

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in
Supervision und Coaching in Organisationen

Die Zukunft beginnt im Hier und Jetzt

Über die Anwendung von MBSR in der Theorie U
und die Bedeutung achtsamer Beratung
im Kontext der heutigen Arbeitssituation

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Michael Lehner

Zürich, am 20. Mai 2015

Referentin: Doris Signer-Brandau
Co-Referent: Eric Lippmann

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.“

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Bedeutung der achtsamen Beratung im Kontext der heutigen Arbeitssituation zukommt. Hierzu wird ein achtsamkeitsbasierter Ansatz mit einem Modell für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verknüpft. In engem Zusammenhang mit der Fragestellung stehen Umwälzungen in der Gesellschaft, wirtschaftlicher Druck sowie zunehmende Belastungen in Unternehmen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen sind neue Sichtweisen und Alternativen zu bisherigen Lösungsansätzen gefragter denn je.

Sowohl im achtsamkeitsbasierten Ansatz *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR) von Jon Kabat-Zinn als auch in Claus Otto Scharmers *Theorie U* wird die Aufmerksamkeit von aussen nach innen gelenkt. Beide setzten sich intensiv mit dem Selbst auseinander und lösen Probleme nicht auf dieselbe Art und Weise, wie sie entstanden sind. Die Theorie U beschreibt zudem Möglichkeiten, wie immer gleiche Fehler verhindert werden können, und ergänzt das Erfahrungslernen mit einer neuen Zeitdimension – der Zukunft, weil Antworten aus der Vergangenheit für die Herausforderungen der heutigen Zeit teilweise ungenügend sind. Die soziale Technik, mit der das Neue im *Hier und Jetzt* entsteht, nennt Scharmer *Presence* – eine Wortzusammensetzung aus *presence* und *sensing*.

Möglichkeiten und Grenzen, die mit einer Verknüpfung von MBSR mit der Theorie U einhergehen, verdeutlichen die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit. Anschliessend wird mit praktischen Beispielen aus dem Alltag des Autors das Zusammenspiel von Achtsamkeit und Beratung kritisch reflektiert. Die einzelnen Schritte aus Scharmers U-Prozess dienen hierzu als Grundmodell, und eine Einzelberatung sowie ein Teamworkshop werden zur Probe aufs Exempel. Damit wird veranschaulicht, wie man mit MBSR und der Theorie U Lösungen gestalten kann.

Gerade im Kontext der heutigen Arbeitssituation, in der Erwerbstätige oft nur wenig an ihrer Umgebung ändern können, eröffnet die achtsame Beratung neue Chancen und bringt teilweise sogar magische Momente hervor. Im digitalen Zeitalter, in dem die uneingeschränkte Erreichbarkeit fast schon alltäglich ist, kann beispielsweise ein bewusster Perspektivenwechsel das Ungleichgewicht zwischen eigenen Bedürfnissen und den Herausforderungen am Arbeitsplatz wieder ins Lot bringen.

Es wird zudem ersichtlich, dass Achtsamkeit nicht nur allein das Kundensystem unterstützt. Hinsichtlich Stress und Belastung beeinflusst die vertiefte Auseinandersetzung mit dem *Hier und Jetzt* gleichzeitig auch die Arbeitsqualität des Coachs positiv.

Vorwort

Manchmal werde ich als Coach gefragt, wie ich selbst mit Stress umgehe. Meine Antwort lautet dann: „Mit ein paar Minuten Nichtstun!“ Die Wirkung dieser achtsamen Pausen war mir vor zehn Jahren, als ich das erste Mal auf einer Yogamatte sass, noch nicht bewusst. Dazwischen liegen viele Einsichten, aber auch Zweifel (zum Beispiel in Form einer abgebrochenen Yogalehrerausbildung) und ein Buch, das wie für mich geschrieben schien: *Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst* (Ott, 2010).

Achtsamkeit ist für mich heute weder etwas Abgehobenes noch Weltfremdes, sondern vielmehr eine Haltung und ein Konzept, das losgelöst von Esoterik, Spiritualität und Religion angewendet werden kann. Überall. Zum Meditieren braucht es nicht zwingend eine Yogamatte und auch nicht die Fähigkeit, stundenlang im Lotossitz verharren zu können (vgl. Puddicombe, 2012).

Seitdem ich mich mit Achtsamkeit beschäftige, fällt mir der Umgang mit Herausforderungen oft leichter. Ausserdem nehme ich entscheidende Momente bewusster wahr. Zum Beispiel jene, die mir früher als Radio- und Fernsehjournalist in Form von *magic moments* begegnet sind. Ausdrucksstarke und schwer beschreibbare Wendepunkte in Interviews und Reportagen, die plötzlich da waren und das Gespräch einzigartig machten. Dasselbe Phänomen, das ich im Zusammenhang mit einer spezifischen Aufmerksamkeit verstehe, begegnet mir heute in der Rolle als Coach wieder. In einer Arbeit über Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen stiess ich bezüglich dieser magischen Momente auf eine interessante Aussage: „Die Diskussion des Phänomens findet aufgrund seiner mangelnden Eignung für eine streng wissenschaftliche Untersuchung am Rande der Wissenschaft statt“ (Chlopcozik, 2015, S. 26/27). Das passte zu meiner anfänglichen Befürchtung, die Verknüpfung von Achtsamkeit und Coaching könnte in Unternehmen belächelt und kaum ernst genommen werden. Gleichzeitig liess mich die Frage, welche Bedeutung der achtsamen Beratung im Kontext der heutigen Arbeitssituation zukommt, nicht mehr los. Infolgedessen machte ich mich auf die Suche nach Antworten und gelangte dabei zu aussichtsvollen Erkenntnissen.

Dank

Regelmässig gibt mir Poonam Stecher Sharma, meine Yogalehrerin, in Einzelstunden ihr fundiertes Wissen über Meditation und Achtsamkeit weiter (vgl. Saraswati, 1983, 2003). Um die Praxis für die vorliegende Arbeit zu vertiefen, lernte ich zudem Martina Egli kennen. In einem achtwöchigen Kurs hat sie mir den kognitiven Ansatz *Mindfulness-Based Stress Reduction* (Kabat-Zinn, 2013a, 2013b) nähergebracht. Mein besonderer Dank gilt nicht nur ihnen, sondern auch Angela Braun, Christoph Bieri und Regina König für ihre Genauigkeit beim Gegenlesen und die visuelle Umsetzung der Abbildungen.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Ausgangslage | 1 |
| 1.2 | Zielsetzung und Begründung der Themenwahl | 2 |
| 1.3 | Fragestellung | 3 |
| 1.4 | Aufbau | 3 |
| 1.5 | Abgrenzung | 4 |
| 1.6 | Begriffsklärung | 4 |
| 2 | Theoretische Grundlagen | 6 |
| 2.1 | Achtsamkeit | 6 |
| 2.1.1 | <i>Hintergründe</i> | 6 |
| 2.1.2 | <i>Adaption</i> | 8 |
| 2.2 | Stressbewältigung durch Achtsamkeit (MBSR) | 10 |
| 2.2.1 | <i>Kognitiver Ansatz</i> | 10 |
| 2.2.2 | <i>Formale und nichtformale Übungen</i> | 12 |
| 2.2.3 | <i>Stand der Forschung</i> | 13 |
| 2.3 | Theorie U | 15 |
| 2.3.1 | <i>Blinder Fleck</i> | 15 |
| 2.3.2 | <i>Qualität der Aufmerksamkeit</i> | 16 |
| 2.3.3 | <i>U-Prozess</i> | 17 |
| 2.3.4 | <i>Dimensionen des U</i> | 18 |
| 2.3.5 | <i>Presencing als soziale Technik</i> | 19 |
| 2.4 | Möglichkeiten und Grenzen | 22 |
| 3 | Integration und Anwendung im Praxisumfeld | 24 |
| 3.1 | Beratungsverständnis | 24 |
| 3.2 | Werkzeuge | 26 |
| 3.2.1 | <i>Achtsame Methoden</i> | 26 |
| 3.2.2 | <i>Anwendung der Theorie U</i> | 28 |
| 3.3 | Praxisbeispiele | 29 |
| 3.3.1 | <i>Schritt für Schritt</i> | 29 |
| 3.3.2 | <i>Probe aufs Exempel</i> | 32 |
| 3.3.3 | <i>Erfahrungen mit Teams</i> | 41 |
| 3.4 | Gesamtbeurteilung | 45 |
| 4 | Diskussion und Ausblick | 47 |
| 5 | Literaturverzeichnis | 49 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Feldstrukturen der Aufmerksamkeit (nach Scharmer, 2014)..... | 16 |
| Abbildung 2: Grundbewegungen des U (nach Scharmer, 2014)..... | 18 |
| Abbildung 3: U-Prozess (nach Scharmer, 2014)..... | 21 |
| Abbildung 4: Achtsamkeitsübung (nach Puddicombes, 2012) | 25 |
| Abbildung 5: Methodenlandkarte..... | 28 |

Anhang

| | |
|---|------|
| Anhang 1: The Mindful Revolution | I |
| Anhang 2: Zukunftsbild..... | VII |
| Anhang 3: Design für Teamworkshop | VIII |
| Anhang 4: Wall of Fame..... | IX |

1 Einleitung

Wir haben immer weniger Zeit für die Begegnungen mit uns selbst, obwohl jedem von uns nach wie vor 24 Stunden am Tag zur Verfügung stehen. Wir füllen diese Stunden mit so viel Tun aus, dass uns kaum mehr Zeit zum Sein bleibt. (Kabat-Zinn, 2013b, S. 25)

1.1 Ausgangslage

Mit dem steigenden Druck der Arbeitswelt und den damit verbundenen Herausforderungen umzugehen, scheint stets anspruchsvoller zu werden. Immer mehr Erwerbstätige¹ verlieren in der Komplexität ihrer Aufgaben den Fokus auf das Wesentliche (vgl. Covey, 2014). Sie verirren sich im Dschungel endloser To-do-Listen und geben ihre Selbstbestimmung auf Kosten voller Terminkalender auf. Claus Otto Scharmer (2014) spricht in der Theorie U von der „Krise unserer Zeit“ und stellt fest: „Viele beschreiben diesen Zustand als Arbeiten gegen Windmühlen oder Laufen im Hamsterrad. Und dennoch wird die Schraube des sich erhöhenden Arbeitsdrucks kontinuierlich eine Windung weitergedreht“ (S. 26/27).

Parallel zu dieser Entwicklung erhält das Konzept der Achtsamkeit eine neue Bedeutung. Das Interesse am jahrtausendealten Lösungsansatz nimmt im Umfeld der Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften rasant zu (vgl. Zimmermann, Spitz und Schmidt, 2013). Zudem sind achtsamkeitsbasierte Behandlungsansätze zur Stressbewältigung im Zeitalter des digitalen Fortschritts gefragter denn je. Meditation boomt. Das amerikanische *Time Magazine* sprach gar von einer Achtsamkeitsrevolution (Pickert, 2014) (siehe Anhang 1).

Ebenfalls eine neue Bedeutung könnte dem Konzept in der Beratung zukommen, wo unter anderem die beiden Begriffe *Awareness* und *Hier und Jetzt* als Prinzipien der Gestalttheorie bereits bestens bekannt sind (vgl. Rahm, 1990) (siehe Abschnitt 2.1.2).

Dass Lösungen für die Herausforderungen der heutigen Zeit in Korrelation mit Aufmerksamkeit und Achtsamkeit stehen, gehört zur zentralen Aussage der Theorie U. Möglichkeiten für nachhaltige Veränderungen sieht Scharmer in der vertieften Wahrnehmung des sozialen Feldes (vgl. Interview, Scharmer, 2009b). Dabei verfolgt die Theorie nachstehende Ziele:

¹ Gemäss Job-Stress-Index 2014 (Ilgic et al., 2014), einer Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz, fühlt sich jeder Vierte ziemlich oder stark erschöpft. Etwa sechs Prozent stehen am Rande einer Erschöpfungsdepression.

[...] (1) das Bewusstsein für diese tiefere Ebene von Veränderungs- und Führungsarbeit in allen Bereichen von gesellschaftlicher Entwicklung zu schaffen, (2) eine Sprache zu entwickeln, die es Praktikern und Forschern in Veränderungsprozessen erlaubt, sich über diese tieferen Ebenen ihrer Erfahrung auszutauschen und (3) eine soziale Technik zu entwickeln, die es Akteuren in Veränderungsprozessen erlaubt, effektiver und schöpferischer mit den kollektiven Führungsherausforderungen unserer Zeit umzugehen (Scharmer, 2014, S. 11).

Diese soziale Technik nennt Scharmer (2014, S. 34/35) *Presencing*. Der dazugehörige U-Prozess umschreibt die Möglichkeit, im *Hier und Jetzt* offen zu werden für das Neue. Fehler aus der Vergangenheit sollen bewusst losgelassen werden, um Zukunftsmöglichkeiten zu erkennen und aus diesen heraus zu handeln (siehe Abschnitt 2.3.5).

1.2 Zielsetzung und Begründung der Themenwahl

Wie das Konzept der Achtsamkeit beschäftigt sich auch die Theorie U mit einem bestimmten Aufmerksamkeitsfokus, der neue Handlungsoptionen für Individuen, Teams und Organisationen ermöglicht (vgl. Scharmer und Käufer, 2008). Die vorliegende Arbeit soll die Bedeutung der achtsamen Beratung im Kontext der heutigen Arbeitssituation beleuchten. Ziel ist es, die Anwendung des achtsamkeitsbasierten Ansatzes MBSR in der Theorie U anzuwenden und genauer zu untersuchen.

Kohtes und Rosmann (2014, S. 15/16) weisen im Zusammenhang mit dem eingangs erwähnten Achtsamkeitsboom auf eine Chance für Unternehmen hin, jedoch auch darauf, dass Achtsamkeit etwas Persönliches ist, das im Innern des Menschen stattfindet. Mit dieser Auseinandersetzung haben Unternehmen oftmals noch Schwierigkeiten. Um die von Scharmer (2014) skizzierte Krise, die das „Sterben einer veralteten sozialen Struktur und einer bestimmten Art des Denkens“ (S. 26) beinhaltet, zu meistern, könnte ein Perspektivenwechsel in der Arbeitswelt sinnvoll sein. Schon allein aus diesem Grund lohnt sich die Suche nach Antworten, wie dieser Perspektivenwechsel von Beraterinnen und Beratern gestützt werden kann.

Die Bezeichnung „achtsame Beratung“ wird in vorliegender Arbeit als fester Begriff verwendet. Der Autor bezieht sich damit allgemein auf Beratungskonzepte und Rahmentheorien, in denen die Anwendung achtsamer Methoden im Mittelpunkt steht.

1.3 Fragestellung

Das Zusammenspiel von Achtsamkeit und Beratung bringt drei zentrale Fragen mit sich:

- Wie unterscheiden sich moderne, achtsame Ansätze von ihrem Ursprungskonzept?
- Wie lässt sich der achtsamkeitsbasierte Ansatz MBSR mit der Theorie U verknüpfen?
- Welche Bedeutung hat die achtsame Beratung für die heutige Arbeitswelt?

1.4 Aufbau

Die Grundlagen in Kapitel 2 beinhalten Hintergründe zum Konzept der Achtsamkeit, die Darlegung des achtsamkeitsbasierten Ansatzes MBSR und die zentralen Aussagen der Theorie U. Im Anschluss werden Aspekte davon miteinander verknüpft und in Kapitel 3 im Rahmen mehrerer Fallbearbeitungen getestet.

Unterkapitel 2.1 widmet sich dem Thema Achtsamkeit. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem Ursprungskonzept und nichtspirituellen Ansätzen sind dabei im Vordergrund. In Unterkapitel 2.2 wird auf das achtsamkeitsbasierte Programm *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR) fokussiert. Aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung ergänzen den Ansatz von Jon Kabat-Zinn (2013a, 2013b).

Mit dem U-Prozess als mögliches Modell für die achtsame Beratung befasst sich Unterkapitel 2.3. Dabei steht Scharmers Standardwerk (2014) *Theorie U – Von der Zukunft her führen – Presencing als soziale Technik* im Mittelpunkt. Eigens für diese Arbeit erstellte Abbildungen unterstützen das Verständnis der vielschichtigen Theorie. In Unterkapitel 2.4 werden Möglichkeiten und Grenzen, welche die Verknüpfung von MBSR mit der Theorie U mit sich bringt, näher erschlossen.

Um die Praxistauglichkeit von Achtsamkeit untersuchen zu können, ist als Einstieg in Kapitel 3 die Frage, was einen achtsamen Coach ausmacht, unerlässlich. Hierzu reflektiert der Autor zunächst sein eigenes Beratungsverständnis, bevor die angewandten Methoden vorgestellt und auf einer Landkarte veranschaulicht werden.

Wie MBSR in Scharmers Theorie konkret Anwendung findet, verdeutlicht Unterkapitel 3.3. Gegenstand sind mehrere Beratungsmandate, anhand deren sich die Theorie Schritt für Schritt retrospektiv erklären lässt. Im Anschluss wird die Verknüpfung in einer Einzelberatung ausführlich erprobt und die achtsame Arbeit mit Teams thematisiert.

Nach einer Gesamtbeurteilung unterstreicht die abschliessende Diskussion in Kapitel 4 den Nutzen der gewonnenen Ergebnisse für die Praxis, sodass die Bedeutung der achtsamen Beratung im Kontext der heutigen Arbeitssituation ersichtlich werden kann.

1.5 Abgrenzung

Aufgrund des vorgeschriebenen Umfangs dieser Masterarbeit ist eine Abgrenzung der einzelnen Themen notwendig. Gleichzeitig ist der Autor überzeugt, dass zu detaillierte Ausführungen dem besseren Verständnis nicht immer dienlich sind.

Da MBSR nach Kabat-Zinn (2013a, 2013b) besonders gut erforscht ist und das Programm einen hohen Standardisierungsgrad beinhaltet, werden andere Anwendungen der Achtsamkeit wie z. B. Zen-Meditation oder Kontemplation ausgeblendet (vgl. Kothes und Rosmann, 2014, S. 23-33). Zudem wird MBSR im Folgenden nicht als klinisch therapeutischer Ansatz, sondern ausschliesslich als Methode zur Ressourcenaktivierung verwendet.

Die Theorie U wird vordergründig als Handlungsmodell für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse auf der Ebene von Individuen betrachtet. Der Schwerpunkt liegt mithin nicht auf der Arbeit mit Teams und Organisationen, sondern auf der Einzelberatung. Ferner wird auf den gesellschaftspolitischen Ansatz, der besonders im Nachfolgewerk zur Theorie U (Scharmer, 2014) mit dem Untertitel *Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft* (Scharmer und Käufer, 2014) im Zentrum steht, nicht näher eingegangen. Die darin besprochenen Ausführungen über die Zukunft unserer Welt würden ausreichend Material für eine weitere wissenschaftliche Darlegung liefern.

In dieser Abhandlung werden stets die männliche und die weibliche Sprachform verwendet, wenn die neutrale Form keine gut lesbare Alternative bietet. Denn Sprache ist nicht nur Mittel zur Kommunikation, sondern auch Spiegel gesellschaftlicher Gegebenheiten.

1.6 Begriffsklärung

Scharmer (2009a) spricht in der englischen Originalausgabe der Theorie U von *Awareness*. Kabat-Zinn (2013a) spricht in seinem achtsamkeitsbasierten Ansatz von *Mindfulness*. Beide Begriffe werden in ihren deutschen Ausgaben mit demselben Wort übersetzt, nämlich mit *Achtsamkeit*. Deshalb ist an dieser Stelle zunächst ein Blick auf die Verwendung des Begriffs notwendig.

Genauer gesagt unterscheidet Scharmer zwischen allgemeiner *Aufmerksamkeit* (engl. *Attention*) und *Achtsamkeit* (engl. *Awareness*). Mit *Achtsamkeit* meint er die auf ein soziales Feld gerichtete *Aufmerksamkeit* (siehe Abschnitt 2.3.2). Eine ähnliche Unterscheidung findet sich in der Gestalttherapie. Für Perls (1976, S. 29) ist *Awareness* eine diffuse und entspannte Wahrnehmung, die eine bestimmte *Aufmerksamkeit* (*Attention*) verlangt. Zudem übersetzt er *Awareness* mit *Bewusstheit* (siehe Abschnitt 2.1.2).

Kabat-Zinn (2013a) spricht in seinem Ansatz von *Mindfulness* und meint genauso eine spezifische Form von *Aufmerksamkeit*. Er definiert *Achtsamkeit* als „die Bewusstheit, die sich durch gerichtete, nicht wertende Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Augenblick einstellt“ (Kabat-Zinn, 2013b, S. 23). *Awareness* verwendet er als Synonym, übersetzt es allerdings mit *Gewahrsein* – einer Übersetzung, die in diesem Zusammenhang auch in der Gestalttherapie auftaucht.

Zum besseren Verständnis und wegen der Bedeutungsnahe ist in dieser Arbeit ausschliesslich die Rede von *Aufmerksamkeit* und *Achtsamkeit*. Auf Differenzierungen zwischen *Awareness* und *Mindfulness* sowie zwischen *Bewusstheit* und *Gewahrsein* wird somit bewusst verzichtet, was auf die zentralen Aussagen und Erkenntnisse keinen Einfluss hat.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel dient zur wissenschaftlichen Fundierung für die anschliessenden Fallbearbeitungen. Die sorgfältige Darlegung der Konzepte, Theorien und Methoden schafft einen nachvollziehbaren Bezug zur Praxis und ermöglicht die darauffolgende Reflexion über die Bedeutung der achtsamen Beratung im Kontext der heutigen Arbeitssituation.

Neben dem Ursprungskonzept, auf welchem der aktuelle Achtsamkeitsboom basiert, stehen das achtsamkeitsbasierte Programm MBSR und die einzelnen Schritte des U-Prozesses aus der Theorie U im Zentrum.

2.1 Achtsamkeit

In zahlreichen Religionen sind Achtsamkeit und die meditative Ausrichtung des Geistes ein wichtiger Bestandteil. Mithilfe bestimmter Techniken soll dadurch das Bewusstsein erweitert und spirituelles Wachstum möglich werden (Kothes und Rosmann, 2014, S. 20/21). Die eigentlichen Wurzeln des Konzepts finden sich im Ursprung des indischen Buddhismus vor ca. 2500 Jahren (vgl. Zimmermann et al., 2013).

Ein möglicher Grund, weshalb Achtsamkeit von so vielen spirituellen Traditionen übernommen und weiterentwickelt wurde, wird in der anfänglichen Neutralität des Konzepts vermutet (Zimmermann et al., 2013, S. 11). Schmithausen (1976) umschreibt Achtsamkeit als Technik, bei der die „[...] inhaltsneutrale Fähigkeit zum bewussten Beobachten geschult wird“ (S. 264), und bezieht sich dabei auf die frühesten buddhistischen Lehrschriften. Diese Anfangsphase wird im Folgenden als Ursprungskonzept bezeichnet.

Moderne adaptierte Formen beinhalten den religiösen Zusammenhang meist nicht mehr. Siegel (2010) unterscheidet deshalb zwischen der Achtsamkeitspraxis im religiösen Kontext und der Anwendung mit dem „kognitiven Aspekt“ (S. 29). Für ein umfassendes Verständnis der zeitgemässen kognitiven Ansätze ist das genaue Betrachten des Ursprungskonzepts sowie der Dimensionen hinter der buddhistischen Leere jedoch notwendig. Nicht ohne Grund weist Grossman (2004) auf die Gefahr hin, „dass eine allzu einfache Übertragung von Achtsamkeit in westlich geprägte Behandlungsansätze wesentliche Aspekte vernachlässigt“ (S. 107). Was damit gemeint ist, wird in folgendem Abschnitt dargelegt.

2.1.1 Hintergründe

Die Komplexität der buddhistischen Psychologie und die Unterschiede zwischen den vielen Traditionen lassen eine einzige präzise Definition des Konzepts nicht zu. Generell lässt sich

konstatieren, dass Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Art und Weise aufmerksam zu sein (vgl. Grossman, 2004; Wallace, 2013; Kabat-Zinn, 2013b). Durch diese spezifische Aufmerksamkeit wird ein Perspektivenwechsel möglich. Der deutsche Meditationsforscher Ulrich Ott (2010) bezeichnet das, was daraus resultiert, als „geistige Freiheit, die entsteht, wenn die Spiele des Egos durchschaut werden“ (S. 12).

