



ZOOMING IN AND ZOOMING OUT: BEWUSSTSEIN UND AUFMERKSAMKEIT AUSBALANCIEREN

Kernaussagen

1. Evolutionäre Gründe für Aufmerksamkeit und Gewährsein
2. Überbeanspruchung unserer Aufmerksamkeit beim virtuellen Arbeiten
3. Auswirkungen von vermindertem Gewährsein: weniger Fantasie, Kreativität, Verkörperung
4. Gegenwärtiges Gewährsein - Körper und Umwelt

Aufmerksamkeit und Gewährsein

Hier zunächst ein kleiner evolutionärer Exkurs. Es gibt zwei Arten, wie wir unsere Aufmerksamkeit auf Dinge richten können, um zu überleben. Ein Säugetier, das einen saftigen Wurm in einem Loch entdeckt, muss seine Aufmerksamkeit darauf richten, diesen delikaten Bissen aus dem Loch herauszuziehen, ohne ihn dabei zu verlieren. Dann fokussiert er sich darauf, die saftigen Stücke zu verspeisen und die nicht nahrhaften Stücke wegzwerfen. Dies erfordert eine hohe Aufmerksamkeit, Fokus auf die genaue Betrachtung dieses neuen Objekts, sowie eine gewisse Detailwahrnehmung. Gleichzeitig ist jedoch ein kontinuierliches, breit angelegtes Scannen der Umgebung nach Gefahren erforderlich (Gewährsein) - gibt es einen Adler am Himmel, der seine nächste Mahlzeit sucht? Dieses Gewährsein ist sehr breit, sehr offen, nimmt immer das Ganze wahr und stellt Verbindungen her (zwischen einem Geräusch in den Bäumen und einer potenziellen Gefahr). Es gibt immer mehr Hinweise darauf, dass diese beiden Formen der Aufmerksamkeit, Fokussierung und Gewährsein, viele mentale Prozesse grundlegend beeinflusst haben und die charakteristischen Funktionen der verschiedenen Gehirnhälften auf unterschiedliche Weise beeinflussen (McGilchrist I., 2019).

Beispielsweise sind das wörtliche Sprachverständnis und die sprachliche Präzision eher in der linken Hirnhälfte verankert, während das Verständnis von Metapher, Poesie und Humor – und damit das relationale und ganzheitliche Sprachverständnis – eher für die rechte Hirnhälfte charakteristisch ist.

Es ist interessant, dass diese beiden Formen der Aufmerksamkeit sehr unterschiedliche Qualitäten aufweisen – die fokussierte Aufmerksamkeit bezieht sich konkret auf „etwas“ und bleibt dabei, seziert und ist selbstfokussiert (meins, für mich, ich usw.), während das Gewahrsein die Zusammenhänge sieht, relational ist, das Ganze und die größere Muster wahrnimmt und auf das „wir“ oder auf „andere“ fokussiert ist.

