



Neue Zürcher Zeitung

archiv.nzz.ch

Das Zeitungsarchiv der NZZ seit 1780

Herzlich willkommen im NZZ Archiv

Die von Ihnen bestellte Seite aus dem NZZ Archiv im PDF-Format:

Neue Zürcher Zeitung vom 30.08.2017 Seite 27

NZZ_20170830_27.pdf

Nutzungsbedingungen und Datenschutzerklärung:
archiv.nzz.ch/agb

Antworten auf häufig gestellte Fragen:
archiv.nzz.ch/faq

Kontakt:
leserservice@nzz.ch

ACHTSAMKEIT IN DER WIRTSCHAFT (V/V)

Weil es schön ist, die Welt zu betrachten

Die Wirtschaftswissenschaften gehen davon aus, dass der Mensch eigennützig ist. Doch uns sind auch andere Motivationen eigen

Würde Achtsamkeit tatsächlich im Sinne des Buddhismus in der Wirtschaft Einzug halten, müssten die Unternehmen ihre Ziele überarbeiten. Ein Gedanke, der Ökonomen auch schon gekommen ist.

ANJA JARDINE

Achtsamkeit als mentales Rüstzeug für Soldaten im Kampfeinsatz? 2015 investierte das amerikanische Militär mehrere Millionen Dollar, um ein achtwöchiges Achtsamkeitstraining speziell für Soldaten zu entwickeln: Das Mindfulness-based Mind Fitness Training (MMFT) soll ihre psychische Widerstandskraft stärken, posttraumatischen Belastungsstörungen vorbeugen und die kognitive Leistung steigern, indem es die Fähigkeit zu Konzentration und Aufmerksamkeit im Kampf verbessert.

An diesem Beispiel wird offensichtlich, was Buddhisten und jenen, die sich der traditionellen Lehre der Achtsamkeit verbunden fühlen, zunehmend Sorgen bereitet: die Vereinnahmung und Kommerzialisierung der Achtsamkeit durch Unternehmen und Institutionen, deren Ziele der ethischen Grundidee der 2500 Jahre alten Weisheitslehre diametral entgegenstehen.

Tagesseminare zur Selbstoptimierung und Effizienzsteigerung, geleitet von Coaches, die selbst nur in Schnellkursen ausgebildet wurden und über keine eigene, tiefe Praxis verfügten, liessen das kostbare Kulturgut zur McMindfulness verkommen, lautet der Vorwurf.

Narkotikum für Überlastete

Einer, der diese Befürchtung teilt, ist Paul Grossman, emeritierter Forschungsleiter der Abteilung für Psychosomatik und Innere Medizin der Universitätsklinik Basel und Gründer des Europäischen Zentrums für Achtsamkeit in Freiburg im Breisgau. Es sei nicht nur die Verwässerung des Begriffs durch seinen inflationären Gebrauch oder die Verzerrung des Konzeptes als Allheilmittel für alle möglichen Zivilisationskrankheiten, die er fürchte, sagt Grossman. Vielmehr könne Achtsamkeit von Institutionen, Konzernen, Regierungen oder dem Militär missbraucht werden, um den Menschen glaubhaft zu machen, sie müssten nur an Akzeptanz und Gelassenheit arbeiten, statt die Situation in Arbeitswelt oder Gesellschaft infrage zu stellen. So wirke Achtsamkeit bloss wie eine Art Narkotikum.

«Es wird impliziert, bei der Achtsamkeit ginge es darum, die Gegenwart wahrzunehmen, ohne zu urteilen.» Diese Vereinfachung sei schlicht falsch, sagt Grossman. Die Idee sei keineswegs, alles, was ist, fatalistisch zu akzeptieren, Hauptsache, entspannt. Ganz im Ge-

