

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/317097836>

# Mindfulness im Alltag und in Organisationen – unterschiedliche Perspektiven auf ein aktuelles Thema...

Article · April 2017

CITATIONS

0

READS

757

6 authors, including:



**Arndt Büssing**

Universität Witten/Herdecke

362 PUBLICATIONS 4,132 CITATIONS

SEE PROFILE



**Tobias Esch**

Universität Witten/Herdecke

145 PUBLICATIONS 2,630 CITATIONS

SEE PROFILE



**Werner Vogd**

Universität Witten/Herdecke

86 PUBLICATIONS 328 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Spirituality in Organ Donation and Transplantation (Germany) [View project](#)



Open Notes [View project](#)

# Mindfulness im Alltag und in Organisationen – Unterschiedliche Perspektiven auf ein aktuelles Thema

Ein Gespräch mit Arndt Büssing, Tobias Esch, Marcel Hülsbeck, Johannes Michalak und Werner Vogd von der Universität Witten/Herdecke

## Zusammenfassung

Der Beitrag dokumentiert das Gespräch von fünf Achtsamkeitsforschern der Universität Witten/Herdecke u. a. zu den Themen Stressbewältigung durch Achtsamkeit, Mindful Leadership, Mindfulness in Organisationen. Die LeserInnen erhalten einen Einblick in die momentane Diskussion, bei der je nach Profession als Mediziner, Neurobiologe, Psychologe oder Soziologe andere Gesichtspunkte in den Vordergrund kommen. Der Einsatz von Achtsamkeitstrainings in Organisationen wird auch kritisch gesehen, wenn ein individuelles Training dazu dienen soll, dysfunktionale Organisationszusammenhänge zu stabilisieren. Zusammen mit der Achtsamkeitsmethodik sollte deshalb auch an der Entwicklung einer ethischen Haltung gearbeitet werden, die Egoismen verhindert. Empathie- bzw. Mitgefühlstraining wird als Hilfe dafür diskutiert.

## Schlüsselbegriffe

Meditation, Achtsamkeit, Organisation, Stressreaktion, Stressbewältigung, Empathie, Mitempfinden

Achtsamkeit ist nicht nur in der Gesellschaft »in«, auch im Wirtschaftskontext wird das Thema diskutiert und auch schon vielfach praktiziert. Der *Harvard Business Manager* titelte in seiner ersten Ausgabe 2017 mit »Der achtsame Manager«. Der Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx bezeichnet Achtsamkeit, bzw. Mindfulness als »Megatrend«. Er rechnet damit, dass Achtsamkeit in den nächsten 20 bis 30 Jahren in allen Lebensbereichen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft prägend sein wird (Horx, 2016).

An der Universität Witten/Herdecke hat sich eine Gruppe von Wissenschaftlern zusammengefunden, die aus unterschiedlichen Perspektiven das Thema Mindfulness beforcht. Nachfolgend ist ein Gespräch dokumentiert, das Fragestellungen sichtbar macht und Anregungen enthält, z. B. auch für die Anwendung von Achtsamkeitspraktiken in Organisationen. Teilnehmer an dem Gespräch waren Prof. Dr. Arndt Büssing (Mediziner), Prof. Dr. Tobias Esch (Mediziner, Neurowissenschaftler), Prof. Dr. Marcel Hülsbeck (Wirtschaftswissenschaft-

ler), Prof. Dr. Johannes Michalak (Psychologe), Prof. Dr. Werner Vogd (Soziologe). Rudi Ballreich hat das Gespräch moderiert und zusammengefasst.

## Was ist dran an der Mode- welle »Achtsamkeit«?

*Ballreich: Ich möchte unser Gespräch eröffnen mit der Frage, warum Achtsamkeit heute so viel diskutiert wird: Was ist los in unserer Welt und warum steht Mindfulness in den westlichen Gesellschaften so hoch im Kurs?*

Esch: Ich sehe zwei Entwicklungen, die dazu beitragen, dass sich die Achtsamkeitsbewegung so stark ausbreitet. In der Glücksforschung, die mich besonders beschäftigt, sehen wir, dass gelungene Beziehungen für das Erleben von Glück und auch für die Reduktion von Stress wichtig sind. Wir leben heute aber in einer Welt, in der das Erleben von Gemeinschaft immer schwieriger wird. Denn in unserer mobilen Welt werden die Haushalte

immer kleiner und die Beziehungen ein Stück weit beliebiger. Erfüllende Beziehungen und Berührung finden im Alltag für viele immer weniger statt. Das führt dazu, dass die Menschen subjektiv stärker Stress erleben bzw. weniger Erfüllung durch gelingende Beziehungen. Die Menschen verlieren vielfach die Beziehung zu sich selbst. Es entsteht dadurch ein tiefes Bedürfnis, in Kontakt mit sich selbst zu kommen und darüber hinaus auch das Bedürfnis nach Berührung und Kontakt mit anderen. Achtsamkeitsmeditation erfüllt gerade diese Bedürfnisse, in einen nahen Kontakt mit sich selbst zu kommen und in den Kontakt mit anderen.

*Ballreich: Sie sprachen von zwei Entwicklungen?*

Esch: Der zweite Faktor hat mit der Entwicklung der Stressforschung zu tun. An der Harvard Medical School und deren Umgebung ist z.B. die Mind-Body-Medizin entstanden, an der mein früherer Chef Herbert Benson einen besonderen Anteil hat. Bei seinen Untersuchungen über die Entspannungsreaktion im Kontext von Stress fand er in praktisch allen Kulturen der Welt Techniken, die Entspannungsreaktionen auf physiologischer Ebene auslösen. Meditation ist eine dieser Techniken. Die größte Wirkung bei der Ausbreitung der Achtsamkeit in unserer Kultur hatte aber sicherlich Jon Kabat-Zinns Programm »Mindfulness Based Stressreduction« (MBSR). Er hat den Stein ins Rollen gebracht, indem er aus der buddhistischen Achtsamkeitsphilosophie und Achtsamkeitspraxis die grundlegenden Techniken so herausgeschält hat, dass sie für jeden Menschen handhabbar wurden, unabhängig vom buddhistischen Kontext. Er hat die Essenz der buddhistischen Schulung übersetzt in eine handhabbare Technik. Und er hat von

Beginn an nicht nur die Praxis entwickelt, sondern durch wissenschaftliche Begleitforschung auch dafür gesorgt, dass es heute eine wachsende Anzahl von Studien zur Wirksamkeit des MBSR-Programms gibt. Allerdings reiht sich diese Forschung, wie auch die Praxis, in den übergeordneten Kanon der Mind-Body-Interventionen ein. Da schließt sich ein Kreis.

*Ballreich: Die nachhaltigste Wirkung der Achtsamkeitspraxis wurde ja neben der Stressbewältigung in der Psychotherapie nachgewiesen. Man spricht sogar von der achtsamkeitsbasierten dritten Welle der Verhaltenstherapie. Herr Michalak, Sie haben ja gerade ein Buch zu diesem Thema veröffentlicht (Michalak/Heidenreich, 2013). Wie sehen Sie das?*

Michalak: Die Verhaltenstherapie hat sich in drei Wellen oder drei Paradigmenstufen entwickelt. Zunächst hat man sehr verhaltensnah gearbeitet, dann kam die kognitive Welle, bei der es darum ging, inhaltlich an Gedanken zu arbeiten, an Gedankenmustern und Gedankenprozessen. Bei der dritten Welle geht es stärker darum, die Haltung den Gedanken gegenüber zu verändern. Der Fokus ist nicht mehr darauf gerichtet, dass bestimmte negative Gedanken auftreten, sondern wie ich mit diesen auftretenden Gedanken umgehe. Ein Kernthema ist dabei, ob und wie ich mich mit Gedanken identifiziere und welche Auswirkungen das hat.

Deswegen versuchen viele Ansätze der dritten Welle, zu denen auch die achtsamkeitsbasierten Ansätze gehören, eine geänderte Haltung gegenüber den inneren Erlebnissen, wie zum Beispiel Gedanken und Gefühlen, zu fördern. Und da ist Achtsamkeit eine Übungsmethode, die hilft, sich aus der Identifikation mit Gedanken zu lösen, und die gleichzeitig dazu anregt, eine mitfühlende Haltung sich selbst gegenüber einzunehmen.