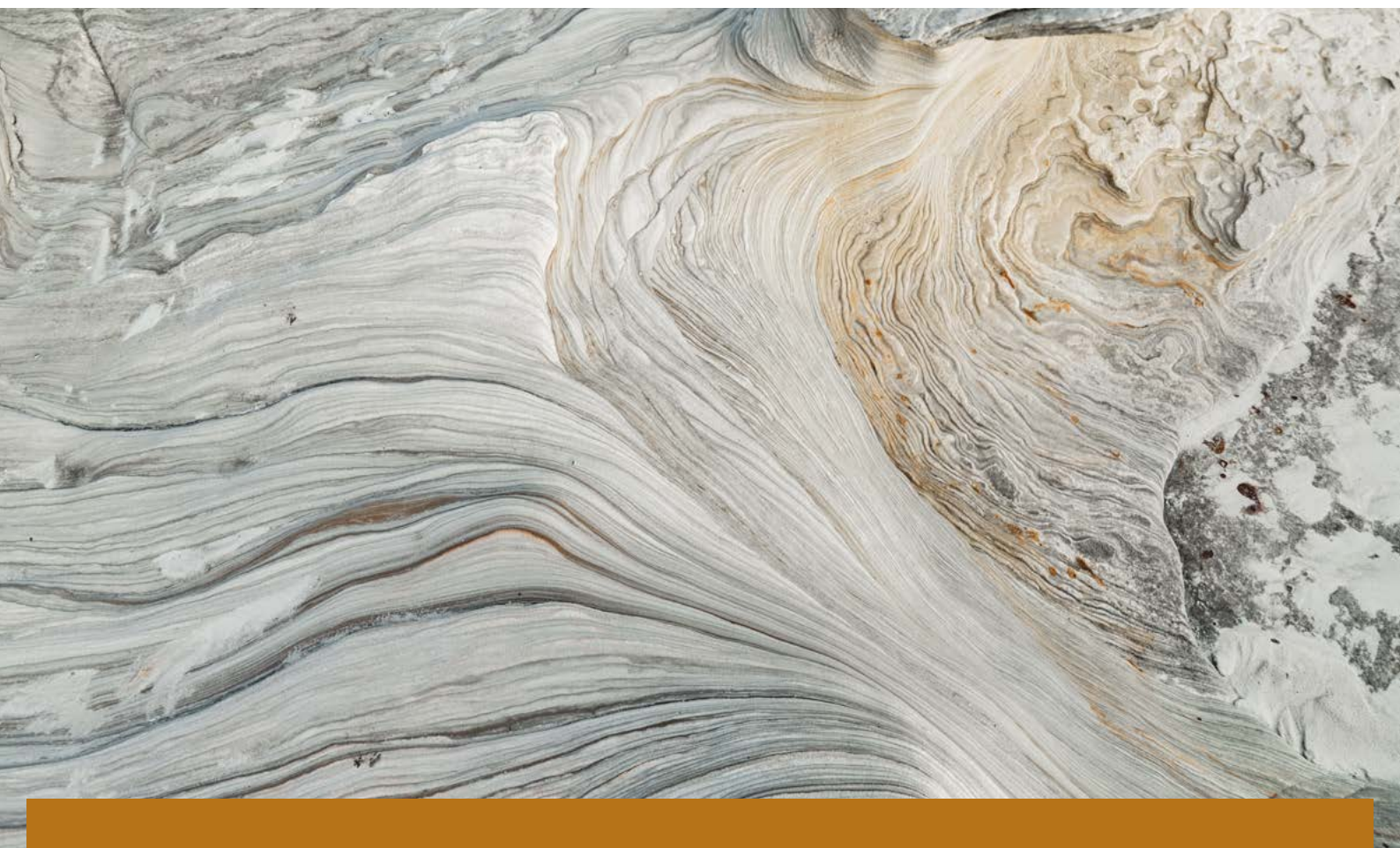
Ein großer Teil des modernen Arbeitslebens erfordert fokussierte Aufmerksamkeit, obwohl wir durch die Arbeit in komplexen Systemen oder die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zunehmend ein breiteres Gewahrsein brauchen .

Es gibt Annahmen, dass unser modernes Zeitalter durch eine ungesunde Nutzung der linken Gehirnhälfte gekennzeichnet ist, die mit einer Überbeanspruchung der fokussierten Aufmerksamkeit verbunden ist. Die nachstehende Tabelle zeigt einige der Merkmale von Gewahrsein vs. Aufmerksamkeit.

Aufmerksamkeit	Gewahrsein
Isoliert und analysiert	Ganzheitlich, relational, situationsbedingt
Selektiert Informationen aus dem Gewahrsein	Filtert alle eingehenden Informationen
Zoomt sich auf Objekte ein	Agiert als waches Warnsystem
Mehr Verarbeitung, langsamere Reaktion	Weniger Verarbeitung, schnelle Reaktionen,
Mehr "Selbst" zentriert	Objektiver, weniger Selbstbezogen

Quelle: Yates et al.,2017

Ein sehr wichtiger Punkt in Bezug auf die Unterscheidung von Aufmerksamkeit vs. Gewahrsein – Gewahrsein funktioniert im Allgemeinen hauptsächlich unbewusst – und verarbeitet weitaus mehr Informationen, als unsere begrenzte bewusste fokussierte Aufmerksamkeit verarbeiten kann. Aus diesem Grund kann eine Überbeanspruchung der Aufmerksamkeit bzw. eine starke Fokussierung uns „blind“ machen für die größeren Zusammenhänge und die erweiterte Wahrnehmung. Unsere unbewussten Prozesse haben sehr viel mehr Einfluss auf uns als wir denken – und sie lenken die meiste Zeit unsere Aufmerksamkeit. Dies wird jedem vertraut sein, der versucht hat, Achtsamkeit zu praktizieren und eine stetige Aufmerksamkeit zu kultivieren.



