



Dies ist eine Leseprobe von Klett-Cotta. Dieses Buch und unser gesamtes Programm finden Sie unter [www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

Paul J. Kohtes/Nadja Rosmann

# **Mit Achtsamkeit in Führung**

**Was Meditation für Unternehmen bringt**

Grundlagen, wissenschaftliche Erkenntnisse,  
Best Practices

Klett-Cotta

Klett-Cotta

[www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

© 2014 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Umschlag: Roland Sazinger, Stuttgart

Unter Verwendung eines Fotos von © pressmaster / fotolia

Gesetzt von Kösel Media GmbH, Krugzell

Gedruckt und gebunden von Esser printSolutions GmbH, Bretten

ISBN 978-3-608-98387-6

Zweite Auflage, 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

<b>TEIL I Perspektiven und Zugangswege</b> .....	11
<b>Einleitung</b> .....	13
<b>Meditation und Achtsamkeit: Methoden, Wirkungen, wissenschaftliche Befunde</b> .....	20
Überblick über Hintergründe, Grundlagen und Methoden von Meditation .....	21
Formen und Wirkungen von Meditation .....	23
Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) .....	25
Zen-Meditation .....	26
Kontemplation .....	28
Vipassana .....	29
Mantra-Meditation .....	30
Tai Chi, Qigong, Yoga .....	31
Wirkungen von Meditation aus Sicht der Wissenschaft .....	34
Medizinische Effekte, Gesundheitsmanagement .....	35
Konzentration, Achtsamkeit, Stressmanagement .....	37
Persönlichkeitsentfaltung .....	39
Positive Wirkungen von Meditation im berufsspezifischen Kontext .....	42
Leistungsfähigkeit, Krisenresistenz, Unabhängigkeit – berufsrelevante Fähigkeiten, die durch Meditation gefördert werden .....	43
Gesellschaftliche Bedeutung und Wirkung von Meditation, Stille und Einkehr .....	47

**Perspektiven von Meditation in Unternehmen und in der Arbeitswelt** ..... 50

Einordnung in die betrieblichen Strukturen ..... 51

Leadership, Resilienz, Potenzialentfaltung: Meditation als Entwicklungsressource für Führungskräfte und Mitarbeiter ..... 53

    Zugangswege zum Thema »Meditation« ..... 53

        Bedeutung(en) des Themas »Spiritualität und Meditation« ..... 54

        Vermittlungsansätze für Meditation für unterschiedliche Zielgruppen ..... 61

            Traditionelle Werte ..... 62

            Moderne Werte ..... 63

            Postmoderne Werte ..... 65

            Heterogene Werte-Kontexte ..... 67

    Entwicklungsziele innerhalb der Mitarbeiterschaft ..... 68

        Leadership, Führung, Selbstführung ..... 70

        Resilienz, Gesundheit, Stressmanagement ..... 72

        Kreativität, Potenzialentfaltung, Sinnhaftigkeit ..... 73

Unternehmenskultur und Wertehorizonte: Meditation im Spannungsfeld unternehmerischer Interessen und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ..... 76

    Wertecuster im Business im Überblick ..... 77

        Traditionelle Unternehmenskultur ..... 79

        Moderne Unternehmenskultur ..... 82

        Postmoderne Unternehmenskultur ..... 85

    Wertheerausforderungen – das Spannungsfeld zwischen Gesellschaft, Unternehmen und Mitarbeitern ..... 88