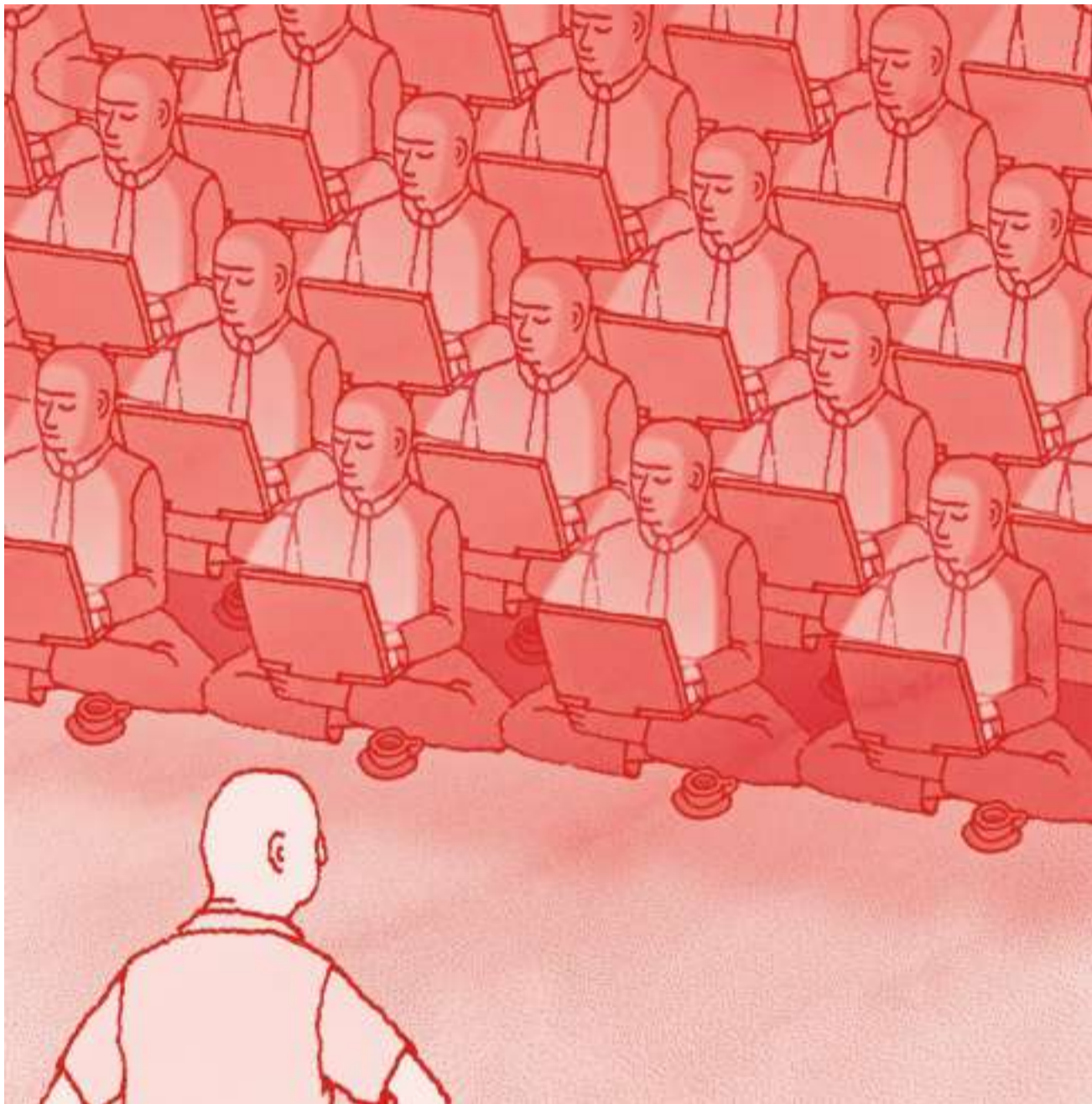


ILLUSTRATION LEONHARD ROTHMOSER

genteil: «Ohne zu urteilen» bedeute in diesem Zusammenhang, das Leben in seiner Tiefe – auch Schmerz, Verlust oder andere Formen des Leids – unvoreingenommen wahrzunehmen. Nur dann gebe es so etwas wie Wahrhaftigkeit, die uns befähige, jene Situation, die wir beeinflussen können, von jenen zu unterscheiden, die wir nicht beeinflussen können.

Voraussetzung sei eine Haltung, die von Offenheit, Güte, Grosszügigkeit, Geduld, Bescheidenheit und Mitgefühl geprägt sei. Diese Haltung lasse sich durch Achtsamkeit kultivieren. Sie diene als Gegenmittel zu all jenen «den Geist trübenden Leidenschaften», die der Buddhismus als Wurzel allen Leids ansieht, wie Gier bzw. Begierde, Verblendung oder Widerwillen. «Das Kultivieren einer wohlwollenden Haltung allen Wechselfällen des Lebens gegenüber ist ein langwieriger Prozess», sagt Grossman, «er ist als lebenslanger Pfad angelegt.»