Etymologisch betrachtet hat Achtsamkeit seine Wurzeln im altindischen Pali-Wort *sati*, das primär die Fähigkeit umschreibt, etwas im Gedächtnis zu behalten und nicht zu vergessen (Wallace, 2013): „Wenn wir die Achtsamkeit auf den Atem praktizieren, bringen wir die vollständige Kraft unserer Aufmerksamkeit in einen stetigen Fluss des Nicht-Vergessen und der Nicht-Ablenkung auf etwas, das im gegenwärtigen Moment stattfindet, als stetiges Kontinuum“ (S. 22).

Die soeben beschriebene Technik gilt bis heute als eine der bekanntesten Meditationsformen aus dem Buddhismus und wird *Vipassana* (Gruber, 2013, S. 305) genannt. Ein- und Ausatmung sind darin Beobachtungsobjekt. Das erwähnte Erreichen eines stetigen Kontinuums kann indes äusserst anspruchsvoll sein, da Körperempfindungen, Emotionen und Gedanken schnell davon ablenken. Ott (2010) spricht in diesem Zusammenhang vom Oszillieren zwischen Phasen der Aufmerksamkeit und Phasen des Abdriftens: „Mit zunehmender Übung verschiebt sich das Verhältnis dieser Phasen, weil die Aufmerksamkeit länger auf die Atmung gehalten werden kann und das Abdriften schneller bemerkt und beendet wird“ (S. 46).

Ziel der Achtsamkeitspraxis ist es, Wahrnehmung, Konzentration, aber auch Gleichmut zu trainieren und die Dinge so zu nehmen, wie sie sind (Kothes und Rosmann, 2014, S. 29). Für diese Sicht der Dinge ist es unerlässlich, auftauchende Körperwahrnehmungen, Gefühle und Gedanken nicht zu bewerten und sich nicht mit ihnen zu identifizieren (vgl. Kabat-Zinn, 2013).

Um das jahrtausendealte Konzept besser verstehen zu können, lohnt sich ein Blick auf die verschiedenen Tiefenebenen der Meditationspraxis. Ott (2010, S. 95-97, 111/112) beschreibt hierzu fünf Dimensionen: Auf der rein körperlichen, also *materiellen Ebene* (1) geht es in erster Linie darum, sich in der richtigen Körperposition und der damit verbundenen stabilen Haltung zu üben. Auf der *vitalen Ebene* (2) wird die Atmung bewusst gemacht, was einen direkten Einfluss auf die biologischen Regelprozesse haben kann. Beim Einatmen wird der Herzschlag schneller, und beim Ausatmen verlangsamt er sich. Im Zentrum der *emotionalen Ebene* (3) stehen Körperempfindungen und die damit verbundenen Gefühle, die akzeptiert und nicht bewertet werden. Auf der *gedanklichen Ebene* (4) wird eine distanzierte und neutrale Wahrnehmung des rastlosen Geistes geübt, um diesen zur Ruhe zu bringen. Schlussendlich findet auf der Ebene der *Nicht-Dualität* (5) der eigentliche Perspektivenwechsel statt.

Die Zentrierung des Egos wird durch die Transzendenz von Subjekt und Objekt aufgelöst: „Das Ihnen vertraute Ich in der Form, in der Sie es bisher als Zentrum Ihres Erlebens und Handelns kennen, hört vorübergehend auf zu existieren“ (S. 112).

Diese Transzendenz von Subjekt und Objekt ist eng mit existenziellen Fragen verknüpft, deren Antworten ohne die Praxis der Achtsamkeit unbeantwortet bleiben (vgl. Ott, 2010). Die Rede ist von der allgemein bekannten Überwindung des Leidens und dem Erwachen aus dem Kreislauf der Wiedergeburten. Somit kommt das Leben im Buddhismus einer Glücks- und Heilssuche gleich, in der jeder für sein eigenes karmisches Handeln verantwortlich ist (Zimmermann et al., 2013, S. 12/13). Eigenschaften wie Freundlichkeit, Sanftmut, Toleranz und Mitgefühl sind dabei zentral, denn wer entsprechend handelt, verhindert Schuld- oder Schamgefühle, die einem ruhigen Geist im Wege stehen (Grossman, 2004, S. 113/114). Hier wird der ethische Aspekt, der dem Konzept zugrunde liegt, verständlich. Das Verhalten nach aussen steht im direkten Zusammenhang mit der inneren Aufmerksamkeit.

Stelle mit kritischer Intelligenz und gesundem Urteil fest, welche Art von Verhalten mittels Körper, Rede und Geist für dein eigenes Wohlbefinden und das von anderen förderlich ist und welches nicht. Dann kultiviere förderliches Verhalten und vermeide das andere (Wallace, 2013, S. 29).

Die in diesem Unterkapitel dargelegten Hintergründe verdeutlichen, wo Abweichungen und Diskrepanzen zwischen dem buddhistischen Ursprungskonzept und westlich geprägten, nicht religiösen Ansätzen entstehen können. Erstens verlangt Achtsamkeit bestimmte innere Grundhaltungen, das heisst, sie ist ohne Ethik undenkbar. Zweitens macht der Tiefenbereich der Nicht-Dualität sichtbar, dass das Ursprungskonzept mehr beinhaltet als individuelle Selbsterforschung. In vielen modernen Anwendungen geht es allerdings hauptsächlich um die Stärkung des Ichs und um die Lösung individueller Probleme (vgl. Ott, 2010; Grossmann, 2004). Im Buddhismus kommt dieser individuellen Dimension keine primäre Bedeutung zu, weil die Ziele der Meditationsübungen „einen universelleren und nicht primär psychotherapeutischen Charakter“ haben (Grossmann, 2004, S. 134).

Der Gegenstand, der sowohl dem Ursprungskonzept als auch den westlich geprägten Ansätzen zugrunde liegt, ist hingegen derselbe. In beiden Fällen geht es im weitesten Sinne um die Erforschung des Geistes.

2.1.2 Adaption

Die westliche Psychologie beschäftigt sich seit ihren Anfängen zu Beginn des 19. Jahrhunderts (vgl. Lück, 2011) mit Aspekten der Achtsamkeit. Eine Spurensuche in der Psychoana-

lyse, in der humanistischen Psychologie und in der Verhaltenstherapie zeigt in diesem Abschnitt Parallelen zum Ursprungskonzept auf. Gleichzeitig wird offenkundig, dass sich aus diesen Konzepten zentrale Ansätze für die Beratung entwickelt haben (vgl. Richter und Schmidt, 2006; Lück, 2011), aber auch, dass Achtsamkeit in der Beratung nichts Neues ist.

Erste Fragmente im therapeutischen Sinn finden sich in der *freien Assoziation* und der *gleichschwebenden Aufmerksamkeit* (vgl. Kutter, 2001; Mertens, 2014) von Sigmund Freud. Der Patient äussert sich darin frei, während der Analytiker gleichschwebend zuhört. Durch diese offene Aufmerksamkeit kann Unbewusstes bewusst gemacht werden. In der berufsfeldbezogenen Supervision finden sich diese Konzepte als Balint-Methode wieder (Kutter, 2001). Obwohl Freud religiöse und transzendente Erfahrungen strikt ablehnte (Andersen-Reuster, 2013, S. 103), ist es ein Leichtes, Parallelen zwischen gleichschwebender Aufmerksamkeit und Achtsamkeit herzustellen.

Im Gegenzug zur Psychoanalyse sind buddhistische Hintergründe in der Humanistischen Psychologie klar erkennbar (Andersen-Reuster, 2013, S. 105). Carl R. Rogers (2012) legt im *nicht-direktiven personenzentrierten Ansatz* das Fundament für den achtsamen Therapeuten. Darin spielen die inneren Grundhaltungen *Empathie, Akzeptanz und Kongruenz* eine zentrale Rolle. Später ergänzte Rogers sein Konzept mit einem weiteren Schlüsselbegriff: *Präsenz*. Diese Haltungen finden sich auch in vielen Beratungskonzepten als Grundlage für eine hilfreiche Beziehung zwischen Kunden- und Beratungssystem (vgl. Rogers, 1975).

Im Gestaltansatz von Fritz Perls (vgl. Perls, 1976; Stevens, 2012), der seinen Ursprung ebenfalls in der humanistischen Psychologie hat, erhält Achtsamkeit einen besonderen Stellenwert. Die beiden Prinzipien *Awareness* sowie *Hier und Jetzt* spielen eine zentrale Rolle (Rahm, 1990, S. 164-170): *Awareness* umschreibt die Aufmerksamkeit gegenüber den Dingen, die „in mir, mit mir und um mich herum“ vorgehen. Diese Bewusstheit wiederum manifestiert sich im *Hier und Jetzt*. Das heisst, die gegenwärtige Erfahrung steht im Mittelpunkt. Die Gestalttherapie und die Gestaltberatung vertreten zudem die Haltung, dass Veränderung nur mit Einbezug und dem *bewussten* Erleben von Körper, Psyche und Verstand entstehen kann.

Alle oben dargelegten Konzepte und Ansätze zeigen offensichtliche und weniger offensichtliche Aspekte, die dem buddhistischen Ursprungskonzept nahestehen. Ausgehend von Freuds, Rogers und Perls Standpunkten, erweist es sich als unmöglich, eine allgemeingültige oder abschliessende Aussage darüber zu treffen, wie Achtsamkeit in der westlichen Kultur adaptiert wurde. Denn bis heute schlägt sich das Konzept in stets neuen Anwendungen nieder.

Explizit erwähnt werden muss an dieser Stelle der Einfluss von Achtsamkeit in der Verhaltenstherapie. Bis zur kognitiven Wende in den 1950er-Jahren lehnte der Behaviorismus die

subjektive Wahrnehmung und sämtliche meditativen Phänomene als unwissenschaftlich ab (Ott, 2010, S. 112). Erst nach diesem Umdenken wurden achtsamkeitsbasierte Ansätze populär. Zwischenzeitlich gehört Achtsamkeit zum festen Vokabular der Verhaltenstherapie (Grossman, 2004, S. 108).

Studien auf dem Gebiet der Meditationsforschung weckten zusehends auch das Interesse der Medizin und der Neurowissenschaften (siehe Abschnitt 2.2.3). Dass dieses Interesse bis heute ungebrochen ist, demonstriert die Zunahme der wissenschaftlichen Artikel in den vergangenen 50 Jahren (Ott, 2010, S. 152). Achtsamkeitsbasierte Ansätze sind gegenwärtig gefragter denn je. Als Antwort zum besseren Umgang mit Herausforderungen der heutigen Zeit (siehe Unterkapitel 1.1) kommt ihnen eine neue Relevanz zu.

2.2 Stressbewältigung durch Achtsamkeit (MBSR)

Ende der 1970er-Jahre wurde an der Stress Reduction Clinic von Massachusetts, USA, ein kognitiver Ansatz entwickelt, der mittlerweile zu einem der bekanntesten Achtsamkeitsprogramme gehört (vgl. Assmann, 2013; Ott, 2010; Siegel 2010). MBSR steht für *Mindfulness-Based Stress Reduction* (Kabat-Zinn, 2013a) und wird in der Regel mit *Stressbewältigung durch Achtsamkeit* (Kabat-Zinn, 2013b) übersetzt. Die folgenden Abschnitte beinhalten Hintergründe und Methodik von MBSR. Zudem verdeutlicht ein Blick auf aktuelle Wirksamkeitsstudien die Relevanz hinter der Anwendung.

2.2.1 Kognitiver Ansatz

Jon Kabat-Zinn brachte mit MBSR das jahrtausendealte Konzept der Achtsamkeit ins moderne Umfeld der Medizin und behandelte damit die unterschiedlichsten Krankheiten von „Rückenschmerzen bis hin zu Schuppenflechte“ (Siegel, 2010, S. 39). Das Standardwerk *Gesund durch Meditation* (Kabat-Zinn, 2013b) trägt in der Originalausgabe den Titel *Full Catastrophe Living* (Kabat-Zinn, 2013a). Es beinhaltet ein Selbsthilfeprogramm für Patienten, die unter der „ganzen Katastrophe ihres Lebens“ (Kabat-Zinn, 2013b, S. 53) leiden und deren chronische Schmerzen sich durch Interventionen der Schulmedizin nicht verbessern lassen. Mittlerweile ist MBSR ein wissenschaftlich gestützter Ansatz, der auf der ganzen Welt bei körperlichen und psychischen Erkrankungen eingesetzt wird. Auch für Gesunde kann die Wiederherstellung positiver Zustände zentral sein, weil in deren Alltag ebenso Stress, Angst und depressive Verstimmungen auftauchen (Ott, 2010, S. 164/165).

In dem für diese Arbeit relevanten Kontext der Gesundheitsprävention gilt MBSR als eine Methode zur Ressourcenaktivierung sowie als eine Bewusstseinsschulung, die sich von blossen Entspannungstechniken abgrenzt (Lehrhaupt und Meibert, 2010, S. 14). Kabat-Zinn

(2009) betont zusätzlich, dass es sich um Intervention „frei von kulturellen, religiösen und ideologischen Faktoren“ handelt (S. 118). Hinsichtlich der vorgängigen Diskussion um das Ursprungskonzept (siehe Abschnitt 2.1.1) ist Grossmans (2004) Aussage wertvoll: „Obwohl bei diesem Ansatz nur gelegentlich auf seine buddhistischen Wurzeln verwiesen wird, orientiert er sich doch grösstenteils an den grundsätzlichen Zielen, Prinzipien und Vorgehensweisen traditioneller Einsichts-(Vipassana)Meditation“ (S. 109/110).

Die Orientierung am Ursprungskonzept wird nur schon deutlich, wenn man die sieben Grundhaltungen, die MBSR beinhaltet, betrachtet: (1) *Nicht-Urteilen*, (2) *Geduld*, (3) *den Geist des Anfängers bewahren*, (4) *Vertrauen* in sich selbst und in seine eigenen Gefühle, (5) *Nicht-Erzwingen*, sondern einfach beobachten, was geschieht. (6) *Akzeptanz*, die Gegenwart so zu nehmen, wie sie ist, und (7) *Loslassen* (Kabat-Zinn, 2013b, S. 69-77).

Diese Grundhaltungen und die weiteren Inhalte von MBSR werden in einem achtwöchigen Kurs vermittelt und trainiert. Das hochstandardisierte Schulungsprogramm besteht aus einem persönlichen Vorgespräch, wöchentlichen Gruppensitzungen von zwei bis drei Stunden, einem Seminartag und einem freiwilligen Nachgespräch. Im Zentrum des Kurses stehen praktische Achtsamkeitsübungen sowie kognitive Verhaltenstechniken zum Umgang mit Stress. In theoretischen Ausführungen über das Denken, Fühlen und Handeln wird von den Trainerinnen und Trainern zudem aufgezeigt, wie Realitäten unterschiedlich konstruiert und interpretiert werden. Der hochkomplexe Prozess, der die individuelle Wahrnehmung bestimmt, soll an dieser Stelle beleuchtet werden:

Wie die Welt subjektiv wahrgenommen wird, steht einerseits in engem Zusammenhang mit dem Fokus der Aufmerksamkeit, andererseits spielen Erfahrungen und Bewertungsmuster aus der Vergangenheit eine zentrale Rolle (vgl. Assmann, 2013; Brown et al., 2007; Schmidt, 2013). Hinzu kommt die Tatsache, dass viele Handlungsprozesse unbewusst ablaufen. Nicht jedes Handeln benötigt dieselbe Aufmerksamkeit: „Immer dann, wenn uns eine Situation keine Reaktion abverlangt, oder nur Routinehandlungen erfordert, [...], nutzen wir diese zum Erinnern, Nachdenken, Planen“ (Ott, 2010, S. 98/99). Dabei kreisen die Gedanken vorwiegend in der Vergangenheit oder in der Zukunft und selten im gegenwärtigen Moment. Selbst in Situationen, in denen es sinnvoll wäre, aus diesem Prozess auszusteigen, besteht die Gefahr, im sogenannten Autopiloten (Kabat-Zinn, 2013b, S. 57) endlos weiterzukreisen:

Diese Art von Geisteszustand kann unsere Handlungsfähigkeit weitgehend lahmlegen und uns jeder Klarsicht berauben. Es sind Momente, in denen wir nicht mehr wissen, was wir eigentlich denken, fühlen oder tun. Und was noch viel schlimmer ist, wir sind uns dieses Nichtwissens wahrscheinlich nicht einmal bewusst (Kabat-Zinn, 2013b, S. 60).

Die Praxis der Achtsamkeit hemmt den Modus des *Autopiloten*, und sie ermöglicht es, Handlungsfreiheit zurückzuerlangen sowie neue Denk- und Sichtweisen zu entwickeln (vgl. Assmann, 2013; Ott, 2010). Der Teufelskreis, der durch immer gleiche negative Bewertungen von Gefühlen entsteht, kann durch Akzeptanz, Präsenz und Neubeurteilung gestoppt werden. Stressreaktionen werden dabei weder unterdrückt noch verstärkt, sodass sie nach einiger Zeit wieder abklingen können.

Diese von Ott (2010, S. 70/71) beschriebene Emotionsregulation, die auch im kognitiven Ansatz von MBSR (Kabat-Zinn, 2013b) enthalten ist, lässt sich sinnvoll mit anderen Therapie- und Beratungskonzepten ergänzen und erläutern. Etwa mit Schmidts (2013) Konzept der Aufmerksamkeitsfokussierung, in dem sich jeder Erlebnisprozess selektiv auf eine bestimmte Wahrnehmungsmöglichkeit bezieht. Der hypnosystemische Ansatz (Richter und Schmidt, 2006) erklärt Probleme damit, dass die kognitive und die intuitive Seite dissoziiert werden, also nicht miteinander kooperieren. Durch Neufokussierung der Aufmerksamkeit und durch Unterschiedsbildung kann das bereits vorhandene Repertoire unbewusster Kompetenzen mit den bewussten Kompetenzen verbunden (assoziiert) werden. Dadurch werden neue Lösungen möglich: „Viele Dinge kann man nicht verändern, aber man kann die Art, wie man damit umgeht, optimieren“ (S. 23).

Neben der direkten Verknüpfung mit anderen Konzepten ist es ein Leichtes, einen direkten Zusammenhang zwischen MBSR und den Erkenntnissen der Neurowissenschaften herzustellen. Wegen der lebenslangen Anpassungsfähigkeit des Gehirns sind Emotionsregulation und Aufmerksamkeitsfokussierung überhaupt erst möglich. In der Hirnforschung spricht man in diesem Zusammenhang von der *selbst gesteuerten Neuroplastizität* (vgl. Hanson, 2013), was bedeutet, dass sich neuronale Netze in den entsprechenden Hirnregionen durch regelmäßiges bewusstes Üben verstärken. Genau hier setzt MBSR als Methode zur Nutzung wiederentdeckter Ressourcen an, denn das tägliche Üben ist einer der wichtigsten Bestandteile des achtwöchigen MBSR-Kurses.

2.2.2 Formale und nichtformale Übungen

Formale und nichtformale MBSR-Übungen verfolgen das Ziel, Kursteilnehmende mit der achtsamen Haltung vertraut zu machen. Andererseits werden damit Konzentration, Neufokussierung und bewusstes Loslassen trainiert (Assmann, 2013, S. 61-63). Die formale Praxis beinhaltet vier Hauptübungen:

Der (1) **Body-Scan** (Kabat-Zinn, 2013b, S. 112-127) stellt Kontakt zum Körper her, indem jedes Körperteil einzeln wahrgenommen wird. Unbewusste Strategien im Umgang mit sich selbst können dadurch bewusst gemacht werden. Als Herzstück von MBSR gilt die (2) **Sitzmeditation** (Kabat-Zinn, 2013b, S. 95-111), die auf dem Boden oder auf einem Stuhl ausge-

führt wird. Dabei ist die Sitzhaltung aufrecht, präsent und gleichzeitig entspannt. Mit dem Ziel, den gegenwärtigen Moment wahrzunehmen, wird anfänglich die Aufmerksamkeit auf den Atem gelenkt, später kann die Fokussierung auf Körperempfindungen, Gedanken und Gefühle ausgeweitet werden (siehe Abschnitt 2.1.1). Die Sitzmeditation macht den Gedankenstrom, der ständig von der Aufmerksamkeit ablenkt, bewusst. Zudem können negative Gefühle wie Ärger, Wut und Ungeduld sichtbar werden. Diese nicht zu bewerten und loszulassen, ist zentraler Teil der Übung. (3) **Gehmeditation** (Kabat-Zinn, 2013b, S. 151-156) ist die bewegte Variante der Sitzmeditation. Die verschiedenen Aspekte des Bewegungsablaufs werden bewusst gemacht. Auch hier stehen das Üben der Konzentration, das Nicht-Bewerten und das Loslassen im Vordergrund. (4) **Yogaübungen** (Kabat-Zinn, 2013b, S. 128-150) beinhalten eine Abfolge von leichten Dehnungs-, Kräftigungs- und Gleichgewichtsübungen, die von klassischen Hatha-Yoga-Positionen (vgl. Saraswati, 2003) abgeleitet sind. Dabei wird der Umgang mit seinen eigenen (Bewegungs-)Grenzen gelernt. Die bewussten äusseren Haltungswechsel korrelieren mit der inneren Haltung.

Im MBSR-Schulungsprogramm spielen jedoch nicht nur diese Übungen eine Rolle, auch der nichtformalen Praxis (Kabat-Zinn, 2013b, S. 407) kommt eine wesentliche Bedeutung zu. Dazu gehören wiederkehrende und oft unbewusste Aktivitäten wie Essen, Zähneputzen oder Treppensteigen, die neu achtsamkeitsfokussiert ausgeführt werden, sodass das Thema im Alltag der Kursteilnehmenden noch tiefer verankert wird.

2.2.3 Stand der Forschung

Dass Achtsamkeit längst auch die Forschung erobert hat, verdeutlicht die Anzahl der publizierten Studien. Wegen der hochstandardisierten Inhalte findet MBSR in besonders vielen Untersuchungen Erwähnung. Kabat-Zinns (2013b) Ansatz ist mithin für die Wissenschaft besonders relevant. Nicht nur im klinischen Bereich mit Kranken, sondern auch im Kontext der Gesundheitsprävention wurden zahlreiche Untersuchungen durchgeführt. Im Folgenden werden die wichtigsten MBSR-Studien und einige allgemeine Befunde aus der Meditationsforschung präsentiert.

Die entspannende Wirkung achtsamkeitsbasierter Ansätze ist heute allgemein belegt. In mehreren Meta-Studien konnten entsprechende Auswirkungen auf das vegetative Nervensystem und das Herzkreislaufsystem nachgewiesen werden (Ott, 2008, S. 10). Besonders relevant sind die Meta-Analysen von Koch (2007) sowie von Müller und Ziehen (2009), welche die positiven Effekte von MBSR eindeutig stützen. Dank neuer Instrumente und Fragebögen konnte die Messqualität optimiert werden, denn die ersten Ergebnisse aus der Meditationsforschung waren oft noch unbefriedigend (Ott, 2010, S.165/166).

Die Neurowissenschaft beschäftigt sich mit der Frage, wie Meditation das Gehirn beeinflusst. Zur Messung der Hirnaktivität werden am häufigsten das Elektronenzephalogramm (EEG) und die Magnetresonanztomographie (MRT) verwendet (Ott, 2010, S. 169-184): Das EEG misst die elektrische Hirnaktivität via Elektroden auf der Kopfhaut. Bei der MRT entstehen hochaufgelöste Bilder des Gehirns. Während der Untersuchung befinden sich die Testpersonen in einer Magnetröhre. Bilder liefern dabei Informationen zur Hirnstruktur und zur Aktivierung der Hirnregionen.

