

Achtsamkeit in der Wirtschaft (II/V)

**Das Quentchen Freiheit**

---

von Anja Jardine / 9.8.2017, 07:00 Uhr

---

Die Neurowissenschaften haben bewiesen: Meditation ändert nicht nur die Funktionsweise des Gehirns, sondern auch seine Morphologie.

---

«Haben Sie sich schon einmal gewünscht, Sie hätten in einer bestimmten Situation ganz anders gehandelt?», fragt die junge Frau auf der Bühne. Es gibt wohl niemanden im Saal, der nicht nickt. Etwa 90 Menschen aus verschiedenen Branchen sind Ende Juni zu dem zweitägigen Workshop «Search Inside Yourself» nach Zürich gekommen, um das Achtsamkeitstraining von Google kennenzulernen.

Die Gründe der Teilnehmer scheinen ähnlich gelagert. Einer sagt, er sei im Management einer internationalen Firma, die medizinische Geräte herstelle; er habe diese Branche einst aus Überzeugung gewählt, aber mittlerweile jeden Bezug dazu verloren. Die inneren Querelen überschatteten alles. Sinnfragen quälten ihn. Einem Informatiker geht es ähnlich: «Wir beginnen jetzt mit der dritten Umstrukturierung, obwohl wir die zweite noch nicht abgeschlossen haben», sagt er. Die Firma wolle ihn jetzt nach Boston schicken. «Aber für mich macht es keinen Unterschied mehr, ob ich für die arbeite oder für eine andere.» Er möchte herausfinden, was er wirklich wolle. Eine Medizinerin aus der Pharmaindustrie, die gerade ein Team mit 40 Leuten übernommen hat, sagt: «Ich möchte anders führen, als ich geführt werde.» Sie alle erhoffen sich irgendeine Antwort von der Achtsamkeit. Und ausnahmslos jeder wünscht sich «mehr Klarheit», «eine bessere Konzentrationsfähigkeit» und «endlich mal wieder zu sich zu kommen».

**Überwindung des Leidens**

Ob Buddha sich wundern würde? Ob er einverstanden wäre? Er lebte und lehrte 500 v. Chr. im Nordosten Indiens. Seine Sammlung von Grundsätzen und Übungen soll den Menschen bei ihrer Suche nach Glück und spiritueller Freiheit helfen. Es ist kein Kanon fester Glaubenssätze, sondern vielmehr ein Angebot, sich auf den Weg zu machen. Eine Schulung des Geistes, die nach disziplinierter Praxis verlangt, wenn sie zu Einsicht und Überwindung des Leidens führen soll. Im Zentrum steht die Achtsamkeit, und zwar eine, die von Herzensqualitäten durchdrungen ist: Freundlichkeit, Mitgefühl, Toleranz, Offenheit und Mut. Buddha selbst – so ist es in den Nikayas, der sogenannten frühen Sammlung überliefert – erklärte sie so: «Was ist nun, Brüder, rechte Achtsamkeit? Da weilt, o Mönche, der Mönch beim Körper in Betrachtung des Körpers, eifrig, wissensklar und achtsam, nach Überwindung weltlichen Begehrens und Bekümmerns, . . . bei den Gefühlen in Betrachtung der Gefühle, . . . beim Geist in Betrachtung des Geistes, . . . bei den Erscheinungen in Betrachtung der Erscheinungen, eifrig, wissensklar und achtsam, . . . das nennt man, Brüder, rechte Achtsamkeit.»

Nicht nur der Buddhismus, auch Zenmeditation und Yoga empfehlen den Atem als ersten Gegenstand der Betrachtung. Das Atmen ist speziell: Wir tun es automatisch, unbewusst. Aber wenn wir wollen, können wir die Kontrolle übernehmen: die Luft anhalten, tief durchatmen, hecheln. Der Atem spiegelt sehr präzise unsere körperliche und geistige Verfassung. Doch andersherum beeinflusst die Art und Weise, wie wir atmen, direkt Körper und Geist. Der Atem wirkt sich auf Emotionen, vegetatives Nervensystem und Herzaktivität aus. Durch das Andocken an die Atmung könne man die hektische Betriebsamkeit der Gedanken sehr effektiv beruhigen, schreibt Ulrich Ott in «Meditation für Skeptiker». Eine Methode, die an jedem beliebigen Ort einsetzbar sei.