Das bedeute nicht, dass es nicht legitim sei, durch Achtsamkeitstraining Entspannung zu finden oder Unternehmenskulturen zu verändern, sagt Grossman. Viele Personalentwickler führten die Achtsamkeit sicher mit den besten Absichten ein, aber das Wesentliche dieser Lehre müsse mehr Beachtung finden. «Ich habe meine Zweifel, ob Google, Facebook, Apple oder SAP dieses sehr viel umfassendere Verständnis von Achtsamkeit begrüssen und ihre Unternehmensziele weniger auf Profit und Konkurrenz ausrichten würden», sagt Grossman. «Es käme einer Revolution gleich.» Wahrscheinlicher sei, dass die Achtsamkeit irgendwann durch die nächste Psychomode abgelöst werde.

Auch Altruismus im Blut

«Es ist kaum anzunehmen, dass wir durch Achtsamkeitsmeditation automatisch in eine friedlichere und kooperativere Welt gelangen», sagt Dennis Sno-

wer, Leiter des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel und Mitvorsitzender der T-20, einer Gruppe von Think-Tanks zur Beratung der G-20. Gemeinsam mit der Neurowissenschaftlerin Tania Singer vom Max-Planck-Institut in Leipzig beschäftigt Snower sich mit der Frage, wie psychologische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse über Motivation, Emotionen und soziale Kognition die ökonomischen Modelle zur Entscheidungsfindung beeinflussen können, damit Probleme der globalen Wirtschaft besser angegangen werden können. «Heute sind Firmen durch das Gesetz verpflichtet, Shareholder-Value zu erwirtschaften», sagt Snower. Unternehmen wie eine GmbH seien qua Definition extrem narzisstische, eigennützige juristische Personen, und auch wenn sie Achtsamkeitstraining implementierten, bliebe das so.

«Die Wirtschaftswissenschaften basieren auf der Grundannahme, dass der Mensch eigennützig ist», sagt Snower, obwohl wir aus der Psychologie und den Neurowissenschaften mittlerweile wissen, dass dieser Ansatz der Natur des Menschen nicht gerecht werde. Im Menschen seien verschiedene Motivationen verankert: Ehrgeiz, das Bedürfnis einer Gruppe anzugehören, Angst, der Kampf um Status, Altruismus und andere. Diese Motivationen würden durch körpereigene Stimuli wie z. B. Hormone hervorgerufen sowie auch durch externe Stimuli im sozialen Umfeld.

Sein Lieblingsbeispiel sei der «Jigsaw Classroom», als «Gruppenpuzzle» bekannt. Nach Aufheben der Rassentrennung an den Schulen in den USA wurde in den 1970er Jahren «busing» eingeführt: Schwarze Kinder wurden mit Bussen zu den Schulen der weissen Kinder gefahren und andersrum. Meistens sei sofort Krieg ausgebrochen, sagt Snower. In Austin, Texas, baten die Verantwortlichen den Soziologen Elliot Aronson, das Problem zu lösen. Aronson unterteilte eine Klasse in kleine Gruppen, die

jeweils aus sieben oder acht Schülern bestanden und eigenständig das Klassenthema behandelten, zum Beispiel «Zweiter Weltkrieg». Zudem bekam jedes Mitglied einer Gruppe ein Unterthema zugeteilt wie zum Beispiel «Luftwaffe». Die Experten trafen sich gruppenübergreifend zum Austausch. Dann kehrten sie in ihre Stammgruppe zurück und mussten den anderen beibringen, was sie gelernt hatten. Beurteilt wurde das Gruppenergebnis.

Überall Statuskampf

«Egal ob weiss oder schwarz, alle begriffen schnell, dass es ihnen zum Nachteil gereichen würde, wenn sie die anderen nicht partizipieren liessen», sagt Snower, «die Raufereien auf dem Schulhof hörten auf, die Schüler fingen an, sich gegenseitig zu unterstützen.» Noch zwanzig Jahre später seien diese Menschen anderen Rassen gegenüber aufgeschlossener gewesen als Kontrollgruppen. Allein durch Änderung des sozialen Umfelds sei aus Rivalität Kooperation geworden, das führte zum Erfolg.

Übung 6: Atmen

jar. · Setzen Sie sich aufrecht hin – auf einem Stuhl oder im Schneidersitz auf dem Boden. Pendeln Sie mit dem Oberkörper ein bisschen vor und zurück, bis Sie im Lot sind. Legen Sie die Hände auf die Knie oder die Oberschenkel. Schliessen Sie die Augen, oder fixieren Sie mit halb geschlossenen Lidern einen Punkt vor sich. Lassen Sie den Atem fliessen, ohne ihn zu beeinflussen. Folgen Sie ihm. Spüren Sie die einströmende Luft, die Atempause, die ausströmende Luft. Ist da ein Windhauch auf der Oberlippe, dehnt sich der Brustkorb? Wenn Ihre Gedanken abschweifen, kehren Sie zum Atem zurück. Zwingen Sie sich zu nichts, atmen Sie.