Eine Studie von Davidson et al. (2003) ist laut Ott (2010, S. 172) neurowissenschaftlich von besonderer Bedeutung. Sie machte nicht nur Veränderungen der Gehirnaktivität mittels EEG sichtbar, sondern auch Veränderungen der Emotionen und der Immunreaktion. Nach einem achtwöchigen MBSR-Kurs zeigten gesunde Testpersonen weniger negative und mehr positive Affekte. Die Verschiebung der EEG-Aktivität zugunsten der linken Hirnhälfte wurde zusätzlich mit der verbesserten Gefühlslage in Verbindung gebracht. Hinzu kam bei einigen eine stärkere Immunantwort.

Eine erwähnenswerte Studie mit bildgebendem Verfahren der MRT liefert Lazar (2013). Untersucht wurde die Auswirkung regelmässiger Achtsamkeitspraxis. Die Fragen, was bei regelmässiger Meditation geschieht und wie sich dabei die Hirnstruktur verändert, standen im Zentrum. Im Gehirn von regelmässig Meditierenden wurden strukturelle Veränderungen sichtbar. Veränderungen, die in engem Zusammenhang mit Emotionssteuerung, Einfühlungsvermögen und Erfahrungsverarbeitung stehen. Unterschiede im Stressniveau gingen zudem einher mit Veränderungen der grauen Substanz.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Achtsamkeitspraktiken das vegetative Nervensystem und das Herz-Kreislaufsystem positiv beeinflussen. Darüber hinaus werden die Emotionssteuerung und die Fähigkeit, mit Stress umzugehen, verbessert. Zahlreiche Studien der Meditationsforschung sind heute im Internet frei verfügbar und über gängige Suchmaschinen leicht zu finden. Ott (2008, S. 12/13) verweist im Speziellen auf die Seite der „Society for Meditation and Meditation Research“ sowie auf die frei zugängliche Datenbank „PubMed“ der US National Library of Medicine.

2.3 Theorie U

Nach den theoretischen Grundlagen zur Achtsamkeit schafft dieses Unterkapitel einen Überblick über die Kernaussagen der Theorie U und deren Hintergründe. Mithilfe eigener Abbildungen werden die wichtigsten Inhalte sowie der U-Prozess als Modell für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verdeutlicht.

Die globale Sicht auf eine „Zeit des schmerzhaften Verfalls und des hoffnungsvollen Neubeginns“ (Scharmer, 2014, S. 26) ist Ausgangspunkt der Theorie U. Laut Scharmer zeugen die Anzahl der weltweit ungelösten Konflikte, aber auch die Situation der Arbeits- und Finanzmärkte von einer sozialen Form, die an ihre Grenzen geraten ist. Deshalb sind neue Lösungen, die sich nicht nur auf Erfahrungen aus der Vergangenheit stützen, dringend gefragt (vgl. Scharmer und Käufer, 2008).

Die Theorie U entstand in knapp zehnjähriger Forschungsarbeit am amerikanischen *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*². Qualitative Interviewstudien, Anwendungsbeispiele aus der Praxis und Analogien aus dem Alltag ergänzen das komplexe Theoriegebilde. So beschreibt Scharmer (2014, S. 35/36) etwa sonntägliche Feldspaziergänge mit seinem Vater, einem Pionier biodynamischer Landwirtschaft in Deutschland, und führt damit den Begriff der sozialen Feldstruktur ein. Hierzu unterscheidet er den sichtbaren Teil über der Erde vom unsichtbaren Teil unter der Erde, der für die Qualität der Ernte entscheidend ist. Scharmer weist auf die Dringlichkeit hin, dass alle, die sich mit Veränderungsfragen beschäftigen, die Aufmerksamkeit auf den Erhalt und die Optimierung dieser tiefen Schichten lenken müssen. Dabei zitiert er einen seiner Interviewpartner: „Das Wichtigste in all diesen Prozessen ist etwas, das für das Auge gänzlich unsichtbar bleibt“ (S. 36).

2.3.1 Blinder Fleck

Herausforderungen der heutigen Zeit verlangen einen Blick auf das Unsichtbare, auf den „blinden Fleck“ (Scharmer und Käufer, 2007, S. 75). In Scharmers (2014) Theorie U steht dieser „Quellort unserer Aufmerksamkeit“ (S. 32) im Zentrum. Der blinde Fleck bleibt meist unbewusst und unerkannt, weil er sich in entgegengesetzter Richtung zu unserer gewohnten Aufmerksamkeit verhält, was Scharmer und Käufer (2007) mit drei möglichen Perspektiven auf die Arbeit eines Malers vergleichen: „Wir können das Gemälde betrachten, *nachdem* es geschaffen wurde (Gegenwart), *während* es geschaffen wird (Prozess) oder *bevor* der Schaffungsprozess beginnt (leere Leinwand)“ (S. 77, Hervorhebung im Original). Entschei-

² Claus Otto Scharmer arbeitet als Aktionsforscher und als Senior Lecturer am MIT, wo er seine Theorie U in Zusammenarbeit mit Kollegen wie Edgar Schein, Peter M. Senge, Joseph Jaworski u. a. entwickelte. 2007 erschien die englische Originalausgabe unter dem Titel: *Theory U. Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*.

dend ist also nicht nur, *was* und *wie* etwas gemacht wird, sondern auch die innere Haltung, aus der gehandelt wird. Dieser Quellort kann als Hebel zur Veränderung genutzt werden. Somit ist es der blinde Fleck, „der den Unterschied macht zwischen einer Meisterleistung und einem durchschnittlichen Ergebnis“ (Scharmer, 2014, S. 54).

2.3.2 Qualität der Aufmerksamkeit

Ähnlich wie der Boden eines Feldes reichen auch soziale Felder von flach bis tief, was bedeutet, dass sie unterschiedliche „Aufmerksamkeitsschichten (Feldstrukturen)“ aufweisen (Scharmer, 2014, S. 38). Die verschiedenen Tiefen und die entsprechende Qualität einer Veränderung vergleicht Scharmer in seiner Theorie mit der Qualität des Redens und Zuhörens. Er ordnet dem kommunikativen Handeln vier verschiedene Tiefenebenen zu: das „Ich-in-mir“, das „Ich-im-Es“, das „Ich im Du“ und das „Ich in Gegenwärtigung“ (S. 38/39).

Wer handelt, handelt jeweils auf der Ebene eines dieser vier Aufmerksamkeitsfelder, die in der Theorie U später mit den vier Handlungsschritten *Downloading*, *Seeing*, *Sensing* und *Presencing* verknüpft werden (siehe Abschnitt 2.3.5). Abbildung 1 schafft einen Überblick über die vier Tiefenunterschiede und führt einige beispielhafte Aussagen an, die in einem Gespräch entstehen können:

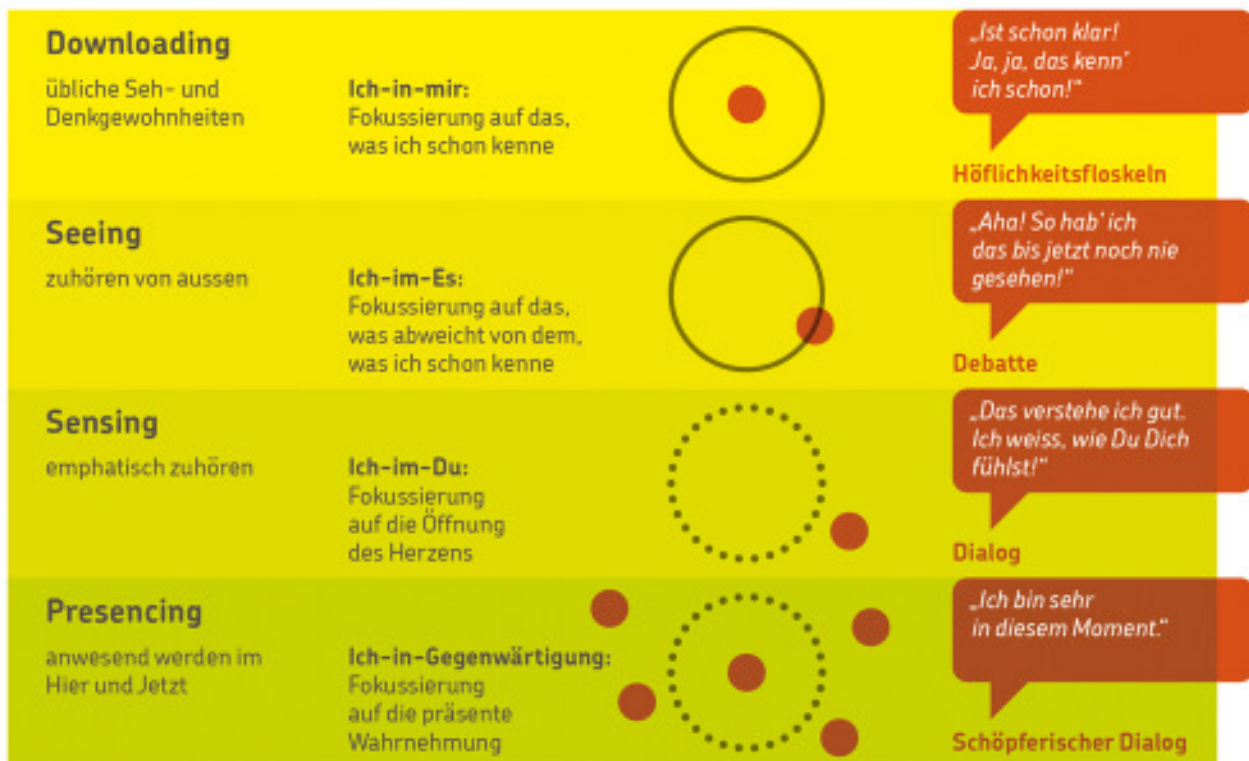


Abbildung 1: Feldstrukturen der Aufmerksamkeit (nach Scharmer, 2014)

2.3.3 U-Prozess

Neben der Qualität der Aufmerksamkeit ist die Qualität des Lernens ein zentraler Aspekt der Theorie U. Bereits im Vorwort von Peter M. Senge (Scharmer, 2014, S. 17/18) wird auf die Dringlichkeit eines neuen Lernverständnisses hingewiesen, da Theorien, welche einzig Vergangenheit und Erfahrung ins Zentrum stellen, für heutige Herausforderungen ungenügend sind.

Meistens beinhalten klassische Veränderungsprozesse drei Schritte: eine Ist-Analyse, eine Identifikation der Lücke zwischen Ist und Soll sowie die anschließende Entwicklung von Lösungen und Massnahmen (Beutelschmidt, Franke, Püttmann und Zuber 2013, S. 35). Im Idealfall kommt es hierbei zur Optimierung des bisherigen Handelns (vgl. Scharmer, 2014). Neben den drei Phasen *Beobachtung*, *Reflexion* und *Handlung* (vgl. Kolb, 1984) beruft sich die Theorie U zusätzlich auf Argyris und Schön (2008, S. 35-39), die im Modell der *Lernen- den Organisation* zwischen *single loop learning* und *double loop learning* unterscheiden. Im *single loop* wird das Problem gelöst und das Lernen durch Erfahrungswissen vergrößert. Im *double loop* wird neben dem Erfahrungslernen auch der Prozess selbst reflektiert.

Aus der Überzeugung heraus, dass die komplexen Probleme der heutigen Zeit nicht nur mit Erfahrungen aus der Vergangenheit gelöst werden können, ergänzt Scharmer (2014) sein Modell mit einem Perspektivenwechsel und einer zusätzlichen Zeitdimension – mit der „Führung von der entstehenden Zukunft her“ (S. 41). Mit Führung schliesst die Theorie U alle Berufsfelder ein, die sich mit Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auseinandersetzen.

Der Weg, der zum Umdenken und somit zum neuen Handeln führt, beinhaltet drei Grundbewegungen. Diese Bewegungen sind zentral für den gesamten Prozess, weil nur so die tieferen Ebenen des Wissens aktiviert werden können (Scharmer und Käufer, 2008, S. 7):

Die erste Bewegung (1) *beobachte, beobachte, beobachte* führt vom *Downloading* zu den beiden Handlungsschritten *Seeing* und *Sensing* (siehe Abschnitt 2.3.5). Sie beinhaltet sowohl *single-* als auch *double-loop*-Lernen. Die zweite Bewegung wird wie folgt umschrieben: (2) *gehe zu einem Ort der Stille und lass das innere Wissen entstehen*. An dieser Stelle kommt es zum eigentlichen *Presencing*: „Wichtig ist, dass dieses Auftauchen des inneren Wissens einhergeht mit der Frage: Was ist die zukünftige Möglichkeit, die sich hier realisieren will?“ (Scharmer und Käufer, 2008, S. 7). Die dritte Bewegung (3) *handle unmittelbar* führt schlussendlich zum *Performing*. Abbildung 2 verdeutlicht diese drei Grundbewegungen, mithilfe derer Entwicklungs- und Veränderungsprozesse durchschritten werden können.

Scharmers Modell lässt sich nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch auf Team-, Institutions- und Systemebene anwenden. Deshalb ist in der Theorie U zusätzlich von fünf Bewegungen die Rede, die das Gemeinsame hervorheben: (1) *Co-Initiating* (gemeinsame Intenti-

onsbildung), (2) *Co-Sensing* (gemeinsame Wahrnehmung), (3) *Co-Presencing* (gemeinsame Willensbildung), (4) *Co-Creating* (gemeinsames Experimentieren) und (5) *Co-Envolving* (gemeinsame Gestaltung) (Scharmer und Käufer, 2008, S. 7/8).



Abbildung 2: Grundbewegungen des U (nach Scharmer, 2014)

2.3.4 Dimensionen des U

Der gesamte Entwicklungsprozess lässt sich entlang eines U leicht abbilden (Scharmer und Käufer, 2008, S. 7). Die Form findet sich bereits als Grundmodell zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung in der U-Prozedur nach Glasl (1994) und Lemson. Die einfache Form birgt indes eine mehrdimensionale „holografische Struktur“ (Scharmer, 2014, S. 72), deren Einzelteile das Ganze widerspiegeln. Chlopzcik (2015) weist auf die uneinheitliche Terminologie hin: „Entlang der U-Bewegung werden mehrere Haltungen oder Handlungsmodi und Umschlagpunkte sowie Subprozesse beschrieben, die teilweise ineinander greifen oder redundant sind“ (S. 38).

Scharmer (2014, S. 55/56) differenziert zwischen der vertikalen und der horizontalen Achse. Die Vertikale beinhaltet die Qualität der Aufmerksamkeit (siehe Abschnitt 2.3.2) und die Qualität des Lernens (siehe Abschnitt 2.3.3). Die Horizontale beschreibt einerseits die drei Grundphasen *Beobachtung*, *Reflexion* und *Handlung* sowie die vorgängig besprochenen Grundbewegungen. Zusammengefasst lässt sich konstatieren, dass die Qualität der Auf-

merksamkeit und die Qualität des Lernens zusammen mit den drei Grundbewegungen für die Tiefe und die Nachhaltigkeit der Veränderung massgebend sind.

2.3.5 Presencing als soziale Technik

Scharmer und Käufer (2007) nennen die soziale Technik hinter dem Veränderungsprozess *Presencing* – eine Wortzusammensetzung aus den englischen Begriffen *presence* (Anwesenheit) und *sensing* (spüren). Die Technik kann als Handlungsanleitung für den gesamten U-Prozess genutzt werden. Sie beinhaltet alle für die Veränderung notwendigen Kompetenzen, Prozessstufen und Umschlagspunkte. Scharmer (2014) betont dabei, dass das U ein lebendiger und alles andere als ein linearer mechanischer Weg ist (S. 71).

Die Theorie U (Scharmer, 2014, S. 67-70) formuliert drei Kernkompetenzen, die für den Zugang zu den tieferen Ebenen des U benötigt werden. *Open Mind* oder die *Fähigkeit zur Öffnung des Kopfdenkens*: Diese Kompetenz bezieht sich auf analytische und intellektuelle Fähigkeiten. Mit *Open Heart* oder der *Fähigkeit zur Öffnung des Herzdenkens* ist das Einfühlungsvermögen gefragt. Diese Kompetenz kann folglich mit emotionaler Intelligenz verglichen werden. *Open Will*, die *Fähigkeit zur Öffnung des Willens*, beinhaltet die Begabung, das Alte bewusst los- und das Neue kommen zu lassen. In diesem Zusammenhang wird auch die Bezeichnung „spirituelle Intelligenz“ verwendet.

Da der Weg des U „schwierige innere Arbeit“ (Scharmer, 2014, S. 71) verlangt, ist zudem die Begegnung mit drei Widerständen sehr wahrscheinlich. Feind des *Open Minds* ist *die Stimme des Urteilens*, die sich auf alte Bewertungsmuster und Vorurteile beruft, die das Öffnen des Denkens erschweren. Feind des *Open Hearts* ist *die Stimme des Zynismus*, die das Einfühlungsvermögen und die Öffnung des Herzens beeinträchtigt. Feind des *Open Wills* ist *die Stimme der Angst*. Die Überwindung dieser Angst ist jedoch notwendig, um das Alte loszulassen, sodass das Zukünftige entstehen kann.

Die sieben Handlungsschritte der Theorie U werden von Scharmer (2014) ausführlich skizziert. Auf den Punkt gebrachte Umschreibungen der einzelnen Schritte finden sich im Handbuch *Facilitating Change* von Beutelschmidt et al. (2013, S. 34-47):

(1) **Downloading**: Die gemeinsame Intentionbildung und das Herunterladen vertrauter Denk- und Verhaltensmuster bestimmt den ersten Handlungsschritt. Es geht darum, die gegenwärtige Realität anzuschauen. Bereits bekannte Sichtweisen auf Probleme und Lösungen stehen im Mittelpunkt. Das Oberflächenwissen, „also das, was uns als Erstes in den Kopf kommt“ (Beutelschmidt et al., 2013, S. 39), wird buchstäblich entladen. Ziel des *Downloadings* ist es, das alte Denken sichtbar zu machen und dadurch offen zu werden für neue Sichtweisen.

(2) **Seeing**: Nachdem die Realität angesehen wurde, wird die Wahrnehmung geöffnet, damit das Anliegen mit frischem Blick betrachtet werden kann. Dieses neue Sehen ist vergleichbar mit dem Staunen eines Kindes, welches den Alltag neugierig und frei von jeder Bewertung entdeckt. Die damit verbundene Öffnung des Denkens eröffnet den Tanz mit der Zukunft. Das Ziel besteht darin, mit einer offenen Haltung in der Realität anzukommen. Altes wird hinterfragt. Im Kontext der heutigen Welt, „die mit ihren häufig komplexen Prozessen und Abhängigkeiten für viele immer schneller wird“ (Beutelschmidt et al., 2013, S. 40), ist diese Prozessstufe von grosser Bedeutung.

(3) **Sensing**: Der nächste Handlungsschritt stellt eine emotionale Verbindung mit dem Anliegen her, auf das man sich nun ganz einlässt. Mit offenem Herzen wird die Perspektive von aussen nach innen gerichtet. Fragen nach Gefühlen und Bedürfnissen stehen im Zentrum. Angst vor Verletzung kann spürbar werden. Ziel ist es, tiefer ins Anliegen einzutauchen und sich als Teil des Ganzen wahrzunehmen. Der Prozess verlangsamt sich, vergleichbar mit einer „Art Schwebesituation zwischen Alt und Neu, die je nach Thema durchaus belastend sein kann“ (Beutelschmidt et al., 2013, S. 41).

(4) **Presencing**: Am tiefsten Punkt des U begegnet das Selbst aus der Vergangenheit dem Selbst der Zukunft. Der Zugang zum inneren Wissen und zu inneren Potenzialen wird geöffnet: „Indem wir uns immer wieder fragen, wer wir sind und was unsere Aufgabe ist, nähern wir uns schrittweise einer Art Potentialraum“ (Beutelschmidt et al., 2013, S. 44). Es kommt zur Verbindung mit dem eigentlichen Quellort (vgl. Abschnitt 2.3.1). *Presencing* ist ein Ort der Kreativität, an dem der Aufmerksamkeitsfokus umgelenkt wird, damit neue Sicht- und Handlungsweisen entstehen können. Anders formuliert: Die Zukunft beginnt im *Hier und Jetzt!*

(5) **Crystallizing**: Die im *Presencing* entstandene Zukunftsmöglichkeit wird in diesem Handlungsschritt verdichtet. Ideen und Gedanken formen sich zu einem Bild. Die Kraft der Intention kristallisiert sich: „Selbst wenn eine Idee noch sehr unkonkret ist: Es fühlt sich an, als würde sie nicht mehr von uns getrieben, sondern als würde sie uns ziehen“ (Beutelschmidt et al., 2013, S. 45).

(6) **Prototyping**: Bevor das Neue im Alltag verankert wird, ist Probehandeln mit Kopf, Herz und Verstand der nächste entscheidende Schritt. Neue Prozesse und neue Kerntätigkeiten stehen im Mittelpunkt. Die Devise lautet hier: Ausprobieren, Scheitern, Lernen und Optimieren.

(7) **Performing**: Der letzte Handlungsschritt des U-Prozesses verlangt nun, das Neue im Alltag zu verankern und zu leben. Achtsamkeit ist gefragt, „damit nicht aus Einfachheit oder Bequemlichkeit heraus wieder in das Alte verfallen wird, sondern das Neue gelebt wird und zur Gewohnheit werden kann“ (Beutelschmidt et al., 2013, S. 46).

Für die Übergänge zwischen den einzelnen Schritten beschreibt Scharmer (2014) zusätzlich sechs Umschlagspunkte. Die ersten drei dieser „Gesten des Aufmerksamwerdens“ (S. 63) befinden sich entlang der linken Seite des U und haben ihren Ursprung im Konzept der Achtsamkeit (vgl. Depraz, Varela und Vermersch, 2003). Scharmer spricht von *Innehalten*, *Umwenden* und *Loslassen*. Die drei Umschlagspunkte zwischen den Handlungsschritten auf der rechten Seite des U definiert Scharmer (2014) wie folgt: *Kommen lassen*, *Hervorbringen* und *Verkörpern*. Beutelschmidt et al. (2013) vergleichen den Schritt von der linken zur rechten Seite des U, also zwischen dem *Loslassen* und dem *Kommen-Lassen*, mit einem Pendel oder mit einem Artisten, der an einer Trapezschaukel hängt. Bevor er die neue Schaukel fasst, muss er die alte loslassen.

Eine zusätzliche Vertiefung der einzelnen Handlungsschritte erfolgt in der schrittweisen Betrachtung des U-Prozesses im Praxisteil dieser Arbeit (siehe Abschnitt 3.3.1).