Das Überstrapazieren der Aufmerksamkeit

Es ist viel über unsere Aufmerksamkeit während des virtuellen Arbeitens geschrieben worden. Eine Tatsache ist, dass virtuelle Arbeit zu einer Überbeanspruchung der Aufmerksamkeit führt. Das betrifft sowohl Menschen, die sehr fokussiert sind – als auch solche, die mit der Fokussierung kämpfen.

In unseren Programmen haben wir, was die Fokussierung angeht, von Teilnehmern unterschiedlichste Erfahrungen gespiegelt bekommen. Einige Menschen haben wirklich gekämpft – fühlen sich allein gelassen mit ihren vielen Apps, E-Mails, dem verführerischen Kühlschrank, Netflix, Anrufen usw.. Sie hatten Schwierigkeiten ihre Effektivität aufrecht zu erhalten und haben festgestellt, dass die normative Wirkung des Büroalltags ihnen half, eine zu starke Fragmentierung zu vermeiden und dass es ihnen im Gegensatz dazu schwer fiel, im Homeoffice Gewohnheiten zu entwickeln, die eine „entspannte“ Fokussierung aufrechterhalten hätte.

Andere hatten keine Schwierigkeiten – d.h. diejenigen, die im Allgemeinen eine gute Aufmerksamkeitssteuerung haben und sich bewusst sind, ihre internen Ablenkungen zu begrenzen, stellten fest, dass sie zu Hause sehr viel effektivi-

ver arbeiteten – da sie weniger externen Unterbrechungen ausgesetzt waren. Eine Reihe von Teilnehmern haben sogar berichtet, dass ihre Produktivität um 20 – 30% gestiegen ist – und dass sie diese Zeit für mehr Sport und Entspannung genutzt haben. Auch die Forschung über virtuelle Arbeit hat gezeigt, dass diejenigen, die gut darin sind oder die sich selbst dafür entscheiden, dies zu tun, 20-30% produktiver sein können, wenn sie im Homeoffice arbeiten (Bloom, N. et al., 2014; Puranam, P. & Minervini, M., 2020). Unsere eigene Umfrage unter 200 Personen ergab, dass mehr als 40% der Befragten der Meinung waren, dass ihre Produktivität stark oder etwas zugenommen hat, während weniger als 20% einen Rückgang meldeten.

Ob konzentriert oder fragmentiert, beiden gemeinsam ist eine Überbeanspruchung der Aufmerksamkeit. Selbst jemand, der abgelenkt ist, neigt dazu, seine Aufmerksamkeit von einem stimulierenden Objekt auf das nächste zu lenken, ohne sich dessen bewusst zu sein. Dies kann mit einer verminderten Fähigkeit zur Zusammenarbeit und dem Verlust des „Big Picture“ verbunden sein – etwas, das frühe Pioniere der virtuellen Arbeit festgestellt haben:

**“MENSCHEN SIND
PRODUKTIVER, WENN SIE
ALLEIN SIND ... SIE SIND
KOLLABORATIVER UND
INNOVATIVER, WENN
SIE ZUSAMMEN SIND.
EINIGE DER BESTEN IDEEN
ENTSTEHEN, WENN MAN
ZWEI VERSCHIEDENE IDEEN
ZUSAMMENBRINGT”**

MARISSA MAYER - YAHOO



Zahlreiche Studien haben auch diesen Rückgang der Zusammenarbeit und des Engagements gezeigt (Sobel-Lojeski, K., 2015).


Unterdurchschnittliche Nutzung des Gewährseins

Wenn wir aus dem Fenster auf ein fernes Objekt schauen oder in der Natur spazieren gehen, aktivieren wir unser Gewährsein. Das ist auch der Fall, wenn wir Musik hören oder wenn wir uns in einem Raum mit vielen Menschen befinden. Es gibt so viele Informationsebenen, die unsere Sinne erreichen – Körperhaltungen, Tonfall, das, was gesagt wird, usw. Diese vielen Informationen können nicht durch unsere detaillierte Aufmerksamkeit verarbeitet werden, sondern werden von unserem relationalem Gewährsein wahrgenommen. Diese Wahrnehmungen können uns umso mehr bewusst werden, wenn wir emotional oder sozial intelligent sind. Diese Art der Wahrnehmung wird in unserem bildschirmfokussierten Alltag im Allgemeinen zu wenig genutzt – mit Konsequenzen für die Art von Intelligenz, die wir kultivieren.

