



# Die Qualität der Aufmerksamkeit bestimmt die Qualität von Entscheidungen

Das Management ist heute mit Situationen konfrontiert, deren Komplexität ständig zunimmt:

Ursache und Wirkung von Ereignissen sind räumlich und zeitlich weit voneinander entfernt. Zum Beispiel sind die aktuellen Treibhauseffekte durch Emissionen vor 1970 verursacht worden.

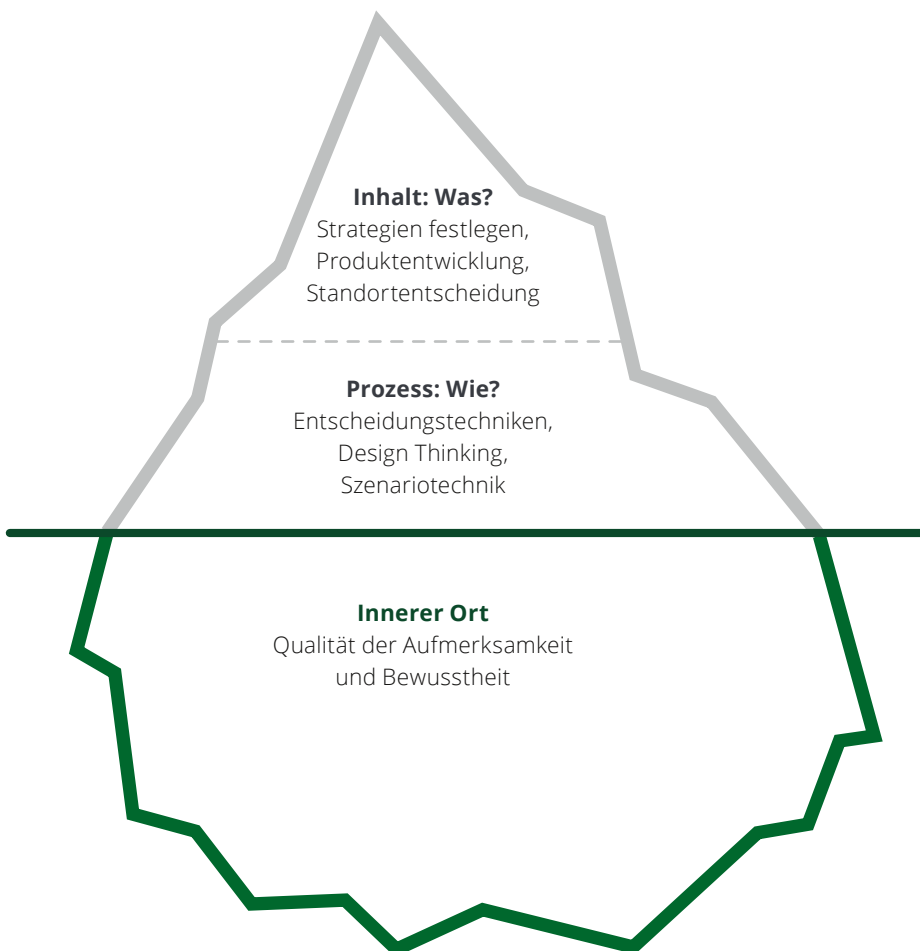
Es gibt sprunghafte Veränderungsdynamiken, d. h. die Zukunft wird anders sein als nur eine Variation der Vergangenheit.

Hinzu kommen gegenläufige Interessen von Stakeholdern, der allgegenwärtige Zeitdruck und die zunehmende Fülle an Informationen, die selektiert und beurteilt werden müssen.

## Es geht dabei um die Fähigkeit, neben den inhaltlichen und methodischen Aspekten auch sich selbst als Person zu reflektieren.

Das kann sich auf die Qualität von Entscheidungen auswirken: Es besteht die Gefahr, dass wichtige Aspekte nicht beachtet und mögliche Konsequenzen nicht hinreichend durchdacht werden mit der Folge falscher Risikoabschätzung. Für Führungskräfte stellt sich dann die Frage, wie sie die Qualität von Entscheidungsprozessen in komplexen Situationen und unter Druck sicherstellen können.