Abbildung 3 veranschaulicht Scharmers Modell mit seinen Hauptmerkmalen im Überblick:

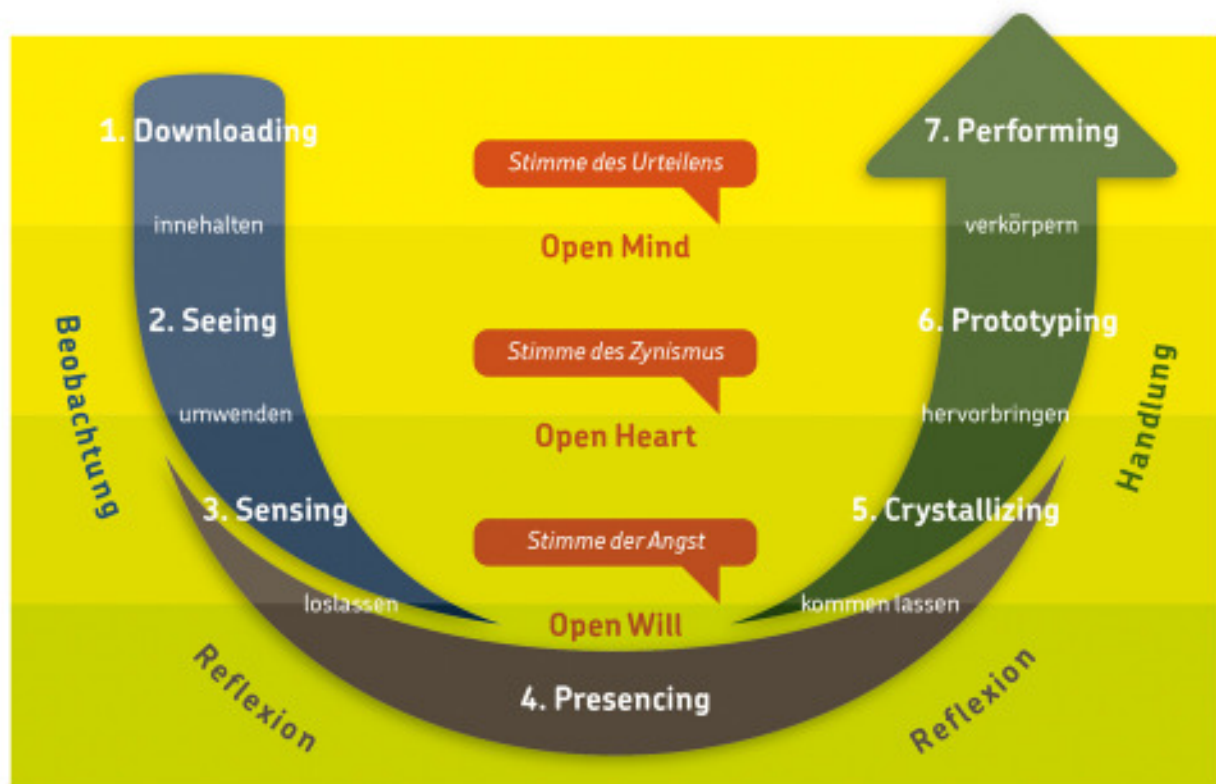


Abbildung 3: U-Prozess (nach Scharmer, 2014)

Die Bewegung durchs U kann wie folgt zusammengefasst werden: Auf der linken Seite wird durch Beobachten, Staunen und Einfühlen das Alte hinterfragt und losgelassen, bevor am tiefsten Punkt der blinde Fleck (siehe Abschnitt 2.3.1) erkundet und neue Zukunftsmöglichkeiten erspürt werden. Auf der rechten Seite des U wird das Neue konkret. Es kann ausprobiert und umgesetzt werden.

2.4 Möglichkeiten und Grenzen

Nachdem die Kernaussagen des achtsamkeitsbasierten Ansatzes MBSR und der Theorie U dargelegt wurden, geht dieses Unterkapitel der Frage nach, welche Möglichkeiten und Grenzen eine Verknüpfung mit sich bringt. Hierzu werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen kritisch reflektiert und anschliessend in Bezug zueinander gebracht.

Von Anfang an verdeutlicht die vorliegende Arbeit mögliche Diskrepanzen zwischen dem buddhistischen Ursprungskonzept und modernen achtsamkeitsbasierten Ansätzen (siehe Abschnitt 2.1.1). Damit die Praxis der Achtsamkeit nicht zu einem Mentaltraining mit beliebiger Zielfokussierung wird, sind die Grundhaltung und der ethische Rahmen hinter der Methode entscheidend. Eine wichtige Rolle spielt zudem die Tatsache, dass das Ursprungskonzept auf einen universellen Hintergrund, moderne achtsamkeitsbasierte Ansätze hingegen auf die individuelle Problemlösung fokussieren. Obwohl MBSR diesen individuellen Charakter beinhaltet, sind die empfohlenen Grundhaltungen von Kabat-Zinn (2013b, S. 69-77) Beweis dafür, dass der Ansatz im Ursprungskonzept verankert ist (siehe Abschnitt 2.2.1). Die Frage, wie sich moderne, achtsame Methoden von ihrem Ursprungskonzept unterscheiden, konnte am Beispiel von MBSR exemplarisch beantwortet werden.

Des Weiteren wurde sichtbar, dass MBSR als Methode zur Ressourcenaktivierung für die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt zweifellos neue Möglichkeiten eröffnet. Einerseits belegen die Forschungsergebnisse (siehe Abschnitt 2.2.3) die positive Wirkung der Achtsamkeitspraxis auf das vegetative Nervensystem und das Herzkreislaufsystem. Andererseits wurde anhand neurowissenschaftlicher Studien gezeigt, dass achtsame Methoden die Emotionssteuerung sowie den Umgang mit Stress optimieren können. Es ist ein Leichtes, MBSR in die modernen Erkenntnisse der Hirnforschung einzubetten und dadurch die Relevanz des Ansatzes zusätzlich zu unterstreichen. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass achtsame Aspekte bereits seit den Anfängen der westlichen Psychologie eine tragende Rolle in Therapie und Beratung spielen (siehe Abschnitt 2.1.2) und somit nichts wirklich Neues sind.

Auch die Theorie U und die damit verbundene Idee, aus alten Denkmustern auszusteigen, sind nicht neu. Allein die U Form ist seit der U-Prozedur von Glasl (1994) und Lemson (siehe Abschnitt 2.3.4) bereits bekannt. Scharmer (2014) verheimlicht die verschiedenen Einflüsse jedoch nicht. Im Vorwort zur deutschen Ausgabe (S. 12) legt er dar, dass er sich vom intellektuellen Denkmilieu Europas und von der Tradition der Aktionsforschung von Kurt Lewin, einem zentralen Vertreter der Gestaltpsychologie und Erfinder der Feldtheorie (vgl. Lück, 2011), inspirieren liess.

Trotz der vielen Beispiele und Metaphern in Scharmers Standardwerk bleibt die Theorie U auf der methodischen Ebene oftmals unkonkret. Des Weiteren wirkt *Presencing* als soziale Technik stellenweise konstruiert. So kommt die Begegnung der beiden Selbst am tiefsten Punkt des U fast schon einem zeitlichen Diktat gleich. Kreatives und für die Zukunft Fruchtbares per Knopfdruck zu gestalten, könnte sich im Beratungsalltag als schwierig herausstellen. Hofer (2007) weist in diesem Zusammenhang auf die Gefahr hin, Scharmers Wahrnehmung der Zukunftsmöglichkeit mit einem Blick in die Glaskugel zu verwechseln, und gelangt zu folgendem Schluss: „Was Scharmer [...] postuliert, ist weder mit quantitativen Statistiken belegte Trendforschung noch undurchsichtige Hellseherei, sondern qualitativ ausgerichtete und im wahrsten Sinne des Wortes *präsen*t Wahrnehmungsschulung“ (S. 19, Hervorhebung im Original).

Es ist nicht schwierig, zwischen der Person Claus Otto Scharmer und dem Konzept der Achtsamkeit Parallelen herzustellen. Allein schon die Tatsache, dass Scharmer im U-Prozess die Neufokussierung, die Öffnung des Herzens und das Loslassen als wichtige Kompetenzen beschreibt (siehe Abschnitt 2.3.5), zeigt auf den ersten Blick eine Affinität gegenüber Achtsamkeit. Spannend ist zudem der Vergleich der in dieser Arbeit beschriebenen Tiefenstrukturen. Scharmer (2014) unterscheidet zwischen den Feldstrukturen der Aufmerksamkeit (siehe Abschnitt 2.3.2), welche die Qualität der Veränderung beeinflussen und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Auch Ott (2010) differenziert zwischen verschiedenen Tiefenebenen und verweist damit auf die Dimension hinter der Meditationspraxis (siehe Abschnitt 2.1.1). Dieselben Aspekte sind bei MBSR in der Ausweitung des Betrachtungsfokus wiederzufinden (siehe Abschnitt 2.2.2).

Wie bei MBSR spielen innere Haltungen auch in Scharmers Modell eine zentrale Rolle, sodass *Presencing* und der dazugehörige U-Prozess nicht nur als Handlungs-, sondern gleichzeitig als Haltungsmodell betrachtet werden können. Ferner liefert Scharmer keine Theorie, die der alleinigen wirtschaftlichen Optimierung dient. Er appelliert vielmehr an einen nachhaltigen und mithin ethisch vertretbaren Umgang mit der im Entstehen begriffenen Zukunft. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang Kabat-Zinns (2013b) Sicht auf die Möglichkeit, wie auf die Zukunft Einfluss genommen werden kann: „Wenn wir ganz im Gewahrsein des gegenwärtigen Augenblicks aufgehen, dann wird der kommende Augenblick eine ganz andere Qualität haben, weil wir im Jetzt präsent sind“ (S. 26).

Die vielen Parallelen in den theoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass die Verknüpfung zentraler Elemente des achtsamkeitsbasierten Ansatzes mit den Prozessphasen der Theorie U auf theoretischer Ebene machbar ist und Potenzial für die achtsame Beratung mit sich bringt. Dieses Zusammenspiel wird in den folgenden Fallbearbeitungen anhand verschiedener Praxisbeispiele reflektiert und ausprobiert.

3 Integration und Anwendung im Praxisumfeld

Nach den ersten Erkenntnissen über die Verknüpfung der theoretischen Grundlagen geht es nun um deren konkrete Anwendung. Im Vordergrund stehen praxisnahe Antworten auf die Fragen, wie der achtsamkeitsbasierte Ansatz MBSR (Kabat-Zinn, 2013b) zusammen mit der Theorie U (Scharmer, 2014) im Coaching genutzt werden kann und welche Bedeutung der achtsamen Beratung im Kontext der heutigen Arbeitssituation zukommt.

Wesentlich zur Beantwortung dieser Fragen sind nicht nur die verwendeten Methoden, sondern auch das Verständnis des Coachs und die entsprechende Rahmentheorie dahinter. Die Auseinandersetzung mit sich selbst und die Bereitschaft zum eigenen Perspektivenwechsel von aussen nach innen (siehe Abschnitt 2.3.5) sind massgebend. Scharmer (2014, S. 54) stützt diese Grundannahme mit der Aussage, dass die Qualität unserer Aufmerksamkeit die Qualität unserer Ergebnisse beeinflusst (siehe Abschnitt 2.3.1).

Um die Praxisnähe zu unterstreichen und die Rolle des Beraters zu personifizieren, wird in diesem Kapitel bewusst die sonst für wissenschaftliche Arbeiten unübliche Ich-Form verwendet.

3.1 Beratungsverständnis

Die langjährige Erfahrung als Journalist, Produzent und Teamleiter prägt meine Rahmentheorie genauso wie das Know-how als Trainer bei Schweizer Radio und Fernsehen (SRF), wo rhetorische Themen sowie die Stärkung der Auftrittskompetenz Arbeitsschwerpunkte bilden.

Neben verschiedenen Aspekten aus der persönlichen Lernbiografie basiert mein fachliches Wissen auf dem Studienlehrgang *Supervision und Coaching in Organisationen* am Institut für Angewandte Psychologie in Zürich (IAP). In den Lehrsupervisionen befasste ich mich intensiv mit Ansätzen aus der *Psychoanalyse*, der *Gestaltberatung* und dem *systemischen Coaching*. Heute gehören achtsamkeitsbasierte Konzepte und Modelle zu meiner Hauptorientierung. Vorzugsweise beziehe ich mich auf Freuds Konzept der *gleichschwebenden Aufmerksamkeit* (vgl. Kutter, 2001; Mertens, 2014), auf Perls (1976) Prinzipien *Awareness* und *Hier und Jetzt* sowie auf Rogers (2012) Grundhaltungen aus dem *nichtdirektiven personenzentrierten Ansatz* (siehe Abschnitt 2.1.2).

Zudem inspiriert mich Schmidts *hypnosystemisches Konzept der Aufmerksamkeitsfokussierung*, das sich gut in die achtsame Beratung integrieren lässt (siehe Abschnitt 2.2.1). Schmidts (2013) Metapher des „Realitätenkellners“ (S. 65) ist für die Gestaltung meiner Beraterrolle treffend: Ich begegne meinem Gegenüber auf Augenhöhe und offeriere ihm ver-

schiedene Realitäten. Dabei wertschätze ich die Kultur meiner Kundinnen und Kunden und bearbeite ihre Anliegen kompetenz- und zielfokussiert. In diesem Rollenverständnis spiegeln sich die sieben Grundhaltungen von MBSR wider: Nicht-Urteilen, Geduld, den Anfängergeist bewahren, Vertrauen in sich selbst, Nicht-Erzwingen, Akzeptanz und Loslassen.

Ich gehe davon aus, dass MBSR als Methode zur Emotionsregulation und Ressourcenstärkung nicht nur für das Kundensystem hilfreich ist. In Anbetracht dessen, dass auch Beraterinnen und Berater wirtschaftlichem Druck und zunehmenden Belastungen im Beruf ausgesetzt sind, erhalten Ansätze zur Stressbewältigung im Kontext der heutigen Arbeitssituation auch für sie eine besondere Bedeutung. Das heisst, dass die tägliche Achtsamkeitspraxis sowie regelmässige Yogastunden (vgl. Saraswati, 1983, 2003) die Qualität meiner Arbeit und gleichzeitig mich selbst positiv beeinflussen. Möglichkeiten, wie im Beruf auf diese persönliche Erfahrung zurückgegriffen werden kann, beschreiben Passmore und Marianetti (2007, S. 136/137): Als Vorbereitung auf das nächste Coaching baut eine kurze Achtsamkeitsübung Stress ab und fördert die Konzentration auf das bevorstehende Beratungsgespräch. Zudem unterstützt die eigene Achtsamkeitspraxis die Fähigkeit, sich während des Gesprächs zu fokussieren und mit aufkommenden Stimmungen und Emotionen besser umzugehen.

Abgeleitet von Puddicombes (2012, S. 131/132) Zehn-Minuten-Meditation beinhaltet Abbildung 4 eine kurze Achtsamkeitsübung, die wie MBSR (siehe Abschnitt 2.2.2) auf Körperwahrnehmung, Atem und Gefühle fokussiert.

Vorbereitung

- Sich an einem ruhigen, ungestörten Platz mit aufrechter Haltung hinsetzen.
- Handy und andere Störquellen ausschalten.
- Timer auf drei bis fünf Minuten stellen.

Einchecken

- Fünf Mal tief durch die Nase ein- und durch den Mund ausatmen. Augen schliessen.
- Konzentration auf Körperkontakt mit dem Stuhl und auf Bodenkontakt der Füsse.
- Kurzer Bodyscan zur Körperwahrnehmung.
- Sich der eigenen Stimmung bewusst werden.

Atemwahrnehmung

- An- und abschwellige Bewegung des Atems beobachten.
- Atemzüge zählen: „Eins“ beim Ein-, „Zwei“ beim Ausatmen (bis „Zehn“ zählen).
- Zählen von „Eins“ bis „Zehn“ je nach verfügbarer Zeit ein paar Mal wiederholen.

Ausklang

- 20 Sekunden „Sein“ (ohne bewusste Atemwahrnehmung).
- Zurückkehren zu Körperkontakt mit dem Stuhl und auf Bodenkontakt der Füsse.
- Augen öffnen.

Abbildung 4: Achtsamkeitsübung (nach Puddicombes, 2012)

3.2 Werkzeuge

Nach der Darlegung meiner Rahmentheorie, in welcher Aspekte der Achtsamkeit die tragende Rolle spielen, widmet sich dieses Unterkapitel den Werkzeugen, die mit den Kernaussagen von MBSR (Kabat-Zinn, 2013b) korrelieren. Um die praktische Anwendung der Theorie U zu veranschaulichen, wird das methodische Repertoire anschliessend in Scharmers (2014) U-Prozess integriert.

3.2.1 Achtsame Methoden

Meine Toolbox beinhaltet Methoden, die ich im Studium am IAP kennenlernte, aber auch Techniken, die ich als Kommunikationstrainer vorher bereits kannte. Das stete Weiterentwickeln dieser Werkzeuge verstehe ich als wesentlichen Teil meiner Arbeit, und es ist vergleichbar mit einem offenen kreativen Prozess. Die folgende Auswahl entstammt meinem Basisrepertoire und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Aktives Zuhören mit einer wertschätzenden Grundhaltung gehört zu den bedeutendsten Interventionen der *nichtdirektiven Beratung* (Lippmann, 2013, S. 329) und eignet sich als Grundwerkzeug für die achtsame Beratung. Wesentliche Aspekte von Rogers (2012) Technik sind Empathie und Akzeptanz sowie wertfreies Zusammenfassen und gezieltes Nachfragen. Das Zuhören mit **gleichschwebender Aufmerksamkeit** (Kutter, 2001, S. 155) lässt ausserdem Assoziationen zu, die während des Erzählmoments entstehen. Dadurch können unbewusste Aspekte sichtbar gemacht werden. Wie bei MBSR ist auch hier Nicht-Urteilen als innere Grundhaltung (siehe Abschnitt 2.2.1) wesentlich.

Fragen aus der systemisch-lösungsorientierten Beratung (Lippmann, 2013, S.333/334) schärfen die Fokussierung auf das Anliegen (*zielorientierte Fragen, Fragen nach Unterschieden, Skalierungsfragen, zirkuläre Fragen, hypothetische Fragen*). Der Fragenkatalog kann beispielsweise mit dem *Hier und Jetzt*-Prinzip (Rahm, 1990, S. 169) aus der Gestaltberatung ergänzt werden: *Wie fühlen Sie sich gerade jetzt? Was spüren Sie in diesem Moment? Was geht Ihnen momentan durch den Kopf?*

Analog zur Fragestellung aus der Gestaltberatung (siehe Abschnitt 2.1.2) und ähnlich wie im Body-Scan von MBSR (siehe Abschnitt 2.2.2) stellt die **Wahrnehmung des Körpers** die gegenwärtige Erfahrung zusätzlich in den Mittelpunkt: *Wie sitzen Sie gerade jetzt? Wo spüren Sie Spannungen im Körper? Wie nehmen Sie Ihren Rücken wahr?* etc. Schmidt (2013) geht ferner davon aus, dass die Koordination des Körpers für die Veränderung von Erlebnismustern zentral ist. Er verwendet hierzu die sogenannte **Problemlösungsgymnastik**, bei welcher die Körperhaltung so lange verändert wird, „bis ihre intuitive Rückmeldung ihnen sagt, dass sie stimmig und hilfreich wirkt und ihre Kompetenzen aktiviert“ (S. 74/75). Das

experimentelle Hin- und Herbewegungen zwischen den beiden Haltungen macht die lösungsorientierte Körperkoordination für zukünftige Situationen bewusst. Zudem verändert laut Schmidt die Lenkung der Aufmerksamkeit auf das, was funktioniert, das Erleben. Diese **Um-fokussierung** führt gleichzeitig weg von alten Verhaltensmustern. Entsprechend kann die urteilsfreie und neutrale Beobachtung für eine neue Sicht der Dinge angewendet werden (siehe Abschnitt 2.2.1).

Als zentraler Aspekt der Achtsamkeitspraxis sind **Perspektivenwechsel** (siehe Abschnitt 2.1.1) auch in der Beratung zielführend. Zirkuläre Fragen, das Einnehmen eines anderen Platzes im Raum oder ein Rollenwechsel lassen neue Sichtweisen entstehen. Ein **Spaziergang** verstärkt den Perspektivenwechsel. Vergleichbar mit dem Unterschied zwischen Sitz- und Gehmeditation (siehe Abschnitt 2.2.2), kommt im Gehen die eigene Wahrnehmung neu in Bewegung, was unter anderem die Konzentration auf eigene Ressourcen fördert.

Ob als Metapher oder in Form von Vorlagen sagen **Bilder** (Lippmann, 2013, S. 330) tatsächlich oft mehr aus als tausend Worte. Malen, Zeichnen oder Skizzieren heben als analoge Methoden die Realität hervor. Auch die gezielte Frage nach inneren Bildern ist hilfreich: *Welcher Wetterlage entspricht Ihr momentaner innerer Zustand? Formulieren Sie das, was Sie gerade bewegt, in Form einer Schlagzeile. Wie würde dann der Zeitungsausschnitt aussehen?* Neben der Arbeit mit Bildern kann das **Aufstellen** des gegenwärtigen Systems mithilfe von Figuren oder Gegenständen (Lippmann, 2013, S. 346) zusätzlich auf die Wahrnehmung fokussieren und Unbewusstes bewusst machen.

Nicht zuletzt fördern Momente der **Stille** die Reflexion (Scharmer, 2014, S. 410). Sie können als Pausen während des Gesprächs bewusst zum Einsatz kommen. Dabei ist es zentral, die entstandene Ruhe auszuhalten und wirken zu lassen. Ausserdem kann im *Presencing* ein bewusster **Rückzug** an einen stillen Ort die Reflexionsphase (siehe Abschnitt 2.3.5) besonders hervorheben.

Alle oben besprochenen Methoden verlangen keine explizite Einbettung in das Thema Achtsamkeit und können wie viele andere Methoden für das Kundensystem gut nachvollziehbar in die Beratung eingebaut werden. Bei formalen **Achtsamkeitsübungen** (siehe Abschnitt 2.2.2) ist eine kurze Einführung und Erklärung von MBSR wichtig, denn meditative Techniken tangieren die Privatsphäre anders als ein Beratungsgespräch: „Da die Übung in Achtsamkeit Menschen im Kern dessen, was sie sind, berührt und verändert, setzt der Umgang mit dem Thema [...] eine besondere Sensibilität voraus“ (Kohtes und Rosmann, 2014 S. 105). Damit die Übung nicht kontraproduktiv wird, sind Affinität und Bereitschaft vonseiten der Kundinnen und Kunden vorgängig zu prüfen.

3.2.2 Anwendung der Theorie U

Um Scharmers (2014) soziale Technik in der Praxis auszuprobieren, wurden für die vollständige Darlegung einer Einzelberatung (siehe Abschnitt 3.3.2) und eines Teamworkshops (siehe Abschnitt 3.3.3) bewusst nur die oben veranschaulichten Methoden verwendet, da sie mit dem Thema Achtsamkeit korrelieren.

An dieser Stelle ist erwähnenswert, dass Praxisbeispiele, die den gesamten U-Prozess umschreiben, in der Literatur rar sind. Wyrsh (2014, S. 2) begründet den geringen Wissensaustausch damit, dass sich die meisten Beraterinnen und Berater ungern in die Karten schauen lassen. In einer wissenschaftlichen Untersuchung hat er die gängigsten Methoden basierend auf Interviews und Literaturrecherchen erforscht: „Die Theorie U ist eine Methodologie, bei deren Umsetzung es entscheidend auf den Moderator ankommt. Erst mit der Anreicherung der einzelnen Phasen mit passenden Methoden wird der Ablauf flüssig und man erreicht nachhaltige Resultate“ (S. 56).

Meine persönliche Auswahl verdeutlicht die folgende Methodenlandkarte (Abbildung 5). Sie war hilfreich als Vorbereitung auf die einzelnen Beratungssequenzen und als Orientierung während meiner Arbeit. Da die verschiedenen Methoden für mehrere Handlungsschritte relevant sein können, wurden sie absichtlich nicht eindeutig den einzelnen Prozessphasen der Theorie U zugeordnet.

