

"Kann Yoga helfen die Arbeitswelt zu humanisieren?"

Eine Gesprächsrunde (Deutsches Yoga Forum 3/1997)

Die Gesprächsteilnehmer:

Ulrich Fritsch, Yogalehrer BDY/EYU, moderierte das Gespräch

Tobias: Referent im Bundesministerium für Wirtschaft

Max: Konstruktionsleiter in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen mit 120 Beschäftigten. Die Firma baut Maschinen, die Investitionsgüter sind.

Manfred: Prokurist in einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen, einem Montagebetrieb in der Baubranche. Die Firma baut Klima-, Sanitär- und Installationsanlagen und hat etwa vierzig Beschäftigte.

Günther: Interner Unternehmensberater in der Automobilindustrie.

Ulrich: Wenn ihr am Montag wieder arbeiten geht, dann seid ihr wieder in euren alten Arbeitsbedingungen und -strukturen. Die Frage ist nun: Besitzt Yoga über die Veränderung von euch als einzelne Personen hinaus die Kraft, innerhalb des Betriebes etwas zu verändern in Richtung Humanisierung der Arbeitswelt?

Tobias: Ich arbeite als Referent im Bundesministerium für Wirtschaft. Für mich besteht die Spannbreite dieses Themas zwischen den Polen individuelle Entwicklung einerseits und weltwirtschaftliche Entwicklung andererseits. Ich habe jedoch keine Vorstellung davon, wie Yoga mit internationaler Handelspolitik zusammenhängen könnte. Abläufe im Betrieb sind hingegen sehr viel näher an den einzelnen Menschen.

Max: Ich bin Konstruktionsleiter in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen. Ich habe in meinem Bereich einen großen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum. Wenn ich etwas dazu sagen soll, wie Yoga im betrieblichen Bereich, also über mich hinaus, wirkt, dann kann ich das nur anhand meiner individuellen Bedingungen sehen: wo ich meine Schwierigkeiten habe, und wo ich durch Yoga Stärkung erfahre.

Die Ziele, die ich im Rahmen meiner Gestaltungsmöglichkeiten verwirklichen möchte, sind vor allem durch mein Elternhaus und meine Erziehung geprägt worden und nicht durch Yoga. Aber mit Yoga habe ich das Gefühl, daß ich insgesamt körperlich und geistig stabiler werde und dadurch die Dinge, die ich mir vorgenommen habe, sicherer, standfester und gleichmäßiger durchführen kann.

Manfred: Ich bin Prokurist in einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen. Wenn ich definieren soll, inwieweit Yoga über meine persönliche Weiterentwicklung hinaus anwendbar ist, so muß man erst einige Randbereiche festlegen, damit beispielsweise das Unternehmen selbst nicht in seiner Existenz gefährdet ist.

Wenn man yogische Grundlagen in die Geschäftswelt tragen will, kann das sehr gravierende Veränderungen notwendig machen, die die Geschäftsrundlagen dann vernichten können, das heißt die das Unternehmen zugrunde richten können. Die erste Voraussetzung muß sicherlich sein, daß eine gewisse Rentabilität des Unternehmens bestehen bleibt. Und gerade in einem Dienstleistungsbetrieb richtet man sich nach den Wünschen derer, die diese Dienstleistung abfordern. Und diese Dienstleistung muß man zu einem günstigen Preis erbringen. Damit ist erst einmal eine Basis gegeben, auf der ich

versuchen kann, im personellen Bereich Rahmenbedingungen zu schaffen, die vielleicht humanitärer sind als der normale übliche Arbeitsrahmen. Solche Rahmenbedingungen bedeuten in der Regel mehr Kosten. Und dafür hat man heute kaum noch Freiraum. Das erschwert es sehr, interdisziplinäre Maßnahmen so zu ergreifen, daß das einerseits kostenneutral bleibt und andererseits auch nicht leistungsmindern ist und damit die Grundfunktion des Unternehmens gewahrt bleibt.