**Abb. 1 – Eisbergmodell von Entscheidungen**

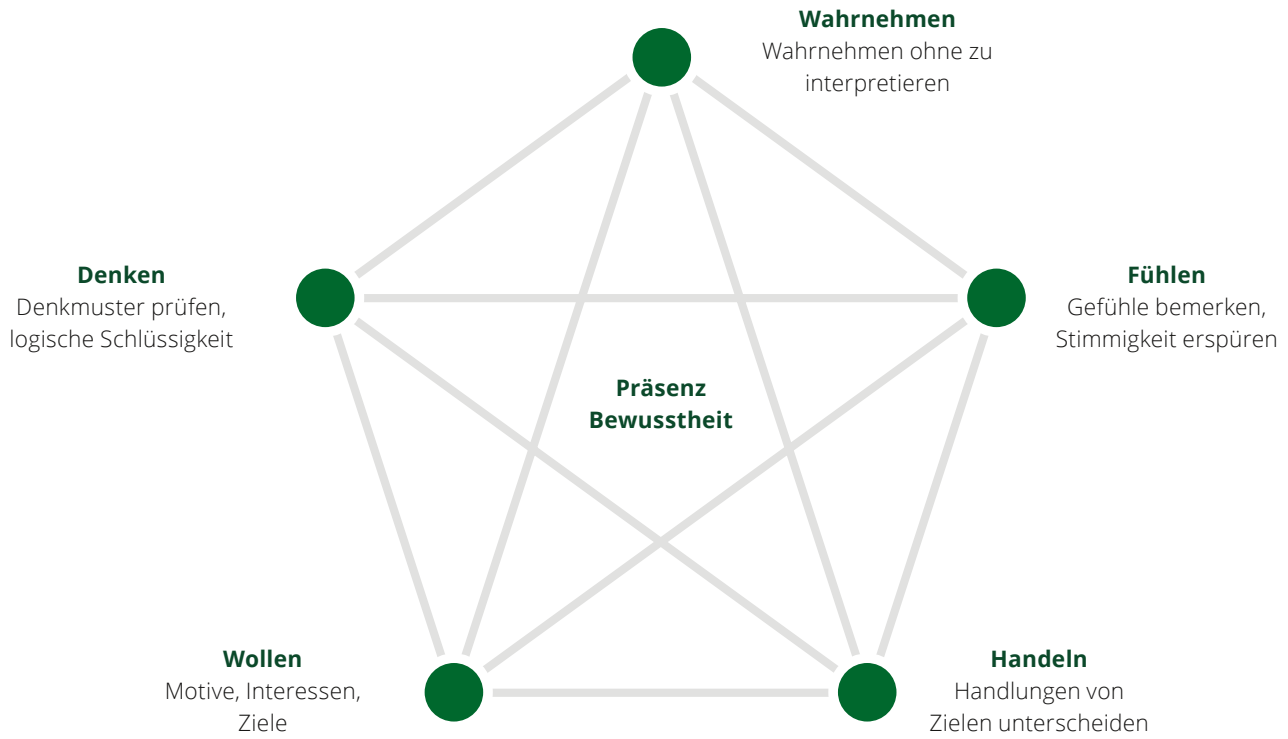


Während die beiden ersten Ebenen in der Regel bewusst gestaltet werden, bleibt der „innere Ort“, der den Entscheidungsprozessen zugrunde liegt, meist im Dunkeln. Es geht dabei um die Fähigkeit, neben den inhaltlichen und methodischen Aspekten auch sich selbst als Person zu reflektieren. Das umfasst unter anderem die eigenen inneren Haltungen, Präferenzen und mentalen Modelle. Insbesondere wenn wir unter Druck sind, greifen wir in unserer Wahrnehmung und im Denken oft auf vertraute Muster und Erfahrungen zurück, um die Komplexität zu reduzieren („kenne ich schon“, „ich weiß schon, was Sie sagen wollen“). Dann geht allerdings die Fähigkeit verloren, auch mal „out of the box“ zu denken und neue, ungewöhnliche Ideen zuzulassen. Hinzu kommt der Einfluss von Emotionen. Aus der Hirnforschung wissen wir, dass Gefühle maßgeblich bei allen kognitiven Prozessen und Entscheidungen beteiligt sind.

Den inneren Ort in den Entscheidungsprozess einzubeziehen bedeutet, diese meist verborgenen Aspekte zu bemerken und neben der Sache auch sich selbst als Person wahrzunehmen. Das beinhaltet, die eigenen Motive und Bedürfnisse zu erkennen, denn sie sind in Diskussionen handlungsleitend und damit auch relevant bei Entscheidungen. Der Management-Vordenker und MIT-Professor Claus O. Scharmer bezeichnet das als den „blinden Fleck der Führung“.

So vermutet Guido Hertel, Direktor des Instituts für Psychologie der Uni Münster, dass einige Entscheidungsträger bei den medienwirksamen Skandalen der letzten Monate „den eingeschlagenen Weg nicht verlassen haben, um das Gesicht nicht zu verlieren.“ Das Fazit von Brian Arthur vom Santa Fe Institute und Pionier der Innovationsbranche lautet dementsprechend: Worauf es im Management letztlich ankommt, ist das, „was in dir selber lebt, woher du tief drinnen in dir selbst kommst.“

Abb. 2 – Bewusstheitsrad



Das Modell der Affektlogik von Luc Ciompi hat in dreißigjähriger Forschung gezeigt, dass die inneren Prozesse von Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln unmittelbar miteinander verbunden sind. Unstimmigkeiten oder Widersprüche in einer Situation lösen Unlustgefühle aus. Da wir über unser Emotionalzentrum bestrebt sind, angenehme Gefühle zu verstärken und unangenehme zu vermeiden, werden negative Informationen oft ignoriert oder bagatellisiert. Stimmige Lösungen hingegen sind mit einem Gefühl von angenehmer Entspannung verbunden („Heureka- oder Evidenz-Gefühl“). Das bekannte Bauchgefühl hat hier seine Wurzeln und ist eine wertvolle Quelle der Inspiration.



