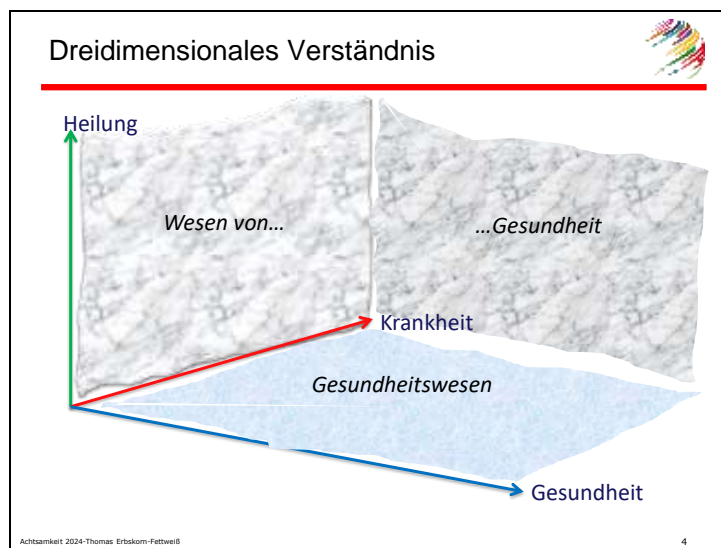


Zunächst möchte ich das Thema in meine Sicht der Dinge einordnen, damit der Bezugsrahmen klar ist. Ich gehe davon aus, dass Gesundheit und Krankheit keine linearen Gegensätze sind, sondern voneinander unabhängige Dimensionen, die ein Feld bilden. Man kann also gleichzeitig gesund und krank sein, beispielsweise einen gesunden Umgang mit einer Krankheit oder Behinderung finden. So sehe ich es auch mit der Heilung, die wiederum als unabhängige Dimension besteht und damit mit Gesundheit und Krankheit einen Raum bildet.



In diesem Raum finden wir das Gesundheitswesen im Feld von Gesundheit und Krankheit, das Wesen von Gesundheit aber im Raum aller drei Dimensionen. Dabei herrscht im Gesundheitswesen bekanntlich ein verkürztes Gesundheitsverständnis durch das Primat der Ökonomie, die die Kosten-Nutzen-Rechnung in den Vordergrund stellt, dabei aber viele Faktoren nicht mitberechnet, die eigentlich in die Gesamtrechnung gehören. In der Gesamtrechnung gilt: Zuerst heile den Geist. Im Gesundheitswesen aber gilt: Zuerst weise die Evidenz statistisch nach. Dies findet sich besonders in der einseitigen Ausrichtung der Finanzierung von präventiven und kurativen Maßnahmen auf die statistische Evidenz von Verfahren. Deswegen ist Achtsamkeit erst als therapeutischer Ansatz in Mode gekommen, als amerikanische Wissenschaftler:innen wie Jon Kabat-Zinn oder Marsha Linehan die Wirksamkeit bestimmter Achtsamkeitsübungen in entsprechenden Untersuchungen und in Bezug auf bestimmte Krankheitsbilder nachgewiesen haben, letztere beispielsweise für die Behandlung der emotional-instabilen Persönlichkeitsstörungen.

Dabei ist allen therapeutisch tätigen Menschen klar, dass Achtsamkeit schon immer ein immanenter Teil therapeutischen Handelns ist und sich die größten Therapeuten wie Virginia Satyr, Carl Rogers, Milton Erickson oder Irving Yalom, um nur einige zu nennen, durch ein höchstes Maß an situativem Gewahrsein auszeichnen.

Achtsamkeit war auch schon immer Teil der geistigen Übungswege in allen Kulturen, die die Entwicklung des Menschen zum Menschen verfolgten, und in denen Gesundheit die Folge einer Balance von Körper, Geist und Seele mit der umgebenden Natur war. Gesundheit ist hier eher ein Nebeneffekt von geistiger Entwicklung und nicht der zentrale Fokus.

Deshalb stellt die aktuelle Achtsamkeitspraxis im Gesundheitswesen einen wertvollen, aber stark verkürzten Beitrag zur Entwicklung von Gesundheit dar. Sie wird, ähnlich wie Yoga, inzwischen zunehmend als eine Art Entspannungsverfahren verstanden, das die Funktions- und Leistungsfähigkeit des Menschen erhält.