        Was Führungskräfte denken und wollen ..... 89

        Ethische Herausforderungen ..... 92

        Work-Life-Balance ..... 95

        Gesellschaftliche Herausforderungen ..... 97

Meditation in der Praxis: Settings im Business und Berufsleben.....	102
Szenarien für die Einführung von Meditation in Unternehmen .....	104
Einführungskurse .....	105
Fachkurse mit meditativen Elementen .....	108
Einzelcoachings .....	109
Äußere Rahmenbedingungen für unterschiedliche Zielgruppen .....	110
Geeignete Orte für Meditationskurse .....	114
Methodenauswahl .....	115
Follow-up und Praxistransfer .....	118
Systematische Integration von Meditation in den Unternehmensalltag.....	120
Stress- und Gesundheitsmanagement .....	120
Entwicklung von Führungsqualitäten und beruflichen Potenzialen .....	123
Aufmerksamkeit .....	124
Konzentration .....	126
Kreativität und Innovationsfähigkeit .....	127
Ambiguitätstoleranz .....	129
Resilienz .....	130
Leadership und innere Haltung .....	132
Kommunikation und Verbundenheit .....	133
Intuition .....	135
Mögliche Umsetzungsszenarien.....	137
Strukturen und Integration: Der Wirkungsradius von Meditation in Unternehmen .....	139
Change-Management und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur .....	140
Von der Top-Down-Führung zu selbst-organisierenden Teams .....	140
Entwicklung einer nachhaltigen Leistungskultur .....	142

Vom Eigeninteresse zum Gemeinwohl .....	143
Selbstentfaltung versus Interessenintegration .....	145
Strukturelle Spannungsfelder und Organisations- transformation .....	147
Gewissen, Ethik und spirituelle Leitideen .....	148
Zwischen Anstand und Gewinnstreben .....	150
Verantwortung und die Herausforderungen durch permanente Unsicherheit .....	151
Zwischenbilanz .....	152
Personelle Rahmenbedingungen für die Einführung von Meditation in Unternehmen .....	153
Gängige Qualifikationskriterien und Ausbildungswege .....	153
MBSR-Ausbildung .....	154
Ausbildung zum Yoga-Lehrer .....	155
Ausbildung zum Lehrer für Qigong oder Tai Chi .....	156
Ausbildung zum Entspannungs- oder Meditationslehrer .....	157
Ausbildung bei einem spirituellen Lehrer .....	159
Businessspezifische Kompetenzen .....	161
Einzel- und Gruppencoachings .....	161
Fachkurse .....	163
Strategie- und Organisationsentwicklung .....	164
<b>TEIL II Best Practices</b> .....	167
<b>Wege zur konkreten Umsetzung – Praxiserfahrungen</b> .....	169
A. Führungskräfteentwicklung, Leadership, Potenzialentfaltung .....	170
Zen for Leadership – Ein Einstiegsprogramm für Führungskräfte .....	171
Performance, Impulsdistanz, Leadership – Internationales Programm mit Achtsamkeitsmethoden für Vertriebsmanager .....	176

»Achtsamkeit im Arbeitsalltag« – Modulares Allround- Training für Führungskräfte und Mitarbeiter .....	181
Gehmeditation als Schlüssel zu Leadership und Strategie- entwicklung – Natur-Programme für Führungskräfte .....	186
Achtsamkeit im Einzelcoaching mit dem Schwerpunkt »Leadership und Potenzialentfaltung« .....	191
Förderung einer besseren Meeting-Kultur mit Achtsamkeits-Settings.....	196
Veränderungsmanagement, Kommunikation und Ethik wirksamer machen – Kurse an der Akademie für Führungskompetenz .....	201
Zen, Ethik, Leadership aus einer Haltung der Achtsamkeit heraus entwickeln – Weiterbildungen des Lassalle- Instituts.....	207
<b>B. Gesundheitsmanagement, individuelle Prävention, Burn-out-Behandlung .....</b>	<b>213</b>
Achtsamkeit durch Progressive Muskelentspannung als Pfeiler des Gesundheitsmanagements in der Öffentlichen Verwaltung .....	214
Zen-Meditation als Basis des betrieblichen Gesundheits- managements .....	219
Resilienz-Trainings zur Etablierung einer nachhaltigen Führungskultur bei der Sportmarke PUMA .....	225
Online-Glückstraining als Baustein der Gesundheits- vorsorge bei einer Versicherung .....	231
Gesundheitliche Prävention und Resilienz im Einzel- Coaching und für Gruppen am Beispiel des H. B. T. Human Balance Trainings .....	237
Achtsamkeit als Pfeiler bei der Behandlung von Stress- erkrankungen im Rahmen des Oberberg-Therapiemodells .....	242



**Ausblick** ..... 249

**Literatur** ..... 252

**Anmerkungen** ..... 257

  

