

# Sehen, was ist

## *Stille als Hinwendung zur Welt*

Beatrice Eyer und Barbara Pamment arbeiten in jeweils eigener Praxis unter dem Dach des «Institute for Mindfulness». Die von ihnen angewandten Mindfulness-basierten Methoden und Haltungen (MBSR bzw. MBCT) fördern wertschätzende Metakognition und gelassenen Umgang mit Wandel. Zentral dabei sind die Schulung von Aufmerksamkeitsregulierung, Akzeptanz der Erfahrung im Moment und wohlwollendes Interesse für die habituellen Bewertungs- und Reaktanzmuster.

---

*Elisabeth Sperandio*

---

*Inwiefern erleben Sie Ihre Arbeit als sinnvoll?*

*Beatrice Eyer:*

Die Aufgabenstellungen, die wir als Beraterinnen bekommen, drehen sich oft eher versteckt um das Thema Sinn und Sinnlosigkeit. Ich erlebe mich selber immer wieder als Suchende und neu Suchende, von daher ist es ein Privileg, sich mit Sinnthemen beruflich auseinanderzusetzen.

*Barbara Pamment:*

Ich wollte eigentlich Archäologin werden. Für mich ist das Erkunden und Zusammenfinden von Teilen der Konstruktion von Sinn das Wesentliche. Ich verstehe meine Rolle als eine, die ermutigt, alle Teile anzuschauen, auch die, welche von den Klientinnen und

Klienten gewohnheitsmässig abgelehnt und auf die Seite geschoben werden wollen. Es geht darum, diese gemeinsam auszuheben, zu putzen und zu betrachten und ggf. zu integrieren. In der Achtsamkeitspraxis kommen wir in ein Gelände, in dem wir graben, aber die Fundstücke vielleicht etwas anders verwerten als in der Psychologie oder in der Führungslehre.

*Sie sprechen das Thema Führung an. Inwiefern begegnen Ihnen Sinnfragen im Kontext von Führung?*

*Barbara Pamment:*

Viele Führungskräfte sind in der Sinnkrise, wenn die Profitausrichtung nicht genügend mit einer gelebten Haltung von «Mensch sein» ausbalanciert ist. Das «Mensch sein» einer Führungskraft ist nicht mehr wichtig, sondern nur die Wirkung, der Beitrag zu Wachstum im Sinne von Profit.



*Beatrice Eyer:*

Es hat auch damit zu tun, in welcher Lebensphase diese Person ist. Ich habe schon Führungskräfte erlebt, die – was auch immer die Firma produziert oder wie angetrieben sie für die Firma arbeiten müssen – kein Problem damit haben. Bewusstsein für das Thema Sinn entsteht oft dann, wenn Führungspersonen an die Grenzen der Kräfte kommen, wenn ihr Schlaf gestört ist, zu Hause erste Anzeichen von Erschöpfung oder Schwierigkeiten auftreten.



**Beatrice Eyer,**  
MSc., Prozessbegleitung, Team- und Organisationsberatung, Inhaberin & Geschäftsführerin mga coaching-center, MBSR Lehrerin, Gründungsmitglied MBSR Wallis & Institute for Mindfulness.  
eyer@mga-coachingcenter.ch

*Barbara Pamment:*

«Ich muss meinen Beitrag noch besser leisten, mich noch besser fühlen, mehr optimieren, muss mich noch besser verkaufen.» Diese Verknüpfung sehe ich oft. In vielen Aufträgen ist die Sinnfrage verdeckt, es geht in erster Linie darum, Lösungen zu entwickeln. In begleiteten Organisationsprozessen ist es unsere Aufgabe, zuerst einmal zu verlangsamen, Diagnosen zu ermöglichen. Die Sinnfragen treten erst in zweiter oder dritter Linie in Erscheinung. Sinngestaltung vollzieht



**Barbara Pamment Psychologin,**  
MSt in MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy), Oxford, Beraterin für Organisations- und Führungsentwicklung, Coaching, Mindfulness-Trainings. Vorsitzende des Institute for Mindfulness.  
barbara@instituteformindfulness.org

sich im kollektiven, organisationalen Kontext – das ist dann ein Ringen, das oft mit Leiden verbunden ist.

