

Neugierig bleiben

Harvard-Professorin Ellen Langer zu Achtsamkeit und aktivem Wahrnehmen

Ellen Langer wurde als erste Frau zur Professorin an der Fakultät für Psychologie an die Harvard Universität in den USA berufen. Seit den frühen 1970er Jahren forscht sie als Sozialpsychologin zum Thema Achtsamkeit und hat seitdem elf Bücher und über 200 Artikel zum Thema veröffentlicht. Ihr Buch «Mindfulness» ist ein Standardwerk, welches in der 25. Jubiläumssedition erschienen ist. Ellen Langer nähert sich dem Thema Achtsamkeit als universelles Prinzip, welches nicht durch eine besondere Tradition oder Praxis allein zugänglich ist. Neugier und die damit verbundene Wahrnehmung neuer Dinge sind Schlüssel von Achtsamkeit. Bewusstsein des Nicht-Wissens birgt die Entdeckung neuer Wahlmöglichkeiten und Handlungsalternativen – für jeden Einzelnen, jedoch insbesondere in Organisationen und Führung.

ZOE: Sie forschen seit 1972 zum Thema Achtsamkeit. Was hat Sie damals dazu veranlasst?

Langer: Da gab es viele Dinge, die es mir interessant erscheinen ließen: Ich rempelte eine Schaufensterpuppe an und sagte Entschuldigung; mein Vater schien immer seine Schlüssel zu vergessen, Dinge wie diese, die nicht leicht zu erklären sind, passierten häufig. Und dann, bevor ich nach Harvard kam, glaubte ich, dass Cambridge, voll von all diesen Harvard-Leuten, die Klügsten der Klugen, irgendwie mehr bewusst sei als die Leute in New York. Es stellte sich aber heraus, dass sie ebenso unachtsam waren.

So begann ich zu glauben, dass diese Unachtsamkeit allgegenwärtig ist. Und genau das hat die Forschung uns offenbar bestätigt.

ZOE: Was ist also Unachtsamkeit?

Langer: Wir wachsen in dem Glauben auf, dass die Dinge still stehen. Wir verwechseln die Stabilität unserer Denkweisen mit der Stabilität des zugrunde liegenden Phänomens. Alles ändert sich ständig, alles sieht aus anderen Perspektiven anders aus, aber das ist uns nicht bewusst. Wenn wir unachtsam sind, halten wir die Dinge still. Wir glauben zu wissen und verlassen uns auf Unveränderliches. Wenn wir unachtsam sind, überbestimmt die Vergangenheit die Gegenwart, wir agieren mehr oder weniger wie Roboter. Und leider nehmen wir das

gar nicht wahr. Unser Verhalten neigt dazu, von Ziel und Routine beherrscht zu sein. Und das ist betäubend.

ZOE: Was heißt dies im Gegenzug für die Achtsamkeit?

Langer: Das Interessante ist, dass das Gegenteil davon kaum einfacher sein könnte. Und doch sind die Konsequenzen des Achtsamseins enorm. Achtsamkeit, wie ich sie studiert habe, ist der einfache Prozess, neue Dinge wahrzunehmen. Das ist alles. Es spielt keine Rolle, ob das, was man wahrnimmt, ein kleines, ein dummes oder sogar ein vulgäres Ding ist. Solange es neu für einen ist, zieht es die Aufmerksamkeit auf sich.

Wenn man etwas Neues über die Dinge bemerkt, von denen man dachte, dass man sie kennt, stellt man fest, dass man sie nicht so gut kannte, wie man dachte. So richtet man seine Aufmerksamkeit normalerweise darauf. Erschaffen oder Erkennen von Neuem ist das Wesen des Sich Auseinandersetzen und Beschäftigen – des «Engagements». Und die Forschung zeigt, dass dies buchstäblich und bildlich belebend ist.

ZOE: Können Sie das an einem Beispiel verdeutlichen?

Langer: In frühen Studien, zum Beispiel in Pflegeheimen, gaben wir den Leuten Wahlmöglichkeiten, und als Ergebnis fanden wir heraus, dass sie länger leben. Es ist interessant, denn es gibt viele Menschen, die darauf warten, sich für etwas zu engagieren. Alles, was man tun muss, ist wahrzunehmen und

sich mit etwas zu beschäftigen. Wenn also z. B. Frauen, die eigentlich Fußball hassen, Fußball anschauen, sehen manche einfach nur zu und andere bemerken eine neue Sache, drei oder sechs neue Dinge. Je mehr sie wahrnehmen, desto besser gefällt es ihnen. Das trifft zu, egal was man bemerkt, seien es Leute, Orte oder Dinge.

ZOE: In Ihrem Buch «Achtsamkeit» umreißen Sie die Schlüsselqualitäten der Achtsamkeit. Können Sie das bitte ausführen?

Langer: Während man neue Dinge wahrnimmt und feststellt, dass man sie nicht so gut wahrgenommen hatte, wie man dachte, bringt einen das dazu, offen zu sein. Während man neue Dinge wahrnimmt, stellt man fest, dass die Dinge aus anderen Perspektiven anders aussehen. So führen diese drei Dinge – Offenheit für Alternativen, aktive Wahrnehmung und unterschiedliche Perspektiven einnehmen – eines zum anderen. Und alle stellen sich ein, wenn man erkennt, dass man nicht weiß.