Unsere Gesellschaft hingegen leite die Motivation fast ausschliesslich vom Kampf um Status ab, sagt Snower. «Ich möchte besser sein als Sie, mehr verdienen als Sie, mehr besitzen als Sie.» Das erkläre auch, warum die Prophezeiung von Keynes nicht eingetroffen sei, dass wir 1980 nur noch 15 Stunden pro Woche würden arbeiten müssen, um unsere Bedürfnisse zu decken, vorausgesetzt, die Produktivität würde weiterhin so steigen wie in den 1930er Jahren. Wir aber arbeiteten heute viel mehr als das, weil sich unser Bedürfnis nach Statusgütern stark verstärkt habe.

«Wieso übersteigen unsere Bedürfnisse derart das Notwendige?», fragt Snower. Obwohl wir längst wüssten, dass die Lebenszufriedenheit keineswegs proportional zum Einkommen steige, sondern ab einem bestimmten Punkt stagniere. Gemeinsam mit George Akerlof, Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger, versuche er eine neue Bewegung in der Wirtschaftstheorie zu begründen, die dem realen Menschenbild gerechter werde. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft könnten gemeinsam durchaus einen Wertewandel herbeiführen, das sei in Bezug auf Analphabetentum oder Sklavenhandel auch gelungen.

«Wir brauchen neue Narrative, die nicht nur von Reichtum, Ruhm und Konsum handeln.» Durch die sozialen Netzwerke fänden neue Ideen heute leicht Verbreitung. Achtsam zu sein, sei absolut erstrebenswert, sagt Snower, «aber nicht, um die Produktivität zu steigern, sondern weil es schön ist, die Welt zu betrachten oder durch Lernen das eigene Leben zu gestalten.»

Vom Trüben ins Klare

Er habe sich schon immer gefragt, wer er sei und was ihn im Innersten antreibe, sagt Lucien Berlinger, Vorstandsvorsitzender der Zürcher Kantonalbank Österreich AG. Nachdem er an der ETH Informatik studiert hatte, ging er zunächst in die Strategieberatung, «weil ich realisierte, dass ich mit Menschen zusammenarbeiten möchte». Dort habe er beobachten können, wie manche Berater stets elegant zum Ziel navigierten, während es bei anderen immer harzte. «Sie waren nicht inmunde, das Zwischenmenschliche zu lesen», sagt Berlinger. Er habe daraus den Schluss gezogen, «dass man auch die Persönlichkeit entwickeln kann».

Als die Firma ihm die Chance bot, ein Sabbatical zu machen, ging Berlinger an die Lee-Strasberg-Schauspielschule nach New York, «nicht um Schauspieler zu werden, sondern um mich besser kennenzulernen». Eine wertvolle Zeit, «von der ich noch heute profitiere». Später, bereits bei der ZKB, war es sein Vorgesetzter, der ihn mit der Meditation in Berührung brachte. Berlinger sagt, er habe sofort gewusst, «das ist es, was gefehlt hat». Seit 12 Jahren meditiert er täglich eine halbe Stunde. Aber er meditiert nicht, um gut zu zurechtzufinden, sondern das sei hoffentlich der Nebeneffekt.

Die Metapher mit dem Wasserkrug mache sehr schön deutlich, was die Meditation bewirke: Wie die Schmutzpartikel im Wasser eines Kruges, die sich langsam am Boden absetzen, gelange der aufgewühlte Geist durch Meditation vom Trüben ins Klare. «Wenn mir sturm im Kopf ist, nicht weiss, was ich tun soll, und dann aufs Kissen gehe, kommt die Ruhe und mit der Ruhe die Klarheit, Lösungen als solche zu erkennen.» Es sei eine andere Form der Intelligenz, als nur den Verstand zu Rate zu ziehen.

Nach vier Jahren Praxis habe er zum ersten Mal erlebt, «von der Stille in die Leere zu gelangen». Vergleichbar dem Wasserkrug, der ins Meer gesetzt wird und sich auflöst, verbinde man sich mit dem, was um einen herum sei, werde eins. Diese Verbundenheit mit den anderen und mit der Natur zu spüren, sagt Berlinger, mache es ihm einfacher, Verantwortung zu tragen.

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 machtvolles 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?