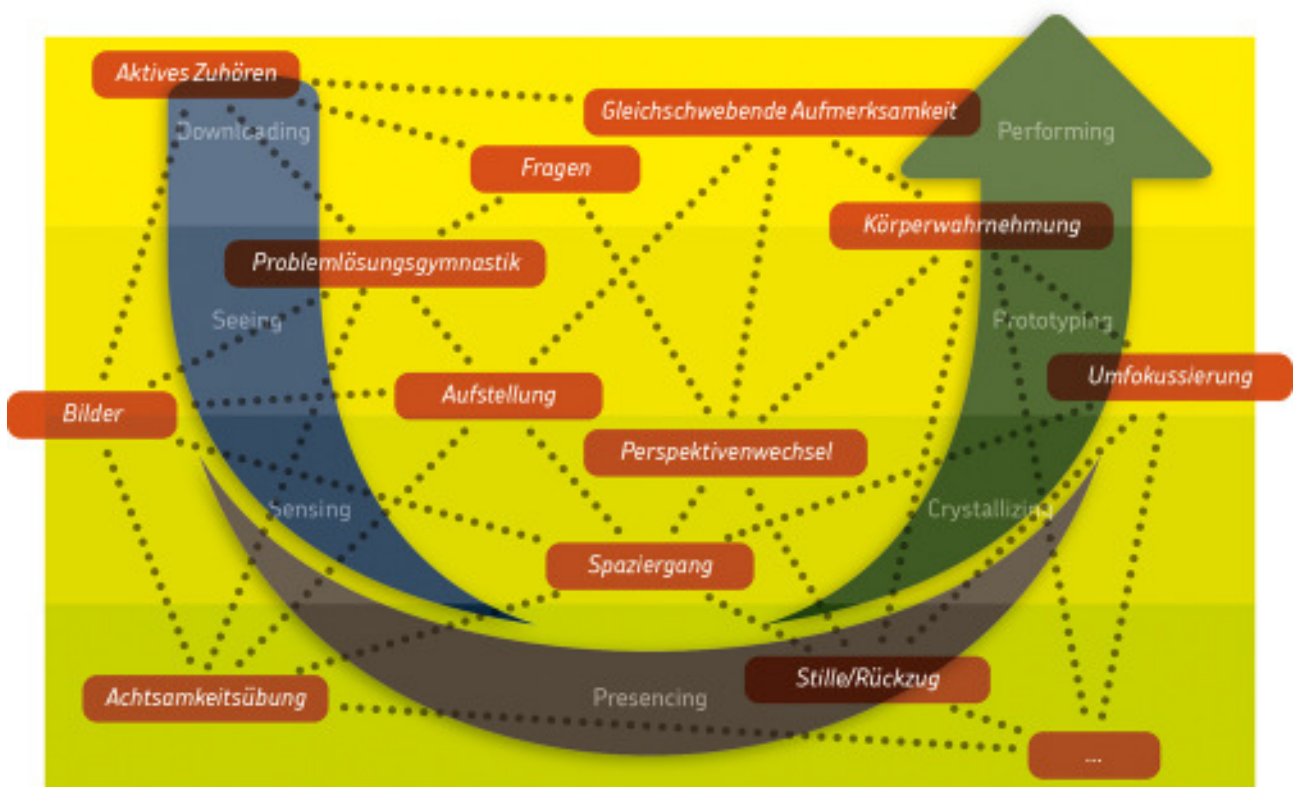


Abbildung 5: Methodenlandkarte

3.3 Praxisbeispiele

Vor der eigentlichen Probe aufs Exempel konzentriert sich der folgende Abschnitt zunächst auf Aspekte aus dem U-Prozess (Scharmer, 2014), denen ich in ähnlicher Form bereits begegnet bin, bevor ich mich explizit mit den Inhalten dieser Masterarbeit auseinandergesetzt habe. Durch die entstandene Retrospektive wird ersichtlich, wie sich mein heutiges Wissen auf frühere Beratungsmandate hätte auswirken können. Dessen ungeachtet entstand während dieser Vertiefung ein noch umfassenderes Verständnis, das für die beiden anschließenden Falldarlegungen hilfreich war.

3.3.1 Schritt für Schritt

(1) **Downloading**: Unabhängig von der Theorie U ist die gemeinsame Bildung eines „Arbeitsgefässes“ (Beutelschmidt et al., 2013, S. 39) wichtiger Bestandteil zu Beginn einer jeden Beratung. Diesbezüglich ist meine bisherige Einstellung mit einem Zitat aus den Interviewstudien von Scharmer und Käufer (2008) vergleichbar: „Du überreichst nie den fertigen Kuchen, sondern Du lädst Leute in Deine Küche ein, gemeinsam mit Dir den Kuchen zu backen“ (S. 8).

Neben der gemeinsamen Feld- und Intentionsbildung gilt das Sichtbarmachen vertrauter Denkmuster als zentraler Aspekt des *Downloadings* (Scharmer, 2014, S. 128-137), was ich auch schon in früheren Beratungen erfahren habe. Ein Coaching mit einer Journalistin, die sich wegen eines Arbeitskonflikts von mir beraten liess, macht im Nachhinein die Relevanz von Scharmers erstem Handlungsschritt besonders deutlich. Die Kundin konnte anfänglich nicht genug bekommen von der Problemschilderung und verknüpfte immerzu neue Konfliktmomente mit ihrer Arbeitssituation. Durch meine Intervention, sie solle aufstehen und aus einer anderen Perspektive beobachten, was soeben in ihr vorging, wurde ihr ein Verhaltensmuster bewusst, das für die Bearbeitung des Anliegens zentral war. Das sich ständig Im-Kreis-Drehen wurde retrospektiv betrachtet durch das *Downloading* sichtbar.

Im Gegenzug dazu kam es auch schon vor, dass vertraute Denkmuster am Anfang nicht im Vordergrund standen, obwohl sie vorhanden gewesen wären. Bei einem Versicherungsagent, der mich wegen seiner Versagerangst in Kundengesprächen aufsuchte, fiel auf, dass wir nach einer äusserst kurzen Auftragsklärung bereits tief im Thema waren. Obwohl ich den Eindruck hatte, etwas Entscheidendes verpasst zu haben, realisierte ich erst im Nachhinein, dass die vorschnelle Lösungsfixierung Teil seines gewohnheitsmässigen „Runterladens“ war. Die Maxime, Probleme nicht wahrhaben zu dürfen, gehörte zu seinem Muster.

Retrospektiv verdeutlichen beide Fallbeispiele die Relevanz des Einstiegs in Scharmers (2014) soziale Technik: „Sich des Downloadings oder Runterladens bewusst zu werden ist

der erste Schritt im U-Prozess, er erlaubt eine ungetrübtere Wahrnehmung der Realität“ (S. 137). Allein durch das Wissen um diesen Handlungsschritt könnten zukünftig Gewohnheitsmuster frühzeitig erkannt werden. Dank der inneren Haltungen von MBSR (siehe Abschnitt 2.2.1) fällt es leichter, diese zeitnah zu erkennen und darauf einzugehen.

(2) **Seeing:** Wenn bisher Perspektivenwechsel anstanden, waren Fragen aus dem Repertoire der systemisch-lösungsorientierten Beratung (Lippmann, 2013, S.333/334) für mich ein wichtiger methodischer Baustein. Dabei ging es jeweils darum, das Anliegen im Kontext der Umgebung aus verschiedenen Sichtweisen zu verstehen und, ähnlich wie in der Theorie U, das Denken zu öffnen (siehe Abschnitt 2.3.5). In Scharmers (2014, S. 138-152) Handlungsschritt des *Seeings* ist dieser Perspektivenwechsel zentral.

Eine Teamleiterin, die sich wegen zunehmenden Herausforderungen in einem Kommunikationsunternehmen nicht befähigt sah, noch mehr Führungsaufgaben wahrzunehmen, beharrte auf ihre Sicht, dass die Geschäftsleitung die alleinige Ursache des Problems sei. Trotz zirkulärer Fragen und Fragen nach Unterschieden verteidigte die Kundin ihren Standpunkt hartnäckig und äusserte sich dabei sehr harsch. Im Nachhinein verstehe ich ihre Aussagen im Zusammenhang mit der Stimme des Urteilens, welche in der Theorie U als Feind des *Open Minds* gilt. Anschliessend bat ich sie, auf einem leeren Stuhl die Position ihres direkten Vorgesetzten einzunehmen. Nach wiederholten Rollenwechseln gelang es nicht nur, eine Aussensicht, sondern auch Distanz zur vorgefassten Meinung aufzubauen. Scharmers (2014) Aussage ergibt diesbezüglich doppelt Sinn: „Das Problem steht in einem spezifischen Kontext, und ein wesentlicher Schritt ist es, sich in diesen Kontext zu begeben, um das Problem wahrzunehmen“ (S. 141).

(3) **Sensing:** In den theoretischen Grundlagen wurde ersichtlich, dass in der Theorie U der Blick nach innen zentral ist, um sich selbst im Gesamtkontext zu sehen (Scharmer, 2014, S. 153-172). Wesentlich dazu ist die Fähigkeit zur Öffnung des Herzens. Es ist nicht immer leicht, in der Beratung Gefühle direkt anzusprechen. Welcher Coach will schon im Businessumfeld als überaus gefühlsbetont dastehen? Vielleicht bin ich gerade durch solche Gedanken meiner eigenen Stimme des Zynismus begegnet, die in der Theorie U als Widerstand des *Open Hearts* gilt. MBSR hat stark dazu beigetragen, dass ich mittlerweile gut mit solchen Gefühlen und Gedanken umgehen kann (siehe Unterkapitel 3.1).

Deutlich erlebte ich die Relevanz von Emotionen mit einer Kundin, der nahegelegt wurde, sich frühzeitig pensionieren zu lassen. Mit der heutigen Kenntnis kann ich ihren anfänglichen Zynismus und ihre anschliessende tiefe Trauer noch besser einordnen. Erst das bewusste emotionale Erleben deckte auf, was das System mit ihr gemacht hat und wie sie diesbezüglich mit sich umgegangen ist. Zur ganzheitlichen Sichtweise gehörten also nicht nur die Arbeitswelt, die sich so sehr verändert hat, sondern auch ihre eigenen starken Gefühle dahin-

ter. Scharmer (2014) zitiert in diesem Zusammenhang Peter Senge, der für die Entwicklung der Theorie U mitverantwortlich war: „In dem Moment, in dem die eigene Rolle im System erfahrbar wird, so Peter Senge, kommt es zu Reaktionen wie: Menschenkinder! Guck mal an, was wir uns selber antun!“ (S. 153).

Besonders bei Kundinnen und Kunden, denen es schwerfiel, sich Gefühlen hinzuwenden, entstanden durch die Öffnung des Herzens rückblickend wichtige Erkenntnisse, die den Prozess vorangetrieben haben. Dabei nahm ich immer wieder unvergessliche Augenblicke wahr, die im Nachhinein kaum in Worte zu fassen sind, was Chlopoczik (2015) als typische Eigenschaft von Dreh- und Angelpunkten bezeichnet: „Gerade diese Eigenschaft verleiht dem Phänomen Anziehungskraft und hat zur Kennzeichnung mit dem Begriff *magic moments* oder *magische Momente* geführt“ (S. 26, Hervorhebung im Original).

Demselben Phänomen bin ich demzufolge auch schon im (4) **Presecing** begegnet, obwohl mir damals die Existenz dieses Handlungsschritts noch gar nicht bewusst war: „Der Unterschied zwischen Sensing und Presencing besteht darin, dass das Hinspüren (Sensing) den Ort der Wahrnehmung zum *gegenwärtigen* Ganzen verschiebt, während das Presencing den Ort der Wahrnehmung zur *Quelle eines möglichen zukünftigen* Ganzen verschiebt“ (Scharmer, 2014, S. 172, Hervorhebung im Original).

Scharmers Definition des *Presencings* erinnert mich an folgende Aussage aus der Beratung, der ich gelegentlich begegnete: „Jetzt weiss ich genau, was ich tun muss!“ Dabei blieb mir oft schleierhaft, was ich als Berater dazu beigetragen habe. Eine Kundin, die nach einem Burn-out bei mir war, hat nach vier Beratungen ihre Anstellung gekündigt und ist heute auf einem ganz anderen Feld tätig. Anlässlich dieser Masterarbeit habe ich sie noch einmal kontaktiert und gefragt, was damals der Ausschlag ihrer Entscheidung war. Sie meinte, dass sie das nicht beantworten könne. Plötzlich sei ihr klar gewesen, dass sie genügend Mut besitze, diesen für sie entscheidenden Schritt zu wagen. Es könnte sein, dass ich den Dreh- und Angelpunkt mit meinem heutigen Wissen bewusst wahrgenommen hätte.

(5) **Crystallizing**, (6) **Prototyping** und (7) **Performing**: Bereits in der theoretischen Darlegung dieser Arbeit realisierte ich, dass ich in meiner bisherigen Praxis die Handlungsschritte auf der rechten Seite des U nie dreigeteilt habe. In Veränderungs- und Entwicklungsprozessen konzentrierte ich mich nach der Ist-Analyse und nach dem Bearbeiten der Lücke zwischen Ist und Soll ausschliesslich auf die Entwicklung von Lösungen (siehe Abschnitt 2.3.3). Das Verdichten der Idee, das Ausprobieren und das Integrieren in den Alltag sah ich als einen zusammenhängenden Handlungsschritt am Schluss einer Beratung.

Rückblickend habe ich die Differenzierung dieser drei Phasen bei einer Kundin, die im HR-Bereich arbeitet, trotzdem schon erlebt. Ihr Anliegen war es, die Auftrittskompetenz zu stärken. Hierzu begannen wir mithilfe der Metapher eines Hauses Raum für Raum zu beleuch-

ten. Dabei stand ein Raum für den Kundenkontakt am Telefon, einer für ihre Sitzungsleitungen und ein anderer für die Präsentationen vor grossem Publikum. Meine Frage, ob es in unserer Beratung nicht darum gehe, den Hauptschalter des Hauses zu finden und alle Räume gleichzeitig zu beleuchten, verneinte die Kundin vehement. Sie betonte, dass es ihr wichtig sei, jeden einzelnen Raum zu betreten und dort Schritt für Schritt neue Lösungen auszuprobieren sowie konkrete Handlungsmuster für den Alltag zu entwickeln. Intuitiv verlangte die Kundin nach den drei Handlungsschritten von Scharmer, angefangen mit dem *Crystallizing* (Scharmer, 2014, S. 197-207): „Kristallisieren oder Verdichten heisst, dass man mit der Quelle verbunden bleibt und die Vision und Intention, nach vorne zu gehen, langsam klärt“ (S. 207). Auch das Probehandeln im Handlungsschritt des *Prototyping* (S. 208-217) wurde von der Kundin bewusst gewünscht, bevor sie gemäss des *Performings* (S. 218-230) die neuen Erkenntnisse im Alltag verankern konnte.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die drei Handlungsschritte *Downloading*, *Seeing* und *Sensing* auf der linken Seite des U auch ohne Kenntnis von Scharmers Modell in meiner früheren Beratungspraxis bereits eine wichtige Rolle spielten. Der Handlungsschritt des *Presencings*, welche die Theorie U wegen ihres Paradigmenwechsels von anderen Modellen unterscheidet, war mir hingegen kaum bekannt. Die drei Handlungsschritte *Crystallizing*, *Prototyping* und *Performing* auf der rechten Seite des U behandelte ich in meiner bisherigen Praxis als integrale Prozessphase ohne weitere Differenzierung.

Aus den dargelegten Fallbeispielen lässt sich bereits schliessen, dass Scharmers Handlungsschritte als Orientierung im Beratungsprozess hilfreich sind, da sie den Prozess klar strukturieren und Wesentliches in den Vordergrund bringen. Wenn der Weg durch das U achtsam durchschritten wird, kann die Nachhaltigkeit der Veränderung bereits allein deshalb optimiert werden, weil dabei Wichtiges nicht unbemerkt bleibt.

3.3.2 Probe aufs Exempel

Nach dem retrospektiven Blick auf die einzelnen Schritte des U-Prozesses wird nun ein Beratungsmandat vom *Downloading* bis zum *Performing* vollständig veranschaulicht (siehe Abschnitt 2.3.5). Dabei bildete die Verknüpfung von MBSR (Kabat-Zinn, 2013b) mit der Theorie U (Scharmer, 2014) von Anfang an die Grundlage. Für die übersichtliche Gestaltung der Fallbearbeitung wurden die zentralen *Interventionen* und die persönliche *Reflexion* in einzelnen Abschnitten zusammengefasst. Die jeweilige Schilderung der *Ergebnisse* diente als Grundlage für die Gesamtbeurteilung in Unterkapitel 3.4.

Es handelt sich um ein Einzelcoaching mit einem 45-jährigen Teamleiter eines Handelsunternehmens. Neben der Führung von acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört das Management verschiedener Projekte zu seinen Kernaufgaben. Der Mandant arbeitet in Zürich

und lebt auf dem Land. Als Pendler verbringt er täglich zwei Stunden im Zug. Er ist geschieden und Vater eines Jugendlichen, der jedes zweite Wochenende bei ihm wohnt.

Auftragsklärung & Kontrakt: 05. März 2015, 18-19 Uhr

Der Kunde meldete sich bei mir, weil er unter leichten Schlafstörungen litt und in den letzten Monaten permanent müde war. Ihm fehlte die Energie, die er benötigt hätte, um sein Berufsleben zu bewältigen. Als besonders belastend beschrieb er die zunehmende Diversität der Aufgaben, den Konkurrenzdruck in der Branche und seinen Qualitätsanspruch: „Obwohl ich in einem innovativen Beruf arbeite, bleibt die von mir gewünschte Innovation auf der Strecke.“ Da er viel Fachwissen und betriebliches Know-how in sein noch junges Team einbringen muss und nebenbei täglich neue Herausforderungen aus den Fachbereichen an ihn gestellt werden, rennt er laufenden Projekten seit Monaten hinterher. Dieses Laufen im Hamsterrad (siehe Unterkapitel 1.1) liess sich mit folgendem Bild konkretisieren: „Ich möchte eigentlich auf der Welle surfen. Dummerweise paddle ich dieser Welle auf meinem Surfbrett ständig nur hinterher.“

Ziele: Als primäres Ziel des Coachings definierte der Kunde, sich besser abgrenzen zu können und so sein Team zur Selbstständigkeit zu befähigen, damit er häufiger auf seine Kernaufgaben fokussieren kann. Als Folgeziel wünschte er sich neuen Mut zur Zukunftsorientierung und Innovationsfreude.

Kontrakt: Wir einigten uns, innerhalb zweier Monate intensiv zusammenzuarbeiten und das Anliegen anhand Scharmers U-Prozess zu bearbeiten. Die mit achtsamen Methoden verknüpfte Landkarte (siehe Abschnitt 3.2.2) nutzte ich als Anwendungsgrundlage für das Mandat. Das Coaching beinhaltete neben der Auftragsklärung zwei Doppel- und drei Einzelstunden.

Interventionen: Ich ging in Form eines offenen Dialogs auf das Anliegen des Kunden ein und hörte ihm aktiv zu. Methodisch dienten zudem systemisch-lösungsorientierte Fragen wie: „*Welches ist Ihr wichtigstes Ziel, und wie kann ich Sie unterstützen, dieses zu erreichen?*“ oder „*Woran würden Sie merken, dass sich unsere Zusammenarbeit für Sie gelohnt hat?*“

Um Scharmers Modell für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse von Anfang an transparent zu machen, zeichnete ich vor dem Kunden ein U auf ein leeres Blatt und beschriftete es mit den sieben Handlungsschritten. Die Skizze nutzte ich während des gesamten Mandats als Orientierungshilfe.

Reflexion: Für die Bildung eines gemeinsamen Arbeitsgefässes war die Feld- und Intensionsbildung wertvoll, da hierdurch die Voraussetzung für die bevorstehende Prozessberatung geschaffen werden konnte. Es war nicht schwierig, das Anliegen in den Kontext der heutigen

Arbeitssituation einzubetten, die vom stets steigenden Druck und den damit verbundenen Herausforderungen bestimmt wird (siehe Unterkapitel 1.1). Als Indizien dafür sah ich die Schlafstörungen, die Müdigkeit und das permanente Hamsterrad.

Ergebnisse: Die Auftragsklärung liess einen ersten Blick auf die Realität des Kunden zu. Mit dem Bild des Surfers wurde die Ausgangslage der Beratung auf den Punkt gebracht. Zudem war es möglich, die Ziele anhand der gestellten Fragen zu definieren.

Eine kurze Achtsamkeitsübung vor jeder Beratung diente meiner Konzentration und meiner Fokussierung. Nicht zuletzt konnten dadurch jeweils die inneren Haltungen von MBSR für das bevorstehende Gespräch nochmals bewusst vor Augen (siehe Unterkapitel 3.1) geführt werden.

1. Beratung: 07. März 2015, 12-14 Uhr

Zwei Tage nach der Auftragsklärung fand die erste Beratung statt, für die zwei Stunden eingeplant waren. Das Treffen stand im Zeichen des *Downloadings*, in dem Muster der Vergangenheit im Mittelpunkt stehen.

Interventionen: Die Frage, wie es nach der Auftragsklärung weitergegangen sei, bestimmte den Einstieg. Spontan antwortete der Kunde: „Eigentlich ganz normal!“ – „*Eigentlich?*“, wiederholte ich. Er zögerte kurz und ergänzte: „Ich bin gelassener geworden, weil ich zuversichtlich bin, endlich etwas zu verändern.“

Um herauszufinden, was bereits früher zur Zielerreichung unternommen wurde und was daran hindernd war, schlug ich einen gemeinsamen Spaziergang in unmittelbarer Nähe meines Büros vor. Im Gehen schilderte der Kunde verschiedene berufliche Herausforderungen und Situationen, die ich jeweils kurz zusammenfasste. Als Nächstes fragte ich: „*Haben Sie etwas ähnliches früher schon einmal erlebt?*“ und „*Sehen Sie einen gemeinsamen Nenner hinter diesen Situationen?*“ Durch gezieltes Nachfragen wurden mit der Zeit Gewohnheitsmuster sichtbar: „Eigentlich geht es bei mir immer um richtig und falsch.“ Dem Kunden wurde zudem bewusst, dass ihn diese Schwarzweiss-Haltung regelmässig daran hinderte, „auch einmal die goldene Mitte“ zu wählen. Ihm war ausserdem schnell klar, dass ihn der starke Hang, alles zu bewerten, nicht nur in beruflichen Belangen tangierte. Seine Arbeitssituation ging ein Stück weit mit seinem Privatleben einher. Anhand einiger Beispiele überprüfte er das Muster, was ihn nachdenklich stimmte. Obwohl er seit zwei Jahren geschieden ist, ist er immer noch völlig zerstritten mit seiner Exfrau. Dieser Streit überschattet auch regelmässig die Zeit, die er mit seinem Sohn verbringt.

Nach dem Spaziergang bat ich den Kunden, sich zu überlegen, wie er die bevorstehende Arbeitswoche gestalten wolle, um seinen Zielen einen kleinen Schritt näher zu kommen. Da-

bei entstand ein konkreter Plan, der aufzeigte, wann er in den nächsten Tagen im Team und wann ungestört an seinen Projekten arbeiten möchte.

Reflexion: Die Methode des Spaziergangs eignete sich sehr gut für die Phase des *Downloadings*, um die gegenwärtige Realität zu betrachten. Im Gehen kam das Gespräch buchstäblich in Bewegung. Auffallend war, dass es nicht nur beim Runterladen blieb, auch die nächsten beiden Prozessphasen machten sich bemerkbar. Diese Beobachtung stützt Scharmers (2014) Aussage, dass der U-Prozess nicht linear verläuft: „Im Gegenteil, alle Phasen finden einander überlappend statt, eher wie ein Tanz“ (S. 72).

Nach dem Spaziergang ging ich davon aus, dass der Kunde offen war für neue Sichtweisen. Aus diesem Grund entschied ich mich für das *Innehalten* am Schluss der Beratung und wählte das damit verbundene Gestalten der Arbeitswoche als Übergang zum nächsten Coaching.

Ergebnisse: Bereits bekannte Sichtweisen standen in der ersten Beratung im Vordergrund. Es ging um das *Ich-in-mir* (siehe Abschnitt 2.3.2) und die Fokussierung auf das, was der Kunde schon kannte. Sichtbar wurden zudem der für das *Seeing* typische frische Blick sowie die Öffnung des Denkens (*Open Mind*), aber auch die Öffnung des Fühlens (*Open Heart*), die mit dem Handlungsschritt des *Sensings* verknüpft ist.

Das *Innehalten* am Schluss der Sitzung entsprach als Übergang zur nächsten Prozessphase Scharmers erster Geste des Aufmerksam-Werdens (siehe Abschnitt 2.3.5). In Anlehnung an MBSR kam die Schlussintervention einer kurzen Fokussierungsübung gleich.

2. Beratung: 19. März 2015, 18-19 Uhr

Im Zentrum der zweiten Beratung standen das *Seeing* und die daraus resultierenden Sichtweisen. Der Kunde wirkte von Anfang an motiviert und aufgestellt. Den Wochenplan, den er das letzte Mal erstellt hatte, habe er im Grossen und Ganzen einhalten können.