*Ballreich: Was heißt es konkret, in dieser Weise achtsamkeitsbasierte Verhaltenstherapie zu machen?*

Michalak: Es gibt den Unterschied zwischen achtsamkeitsbasierten und achtsamkeitsinformierten Ansätzen. Bei den ersteren ist wirklich die Einübung von Achtsamkeit das zentrale therapeutische Ziel. Hier führt man sehr intensiv Achtsamkeitsübungen in strukturierten Gruppenprogrammen durch, zum Beispiel das MBSR-Programm, bei dem man mit den Leuten 30 bis 45 Minuten in der Sitzung selber den Body-Scan oder die Atemmeditationen durchführt. Und die Patienten sollen dann an sechs von sieben Tagen in der Woche ebenfalls selbständig solche Übungen praktizieren. Dann geht es natürlich auch darum, Achtsamkeit in den Alltag zu integrieren, dazu gehören die informellen Achtsamkeitsübungen. Dabei werden die Patienten dazu angehalten, Tätigkeiten im Alltag achtsam durchzuführen. Es gibt aber auch noch andere Sitzungsinhalte, die eher klassische kognitiv-verhaltenstherapeutische Elemente beinhalten, zum Beispiel zu schauen: Wie ist mein Alltag eigentlich aufgebaut, wie viele stabilisierende Aktivitäten gibt es an einem Tag, in einer Woche, und wie viele destabilisierende Aktivitäten, und wie kann ich da vielleicht zu einer besseren Balance kommen? Außerdem werden zum Beispiel auch Früh-Warnzeichen für einen Rückfall in die Depression bearbeitet.

Bei den achtsamkeitsinformierten Ansätzen spielt Achtsamkeit auch eine große Rolle, aber da gibt es auch andere Therapiepraktiken, die sozusagen gleichwertig sind. Dabei werden in der Regel kürzere Achtsamkeitsübungen angewendet, die vom Format her nicht so meditationsbasiert sind, und es werden noch weitere Therapieprinzipien integriert.

## Wo steht die Achtsamkeitsbewegung heute?

*Ballreich: Herr Esch, Sie sind eng verbunden mit der Achtsamkeitsbewegung in Deutschland. Sie haben gerade als wissenschaftlicher Vorsitzender die 4. Konferenz »Meditation und Wissenschaft« in Berlin geleitet. Wo steht denn aus Ihrer Sicht die Achtsamkeitsbewegung heute?*

Esch: Sie steht an einem Scheideweg, das ist überall zu sehen. Das Ganze hat inzwischen eine riesige Modewelle losgetreten, ähnlich wie vor 20 Jahren Wellness. In den fünfziger Jahren wurde dieser Begriff in den USA mit einer ähnlichen Idee geboren. Wenn man sich die Definition von Wellness einmal anschaut, kann man kaum glauben, dass das dasselbe ist, wofür es heute gehalten wird. Denn die Definition von Wellness bezieht sich auf Ganzheitlichkeit und auf die Beziehung von Geist, Körper und Seele. Und was ist daraus geworden? Sie können heute Wellness-Wasser kaufen, Wellness-Socken usw.

*Ballreich: Und Sie befürchten Ähnliches für die Achtsamkeitsbewegung?*

Esch: Die Gefahr ist vorhanden. Sehr viele Menschen haben davon gehört, viele haben sie in irgendeiner Weise praktiziert, vielleicht nicht regelmäßig, aber für einen großen Teil der Bevölkerung ist das kein Neuland mehr. Aber wird Achtsamkeit auch wirklich so praktiziert, dass es nicht nur eine oberflächliche Technik ist, sondern dass sich daraus eine Haltung, eine neue Ethik entwickelt?

*Ballreich: Warum ist die Ethik so wichtig?*

Esch: Die Frage ist doch: Warum übe ich Achtsamkeit? Sehe ich Achtsamkeit nur als Technik, die mir zur Selbstoptimierung dient, so dass ich meine

Emotionen besser kontrollieren und mich besser konzentrieren kann, damit sich meine Performance verbessert? Ich kann Achtsamkeit extrem Ich-bezogen einsetzen und sie für egoistische Taten benutzen. All das kann dazu führen, dass in unserer Leistungsgesellschaft, die Stress und Unglück hervorbringt, Achtsamkeit missbraucht wird zur Aufrechterhaltung der negativen Muster, die zum Stress führen. Und da muss man klar sagen, es kann passieren, dass aus Achtsamkeit etwas Ähnliches wird wie aus Wellness. Wir bekommen dann bald Achtsamkeitssocken angeboten, Achtsamkeitsfilme, Achtsamkeitsmassagen, Achtsamkeitsbadezusätze. Und die Idee, dass dahinter eigentlich ein persönlicher Reifungsprozess steht mit dem Ziel, uns als Menschen so weiterzuentwickeln, dass es uns allen als Gesellschaft nutzt, diese Idee geht dann verloren. Ich denke, das wird eine herausfordernde Frage sein für alle, die an der Entwicklung der Achtsamkeitsbewegung beteiligt sind. Wie wird Achtsamkeit so handlungsleitend, dass die Menschen nicht im Selbstbezug hängen bleiben, sondern sich hinwenden zu den anderen?

*Ballreich: Herr Büssing, Ihre Forschungen drehen sich ja sehr stark um die Sorge für den Anderen. Was ist Ihre Sicht auf den gegenwärtigen Achtsamkeitsboom?*

Büssing: Ich finde es sehr erfreulich, dass Achtsamkeit so in den Vordergrund des Interesses rückt, auch bei Personen, die klassischerweise wenig religiös sind, aber in einer Suchbewegung sind. Es ist ein guter Türöffner, um innere Entwicklungen anzuregen. Kritisch sehe ich das Inflationäre. Was wird heute nicht alles als Achtsamkeit verkauft? Ich frage mich, wie viel Achtsamkeit drin ist in den vielen Kursen, die unter diesem Namen verkauft werden. Die Grundfrage ist tatsächlich, ob außer der Selbstoptimierung auch das

Du, der Andere, und vor allem der hilfsbedürftige Andere in den Blick kommt. Denn das gehört in der Achtsamkeitstradition eigentlich unabdingbar dazu. Insbesondere die buddhistische Tradition kennt auch das Bodhisattva-Ideal, das ganz deutlich betont, dass es darum geht, allen Leidenden zu helfen.

*Ballreich: Was ist unter dem Bodhisattva-Ideal zu verstehen?*

Büssing: Der Begriff Bodhisattva bezeichnet ein empfindendes Wesen, das sich zu vervollkommen versucht und die Erlösung vom Leiden anstrebt. Auf diesem Weg kommt die Einsicht, dass es keine »private« Erlösung geben kann, solange noch so viele Wesen leiden. Durch den Vorsatz, *allen* leidenden Wesen beizustehen, werden egoistische Interessen überwunden. Durch das Üben dieser Geisteshaltung ändert sich das Verhalten: Ich werde zugewandter, freundlicher und engagiere mich für andere – und gestalte »einen neuen Himmel, eine neue Erde« mit. Dies passt zum Konzept des »Tikkun olam« aus der jüdischen Tradition: Wir alle helfen mit, die Welt zu verbessern und die zukünftige Welt zu gestalten. Ähnliches findet sich auch in der franziskanischen Spiritualität: Ehrfurcht und Achtung vor der Schöpfung; die Welt und die Gesellschaft rücksichtsvoll mitgestalten; geschwisterliche Begegnung und Unterstützung benachteiligter Personen; nachhaltige und friedensstiftende Werthaltung; leben aus dem religiösen Hintergrund. Die Entwicklung der Achtsamkeit sehe ich in diesem Kontext.

*Ballreich: Meinen Sie, dass dies in der Achtsamkeitsbewegung, die ja sehr stark durch das MBSR-Programm von Jon Kabat-Zinn geprägt ist, zu kurz kommt?*

Büssing: Achtsamkeit als Angebot reklamieren viele für sich. Und es ist natürlich schwierig, das so pauschal zu sagen. Ich habe allerdings schon den Eindruck, dass die Hinwendung zum Anderen zu kurz kommt und möglicherweise gerade viele Anfänger zu lange und zu sehr bei der Selbstfokussierung stehenbleiben. Wenn es darum geht, das eigene Leben und das eigene Verhalten in einer heilsamen Weise zu verändern, dann müsste das Mitgefühlstraining eigentlich eine viel größere Rolle spielen. Mitgefühl ist in der Theorie leicht verstehbar, aber im Alltag eine Herausforderung. Es ist ein lebenslanger Prozess, der immer wieder beginnt.