**Anhang** ..... 264

Meditationszentren ..... 264

Ausbildungsangebote zum Thema Meditation und  
Achtsamkeit; Kontaktadressen ..... 270

TEIL I

# **Perspektiven und Zugangswege**

# Einleitung

Das hat es in der Geschichte des traditionsreichen Konzerns noch nicht gegeben: ein Explorations-Tag für die so genannte Generation Y. Das Ganze natürlich auf Englisch mit rund 100 Repräsentanten aus allen Konzernbereichen in ganz Europa. Fast die Hälfte der Teilnehmer ist unter 30 Jahre alt. Der sich verschärfende Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte für Führungspositionen hat den Vorstand auf die Idee eines solchen Selbstversuches gebracht. Der Konferenzbereich in der Konzernzentrale ist vollkommen auf Generation Y gestylt worden: Es gibt flippige Sessel, ein cooles Buffet, modernste Projektionstechnik und Diskussionen, ganz im Stil lockerer Talkrunden. Zwischendurch wird innegehalten und gemeinsam meditiert. Natürlich ist der Vorstandsvorsitzende mit dabei. »So etwas Lockeres und Offenes hat es bei uns noch nie gegeben«, staunt ein Bereichsleiter.



Szenenwechsel: Börsenplatz Frankfurt. Flankiert von Bulle und Bär, rollen mehr als 200 Menschen ihre Yogamatten vor dem Eingang der Industrie- und Handelskammer aus. Inmitten der werktäglichen Geschäftigkeit erklingt sanfte Musik. Während Anzug tragende Geschäftsleute bei einem Coffee-to-go über die neuesten Marktentwicklungen debattieren, haben die Teilnehmer der Nachhaltigkeitskonferenz »KarmaKonsum« sich ihrer Jackets entledigt, die Ärmel hochgekrempt und üben den Sonnengruß. Passanten fühlen sich angezogen von der Ruhe, die der YogaMob entfaltet, sie bleiben ste-

hen, halten inne. In der Luft liegt ein besonderer Frieden – und ein Hauch von Selbstverständlichkeit.<sup>1</sup>



Szenenwechsel: Ein Supermarkt in Göttingen. Kunden schieben ihre Einkaufswagen durch die Gänge, lassen ihre Blicke über das Angebot schweifen, einige wirken abwesend, andere gehetzt. Zwischen Kühltheken und Regalen mit Konservendosen bietet sich ein ungewöhnlicher Anblick: eine kleine Gruppe von Menschen, auf Papphockern sitzend, die Augen geschlossen, in Versunkenheit. »Stille ist Lebensmittel.Punkt« heißt die Aktion. Manche der Einkäufer bleiben neugierig stehen, andere setzen sich, ermutigt durch die Einladung des Meditationslehrers, auf einen der freien Hocker und probieren – vielleicht zum ersten Mal in ihrem Leben – aus, wie es ist, einfach mal nichts zu tun, innezuhalten, nur zu sein.



Meditation ist offensichtlich in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Waren es früher eher Hippies oder exaltierte Sinnsucher, die in der Stille ihr Heil suchten, so äußern sich inzwischen selbst hochrangige Manager öffentlich darüber, dass sie an ein paar Tagen der Auszeit in klösterlicher Stille Kraft tanken, und für den Durchschnittsdeutschen gehören Yoga oder Entspannungsmethoden längst zum konventionellen Freizeitprogramm. Die wissenschaftliche Forschung der letzten Jahrzehnte illustriert eindrucksvoll, dass Meditation über ihren Entstehungskontext innerhalb der spirituellen Traditionen der Weltkulturen hinaus auch in ganz pragmatischen Kontexten bedeutsam ist und Wirkung entfaltet: als Methode des Stressmanagements oder der Entspannung, als Weg der persönlichen Entfaltung, als Möglichkeit, das gesundheitliche Wohlbefinden zu fördern.