Interventionen: Mit der Orientierung am U stiegen wir gemeinsam wieder in den Prozess ein. Dabei machte ich den Perspektivenwechsel als Schwerpunkt transparent. Eine neue Sichtweise entstand, als der Kunde sich selbst von aussen betrachtete: „Ich würde mich eigentlich als jemanden beschreiben, der sehr strukturiert und genau arbeitet. Im Moment fehlt mir einfach der Zugang zu dieser Arbeitsweise.“ Darüber hinaus beschrieb er den strengen Umgang mit sich selbst. Auf meine Frage, in welchen Situationen er dieses Streng-Sein besonders stark erlebe, nannte der Kunde das morgendliche Aufwachen: „Eine Seite möchte einfach nur weiterschlafen, die andere wehrt sich vehement dagegen.“ In Anlehnung an Schmidt (siehe Abschnitt 2.2.1) versuchten wir nach der genauen Betrachtung dieser beiden Seiten, Unterschiede in die Situation einzuführen. Hierzu übernahm ich in einem fiktiven Dialog den inneren Anteil, der nicht aufstehen möchte. Der Kunde vertrat die ihm gut vertraute strenge Seite. Dadurch entstanden nicht nur neue Sichtweisen auf den frühmorgendlichen

Kampf, es wurden auch kompetente Lösungsversuche deutlich, die bis anhin nicht zum gewünschten Ziel führten. Als Nächstes trat der Kunde mit beiden Seiten in einen einvernehmlichen Dialog und fokussierte so seine problemstabilisierende Situation neu.

Reflexion: Ich hatte den Eindruck, dass im *Seeing* die Wahrnehmung weit geöffnet wurde. Eindrücklich fand ich die mit Staunen verbundene Aussage: „Jetzt wird mir zum ersten Mal klar, in welcher energieraubenden Mühle ich jeweils schon morgens stecke.“ Zudem war spürbar, wie nach dem fiktiven Dialog die kognitive mit der intuitiven Seite des Kompetenzmusters assoziierte. Der Kunde begann nicht nur Verständnis für beide Seiten aufzubringen, er schaffte es auch leicht, die Seite, die ihm seine Müdigkeit täglich bewusst machte, mit dem Hinweis zu beruhigen, dass am Wochenende Erholung angesagt sei.

Ergebnisse: Die Fähigkeit zur Öffnung des Kopfdenkens (*Open Mind*) stand in dieser Sitzung im Vordergrund. Das *Ich-im-Es* (siehe Abschnitt 2.3.2) ermöglichte den Perspektivenwechsel und die Konzentration auf das, was abweicht von dem, was der Kunde bereits kannte.

Als Grundwissen für die Aufmerksamkeitsfokussierung eigneten sich die Kenntnis der kognitiven Stressbewältigungstechnik von MBSR und der im Zusammenhang stehende Umgang mit Bewertungsmustern. Auffallend war die Schlussbemerkung des Kunden: „Ich muss mich allgemein wieder mehr fokussieren!“ Die Aussage passte zum *Umwenden*, das Scharmer als Umschlagspunkt und Übergang zum nächsten Handlungsschritt beschreibt (siehe Abschnitt 2.3.5).

3. Beratung: 01. April 2015, 18-19 Uhr

Laut U-Prozess ging es nun darum, auf emotionaler Ebene Verbindung zum Anliegen zu schaffen. Das *Sensing* und die Fähigkeit zur Öffnung des Herzens standen im Vordergrund.

Interventionen: Ich bin mit der Frage eingestiegen, ob sich seit dem letzten Mal etwas verändert habe. Der Kunde schilderte, dass er tatsächlich besser schlafe und morgens leichter aufstehe: „Ich habe das Gefühl, bei mir hat sich eine Blockade gelöst.“ Gleichzeitig betonte er, er sei immer noch müde und alles andere als „eingemittet“, obwohl er ein erholsames Wochenende in den Bergen hinter sich habe.

Um die eigene Wahrnehmung stärker hervorzuheben, stellte ich folgende Frage: „*Wie spüren Sie Ihren Körper gerade jetzt?*“ – „Ich fühle eine Müdigkeit im Kopf. Aber sonst spüre ich nicht viel.“ Nach einer längeren Pause ergänzte er, er habe Schmerzen im Rücken, die ihn regelmässig von der restlichen Wahrnehmung ablenken. Ich versuchte einen Moment lang, auf weitere Körperstellen zu fokussieren, und ermunterte ihn in Anlehnung an MBSR (siehe Abschnitt 2.2.1), zu beobachten, was ist, ohne die dabei aufkommenden Gedanken und Gefühle zu bewerten.

Anschliessend fragte ich, was denn anders sein würde, wenn er „eingemittet“ sei. Der Kunde änderte intuitiv seine Sitzhaltung: „Ich könnte endlich meine Aufgaben erledigen und wäre wieder kreativ. Dabei würde ich nicht ständig bei meiner Arbeit gestört.“ Ich formulierte die Hypothese, sein Team wisse vielleicht gar nicht, wann er ungestört arbeiten wolle. Nach dieser Intervention schilderte er Beispiele aus dem Alltag, die wie im Handlungsschritt des *Downloadings* noch einmal seine Situation mit dem Team verdeutlichten. Diesmal waren starke Emotionen sichtbar, die ich zurückspiegelte. Er bestätigte seine Wut: „So fühle ich mich zurzeit ständig.“ Ich fragte nach, was passieren würde, wenn er diese Wut während der Arbeit bewusst wahrnehmen würde. Der Kunde überlegte lange: „Ich würde zeitnäher Klartext reden und vermutlich auch mal sagen, dass es jetzt reicht!“ Ähnlich wie in der ersten Beratung folgten nach den beruflichen Schilderungen vergleichbare Beispiele aus seinem Privatleben. Auch gegenüber seiner geschiedenen Frau spüre er immer wieder diese Wut.

Nach einer längeren Pause erklärte der Kunde, er müsse sich generell besser abgrenzen. Eigentlich sei er den ganzen Tag für die anderen da. Daher sei es kein Wunder, dass er zu nichts komme. Wir begannen zu klären, was Klartext für ihn bedeutet, und entwickelten erste Lösungsansätze, wie er zukünftig seine Bedürfnisse besser kommunizieren könne. Bereits an der nächsten Teamsitzung werde er mitteilen, dass er mehr Zeit benötige, um ungestört an seinen Projekten zu arbeiten. Des Weiteren nahm er sich vor, zweimal wöchentlich die Mittagspause ohne sein Team zu verbringen, um andere Kontakte zu pflegen oder Zeit für sich zu haben.

Reflexion: Den Einstieg in das Gespräch und die Bemerkung über das nicht vorhandene „Eingemittet-Sein“ verstand ich als abgeschwächte Schwarzweiss-Haltung. Die Öffnung der Gefühle und das Aufdecken der Wut waren eindrücklich erlebbar und machten Scharmers Feldstrukturen der Aufmerksamkeit (siehe Abschnitt 2.3.2) zum ersten Mal richtig deutlich. Ich hatte den Eindruck, dass wir uns mitten im Prozess befanden. Mit der Erkenntnis, er sei eigentlich den ganzen Tag für die anderen da, manifestierte sich das in der Auftragsklärung definierte Ziel erneut. Zudem war ich nach der Beratung überzeugt, dass die Beobachtungsphase, also die erste Grundbewegung im U-Prozess (siehe Abschnitt 2.3.3), abgeschlossen werden konnte.

Ergebnisse: Die Fähigkeit zur Öffnung des Herzens (*Open Heart*) hat als Kernkompetenz des *Sensings* Wutgefühle hinter der Realität sichtbar gemacht. Auch die *Stimme des Zynismus* war zwischendurch anhand von Sprüchen hörbar. Die an MBSR angelehnte Körperwahrnehmungsübung stellte den Kontakt zum *Ich-im-Du* (siehe Abschnitt 2.3.2) her und ermöglichte die Fokussierung nach innen. Der Abgrenzungsgedanke ging mit Scharmers dritter Geste des Aufmerksam-Werdens (siehe Abschnitt 2.3.5), dem *Loslassen*, einher.

Die langen Pausen während des Gesprächs zeigten, wie sich der Prozess verlangsamte. Die bisherige Bewegung auf der linken Seite des U beanspruchte über die Hälfte der Gesamtzeit, die in der Auftragsklärung für die Bearbeitung des Anliegens geplant war. Gleichzeitig deuteten die konkreten Lösungsansätze darauf hin, dass sich der Prozess ein Stück weit auch schon auf der rechten Seite des U abspielte.

4. Beratung: 17. April 2015, 15-16.30 Uhr

Der Kunde erwähnte bereits beim Einstieg, dass das Coaching bei ihm neue Energie freisetze. Das Aufstehen am Morgen falle ihm mittlerweile fast schon leicht. In den letzten Tagen habe er sich zudem intensiv mit dem Thema Abgrenzung auseinandergesetzt und an der Teamsitzung die Dringlichkeit seiner Projekte dargelegt. Er habe kommuniziert, dass er für deren fristgerechte Erledigung zwischendurch ungestört arbeiten müsse, und sei erstaunt gewesen, wie viel Verständnis ihm entgegengebracht wurde.

Interventionen: Nach der gemeinsamen Orientierung am U fasste der Kunde den bisherigen Prozess wie folgt zusammen: „Ich konnte bereits einiges loslassen, aber noch nicht alles. Zum Teil stecke ich noch in alten Mustern fest.“ Ich unterbreitete den Vorschlag, dass er sich in den nächsten 30 Minuten Zeit nehmen und die bisherigen Erkenntnisse mittels Stift und Papier festhalten solle, um daraus eine mögliche Zukunftsvision entstehen zu lassen. Danach verließ ich den Raum. Damit die Beratungszeit durch die Reflexion nicht verkürzt wurde, wurde die Sitzung um eine halbe Stunde verlängert.

Nach meiner Rückkehr präsentierte der Kunde folgende Kernaussagen: „(1) Es braucht wenig, um etwas zu verändern! (2) Ich habe eine neue Neugierde in mir entdeckt! (3) Ich werde zukünftig klarer Grenzen ziehen und sagen, was ich will!“ Auf dem Blatt (siehe Anhang 2) skizzierte er ferner einen Surfer auf der Welle. Das Meer bildeten Worte wie „Leichtigkeit“, „Freude“ und „Effektivität“. Aber auch: „Weg mit den Scheuklappen.“ Er präziserte, dass sich eigentlich alles um die beiden Fragen drehe: „Wie geht es mir im Moment?“ und „Was sind meine Bedürfnisse in diesem Augenblick?“ Als Kompass für das Neue wolle er zukünftig die Wahrnehmung seines körperlichen Befindens benutzen. Zur Verwirklichung dieser Visionen gehörten mehr Bewegung in der Natur, bewusstere Ernährung und das Einhalten regelmäßiger Pausen. Nach einem Moment ergänzte er: „Obwohl der Weg eigentlich klar ist, befürchte ich, die nötige Disziplin dafür nicht aufbringen zu können.“ Um auf diese Befürchtung einzugehen, brachte ich zum Schluss der Sitzung Kabat-Zinns Konzept des Autopiloten (siehe Abschnitt 2.2.1) ein und wie die bewusste Herangehensweise an das Neue zur Hemmung des Autopiloten führen kann.

Reflexion: Nach dem *Presencing* war spürbar, was Scharmer meint, wenn er von Zukunftsmöglichkeiten spricht. Verblüfft war ich über die beiden Fragen „Wie geht es mir im Moment?“

und „Was sind meine Bedürfnisse in diesem Augenblick?“, die mit Scharmers Kernfragen „Wer sind wir?“ und „Was ist unsere Aufgabe?“ (siehe Abschnitt 2.3.5) einhergehen.

Ergebnisse: Die Öffnung des Willens (*Open Will*), das Loslassen und die *Stimme der Angst* waren integraler Teil des Wendepunkts. Es ging um das *Ich-in-Gegenwärtigung* (siehe Abschnitt 2.3.1) und die Fokussierung auf die präsente Wahrnehmung. Am Schluss der Beratung war der Kunde bereits mitten im Handlungsschritt des *Crystallizings*, in dem sich seine Visionen verdichteten. Mit dem Konzept des Autopiloten konnte sowohl auf die Befürchtung des Kunden eingegangen werden, aber auch auf die Möglichkeit, das Neue zukünftig umsetzen zu können.

5. Beratung: 27. April 2015, 10-12 Uhr

Ziel der bevorstehenden Abschlusssitzung war es, die entstandenen Zukunftsmöglichkeiten auszuprobieren und umzusetzen. Überrascht hat eine Aussage des Kunden beim Einstieg in die Beratung: „Ich bin wieder den alten Mustern verfallen.“ Auch wenn er um einiges besser schlafe und deutlich mehr Energie spüre, habe ihn der Alltag völlig eingeholt.

Interventionen: Als Reaktion darauf versuchte ich, die Erkenntnis aus der ersten Beratung, in der die Schwarzweiss-Haltung sichtbar wurde, noch einmal abzurufen. Unerwartet stand das *Downloading* wieder im Vordergrund. Ich fragte nach, wie das, was soeben geschildert wurde, im Alltag wahrnehmbar sei: „Ich bin gestresst, komme zu nichts und habe wieder vermehrt Rückenschmerzen, weil ich während des Tages nicht auf meine Haltung achte.“ Die Aussage erinnerte mich spontan an Schmidts Problemlösungsgymnastik (siehe Abschnitt 3.2.1), aber auch an die dritte Beratung, in welcher vom „Einmitten“ die Rede war. Ich bat den Kunden, so zu sitzen, als ob er sich nicht „eingemittelt“ fühlen würde. Nach einer Weile sackte er leicht zusammen, was ich zur Spiegelung imitierte. Nun sollte er eine Sitzhaltung einnehmen, als ob er „eingemittelt“ wäre. Er richtete sich spontan auf und veränderte die Position seiner Füße. Als Nächstes wechselten wir mehrere Male von der einen zur anderen Position. Hin und zurück! Das Bewusst-Werden des Unterschieds zwischen den beiden Haltungen stand dabei im Zentrum. Ziel der Problemlösungsgymnastik war es, diesen Unterschied zu verinnerlichen und die körperliche Veränderung als Anker in zukünftigen Problemsituationen abrufen zu können.

Plötzlich lachte der Kunde. Es komme ihm vor, als habe er sich in den letzten Tagen selbst noch einmal zurück an den Start katapultiert. Dabei blickte er auf die Skizze mit dem U, die in jeder Beratung vor uns lag. Ich versuchte, zu spiegeln, was ich in der letzten halben Stunde beobachtet habe, und würdigte seine Kompetenz, innerhalb kürzester Zeit alte Muster zu erkennen und diese neu zu betrachten. Der Einstieg in die Beratung wurde sozusagen zum ersten *Prototyping* für den zukünftigen Umgang mit Rückfällen, die ich in Anlehnung an

Schmidt (2013, S. 370) bevorzugt *Ehrenrunden* nenne, weil sie „höchst wertvolle Informationen bringen im Hinblick auf das, was alles noch für eine letztlich stimmige Lösung [...] hinzugefügt werden muss“ (S. 370/371).

Um dem möglichen Hintergrund der *Ehrenrunde* auf die Spur zu kommen, orientierten wir uns an der Zukunftsskizze vom letzten Mal. Ich erinnerte den Kunden an seine Absichten, sich mehr zu bewegen, sich bewusster zu ernähren und regelmässig Pausen einzuschalten – drei grosse Vorhaben, die leicht eine Überforderung zur Folge haben. Ich bat ihn, die Wichtigkeit der Absichten zu skalieren. Die „bewussten Pausen“ standen dabei an erster Stelle. Gleichzeitig konnte durch die Skalierung folgende Erkenntnis entstehen: „Vielleicht ist es besser, ich gehe das alles schrittweise an!“ Ich fragte, wo er diese Pausen zukünftig einlegen wolle. Der Kunde war nach einigem Überlegen davon überzeugt, dass sich die Zeit im Zug während des Pendelns gut dafür eignen würde. Bis anhin habe er dort Mails gecheckt und sich von unnötigen Telefonanrufen stören lassen. Fortan wollte er täglich die erste halbe Stunde nach dem Einsteigen für sich nutzen und dabei die Fragen „Wie geht es mir im Moment?“ und „Was sind meine Bedürfnisse in diesem Augenblick?“ in den Vordergrund stellen.

Er war offen für meinen Vorschlag, hierzu eine einfache Achtsamkeitsübung auszuprobieren. Nach der Durchführung der kurzen Übung, die ich selbst vor Beratungsgesprächen nutze (siehe Unterkapitel 3.1), entschied er sich, diese achtsame Pause neu als Experiment in seinen Alltag zu integrieren. Zur Unterstützung zeigte ich ihm Puddicombes (2014) App für das Smartphone, anhand derer die Übung per Audioanleitung durchgeführt werden kann. Zudem wählte der Kunde als Erinnerungsanker ein neues Hintergrundbild für sein Smartphone aus, das ihn während des Tages ab und zu daran aufmerksam machen sollte, den Autopiloten auszuschalten und sich neu zu fokussieren.

Meiner Meinung nach war der Kunde bereit für das *Performing*. Ich bat ihn, zu notieren, was sich in seinem Berufsalltag, aber auch in seinem Privatleben nun konkret ändere. Anschliessend verschloss er diese Gedanken in einem Couvert und beschriftete es mit seiner eigenen Adresse. Mit meinem Versprechen, ihm seine Entscheidungen in einem Monat per Post zukommen zu lassen, waren wir am Ende der Beratung angelangt.

Reflexion: Mein Plan, den Prozess mit demselben Elan, den ich das letzte Mal spürte, abzuschliessen, wurde durch die *Ehrenrunde* durchkreuzt. Im Nachhinein war ich froh darüber, dass der Kunde damit seine Kompetenz, Muster zu erkennen, noch einmal stärken konnte. Die *Ehrenrunde* wies zudem deutlich darauf hin, dass das Neue aus der vorgängigen Beratung noch nicht reif für den Alltag war.

Die von mir ursprünglich geplante Intervention, in welcher der Kunde seine Führungsposition im Team mit Figuren aufstellen sollte, liess ich aus Zeitgründen entfallen. Eigentlich wollte

ich damit die spürbar bessere Abgrenzungsfähigkeit im Vergleich zum Einstieg in die Beratung verbildlichen und auf diese Weise die Zielerreichung aus der Sicht des Kunden sichtbar machen.

Die Methode der Postkarte am Schluss der Beratung kannte ich aus dem achtwöchigen MBSR-Kurs. Sie schien mir als Technik für das *Performing*, um das Neue in den Alltag zu bringen, geeignet.

Ergebnisse: Der Kunde war anfänglich noch nicht bereit für das *Prototyping* und *Performing*. Dabei wurde die *Stimme der Angst* ganz zu Beginn der Sitzung noch einmal spürbar. Erst nach der *Ehrenrunde* konnte das, was beim letzten Mal entstand, in den Vordergrund treten. Nach der Problemlösungsgymnastik und der Skalierung der Zukunftsmöglichkeiten beschleunigte sich der Prozess erneut. Die letzten beiden Handlungsschritte des U-Prozesses bildeten zusammen mit ihren Umschlagspunkten *Hervorbringen* und *Verkörpern* (siehe Abschnitt 2.3.5) den Abschluss der Beratung.

Ob das vorgängige Probehandeln ausreichend war, bleibt ein Stück weit offen. Anhand des schriftlichen Feedbacks des Kunden, worum ich ihn ausdrücklich gebeten habe, kann davon ausgegangen werden, dass er sein Ziel, sich besser abzugrenzen, erreichte. Folgende Mail erhielt ich knapp zwei Wochen nach der Abschlusssitzung: „[...] Sie verstanden es, mich mit den richtigen Fragen aus den Reserven zu locken und mir bewusst zu machen, wie wenig es braucht, damit ich mich im Alltag besser abgrenzen kann. [...] Sehr gefallen hat mir die Methodik, welche logisch und mit einer leicht nachvollziehbaren Abfolge durch die einzelnen Sitzungen führte. [...] Meine persönliche Erkenntnis: Es darf auch einmal grau sein, nicht nur weiss (gut) oder schwarz (schlecht). [...] Offen blieb ein Termin für eine Nachbesprechung, welche mir zur Überprüfung der Wirksamkeit im Alltag gedient hätte. Gerne werde ich einen solchen nach ein paar Monaten mit Ihnen vereinbaren. [...] Ich danke ganz herzlich, dieses Coaching hat mich aufgeweckt! Falls ich wieder in den Schlummermodus falle, weiss ich jetzt, wie ich da rauskommen kann. [...] Jedenfalls werde ich nicht zögern, Sie auch zum Aufbrechen von anderen Mustern wieder zu kontaktieren. [...]“ (Mail des Kunden, 08. Mai 2015)

3.3.3 Erfahrungen mit Teams

Zum Schluss ergänzen Erkenntnisse auf der Teamebene die Diskussion über die Bedeutung der achtsamen Beratung. Grundlagen hierzu liefert ein eintägiger Workshop, dessen Design von Scharmers (2014) U-Prozess abgeleitet ist. Daran teilgenommen haben vier Vorgesetzte eines Medienunternehmens, die als neu zusammengestelltes Team nach einer Reorganisation erstmals mit Führungsaufgaben konfrontiert waren.

Auftragsklärung & Kontrakt: Auftraggeber war der Geschäftsführer. Ich traf ihn zusammen mit seiner Führungscrew an der wöchentlichen Leitungssitzung, in der wir uns auf folgende Ziele einigten: die Rolle der vier Vorgesetzten sollte nach einem halben Jahr in einem Workshop reflektiert und deren gemeinsame Führungskompetenz gestärkt werden.

Design & Interventionen: Die fünf Bewegungen, mit denen Scharmer und Käufer (2008, S. 7/8) das Gemeinsame eines Teamprozesses beschreiben (siehe Abschnitt 2.3.3), wurden zum Leitfaden des Workshops. Analog dazu visualisierte ich den Tagesablauf entlang eines U (siehe Anhang 3).

Für die Bewegung des *Co-Initiatings*, welche die gemeinsame Intentionsbildung beinhaltet, wählte ich die Übung *Wall of Fame* (siehe Anhang 4), die ich oft als analogen Einstieg in Workshops verwende. Ziel der Übung ist es, ein Gemeinsamkeitsgefühl entstehen zu lassen und von Anfang an auf die Ressourcen im Team zu fokussieren. Hierzu porträtieren sich jeweils zwei Personen gegenseitig. Die Aufmerksamkeit wird beim Zeichnen nicht auf das Blatt, sondern auf die Gesichtszüge des Gegenübers gelenkt. Nachdem jeder jeden skizziert hat, pinnen alle ihr eigenes Lieblingsporträt an die Wand, begründen die Auswahl und schildern in ein paar Worten, was sie als Teammitglied auszeichnet. In einem zweiten Schritt machen sich alle Gedanken zu den Eigenschaften der anderen, notieren diese auf Zettel und kleben sie neben die entsprechenden Porträts an die *Wall of Fame*.

In der anschließenden Bewegung des *Co-Sensings*, in der die gemeinsame Wahrnehmung im Zentrum steht, reflektierte das Team die *Wall of Fame* aus mehreren Perspektiven. Die beiden Handlungsschritte *Seeing* und *Sensing* (siehe Abschnitt 2.3.5) können in der Arbeit mit Teams „als gemeinsamer Sensemaking-Prozess aufgefasst werden (Co-Sensing), durch den der Grund für den anschließenden Aufbau- oder Schaffensprozess gelegt wird“ (Chlop-czik, 2015, S. 48). Für den benötigten Perspektivenwechsel bot ich verschiedene Fragestellungen an: „*Was würden die Mitarbeiter sagen, wenn sie anlässlich einer Vernissage vor dieser Wand stehen würden?*“, „*Wie würde sich der Geschäftsleiter zu den Portraits und den dazugehörigen Kompetenzen äussern?*“ und „*Wie fühlt es sich für den Einzelnen an, Teil des neuen Führungsteams zu sein?*“ Mit gleichschwebender Aufmerksamkeit hörten sich alle die verschiedenen Aussagen an und assoziierten frei, was ihnen dabei durch den Kopf ging. In einem nächsten Schritt wurden zusätzlich die vermuteten Erwartungen des Geschäftsleiters und die der Mitarbeitenden gesammelt und schriftlich festgehalten. Ziel war es, das Bewusstsein für die gemeinsame Führungsrolle zu schärfen und Problemfelder aus verschiedenen Perspektiven sichtbar zu machen. Dabei ging es um das Sehen der Realität und die Wahrnehmung der teils starken Emotionen dahinter. In einem Spaziergang wurden die gemachten Erkenntnisse bezüglich Erwartungen und Rolle in Zweiergruppen reflektiert und anschließend im Plenum vorgestellt.