*Ballreich: Sie haben sich ja in Ihren Forschungen mit der Wirkung von spirituellen Einstellungen und Haltungen auf Gesundheit und Krankheit beschäftigt. Was hat denn Achtsamkeitstraining mit Spiritualität zu tun?*

Büssing: Ich beschäftige mich gerade mit dem Gesundheitsverhalten von orthodoxen Mönchen. Viele Elemente aus der klassischen Achtsamkeitstradition findet man dort auch, aber mit einer starken Betonung einer gesunden und sehr bewussten Ernährung, nicht nur einer konventionellen spirituellen Praxis. Überhaupt sieht man in den verschiedenen religiösen Traditionen, wie die Schulung von Achtsamkeit verbunden ist mit dem Bewusstsein auch für den Körper, das Soziale und überhaupt der gesamten Schöpfung. Spiritualität hat eben nicht nur etwas mit meiner »privaten« Entwicklung zu tun, sondern immer auch mit meiner Verbindung zu dem, was ist und wie es ist; das heißt, ich entwickle auch eine Verantwortung für den anderen, für die Umwelt. Ich bin nicht abgetrennt von allem anderen. Ich brauche essenziell genau diesen Aspekt des Bewusstseins für das

Ganze, von dem ich ein Teil bin. Und dies ist ein Aspekt von dem, was Achtsamkeitsmeditation im tieferen Sinne eigentlich ausmacht.

## Was ist eigentlich Achtsamkeit?

*Ballreich: Herr Esch, können Sie bitte erklären, was Achtsamkeit eigentlich ist?*

Esch: Man kann diese Frage auf unterschiedliche Weise beantworten. Man kann Achtsamkeit als Begriff definieren. Man kann sich einfach anschauen, was jemand macht, der achtsam ist. Welche Techniken wendet er an? Oder man kann sich die Effekte anschauen und die Achtsamkeit von den Effekten her definieren.

*Ballreich: Von welchem Achtsamkeitsverständnis gehen Sie aus?*

Esch: Die am häufigsten benutzte Definition von Jon Kabat-Zinn beschreibt Achtsamkeit sinngemäß als absichtsvolles Verweilen der Aufmerksamkeit im jeweiligen Moment, als Wahrnehmen dessen, was in diesem Moment ist, ohne es dabei zu bewerten, zu kon-

kann also fokussiert sein oder offen. Und ich kann dasselbe nicht nur mit den Augen machen, sondern mit den Ohren, mit dem Tastsinn usw. In Gedanken kann ich in der Vergangenheit oder in der Zukunft sein, aber eine sinnliche Erfahrung kann ich nur jetzt machen. Und ich versuche das, was ich erlebe, möglichst ungefiltert wahrzunehmen. Das heißt, dass man die Erfahrung so nimmt, wie sie ist, sie nicht bewertet.

*Ballreich: Und welche Techniken werden dabei angewendet?*

Esch: Die Techniken der Achtsamkeit kann man relativ einfach herleiten. Da hat Herbert Benson einen ganz wichtigen Beitrag geleistet, weil er eben die Entspannungsreaktion gefunden hat und geschaut hat, welche »Zutaten«, welches »Kochrezept« brauche ich eigentlich, um diese Reaktion auszulösen? Wir haben das in unseren eigenen Arbeiten und den aktuellen Publikationen weitergeführt (u.a. Esch, 2014). Allen diesen Techniken ist gemein, um ins Jetzt zu kommen und sinnlich zu werden, brauche ich einen Fokus. Ich muss die Aufmerksamkeit

Um in ein bewertungsfreies Wahrnehmen im Hier und Jetzt zu kommen, brauche ich einen Aufmerksamkeitsfokus.



trollieren oder verändern zu wollen. Um es etwas alltagssprachlicher zu sagen, Achtsamkeit heißt: Zur Besinnung kommen, sinnlich werden, die Sinnesorgane mit dem Bewusstsein anzusteuern und was dort hineinkommt, in das Bewusstsein nehmen. Ich benutze für die Aufmerksamkeit gerne das Bild einer Taschenlampe, und was in ihrem Lichtkegel auftaucht, ist das Jetzt. Den Taschenlampenkegel kann ich weit oder eng machen, ich

gewissermaßen in die Hand nehmen, damit sich dieses Aufmerksamkeitsfenster bildet. Die fokussierte Aufmerksamkeit kann entweder beweglich sein, wenn ich z.B. beim sogenannten Bodyscan, bei der progressiven Muskelentspannung oder beim autogenen Training den Körper durchwandere. Oder die Aufmerksamkeit kann einen gleichbleibenden Fokus

haben: ein bestimmter Atembereich, ein Satz, eine Zahl, die ich mit meinem inneren Auge oder Ohr wahrnehme, ein Klang, ein Mantra. Und demgegenüber stehen die Techniken der Open Awareness, bei denen ich dieses Aufmerksamkeitsfenster weit mache, den Taschenlampekegel ganz öffne, und einfach warte, was da auftaucht. Das, was auftaucht, wird wahrgenommen, beleuchtet und verschwindet irgendwann wieder aus dem Taschenlampekegel – und ich lasse es gehen und beeinflusse es nicht.

*Ballreich: Kann man diese Aufmerksamkeitsfähigkeiten gleichzeitig entwickeln?*

Esch: Nein. Beim Unterrichten ist es normalerweise notwendig, zunächst die fokussierte Aufmerksamkeit zu entwickeln, bevor man in der Lage ist, im offenen Gewahrsein wach und präsent bleiben zu können. Im Gehirn finden wir bei der fokussierten Aufmerksamkeit mit dem Eintritt von Entspannung z. B. eher eine Aktivierung von Mittellinienstrukturen, auch von Entspannungswellen im EEG (Hirnstromkurve), u. a. Tetawellen und Alphawellen. Und bei dem offenen Gewahrsein zeigt sich eher eine Lateralisierung der Aktivitäten im Gehirn. Da treten dann bei Geübten mitunter auch Zustände auf, die die Menschen als globales Verbundenheits- oder All-Einheitserleben beschreiben. Das kann mit sehr schnellen Hirnwellen, den Gammawellen, einhergehen. Zum Teil sind diese Befunde noch modellhaft, aber wir verstehen langsam etwas besser, was in der Blackbox der Meditation in unserem Inneren vor sich geht.

*Ballreich: Welche Auswirkungen haben diese Formen von Achtsamkeitstraining?*

Esch: Ein wichtiger Effekt ist die gesteigerte Fähigkeit, die Emotionen zu regulieren, also sich trotz einströmender

Emotionen nicht von der momentanen Erfahrung ablenken zu lassen. Zweitens haben wir den Effekt, die Aufmerksamkeitskontrolle oder Aufmerksamkeitsspanne zu halten, sich nicht durch einen Gedanken, durch einen Außenreiz, durch einen Schmerz, ein Gefühl wegtragen zu lassen. Und als drittes verändert sich der Kontakt zum eigenen Körper. Das Gefühl stellt sich ein, im eigenen Körper zuhause zu sein, ganz im Kontakt mit seinem Körper zu sein, gewissermaßen geerdet zu sein. Man findet gerade auch in Verbindung mit dem Körpergewahrsein eine erhöhte Selbstreferenz. Das Gefühl für das eigene Selbst wird gestärkt. Gerade dieses Gefühl geht einem ja z. B. in einem Burnout verloren.

*Ballreich: Herr Vogd, Sie haben sich in Ihren soziologischen Forschungen mit Achtsamkeit beschäftigt. Was ist Ihr Verständnis von Achtsamkeit, von Mindfulness?*

Vogd: Achtsamkeit heißt zunächst »gelenkte Aufmerksamkeit«. Man kann auf alles Mögliche achtsam sein, auf die Entwicklung der Aktienkurse, auf begehrte Objekte, mögliche Gefahren und vieles mehr, aber auch auf Prozesse des inneren Erlebens, insbesondere Gedanken, Bilder und Gefühle. Insbesondere Letzteres wird dem Common Sense nach vielfach als die eigentliche Praxis von Mindfulness verstanden. Man lenkt nun die Aufmerksamkeit auf die eigenen Gefühle, um vermeintlich zu sich selbst zu kommen. Aus Sicht der buddhistischen Tradition, der sich die Achtsamkeitsbewegung verdankt,<sup>1</sup> führt diese Form der Achtsamkeit mit Blick auf das Ziel einer umfassenden seelischen Gesundheit jedoch in die Irre. Aus buddhistischer Perspektive – so etwa die in der *satipatthāna sutta* formu-

lierte Direktive – ist die Achtsamkeit vielmehr auf die *Veränderungsdynamik* des körperlich-geistigen Prozesses selbst zu legen, nämlich auf den Körper, die Empfindungen, Geistesinhalte und Geisteszustände im Prozess ihres Entstehens und Vergehens. So gesehen erscheinen diese Phänomene *bedingt*, denn sie verdanken sich nicht sich selbst, sondern erscheinen als Artefakte der sozio-psycho-somatischen Vorgänge im Rahmen der fluiden Prozesse der konditionierten Ko-Produktion. Sie erscheinen hiermit vergänglich und substanzlos. Der Heilungsweg vieler buddhistischer Schulen ist entsprechend darauf angelegt, die Egozentrik des alltäglichen Ich-Bewusstseins zu überwinden, indem nämlich ihre flüchtige und substanzlose Charakteristik erkannt wird. Buddhistische Achtsamkeit heißt entsprechend, alle sinnlichen Phänomene ihrer Natur nach als »leer« zu betrachten.

