

Aussteigen ohne auszusteigen

Eine neue Kultur des Arbeitens

Was vor 20 Jahren als Privatsache belächelt oder als Esoterik abgetan wurde, breitet sich heute immer mehr in westlichen Unternehmen aus. Internationaler Vorreiter ist Google, in Deutschland hat sich SAP an die Spitze der Bewegung gesetzt. Bei vielen großen Unternehmen wird inzwischen offiziell damit experimentiert und die meisten Business Schools bieten entsprechende Kurse an. Die Rede ist von Meditation bzw. vom Training der Achtsamkeit. Wie kommt es, dass eine uralte religiös-spirituelle Methode heute in Unternehmen offiziell gelehrt wird?

Text: Edgar Geiselhardt

Um das gegenwärtige Phänomen zu verstehen, ist es hilfreich, einen Blick auf dessen Geschichte zu werfen. Dabei sind vor allem drei Entwicklungen interessant, die historisch aufeinander aufbauen und seit einigen Jahren in guter Nachbarschaft miteinander existieren.

Das bis heute tragende Fundament ist der Buddhismus. Meditation als systematisch angewandte Methode entwickelte sich vor ca. 2.500 Jahren in Nordindien. Vom historischen Buddha („der Erwachte“), dem Adligen Siddhartha Gautama, ist bekannt, dass er die Erkenntnis vom wahren Wesen der Dinge durch Meditation erreicht hatte. Meditation hat im Buddhismus seitdem eine Schlüsselstellung inne; nur durch Meditation ist „Erwachen“ möglich. Unmittelbar nach dem Tod des Buddha wurde die religiöse Bewegung des Buddhismus begründet. Wie bei anderen Religionen haben sich auch hier im Lauf der Jahrhunderte unterschiedliche Richtungen herausgebildet; allen gemeinsam ist die Meditation und die Schulung des Gewahrseins als Kernmethoden. Folgerichtig gilt der Buddhismus heute in gewissem Sinne als Kompetenzzentrum für Meditation und Achtsamkeit.

Der Star der aktuellen westlichen Achtsamkeitsbewegung ist zweifellos der Dalai Lama, das Oberhaupt des tibetischen Buddhismus. Interessanterweise spielte der tibetische





Buddhismus bei der ursprünglichen Ausbreitung der Meditationsmethoden gen Westen nur eine untergeordnete Rolle. Die Hauptimpulse gingen von Japan aus, wo sich ab dem 12. Jahrhundert der Zen-Buddhismus ausbreitete. Kern dieser Richtung ist die Zen-Meditation, die über das Erleben von Stille und Leere die Aufhebung der Subjekt-Objekt-Trennung anstrebt, mit anderen Worten: das Erwachen.

Die Anfänge der Bewegung

Spätestens seit Beginn des 20. Jahrhunderts übte der Buddhismus eine starke Faszination auf europäische Intellektuelle aus. Im deutschsprachigen Raum sind hier vor allem Hermann Hesse, Carl Gustav Jung, Erich Fromm, Eugen Herrigel und Karlfried Graf Dürkheim als frühe Protagonisten zu nennen. Entscheidend für die Verbreitung der Meditationsmethoden im Westen waren jedoch die Entwicklungen in den USA.

Anfang des 20. Jahrhunderts war der japanische Zen-Meister Daisetz Teitaro Suzuki in die USA übersiedelt und hatte dort eine Zen-Schule gegründet. Zu seinen Schülern gehörten Charlotte Selver und Alan Watts, die wichtige Impulsgeber bei der Entstehung der *Human Potential*-Bewegung der 1960er Jahre waren. Das Zentrum dieser neuen Bewegung einer ganzheitlich ausgerichteten humanistischen Philosophie und Psychologie bildete das Esalen-Institut in Kalifornien. Viele Pioniere moderner psychotherapeutischer Verfahren wurden durch die Erfahrungen dort entscheidend geprägt, z.B. Fritz Perls (Gestalttherapie), Virginia Satir (Familientherapie) oder Moshe Feldenkrais. So fanden Meditation und Achtsamkeit nach und nach Eingang in Methoden der westlichen Psychotherapie und haben dort zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Seit den 1980er Jahren wird in der Weiterbildung von Führungskräften und Leistungsträgern mit vielen Modellen und Methoden gearbeitet, die ihren Ursprung in der humanistischen Psychologie haben oder auf deren Grundlagen entwickelt wurden. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Gesprächsführung, Motivation, Team- und Selbstführung. Die Meditationsmethode war nicht darunter. Passives Sitzen, In-sich-hinein-Hören und bewusstes