### **Von einem, der auszog, meditieren zu lernen ...**

Vor gerade einmal einer Generation, also vor etwa 25 Jahren, sah die Unternehmenswelt noch deutlich anders aus. Die Hierarchien waren klar und der Arbeitsstress weitgehend überschaubar. »Management by Objectives« war das durchgängige Paradigma. Da gab es keinen Platz für »Soft Skills«, und wer nach einer Vision für das Unternehmen verlangte, der wurde an den Werksarzt verwiesen, mit Verdacht auf psychische Instabilität. Selbst grundlegende Entspannungsmethoden wie das Autogene Training wurden kritisch und distanziert betrachtet, weil man sie als Privatvergnügen erachtete. Überspitzt gesagt: Die Mitarbeiter sollten gefälligst funktionieren, und wenn sie sich erholen wollten, dann gehörte das ins Wochenende oder in den Urlaub. Allmählich jedoch zeigten sich immer mehr Pioniere, die diese starre Grenze zwischen Privatem und Beruf zu durchbrechen suchten. Als erstmals in einer deutschen Großbank ein Meditationskurs für die Mitarbeiter angeboten werden sollte, musste das Anliegen dem Vorstandsvorsitzenden vorgelegt werden. Der konnte sich nicht zu einem klaren »Ja« durchringen – aber er hat den Kurs auch nicht verboten. Immerhin: So konnten die Mitarbeiter erstmals im Unternehmen mit Achtsamkeit experimentieren. Heute fahren Vorstandsmitglieder der selben Bank mit ihren engsten Mitarbeitern, begleitet von einem Meditations-Coach, in die Toskana zur Klausur.



Inzwischen ist der Begriff »Achtsamkeit« – und als Synonym auch der Begriff »Meditation« – in der Geschäftswelt in vieler Munde. Automobilkonzerne, Versicherungen oder IT-Dienstleister holen sich Zen-Meister ins Haus, um ihre Führungskräfte dabei zu unterstützen, sich im hektischen Tagesgeschäft zu fokussieren und nicht den Überblick zu verlieren. Mitarbeiter, die bei der Volkshochschule oder in einem spirituellen Zentrum einen Meditationskurs besucht haben,

nutzen ihre Mittagspause, um am Schreibtisch ein paar Minuten in die Stille zu gehen. Und Trainer oder Coaches integrieren in ihr Curriculum Achtsamkeitsmethoden, um die Wahrnehmungs- und Aufnahmefähigkeit ihrer Klienten zu stärken.

Im Prinzip ist kaum etwas einfacher als zu meditieren. Man nimmt eine sitzende, aufrechte Körperhaltung ein, schließt die Augen und tut – nichts. Doch dieses Nichts hat es in sich, besonders dann, wenn man sich fragt, wie kompatibel es mit dem Business ist, das ja erfahrungsgemäß eher mit allem anderen als dem Nichts beschäftigt ist. Dieses Buch verfolgt das Anliegen, einen Überblick darüber zu vermitteln, wie Achtsamkeit sich sinnvoll ins Unternehmen bringen lässt. Es stellt gängige Meditationsformen vor und zeigt, welche Methoden für welche Zielgruppen besonders geeignet sind. Eine Zusammenstellung aktueller wissenschaftlicher Forschungsergebnisse illustriert, welche Wirkungen sich durch die Praxis einstellen können und welche besonderen Anforderungen innerhalb der Arbeitswelt durch Achtsamkeitsmethoden angesprochen werden können.

Meditation ist eine sehr persönliche Angelegenheit, denn sie geschieht im Inneren eines Menschen, unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Mit dieser Innenwelt beschäftigen sich die meisten Unternehmen so gut wie gar nicht, außer wenn es darum geht, die Soft Skills von Mitarbeitern zu prüfen und sie bei der Entwicklung der benötigten Fähigkeiten zu unterstützen. Da die Übung in Achtsamkeit Menschen im Kern dessen, was sie sind, berührt und verändert, setzt der Umgang mit dem Thema im Unternehmen eine besondere Sensibilität voraus. Die Werte und persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter sind hier genau so zu berücksichtigen wie die Kultur und Strategie des Unternehmens selbst. Deshalb liegt ein besonderes Augenmerk dieses Buches darauf, den Blick zu schärfen für die verschiedenen Wertesysteme, auf die sich Menschen und Firmen berufen, und welche möglichen Ziele sich daraus ergeben können. Darauf aufbauend werden geeignete Strategien entwickelt, in welchen Berei-

chen und unter welchen Vorzeichen Methoden der Achtsamkeit in Unternehmen hilfreich sein können.