*Ballreich: Was verstehen Gehirnforschung, Psychologie usw. unter Bewusstheit, Aufmerksamkeit?*

Vogd: Wir sind biologische Wesen, die im Leib verkörpert sind. Es wurde herausgefunden, dass wir mit jedem Gedanken und jeder Handlung unseren Körper und unsere körperlichen Prozesse selbst verändern. All dies zeigen Forschungen zur neuronalen Plastizität unseres Gehirns. Wenn ich ein bestimmtes Verhalten und ein bestimmtes Begehren habe, dann generiert dieses Begehren eine Veränderung der Aktivitätsstruktur unseres neuronalen Systems.<sup>2</sup> Die auf diese Weise materialisierten Bahnungen sedimentieren sich in den Synapsen, den Kontaktstellen zwischen den Nervenzellen. Es entsteht ein bestimmtes

<sup>2</sup> Siehe ausführlich in Hinblick auf neurokonstruktivistische und systemtheoretische Begründungen Vogd, 2014.

<sup>1</sup> Siehe pars pro toto Kabat-Zinn (2003).

Erleben, wie etwa Sehnsucht oder Gier nach einem bestimmten Zustand, der sich dann gewissermaßen selbst bahnt, so dass sich das hiermit einhergehende Begehren selber nährt. Wir konstruieren buchstäblich unsere Welt durch unser Handeln und Erkennen. Mit dem, was und wie wir erkennen und erleben, formatieren wir unsere eigenen neurophysiologischen Prozesse.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass wir eigentlich nicht selbst der Herr oder Schöpfer dieser Prozesse sind, sondern wiederum in ein soziales Bedingungsgeflecht eingewoben sind. Deutlich wird dies etwa durch Phänomene, wie sie in den Feuilletons unter dem Stichwort »Spiegelneuronen« diskutiert werden. Wir verbinden uns automatisch mit den Gefühlen, Handlungsbewegungen und Wünschen anderer Menschen. Jemand schaut plötzlich bestürzt in eine bestimmte Richtung, und wir lenken nicht nur sofort die Aufmerksamkeit dorthin, sondern übernehmen auch die aufgeschreckte Haltung.

Das beginnt schon im Kindesalter. Aus diesem Grunde werden wir in eine bestimmte Kultur hinein sozialisiert, fühlen uns der eigenen Gruppe verbunden, während wir Fremden dann eher misstrauisch begegnen. Der Preis, den wir hierfür zu zahlen haben, besteht jedoch darin, dass wir auch den Neid, das Begehren, die Aversion und andere unangenehme Verhaltensprogramme von anderen Menschen übernehmen und schließlich irgendwann mit uns selbst verwechseln. In der Regel verlaufen diese sozialen Prozesse unbewusst.

Aus diesem Grunde ist auch die in spirituellen oder psychologischen Kreisen zu hörende Auffassung »Ich erschaffe mich selbst« oder »In mir selbst ist die Wahrheit« aus einer sozi-

alpsychologischen Perspektive falsch. Vielmehr verdankt sich das, was ich als mein »Ich« oder als »meine« Gedanken oder »meine« Einsicht empfinde, im Vorhinein schon immer dem Beziehungsgeflecht einer »bedingten Entstehung«, also einer Kette von Ursa-

richten waren, die mich deprimiert gemacht haben. Diese Informationen, die mein leiblicher Prozess unbewusst aufgenommen hat, lassen sich – so mein Vorschlag – als »Geist« bezeichnen. Als »Unterschiede, die einen Unterschied machen« (Bateson) drin-

### Wir verwechseln gesellschaftlich bedingte Gefühle und Denkweisen mit dem »Ich«. Die buddhistische Achtsamkeitspraxis ist das Korrektiv für diesen Irrtum.



chen, die nicht in unserer Kontrolle liegen. Wie gesagt, unsere Aufmerksamkeits- und Achtsamkeitsprozesse sind in hohem Maße durch soziale Prozesse gelenkt. Wir schauen dorthin, wo andere hinschauen, begehren das, was andere begehren und folgen den Geschichten, die andere erzählen, um uns dann darin wiederzufinden, um unser Erleben und Handeln daran zu orientieren.

*Ballreich: Und was hat das mit Mindfulness zu tun?*

Vogd: Zunächst gilt es sich bewusst zu werden, dass das, was vermeintlich das Ich ist – auch unsere Gefühle oder Denkweisen – weniger unser »wahres Selbst«, sondern vielmehr Gesellschaft ist. Gerade in der modernen westlichen Welt haben wir die Intuition verloren, dass wir »besessen« sein können. In vielen traditionellen Gesellschaften war es einfach klar, dass wenn Menschen depressiv oder durch irgendetwas besonders erregt sind, sie von jemand anderem besessen sein können. Es wäre allerdings falsch, diese »Geister« metaphysisch oder esoterisch zu begreifen. Vielmehr stellen »Geister« einfach Informationen dar, die in den Leib hineingehen und dort bleiben. Ein Beispiel: Ich höre Nachrichten, die mich deprimieren. Ich vergesse aber, dass es die Nach-

gen solche Geister ins Erleben ein und führen innerhalb der Psyche ein Eigenleben. Das Problem unserer Gesellschaft ist, dass man in der Regel nicht weiß, dass es Geister sind und das hiermit einhergehende Erleben und die hieraus erwachsenden Handlungsimpulse mit dem eigenen »Ich« verwechselt.

Die buddhistische Achtsamkeitspraxis – wenn man sie richtig versteht – ist das Korrektiv für diesen Irrtum: All die Gedanken, Phantasien und die hiermit einhergehenden Empfindungen und Gefühle, die üblicherweise als bedeutsam für das eigene Selbst gesehen werden, werden nun bewusst als bedingt, vergänglich und essenzenlos betrachtet. In Folge kann sich der Konnex von Empfindung und Bedeutung lösen. In dem das zuvor vermeintlich Sinnhafte nun als sinnlos betrachtet wird, entsteht Freiheit. Man ist nicht mehr blind den Ängsten, Hoffnungen, Abneigungen und Begehren ausgeliefert, die einen sonst so treiben. Auch wenn es zunächst kontraintuitiv erscheint. Klarheit wird möglich und man kann sich wieder auf einer umfassenderen Ebene des Beziehungsgeflechtes bewusst werden, in dem man lebt.

An dieser Stelle zeigen sich übrigens interessante Parallelen zwischen

dem neurobiologischen Konstruktivismus und den buddhistischen Lehren. Beide verneinen die Möglichkeit einer *positivsprachlich* formulierbaren Sinngebung des menschlichen Lebens. Humberto Maturana und Francisco Varela sprechen von der *Zwecklosigkeit* aller biologischen Formen (Maturana/Varela, 1985). Die buddhistischen Lehren betonen immer wieder die *Essenz- und Substanzlosigkeit* aller sinnlichen Erscheinungen und kognitiven Prozesse. In der Bodenlosigkeit als der nicht-rationalen Basis unseres Seins zeigt sich eine unerwartete Tiefendimension: Abseits äußerer Vorschriften und Regeln und jenseits sozial angelieferten Sinns kann sich im menschlichen Sein eine *implizite* Ordnung offenbaren, die – insofern man ihr gewahr wird – mit Empfindungen von Offenheit, Glück und Liebe einhergeht (Maturana/Varela, 1987). Diese Dimension ist jedoch nur *negativsprachlich* zugänglich,<sup>3</sup> lässt sich also nur *ex negativo* oder in Form von Paradoxien umschreiben. Im Zen-Buddhismus wird hier etwa vom »Geist, der sich im Zustand des Nichts befindet« gesprochen oder von einer Leere, die zugleich Fülle ist (Izutsu, 1986).

## Stressbewältigung und Mindfulness

*Ballreich: Herr Esch, Achtsamkeit wird ja sehr stark als Methode zur Stressbewältigung eingesetzt. Was ist Stress und welche Rolle spielt Stress für Gesundheit und Krankheit?*

Esch: Wir erforschen das Stressphänomen seit Langem, insbesondere aus neurobiologischer, aber auch aus medizinischer Sicht, d.h. mit einem Fokus auf die Anwendungsorientie-

rung und Mind-Body-Medizin (vgl. u.a. Stefano et al., 2005; Esch/Esch, 2016). Stress ist ein biologischer Mechanismus, der aktiv wird, wenn das eigene Überleben bedroht ist. Evolutionär gesehen ist es ein uralter Mechanismus, der bei uns Menschen im limbischen System verankert ist und deswegen nicht kognitiv abwägt, sondern in der Regel sofort und zu meist unkontrolliert eintritt. Die biologischen und psychologischen Mechanismen wie Kampf oder Flucht treten dann in Aktion. Die auslösende Stresssituation muss dabei überhaupt keine Entsprechung in der realen Welt haben. Ein Gedanke, eine SMS oder ein Film im Kino oder im Fernsehen kann die ganze Bandbreite der Stressreaktion auslösen, obwohl im Außen mein Leben überhaupt nicht bedroht ist.