Unabhängig davon ist eine Achtsamkeitspraxis im Sinne eines ergänzenden und unterstützenden Teils von therapeutischen, persönlichkeitsentwickelnden, organisationsentwickelnden und gesellschaftlichen Prozessen als außerordentlich wertvoll einzustufen. In der Organisation findet Achtsamkeit zunehmend Eingang in die betriebliche Gesundheitsförderung und die Führungskräfteentwicklung. Beispiele für aktuelle gesellschaftliche Achtsamkeitsentwicklungen sind Kultursensibilität und Klimasensibilität.

## Überblick

Heute wollen wir zunächst definieren, was Achtsamkeit ist, die Funktion der Achtsamkeit kennenlernen, 4 Bereiche der Achtsamkeit unterscheiden und uns ansehen, was das Gehirn kann, wenn es um Achtsamkeit geht.

## Was ist Achtsamkeit?



Achtsamkeit ist das Abstellen des Autopiloten, also von Moment zu Moment...

...selber wahrnehmen

...oder klingt es besser, wenn wir selbst sagen?

...selber denken

4 Bereiche des Selbst

...selber handeln

...selber berühren und in Kontakt sein

Aus diesen Gründen heißt das Gruppenangebot „Zu sich kommen!“ Achtsamkeit hilft dem Selbst in die Präsenz. Präsenz ist Latein und heißt Gegenwart. Wenn wir achtsam sind, dann sind wir der gegenwärtig und dessen gewahr.

Sommerakademie 2022 9

Achtsamkeit ist das Abstellen des Autopiloten von Moment zu Moment, also selber wahrnehmen, selber handeln, selber berühren und in Kontakt sein und selber denken. Oder klingt es vielleicht besser, wenn wir *selbst* sagen? Aus diesen Gründen heißt das dazugehörige Programm „Zu sich kommen!“

Achtsamkeit hilft dem Selbst in die Präsenz. Präsenz ist Latein und heißt Gegenwart. Wenn wir achtsam sind, dann sind wir gegenwärtig und dessen gewahr. Im Alltag haben es mit automatisierten Routinen zu tun, also automatisierte Atem- und Bewegungsmuster, automatisierte Leistungserbringungsprozesse, automatisierte Konfliktreaktionen und Kommentierungen und automatisierte Denkmuster und Bewertungen aufgrund von Vorannahmen (Heuristiken). Das sind Gewohnheiten! Gewohnte Copingstrategien sind schnell verfügbar. Das Gehirn ist auf Schnelligkeit aus und funktioniert deshalb heuristisch. Es gilt: Besser schnell als tot! Das ist zwar fehleranfällig, aber das Gehirn nimmt das aus Überlebensgründen in Kauf.

Achtsamkeit hingegen beruht auf Entautomatisierung und wirkt damit **komplementär** zu dieser Art von Fehleranfälligkeit des Gehirns. Sie beruht auf einer Reduzierung von automatischem Verhalten, automatisierten Reaktionen und Routinen. Das trägt zur Resilienz bei. Resiliente Systeme sind nicht starr auf ihre Routinen angewiesen, sondern können flexibel auf Herausforderungen reagieren. Anfällige Systeme können nur vorwiegend automatisch handeln. Genau wegen dieser Entautomatisierung von Verhalten ist Achtsamkeit für die Entwicklung resilienter Verhaltensmuster eine entscheidende Kompetenz und eine Eigenschaft aller resilienten Systeme. Resiliente Systeme sind so aufmerksam, dass sie auch schwache Signale wahrnehmen, während anfällige Systeme diese verwerfen, verdrängen oder marginalisieren, also aussortieren. Achtsamkeit in resilienten Systemen beruht auf der Annahme, dass es auch noch Signale geben könnte, die ich gerade nicht wahrnehme. Auf diese komplementäre Weise wird Achtsamkeit auch zu einem Weg zum inneren Gleichgewicht. *„Innere Achtsamkeit ist ein Weg, um Gefühl und Verstand in ein Gleichgewicht zu bringen und auf diese Weise zu intuitivem Verstehen und Wissen zu gelangen.“* (Linehan 1996). Sie beruht schwerpunktmäßig auf folgenden Fertigkeiten: Wahrnehmen, beschreiben und teilnehmendes Beobachten unter weitgehender Zurückstellung von Bewertungen, Erwartungen und Vorurteilen.