*Wie bringen Sie Mindfulness in Ihre Beratung ein?*

*Beatrice Eyer:*

Indem wir beispielsweise den Mut haben, Interventionen der Stille hineinzubringen. Wir halten das Gespräch an und lernen zu beobachten: Was tut sich im Körper? Wie ist die Stimmung, das Empfinden? Was geht ab im Kopf – was für Gedanken sind da?

*Und ausserhalb der Beratungssituation?*

Wir oder unsere Klientinnen und Klienten beginnen den Morgen mit einer sog. Atempause: Mit was bin ich da? Auf was richte ich mich aus? Was steht heute an? Dazu braucht es Mut, sich dem zu stellen, was ist. Das ist nicht immer nur schön, es kann auch schrecklich sein. Doch wir schauen hin und halten es aus. Wir erkennen, welche Gedanken den Taten und Worten vorausgehen. Wir klären, was hilfreich ist, was nicht. Damit entsteht die Möglichkeit, sich zu entscheiden. Das sind schöne grosse Worte, aber ich denke, mit diesen kleinen Schritten im Alltag können wir viel erreichen.

*Ich höre «kleine Schritte», stelle mir aber vor, dass dies für viele Führungskräfte eine grosse Herausforderung darstellt?*

*Beatrice Eyer:*

Hier kommt der wunderbare Teil herein: Erlauben, was ist. Auch Widerstand. Wenn ich mich gegen Unangenehmes wehre und es nicht annehmen kann, meldet es sich noch stärker. Ich kann die Erfahrungen nur annehmen, wenn ich mich annehme. Und die Wertschätzung von mir selbst ist eigentlich der Anfang, den wir aufbauen können. Da ist eine sehr schöne Verbindung, doch sie ist manchmal auch erschütternd, traurig.

*Und wie zeigt sich dies in Organisationen?*

*Barbara Pamment:*

Was ich hier als Leiden beobachte, ist der hohe Lösungsdruck. Dieses «Es muss besser werden». Eigentlich wissen alle schon die Lösungen, nur nicht die gleichen. Und dann stellt sich die Frage, wer die Macht hat, um die beste Lösung zu portieren. Meine Einladung an die Person, die Gruppe oder das System ist, zu beobachten, was in diesem Lösungsgerangel im eigenen Körper und im sozialen System erlebt wird, in Stille. Aus der Stille entsteht ein Weg aus der Tunnelsicht hin zu verschiedenen Perspektiven und Lösungen.



*Wie nachhaltig gelingt es nach Beratungen und Trainings, diese «neue» Praxis zu integrieren?*

*Beatrice Eyer:*

Es braucht weitere Begleitung, weil die alten Gewohnheiten viel stärker sind als die neu gemachten Erfahrungen. Wir bieten z.B. sog. Freitagsimpulse an, d. h. wir schicken eine Nachricht als Erinnerung für das entsprechende Haltungsthema. Teilweise wird das Konzept der Achtsamkeit auch im Rahmen von Leitbildern oder Führungsgrundsätzen verankert.

*Barbara Pamment:*

Mindfulness ist etwas, das Individuen praktizieren und in ein System hineinragen. Systeme können



strukturell dazu beitragen, dass diese Einzel-Achtsamkeit sich hilfreich verbinden kann.

Oft wird beispielsweise die Sitzungskultur verändert, weil gerade dort viele leiden. Es gibt eine Glocke, die von jeder Person bedient werden kann und zum Innenhalten einlädt. Oder neue Bürolösungen beinhalten Räume, in denen es erlaubt ist, still zu sein. Das wird von vielen geschätzt.

*Wo liegt nun die Verknüpfung der von Ihnen beschriebenen Praxis und dem Thema «Sinn»?*

*Barbara Pamment:*

Für mich hat es ganz wesentlich mit dem erlaubenden Wahrnehmen meiner Konstruktionen von Sinn und

Unsinn und dem weiteren Umgang damit zu tun. Welche Wirkungen hat das auf mein Leben und auf das der anderen?

*Beatrice Eyer:*

Das führt uns zur Erkenntnis: Ich habe die Möglichkeit zu wählen. Ich bin nicht ein Opfer dieser Umstände. Darin liegt eine grosse Freiheit.

Der Begriff «Rückzug in die Stille» ist im Zusammenhang mit der Mindfulness-Arbeit kritisch zu sehen. Rückzug ist nur ein Teil der Stille, sie sollte aber mit einer «Hinwendung zum Du, zur Welt», gekoppelt sein.