Kultivierung verschiedener Formen von Intelligenz

Insgesamt gibt es verschiedene Arten von Intelligenz, von direkter kognitiver Intelligenz bis hin zu emotionaler, sozialer oder kollektiver Intelligenz. Diese hängen entweder mit der Aufmerksamkeit oder mit dem Gewahrsein zusammen - wegen der unterschiedlichen zugrundeliegenden geistigen Fähigkeiten, die eingesetzt werden. Kognitive Intelligenz hängt eher mit dem Arbeitsgedächtnis und der bewussten Aufmerksamkeitssteuerung zusammen, geht aber in der Regel mit einer Verringerung der Entspannung, der Körperwahrnehmung und der breiteren Wahrnehmung einher. Emotionale oder soziale Intelligenz sind eher relational und stark mit Körperwahrnehmung, Sinneswahrnehmung und Meta-Wahrnehmung verbunden. In Zeiten, in denen wir unsere Aufmerksamkeit über- und unsere breitere Wahrnehmung unterbeanspruchen, kultivieren wir also einen Intelligenztyp mehr als die anderen.

VERSCHIEBUNG, DER ARTEN VON INTELLIGENZ WIR KULTIVIEREN Geistige Fähigkeiten und Arten von Intelligenz

Geistige Fähigkeiten	Kognitive Intelligenz	Emotionale Intelligenz	Soziale Intelligenz	Systemintelligenz	mehr aufmerksamkeitsbasiert
Arbeitsgedächtnis	■			■	
Aufmerksamkeitssteuerung	■	■		■	
Emotionale Regulierung	■	■	■	■	
Entspannung		■	■	■	
Interozeption		■	■	■	
Positiver Ausblick		■	■	■	
Empathie		■	■	■	
Wahrnehmung				■	
Meta-Wahrnehmung		■	■	■	

Den größeren Zusammenhang erkennen

Eine Sache, die wir bei der Zusammenarbeit mit vielen Führungskräften festgestellt haben, ist, dass sie sich sehr stark auf die Effektivität konzentriert haben und dadurch weniger die größeren Muster der Veränderungen, die sich vollzogen haben, wahrnehmen konnten. Viele waren nicht mehr in der Lage, das große Ganze zu sehen, was im Allgemeinen für eine Organisation und die Führungskräfte, wenn hauptsächlich virtuell gearbeitet wird, die Gefahr bedeuten kann, in die „falsche“ Richtung zu laufen und wesentliche Hinweise zu übersehen. Zahlreiche Unternehmen und Studien haben aufgezeigt, wie herausfordernd virtuelle Arbeit auf eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Kreativität und Engagement wirken.

Aufmerksamkeit und Gewahrsein als unsere Tore zur Realität

Es gibt einen weiteren Punkt - der recht tiefgreifend ist. In jeder Minute erhalten wir über die Sinne millionenfach mehr Informationen, als wir BEWUSST verarbeiten können. Unser unbewusstes Bewusstsein verarbeitet dies und filtert es heraus. Was wir also bewusst erleben - und worauf wir dann unsere Aufmerksamkeit richten und in unser Wesen integrieren können - wird bestimmt durch das, was durch den Filterprozess unseres Unterbewusstseins dringt. Dieses Fenster der Aufmerksamkeit hat sich in den letzten 12 Wochen massiv verschoben. Was wir erleben und in was wir eintauchen, ist virtueller, einsamer und gleichzeitig kognitiver und schneller geworden. Es ist also wahrscheinlich, dass wir auf der kognitiven Ebene zwar mehr miteinander verbunden sind, aber weniger verkörpert, weniger emotional bewusst und daher auf der Ebene der Erfahrung und des Mitgefühls mehr voneinander getrennt sind. Wir sind wahrscheinlich auch mehr auf Wirksamkeit und Ergebnisse fokussiert als auf das WIE.