Das Ziel der biologisch bedingten Stressreaktion ist, mich aus der Komfortzone, aus meiner Alltagsroutine herauszuholen und eine Anpassungsreaktion zu aktivieren und dann, im Anschluss, das System wieder herunterzufahren. Das ist der typische Ablauf beim Stress. Und es gibt immer dann ein Problem, wenn entweder das, was an Anpassung verlangt wird, zu massiv ist oder wenn ich nicht die Möglichkeit habe, mein System danach wieder herunterzufahren und es zu regenerieren. Oder aber Dauer und Dosis der Stressoren sind insgesamt zu hoch. Das kann dann die Folgen haben, dass der Stress krank macht. Natürlich ist es etwas komplizierter – aber Stress an sich ist erstmal nicht krank, er ist weder gut noch schlecht, sondern stellt ein Überlebensprinzip dar.

*Ballreich: Können Sie das bitte genauer erklären?*

Esch: Eine Stresssituation tritt auf, mein System wird durch eine Alarmreaktion aktiviert. Das Ziel dieser Alarmreaktion ist, zu überleben. Um

besser kämpfen zu können, hebt sich z.B. kurzfristig der Blutdruck an; wenn die Situation überstanden ist, geht der Blutdruck wieder zurück. Passt diese Blutdruckerhöhung aber zu häufig, dann entstehen Fehlfunktionen, weil der Blutdruck nicht mehr zurückgeht. Wir sprechen dann auch von Allostase und allostatischer Last. Das heißt, die hilfreiche Funktion der Blutdruckerhöhung kann dann negativ werden. Deshalb tauchen sogar Heiraten, Weihnachten oder Urlaub in der Liste möglicher Stressfaktoren auf. Wenn wir jeden Monat heiraten würden, würden wir alle Bluthochdruck bekommen. Es ist also immer das Zusammentreffen zwischen dem, was von mir etwas verlangt, und der Frage, wie oft kommt das vor, wie hoch ist die Dosis und wie lange dauert die Situation. Deswegen sprechen wir heute in der Stressforschung auch nicht mehr von Eu- und Disstress bzw. gutem oder schlechtem Stress. Ein entscheidender Punkt dabei ist allerdings, ob ich mich als ohnmächtig und ausgeliefert erlebe, oder ob ich dabei noch mitsteuern kann.

*Ballreich: Welche Rolle spielt dabei Achtsamkeit? Was übe ich, wenn ich Achtsamkeit übe und wie wirkt sich das auf die Fähigkeit zur Stressbewältigung aus?*

Esch: Achtsamkeitstraining kann extrem hilfreich sein, indem ich nämlich lerne, meine Aufmerksamkeit zu meinen Sinnesorganen hinzulenken und dadurch ins Jetzt zu kommen. Wenn ich das mache, dann werde ich in den allermeisten Fällen feststellen, dass mein Leib und Leben jetzt eben nicht bedroht ist. Allein das führt zu einer Deaktivierung des Alarmzustandes, mein System fährt wieder herunter. Und dadurch, dass ich meine Aufmerksamkeit z.B. auf den Atem fokussiere und dort halte, kommt ein zwei-

<sup>3</sup> Siehe zur Konzeption der Negativsprache Gotthard Günther, 1980.

ter Mechanismus hinzu, der zur Auslösung der physiologischen Entspannungsreaktion führt. Die Entspannungsreaktion ist der physiologische Gegenspieler der Stressreaktion.

*Ballreich: Wie ist denn der Forschungsstand beim Thema Achtsamkeit und Stress?*

Esch: Der Forschungskörper in diesem Bereich hat exponentiell über die letzten 15 Jahre, vor allem in den letzten sieben Jahren zugenommen, und zwar auf den großen Gebieten der Medizin und Psychologie, wo die Achtsamkeit zum Einsatz kommt und »wirkt«, in der Depressionsprophylaxe oder auch gleitend, komplementär in der Depressionstherapie; das gleiche gilt für Angsterkrankungen, Angstprophylaxe und -therapie. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass wir im Gehirn feststellen, dass die Achtsamkeitspraxis dazu führt, dass die Mandelkerne, die in Stress-Situationen u. a. für die Alarmreaktionen, für die Angstreaktionen zuständig sind, an Aktivität verlieren, sogar evtl. strukturell an Größe abnehmen. Gleichzeitig, als zweiter Effekt, werden die Verbindungen zwischen den Bereichen im Gehirn, die Emotionen kontrollieren und denjenigen, die innere Impulse, Intuitionen, innere Emotionen, innere Gestimmtheit, inneres Gefühl wahrnehmen, gestärkt. Wir sprechen von der Konnektivität. Dadurch gelingt es besser, dem Impuls zu fliehen oder aggressiv zu reagieren, zu widerstehen.

Wir wissen heute weiterhin, dass die Achtsamkeit positiv wirkt bei Schmerzsyndromen und Schmerzkrankungen. Wir haben gerade eine Studie (Esch et al., 2017) gemacht, bei der wir feststellen konnten, dass Achtsamkeit per se zwar noch keinen

Schmerz reduziert. Aber aufgrund der Fähigkeit, zu unterscheiden zwischen Leid und Schmerz, also meiner Reaktion auf einen Zustand und ihren Auslöser, kann ich beides ggf. entkoppeln und dadurch möglicherweise mit Schmerz besser umgehen.

Wir wissen heute, dass Altruismus, Empathiefähigkeit, Zugewandtheit und Eingestimmtheit sich durch Achtsamkeit verbessern. Das hilft in der Psychotherapie auch dem Therapeuten selbst, nicht nur dem Patienten. Es gibt Studien, die zeigen, dass Therapeuten, die in Achtsamkeit geschult sind, wirksamer sind; dass die Effekte bei ihren Patienten besser sind. All dieses geht heute auch in die neuen Gebiete der Gesundheitspsychologie und der sog. Positiven Psychologie mit ein (Esch, 2013).

Allerdings beschäftigt uns in unseren Forschungen gerade besonders die Beobachtung, dass Achtsamkeit nicht wie ein Medikament funktioniert, das ich gegen diese oder jene Erkrankung einsetzen könnte. Sondern es gibt jetzt mehr und mehr Studien, die ebenso wie unsere eigenen Studien zeigen, dass Achtsamkeit zunächst einmal eine Haltung ist, eine Fähigkeit, eine Kompetenz (Wallach/Schmidt/Esch, 2014). Die kann ich nun für vieles einsetzen, aber der konkrete Effekt, der braucht sozusagen eine zusätzliche Richtung, damit ich weiß, wofür ich Achtsamkeit einsetzen kann. Bei Stress ist die Richtung klar, ich kann sagen, zur Stressreduktion; aber zum Beispiel bei Schmerzen sieht man, dass es durchaus Menschen gibt, die, wenn sie Achtsamkeit lernen und man ihnen nicht sagt, dass dies zur Schmerzkontrolle dient, eher den Schmerz noch stärker fühlen.

Man hat der Achtsamkeit aufgrund dieser unglaublich vielen Forschungsarbeiten alles Mögliche zugesprochen, was sie kann; und wir müssen heute durchaus kritisch fragen, ist das wirk-

lich die Achtsamkeit? Oder ist das die Fähigkeit, die zum Beispiel auch der Placeboeffekt genauso hat? Und dass es an der Stelle auch Überschneidungen gibt zwischen Placeboeffekt und

Ohne Ethik kann  
Achtsamkeit auch  
missbraucht werden.



Achtsamkeit. Und dass sie immer dann etwas kann, etwas ganz Konkretes, Gerichtetes, wenn ich vorher den Namen gesät habe, indem ich gesagt habe, du bist jetzt zur Stressreduktion bzw. Schmerzreduktion da usw. Wenn ich das aber nicht tue und es aus dem medizinischen Kontext herausnehme und wieder in den religiösen Kontext setze, ist möglicherweise gar nicht so klar, was dann welche Effekte bewirkt.

