentur. Christian Glossner, zuständig für die Buchhaltung, schaut einige Stunden pro Tag herein, nachdem er in seiner homöopathischen Praxis Klienten behandelt hat. Die Atmosphäre ist heiter, konzentriert und gleichzeitig entspannt.



## Misstrauen, Ärger und Angst – ein Unternehmen kurz vor dem Ruin

So harmonisch ging es in der Agentur an der Rothenbaumchaussee jedoch nicht immer zu. Vor allem um das Jahr 2005 herum kriselte es in dem 1989 gegründeten Unternehmen. Umsatz und Gewinn gingen zurück, das Bruttoeinkommen der Firma schrumpfte beträchtlich. „2006 war die Firma ernsthaft in Gefahr und damit auch meine Existenz“, erinnert sich Beate Ludwig.

Die damals dramatische Lage führt die PR-Spezialistin auf mehrere Ursachen zurück, sowohl geschäftliche als auch private. „Durch die ganzen Umstände hat sich meine eigene Stimmung und Motivation immer mehr verschlechtert. Ich war frustriert, launisch und häufig schlecht gelaunt“, gibt die Unternehmenschefin preis. „Im Umgang mit dem Personal reagierte ich sehr wechselhaft – mal freundlich, offen und humorvoll, dann wieder streng und verschlossen. Ich hatte hohe Erwartungen und Ansprüche.“ Angestellte verließen die Firma. Das Betriebsklima war geprägt von Misstrauen, Intrigen, Ängsten und Unzufriedenheit.

Nach und nach verlor die Agentur mehrere Klienten und dann auch einen der großen Kunden. Als Grund gab er an, dass ihm nicht die Aufmerksamkeit und Konzentration zugekommen sei, die er erwartet hatte. Beate Ludwig musste etwas unternehmen – die Firma stand kurz vor dem Ruin.

Was bleibt zu tun, wenn das Unternehmen bereits in einer finanziellen Schieflage ist? „Der normale Impuls in einer solchen Situation sagt: Sparen! Leute entlassen und die Ausgaben reduzieren, um die Firma zu sanieren“, so die Unternehmerin. „Mit dieser Weltsicht sind wir aufgewachsen, diese Einstellung ist tief in uns verwurzelt.“

Doch die praktizierende Buddhistin entschied sich für einen anderen Weg. „Ich musste bei mir selbst etwas verändern, in meiner Einstellung.“ Sie war überzeugt, ihre Firma nur retten zu können, wenn sie konsequent die buddhistischen Prinzipien im gesamten Arbeitsalltag anwendete und bei sich selbst anfang.

Dabei ging es ihr vor allem um Karma – also das Prinzip, dass alles, was wir erleben, Resultat der eigenen Handlungen und Gedanken ist. Leiden entsteht aus Verletzungen, die wir anderen zufügen. Glück gedeiht aus Wertschätzung und Sorge um das Wohl der anderen. Durch das Nachdenken über Karma gewann Beate Ludwig einen neuen Blick auf ihre Situation und konnte selbst Verantwortung übernehmen, statt anderen oder äußeren Umständen die Schuld zu geben.

„Das Gesetz von Karma besagt: Nur aus heilsamen Handlungen entsteht etwas Positives. Wenn ich beispielsweise freigiebig bin und dafür Sorge, dass andere Menschen in Fülle und Glück leben können, dann werde auch ich meine Ziele erreichen und Fülle und Glück erfahren“, erklärt das ehemalige Vorstandsmitglied des Tibetischen Zentrums Hamburg. Folglich entschied sie sich für einen radikal anderen Weg: „Ich musste investieren, um Geld zu verdienen,“ beschreibt sie ihre neue Ausrichtung.