Das sind die Voraussetzungen, die ich voranstellen möchte - inwieweit die praktische Anwendung von Yoga sicherlich möglich ist, möchte ich der Diskussion vorbehalten.

Günther: Ich bin interner Berater in der Industrie; für die Frage, ob Yoga die Kraft besitzt, Bedingungen im Betrieb zu verändern, dafür müßte näher definiert werden, welche Bedingungen eigentlich. Rahmenbedingungen wie Strukturen und Abläufe in unserer Firma werden vom Profit, von der Wirtschaftlichkeit bestimmt. Das ist die Handlungsmaxime, an der alles andere ausgerichtet werden muß. Als interner Berater sehe ich mich auch als Organisationsentwickler. Ich gehe davon aus, daß sich neben der Organisation auch der Mensch weiterentwickeln will und kann. Der Mensch darf nicht Opfer der Veränderung werden, sondern soll sich einbringen, beteiligen und diese Veränderung aktiv mitgestalten.

Ich bin überzeugt, daß ich durch Yoga im persönlichen Umgang mit anderen Menschen profitiere, zum Beispiel wenn ich mit ihnen rede über die Probleme, die sie haben, über ihre Ängste, daß ich mich dann besser in sie einfühlen kann. Wenn ich zum Beispiel ein Beratungsgespräch führe, geht es manchmal auch darum, den Kunden wieder handlungsfähig zu machen. Da hilft mir Yoga sehr.

Ulrich: Wer sind deine Kunden innerhalb des Betriebs?

Günther: Das geht los vom Werker über den direkten Vorgesetzten, den Meister bis zum Teamleiter und Abteilungsleiter.

Ulrich: Empfindet ihr das, was ihr aus dieser Yoga-Woche für euch herausgezogen habt und woran ihr an euch arbeitet, nicht als Widerspruch zu eurer Stellung in eurem Betrieb mit den damit verbundenen Aufgaben und Anforderungen?

Manfred: Der Konflikt ist sicherlich vorprogrammiert, dauerhaft vorhanden. Yoga einzubringen in den Arbeitsprozeß, würde ich in erster Linie über meine individuelle Entwicklung versuchen, um darüber eine Wirkung, Ausstrahlung zu erzielen; das wird schon etwas ausmachen. Bei einem Betrieb in unserer Größenordnung ist das schon mit einer gewissen Strahlwirkung verbunden. In einem großen Unternehmen wie bei Max oder Günther ist das sicherlich schwieriger. Aber yogische Elemente in der Arbeitswelt würde einer gesonderten Untersuchung bedürfen, was man da im einzelnen tun kann und tun sollte.

Max: Ich meine, das, was in einem Betrieb Schwierigkeiten macht, ist der menschliche Umgang, zum Beispiel ob Informationen weitergereicht oder gebunkert werden oder ob jemandem einen Tag vorher gesagt wird, "du darfst jetzt gehen". Es gibt ja heute den Begriff "Mobbing", aber das hat es schon immer gegeben, daß gemauert wird. Und da den Umgang so zu gestalten, daß er menschlicher wird, daß man mit Freude zur Arbeit geht, dazu hilft mir Yoga, weil es mich entspannt und ich nicht gleich finstere

Machenschaften wittere. Vieles klärt sich, wenn man der Sache nachgeht, oft sind es ganz einfache Dinge, die sich hochgeschaukelt haben. Dieser menschliche Bereich ist - wenigstens für eine kleine Firma - ein entscheidender Bereich. Und wenn der läuft, funktioniert auch der Betrieb. Und dabei hilft mir persönlich Yoga, weil es mich standhafter und sicherer macht.