Achtsamkeit in der Wirtschaft (I/V)

### Wenn nichts mehr geht

von Anja Jardine / 1.8.2017, 12:50

Doch zunächst geht es nur darum, den Atem zu beobachten. Er hat den Vorteil, immer in der Gegenwart stattzufinden und von einer Bewegung begleitet zu werden, die der Aufmerksamkeit Halt gibt. Auf dem Boden zu sitzen, ist nicht notwendig. Entscheidend ist eine Körperhaltung, in der der Meditierende gleichzeitig entspannt und wach sein kann. Diese Kombination ist das Entscheidende.

Der Meditierende versucht möglichst präzise wahrzunehmen, welche Empfindungen mit der ein- und ausströmenden Luft verbunden sind. Das klingt einfach, ist aber erstaunlich schwierig. Sehr schnell stellt jeder fest, dass die Gedanken abschweifen, wilden Pferden gleich, ohne dass man es sofort bemerkt. Dann gilt es die Aufmerksamkeit behutsam zum Atem zurückzuholen. Mit dem Training steigern sich die Leistungen der beteiligten neuronalen Netzwerke, wie Studien belegen. Menschen mit langjähriger Meditationspraxis verfügen über eine hohe Gamma-Wellen-Aktivität, die mit anspruchsvollen kognitiven Leistungen wie Konzentration, Gedächtnis, Lernen assoziiert wird. Doch nicht nur die Hirnfunktion, auch die Morphologie verändert sich: Jene Hirnregionen, die der Aufmerksamkeit und der Verarbeitung von Sinneseindrücken zugeordnet werden, gewinnen an Volumen.

### Die erste Rosine

Als Jon Kabat-Zinn in den siebziger Jahren das weltanschaulich neutrale Acht-Wochen-Programm zur «Achtsamkeitsbasierten Stressreduktion», kurz MBSR entwickelte, hatte er es am Massachusetts Medical Center mit Patienten zu tun, die unter starken chronischen Schmerzen litten oder aufgrund schwerer Erkrankungen wie Krebs oder HIV unter massivem Stress standen. MBSR kombiniert Meditation mit Yoga und dem Body-Scan, einer systematischen Lenkung der Aufmerksamkeit vom kleinen Zeh bis zum Scheitel. Die Teilnehmer treffen sich einmal wöchentlich anderthalb Stunden für gemeinsame Übungen und praktizieren täglich Zuhause 45 Minuten mithilfe einer Audiodatei. In der Filmdokumentation «Healing from within» von 1993, einem Klassiker in der Achtsamkeitsszene, wird eine MBSR-Gruppe begleitet.

Wie immer, wenn die Teilnehmer das erste Mal zusammenkommen, lässt Jon Kabat-Zinn sie eine Rosine essen. Und zwar so, als seien sie grad vom Mars gelandet, hätten noch nie im Leben eine Rosine gesehen, geschweige denn gegessen. Anfassen, riechen, in den Mund nehmen, beobachten, wie Zunge und Gaumen sie perfekt zu manövrieren verstehen, langsam kauen, schmecken, schlucken – mit voller Aufmerksamkeit. In der letzten Sitzung erzählt eine Patientin, dass es sie beinahe aus dem Raum katapultiert habe, so stupid habe sie die Übung zunächst gefunden. Doch nun, acht Wochen später, zieht sie, wie alle Interviewten, das Résumé, ein anderer Mensch geworden zu sein, geduldiger, klarer, freundlicher. Vor allem habe sie etwas Verlorenges glaubtes zurückgewonnen: Lebensfreude.

Die Angst und Stress mindernde Wirkung von MBSR wurde mittlerweile in zahlreichen Studien belegt. 2003 konnte mit einer Gruppe von Mitarbeitern eines Biotechnologieunternehmens als Probanden gezeigt werden, dass nach acht Wochen nicht nur jene Gehirnareale deutlich aktiver waren, die mit positiven Gefühlen assoziiert werden, sondern dass die Teilnehmer im Vergleich zu einer Kontrollgruppe ein stärkeres Immunsystem hatten. MBSR ist heute als Therapie weltweit etabliert. So erstaunt es nicht, dass die Achtsamkeit auch am Arbeitsplatz zunächst als Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung diene, vor allem zur Stressreduktion. Doch auf diesem Gebiet ist sie anderen Methoden wie Yoga oder autogenem Training nicht überlegen. Das wahre Potenzial der Fähigkeit, «auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein, im gegenwärtigen Moment und ohne zu urteilen», wie Kabat-Zinn es formuliert, liegt anderswo.