## Achtsamkeit im Führungskontext

*Ballreich: Achtsamkeit ist ja als relevantes Thema vor allem für die Personalentwicklung in Organisationen und Unternehmen angekommen. Auch für die Qualifizierung von Führungskräften werden Achtsamkeitsmethoden immer mehr nachgefragt. An der Universität Witten/Herdecke starten aus diesem Grund 2017 zwei berufsbegleitende Zertifikatslehrgänge »Führungskompetenz durch Mindful Leadership« und »Train the Trainer für Mindful Leadership«. Herr Esch, was sind Ihre Gedanken zum Achtsamkeitstraining mit Führungskräften?*

Esch: Im Zusammenhang mit Führung muss man ganz klar sagen, ohne Ethik kann Achtsamkeit auch missbraucht werden. Eine Führungskraft, die Achtsamkeit übt, lernt Aufmerk-

samkeit im Moment besser zu halten, eigene Emotionen zu kontrollieren, Körpergewahrksam und Selbstreferenz zu haben, sich selber als stimmig und eingestimmt zu erleben. Sie lässt sich bei den Entscheidungsfindungen nicht durch die Vorwegnahme von allen Folgen, die diese Entscheidung haben kann, oder durch Erfahrungen aus der Vergangenheit leiten, sondern trifft klare Entscheidungen, die in der Situation passend sind. Diese Wirkungen von Meditation ist kein Geheimnis in Führungszirkeln. Meditation ist dort sogar sehr populär geworden, weil sie basale Fähigkeiten der Führung stärkt. Die Gefahr dabei ist, dass sich Entscheider aus der persönlichen Verantwortung stehlen können und ihre Entscheidungen mit dem neutralen, achtsamen Blick rechtfertigen. Hier ist es entscheidend, dass nicht nur Achtsamkeit geübt wird, sondern auch an der inneren Haltung und an der Ethik gearbeitet wird.

*Ballreich: Kann dieses Verantwortungsgefühl und diese innere Haltung nicht auch entstehen, wenn in Organisationen außer der Achtsamkeitsmeditation auch das Mitgefühl trainiert wird, wie es ja von Prof. Dr. Tanja Singer propagiert wird? (Singer/Ricard, 2015) Dann müsste ich nicht unbedingt über Ethik sprechen, sondern könnte wesentliche Haltungen trainieren.*

Esch: Da stimme ich Ihnen vollkommen zu. Das Spannende ist aber, wenn man mit Meditation beginnt, steht die Mitgefühlsmeditation nicht im Vordergrund. Die Herzebene ist zwar irgendwie immer beteiligt, aber am Beginn der Meditation macht das vielleicht nur fünf bis zehn Prozent der expliziten Praxis aus. Je erfahrener man wird, je mehr man z. B. das offene Gewahrsein praktizieren kann und dabei die Verbundenheit erlebt, desto

mehr entwickelt sich die Empathiefähigkeit und der Altruismus. Dazu passt, dass wir jetzt auch Forschungsergebnisse haben, die besagen, dass sich das Verhältnis umdrehen kann. Die Mitgefühlsmeditation ist nicht nur ein Verstärker für die eigentliche Achtsamkeitswirkung, sondern anders herum, je erfahrener man wird, desto mehr kann die Mitgefühlsmeditation im Grunde zu dem werden, worum es eigentlich geht, weil wir dann schon in dem Verbundenheitserleben sind. Und das rein formale Beobachten zum Beispiel des Atems ist dann nur noch wichtig, um die Aufmerksamkeit immer wieder neu zu fokussieren. An sich braucht es an der Stelle auch keine formale Ethik mehr. Die ergibt sich da wie von allein. Sie können gar nicht mehr anders, als aus Verbundenheit mit anderen handeln. In Organisationen ist es aber sicher ein langer Weg, um an diesen Punkt zu kommen. Wir müssen daher unbedingt im Prozess den ethischen Kontext im Blick behalten.

*Ballreich: Herr Vogd, wie sehen Sie als Soziologe und Achtsamkeitsexperte das Thema »Achtsamkeit und Führung«?*

Vogd: Wir sollten uns zunächst bewusst machen, worin die eigentliche Herausforderung besteht, die Menschen mit Führungsaufgaben zu bewältigen haben. Moderne Organisationen sind von vielfältigen strukturellen Spannungen durchsetzt. Dies ergibt sich allein schon aufgrund von Hierarchie und Arbeitsteilung, den hiermit einhergehenden Machtverhältnissen sowie den vielfältigen, oftmals einander widersprechenden Handlungslogiken, die parallel zueinander bestehen.

Hinreichend Gewinn zu machen, rechtlichen und ethischen Belangen gerecht zu werden, soziale Aspekte zu berücksichtigen, Gruppenloyalitäten nicht zu verletzen und nicht zuletzt die

professionellen Werte der Mitarbeiter nicht zu sehr zu korrumpieren, sind oftmals Anforderungen, die gleichzeitig ihren Tribut einfordern. Eine der zentralen Aufgaben von Führung und Management besteht darin, die hiermit verbundenen Spannungen aufzugreifen, zu moderieren und produktiv werden zu lassen. Führung hat dafür Sorge zu tragen, zu starke Innen- und Außenspannungen auszugleichen, so dass einerseits die Einheit der Organisation nicht gefährdet wird, sich andererseits aber auch die Mitarbeiter als Persönlichkeit ernst genommen fühlen.

Um dies leisten zu können, haben Führungskräfte – so eine der zentralen Einsichten systemtheoretischer Managementforschung – ständig zwischen einer Innen- und einer Außenperspektive, zwischen Nähe und Distanz zu oszillieren, um sich dabei sowohl als Teil wie auch außerhalb der Organisation stehend zu begreifen (vgl. Baecker, 2009). Erst hierdurch gewinnen Führungskräfte die Freiheitsgrade, welche notwendig sind, situativ und kreativ divergierende Ziele und Wertvorstellungen in Beziehung setzen zu können.

Um dies jedoch im konkreten Führungsalltag leisten zu können, bedarf es der subtilen Balance zweier Kompetenzen, die in einer paradoxen Beziehung zueinander stehen: einerseits eine hohe geistige Flexibilität, andererseits die Fähigkeit und Bereitschaft, sich von den Problemen berühren zu lassen. Wenn die Spannungen, welche die Organisation und die Beziehungen der Mitarbeiter prägen, nicht wahrgenommen und empfunden werden, können sie auch nicht aufgegriffen, bearbeitet und in ein produktives Arrangement überführt werden. Dies setzt jedoch auf der anderen Seite voraus, sich von eben diesen Spannungen

gen nicht emotional überwältigen zu lassen. Je höher nämlich die Spannung, desto größer die Gefahr, blind zu reagieren, also den automatischen Reaktionsmustern zu folgen, die mit den hiermit einhergehenden Emotionen – Angst, Aggression, Gruppenloyalität etc. – verbunden sind. Für eine produktive Führungstätigkeit gilt also, diese Spannungen zu fühlen und ihnen dennoch nicht ausgeliefert zu sein.

An dieser Stelle lässt sich ahnen, was die buddhistische Achtsamkeitspraxis hier zu bieten hat. Menschen können nämlich hier lernen, ihre eigenen geistigen Prozesse – Gedanken, Empfindungen, Emotionen etc. – wahrzunehmen, ohne sich damit identifizieren zu müssen. Genau hierdurch entsteht eine innere Freiheit, am Beziehungsgeflecht der Welt teilzuhaben, sie in voller Intensität wahrzunehmen, ohne jedoch der Welt ausgeliefert zu sein. Es wird möglich, zwischen verschiedenen Perspektiven zu oszillieren, Probleme wahrzunehmen, ohne von ihnen erdrückt zu werden. Es wird möglich, Entscheidungen aus einer Sphäre der Freiheit heraus zu treffen, ohne dabei durch die emotionalen Zumutungen sozialer Erwartungen getrieben zu sein.

*Ballreich: Können Sie bitte konkret schildern, worin die Freiheit in der Führung besteht?*

Vogd: Ja, beispielsweise gewinnen wir Abstand zu unangenehmen Emotionen – etwa der Angst, abgelehnt zu werden oder möglicherweise eine Auseinandersetzung zu verlieren. Umgekehrt sind wir dann nicht mehr den angenehmen Empfindungen ausgeliefert, etwa der Klebrigkeit einer Gruppenstimmung, die uns dann um des Friedens willen faule Kompromisse oder ethisch korrupte Lösungen eingehen lässt. Wir begreifen durch die bud-

dhistische Achtsamkeitsübung, dass diese Emotionen und die hiermit einhergehenden Gedanken und Konzepte nichts weiter darstellen als soziale Konditionierungen, deren Handlungsimplikationen wir dann mit unserem eigenen Willen verwechseln. Gerade deshalb stellt die Fähigkeit, sich die flüchtige, bedingte und essenzielle Natur dieser Prozesse präsent zu halten, die zentrale Ressource dar, welche moderne Führungskräfte benötigen, um das komplexe (soziale) Beziehungsgeflecht ihres Alltags wahrzunehmen, ohne dabei in ständiger Unruhe getrieben zu werden. Das Problem ist leider, dass viele Führungskräfte nicht einmal merken, welchen sozialen »Geistern« sie ausgeliefert sind. Vielmehr glauben sie, sie seien selbst dann noch die »Macher«, wenn sie längst den Kontakt zur Wirklichkeit ihres Betriebes verloren haben und nur noch als Vollstrecker vermeintlicher Rationalitäten oder mikropolitischen Machtspiele auftreten.