# Um die Qualität von Entscheidungs- und Bewertungsprozessen zu erhöhen, ist es daher hilfreich, Denken und Fühlen zu verbinden [ ... ]

Der Hirnforscher Antonio Damasio belegte das in einem Experiment: Versuchspersonen konnten entweder blaue oder grüne Karten ziehen, um ihren Gewinn zu maximieren. Die blauen brachten gelegentlich hohe Gewinne, meist aber schwere Verluste. Grüne Karten erbrachten geringe Beträge, meist aber Gewinne. Nach 50 Versuchen hatten die Versuchspersonen das erkannt und konnten die grünen Karten als die erfolgreichere Strategie benennen. Bereits nach zehn Versuchen zeigten die Personen allerdings schon körperlich messbare Stresssymptome, wenn sie eine blaue Karte wählten. Der „Bauch“ wusste es also schon weit früher als der rationale Verstand.

Um die Qualität von Entscheidungs- und Bewertungsprozessen zu erhöhen, ist es daher hilfreich, Denken und Fühlen zu verbinden und den inneren Vorgängen gegenüber aufmerksam zu sein, ihnen gleichsam zuzuschauen wie aus einer „Hubschrauberperspektive“. Kognitionsforscher bezeichnen diese Fähigkeit als Metakognition.

Es hat sich als hilfreich erwiesen, zunächst innerlich einen Schritt zurückzutreten, dabei den eigenen Atem wahrzunehmen und darüber die Präsenz des Augenblicks zu spüren. Das gilt insbesondere bei Zeitdruck und in emotional aufgeladenen Diskussionen. Lucien Berlinger, Vorstandsvorsitzender der Züricher Kantonalbank Österreich, praktiziert das seit vielen Jahren: „Wenn bei mir Sturm im Kopf ist, ich nicht weiß, was ich tun soll und (... dann innehalte), kommt die Ruhe und mit der Ruhe die Klarheit, Lösungen als solche zu erkennen.“

Den Nutzen dieser Praxis haben mittlerweile viele Unternehmen erkannt. Google war einer der Pioniere mit seinem Führungskräfteprogramm „Search Inside Yourself“. Peter Bostelmann hat bei SAP weltweit für die Führungskräfte den Bereich „Global Mindfulness Practice“ aufgebaut: „Das Ziel ist, den Geist ins Hier und Jetzt zu holen und völlig im Augenblick zu sein.“ Allein bis 2016 gab es über 2.200 wissenschaftliche Artikel, die sich mit diesem Thema beschäftigen und belegen, dass Mindfulness hilft, aufmerksamer mit sich und seinen Emotionen umzugehen und seine Gefühle in Stresssituationen zu regulieren.





Ideen zu generieren und neue Wege zu beschreiten ist eine zentrale Aufgabe des Managements. Wirklich Neues kann aber erst dann entstehen, wenn der Geist offen ist und sich von vorherigen Erfahrungen auch mal lösen kann. Claus O. Scharmer spricht von der inneren „leeren Leinwand“ als Voraussetzung für einen innovativen, schöpferischen Prozess, der „Landebahnen der Zukunft“ ermöglicht. Bewusstes Innehalten und absichtslos den Augenblick wahrzunehmen ermöglicht uns durch intuitive Intelligenz zu spüren, welche Zukunftsimpulse aus dem Möglichkeitsraum entstehen.

Diese **Bewusstseinstechen kann man trainieren**, beispielsweise

- sich vor einem Meeting eine Minute innerlich sammeln, die vorhergehenden Eindrücke loslassen und sich fokussiert auf das Bevorstehende ausrichten .
- beim Autofahren für einige Minuten das Radio ausschalten und dafür den eigenen Atem wahrnehmen.
- Zeiten zwischen den Gesprächen und Aktivitäten nutzen, um sich zu zentrieren.
- auf einen Diskussionsbeitrag nicht sofort reagieren, sondern ihn erst mal „sacken lassen“, um eine Verständnisfrage zu stellen oder die zugrundeliegende Annahme des Arguments zu überprüfen.

Genauso wie ein professioneller Musiker nur mit einem gut gestimmten Instrument Spitzenleistungen erbringen kann und damit sein Publikum begeistert, brauchen Führungskräfte neben dem fachlichen und methodischen Know-how eine geschärfte innere Aufmerksamkeit, um die komplexen Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Der Königsweg dazu sind regelmäßige Übungen der Besinnung und Stille, um den inneren Ort als Quelle von Präsenz und Bewusstheit zu kultivieren.

#### **Rainer Paszek**

Trainer, Systemischer Berater und Mediator, Berater beim Terra-Institute, Experte für Organisationsentwicklung und Mindful Organizations  
<https://www.terra-institute.eu/>