## Karma-Kapitalismus – was steckt dahinter?

Beate Ludwig wollte ihre ethischen Überzeugungen auch im Beruf leben, doch ohne den buddhistischen Hintergrund nach außen zu tragen. Zentraler Impulsgeber für diesen Ansatz war für sie das Buch „Die Weisheit des Diamanten“ von Geshe Michael Roach.

Es basiert auf dem Diamant-Sūtra, in dem es um die Natur der Wirklichkeit geht. Das Mahāyāna-Sūtra legt vor allem die Philosophie von Leerheit und Abhängigem Entstehen dar, wie sie im Mahāyāna-Buddhismus entwickelt wurde. Daraus leitet Geshe Michael Roach Grundsätze für ein ethisch begründetes, erfolgreiches Business ab. „Wer das Abhängige Entstehen erkennt, handelt achtsam,“ lautet ein wichtiger Gedanke dieses Sūtras. Auf das Verhalten im Geschäftsleben angewendet, heißt das: Wer sich am Wohl der anderen orientiert, statt selbstsüchtig zu handeln, wird Erfolg haben.

Nach intensiver Auseinandersetzung mit dem Buch machte es sich Beate Ludwig zur Aufgabe, Business und Buddhismus zusammenzubringen. Bei der Umsetzung dieser nicht ganz einfachen Aufgabe brauchte sie Hilfe. Anfang 2006 engagierte sie *LotusConsult*.

Das Berliner Coaching-Team Irmi Jeuther und Arne Schaefer wenden in ihrer Einzel- und Organisationsberatung unter anderem die Prinzipien des von Michael Roach ins Leben gerufenen *Diamond Cutter Institutes* (DCI) an. „Der Grundgedanke ist, das Gesetz von Karma direkt im unternehmerischen Kontext einzusetzen und damit ein Unternehmen werteorientiert zu führen,“ erklärt Irmi Jeuther. „Wir haben durch unsere Arbeit erfahren: Diese Art der Unternehmensführung führt – konsequent angewandt – zu motivierten Mitarbeitern, zufriedenen Kunden, zuverlässigen Lieferanten und wirtschaftlichem Erfolg.“



Der Weg zur Veränderung war keineswegs leicht. Mehrere Mediationen waren erforderlich, um alte Konflikte und Missverständnisse zu klären. In Teamentwicklungsprozessen fanden alle Beteiligten zu Vereinbarungen für eine konstruktive und verlässliche Zusammenarbeit. „Dies erforderte sehr viel Mut und Kraft von Beate Ludwig. Sie stellte sich ihrem Team und stand zwei Tage lang für Verbesserungsvorschläge und für die Bereinigung von Konflikten jeder einzelnen Mitarbeiterin zur Verfügung,“ erkennt Arne Schaefer die Kritikfähigkeit der Unternehmerin an.

Kosten anderer? Muss ich meine Moral und mein Engagement gegen Diskriminierung und Umweltverschmutzung an der Tür zum Büro abgeben?“

Die Ergebnisse der Wertediskussion fanden Eingang in eine neu formulierte Unternehmensphilosophie. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Transparenz, Respekt und Fairness gehören ebenso zu den neuen Werten wie die Anerkennung der Individualität eines jeden Menschen. Es wurde ausgiebig diskutiert, wie Fairness und die anderen Tugenden innerhalb des Arbeitsalltags des Teams sowie im Umgang mit Kunden und Lieferanten konkret zum



Das Team der Agentur Ludwig+Team war maßgeblich an der Neuausrichtung des Unternehmens beteiligt.

## Ein Ethik-Kodex für das Unternehmen

Unter Anleitung der Coaches erarbeitete das Team Strukturen, die die Zusammenarbeit erleichtern. Dazu gehören regelmäßige Teamsitzungen, ein geregelter Informationsfluss sowie Absprachen über Zuständigkeiten. Darüber hinaus entwickelte das Team gemeinsam Visionen und definierte einen Wertekanon, der heute als Handlungs- und Entscheidungsgrundlage fungiert.