## Mindfulness in Organisationen

*Ballreich: Herr Hülsbeck, Sie forschen als Wirtschaftswissenschaftler zum Thema Führung und Organisation und Sie sehen Mindfulness als zentrale Steuerungsgröße für moderne Organisationen. Was ist Ihre Sicht auf Mindfulness in Organisationen?*

Hülsbeck: Spätestens mit Erfindung des ersten funktionsfähigen Computers etwa ab 1941 beginnt in der westlichen Welt der Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Information bzw. Wissen wird zum zentralen Produktionsfaktor, welcher nach grundsätzlich anderen Spielregeln funktioniert als die klassischen Produktionsfaktoren. Dies hat tiefgreifende Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche. Die viel zitierte

Dynamik und Komplexität der heutigen Arbeitswelt ist ein direktes Ergebnis dieses Wandels. Es ist leicht einzusehen, dass Formen gefunden werden müssen, mit dieser neuen Art der Arbeit umzugehen.

*Ballreich: Und was hat das mit Mindfulness zu tun?*

Hülsbeck: Ich verstehe unter Mindfulness die Fähigkeit, auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene mit der alltäglichen Unsicherheit gut umzugehen. Unsicherheit hat mit Angst zu tun und Mindfulness kann hier hilfreich sein. Das Prinzip Mindfulness ist aus meiner Sicht auch der Schlüssel zur Wandlung der traditionellen Organisationslogik. Wir wissen in der Organisationstheorie seit den 1960er Jahren relativ genau, wie Organisationen aufgebaut sein müssen, um sich für die o.g. Herausforderungen zu wappnen. Mit relativ einfachen Stellhebeln wie Anpassung bestehender Arbeitsteilung, Delegation von Entscheidungen und der Einführung horizontaler Koordinationsmechanismen lässt sich hier schon sehr viel erreichen. Trotz der Tatsache, dass diese simplen Prinzipien seit nun knapp 50 Jahren Teil jedes grundständigen Curriculums in den Wirtschaftswissenschaften ist, haben viele Organisationen Mühe damit, dies umzusetzen, da sie im alltäglichen Miteinander in der Reiz-Reaktionslogik von Hierarchie, Macht, Angst und Kontrolle gefangen sind. Um diese fest eingefahrenen Verhaltensmuster aufzulösen und neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, braucht es Mindfulness. Der Mindfulness-Ansatz wirkt meines Erachtens tiefer als herkömmliche Formen der Personal- und Organisationsentwicklung, weil Mindfulness direkt beim Umgang mit den verhaltensbestimmenden Mustern im

einzelnen Menschen, aber auch in der Organisationskultur ansetzt.

*Ballreich: Sie sprechen jetzt nicht nur von der individuellen Fähigkeit zur Achtsamkeit, sondern auch von einer organisationalen.*

Hülsbeck: Ja, organisationale Mindfulness ist ein organisationstheoretischer Managementansatz, der Organisationen in die Lage versetzt, sich von traditionellen Logiken zu lösen und damit fit für die Wissensgesellschaft zu werden. Das Auflösen von Reiz-Reaktionsmustern auf individueller Ebene ist hier nur der erste Schritt. Es muss überprüft werden, welche institutionalisierten »Reize« die Organisation an ihre Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer etc. aussendet und welche automatisierten Reaktionen dies hervorruft. Die Schwierigkeit dabei ist, dass das, was wir im Mindfulness-Konzept eher negativ als »Reiz-Reaktion« konnotieren, in anderen Kontexten durchaus positiv konnotiert wird. Eine erwartbare Reiz-Reaktion kann auch als Verlässlichkeit, Tradition, Erwartungstreue, Rationalität aufgefasst werden. Organisationen beziehen ihre Legitimation bei relevanten Stakeholdergruppen letztlich daraus, dass sie die an sie gestellten Erwartungen vorhersagbar erfüllen. Alle Abweichungen vom legitimierten Reiz-Reaktionsmuster werden von der Umwelt zunächst einmal als Bedrohung wahrgenommen. Man sieht daran, dass eine Hinwendung zu Mindfulness ein bedeutender Wettbewerbsvorteil sein kann, aber behutsam geschehen muss.

*Ballreich: Wie können Führungskräfte von Mindfulness profitieren?*

Hülsbeck: Führungskräfte profitieren auf vielerlei Weise von Mindfulness. Zum einen erhöht Mindfulness in nachgewiesenen Maßen die kognitive

Kapazität und Flexibilität. Weitere bekannte Effekte von Mindfulness sind die oft zitierte Reduktion von Automatismen und eine erhöhte Selbstregulation. Achtsame Führungskräfte dürften damit gleichzeitig effizienter, effektiver und kreativer in ihrer Arbeit werden. Eine solche Erhöhung der eigenen Wirksamkeit fördert nicht nur die intrinsische Motivation – den Spaß an der Arbeit – sondern natürlich auch die eigenen Karriereaussichten. Allerdings kann dies nur im organisationalen Kontext wirklich funktionieren. Wer als Einzelkämpfer auf Mindfulness setzt, entzieht sich ggf. selbst die Legitimation im Kollegenkreis und wird als Spinner abgetan, oder kritisch und angstvoll beäugt, da die Erhöhung der eigenen Wirksamkeit nicht unbeobachtet bleiben dürfte.

*Ballreich: Was heißt das für die Organisation?*

Hülsbeck: Über die individuelle Ebene hinaus kann – Legitimierung durch die Organisation vorausgesetzt – Mindfulness als Führungs- und Organisationsprinzip eingesetzt werden, welches in seiner Umsetzung im Wesentlichen auf fünf basalen Komponenten basiert:

1. Kleinere Fehler und Störungen aufspüren
2. Groben Vereinfachungen widerstehen
3. Sensibel für betriebliche Abläufe bleiben
4. Flexibel reagieren
5. Die Orte des jeweils größten Sachverständes nutzen

Diese Ideen erscheinen zu nächst einmal eher trivial, sind es aber keinesfalls, sie widersprechen diametral den traditionellen Logiken von Unterordnung und Kontrolle in Organisationen. Es wird deutlich, dass organisationale Mindfulness nur funktionieren

kann, wenn sie eine individuelle Praxis ist, diese individuelle Praxis aber zunächst in der Organisation legitimiert werden muss, d.h. die dazu schon eine Mindful-Organisation sein sollte. Hier beißt sich die Katze in den eigenen Schwanz. Einen Ausweg aus diesem Kreislauf bietet m.E. nur, Mindfulness als aktive Entscheidung des Top-Managements (und ggf. der Eigentümer) voranzutreiben und durch das eigene Beispiel umzusetzen. Führungskräfte profitieren von Mindfulness, Mindfulness profitiert aber auch von Führungskräften.

*Ballreich: Herr Michalak, als Psychologe und Achtsamkeitsforscher haben Sie einen anderen Blick auf Mindfulness in Organisationen als Ihr Kollege Hülsbeck. Was denken Sie darüber, Achtsamkeit als wichtige Trainingsmethode in Organisationen einzuführen?*

Michalak: Man kann ja in Organisationen ökonomische Ziele auf sehr unterschiedliche Art erreichen. Und ich finde es gut, wenn man das durch Achtsamkeit erreichen will. Denn das senkt möglicherweise den Krankenstand und es ermöglicht den Mitarbeitern vielleicht auch, ein erfüllteres Leben zu führen. Diese Diskussion löst bei mir aber auch ungute Gefühle aus, wenn Achtsamkeitstraining als Krücke benutzt wird, um problematische Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe zu stabilisieren. Die Arbeitsverdichtung steigt, weil man Arbeitsabläufe effizienter und wirtschaftlicher gestalten will, und das wird dann auf dem Rücken der Leute ausgetragen, die in den Organisationen arbeiten. Man sagt, da haben wir jetzt die Achtsamkeit, das macht die Leute stabiler und widerstandsfähiger, dann sind sie nicht so häufig krank. Das finde ich doch sehr problematisch.

*Ballreich: Sie weisen damit auf ein Problem hin, das regelmäßig zu Sprache kommt, wenn es um Achtsamkeit in Organisationen geht.*

Michalak: Wenn Organisationen auch an der Veränderung von dysfunktionalen Strukturen arbeiten, dann kann Achtsamkeitstraining sicher sehr hilfreich sein. Es wird allerdings sehr darauf ankommen, die richtigen Trainingsformen zu finden, die für den Organisationskontext passend sind. Eine Frage ist sicher auch, ob kurze Programme wirklich Veränderungen anstoßen können.

