

Wachsamkeit und Aufmerksamkeit

Seit das Aufmerksamkeitsdefizit ADS immer häufiger auch bei Erwachsenen diagnostiziert wird, wissen wir, dass Aufmerksamkeit eine ebenso wertvolle wie knappe Ressource ist. Ihr Wert zeigt sich gerade wenn sie fehlt und in komplexen Situationen nur mit hyperaktiver Wachsamkeit agiert wird.

Das Notprogramm der Wachsamkeit

Es ist noch gar nicht lange her, dass im Umgang mit Komplexität einfach ein Mehr an Rationalität gefordert wurde: Hätten wir nur genügend Daten für eine rationale Analyse, würden wir am Ende schon die „richtige“ Entscheidung treffen. Der Abschied von dieser naiven Forderung ist längst vollzogen und es wird deutlich, dass, was im Umgang mit Komplexität fehlt, nicht ein Mehr an Rationalität ist, sondern etwas, über das diese gar nicht verfügt.

Warum auch sollte das Notprogramm hyperaktiver Wachsamkeit aktiviert werden, wenn die bisher so erfolgreiche Rationalität auch für den Umgang mit Komplexität ausreichen würde? Sie mag in übersichtlichen Zusammenhängen hilfreich sein und geeignet, diese zu analysieren. Sie erweist sich jedoch offensichtlich als ungenügend, mit wechselwirkenden Komplexitäten umzugehen. Wenn diese überfordernd und noch dazu bedrohlich wirken, im individuellen Alltag genauso wie in organisatorischen Zusammenhängen, was liegt dann - in Ermangelung eines diese Komplexität balancierenden Vermögens - näher, als das noch vor der Rationalität liegende Notprogramm der Wachsamkeit zu aktivieren? Es passt wenigstens in seiner Reaktionsschnelligkeit zu den sich beschleunigenden Ereignisstürmen des modernen Lebens.

Ein Bewusstsein, von dem was fehlt

Doch die Aktivierung dieses Notprogramms weckt zunehmend ein „Bewusstsein, von dem was fehlt“ (Jürgen Habermas).

Die Rede vom „Aufmerksamkeitsdefizit“ macht also durchaus Sinn: es fehlt eine Aufmerksamkeit, die anstelle hyperaktiver Wachsamkeit unsere Rationalität im Umgang mit den überfordernden Komplexitäten der Gegenwart ergänzen könnte.

Aufmerksamkeit – der verlorene Gemeinsinn

Der junge kanadische Kulturwissenschaftler Daniel Heller-Roazen weiß Erstaunliches über die Gründe für diesen Aufmerksamkeitsmangel zu berichten. War Aufmerksamkeit – als „innerer Sinn“ – bis zu Antike noch etwas, das allen Lebewesen gemeinsam zugeschrieben wurde, verwandelte sie sich im Laufe der Zeit zum ausschließlich dem Menschen vorbehaltenen Bewusstsein. Der Preis, der für dieses exklusive Selbstkonzept bezahlt wurde – so Heller-Roazens Hypothese - bestand im Verlust des inneren Sinns als „Gemeinsinn“. Preisgegeben wurde das gemeinsame Vermögen einer Aufmerksamkeit, das niemandem exklusiv zuzurechnen und durch keine individuelle Anstrengung alleine zu entwickeln ist. Im epidemisch sich verbreitenden Aufmerksamkeitsdefizit macht sich dieses Vermögen als fehlende, aber dringend benötigte Ressource im Umgang mit Komplexität wieder bemerkbar. Denn die Überforderungen zunehmender Komplexität können durch die Aufsummierung individueller Anstrengungen alleine nicht mehr bewältigt werden.

Die Risiken gemeinsamer Aufmerksamkeit

Doch warum kann die gemeinsame Aufmerksamkeit (von der auch Otto Scharmer und Katrin Kaufer in ihrem neuen Buch handeln) nicht einfach aktiviert werden. Warum wird stattdessen das Notprogramm der Wachsamkeit gestartet? Ursache dafür ist wohl die tiefsitzende Furcht, durch gemeinsame Aufmerksamkeit das exklusive Selbstkonzept des individuellen Bewusstseins wieder zu verlieren. Für dessen Selbstbehauptung scheint Wachsamkeit geeigneter zu sein als die Unwägbarkeiten einer nur gemeinsam zu habenden Aufmerksamkeit.