Nicht-Tun waren nicht vereinbar mit den handlungsorientierten Zielen der meisten Weiterbildungsveranstaltungen. Ging es im leistungsorientierten Kontext doch meist genau um das Gegenteil, nämlich um Aktivität und zielgerichtetes Handeln. Es bedurfte eines Phänomens, das erst allmählich als leistungsrelevant erkannt wurde und eine Art Brückenschlag darstellte: den Umgang mit Stress.

Jon Kabat-Zinn

Hier kommt der zweite Star der aktuellen Achtsamkeitsbewegung ins Spiel: der Amerikaner Jon Kabat-Zinn. Der studierte Molekularbiologe begann Mitte der 1970er Jahre neben seiner eigentlichen Lehrtätigkeit Yoga- und Meditationskurse anzubieten. Daraus entstand MBSR, *Mindfulness Based Stress Reduction*. Inzwischen ist MBSR das weltweit bekannteste und am besten untersuchte Achtsamkeitstraining. Die wissenschaftlichen Evaluationen, darunter auch mehrere Langzeitstudien, zeigen deutliche positive Effekte in den Bereichen Stressregulation, Angststörungen, Depressionen und Schmerzerkrankungen. Meditation hilft und heilt – so lassen sich diese Ergebnisse plakativ zusammenfassen. Neurowissenschaftler haben in vielen Untersuchungen nachgewiesen, dass sich sogar bestimmte Strukturen in unserem Gehirn durch Meditation verändern. Damit war die Brücke von den religiös-spirituellen Anfängen hin zur säkularen westlichen Welt endgültig geschlagen. Wir können uns heute mit Meditation und Achtsamkeit aufgeklärt und ohne religiös-spirituellen Kontext beschäftigen.

Die positiven Wirkungen von systematischem Achtsamkeitstraining sind in einem dynamischen bis hektischen Umfeld wichtig und wertvoll. Doch sie können z.B. auch durch regelmäßiges Yoga, autogenes Training, Tai Chi oder ein Training in den Kernkompetenzen der emotionalen Intelligenz gefördert werden. Ist Achtsamkeitstraining also nur mehr vom Gleichen und ist der aktuelle Achtsamkeitsboom in der westlichen Welt vielleicht eher dadurch zu erklären, dass viele Unternehmen im Silicon Valley Meditation entdeckt und öffentlichkeitswirksam propagiert haben? Und dass in der neurowissenschaftlichen Forschung in den letzten Jahren viel Geld in Studien zur Achtsamkeit gesteckt wurde? Ein kritischer Blick auf den Achtsamkeitsboom bleibt angebracht.

Das Spezifische der Achtsamkeit

Gehen wir zurück zu den Anfängen, dem Erwachen. Das Erkennen der absoluten Realität, das Erleben von Stille und Leere, die Aufhebung der Subjekt-Objekt-Trennung, das Erleben des All-eins-Seins kann sich ereignen, wenn der Geist vollkommen in der Gegenwart weilt. Dann werden Vorstellungen von der eigenen Person, dem eigenen Leben und der wahrgenommenen Welt letztlich als gedankliche Konzepte erkannt, die uns von dem Erleben der einzigen lebendigen Wirklichkeit, dem gegenwärtigen Moment, abhalten. Das Problem ist der menschliche Geist. Das Wesensmerkmal von *Homo sapiens* ist so gesehen Segen und Fluch zugleich. Die wunderbare Fähigkeit unseres Geistes, Erfahrungen bewusst zu reflektieren, daraus zu lernen und Zukunft bewusst zu planen, führt in der Regel dazu, dass unser Geist vorrangig mit Vergangenen oder Zukünftigen beschäftigt ist und wir das Gegenwärtige oft nur durch eine verzerrende Brille wahrnehmen.