*Ballreich: Herr Büssing, was sind Ihre Gedanken zu diesem Thema?*

Büssing: Damit Achtsamkeit in Organisationen heilsam wirken kann, braucht es eine entsprechende Umgebung. Für mich ist es eine entscheidende Frage, ob in einem Unternehmen die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht oder auch eine Verantwortung für die Mitarbeiter und für das »Produkt« und was diese bewirken. Können sich die Mitarbeiter mit ihren Potentialen gut entwickeln und gibt es eine fördernde Kultur der Wertschätzung – oder sind es nur austauschbare Produzenten? Auch das grundsätzliche Verständnis von Führung gilt es in den Blick zu nehmen. Welche Rolle spielen Werte, die sich auch in der beruflichen Praxis wiederfinden lassen? Und wie gelingt es Führungskräften, ihre Ideale und Ziele mit denen des Unternehmens zu verbinden? Achtsamkeit als Haltung ist eigentlich notwendig, wenn sich Organisationen hier weiterentwickeln wollen. Es wird spannend zu beobachten sein, wie Organisationen das bewältigen: Sie brauchen Achtsamkeit, auch damit sich eine Werte-Orientierung entwickelt. Damit Achtsamkeit in Or-

ganisationen wirksam werden kann, braucht es aber eigentlich eine werteorientierte Organisationskultur.

*Ballreich: Herr Esch, wie sehen Sie den Einsatz von Mindfulness in Organisationen?*

Esch: Ich kann die Fragen meiner Kollegen gut verstehen, aber ich sehe auch die Notwendigkeit, Achtsamkeit in Organisationen einzuführen. Denn wenn die Menschen Achtsamkeit trainieren, dann werden sie in ihrer Organisation sensibel für das Zusammenwirken der einzelnen Organe in dem gesamten Organismus. Das liegt daran, dass sie eine Wahrnehmungsfähigkeit für ihre eigenen Rhythmen entwickeln und deshalb bemerken sie schneller, wie die Organisation »tickt« und wie ihre persönlichen Rhythmen mit der Organisation zusammenpassen. Sie erleben stärker, wie die Gemeinschaft zusammenstimmt, weil Verbundenheit ein wichtiges Ergebnis des Achtsamkeitstrainings ist. Sie sind eher sensibel für die gemeinsamen Werte und die gemeinsamen Geschichten und evtl. für den Sinn der Organisation. So schafft Achtsamkeit zum Beispiel auch die Möglichkeit, Kohärenz bei der Arbeit zu erleben. Es gibt interessante Studien, die zeigen, dass sich das sogar auf Produktivität, auf Fehlerhäufigkeit und Unfallquoten auswirkt. In Organisationen kann ich über die Achtsamkeit diesen Organismus erspüren, mich als Teil des Ganzen erleben, und das wird von vielen Menschen als bereichernd erfahren und als inspirierend. Damit sind wir beim Spiritus, beim Geist. Die Organisation und ihre Kultur wird nicht kalt und leblos empfunden, sondern als Geist, als Seele. Damit ist die Organisation rein formal, per Definition, auch ein spiritueller Organismus. Aber ohne Ethik geht es nicht, sonst dient die Achtsamkeit nur wieder einer im eigentlichen Sinn kontraintendier-

ten Funktionalitätssteigerung. Das wäre schade.

*Ballreich: Viele Themen sind noch im Fluss und weitere Forschungen werden sicher das Thema »Mindfulness« präzisieren und vertiefen. Vielleicht schlägt sich das ja auch in Artikeln nieder, die in der **konfliktDynamik** oder in anderen Zeitschriften erscheinen. Ich danke Ihnen allen für dieses Gespräch.*

---

### Mindfulness in Everyday Life and in Organizations – different perspectives on a current subject

**Abstract** The article discusses a conversation between five professors from the University of Witten/Herdecke about their research on mindfulness, mindfulness-based stress reduction, mindful leadership and mindfulness in organizations. The article provides spirited insights into the latest research on this topic. The following questions are touched upon: How helpful is it to stabilize negative patterns in an organization by mindfulness training? How is it possible to overcome self-centeredness by meditation training? How can the training of empathy and compassion be helpful to develop a non-selfish ethical attitude?

**Keywords** Mindfulness, Stressreduction, Organization, Meditation, Empathy, Compassion

---

### Literatur

- Baecker, D. (2009). Die Sache mit der Führung. Wien: Picus.  
 Günther, G. (1980). Identität, Gegenidentität und Negativsprache. Vortrag: Internationaler Hegel-Kongress, Belgrad 1979 (S. 22–88). In G. Günther (Hrsg.), Hegel-Jahrbuch 1979. Berlin: Akademie.

Horx, M. (2016). Zukunftsreport: Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.

Izutsu, T. (1986). Philosophie des Zen-Buddhismus. Reinbek: Rowohlt.

Kabat-Zinn (2003). Mindfulness-Based Intervention in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology Science and Practise*, 10 (2), 144–156. DOI 10.1093/clipsy.bpg016.

Maturana, H. R./Varela, F. J. (1985). Autopoietische Systeme: eine Bestimmung der lebendigen Organisation. S. 170–234 in: Hum-

berto R. Maturana (Hrsg.), *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig Wiesbaden: Vieweg.

Maturana, H. R./Varela, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Bern, München: Bertelsmann.

Michalak, J./Heidenreich, (2013). *Die dritte Welle der Verhaltenstherapie – Grundlagen und Praxis*. Weinheim: Beltz.

Singer, T./Ricard, M. (2015). *Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht*. München: Knaus.

Stefano, G. B./Benson, H./Fricchione, G. L./Esch, T. (2005). *The Stress Response: Always Good and When It Is Bad*. New York: Medical Science International.

Taylor, C. (1996). *Quellen des Selbst. Die Entstehung der neuzeitlichen Identität*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Walach, H./Schmidt, S./Esch T. (2014). Meditation intervention reviews. *JAMA Internal Medicine*, 174 (7), 1193–1194. DOI 10.1001/jamainternmed.2014.1422. ■

## Zu den Autoren



**Rudi Ballreich**, M.A. arbeitet als Organisationsberater, Mediator und Managementtrainer. Er ist Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung. An der Universität Witten/Herdecke hat er Lehraufträge zu den Themen »Mindful Leadership« und »Systemische Organisations- und Wirtschaftsmediation«. Kontakt: rudi.ballreich@trigon.de



**Prof. Dr. med. Arndt Büssing** ist Professor für Lebensqualität, Spiritualität und Coping an der Universität Witten/Herdecke und im Editorial Board der »Deutschen Zeitschrift für Onkologie sowie Spiritual Care« und Senior Section editor für »Health and Psychology of Religion« des Journals Religions. Kontakt: Arndt.Buessing@uni-wh.de



**Prof. Dr. med. Tobias Esch** ist Facharzt für Allgemeinmedizin, Gesundheitsforscher und Neurowissenschaftler. Seit 2016 Professor für Integrative Gesundheitsversorgung und Gesundheitsförderung an der Universität Witten/Herdecke. Zuvor Professor für Integrative Gesundheitsförderung (Coburg/Bayern), Gastprofessor an der Harvard Medical School (Primary Care) und Research Associate an der State University of New York (Neuroscience). Zusätzlich Wissenschaftlicher Vorsitz der Konferenz/Plattform Meditation & Wissenschaft (Berlin).



**Prof. Dr. Marcel Hülsbeck** als Leiter des Lehrstuhls für Personal und Organisation an der Universität Witten/Herdecke beschäftigt er sich mit der Entstehung und Reduzierung von Angst durch Führung sowie dem Zusammenhang von Motivation von Mitarbeitern und Achtsamkeit im Führungshandeln. Kontakt: marcel.huelsbeck@uni-wh.de



**Prof. Dr. phil. Johannes Michalak** ist Diplom-Psychologe und approbierter Psychologischer Psychotherapeut. Seit 2014 leitet er den Lehrstuhl für Klinische Psychologie und Psychotherapie II an der Universität Witten/Herdecke. 2016 gründete er zusammen mit Petra und Jörg Meibert das Achtsamkeitsinstitut Ruhr, das Kurse und Ausbildungen im Bereich Achtsamkeit anbietet. Kontakt: Johannes.Michalak@uni-wh.de



**Prof. Dr. Werner Vogd** ist Professor für Soziologie an der Universität Witten/Herdecke. Arbeitsschwerpunkte sind unter anderem Systemtheorie, Erkenntnistheorie und Organisationssoziologie. Von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte Projekte: »Buddhismus im Westen«, »Habitustransformation durch westlichen Buddhismus«, »Entscheidungsfindung im Krankenhausmanagement«. Kontakt: werner.vogd@uni-wh.de