Es ist schon vertrackt: Wird an den Routinen der Wachsamkeit festhalten, nimmt die Überforderung durch steigende Komplexität zu; werden diese Routinen dagegen in Richtung gemeinsamer Aufmerksamkeit verändert, weckt das die Furcht, damit die Exklusivität des individuellen Bewusstseins aufs Spiel zu setzen.

Geduld und Entscheidungsfreude

Um diesem Dilemma zu entkommen, müssen nicht nur erlernte Denk- und Handlungsmuster sondern vor allem jene emotionalen Selbstbehauptungsmuster suspendiert werden, auf denen das Wachsamkeitspotential vieler Alphas – nicht nur im Management - beruht. Dazu braucht es die Einsicht, dass individuelle Souveränität eher darin zum Ausdruck kommt, Urteile, Bewertungen und Einschätzungen suspendieren zu können als sie durchsetzen und behaupten zu wollen. Hochkomplexe Sachverhalte sind ja gerade dadurch gekennzeichnet, dass abschließende Urteile über ihre Ursachen und Folgen kaum zu treffen sind. Sie daher als weder wahr noch falsch in der Schwebelage zu halten, öffnet allererst Möglichkeiten für einen aufmerksamen Umgang mit ihnen.

Wenn es also darum geht, gemeinsame Aufmerksamkeit zu entwickeln, sind zwei Dinge wichtig: Zum einen das geduldige Einüben im Umgang mit vielfältigen, auch widersprechenden Perspektiven bei gleichzeitiger Entscheidungsfreude. Zum anderen ist die Einsicht wichtig, dass es nicht mit ein bisschen mehr Kooperation, Teamfähigkeit und vernetztem Denken getan ist.

Ortsveränderung

Wie Otto Scharmer nicht müde wird zu betonen, kommt es vor allem auf den „Ort“ an „von dem aus wir handeln, wenn wir handeln“. Solange das der Ort der Wachsamkeit bleibt, kann sich gemeinsame Aufmerksamkeit schlicht nicht entwickeln. Um deren Potential zu entfalten, müssen wir – wie Scharmer und Kaufer wieder betonen - von einer Zukunft aus handeln, in der dieser „Ortswechsel“ vollzogen sein wird. Das ist nicht einfach, obwohl die

Entwicklung von Strategien und deren Umsetzung ja eigentlich nichts anderes meint, als von einer geplanten Zukunft aus zu handeln. Der herausfordernde Unterschied liegt allerdings darin, dass herkömmliche Planung und Zukunftsgestaltung den Ort, von dem aus gehandelt wird (Wachsamkeit und Rationalität), gar nicht im Blick hat und ihn daher weder verändern kann noch will. In der Entwicklung gemeinsamer Aufmerksamkeit geht es jedoch vor allem um diese „Ortsveränderung“. Wenn Unternehmen, um sich auf dem Kampfplatz des globalisierten Wettbewerbs zu behaupten, zunehmend das „Aufmerksamkeitspotential“ (Rudi Wimmer) ihrer Mitarbeiter nutzen wollen, birgt das daher auch Risiken. Denn was dieses Potential ins Bewusstsein rückt, ist dazu angetan, den Ort kompetitiver Selbstbehauptung insgesamt in Frage zu stellen. In vielen lokalen Commons- und Open Source-Initiativen, in Shared Space-Projekten, Nachbarschaftsnetzwerken oder Shareconomy-Tauschbörsen wird das schon deutlich. Doch auch Unternehmen werden, wenn sie das Aufmerksamkeitspotential ihrer Mitarbeiter nutzen, den Weg in die „nächste Gesellschaft“ (Dirk Baecker) einschlagen und den Ort, von dem aus sie handeln, verändern. In den kommenden Jahren wird die Herausforderung für das Managen von Organisationen daher darin bestehen, diese Transformation weiter zu gestalten – denn sie hat längst begonnen.

Michael Reder/Josef Schmidt (Hrsg.): Ein Bewusstsein von dem, was fehlt, Frankfurt/M. 2008

Daniel Heller-Roazen: Der innere Sinn, Frankfurt/M. 2012

Peter Senge: Die notwendige Revolution, Heidelberg, 2011

Otto Scharmer/Katrin Kaufer: Leading from the Emerging Future, San Francisco 2013

Dirk Baecker: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt/M 2007