Wenngleich Achtsamkeit in diesem Buch immer wieder als Methode bezeichnet wird, unterscheidet sie sich in einem wesentlichen Punkt vom konventionellen methodischen Verständnis. Wo der Begriff »Methode« sich im gängigen Sprachgebrauch auf Werkzeuge bezieht, die es ermöglichen, effizient bestimmte Fähigkeiten zu erwerben, trifft dies auf Meditation eher im übertragenen als im direkten Sinne zu. Wie die im Kapitel über die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Achtsamkeit dargestellten Forschungsergebnisse vor allem der Neurowissenschaften zeigen, stellen sich durch regelmäßiges Meditieren nachweisbar Wirkungen ein, wie eine bessere Konzentration, eine erhöhte Aufmerksamkeit oder auch eine verringerte Stressresonanz. Diese »Ergebnisse« kann man allerdings nicht erzwingen, beispielsweise indem man sich mit dem Willen, sie zu erreichen, in die Stille begibt, denn das Meditieren selbst ist ein Akt der Absichtslosigkeit, des Loslassens. Meditation weitet den Geist und schafft eine Lücke zwischen dem alltäglichen Denken sowie den damit verbundenen Erwartungen an das Leben und dem Potenzial, das sich zeigen und entfalten kann, wenn die mit diesem Denkbaren verbundenen Grenzen sich aufzulösen beginnen.

Dieses Paradox anzuerkennen und sich darauf einzulassen, ist nicht immer einfach – vor allem im Businesskontext, wo Zeit Geld ist und greifbare Ergebnisse erwartet werden. Meditation im Unternehmen sollte man dennoch eher als ein Experiment mit tendenziell offenem Ausgang begreifen, und zwar im positiven Sinne, denn wenn Menschen achtsamer werden, wenn sie beginnen, die äußeren Zwänge, die sie sich zu eigen gemacht haben, zu durchschauen und wenn sich durch dieses Loslassen ein neues Gefühl der Freiheit einstellt, dann eröffnen sich Möglichkeiten, die vorher nicht absehbar waren. In diesem Sinne ist Meditation fast schon ein Generalschlüssel zum noch nicht verwirklichten Potenzial von Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Wissenschaftlich nachweisbare Wirkungen wie mehr Krea-

tivität, höhere Empathie oder bessere Gesundheit sind dann eher positive Begleiterscheinungen, die viel umfassendere Effekte nach sich ziehen können.

Damit diese Entdeckungsreise die typischerweise vorhandenen Entwicklungsbedürfnisse von Unternehmen und ihren Mitarbeitern gezielt aufgreifen kann, um pragmatische Lösungsszenarien zu entwickeln, die sich in der unternehmerischen Praxis als fruchtbar erweisen und bewähren, stellt dieses Buch ganz konkrete Anwendungskontexte von Achtsamkeit und Meditation im Business vor. Es zeigt:

- wie Meditation bei der Entwicklung der businessstypischen Soft Skills, die im Rahmen der Personalentwicklung von Belang sind, einen Mehrwert schaffen kann,
- wie sich der Wirkungsgrad von fachbezogenen Fortbildungen durch Achtsamkeitspraktiken erhöhen lässt,
- wie Einzel-Coachings durch meditative Komponenten Veränderungspotenzial in Mitarbeitern wecken können,
- wie Methoden der Achtsamkeit den Blick für Unternehmenskulturen und -strategien schärfen und damit deren Weiterentwicklung begünstigen können und
- wie sich vermeintliche Unvereinbarkeiten zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und unternehmerischen Anforderungen bei Themen wie Compliance, Governance und Corporate Social Responsibility überwinden lassen.