Günther: Die wirtschaftlichen Zwänge, denen eine Firma unterliegt, sind einfach da, die sind nicht wegzudiskutieren. Und es geht nicht, "Yoga" in einem Betrieb einzuführen. Aber ich kann durch meine Erfahrung mit Yoga und durch meine Einstellung zu meinem direkten Umfeld etwas bewirken. Und auch bei meinen Kunden kann ich darauf achten - das gehört auch zu meinem Job -, daß der Mensch nicht auf der Strecke bleibt, daß er jemanden hat, den er ansprechen kann. Dafür sind wir als Team in unserem Betrieb da, und wenn jemand Probleme hat, kann er zu uns kommen, da haben wir schon ein Vertrauensverhältnis aufgebaut. Genau da, wie du eben schon gesagt hast, Max, zu schauen, wie wird kommuniziert, wie gehen die Mitarbeiter miteinander um, wie ist die Stimmung, die Motivation. Und ich schaue, wo ich etwas dazu beitragen kann, daß sich diese Arbeitsbedingungen verbessern. Und wenn mir dabei Yoga hilft, dann ist das für meine Tätigkeit auch hilfreich. Nur ist es nicht möglich, den Nutzen zu quantifizieren.

Manfred: Die Frage ist, ob Yoga dazu notwendig ist. Das sind doch einfach normale mitmenschliche Dinge, die man versucht zu erfüllen, die ich nicht unbedingt der Yoga-Lehre entnehmen muß, die auch in anderen Bezugssystemen vorhanden sind. Für mich selber ist Yoga sehr hilfreich, und dadurch strahle ich auch aus. Nur inwieweit ich in unserem Betrieb wirklich yogische Elemente einbauen kann, dazu fällt mir nichts ein. Da wüßte ich keine Ansatzpunkte in meiner Arbeitswelt.

Tobias: Der Konflikt zwischen hier, im Urlaub mit yogischen Übungen und zu Hause auf der Arbeit, also zwischen Freizeit und Arbeitsbereich, ist einfach da; denn es sind zwei verschiedene Lebenswelten. Andererseits ergänzen sie sich auch. Das ist die individuelle Ebene, die hat Auswirkungen darauf, wie ich meine Arbeit mache, aber auch darauf, welche Ziele ich mir sonst noch stecke.

Ich kann zum Beispiel sagen: "Ich schaffe die Karriere: ich möchte noch was erreichen, aufsteigen usw. Und dafür muß man etwas tun." Oder ich kann sagen: "Das ist es mir nicht wert, das Verhältnis Verdienen und Arbeitsstress, den ich aushalten muß, stimmt nicht."

Und das gilt, zumindest theoretisch, auch für eine Volkswirtschaft. Ich kann überlegen: Reicht mir ein Prozent Wachstum, oder will ich fünf Prozent Wachstum haben? Das ist zwar nicht direkt umsetzbar, aber wenn sich ganz viele Personen dafür entscheiden: "Ich komme mit dem aus, was ich habe" - dann kann man sich vorstellen, daß der Arbeitsdruck nicht intensiviert wird. Denn letztlich ist es eine Entscheidung von ganz vielen einzelnen, welcher Bedarf an Produkten vorhanden ist.

Ulrich: Wenn wir die heutige Situation unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachten, so haben wir doch gar nicht mehr die Wahl, ob wir jetzt fünf oder zehn Prozent Wirtschaftswachstum wollen oder ob uns auch ein Nullwachstum genügt. Sondern heute sind wir doch in einer Situation, daß die Art und Weise, wie wir leben, wie wir produzieren und konsumieren, uns in eine Krise geführt hat, die das Überleben

insgesamt in Frage stellt. Müssen wir nicht völlig anders leben und wirtschaften, um überhaupt überleben zu können?

