

# Teamgeist und Kooperation

## Buddhistischer Betrieb Windhorse vereint spirituelle Praxis mit wirtschaftlichem Erfolg

Dies ist oft die Idealvorstellung von praktizierenden Buddhisten: Eine sinnvolle und befriedigende Arbeit, die Raum und Zeit lässt für die Umsetzung der eigenen Werte und der spirituellen Praxis. Das englische Geschenkartikel-Großhandelsunternehmen geht diesen Weg – konsequent und mit großem Erfolg.



Der große Stupa im Warenlager windhorse:evolution

### Reportage von Martin Dubois und Jnanacandra

**A**n Vollmondtagen beginnt die Arbeitszeit für Padmaketu vor dem zehn Meter hohen Stupa im Warenlager von windhorse:evolution (w:e). Umgeben von riesigen, randvollen Regalen rezitiert die 48-Jährige dabei zunächst gemeinsam mit rund 40 Kollegen das Mantra von Padmasambhava. Der Begründer des tibetischen Buddhismus ist das Idealbild des tantrischen Gurus: Gegen alle Widerstände hilft er seinen Schülern, das bereits in ihnen angelegte Gute lebendig werden zu lassen. Spirituelle Transformation mitten im Leben – das ist auch das Anliegen des buddhistischen Geschenkartikel-Großhandels w:e.

Vor gut fünf Jahren hat Padmaketu das Ruhrgebiet Richtung Cambridge verlassen. Dort, 80 Kilometer nordöstlich von London, lockte die Apothekerin die Aussicht auf ein Arbeitsumfeld, das auf bestmögliche Weise ein ethisches Leben unterstützt. „Ich war auf der Suche nach einer Struktur, die mir bei regelmäßigen Arbeitszeiten viel Raum für Meditation, Dharma-Studium und die Zusammenarbeit mit anderen Buddhisten bot“, schildert die Angehörige des Westlichen Buddhistischen Ordens (WBO) ihre Motivation. Gleichgesinnte traf sie in einem großzügigen, von viel Grün umgebenen Gebäude nah am historischen Stadtkern.

107 Mitarbeiter sind in den hellen und farbenfroh gestalteten Räumen der Hauptniederlassung tätig. 204 weitere

„Hier bekommt der Beschäftigte nicht das, was er marktüblich verdienen würde, sondern das, was er tatsächlich benötigt.“

arbeiten in 18 firmeneigenen Einzelhandelsläden. Begonnen hat die Unternehmenskarriere 1982 mit einem Kleinstbetrieb, einem Marktstand in London. Vier Jahre später zog die Firma nach Cambridge um, nannte sich Windhorse und verkaufte fortan Geschenkartikel. 1992 wurde zusätzlich die Ladenkette „evolution“ eröffnet. In den 90er-Jahren wuchs das junge Unternehmen rasant. Über 30 Prozent Umsatzsteigerung pro Jahr ließen auch die Medien aufmerksam werden. Einige Jahre lang listete die Zeitung *The Independent* windhorse:evolution unter den Top 100 der am schnellsten wachsenden Unternehmen Großbritanniens. In seinen besten Zeiten erzielte w:e auf einem hart umkämpften Markt einen jährlichen Gewinn von über einer Million Pfund.

### Ethisches Arbeitsumfeld

Doch schon der Name windhorse:evolution deutet an, dass die wirtschaftliche Betätigung nur Mittel zum Zweck ist. Dieser besteht darin, die persönliche und spirituelle Entwicklung aller Beteiligten zu fördern. Den Verantwortlichen – im Kern Angehörige und Freunde des Westlichen Buddhistischen Ordens – geht es vor allem um vier Dinge. Erstens wollen sie finanzielle Ressourcen für buddhistische Projekte zur Verfügung stellen. Die Hälfte des Gewinns wird in das Unternehmen reinvestiert, der Rest für Dharma-Arbeit in aller Welt und für soziale Projekte im Umfeld der Lieferanten gespendet. Zweitens wollen sie ein durch und durch ethisches Arbeitsumfeld erschaffen, das eine achtsame, nicht ausbeutende, ehrliche und freund-