Nach der Öffnung des Denkens (*Open Mind*) und des Fühlens (*Open Heart*) war nun die Öffnung des Willens (*Open Will*) (siehe Abschnitt 2.3.5) an der Reihe. Analog zur Einzelberatung gilt auch in der Arbeit mit Teams die tiefste Stelle des U als Wendepunkt im Entwicklungsprozess, „da hier die kollektive Absicht für den gemeinsamen schöpferischen Prozess gefasst wird“ (Chlopczik, 2015, S. 49). Die innere Haltung, aus der gehandelt wird, galt es nun im *Co-Presencing* zu erforschen. Zur Erklärung dieses Schrittes stellte ich den Vergleich zum Bild des Malers vor einer leeren Leinwand (siehe Abschnitt 2.3.1) her. Dabei stand für alle die Frage, wohin sich das Team in Zukunft bewegen will, im Zentrum. Ich schlug vor, sich zur Beantwortung dieser Frage individuell zurückziehen und alleine an einem ruhigen Ort den mitgebrachten Lunch zu sich zu nehmen, bevor man sich am Nachmittag wieder miteinander austauscht. Als mögliche Reflexionsorte standen der Workshop-Raum, eine grosse Terrasse oder ein nahegelegener Park zur Verfügung. Die Idee dazu leitete ich vom ganztägigen Seminartag des achtwöchigen MBSR-Kurses (siehe Abschnitt 2.2.1) ab, der von morgens bis abends stattfand, ohne dass dabei gesprochen wurde.

Als Wiedereinstieg nach der Mittagspause formulierten alle in Form einer Zeitungsschlagzeile, was sie im Moment beschäftigte. Von nun an drehte sich alles um die Umschlagspunkte *Kommen lassen*, *Hervorbringen* und *Verkörpern* sowie um die drei Handlungsschritte *Crystallizing*, *Prototyping* und *Performing*, die der U-Prozess auf der Teamebene mit den beiden Bewegungen *Co-Creating* und *Co-Envolving* umschreibt. Für die Bewegung des *Co-Creatings* erhielt das Team eine Carte blanche. Wie sie die individuell entstandenen Ideen und Gedanken aus der Mittagspause austauschten und verdichteten, überliess ich bewusst den Teilnehmenden des Workshops. Ziel war es, mögliche Prototypen für die zukünftige Führungsarbeit in Form von Leitsätzen zu entwickeln.

In der Phase des *Co-Envolving*s wurden diese schriftlich festgehalten, nachdem sie vorgängig diskutiert, verworfen und umformuliert wurden. Eine Feedbackrunde zum persönlichen Transfer in den Arbeitsalltag schloss den Workshop ab.

Reflexion: Der Weg durch das U wurde zu einer Entdeckungsreise, auf der sich das Führungsteam neu kennenlernte. Beeindruckend waren dabei analog zur Einzelberatung die Entschleunigung des Prozesses auf der linken und die entsprechende Beschleunigung auf der rechten Seite des U.

Es war hilfreich, die Widerstände, die am Vormittag in Form kritischer Stimmen aufkamen, zu benennen und im Team zu reflektieren. Spannend waren auch die Äusserungen, dass ihnen etliche Sichtweisen bis anhin nicht bewusst waren.

Die gemeinsame Wahrnehmung erhielt am Nachmittag innerhalb des Teams eine grosse Relevanz. Die Bereitschaft zur Veränderung wurde dadurch stark spürbar. Es war, als ob die Teilnehmenden ein gemeinsames Wissen hervorbrachten, das deutlich mehr war als die

Summe seiner Einzelteile. Die von Scharmer postulierte Veränderung des sozialen Feldes (siehe Abschnitt 2.3.2) war nicht zu übersehen. Zudem erwies sich die Entscheidung als richtig, dem Team zur Erstellung der Ziele und Leitsätze eine Carte blanche zu geben. Denn die Experimentierlust war gross, und das Neue wurde ohne meine Hilfe konkret.

Ergebnisse: Nach der aktivierenden Intentionsbildung (*Co-Initiating*) verlangsamte sich der Prozess während des *Seeings* und des *Sensings*. Parallel dazu nahmen die Qualität der Aufmerksamkeit und das gegenseitige Interesse zu (siehe Abschnitt 2.3.2). Die Reflexionsrunde bezüglich Erwartungen und Rollenverständnis brachte regelmässig längere Pausen mit sich, in denen auch gestaunt wurde: „Das habe ich bis heute noch nie so gesehen!“ oder „Das kann ja nicht sein, dass wir das alle ein halbes Jahr lang so gemacht haben.“ Auch kritische Stimmen, die an Scharmers Stimme des Urteilens und des Zynismus erinnerten (siehe Abschnitt 2.3.5), wurden laut: „Was machen wir hier eigentlich?“ oder „Wir können sowieso nichts ändern!“.

Der Einstieg in die Bewegung des *Co-Presencings* hatte den Charakter eines Experiments. Lange Zeit blieb unklar, wie die Gruppe auf den Vorschlag, sich individuell zurückzuziehen, reagiert. Zwei der Teilnehmenden lunchten stillschweigend auf der Terrasse, zwei im Workshop-Raum. Erst nach der Mittagspause wurde klar, was der Rückzug bewirkt hatte. Die formulierten Schlagzeilen in der Einstiegsrunde am Nachmittag spiegelten die vorhandene Energie und den gemeinsamen Willen wider, etwas Neues entstehen zu lassen.

Am Schluss des Tages formulierte das Team drei klare Leitsätze, die aus den Reflexionen des Tages entstanden sind und die zukünftige Zusammenarbeit definieren sollten: (1) Wir entscheiden klar und eindeutig! (2) Wir kommunizieren direkt und nicht über Dritte! (3) Wir sind loyal und vertrauen einander! Es wurde deutlich, dass das Team mit einer neuen gemeinsamen Haltung in Richtung Zukunft blickte.

Die Aussage, dass bis anhin die gemeinsame Teamwahrnehmung im Alltag gefehlt hatte, lässt darauf schliessen, dass im Kontext der heutigen Arbeitssituation immer weniger Zeit zur Klärung wichtiger Teamfragen neben dem Tagesgeschäft vorhanden ist. Die fünf Bewegungen, die das Gemeinsame des Prozesses unterstrichen, wurden im Schlussfeedback mehrmals als hilfreich bezeichnet. In der abschliessenden Feedbackrunde wurde die Möglichkeit, sich einen Tag lang fokussiert über ihre Rollen und gemeinsamen Aufgaben auszutauschen, von allen als äusserst positiv geschildert.

3.4 Gesamtbeurteilung

Sowohl im Einzelcoaching als auch im Teamworkshop war Scharmers soziale Technik als Grundmodell leicht anzuwenden. Dabei wurden beide Mandate im Kontext der heutigen Arbeitssituation betrachtet (siehe Unterkapitel 1.1). Die in der Theorie U beschriebenen Handlungsschritte, Kompetenzen und Umschlagspunkte (siehe Abschnitt 2.3.5) waren richtiggehend erlebbar. Zudem diente das Prozessmodell zur besseren Orientierung im Gesamtverlauf der Beratung. Die achtsamen Methoden (siehe Abschnitt 3.2.1) sowie die Inhalte von MBSR (siehe Abschnitt 2.2.1; 2.2.2) gingen mit dem U-Prozess einher und ergänzten die Theorie zielführend.

Selbst wenn sich in der Einzelberatung gleich mehrere Interventionen an Schmidts Konzept der Aufmerksamkeitsfokussierung (siehe Abschnitt 2.2.1) anlehnten, können sie in einen direkten Bezug zu MBSR gesetzt werden. Ferner dienten das Wissen um das Konzept des Autopiloten, die Kenntnis der Emotionsregulation sowie das Verständnis, wie Stress durch Achtsamkeit bewältigt werden kann, als hilfreiche Grundlagen während der Prozessberatung. Nicht zuletzt unterstützten regelmässige Achtsamkeitsübungen (siehe Unterkapitel 3.1) vor den Beratungsgesprächen die eigene Fokussierung, was ich an einem hohen Mass an Aufmerksamkeit und Konzentration an mir selbst feststellen konnte.

Im Teamworkshop brachten die achtsamen Interventionen *Wall of Fame*, das Zuhören mit gleichschwebender Aufmerksamkeit, der Rückzug und die Wahrnehmungsfokussierung mithilfe einer Schlagzeile eine starke Wirkung mit sich. Sie unterstützten sowohl den Öffnungsprozess des Führungsteams als auch den Perspektivenwechsel von aussen nach innen.

Dass sich die Verknüpfung von MBSR mit der Theorie U in beiden Mandaten eignete, bestätigte ausserdem das Feedback der Kundensysteme während und nach den Beratungen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Anwendung der theoretischen Grundlagen in beiden Fällen zum Ziel geführt hat.

In der Einzelberatung war der zeitliche Aufwand, den die Schritte *Downloading*, *Seeing* und *Sensing* beanspruchten, verhältnismässig gross im Vergleich zur verbleibenden Zeit für die restlichen Handlungsschritte. Die unterschiedlichen Geschwindigkeitsdimensionen, die der U-Prozess mit sich bringt, sind nicht zu unterschätzen. Einerseits stützen sie das Fazit von Beutelschmidt et al. (2013): „Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass die Entschleunigung auf der linken Seite [...] zu einer Beschleunigung auf der rechten Seite [...] führt und deutlich zur Qualität der Ergebnisse beiträgt“ (S. 47). Andererseits hat sich meine Annahme nicht bestätigt, wegen der Beschleunigung auf der rechten Seite des U werde für die *Handlungsphase* weniger Zeit beansprucht.

Im Teamworkshop liessen sich die drei Grundphasen des Lernens (*Beobachtung, Reflexion und Handlung*) anhand der fünf Bewegungen aus der Theorie U einfach abbilden (siehe Abschnitt 2.3.3). Im Gegensatz zur Einzelberatung wurde für die linke und für die rechte Seite sinnvollerweise bereits in der Vorbereitung gleich viel Zeit eingeplant.

Da sich die Theorie U mit ihrer Zukunftsorientierung im *Hier und Jetzt* von anderen Lernmodellen unterscheidet (siehe Abschnitt 2.3.3), gilt dem Handlungsschritt *Presencing* besondere Beachtung. Die Befürchtung, es sei schwierig, Zukunftsmöglichkeiten per Knopfdruck zu gestalten (siehe Unterkapitel 2.4), war sowohl in der Einzelberatung als auch im Teamworkshop grundlos. In der Einzelberatung gehörte die Erkenntnis, dass die eigene Wahrnehmung für den Umgang mit den Herausforderungen massgebend ist, zum *blinden Fleck* (siehe Abschnitt 2.3.1) des Kunden. Hierzu musste er seine Schwarzweiss-Haltung überdenken und als bisheriges Bewertungsmuster teilweise loslassen. Als *blinder Fleck* des Führungsteams galt das neu entdeckte gemeinsame Potenzial. Das Hinterfragen der bisherigen Arbeitsweise war dabei zentral. In beiden Fällen konnte der *blinde Fleck* als Hebel zur Veränderung genutzt werden, um Zukunftsmöglichkeiten zu erkennen, sowie aus diesen heraus zu handeln und dadurch immer gleiche Fehler zu verhindern.

Offen blieb, was sich im Innern der Kundinnen und Kunden tatsächlich abspielte und wie nachhaltig die Erkenntnisse des Entwicklungs- und Veränderungsprozesses waren. Das Feedback aus der Einzelberatung verdeutlichte, dass eine Nachbesprechung, in der die Ziele noch einmal überprüft werden, wünschenswert gewesen wäre. Gleichzeitig liess allein die Beobachtung, dass etwas Wesentliches passiert ist, in beiden Mandaten auf einen eindeutigen Wendepunkt schliessen, der als *magic moment* bezeichnet werden darf. Das Unbeschreibliche von Dreh- und Angelpunkten wird durch Chlopcziks (2015) Aussage noch deutlicher: „[...] selbst wenn eine tiefe persönliche Einsicht [...] wahrgenommen wird, kann das, was passiert ist, kaum in verständliche Worte gefasst oder gar mit Hilfe eines gängigen Erklärungsmodells eingeordnet werden“ (S .26).

Abschliessend lässt sich konstatieren, dass der U-Prozess als Grundmodell für die achtsame Beratung zusammen mit MBSR nicht nur im Einzelcoaching, sondern auch auf Teamebene anwendbar ist.

4 Diskussion und Ausblick

Die gesammelten Erkenntnisse liefern eine spannende Grundlage für die Diskussion über die Fragestellung dieser Masterarbeit, die sich mit einem möglichen Perspektivenwechsel in der Arbeitswelt beschäftigt.

Die Frage, wie sich moderne, achtsame Ansätze von ihrem Ursprungskonzept unterscheiden, konnte anhand der Ergebnisse aus den theoretischen Grundlagen beantwortet werden (siehe Unterkapitel 2.4). Zentral war dabei die Erkenntnis, dass ausschliesslich im Zusammenhang mit Ethik von Achtsamkeit gesprochen werden kann. Somit erfüllt der kognitive Ansatz MBSR allein mit seinen inneren Grundhaltungen ein wesentliches Kriterium des jahrtausendealten Konzepts.

Im Zentrum der Fallbearbeitungen standen anschliessend die beiden Fragen, wie sich MBSR mit der Theorie U praktisch verknüpfen lässt und welche Bedeutung der achtsamen Beratung im Kontext der heutigen Arbeitssituation zukommt. Die Gesamtbeurteilung zweier Mandate zeigte, dass Scharmers soziale Technik als Grundmodell für die Bearbeitung zusammen mit dem Ansatz der Stressbewältigung durch Achtsamkeit mit entsprechenden Methoden leicht verbunden werden kann. Das zukunftsorientierte Lernen und die Vertiefung der Qualität der Aufmerksamkeit beinhalten Chancen für einen besseren Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit. Der damit verbundene Perspektivenwechsel von aussen nach innen ist somit für die Beratung bedeutungsvoll und als Folge für die Unternehmen hilfreich. Gerade im Kontext der heutigen Arbeitssituation, in der Erwerbstätige oft nur wenig an ihrer Umgebung ändern können, bietet das Zusammenspiel vom MBSR mit dem U-Prozess Möglichkeiten zum ressourcenstärkenden Bearbeiten von Anliegen und eröffnet neue Sichtweisen, die den bewussten Ausstieg aus dem Hamsterrad in Aussicht stellen.

Wichtig ist dabei, während des Entwicklungs- und Veränderungsprozesses der Handlungsphase auf der rechten Seite des U genauso viel Zeit und Beachtung zu schenken wie der Beobachtungsphase auf der linken Seite. Denn um die im *Hier und Jetzt* entstandenen Zukunftsmöglichkeiten im Alltag zu verankern, sind ausführliches Probehandeln und die gründliche Verkörperung des Neuen massgebend. Ferner könnte eine Nachbesprechung einige Wochen nach der letzten Beratung die Nachhaltigkeit der Veränderung womöglich steigern.

Ersichtlich wurde zudem, dass Achtsamkeit in der Beratung nicht allein für das Anliegen der Kundinnen und Kunden hilfreich ist. Auch für Beraterinnen und Berater beinhaltet MBSR ein grosses Potenzial betreffend die Qualität ihrer Arbeitssituation. Nicht zuletzt liefern die Inhalte von MBSR ein Hintergrundwissen, welches für das sichere Durchschreiten des U äusserst hilfreich ist.

Obwohl die Theorie U und die Verknüpfung von Scharmers Modell mit einem achtsamen Ansatz für den Autor neu waren, erwies es sich als einfach, sich von der Chance dahinter zu überzeugen. Die Auseinandersetzung mit dem *Hier und Jetzt*, die Wahrnehmung der einzigartigen *magic moments* und das Entwickeln von Zukunftsmöglichkeiten eröffneten für die eigene Beratungspraxis spannende und zielführende Dimensionen.

Da die Darlegung von zwei Mandaten noch keine allgemeinen Schlüsse zulässt, wären weitere Praxisbeispiele vonnöten. Die Schlussfolgerungen dieser Arbeit können sich allein durch weitere Anwendungen manifestieren, damit die Inhalte zu einem bewährten und nachhaltigen Rüstzeug der achtsamen Beratung werden.

Rückblickend erwies sich die Suche nach Antworten auf die Frage, welche Bedeutung der achtsamen Beratung zukommt, als äusserst lohnenswerter Weg. Die anfängliche Befürchtung, die Verknüpfung von Achtsamkeit mit Coaching könnte im Umfeld von Unternehmen belächelt werden, blieb unbegründet. Vielmehr entstanden durch das genaue Betrachten und Ausprobieren der theoretischen Grundlagen neue Einsichten. Die Praxisbeispiele zeigten konkrete Antworten auf, mithilfe derer die Hypothesen überprüft werden konnten, und verdeutlichten das Potenzial hinter der Fragestellung. Der Autor plädiert eindeutig dafür, die achtsame Beratung im Kontext der heutigen Arbeitswelt weiter zu verankern und zu leben, weil sie für die Herausforderungen der Gegenwart Alternativen zu bisherigen Lösungsansätzen bietet. Provokativ und stark vereinfacht könnte gesagt werden: „Business as usual“ war gestern. Die Zukunft beginnt im *Hier und Jetzt!*

5 Literaturverzeichnis

- Anderssen-Reuster, U. (2013). *Achtsamkeit in Psychosomatik und Psychotherapie*. In: Zimmermann, M., Spitz, C. & Schmidt, S. (Hrsg.). *Achtsamkeit. Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft* (2. Aufl.). Bern: Huber (S. 103-114).
- Assmann, M. (2013). *Stressbewältigung durch Achtsamkeit. Eine Einführung*. In: Zimmermann, M., Spitz, C. & Schmidt, S. (Hrsg.). *Achtsamkeit. Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft* (2. Aufl.). Bern: Huber (S. 59-70).
- Argyris, C., & Schön, D. (2008). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beutelschmidt, K., Franke, R., Püttmann, M. & Zuber, B. (2013). *Facilitating Change. Mehr als Change Management. Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten*. Weinheim & Basel: Beltz.
- Brown, K., Ryan, R. M., Creswell, J. D. (2007). *Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects*. In: *Psychological Inquiry 2007*, Vol. 18.4 (S. 211-237).
- Covey, S. R. (2014). *Der Weg zum Wesentlichen* (7., erw. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Chlopczyk, A. (2015). *Der magische Moment in der Prozessberatung: Über Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer.
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F. et al. (2003). *Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation*. *Psychosomatic Medicine*, 65 (S. 564-570).
- Depraz, N., Varela, F. J. & P. Vermersch (Hrsg.). (2003). *On Becoming Aware. A Pragmatics of Experiencing*. Amsterdam: Benjamin.
- Glasl, F. (1994). *Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Grossman, P. (2004). *Das Üben von Achtsamkeit: Eine einzigartige klinische Intervention für die Verhaltenswissenschaften*. In T. Heidenreich & J. Michalak (Eds.). *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*. Tübingen: dgvt (S. 107-138).
- Gruber, H. (2013). *Die frühbuddhistische Achtsamkeits- bzw. Einsichtspraxis Vipassana*. In: Zimmermann, M., Spitz, C. & Schmidt, S. (Hrsg.). *Achtsamkeit, Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft* (2. Aufl.). Bern: Huber (S. 305-324).
- Hanson, R. (2013). *Denken wie Buddha. Wie wir unser Gehirn positiv verändern*. München: Irisiana.
- Hofer, C. (2007). *Eine alternative zur Trendanalyse? „Presencing“ – Lernen und Führen aus der Zukunft*. Bern: BSO-Journal 3/2007 (S. 16-19).
- Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieser, S., Elfering, A., Semmer, N. (2014). *JobStressIndex 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz. Arbeitspapier 26.
- Kabat-Zinn, J. (2013a). *Full catastrophe living: how to cope with stress, pain and illness using mindfulness meditation* (überarb. und erw. Auflage). London: Piatkus.
- Kabat-Zinn, J. (2013b). *Gesund durch Meditation. Das grosse Buch der Selbstheilung mit MBSR* (vollständig überarb. Neuaufl.). München: Knauer.
- Kabat-Zinn, J. (2009). *Achtsamkeitsbasierte Interventionen im Kontext: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft*. In: Heidenreich, T & Michalak, J. (Hrsg.). In: *Achtsamkeit und Ak-*

- zeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch. (3. überarb. und erw. Aufl.). Tübingen: dgvt (S. 103-139).
- Koch, A. (2007). *Mindfulness-Based Stress Reduction. Theoretische Betrachtungen und Metaanalysen zur klinischen Effektivität*. Jena: Diplomarbeit an der Friedrich-Schiller-Universität.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kothes, P. J. & Rosmann, N. (2014). *Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kutter, P. (2001). *Von der Balint-Methode zur berufsfeldbezogenen Supervision*. In: Beumer, U. & Oberhoff, B. (Hrsg.). *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Schriften aus der Deutschen Gesellschaft für Supervision* (Band 5). Engershausen: Votum.
- Lazar, S. (2013). *Die neurowissenschaftliche Erforschung der Meditation*. In: Zimmermann, M., Spitz, C. & Schmidt, S. (Hrsg.). *Achtsamkeit, Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft* (2. Aufl.). Bern: Huber (S. 71-81).
- Lehrhaupt, L. & Meibert, P. (2010). *Stress bewältigen mit Achtsamkeit. Zur inneren Ruhe kommen durch MBSR* (2. Aufl.). München: Kösel.
- Lippmann, E. (Hrsg.). (2013). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Lück, H. E. (2011). *Geschichte der Psychologie. Strömungen, Schulen, Entwicklungen* (Band 1 der Reihe Grundriss der Psychologie. 5. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mertens, W. (Hrsg.). (2014). *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (4. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Müller, I. K. & Ziehen, J. (2009). *Die Förderung von Achtsamkeit, psychischer und physischer Gesundheit durch achtsamkeitsbasierte Interventionen – Meta-Analysen kontrollierter Studien*. Marburg: Diplomarbeit an der Philipps-Universität.
- Ott, U. (2008). *Meditationsforschung. Ausgewählte Befunde und Informationsquellen*. In: *Deutsches Yoga Forum 5/08* (S. 9-13).
- Ott, U. (2010). *Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst*. München: Barth.
- Passmore, J. & Marianetti, O. (2007). *The role of mindfulness in coaching*. In: *The Coaching Psychologist 3/3* (S. 131-137).
- Perls, F. S. (1976). *Grundlagen der Gestalttherapie*. München: Pfeiffer.
- Puddicombe, A. (2012). *Mach Platz im Kopf. Meditation bringt's*. München: Knauer.
- Rahm, D. (1990). *Gestaltberatung. Grundlagen und Praxis integrativer Beratungsarbeit* (6. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Richter, K. & Schmidt, S. (2006). *Praxis und Wirkung des hypnosystemischen Coachings*. In: *Lernende Organisation 32/2006* (S. 22-31).
- Rogers, C. R. (1975). *Die Eigenschaften einer hilfreichen Beziehung*. In: Bennis, W.G., Benne, K. D. & Chin, R. (Hrsg.). *Änderung des Sozialverhaltens*. Stuttgart: Ernst Klett (S. 149-166).
- Rogers, C. R. (2012). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Saraswati, S. S. (1983). *Meditations from the Tantras* (2. Aufl.). Bihar: Yoga Publications Trust.
- Saraswati, S. S. (2003). *Asana Pranayama Mudra Bandha* (5. Aufl.). Köln: Ananda.