Tobias: Dazu gehört auch die Frage: Wie weit bin ich bereit, bestimmte - zum Beispiel gesetzliche - Regelungen und Auflagen zu ertragen, sowohl als Individuum als auch als Unternehmen? Das spiegelt sich letztlich auch in politischen Willensäußerungen wider. Wenn ganz viele Leute dazu kämen zu sagen: "Mir ist eine saubere Luft wichtiger als ein Wirtschaftswachstum für ein bestimmtes Prozent", dann kann man das machen. Man kann Autos produzieren, die einen anderen Motor haben und die sparsamer und umweltfreundlicher fahren. Aber dies muß der Kunde wollen und letztlich die Gesellschaft insgesamt. Und wie sich ganz viele Leute entscheiden, ist auch abhängig von der gesellschaftlichen Stimmung. Und diese Stimmung kann durch ganz viele Dinge beeinflusst werden - letztlich auch durch eine innere Haltung. Und damit sind wir ganz schnell wieder bei Yoga, oder umgekehrt: Wenn ich Yoga mache, bin ich ganz schnell bei solchen Fragen. Manfred: Wenn der Informationsgehalt des Yoga wirklich der breiten Masse so zugänglich wird, daß die Erkenntnis daraus erwächst - wie es von der Grünen Partei zum Beispiel letztlich auch versucht wird und hier im Yoga aus einem etwas übergreifenderen Blickwinkel heraus -, dann wäre vielleicht das Feld dafür geebnet, mit entsprechenden Maßnahmen in die Arbeitswelt einzugreifen. Aber das ist der zweite Schritt.

Der erste Schritt ist der, daß möglichst viele Menschen erkennen, daß es so nicht weitergeht und auch bereit sind, Einschränkungen in Kauf zu nehmen, um dann auf der Basis eines gesicherten Überlebens ökologische Maßnahmen zu ergreifen. Dann kann ich auch innerhalb der Arbeitswelt ganz anders operieren, weil eine gewisse Grundbereitschaft dafür da ist. Dann sind auch die Anforderungen an den Gewinn nicht mehr so hoch, weil das Ganze etwas heruntergeschraubt ist.

Tobias: Ich will nicht sagen, daß Wachstum gegen Null gehen soll. Wachstum ist etwas sehr Abstraktes. Wenn wir hergehen und weniger Autos produzieren, dafür aber jeder zum Beispiel sagt: "Ich will meinen privaten Yogalehrer haben", dann ist das auch Wirtschaftswachstum. Aber ich konsumiere etwas ganz anderes ...

Manfred: Einen Augenblick: Wir sind ein Land, das vom Export lebt. Wir können unseren Yogalehrer nicht exportieren, sondern wir exportieren Autos, und dadurch kommt Geld in unser Land. Auf diese Weise erreichen wir unser hohes Lebensniveau.

Tobias: Mir ist schon klar, daß es nicht darum gehen kann, sich aus der internationalen Arbeitsteilung zurückzuziehen. Worum es mir geht, ist, daß ich das Geld, das ich für ein Auto ausbebe, auch für etwas anderes verwenden kann. Wir treffen im Alltag unzählige Entscheidungen, und die sind jeweils von unseren Geisteshaltungen abhängig.

Wenn die Leute durch Yoga oder ähnliche Übungswege ihre Entscheidungen bewußter treffen, also zum Beispiel die Folgen ihrer Entscheidungen mitbedenken, dann kann das zu einem anderen Konsumverhalten führen, und das wiederum beeinflusst die Produkte.

Und um auf deine Bemerkung mit dem Lebensniveau zurückzukommen: Ich kann ja beispielsweise statt mit dem Auto mit der Bahn fahren, das reduziert die ökologische Belastung, und ich kann das Geld, das ich sonst für das Auto ausgegeben hätte, für meinen Yogalehrer verwenden. Dann habe ich keinen geringeren Lebensstandard.

Und so treffen wir Milliarden von kleinen und großen Entscheidungen, die durch den Einfluß von Yoga vielleicht anders ausfallen; und das kann auch unsere Gesellschaft und die Produktion verändern.

Max: Wir hatten ja über Ziele und Bewertung der Zukunft gesprochen. Und ich hatte vorhin gesagt, daß meine Vorstellungen, was ich verwirklichen will, nicht aus dem Yoga kommen, sondern aus der Prägung durch mein Elternhaus und meine Erziehung, und daß Yoga eine andere Bedeutung für mich hat.