ZOE: Heißt das also, dass Achtsamkeit uns mehr Wahlmöglichkeiten bietet?

Langer: Ja. Menschen treffen eine Entscheidung. Dass es jedoch eine Entscheidung gibt, heißt, dass zuvor eine Unklarheit bestand. Keine Unsicherheit, keine Notwendigkeit für eine Entscheidung. Sobald die Leute aber diese Entscheidung treffen, handeln sie so, als ob es niemals eine Unklarheit gegeben hätte, als wäre die Auswahl vom Himmel gefallen. Durch diese falsche Vorstellung berauben sich die Menschen einer Wahl.

Eine weitere falsche Annahme, die uns auch einer Wahlmöglichkeit beraubt, ist, dass es Bewertungen irgendwo da draußen gibt, anstatt in unseren Köpfen. Wenn wir glauben, dass etwas gut ist, meinen wir, dass wir es haben müssen und wenn es schlecht ist, müssen wir es vermeiden. Aber ob es gut oder schlecht ist, hängt allein davon ab, wie wir es betrachten. Wenn wir über Möglichkeiten nachdenken, dass diese Option diese, die andere Option andere gute Dinge bietet, würden wir feststellen, dass es keine Rolle spielt, ob wir A, B oder C wählen. Wir können jede Auswahlmöglichkeit für uns passend machen. Die Leute haben Angst vor Zweifel und erkennen nicht, dass sie ohne Zweifel zu haben, auch keine Wahl haben.

Der Prozess, eine mögliche Auswahl zu treffen, ist achtsam: Man nimmt wahr, dass es Alternativen gibt. Es ist dieses aktive Wahrnehmen, das wichtig ist. Allein das Wahrnehmen hält die Neuronen am Feuern und ist belebend.

ZOE: Aber Unklarheit ist sehr oft beunruhigend...

Langer: Ungewissheit ist beunruhigend, weil die Leute glauben, dass wir wissen können. Also lehre ich meine Studenten,

dies einer universellen Ungewissheit und nicht einer persönlichen Ungewissheit zuzuschreiben. Im Augenblick schreiben die Leute es sich persönlich zu. Sie sagen: «Ich weiß nicht. Du tust so, als wenn du wüsstest. Vielleicht sollte ich vorgeben, es auch zu wissen und meine Unwissenheit verbergen.» Sie fühlen sich unintelligent und inkompetent. Wenn man erkennt, dass sich alles ständig verändert, dass alles aus anderen Perspektiven anders aussieht, heißt das, man weiß es nicht, ich weiß es nicht, niemand weiß es. Diese universelle Zuschreibung von Ungewissheit bedeutet, dass niemand wissen kann und dann ist nicht zu wissen einfach. Diese Haltung erlaubt es uns, zuversichtlich aber ungewiss zu sein.

ZOE: Schauen wir auf Organisationen und Menschen darin. Was bedeuten Ihre Erkenntnisse bspw. für Führung?

Langer: Ich denke, sobald eine Führungskraft weniger bewertend ist, sobald sie erkennt, dass die Leute, die sie führt, viel zu bieten haben, das noch übersehen wird, ist die Hauptaufgabe dieser Führungskraft, die Achtsamkeit der anderen hervorzu-rufen.

Wir haben ein Forschungsprojekt mit mehreren Orchestern gemacht, die achtsam oder unachtsam sein sollten. Alle sollten das gleiche Musikstück spielen. Diejenigen, die achtlos sein sollten, wurden aufgefordert, sich an eine Zeit zu erinnern, als sie dieses Stück gespielt und ihre Darbietung genossen haben, und sie sollten das einfach so gut wie möglich reproduzieren. Der achtsamen Gruppe wurde gesagt, es auf eine subtile Art, die nur sie kennen würden, neu zu spielen. Da es um klassische Musik ging, mussten diese Unterschiede tatsächlich subtil sein. Wir haben die Aufführungen aufgenommen und sie Leuten vorgespielt, die nichts von der Studie wussten. Sie haben mit überwältigender Mehrheit das achtsam gespielte Stück bevorzugt. Also prägt Achtsamkeit die Produkte, die wir schaffen.

Auch die Musiker bevorzugten es mehrheitlich, achtsam zu spielen. Erst als ich diese Arbeit schrieb, habe ich verstanden, dass diese verborgene Erkenntnis für Führung relevant ist. Alle zu ermutigen, ihr eigenes Ding zu tun, führte zu überdurchschnittlichem auf einander abgestimmtem Erleben – jeder ist im Augenblick und alle werden von denselben Gegebenheiten dirigiert.

Wenn Sie darüber hinaus noch die Idee hinzufügen, dass Verhalten aus der Perspektive des Akteurs Sinn macht, sonst würde er es nicht tun, dann hätten wir den Respekt für viele Menschen wiederhergestellt, die wir jetzt herabsetzen und von denen wir denken, dass sie stärkere Führung brauchen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.