- Scharmer, C.O. (2009a). *Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Scharmer, C. O. (2014). *Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik* (4. unver. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Scharmer, C. O. & Käufer, K. (2007). *Der blinde Fleck in Führung und Innovation*. In: A. J. Harbig, R. Klug, & M. Bröcker. *Führung neu verorten. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Gabler (S. 75-90).
- Scharmer, C. O. & Käufer, K. (2008). *Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik*. In: *OrganisationsEntwicklung 2/2008*. München (S. 4-11).
- Scharmer, C. O. & Käufer, K. (2014). *Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmidt, G. (2013). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (5. unver. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Schmithausen, L. (1976). *Die vier Konzentrationen der Aufmerksamkeit. Zur geschichtlichen Entwicklung einer spirituellen Praxis des Buddhismus*. In: *Zeitschrift für Missionswissenschaft und Religionswissenschaft*. Bd. 60. (S. 241-266).
- Siegel, D. J. (2010). *Das achtsame Gehirn*. Freiburg: Arbor.
- Stevens, B. (2012). *Don't push the river. Gestalttherapie an ihren Wurzeln* (3. Aufl.). Wuppertal: Hammer.
- Wallace, A. (2013). *Achtsamkeit: mehr als eine Methode zur Stressbewältigung*. In: Zimmermann, M., Spitz, C. & Schmidt, S. (Hrsg.). *Achtsamkeit – Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft* (2. Aufl.). Bern: Huber (S. 21-35).
- Wyrsh, M. (2014). *Nutzen und Anwendung der Theorie U in der Praxis*. Hamburg: Diplomi-ca.
- Zimmermann, M., Spitz, C. & Schmidt, S. (Hrsg.). (2013). *Achtsamkeit – Ein buddhistisches Konzept erobert die Wissenschaft* (2. Aufl.). Bern: Huber.

Internetquellen:

- Pickert, K. (2014). *The Mindful Revolution*. In February 3, 2014 issue of Time magazine. New York: Time Inc. Zugriff am 20.05.2015 unter <http://time.com/1556/the-mindful-revolution/>.
- Puddicombe, A. (2014). *Headspace. Treat your head right*. Mobile App für Apple iOS and Android. Zugriff am 20.05.2015 unter <https://www.headspace.com>.
- Scharmer, C. O. (2009b). Claus Otto Scharmer im Interview. Heidelberg: Carl-Auer. Zugriff am 20.05.2015 unter <https://www.youtube.com/watch?v=BaaUTHyYeMk>.

THE RAISINS SITTING IN my sweaty palm are getting stickier by the minute. They don't look particularly appealing, but when instructed by my teacher, I take one in my fingers and examine it. I notice that the raisin's skin glistens. Looking closer, I see a small indentation where it once hung from the vine. Eventually, I place the raisin in my mouth and roll the wrinkly little shape over and over with my tongue, feeling its texture. After a while, I push it up against my teeth and slice it open. Then, finally, I chew—very slowly.

I'm eating a raisin. But for the first time in my life, I'm doing it differently. I'm doing it mindfully. This whole experience might seem silly, but we're in the midst of a popular obsession with mindfulness as the secret to health and happiness—and a growing body of evidence suggests it has clear benefits. The class I'm taking is part of a curriculum called Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) developed in 1979 by Jon Kabat-Zinn, an MIT-educated scientist. There are nearly 1,000 certified MBSR instructors teaching mindfulness techniques (including meditation), and they are in nearly every state and more than 30 countries. The raisin exercise reminds us how hard it has become to think about just one thing at a time. Technology has made it easier than ever to fracture attention into smaller and smaller bits. We answer a colleague's questions from the stands at a child's soccer game; we pay the bills while watching TV; we order groceries while stuck in traffic. In a time when no one seems to have enough time, our devices allow us to be many places at once—but at the cost of being unable to fully inhabit the place where we actually want to be.

Mindfulness says we can do better. At one level, the techniques associated with the philosophy are intended to help practitioners quiet a busy mind, becoming more aware of the present moment and less caught up in what happened earlier or what's to come. Many cognitive therapists commend it to patients as a way to help cope with anxiety and depression. More broadly, it's seen as a means to deal with stress.

But to view mindfulness simply as the latest self-help fad underplays its potency and misses the point of why it is gaining acceptance with those who might otherwise dismiss mental training techniques closely tied to meditation—Silicon Valley entrepreneurs, FORTUNE 500 titans, Pentagon chiefs and more. If distraction is the pre-eminent condition of our age, then mindfulness, in the eyes of its enthusiasts, is the most logical response. Its strength lies in its universality. Though meditation is considered an essential means to achieving mindfulness, the ultimate goal is simply to give your attention fully to what you're doing. One can work mindfully, parent mindfully and learn mindfully. One can exercise and even eat mindfully. The banking giant Chase now advises customers on how to spend mindfully.

There are no signs that the forces splitting our attention into ever smaller slices will abate. To the contrary, they're getting stronger. (Now arriving: smart watches and eyeglasses that will constantly beam notifications onto the periphery of our vision.) Already, many devotees see mindfulness as an indispensable tool for coping—both emotionally and practically—with the daily onslaught. The ability to focus for a few minutes on a single raisin isn't silly if the skills it requires are the keys to surviving and succeeding in the 21st century.

REWIRING YOUR BRAIN

WITH TINY BITS OF RAISIN STILL STUCK IN my teeth, I look around at the 15 other people in my MBSR class, which will meet every Monday evening for eight weeks. My classmates cite a wide variety of reasons they have plunked down \$350 to learn about meditation and mindfulness. One 20-something blond woman said back-to-back daily work meetings meant she couldn't find time to pause and reset; she had been prescribed the anti-anxiety drug Klonopin. A mother on maternity leave said "being present" with her infant seemed more important than ever, but she was struggling. One man, a social worker, said he needed help dealing with the stress of working with clients trying to get their lives on track.

Although I signed up to learn what mindfulness was all about, I had my own stressors I hoped the course might allevi-



ate. As the working parent of a toddler, I found life in my household increasingly hectic. And like so many, I am hyper-connected. I have a personal iPhone and a BlackBerry for work, along with a desktop computer at the office and a laptop and iPad at home. It's rare that I let an hour go by without looking at a screen.

Powering down the internal urge to keep in constant touch with the outside world is not easy. At the start of each two-hour MBSR class, our teacher, a slight woman named Paulette Graf, hit two small brass cymbals together to indicate we should begin meditating. During this agonizingly frustrating period, which lasted up to 40 minutes, I would try to focus on my breath as Paulette advised, but I felt constantly bombarded by thoughts about my family, random sounds in the room and even how I would translate each evening's session into this story.

One evening, we were introduced to mindful walking. In our small meeting room, we formed a circle and paced together. "Feel your heel make contact with the floor, then the ball of your foot," said Paulette. "One foot, then the other." Anxious feelings about planning the week ahead and emails in my inbox that



Observing your mind Kabat Zinn leads a session at a retreat in upstate New York

might be waiting for replies crept into my head even though my phones were off and tucked away. Mindfulness teachers say this kind of involuntary distraction is normal and that there's no point in berating ourselves for mentally veering away from the task at hand. Rather, they say, our ability to recognize that our attention has been diverted is what's important and at the heart of what it means to be mindful.

Some of this may sound like a New Age retreat of previous prescriptions for stress. Mindfulness is rooted in Eastern philosophy, specifically Buddhism. But two factors set it apart and give it a practical veneer that is helping propel it into the mainstream.

One might be thought of as smart marketing. Kabat Zinn and other proponents are careful to avoid any talk of spirituality when espousing mindfulness. Instead, they advocate a commonsense approach: think of your attention as a muscle. As with any muscle, it makes sense to exercise it (in this case, with meditation), and like any muscle, it will strengthen from that exercise.

THE CLASSES
There are nearly 1,000 certified MBSR instructors teaching mindfulness classes worldwide

A related and potentially more powerful factor in winning over skeptics is what science is learning about our brains' ability to adapt and rewire. This phenomenon, known as neuroplasticity, suggests there are concrete and provable benefits to exercising the brain. The science—particularly as it applies to mindfulness—is far from conclusive. But it's another reason it's difficult to dismiss mindfulness as fleeting or contrived.

Precisely because of this scientific component, mindfulness is gaining traction with people who might otherwise find mind-body philosophies a tough sell, and it is growing into a sizable industry. An NIH report found that Americans spent some \$4 billion on mindfulness-related alternative medicine in 2007, including MBSR. (NIH will release an update of this figure later this year.) There's a new monthly magazine, *Mindful*, a stack of best-selling books and a growing number of smartphone apps devoted to the concept.

For Stuart Silverman, mindfulness

has become a way to deal with the 24/7 pace of his job consulting with financial advisers. Silverman receives hundreds of emails and phone calls every day. "I'm nuts about being in touch," he says. Anxiety in the financial industry reached a high mark in the 2008 meltdown, but even after the crisis began to abate, Silverman found that the high stress level remained. So in 2011, he took a group of his clients on a mindfulness retreat. The group left their smartphones behind and spent four days at a resort in the Catskills, in upstate New York, meditating, participating in group discussions, sitting in silence, practicing yoga and eating meals quietly and mindfully. "For just about everybody there, it was a life-changing experience," says Silverman.

The Catskills program was run by Janice Marturano, a former vice president at General Mills who began a corporate mindfulness initiative there and left the company in 2011 to run an organization she started called the Institute for Mindful Leadership. (About 500 General Mills employees have participated in mindfulness classes since Marturano introduced the concept to the company's top managers in 2006, and there is a meditation room in every building on the company's Minneapolis campus.) Marturano, who ran a well-attended mindfulness training session at Davos in 2013 and wrote a book called *Finding the Space to Lead: A Practical Guide to Mindful Leadership*, published in January, says most leaders she encounters feel besieged by long work hours and near constant connectivity. For these people, there seems to be no time to zero in on what's important or plan ahead.

There's evidence they're correct. Researchers have found that multitasking leads to lower overall productivity. Students and workers who constantly and rapidly switch between tasks have less ability to filter out irrelevant information, and they make more mistakes. And many corporate workers today find it impossible to take breaks. According to a recent survey, more than half of employed American adults check work messages on the weekends and 4 in 10 do so while on vacation. It's hard to unwind when your boss or employees know you're just a smartphone away. Says Marturano: "The

technology has gone beyond what we are capable of handling.”

It might seem paradoxical, then, that Silicon Valley has become a hotbed of mindfulness classes and conferences. Wisdom 2.0, an annual mindfulness gathering for tech leaders, started in 2009 with 325 attendees, and organizers expect more than 2,000 at this year's event, where participants will hear from Kabat-Zinn, along with executives from Twitter, Instagram and Facebook. Google, meanwhile, has an in-house mindfulness program called Search Inside Yourself. The seven-week course was started by a Google engineer and is offered four times a year on the company's Mountain View, Calif., campus. Through the course, thousands of Googlers have learned attention-focusing techniques, including meditation, meant to help them free up mental space for creativity and big thinking.

It makes sense in a way. Engineers who write code often talk about “being in the zone” the same way a successful athlete can be, which mindfulness teachers say is the epitome of being present and paying attention. (Apple co-founder Steve Jobs said his meditation practice was directly responsible for his ability to concentrate and ignore distractions.) Of course, much of that world-class engineering continues to go into gadgets and software that will only ratchet up our distraction level.

But lately there's been some progress in tapping technology for solutions too. There are hundreds of mindfulness and meditation apps available from iTunes, including one called Headspace, offered by a company of the same name led by Andy Puddicombe, a former Buddhist monk. Puddicombe, 40, co-founded Headspace in the U.K. in 2010 and opened a new office in Los Angeles in 2013 after attracting venture capital. The company offers free content through an app and sells subscriptions to a series of web videos, billed as a “gym membership for the mind,” that are narrated by Puddicombe and explain the tenets of mindfulness and how to meditate.

“There's nothing bad or harmful about the smartphone if we have the awareness of how to use it in the right way,” says Puddicombe. “It's unplugging by plugging in.”

FIVE STEPS TO MINDFULNESS MEDITATION

Basic meditation, the practice of doing nothing and being tuned in to your own mind at the same time, can be frustrating at first. But research shows it reduces stress and increases focus.



1.

Sit cross-legged on a cushion on the floor or in a chair. Keep your back straight and let your shoulders drop. Take a deep breath and close your eyes if you wish.



2.

Notice your breath. Don't change your breathing, but focus on the sensation of air moving in and out of your lungs.



3.

As thoughts come into your mind and distract you from your breathing, acknowledge these thoughts and then return to focusing on your breathing each time.



4.

Don't judge yourself or try to ignore distractions. Your job is simply to notice that your mind has wandered and to bring your attention back to your breathing.

5.

Start by doing this 10 minutes a day for a week. The more you meditate regularly, the easier it will be to keep your attention where you want it.



Adapted from Full Catastrophe Living, 2nd edition, by Jon Kabat-Zinn.

THE SCIENCE OF DESTRESSING

JON KABAT-ZINN, THE FATHER OF MBSR, doesn't look like the kind of person to be selling meditation and mindfulness to America's fast-paced, stressed-out masses. When I met him at a mindfulness conference in April, he was dressed in corduroys, a button-down shirt and a blazer, with wire-rimmed glasses and a healthy head of thick gray hair. He looked more like the professor he trained to become than the mindfulness guru he is.

But ultimately, a professor may prove more valuable than a guru in spreading the word on mindfulness. The son of an immunologist and an artist, Kabat-Zinn, now 69, was earning a doctorate in molecular biology at MIT in the early 1970s when he attended a lecture about meditation given by a Zen master. “It was very moving, I started meditating that day,” he says. “And the more I meditated, the more I felt like there was something else missing that science could say in terms of, like, how we live as human beings.”

By 1979, Kabat-Zinn had earned his

Ph.D. and was working at the University of Massachusetts Medical Center studying muscle development and teaching anatomy and cell biology to medical students. On a meditation retreat that year, he had a revelation. What if he could use Buddhism-based meditation to help patients cope with conditions like chronic pain? Even if he couldn't alleviate their symptoms, Kabat-Zinn speculated that mindfulness training might help patients refocus their attention so they could change their response to pain and thereby reduce their overall suffering.

With three physicians, Kabat-Zinn opened a stress-reduction clinic at UMass based on meditation and mindfulness. “It was just a little pilot on zero dollars,” he says.

Almost immediately, some of the clinic's patients reported that their pain levels diminished. For others, the pain remained the same, but the mindfulness training made them better able to handle the stress of living with illness. They were able to separate their day-to-day

MINDFUL TIPS



WEAR A WATCH You'll avoid picking up your phone to check the time and won't be needlessly distracted



NO PHONES IN BED Fully wake up before you look at any devices



GET INTO NATURE Take a hike and observe your surroundings. Resist the urge to Instagram them

experiences from their identity as pain patients. "That's what you most hope for," says Kabat-Zinn, "not that you can cure all diseases, but you could help people live in a way that didn't erode their quality of life beyond a certain point." Eventually Kabat-Zinn's program was absorbed into the UMass department of medicine and became the MBSR curriculum now used by hundreds of teachers across the country.

In the years since, scientists have been able to prove that meditation and rigorous mindfulness training can lower cortisol levels and blood pressure, increase immune response and possibly even affect gene expression. Scientific study is also showing that meditation can have an impact on the structure of the brain itself. Building on the discovery that brains can change based on experiences and are not, as previously believed, static masses that are set by the time a person reaches adulthood, a growing field of neuroscientists are now studying whether meditation—and the mindfulness that results from it—

can counteract what happens to our minds because of stress, trauma and constant distraction. The research has fueled the rapid growth of MBSR and other mindfulness programs inside corporations and public institutions.

"There is a swath of our culture who is not going to listen to someone in monks' robes, but they are paying attention to scientific evidence," says Richard J. Davidson, founder and chair of the Center for Investigating Healthy Minds at the Waisman Center, at the University of Wisconsin at Madison. Davidson and a group of co-authors published a paper in the prestigious *Proceedings of the National Academy of Sciences* in 2004 that used electroencephalography to show that Buddhist monks who had logged at least 10,000 hours of meditation time had brains with more functional connectivity than novice meditators. The monks also had more gamma-wave activity, indicating high states of consciousness.

Of course, most people will never meditate at the level of a monk. But neuroscientists have shown that even far less experienced meditators may have more capacity for working memory and decreases in mind-wandering.

Many of the studies on mindfulness and meditation have been funded by individual private donors and have not met the highest scientific standards, leading the NIH to declare in 2007 that future research had to be "more rigorous." Perhaps to this end, the NIH has funded some 50 clinical trials in the past five years examining the effects of mindfulness on health, with about half pertaining to Kabat-Zinn's MBSR curriculum alone. The NIH trials completed or now under way include studies on how MBSR affects everything from social-anxiety disorder to the body's immune response to human papilloma virus to cancer-related fatigue. Altogether, in 2003, 52 papers were published in scientific journals on the subject of mindfulness; by 2012, that number had jumped to 477.

MINDFULNESS GOES MAINSTREAM

TIM RYAN, A DEMOCRATIC CONGRESSMAN from Ohio, is among those pushing to use more federal funds for mindfulness research. Stressed and exhausted, Ryan

attended a mindfulness retreat led by Kabat-Zinn in 2008 shortly after the election. Ryan turned over his two BlackBerrys and ended the experience with a 36-hour period of silence. "My mind got so quiet, and I had the experience of my mind and my body actually being in the same place at the same time, synchronized," says Ryan. "I went up to Jon and said, 'Oh, man, we need to study this—get it into our schools, our health care system.'"

THE EVIDENCE

477 scientific journal articles about mindfulness were published in 2012

in the years since, the Congress has become a rock star among mindfulness evangelists. His book *A Mindful Nation* was published in 2012, and *Mindful*, launched in May 2013,

put Ryan on the cover of its second issue after he secured a \$1 million federal grant to teach mindfulness in schools in his home district. Ryan has hosted meditation sessions and a mindfulness lecture series on Capitol Hill for House members and their staffs. The effort, says Ryan, is all about "little candles getting lit under the Capitol dome."

Elizabeth Stanley, an associate professor at Georgetown, is trying to do the same for those in uniform. Stanley was an Army intelligence officer deployed to the Balkans in the early 1990s. After she left active duty, Stanley enrolled in a doctoral program at Harvard and pursued an MBA at MIT—at the same time—planning a career studying national-security issues.

But as the demands of two graduate programs combined with leftover stress from her time deployed, Stanley found herself unable to cope. "I realized my body and nervous system were constantly stuck on high," she says. She underwent therapy and started practicing yoga and mindful meditation, eventually completing both of her degree programs as well.

"On a long retreat in 2004, I realized I wanted to pull these two sides of me together and find a way to share these techniques with men and women in uniform," Stanley says. She teamed up with Amishi Jha, a neuroscientist at the University of Miami who studies attention, and together they launched a pilot study with private funding that investigated whether a mindfulness program could make Marines more resilient in stressful combat situations. The findings were so

ILLUSTRATIONS BY BENJAMIN WARD (STYLING: TONY TAYLOR)



A mindful military Professor Elizabeth Stanley studies how soldiers and Marines in combat might benefit

promising, according to Jha, that the Department of Defense awarded them two \$1 million grants to investigate further, using an MBSR-based curriculum Stanley developed called Mindfulness-Based Mind Fitness Training. Stanley has been involved in two additional mindfulness studies with Marines since, and Jha has been awarded \$3.4 million more in federal grants to study how mindfulness training affects stress among other populations, including undergraduates facing exams and accountants slogging through tax season.

Educators are turning to mindfulness with increasing frequency—perhaps a good thing, considering how digital technology is splitting kids' attention spans too. (The average American teen sends and receives more than 3,000 text messages a month.) A Bay Area–based program called Mindful Schools offers online mindfulness training to teachers, instructing them in how to equip children to concentrate in classrooms and deal with stress. Launched in 2010, the group has reached more than 300,000 pupils, and educators in 43 countries and 48 states have taken its courses online.

"It was always my intention that mindfulness move into the mainstream,"

says Kabat-Zinn, whose MBSR bible, *Full Catastrophe Living*, first published in 1990, was just reissued. Lately, the professor has also been spreading the gospel abroad. On a November trip to Beijing, he helped lead a mindfulness retreat for about 250 Chinese students, monks and scientists. "This is something that people are now finding compelling in many countries and many cultures, and the reason is the science," he says.

LISTENING TO LIFE

THE MBSR CLASS I TOOK CONSISTED OF 21 hours of class time, but there was homework. One week, we were assigned to eat a snack mindfully and "remember to inhale/exhale regularly (and with awareness!)," according to a handout. Since we were New Yorkers, another week's assignment was to count fellow passengers on a subway train. One student in my class said he had a mindfulness breakthrough when he stopped listening to music and playing games on his phone while riding to work. Instead, he observed the people around him, which he said helped him be more present when he arrived at his office.

After eight weeks, we gathered one Saturday for a final exercise, a five-hour retreat. We brought our lunches, and after meditating and doing yoga, we ate together silently in a second-floor room overlooking a park. After the meal, Paulette led us

into the park and told us to walk around for 30 minutes in a meditation practice known as aimless wandering. No phones and no talking. Just be present, she said.

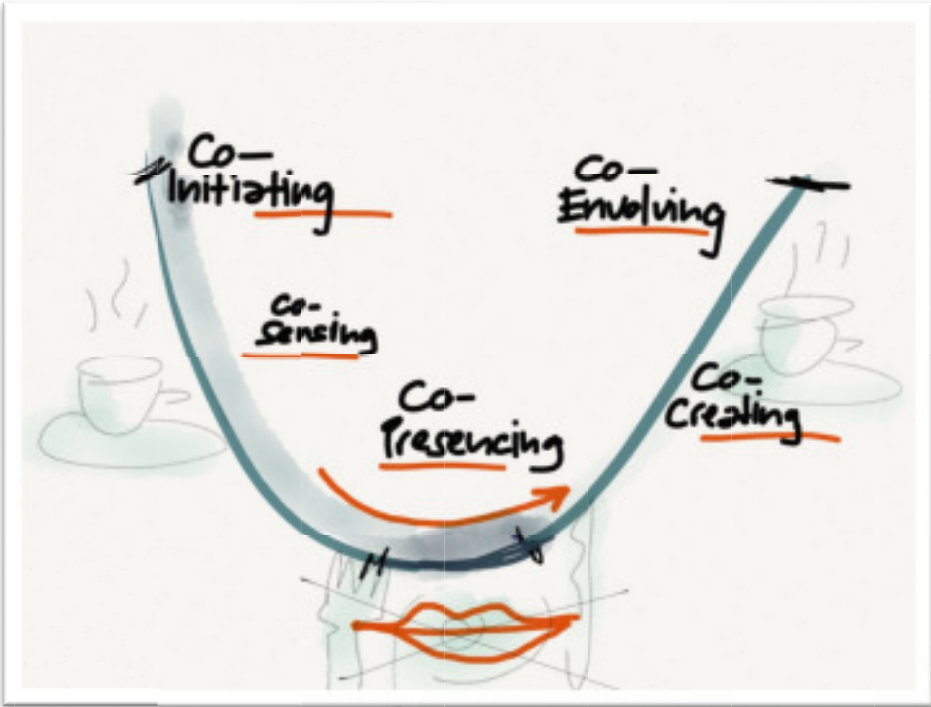
As I looked across a vast lawn, I easily spotted my fellow MBSR students. They looked like zombies weaving and wandering alone through groups of friends and families lounging on picnic blankets or talking and barbecuing. I saw a group of 20-something men playing Frisbee, young kids riding bikes and a pair of women tanning in the sun.

I had lived close to this park for three years and spent hundreds of hours exploring it, but what struck me as different on the day of the retreat were the sounds. I noticed the *clap, clap* of a jogger's sneakers going by on a paved path. I saw a group playing volleyball on the lawn, and for the first time, I heard the game. The ball thudded when it hit the grass and whapped when it was being served. The players grunted when they made contact. *Thud, whap, grunt. Whap, whap, thud.* I heard a soft jingling, and I knew just what it was. A dog with metal ID tags came up behind me and passed by. *Jingle, jingle.*

After the prescribed half hour, we returned to our meeting room with Paulette. We had a brief group discussion about how we could continue our mindfulness training through other classes, and then we folded our chairs and put them away in a closet. Silently, we eased down a set of stairs and out the front door. I made it all the way home before I turned on my phones.

In the months since, I haven't meditated much, yet the course has had a small—but profound—impact on my life. I've started wearing a watch, which has cut in half the number of times a day I look at my iPhone and risk getting sucked into checking email or the web. On a tip from one of my MBSR classmates, when I'm at a restaurant and a dining companion gets up to take a call or use the bathroom, I now resist the urge to read the news or check Facebook on my phone. Instead, I usually just sit and watch the people around me. And when I walk outside, I find myself smelling the air and listening to the soundtrack of the city. The notes and rhythms were always there, of course. But these days they seem richer and more important. ■





Anhang 4: Wall of Fame