Was du gesagt hast, Ulrich, kommt mir sehr westlich vor. Das einzige konkrete Ziel, das ich im Yoga kennengelernt habe, ist, daß empfohlen wird, vegetarisch zu essen, was gut begründet wird. Aber es gibt sonst keine konkreten Zielvorstellungen, was eigentlich erreicht werden soll, sondern nur eine Entwicklung dahin, die Realität besser erfassen zu können. Aber was daraus folgt, was man damit machen soll, wird nicht konkret gesagt. Von daher ist es natürlich schwer, wenn wir vom Yoga im Betrieb sprechen. So kann eigentlich nicht über Ziele gesprochen werden, die wir erreichen wollen, sondern zunächst nur mal darüber, daß wir die Realität besser erfassen können.

Ulrich: Es gibt im Yoga keine Beschreibung, wie man genau zu leben hat. Noch weniger gibt es Beschreibungen darüber, wie die Wirtschaft oder die Gesellschaft auszusehen hat, in der man lebt. Das alles ist Produkt einer Geisteshaltung, die möglichst ungetrübt wahrnimmt, was in einem und um einem herum passiert.

In unserem Alltag sind wir ständig gezwungen, Entscheidungen zu treffen: Was esse ich? Was konsumiere ich im weitesten Sinne? Wie lebe ich? Wie verhalte ich mich meinen Mitmenschen gegenüber? usw. Diese Entscheidungen prägen die Art und Weise, wie ich lebe. Und sie prägen in der Summe die Art und Weise, wie die ganze Bevölkerung lebt und wie der Staat funktioniert.

Noch schwieriger wird es dadurch, daß wir in Deutschland keine lange Yoga-Tradition haben. Fragen, die sich mit diesen konkreten Lebensverhältnissen aus gesellschaftlicher Sicht auseinandersetzen, sind bei uns noch gar nicht breiter diskutiert worden auf der Basis von Yoga. Es gibt im Yoga-Konzept durchaus Hinweise, wie ein Verhalten aussehen sollte. Aber die sind sehr abstrakt, das sind die sogenannten "yamas" und "niyamas". Ihren Sinngehalt auf unsere Situation heute zu übertragen, steht noch aus.

Max: Du setzt also voraus, daß unsere Produktionsverhältnisse unbedingt geändert werden müssen, daß sie so nicht vernünftig sind, weil sie unsere Lebensgrundlagen zerstören. Aber es kann doch nicht sein, daß wir zurück wollen zu der Arbeit eines indischen Bauern, die sicherlich nicht so arbeitsteilig ist wie unsere Arbeit. Natürlich kann nicht die ganze Welt den Standard haben wie wir, dann kommt es zu einem Kollaps. Aber ich wehre mich dagegen zu sagen: Unsere Wirtschaftsmechanismen sind schlecht und müssen wieder auf irgendeinen anderen Zustand zurückgebracht werden. Unsere Wirtschaft ist sehr leistungsfähig und wirkungsvoll gewesen; wir haben keine Hungersnöte mehr - das ist ja auch kein Zufall. Nur - was gibt es für Möglichkeiten der Veränderung, die ich für sinnvoll halten würde?

Also innerhalb unseres Betriebs würde mich mir zum Beispiel wünschen, daß es einen besseren Informationsaustausch gibt. Konstrukteure sitzen oft auf ihrem Wissen und

teilen es anderen nicht mit und stellen damit auch ein Produktionshemmnis dar. Außerdem könnte ich mir vorstellen, daß Ungerechtigkeiten in der Bezahlung verändert werden. Aber was Yoga dazu beitragen könnte, bezieht sich nur auf Wirkungen, die im besseren Erfassen der Realität besteht und daß man dadurch den Bereich, den man selbst verantwortet, also im direkten menschlichen Kontakt, etwas verbessert.

Aber in den großen Produktionsstrukturen wird man sicher nichts ändern. Wir werden, das hoffe ich jedenfalls, auch noch in zwanzig Jahren ähnliche Kompressoren für Schiffe bauen und unser Brot damit verdienen.