Menschen mit einem achtsam trainierten Geist bewegen sich insgesamt müheloser durch die Anforderungen des beruflichen und privaten Alltags, weil sie weniger grübeln, sich weniger in Tagträumen und Phantasien bewegen. Sie nehmen die gegenwärtigen Phänomene mit einer offenen, wertfreien Beobachterhaltung wahr. Das umfasst eigene Gedanken, Emotionen, Handlungsimpulse, aber auch das Verhalten anderer oder die Eigenheiten einer Situation. In diesem Sinne verbrauchen sie weniger Energie für Widerstand, Abwehr, Selbstmitleid oder Leugnung. Eine wesentliche Qualität des achtsam trainierten Geistes ist außerdem die Nichtidentifikation. Das bedeutet, Phänomene wahrzunehmen, ohne sich damit vollständig zu identifizieren. Das gilt für Überzeugungen, Werte, Gedanken, Gefühle genauso wie für Positionen und Rollen, für Wissen, Ideen, Kompetenzen, Werke, Produkte, Projekte und Ähnliches.

Bewusst und besonnen handeln

Unternehmen haben verständlicherweise kein Interesse daran, ihre Leistungsträger zum „Erwachen“ zu führen. Wohl aber daran, dass ihre Leistungsträger angesichts dynamischen

Wandels und zunehmenden Informations-, Kreativitäts- und Entscheidungsdrucks klar und besonnen bleiben und bewusst handeln. Der im Achtsamkeitstraining angestrebte Zustand des im Hier-und-Jetzt verweilenden, nicht identifizierten Geistes bietet dafür eine nachhaltig stabile Grundlage, weil sich – wie die Neurowissenschaftler zeigen – im Gehirn bestimmte Strukturen ändern und das Ganze im Laufe der Zeit sozusagen zum positiven Selbstläufer wird.

In vielen Unternehmen gibt es täglich Hunderte von Situationen, in denen mit hohem Engagement Auseinandersetzungen um relativ belanglose Themen geführt werden. Bei diesen vordergründig sachlich-fachlich geführten Diskussionen geht es im Kern meist um zwei Phänomene: die Durchsetzung persönlicher Interessen durch Macht und politisches Taktieren und das Prinzip der „lokalen Rationalitäten“. Es ist offensichtlich, dass in arbeitsteiligen Systemen viele Organisationseinheiten und Einzelpersonen eigene Auffassungen darüber entwickeln, was sie für richtig, wichtig und vernünftig halten. Diese „lokalen Rationalitäten“ sind in der Summe jedoch selten kompatibel und führen häufig zu Interessengegensätzen. Aus ihrer jeweiligen Perspektive heraus haben in gewissem Sinne alle Recht und erwarten von den jeweils anderen Entgegenkommen und Unterstützung.

Im positiven Fall spiegeln sich darin der Wunsch und das Engagement, einen wichtigen Beitrag zu leisten und einen möglichst guten Job zu machen. Im negativen Fall ist das eher Ausdruck von übersteigertem Ego und Narzissmus. In beiden Fällen findet unbewusst eine Identifizierung mit der eigenen Perspektive und den eigenen Überzeugungen statt. Man engagiert sich für die scheinbar sachlich beste Lösung, tatsächlich aber für die eigenen Überzeugungen oder das eigene Ego. Viele Manager, Unternehmer, Projektleiter und andere Leistungsträger meinen, dass ihr Einsatz und ihr Erfolg entscheidend davon abhängen, dass sie sich mit einer Vision, Strategie, Idee oder einem Unternehmen, einer Rolle oder einem Produkt oder Projekt voll identifizieren. Nichtidentifikation ist aus dieser Perspektive gleichbedeutend mit mangelndem Einsatz oder fehlender Leidenschaft.