Die Gehaltsabteilung mit Padmaketu (rechts)

liche Lebensweise ermöglicht. Drittens will w:e die persönliche Entwicklung aller Beteiligten fördern und den buddhistischen Mitarbeitern optimale Bedingungen für ihre Praxis geben. Denn die Erwerbstätigkeit nimmt einen Großteil ihrer Lebenszeit ein – Grund genug für jeden ernsthaft praktizierenden Buddhisten sie bestmöglich in die spirituelle Übung einzubeziehen. Und viertens soll die Arbeit von einem starken Teamgeist, von Kooperation und gegenseitiger Unterstützung getragen werden und so einen reichen Nährboden für die Entstehung von spirituellen Freundschaften bilden. Und weil eine zukunftsfähige Vision auch ein solides Fundament braucht, wurde das „Ethos Statement“ um einen weiteren Punkt ergänzt: finanzielle Rentabilität.

Wer das erreichen will, muss auch in einem werteorientierten Wirtschaftsunternehmen viel Einsatz zeigen. Dies bestätigt Personalchef Dharmachari Keturaja, einer von vier Firmen-Direktoren: „Die Menschen arbeiten bei uns hart.“ Das wird beim Blick in das ca. 8 000 Quadratmeter große Warenlager offensichtlich, in dem 1 200 verschiedene Artikel aus dem Sortiment liegen. Hier arbeiten etliche Teams unter hohen Decken Hand in Hand. Maximal acht Leute bilden eine Gruppe, die jeweils für eine Aufgabe zuständig ist. Während vorne an der Rampe die „Auslader“ neu

eintreffende LKWs unermüdlich von ihren Lasten befreien, sorgen hinten an den Regalfuchten die „Sortierer“ ebenso schnell für Ordnung, zeitgleich wird nebenan notiert, was neu eingetroffen ist und wenige Meter weiter verpackt, was ausgeliefert werden soll.

### Kein Arbeitsplatz wie der andere

All dies sieht genauso aus wie in jedem anderen großen Lager. Und doch erinnert nicht nur der massive Stupa in der Mitte daran, dass hier doch etwas anders ist. In den Nischen zwischen den Regalen überraschen kleine Schreine, die Menschen arbeiten konzentriert und ruhig, der Duft von Sandelholz durchzieht die Luft. Auch im Bürotrakt fällt die ruhige, freundliche Atmosphäre auf. Große Fenster und Glaswände lassen viel Licht in Großraumbüros und Lager einfallen. Sessel, Sofas und kleine Tische in den „meeting rooms“ sorgen für eine familiäre Atmosphäre. Im ganzen Haus verteilte Schreine und kostbare Thangkas erinnern immer wieder an das, worum es wirklich geht – Transformation, die Möglichkeit, Arbeit als „tantrischen Guru“ zu sehen. Deshalb trägt das Haus auch den Namen des Landes, aus dem Padmasambhava kam: Uddiyana.

„Es gibt hier viel Raum und Zeit für den persönlichen und spirituellen Kon-

text“, schildert Padmaketu das, was sie in dem buddhistischen Betrieb besonders schätzt. So beginnen viele Teams ihren Tag mit einem gemeinsamen Ritual, bei dem die Zuflucht und ethische Vorsätze rezitiert werden. Einmal in der Woche ist Zeit für ein längeres Teamtreffen, bei dem es allein um die spirituelle Dimension der Arbeit geht. Hier wird gemeinsam erforscht, wie jeder Einzelne achtsamer, geduldiger oder freundlicher werden kann. Besondere Übungsfelder werden benannt, Schwierigkeiten angesprochen, hilfreiche und weniger hilfreiche Ansichten aufgedeckt und persönliche Vorsätze formuliert.

Gelegentlich werden erfahrene Dharmalehrer für Vorträge eingeladen, es gibt Team-Retreats und ein Meditationsraum steht zur Verfügung. Im Lager finden manchmal spezielle Praxistage statt, dann wird mit besonderer Aufmerksamkeit im Schweigen gearbeitet – oft ist dann jemand meditierend mitten im Lager neben dem Stupa zu sehen. All das passiert in der Arbeitszeit, die maximal 35 Wochenstunden beträgt. Mittags gibt es kostenlose vegane Mahlzeiten in der Kantine, und wer mag, kann danach den Fitnessraum besuchen oder sich dem Chor anschließen, der im Musikraum probt. Andere üben in ihrer Mittagspause lieber gemeinsam Yoga oder gehen zu zweit in der grünen Umgebung des Hauses spazieren.