### **Versäumte Gegenwart**

Ein verfeinertes emotionales Gespür für körperliche Signale wirke sich auf Denk- und Entscheidungsprozesse aus, so Ott. Es sei Teil der emotionalen Intelligenz. «Die meisten und gerade auch sehr wichtigen Entscheidungen werden intuitiv getroffen.» Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio konnte zum Beispiel in Gewinnspiel-Experimenten zeigen, dass Menschen, die Warnsignale aus dem Körper nicht berücksichtigen, Risiken eingehen, die mit hohen Verlusten verbunden sind.

Ausserdem ermögliche Achtsamkeit einen frischen Blick, sagt Niko Kohls, Professor für Gesundheitswissenschaften an der Hochschule Coburg, den sogenannten «Beginners mind». «Normalerweise bewertet unsere neuronale Maschinerie automatisch sofort alles, was wir wahrnehmen. Das «Jetzt» erleben wir als flüchtiges Phänomen, eingebettet in Vergangenheit und Zukunft.» Der kognitive Rückgriff auf das autobiografische Gedächtnis sowie das automatische Antizipieren der Zukunft seien aus evolutionsbiologischer Sicht sinnvoll, reduzierten aber die Genauigkeit im Erleben der Gegenwart.

Besonders eindrücklich sei der Autopilotmodus bei Routineaufgaben wie Autofahrten auf vertrauter Strecke, nach denen wir uns hinterher kaum an Details erinnern könnten. «Wir sind die meiste Zeit geistesabwesend und versäumen die Gegenwart», sagt Kohls. Auch bei komplexeren Aufgaben wie Personalführung oder Entscheidungsfindung würden oft nur so viele sensorische Reize verarbeitet, wie für schnelle und hinreichend akkurate Entscheidungen notwendig seien – auf Grundlage von Stereotypen und Vorurteilen. Der tatsächlichen Situation würde das nicht gerecht. Die Meditation sei eine jahrtausendealte Kulturleistung, die diesen Mechanismen entgegensteuere. «Denn wir wissen, dass die Wahrnehmung der Gegenwart kostbar ist.»

Der Neurologe und Psychiater Viktor Frankl soll es so formuliert haben: «Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum liegt unsere Möglichkeit, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.» Vorausgesetzt, wir nehmen ihn wahr.

### Achtsamkeit in der Wirtschaft

Warum schulen immer mehr Konzerne und mittelständische Unternehmen ihre Führungskräfte in Achtsamkeit? Worin liegen Potenzial und Grenzen der ursprünglich buddhistischen Geistesschulung für die Wirtschaft?

Auftakt: Das Allheilmittel – Von Stressreduktion zu Persönlichkeitsentwicklung und Kulturwandel

Teil I: Check-up – Warum kollabieren die Kader?

Teil II: Achtsamkeit – Ein machtvoll Instrument

Teil III und IV: «Ich dachte, das mit dem Atmen ist nichts für mich» – Erfahrungen mit der Achtsamkeit in Konzernen und Mittelstand

Teil V: Von Achtsamkeit zu Mitgefühl in der Wirtschaft – eine Illusion?

[nzz.ch/wirtschaft/achtsamkeit](https://www.nzz.ch/wirtschaft/achtsamkeit)

Achtsamkeitstraining in der Wirtschaft

#### «Was soll denn der Mist?», sagte Fabrowsky. Doch er sollte sich täuschen

von Anja Jardine / 18.8.2017, 07:00

Bosch, Beiersdorf und Axpo flankieren mit Achtsamkeitstraining der Führungskräfte ihre Transformation in agile Unternehmen. Nach anfänglicher Skepsis zieht die Mehrheit der Geschulten positive Bilanz.

Achtsamkeit in der Wirtschaft (II/V)

#### Das Quentchen Freiheit

von Anja Jardine / 9.8.2017, 07:00

Die Neurowissenschaften haben bewiesen: Meditation ändert nicht nur die Funktionsweise des Gehirns, sondern auch seine Morphologie.