„Welche Werte haben wir? Welcher Ethik-Kodex liegt unserem Verhalten zugrunde? Und nach welchen Regeln wollen wir miteinander, mit den Kunden und Lieferanten arbeiten,“ fasst Beate Ludwig die Überlegungen zusammen.

Über viele Monate zogen sich die Brainstormings und Ausarbeitungen hin. Vorurteile standen lange Zeit ganz oben auf der Agenda. Senior-Beraterin Cristina Grovu berichtet aus ihrem BWL-Studium, dass dort die Meinung herrschte, soziales Denken und ethisches Verhalten müssten vollständig aufgegeben werden, sobald man in der Wirtschaft arbeitete. Dies brachte sie in die Diskussionen ein: „Sind reiche Leute wirklich nur reich geworden auf

Ausdruck kommen sollen. Alle waren sich beispielsweise darüber einig, günstige Lieferanten nicht noch weiter im Preis drücken oder Rechnungen nicht erst nach der zweiten Mahnung zahlen zu wollen, nur um zu sparen. Auch soziales Engagement spielt für alle eine Rolle: So werden gemeinnützige Projekte immer wieder mit Mitteln und Manpower der Agentur unterstützt.

Im Buddhismus – und im Christentum – gibt es die „unheilsame Handlung“ des Lügens. Die „heilsame Handlung“ ist dementsprechend: die Wahrheit sprechen und wahrhaftig sein. Was genau heißt „nicht lügen“? Beate Ludwig erzählt, wie die Agentur Situationen meistert, die dieses Prinzip herausfordern: Ein Kunde forderte sie einmal auf, eine günstige Druckerei weiter im Preis zu drücken mit der Lüge, dass ein anderer Anbieter noch billiger sei. „Ist es mein Wunsch, in einer Welt zu arbeiten, in der nach ethischen Prinzipien gedacht und gehandelt wird, dann muss ich selbst damit anfangen. Definiere ich mich als Opfer und die unmoralische Welt als Täter, dann habe ich die Lehren des Buddha vom Abhängigen Entstehen nicht verstanden“, ist die Buddhistin überzeugt. Die Verantwortung für jegliche Umstände, in denen der



Mensch sich wiederfindet, könne er nicht abgeben. Dies wiederum eröffnet Spielräume: Wenn man sich selbst verändert, wandeln sich auch die äußeren Umstände.

Beate Ludwig sprach mit dem Kunden und versuchte, ihm ihre Sicht darzulegen: dass auch der Drucker für seine Arbeit fair bezahlt werden sollte. „Die eigene innere Überzeugung und die Gewissheit, dass wir alle in der Firma das mittragen – insbesondere ich als Chefin –, das strahlt unterschwellig durchs Telefon,“ erklärt sie.

Was bedeuten Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit innerhalb des Teams? „Es heißt für uns konkret, Lob und Kritik offen zu äußern, aber auch eigene Fehler einzugestehen. Wenn möglich, versuchen wir gleich eine neue Lösung anzubieten“, erklärt Cristina Grovu. Wichtig ist den Mitarbeitern, ganz natürlich zu agieren, sich gegenseitig offen wertzuschätzen und einander aufmerksam zuzuhören. Kritik wird als Anregung verstanden, die neue Denkanstöße liefert und alle voranbringt. „Natürlich üben wir das alles noch, aber wir sind auf einem guten Weg“, meint Christian Glossner.

## Meditation und Berufsalltag

Parallel zu den Team-Coachings ließ sich Beate Ludwig individuell beraten. Um die Beziehung zu ihren Mitarbeitern zu verbessern, riet *LotusConsult* ihr zu besonderen Meditationen, etwa um Wertschätzung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln.

