

Achtsamkeit

Achtsamkeit (engl. *mindfulness*) ist noch voraussetzungsreicher als das ohnehin so knappe Gut der Aufmerksamkeit. Achtsame Menschen sind imstande, auf Stereotypen zu verzichten und sich vielleicht sogar von festgefahrenen Vorurteilen zu befreien. Der Ursprung der Achtsamkeit liegt im Buddhismus mit seiner dreifachen Ausrichtung auf Körper, Rede und Geist. In der Achtsamkeit registrieren wir das Wahrgenommene, ohne es sofort mit unseren Gedanken und Gefühlen und unserer Sprache gefangen zu nehmen. Wir werden uns bewusst, wie sehr unsere Sichtweise unzweckmäßig, eingeschränkt oder verengend sein kann, und dass wir die Dinge eben auch aus einem anderen Blickwinkel betrachten können.

Führung ist unter den aktuellen Bedingungen auf Achtsamkeit geradezu angewiesen. Wer heute Führungsverantwortung ausübt, ist mit Unüberschaubarkeit („Wo ist der Anfang und wo ist das Ende?“) und Unbestimmtheit („Morgen kann alles schon ganz anders sein!“) konfrontiert. Er neigt daher berufsbedingt dazu, seine Wahrnehmungen sehr rasch zu ordnen und in Kategorien des Entweder-oder zu platzieren. Gegenüberstellungen wie etwa „gut oder schlecht“, „brauchbar oder unbrauchbar“, „erwünscht oder unerwünscht“ sind Beispiele dafür. Dieser Automatismus ist zwar den meisten Menschen eigen, er wird aber überall

dort, wo das „Rauschen“ an Signalen aus der Umwelt besonders intensiv ist, zur berufsmäßigen Routine. Da diese Routine gerade in der Führung immer auch andere Menschen betrifft, kann sie fatale Folgen haben. Achtsamkeit hilft, diese Vorliebe des Kategorisierens zu erkennen und sogar abzulegen.

Achtsam sind wir *nicht*, wenn wir uns vom „Autopiloten“ im Gehirn steuern lassen. Dieser leistet uns zwar unverzichtbare Dienste, indem er sich energiesparend um jene unfassbare Menge von 11 Millionen Bits (immerhin 1,4 Megabytes) kümmert, die in jeder Sekunde des bewussten Erlebens auf uns einprasseln. Hier haben die eingeschliffenen Gewohnheiten den Vorrang. Veränderungen und neue Lösungswege sind im Autopiloten nicht vorgesehen. Dafür muss unser Bewusstsein einspringen, und zwar mit mickrigen 40 bis 50 Bits pro Sekunde. Nur in diesem Modus können wir achtsam und präsent agieren. Scheitern wird daher, wer sich in seinem Führungsverhalten vom Autopiloten treiben lässt und sich dabei ausschließlich auf seine „Intuition“ oder „Erfahrung“ beruft.

Ein stilles, unparteiisches Beobachten passt allerdings so gar nicht in das Bild einer ständig agierenden Führungskraft. Genau dieses reine und urteilsfreie Wahrnehmen der Moment-zu-Moment-Erfahrung ist jedoch ein Kennzeichen zeitge-

mäßer Führung. Mit einem solchen Wahrnehmen blockiert man sowohl vorschnelles Zensieren („So kann das doch nie funktionieren“) als auch unergiebiges Intellektualisieren („Logisch betrachtet können wir nur so vorgehen“) und unaufhörliches Nachdenken.

Achtsamkeit kann auf zweierlei Weisen eingeübt werden. Die formvollendete Weise ist die *Meditation*. Mit ihr lernt man, die Gegenwart in ihrer Vielfältigkeit wahrzunehmen. Spezielle Übungen zielen auf die Beobachtung und Wahrnehmung der Atmung, des eigenen Körpers sowie den damit einhergehenden Empfindungen, Gedanken und Gefühlen ab. In der Achtsamkeitspraxis des sogenannten „Body-Scan“ „tastet“ der Übende seinen Körper langsam von den Zehen bis zum Kopf gedanklich ab. Wer in die Meditation des *Zen* eintaucht, versucht im Augenblick zu leben, ohne ihn zu beurteilen. Er strebt danach, den Geist zu beruhigen, konzentriert zu handeln, nichts erreichen zu wollen und unabhängig von allem zu sein. ■

AO. UNIV.-PROF. DR. HEINZ K. STAHL



hks-research.at