Achtsamkeit hilft deswegen auch bei der Früherkennung von Krisen. Leichte Vorformen und frühe Phasen von Krisenentwicklungen (sogenannte schwache Signale) sind weit verbreitet und werden als solche in der Regel nicht erkannt. Diese Vorformen zu kennen und zu erkennen, bietet die Chance, im Vorwege Bewältigungsstrategien aufzubauen. Krisen sind nicht immer, dass sie sich aber zu Katastrophen ausweiten, ist häufig vermeidbar. Achtsamkeit steht deshalb am Anfang der Resilienzentwicklung und dient als Grundlage für alle weiteren Schritte. Die Fähigkeit zur Achtsamkeit ist auch hilfreich, um die Veränderungseffekte und Verbesserungen wahrzunehmen. Steigende Unachtsamkeiten gegenüber sich selbst, anderen und der Umwelt gehören zu den auffälligsten Krisenvorläufern.

## Vier Bereiche der Achtsamkeit – worauf können wir eigentlich achten?

### 4 Bereiche des Lebens (nach Nossrat Peseschkian)

---

Vier Bereiche beeinflussen nach N. Peseschkian unser Leben, unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit. Am besten ist, wenn sie gut ausbalanciert sind.

**Unser Körper und unsere Sinne  
(Sinnlichkeit)**

**Unsere Fantasie, also unsere mentalen Modelle und damit unsere Annahmen über uns selbst und unsere Zukunft**

**Unser Kontakt, also Summe und Qualität unserer Beziehungen**



Was ist da eigentlich drin?

**Unsere Leistung im Sinne von Lernen und Arbeiten**

Mit diesem Denkmodell können wir Ressourcen, Probleme, Konflikte, Symptome, Lösungen und Resilienzen inventarisieren. Eine entsprechende Analyse erleichtert uns das Finden von Antworten und Lösungen

Sommerakademie 2022 17

Vier Bereiche des Lebens beeinflussen nach Prof. Dr. Nossrat Peseschkian unsere Arbeitskraft, unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit. Am besten ist, wenn sie gut ausbalanciert sind.

- Unser Körper und unsere Sinne
- Unsere Leistung im Sinne von Lernen und Arbeiten
- Unser Kontakt, also Summe und Qualität unserer Beziehungen (nicht nur am Arbeitsplatz)
- Unsere mentalen Modelle, also unser Denken und Bewerten


Mit diesem Ansatz können wir unsere Ressourcen, Probleme, Konflikte, Symptome und Resilienzen abbilden. Eine entsprechende Analyse erleichtert uns auch das Auffinden der Bereiche, auf die wir individuell achten sollten.

### Vulnerabilität durch Einseitigkeit

---

„Das Problem entsteht da, wo ich mich nicht engagiere!  
Dort liegen aber auch mögliche Lösungen.“

Körperliche Anfälligkeit



Anfälligkeit durch einseitige Leistungsorientierung

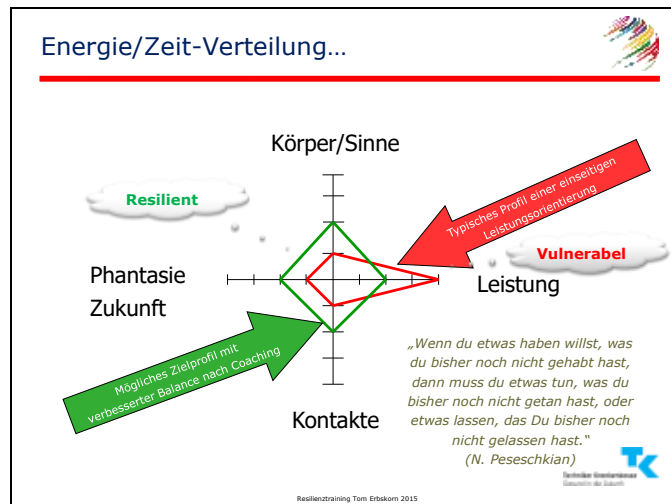
Gefährdete Zukunftsfähigkeit

Soziale Anfälligkeit

„Wenn Du etwas haben willst, das Du bisher noch nicht gehabt hast, dann musst du etwas tun, das Du bisher noch nicht getan oder gelassen hast.“  
(N. Peseschkian)

Resilienztraining Tom Erikson 2015

Denn in Bezug auf die Achtsamkeit können wir hiermit erkennen, dass Anfälligkeit (Vulnerabilität) durch Einseitigkeit entsteht. „Das Problem entsteht da, wo ich mich nicht engagiere! In diesen Bereichen liegen aber auch mögliche Lösungen, wenn ich etwas anders mache als bisher.“ Bei einseitiger Leistungsorientierung steigt beispielsweise mit der Zeit die körperliche Anfälligkeit, die soziale Anfälligkeit und die Gefährdung der Zukunftsfähigkeit.