So kontemplierte die Unternehmerin über eine längere Zeit hinweg über die persönlichen Qualitäten ihrer Mitarbeiter und deren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens. Sie versuchte, das Arbeitsumfeld so angenehm wie möglich zu gestalten und jeden einzelnen zu unterstützen: „Ich habe so gut wie möglich dafür gesorgt, dass mein Team alles zur Verfügung gestellt bekam, was zum Erfolg führt: Weiterentwicklung und Fortbildung, eine harmonische und konstruktive Teamatmosphäre, ein angenehmes Arbeitsumfeld sowie klare Führung und Orientierung. Dazu musste ich mich intensiv mit neuen Führungsinstrumentarien befassen.“

Zu ihrer täglichen Praxis gehört es auch, sechs Mal täglich innezuhalten und Achtsamkeit zu üben. Außerdem folgte sie einem besonderen Rat von Geshe Michael Roach: Danach sucht man sich insgeheim „Karmic Business Partner“, also Menschen oder Unternehmen, denen man zu mehr Erfolg verhelfen möchte. Dieses Prinzip ist an die Praxis angelehnt, die Bedürfnisse der anderen vor die eigenen Interessen zu setzen – so übt man eine neue Weltsicht. Das Wohl der anderen, in diesem Fall der wirtschaftliche Erfolg einer anderen Firma, ist der Fokus, nicht der Erfolg des eigenen Unternehmens. Diese Übung brachte Beate Ludwig an ihre Grenzen: „Es

ist nicht leicht, anderen Erfolg zu wünschen, wenn man ihn selbst dringend braucht.“

Überhaupt liegt hinter dem, was sich so einfach anhört, ein steiniger Weg mit vielen Rückschlägen. Phasen von Hoffnungslosigkeit, innerlichem Protest und viel Ungeduld wechselten sich ab. Manchmal fragte Beate Ludwig sich, wozu sie dies alles machte. Doch die Unterstützung durch *LotusConsult* und Freunde, mit denen sie zusammen eine Arbeitsgruppe zu den Prinzipien der „Weisheit des Diamanten“ ins Leben rief, gaben ihr Kraft. Hier hatte sie ein Forum, um die Umsetzung der Ideale in den praktischen Lebensalltag zu besprechen und das Wissen und die eigene Erfahrungen zu vertiefen.

Beate Ludwig hielt durch und erntet jetzt, was sie mit Mühe gesät hat: Seit einiger Zeit ist das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs. Nach dem Umsatzeinbruch von fast 40 Prozent im Jahr 2006 konnte die Agentur 2007 bereits ein Plus von 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen. Heute kann die Agentur eine ganze Liste neuer Kunden und Projekte vorweisen. Eines der besten Zeichen für den Erfolg jedoch sind die zufriedenen Mitarbeiter und die positiven Reaktionen der Kunden. „Wir bekommen häufig überaus herzliches Lob für unsere Arbeit – das ist neu“, sagt Beate Ludwig und strahlt mit dem goldenen Buddha um die Wette. ▀

### Tipps für die Praxis:

- ★ Geshe Michael Roach: *Der Diamantschneider. Die Weisheit des Diamanten. Buddhistische Prinzipien für beruflichen Erfolg und privates Glück*, Edition Blumennau, Neuauflage 2011
- ★ Geshe Michael Roach, Lama Christie McNally und Michael Gordon. *Karmic Management – Erfolg durch Spiritualität*, Edition Blumenau 2010.
- ★ Workshops, Vorträge und weitere Informationen beim Diamond Cutter Institute: [www.diamondcutterinstitute.com](http://www.diamondcutterinstitute.com)
- ★ Unternehmensberatung und Coaching mit buddhistischem Hintergrund bei *LotusConsult*: [www.lotus-consult.com](http://www.lotus-consult.com)
- ★ Ein Seminar für Führungskräfte mit Beate Ludwig, Oliver Petersen und Volker Niehoff findet vom 10. bis 11. September 2011 im Meditationshaus des Tibetischen Zentrums statt. Näheres unter [www.tibet.de](http://www.tibet.de)