Manfred: Also Yoga ist ein innerer, individueller Weg und kein Gemeinschaftsweg - so verstehe ich es vom Grundangebot des Yoga her -, daß es mich persönlich angeht und nicht so sehr eine soziologische Richtung, die ich verallgemeinernd in eine Gesellschaft hineinbringen kann.

Deshalb glaube ich auch, daß wir als Ergebnis dieser Diskussion letztlich dabei hängenbleiben werden, daß sich Yoga auf uns als Individuen bezieht - vielleicht mit der Zielsetzung, das eine oder andere Individuum mit in diese Linie zu bringen und über unsere Ausstrahlung den Yoga in die Alltagswelt einzubringen. Nach meinem heutigen Wissensstand sehe ich keine andere Möglichkeit.

Tobias: Also es ist kein irgendwie gearteter Sozialismus, wobei ich jetzt nicht die DDR meine oder so; Yoga ist kein Gesellschaftsmodell, das ich mir vorstelle und dann versuche umzusetzen, sondern es ist ein individueller Weg. Und selbst wenn alle Deutschen Yogis wären, wüßte man nicht, was dabei rauskommt, zum Beispiel wie die Nachfragestrukturen aussähen, welche Arbeitsbedingungen die Leute haben wollen ... das ist eine Frage der Verhandlungen ... Insofern kann es so ein großes Modell gar nicht geben.

Manfred: Und es muß geklärt werden, welche Ansprüche das Individuum hat und das gesamte Volk. Und wir müssen uns als Yoga-Übende davor hüten, uns als Elite zu sehen und den Leuten vorzuschreiben, wie sie zu leben haben.

Ulrich: Das wäre sicherlich fatal ...

Manfred: Ich habe es bewußt so ketzerisch gesagt. Jeder Mensch ist auf einem bestimmten Entwicklungsstand, wo er bestimmte Dinge braucht. Ich brauche jetzt zum Beispiel meinen BMW 7, mit dem ich mit 220 km/h auf der Autobahn fahren kann. Und irgendwann verändere ich mich und mein Konsumverhalten. Wenn wir uns also überlegen, wie wir da eingreifen können, dann müssen wir uns davor hüten, allzusehr die Menschen zu manipulieren.

Günther: Ich will sehen, was ich vom Yoga profitieren kann und habe dabei nicht den Anspruch, daß Yoga die Philosophie meiner Arbeit wird.

Tobias: Inzwischen sind wir ja von diesem Zustand gar nicht mehr so weit entfernt. So wird zum Beispiel Leuten im Top-Management die Aufgabe gestellt, Bungeejumping zu machen, um die Erfahrung von Grenzüberschreitungen zu machen. Es kann also durchaus sein, daß man erkennt, daß Yoga die Produktivität steigern hilft. Das würde allerdings bedeuten, daß Yoga instrumentalisiert wird auf ein ganz bestimmte Ziel hin,

nämlich auf die Steigerung des Profits. Und das muß sich zum großen Teil - nicht komplett - beißen mit dem Anspruch, die individuelle Entwicklung zu fördern, wohin auch immer sie mich führen mag.

Natürlich kann das heißen, daß ich menschenfreundlicher oder ruhiger werde und einen klareren Blick auch auf die geschäftlichen Realitäten habe. Trotzdem komme ich immer in den Konflikt zwischen meinem persönlichen Bereich, meinen persönlichen Lebenszielen und dem, was der Arbeitsplatz von mir verlangt, wo immer er auch sein mag, ob im sozialen Bereich oder in der Wirtschaft. Diesen Konflikt werde ich nie lösen können.

Und ich fände es schade, wenn Yoga so stark funktionalisiert werden würde, daß man ihn einsetzt, um die Produktivität zu steigern. Natürlich hat das auch positive Auswirkungen auf meine gesamte Lebenssituation, wenn ich mich am Arbeitsplatz wohlfühle, mich dort besser verhalte und gesünder bin. Aber Yoga würde dann sehr stark reduziert.

Das Gespräch wurde aufgezeichnet von Ulrich Fritsch