Die Anfälligkeit wird auffällig, wenn wir das Modell mal als Monitor unseres Alltags benutzen. In der Abbildung ist ein typisches Profil einseitiger Leistungsorientierung dargestellt, in der die Lösung in Mehrleistung zulasten anderer Lebensbereiche gesucht wird (rote Kurve). Das Problem entsteht in den Bereichen, um die ich mich dann nicht mehr kümmern kann. Ein mögliches Zielprofil mit verbesserter Balance nach einem Gesundheitscoaching (grüne Kurve) bei Leistungsabfall, erhöhten Arbeitsunfähigkeitsdaten, Burnoutgefährdung, familiären Konflikten o.ä. enthält deswegen weniger desselben und mehr von qualitativ Anderem nach dem Motto: „Wenn Du etwas haben willst, das Du bisher noch nicht gehabt hast, dann musst du etwas tun, was Du bisher noch nicht getan oder gelassen hast.“ (N. Pesechskian).

### Worauf also können wir achten?

...wir können achtsam wahrnehmen, atmen und uns achtsam bewegen

...wir können achtsam denken

...wir können achtsam Lernen und Arbeiten

...mit uns und anderen achtsam umgehen

**Alle Achtsamkeit fängt mit dem Atmen an**  
**Übung: Beobachten Sie Ihren Atem!**

4 Bereiche

Sommersemester 2022

20

Worauf also können wir achten? Wir können achtsam, wahrnehmen, atmen und uns achtsam bewegen, achtsam Lernen und Arbeiten, achtsam mit uns und anderen achtsam umgehen, und wir können achtsam denken. nDer direkteste Zugang zur Achtsamkeit ist dabei, sich des Atmens bewusst zu werden. Alle Achtsamkeit fängt mit dem Atmen an! Was passiert eigentlich, wenn wir achtsam atmen, beim Arbeiten und Lernen auf den Atem achten, im Gespräch mit anderen auf den Atem achten (meinen und Deinen) oder beim Denken auf den Atem achten? Dann fallen uns in der Regel sofort Störungen auf. Wenn wir es aber schaffen, atmend zu handeln, entsteht Flow (M. Czikentmihaly). Wer im Chor mehrstimmig singt, kann ein Lied davon singen. Eine der besten Achtsamkeitsübungen ist Kanonsingen oder Mehrstimmigkeit!

Was passiert aber, wenn wir den Atem anhalten oder reduzieren, beim Arbeiten und Lernen den Atem anhalten, in Beziehungen den Atem anhalten, beim Denken den Atem anhalten? Dann produzieren wir Störungen und Eskalationen durch Festhalten, also Verspannungen im Körper, Konzentrationsschwierigkeiten beim Lernen, Fehler bei der Arbeit, Blockierungen und Eskalationen in Konflikten, Denkblockaden, Befürchtungen oder rigide Denkmuster, die sich endlos wiederholen. Wenn sich das chronifiziert, schränkt es unsere Handlungsmöglichkeiten ein.

### **Was das Gehirn kann, wenn man es richtig benutzt**

Unser Gehirn nimmt Fehler in Kauf, um schnell zu sein, weil schnell sein wichtiger ist als genau sein. Unser häufiger Irrtum ist der unzulässige Vergleich des Gehirns mit einem Computer. Das Hirn ist eben kein Computer!!! Ein Computer funktioniert algorithmisch, also genau! Ein Gehirn funktioniert heuristisch, also ungefähr, aber schnell! Unsere Annahmen steuern unsere Wahrnehmung, was zur Vernachlässigung vieler für diese Annahmen gerade nicht relevanten Informationen führt. Unsere Erwartungsbilder erzeugen folglich „blinde Flecken“ und „tote Winkel“

Im Gehirn entstehen also Erwartungsfehler wie etwa...