Während ein „welfare-officer“ ausschließlich für das psychische und physische Wohlergehen der Betriebsangehörigen zuständig ist und ein „training manager“ Mitarbeiter in der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse unterstützt, bemüht sich Personalchef Keturaja darum, dass Arbeit und Menschen zusammenpassen. „Mir ist wichtig, dass alle hier bekommen, was sie brauchen, sowohl im weltlichen als auch im spirituellen Sinn. Andererseits gibt es auch die Bedürfnisse des Unternehmens. Wenn sich zum Beispiel jemand für eine bestimmte Stelle

## „Der Zweck des Unternehmens besteht darin, die persönliche und spirituelle Entwicklung aller Beteiligten zu fördern.“

bewirbt, dann schaue ich mir an, ob diese Person die Aufgabe auch erfüllen kann – aber auch, ob diese Aufgabe diesen Menschen weiterbringt.“ Die umfangreiche Fürsorge entspricht den Betriebsprinzipien, ist aber auch ein Ergebnis von Lernprozessen. Vor allem in der Aufbauphase habe Übereifer manchmal zur Überlastung einzelner Beschäftigter geführt, zeigt Keturaja ein Beispiel für Erlerntes auf.

### Entlohnung ist mehr als Geld

Das Prinzip der allseitigen Großzügigkeit findet auch Ausdruck in der Entlohnung. Hier stehen zwei verschiedene Modelle zur Auswahl: Festgehalt oder „support“. Die meisten derer, die sich für ein Festgehalt entschieden haben, akzeptieren ein geringeres Gehalt als in der freien Wirtschaft üblich. Wer dagegen „support“ wählt, lässt sich auf eine völlig andere Art des Austausches von Zeit und Leistung gegen Geld ein. Das Unternehmen übernimmt dabei alle festen Kosten wie Lebensmittel, Miete und Strom, zahlt dazu eine bestimmte Summe aus und finanziert darüber hinaus sechs Wochen im Jahr für Retreats und Urlaub, einschließlich Fahrtkosten. Wer will, kann firmeneigene Fahrzeuge nutzen und zahlt nur das verbrauchte Benzin. Treten besondere Bedürfnisse auf, zum Beispiel Gesundheitsleistungen, die nicht von der Kasse übernommen werden, werden die auf Antrag in der Regel schnell und unbürokratisch finanziert.

„Unterstützung zu erhalten ist eine Weise, sehr großzügig zu geben“, zeigt Keturaja das in diesem Modell stecken-

de Potenzial auf. Denn durch den Verzicht des Mitarbeiters auf Geld kann die Firma mehr Gewinn in Dharma-Arbeit und andere Projekte weiterleiten. Wer „support“ bezieht, hat sich aber auch bewusst für eine einfache Lebensweise entschieden. Das ist in sich selbst eine Praxis und verringert überdies den Verbrauch natürlicher Ressourcen „zum Wohl aller Wesen“.

Mehr als die Hälfte der buddhistischen Mitarbeiter von w:e hat diese Alternative gewählt, darunter auch Padmaketu, die weitere Vorteile darin sieht: „Meine Grundbedürfnisse sind alle abgedeckt und das gibt mir das Gefühl, dass ich entspannen kann. Es stößt aber auch Fragen an: Was brauche ich denn? Was bedeutet es, ein einfaches Leben zu führen und wie passt das in meine spirituelle Praxis? Das sind sehr wertvolle Anstöße.“ Auch alle Direktoren des Unternehmens und viele Führungskräfte haben sich für dieses Modell entschieden. Und verdienen so weniger Geld als zum Beispiel ein Lagerarbeiter, der ein Festgehalt bezieht.

### Wer viel erhält kann viel geben

Die gemeinsame Vision hat sich auch in der Wirtschaftskrise bewährt, die das Unternehmen in die bisher schwerste Lage seit Bestehen geführt hat. Hohen Verlusten zum Trotz wird w:e wohl die Kosten decken können, wie Geschäftsführer Vajraketu unlängst mitteilte. Keturaja gewinnt der Krise sogar Positives ab: „Ich war angenehm überrascht, wie die Finanzkrise die Menschen näher zusammengebracht hat. Jeder wollte, dass die Firma überlebt. Es hat die Leute dazu gebracht mehr zu schätzen, was wir haben und es nicht als selbstverständlich anzusehen.“