Zahlreiche Vorschläge für praktische Umsetzungsszenarien, die den Bedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppen und verschiedenen fachlichen Belangen gerecht werden, illustrieren, wie Unternehmen Achtsamkeitsprogramme realisieren können. Eine Auswahl von Best Practices zur Meditation im Kontext von Führungskräfteentwicklung, Leadership, Potenzialentfaltung, Gesundheitsmanagement, individueller Prävention und der Burn-out-Behandlung liefert Blaupausen erfolgreicher Vorgehensweisen.



Die positiven Wirkungen von Meditation sind offensichtlich, doch erschließen sie sich nicht alleine auf der Ebene der objektiven Fakten und wissenschaftlichen Beweise, sondern vor allem in der persönlichen Erfahrung. Im Zen sagt man: Der Finger, der auf den Mond zeigt, ist nicht der Mond. In diesem Sinne mag es hilfreich sein, vor der weiteren Lektüre dieses Buches vielleicht einen Moment innezuhalten, um Raum für diesen Erfahrungsaspekt der Meditation zu schaffen.

### **Die »Eine-Minute-Meditation«**

Nehmen Sie eine aufrechte Körperhaltung ein. Die Schultern sind entspannt, das Kinn ein wenig nach unten geneigt. Schließen Sie die Augen. Atmen Sie tief ein und wieder aus. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit ganz auf den Fluss Ihres Atems. Falls Ihre Gedanken abschweifen, kehren Sie einfach zum Atem zurück. Sie können im Geiste die Atemzüge zählen (von eins bis zehn, dann wieder von vorne beginnen) oder das Ein- und Ausatmen innerlich mit einem stillen »ein« und »aus« begleiten. Eine Minute, in der Sie nichts tun – außer sich selbst zuzuschauen und wahrzunehmen, was ist. Die Wirkung könnte Sie verblüffen, wenn Sie die anfänglichen Widerstände gegen dieses »Nichts« überwunden haben.

# Meditation und Achtsamkeit: Methoden, Wirkungen, wissenschaftliche Befunde

Um die mögliche Wirksamkeit von Meditation im berufspraktischen Kontext einschätzen zu können, ist es hilfreich, einen Blick auf die historische Entwicklung von Achtsamkeitspraktiken zu werfen. Die systematisch betriebene Innenschau bildet seit Jahrhunderten in den spirituellen Traditionen östlicher Kulturen und in Form der Kontemplation auch in den christlich-westlichen Kulturen eine zentrale Basis, um das, was Menschsein bedeutet, und die Verfasstheit der Welt ganzheitlich zu durchdringen. Die westliche Wissenschaft hat Meditation als Forschungsgegenstand in den 1970er Jahren verstärkt für sich entdeckt. Seitdem wurden Hunderte von neurowissenschaftlichen Untersuchungen veröffentlicht, die darauf hinweisen, dass Achtsamkeitsübungen neben spiritueller Erkenntnis auch vielfach Wirkungen nach sich ziehen, die sich für Menschen in modernen Gesellschaften als sehr hilfreich erweisen können.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über zentrale Formen von Meditation und deren Wirkungsweisen. Es zeigt, was während der Achtsamkeitspraxis »passiert« und wie dieses innere Geschehen die Selbstwahrnehmung von Menschen und damit ihre Befindlichkeit konstruktiv verändern kann. Neben medizinischen und psychologischen Erkenntnissen werden insbesondere typische Herausforderungen im Geschäftsleben angesprochen, für die sich aus einer Haltung der Achtsamkeit heraus neue Antworten entwickeln lassen.

## Überblick über Hintergründe, Grundlagen und Methoden von Meditation

Der Begriff »Meditation« (lat. meditatio – zur Mitte hin ausrichten bzw. meditari – nachdenken, nachsinnen) beschreibt eine Praxis der Fokussierung, die bestenfalls anstrengungs- und absichtslos erfolgt. Man könnte auch sagen, die Grundhaltung von Meditation ist das Loslassen – von Gedanken, Erwartungen, möglichen Zielen, Ablenkungen, Wünschen. Ein meditativer Zustand lässt sich nicht »herbeiführen«, das mag für das westliche, lineare Denken zunächst paradox anmuten. Es lassen sich jedoch Rahmenbedingungen schaffen, die es begünstigen, dass er sich einstellt.