Engagement ohne Identifikation

Identifikation mit einer Person, einer Gruppe, einem Unternehmen, einer Rolle, einem Produkt oder einer Idee bedeutet, damit vollständig übereinzustimmen und sich damit gleichzusetzen. Das umfasst sowohl die inhaltliche wie auch die emotionale Ebene. Das Objekt der Identifikation wird zu einem Teil des eigenen Ichs. Indem ich mich für das Objekt meiner Identifikation einsetze, setze ich mich – bewusst oder unbewusst – für mein eigenes Ich ein. Wenn das Objekt meiner Identifikation kritisiert oder bedroht wird, wird mein Ich kritisiert oder bedroht. Das kann unbewusst zum Erleben einer existenziellen Bedrohung der eigenen Identität führen, die dann ebenso unbewusst bekämpft wird. Für das limbische System im menschlichen Gehirn geht es dann tatsächlich ums Überleben und entsprechend kämpft und agiert der Mensch. Vor diesem Hintergrund werden in Unternehmen von der Arbeitsebene bis ins Topmanagement täglich unzählige Kleinkriege und Grabenkämpfe ausgetragen.

Engagement hat eine andere Qualität als Identifikation. Sich für etwas engagieren bedeutet, aus einem Gefühl der inneren Verbundenheit heraus entschieden für etwas einzutreten und dafür persönlichen Einsatz zu bringen. Das Bewusstsein der Trennung zwischen Ich und Objekt des Engagements bleibt erhalten. Das kann im Falle des Scheiterns natürlich auch zu Gefühlen von Zorn, Trauer und Enttäuschung führen. Aber das Ich fühlt sich nicht existenziell bedroht.

In der Beobachterhaltung des achtsamen Geistes ist Identifikation im oben beschriebenen Sinn nicht möglich. Beobachten setzt eine Distanz zwischen Beobachter und dem beobachteten Phänomen voraus. Nichtidentifikation bedeutet, Phänomene als Phänomene wahrzunehmen, die im Bewusstsein widerspiegelt werden. Nicht mehr und nicht weniger. Der gewöhnliche Geist kennt diesen Unterschied nicht. Er identifiziert die Inhalte des Bewusstseins mit dem Bewusstsein als solchem. Dadurch bekommen die wahrgenommenen Phänomene eine andere Bedeutung: Sie sind die vermeintliche Wirklichkeit, hinter der es keine andere Wirklichkeit gibt. Dadurch werden sie wesentlich größer und bedeutender, als sie angesichts des achtsamen

Geistes tatsächlich sind, und bekommen im Falle der Identifikation für den Menschen eine existenzielle Bedeutung.

Ein Mensch mit achtsam trainiertem Geist kann sich begeistert engagieren, ohne sich zu identifizieren. Er ist sich seines Engagements und seiner Begeisterung ebenso bewusst wie eventueller Enttäuschungen bei Rückschlägen. Er nimmt die Phänomene – auch seine eigenen mentalen und emotionalen Zustände – in ihrer aktuellen Gegebenheit wahr und setzt sich bewusst damit auseinander. Er lässt sich nicht beeindrucken von Egos und vordergründigen Dynamiken. Er lebt in einem Zustand innerer Freiheit und kann mutig und frei handeln und entscheiden.

Konsequente Meditationspraxis führt früher oder später zu dieser Qualität. Wenn Unternehmen heute verstärkt Achtsamkeitsseminare anbieten, sollten sie sich darüber im Klaren sein, dass sie damit nicht nur Impulse geben für bessere Stressregulation und Konzentrationsfähigkeit. Auf längere Sicht könnte eine neue Haltung gefördert werden: Mitarbeiter und Manager, die unbeeindruckt von Ego- und Machtspielen einen klaren Blick auf die Wirklichkeiten haben, die gegebene Möglichkeiten und Grenzen klar erkennen und die den Mut haben, aus innerer Freiheit heraus entsprechend zu handeln und zu entscheiden. Inwieweit die Top-Entscheider in Unternehmen solche Mitarbeiter wirklich wollen, ist eine interessante Frage, die noch zu beantworten bleibt.

Dr. phil. Edgar Geiselhardt meditiert seit 35 Jahren. Als HR-Manager hat er bereits Mitte der 1990er Jahre in zwei Unternehmen achtsamkeitsbasierte Weiterbildungen für Führungskräfte eingeführt. Seit 2001 arbeitet er als selbstständiger Coach und Trainer für Achtsamkeit und Führung.