Gewahrsein kultivieren

Es ist möglich, in der virtuellen Arbeit das Gewährsein und auch andere Formen der Intelligenz zu kultivieren. Als Individuen sollten wir bewusster Pausen einbauen, aus dem Fenster schauen, nachdenken, uns bewegen, unseren Körper spüren. Vieles davon ist in unserem analogen Arbeitsleben natürlich – kann aber in unseren virtuellen Arbeitsmustern verschwinden. All diese kleinen bewussten Aktivitäten können das Gewährsein kultivieren – ebenso wie das Hören von Musik, Malen oder die meisten künstlerischen Aktivitäten. Als Gruppe ist es auch möglich, das Gewährsein und die Reflexi-

on zu stärken – man kann sich Zeit für emotionale Check-Ins nehmen, Retrospektiven in Besprechungen planen, größere Zusammenhänge wahrnehmen und besprechen. Im Allgemeinen besteht die Gefahr, dass die Neugierde, die Offenheit für Ungewissheit, die Nicht-Fixierung auf Ergebnisse und die kreativen Prozesse in der Gruppe durch die virtuelle Arbeit leiden und deshalb bewusste Aufmerksamkeit brauchen. Reflektierende Zeit – Zeit zum Loslassen von der virtuellen Realität, zum Fühlen, zum Empfinden wird noch wichtiger werden – sowohl für Einzelpersonen als auch für Gruppen.

Gewahrsein des gegenwärtigen Augenblicks

Je weniger wir uns bewusst sind – sowohl unseres Körpers als auch unserer Umwelt oder anderer Lebenswirklichkeiten – desto mehr neigt unser Geist dazu, zu springen. Wenn wir uns in unseren Körpern erden – und so das Gewährsein aktivieren – können wir uns stärker zentrieren – bewusst und präsent werden. Es ist in dieser „körperentfremdenden“ Zeit besonders wichtig das Gewährsein unserer körperlichen Zustände – bekannt als Interozeption – zu kultivieren. Dies hilft uns, präsent zu sein und nicht auf jede geistige Veränderung, die stattfindet, zu reagieren.

Gewahrsein ist die Grundlage für die "Präsenz des Geistes".

Wenn jemand ruhig und gefasst ist und inmitten von herausfordernden Situationen den Überblick behält, sprechen wir von „Geistesgegenwart“. Dies ist kein mysteriöser Zufall, sondern kann tatsächlich erlernt werden, wenn das Gewährsein der Menschen kultiviert ist. Dies umfasst die Körperwahrnehmung – das Gewährsein unseres Körpers und unserer inneren Zustände – und die Wahrnehmung des „Umfeld- oder Panorama Gewährseins“. Körperbewusstsein gibt uns das Gefühl, zentriert zu sein – und Umfeld Bewusstsein ist das Gefühl, das wir haben, wenn wir das Ganze und die Zusammenhänge erkennen. Die Kultivierung mentaler Gewohnheiten des Gewährseins – das Fühlen und Sehen des Ganzen – wird entscheidend sein, um den richtigen Weg durch die kommenden schwierigen Zeiten zu finden. Dies erfordert wiederholte Übung. Die Forschung hat immer wieder gezeigt, dass die Praxis der Achtsamkeit und anderer Praktiken zu tiefgreifenden Veränderungen sowohl im Körper- als auch im „Panorama-Gewahrsein“ führt. Und es wird essentiell sein, Gewohnheiten der Achtsamkeit zu kultivieren, die beides – Aufmerksamkeit und Gewährsein – stärken, um sich nicht in übertriebener Aufmerksamkeit zu verfangen.

Sources:

- (1) McGilchrist, I. (2019). *The Master and His Emissary: The Divided Brain and the Making of the Western World* (Second Edition, New Expanded Aufl.). Yale University Press.
- (2) Yates, J., Immergut, M. & Graves, J. (2017). *The Mind Illuminated*. Adfo Books.
- (3) Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2014). Does Working From Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>. <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>
- (4) Puranam, P. & Minervini, M. (2020, April 3). What Newly Remote Teams Need, Right Now. *www.europeanbusinessreview.e*. <https://www.europeanbusinessreview.eu/page.asp?pid=3640>
- (5) Sobel-Lojeski, K. (2015, April 8). The Subtle Ways Our Screens Are Pushing Us Apart. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/04/the-subtle-ways-our-screens-are-pushing-us-apart>