In den spirituellen Traditionen der großen Weltreligionen steht die meditative Ausrichtung des Geistes vor allem im Dienste des spirituellen Wachstums, der Erweiterung des Bewusstseins und der Versenkung. In der Tradition der westlichen Mystik beispielsweise ist die Kontemplation, das sich Vergegenwärtigen des Göttlichen, ein Weg, um Gott durch und in sich selbst zu erfahren. Diese Öffnung setzt voraus, dass das eigene Ego zumindest temporär in den Hintergrund tritt, oder, wie es der große Mystiker Meister Eckhart beschreibt: »Soll die Seele Gottes gewahr werden, so muss sie auch ihr Selbst vergessen und sich selber verlieren. Denn solange sie sich selbst sieht und weiß, solange gewahrt sie Gott nicht.« Über das begrenzte menschliche Ich-Bewusstsein hinauszuwachsen, ist auch ein zentrales Anliegen verschiedener buddhistischer Schulen, denn aus der Perspektive des Buddhismus ist eine übertriebene Ich-Bezogenheit die Ursache allen menschlichen Leids – und Meditation kann demnach einen Weg zu seiner Überwindung darstellen.

Dieser Aspekt des Leidens macht Meditation auch aus einer ganz pragmatischen Perspektive im Kontext westlicher Gesellschaften interessant, denn das Leben und Arbeiten in der heutigen Zeit bringt Anforderungen mit sich, die Menschen nicht immer aus sich selbst heraus zu lösen vermögen. Je komplexer die alltäglichen Lebenszu-

sammenhänge sind, in denen Menschen sich bewegen (müssen), desto schwieriger erscheint es, als Individuum diese äußeren Umstände selbst gestalten zu können, denn viele Ursachen und Wirkungen entziehen sich schlicht dem direkten Zugriff. Meditation kann hier zu einer neuen Beziehung zwischen individuellem Ich und der Wirklichkeit, wie sie ist, führen, denn sie kultiviert innere Ressourcen, die es dem Einzelnen ermöglichen, im Außen eine neue Form der Wirksamkeit zu entfalten, die sich nicht von den äußeren Gegebenheiten abhängig macht.

Gerade diese Ermächtigung und die daraus erwachsende Freiheit entspricht dem modernen Selbstbild, das eigene Leben selbst gestalten zu wollen und zu können, im besten Sinne. Sie erwächst allerdings, und dies erscheint zunächst vielleicht ungewohnt, nicht aus den Ich-Qualitäten des Individuums (die beispielsweise durch verschiedene Methoden im Coaching und Training zielorientiert geschult werden), das eine klare Unterscheidung zwischen sich selbst und seinen Mitmenschen zieht. Im Gegenteil: Meditation lässt die Grenzen, die der Mensch gewöhnlich zwischen sich selbst und seiner Umgebung wahrnimmt, durchlässiger werden und verbindet das Individuum so auf viel substanziellere Weise mit dem, was im Außen geschieht, und dem, was den Menschen in seinem Menschsein letztlich ausmacht. Vor allem die moderne, westlich geprägte Wirtschaftswelt ist ganz darauf aus, das Ich zu stärken. Das Konzept dahinter scheint einleuchtend, denn ein starkes Ich ist durchsetzungsfähiger, konsequenter und bereit, viele Unannehmlichkeiten zu ertragen um eines persönlichen Vorteils willen. Schließlich ist eine ich-orientierte Gesellschaft auch tendenziell eher konsumfreudig, weil das Ich immer haben will: das Neueste, das Beste, das Teuerste. Diese Ich-Dominanz führt allerdings auf Dauer zu einer erheblichen Unausgeglichenheit, sowohl im persönlichen Leben als auch im sozialen Miteinander. Meditation führt dagegen zu einer stärkeren Selbst-Distanz, die Voraussetzung ist, um ein Leben in Balance zu führen.