Die Großzügigkeit und der Enthusiasmus der Mitwirkenden bei w:e trägt seit Jahren greifbare Früchte. Allein zwischen 1990 und 2007 spendete w:e mindestens sieben Millionen Pfund an





Die Hauptniederlassung von windhorse:evolution



Praxistag im Lager

ausgewählte Projekte. Der Großteil davon floss direkt in Dharma-Arbeit – den Bau von Retreat-Zentren, die Übersetzung von Texten, die Unterstützung von Dharma-Lehrenden in der ganzen Welt. Aber auch im Umfeld seiner Lieferanten will w:e positiv wirken. Das sind meist Kunsthandwerker aus Ländern, die gemessen an westlichen Standards arm sind. Die erhalten für ihre Waren nicht nur einen fairen Preis, w:e prüft auch, ob Löhne und Arbeitsbedingungen stimmen und wie sich die Produktion auf die Umwelt auswirkt.

Eingekauft wird gerne dort, wo durch den Handel traditionelle Lebensweisen gefördert werden. Besteht besonderer Bedarf, so speist w:e einen Teil des Gewinns zurück in die Gemeinschaften, in denen die Waren hergestellt werden. Unterstützt wurde zum Beispiel der Bau eines Brunnens und einer Klinik in Kenia, einer Schule in Bali und die Ausbildung von Slum-Kindern in Indien. „Wir haben in direkter Weise die Lebens- und Arbeitsbedingungen vieler Hunderter Menschen verbessert“, sagt Geschäftsführer Vajraketu mit Blick auf die Außenwirkung.

### Leben und Arbeiten als Symbiose

Die Zahl erhöht sich weiter, wenn man den Blick wieder in das Betriebsinnere wendet. „Das Ganze wird getragen von

der Arbeit mit Gleichgesinnten und dem Netzwerk von Freundschaften, das daraus entsteht. Dass ich hier angefangen habe, war das Beste, was mir an diesem Punkt meiner Entwicklung passie-

**„Allein zwischen 1990 und 2007 spendete w:e mindestens sieben Millionen Pfund an ausgewählte Projekte. Der Großteil davon floss direkt in Dharma-Arbeit.“**

ren konnte“, zieht Padmaketu vorläufig Bilanz. Für sie ist Arbeit nicht vom übrigen Leben getrennt. Sie arbeitet nicht nur mit anderen Buddhisten, sie lebt auch in einer buddhistischen Wohngemeinschaft.

Dies tat auch der Essener Max Bals während seiner drei Jahre bei w:e. Zurückblickend sagt er: „Zusammen mit den gleichen Menschen zu arbeiten, zu wohnen, zu praktizieren, zu studieren und die Freizeit zu verbringen, schafft recht schnell sehr tiefe Verbindungen. Ich habe das Zwischenmenschliche dort als einen der Hauptbereiche spiritueller Arbeit empfunden. Es war

hilfreich, ständig von Menschen mit gleichen oder ähnlichen Werten umgeben zu sein.“

Etwa die Hälfte der buddhistischen Mitarbeiter Uddiyanas haben sich für diese Lebensweise entschieden, andere leben mit ihren Familien, Partnern oder alleine. Manchmal wird das Zusammenleben und -arbeiten als „semimonastischer Lebensstil“ bezeichnet, weil es in seiner Intensität dem Leben im Kloster zumindest nahe kommt. „Das fand ich, als ich dort arbeitete, eher übertrieben“, sagt Max und fügt hinzu: „Nachdem ich später tatsächlich drei Jahre in einem Kloster gelebt habe, sehe ich aber, dass diese Idee durchaus stimmig ist.“

Ausführliches Porträt von Windhorse in: Padmasuri, transforming work – an experiment in right livelihood. Windhorse Publications, 2003, 228 S.

**Die Webseiten des Unternehmens** mit Informationen zum ethischen Handel: [www.evolutiongifts.co.uk](http://www.evolutiongifts.co.uk) | [www.windhorse.biz](http://www.windhorse.biz)

**Martin Dubois** ist Redakteur, lebt mit Frau und drei Kindern in Essen und bereitet sich auf die Aufnahme in den Westlichen Buddhistischen Orden vor.

**Jnanacandra** ist Angehörige des Westlichen Buddhistischen Ordens, verheiratet, drei Kinder, übt und lehrt am Buddhistischen Zentrum Essen.