## Formen und Wirkungen von Meditation

Die wissenschaftliche Betrachtung differenziert zwischen Meditationsverfahren in und solchen ohne Bewegung. Zu den Methoden, deren Schwerpunkt auf Bewegung liegt, zählen unter anderem Tai Chi, Yoga, Qigong, Drehtanz (z. B. »Tanz der Derwische«) oder Gehmeditation, zu den Ansätzen ohne Bewegung beispielsweise die der buddhistischen Tradition entstammende Achtsamkeitsmeditation (Vipassana) und das Zazen, in der Yoga-Tradition stehende Konzentrationsübungen und die Transzendente Meditation sowie die Exerzitien und das Herzensgebet der christlichen Tradition. Im Zuge der wissenschaftlichen Forschung und des Einsatzes von Meditationspraktiken im klinischen Kontext wurden weitere Methoden entwickelt, darunter die Relaxation Response nach Benson, die Oberstufe des Autogenen Trainings nach Schulz (»Autogene Meditation«) sowie das Training »Stressbewältigung durch Achtsamkeit« (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR) nach Kabat-Zinn. Sie unterscheiden sich von den überlieferten Meditationsstilen durch ihre grundsätzliche weltanschauliche Neutralität und das Abstrahieren von religiösen und rituellen Komponenten.

Im Hinblick auf die Art der im Zuge von Meditation entwickelten Achtsamkeit lassen sich aus wissenschaftlicher Sicht zwei Kategorien unterscheiden:

**Aufmerksamkeits-fokussierende Meditation:** Die meditierende Person richtet ihre Aufmerksamkeit kontinuierlich auf ein Objekt (etwa auf den eigenen Atem, durch Zählen der Atemzüge, oder auf eine Imagination oder ein Wort). Im Falle von Ablenkungen, beispielsweise durch Gedanken, wird die Konzentration wieder zurück auf das Objekt gelenkt, sobald sich der Meditierende seines Abschweifens bewusst wird.

**Distanziert beobachtende Meditation:** Die meditierende Person übt sich in reinem Gewahrsein. Sensorische, kognitive oder emotionale Prozesse, die bei jedem Menschen automatisch ablaufen, wer-

den anstrengungslos und bewusst wahrgenommen, ohne auf sie zu reagieren. Gefühle oder Gedanken, die aufsteigen, lässt der Meditierende so, wie sie sich ihm zeigen, einfach kommen und gehen, ohne sich auf sie zu beziehen.

**Geführte Meditation:** Die meditierende Person wird von einem Meditationslehrer dazu angeleitet, sich bestimmte Bilder vorzustellen, um auf diese Weise in eine entspannte oder auch die Verarbeitung von Emotionen unterstützende innere Haltung zu kommen. Der so genannte »Body Scan«, auch »Reise durch den Körper« genannt, der zu den Grundübungen der Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) gehört, zählt ebenfalls dazu. Dabei wird das Bewusstsein systematisch zur Wahrnehmung aller Bereiche des Körpers geführt.

Die regelmäßige Praxis verändert mit der Zeit das innere Erleben beziehungsweise die Wahrnehmung der Meditierenden. In zahlreichen wissenschaftlichen Studien haben sich fünf Stadien gezeigt, die auf eine wachsende Tiefe der Meditationserfahrung und eine Entwicklung des Bewusstseins der Meditierenden hindeuten. In der ersten Phase nehmen Praktizierende vor allem Unruhe und Langeweile wahr und haben häufig mit Motivations- und Konzentrationsproblemen zu kämpfen. In der zweiten Phase setzt in vielen Fällen eine Entspannung ein: Die Atmung wird ruhiger, Geduld und Ruhe nehmen zu und es stellt sich Wohlbefinden ein.

In der dritten Phase entwickeln die Meditierenden eine grundlegende Konzentration, die mit Gleichmut, Achtsamkeit und der Fähigkeit verbunden ist, den eigenen Gedanken nicht mehr anzuhängen. In der vierten Phase entfalten die Praktizierenden essenzielle Qualitäten wie Klarheit, Wachheit, Verbundenheit, Selbstakzeptanz oder Hingabe. Die fünfte Phase schließlich ist gekennzeichnet durch eine Erfahrung der Nicht-Dualität: Meditierende erschließen sich die Dimension der Gedankenstille, des Einsseins, der Leere und Grenzenlosigkeit.