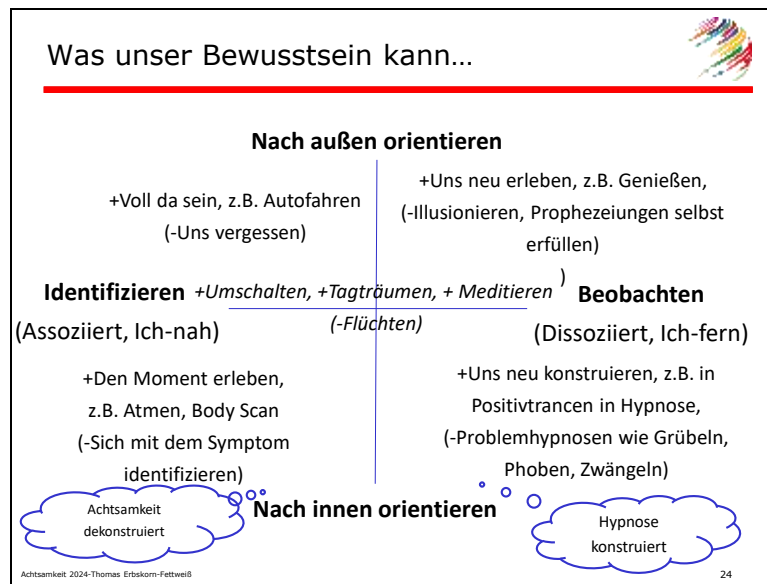
- Kontrollillusion: Wir glauben, alles im Griff zu haben
- Erwartungsbild: Das, was wir wahrnehmen wollen, nehmen wir (für) wahr
- Bestätigungsfehler: Das, was wir wahrnehmen, bestätigt unsere Annahme
- Attributionsfehler: Wenn die Annahmen nicht stimmen, liegt es an den Umständen, nicht an unseren Annahmen.
- Rückschaufehler: Ich erinnere nur noch die Dinge, die meine Annahmen bestätigen oder so, dass sie es tun

Der Untergang der Herald of Free Enterprise in Zeebrügge ist ein gutes Beispiel für ein durch Routine anfälliges System. Die Verfahrensweisung im Schiffshandbuch enthielt unter Punkt 01.09 folgendes Signal für ‚Fertig zum Auslaufen‘: *„Die Abteilungsleiter haben dem Kapitän unverzüglich Bericht zu erstatten, falls sie Kenntnis von irgendeinem Ausfall haben, der dazu führen könnte, dass ihre Abteilungen in irgendeiner Hinsicht zur festgesetzten Zeit nicht klar zum Auslaufen sind. Sollte keine diesbezügliche Meldung erfolgen, wird der Kapitän zur festgesetzten Zeit zum Auslaufen davon ausgehen, dass das Schiff in jeder Hinsicht seklar ist.“* Der zuständige Seemann für das Schließen der Bugtore war eingeschlafen und wachte erst auf, als er durch die Schlagseite des Schiffes aus der Koje rollte. **Resilienzproblem:** Wenn man nichts hört, nimmt man an, es sei alles in Ordnung.

Deswegen sagte ich in der kurzen Vortragsbeschreibung: Der Alltag ist unser Feld der Bewährung. Achtsamkeit ist eine Querschnittsfunktion und der mentale Faktor, der die Anfälligkeit von Routinen für Fehler reduziert und dabei hilft, dass sich aus Krisen keine Katastrophen entwickeln. Achtsamkeit hält auch das Gefühl für Qualität aufrecht. Das gilt auch für die Lebensqualität. Im Grunde ist man dann achtsam, wenn man bei sich ist, während man etwas tut.

Deswegen ist Achtsamkeit eine Grundlage, auf der viele Dinge des Lebens aufbauen, z.B. körperliche und mentale Gesundheit, Früherkennung, Resilienz, Lebensqualität, Nachhaltigkeit, Selbstwirksamkeit, Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösung. Man kann sie durch Üben entwickeln. Deswegen ist sie integraler Bestandteil aller geistigen Übungswege.

**Was unser Gehirn kann, wenn wir es bewusst nutzen, und was passiert, wenn wir es den Automatismen überlassen.**



Wir können uns nach außen orientieren, nach innen orientieren, uns mit dem Geschehen identifizieren und das Geschehen beobachten. Das sind Fähigkeiten, die für die Alltagsbewältigung unverzichtbar sind.

Wenn wir uns Identifizieren, verbinden wir uns mit dem Erleben, sind also damit assoziiert. Das nennen wir Ich-Nähe des Bewusstseins. Wenn wir beobachten, ist unser Bewusstsein nicht mit dem Erleben verbunden, also dissoziiert und damit Ich-fern.

1. Wenn wir uns nach außen orientieren und uns damit identifizieren, sind wir voll da und in der Lage, komplexe Handlungen auszuführen, wie z.B. Autofahren. Wir können das genießen. Es kann uns aber passieren, dass wir uns vergessen, was manchem Autofahrer nach einer langen Fahrt an der Steifigkeit seiner Glieder auffällt. Dann ist die Achtsamkeit gering und die Tendenz zum Fluchen hoch. So ähnlich ist es auch nach langer PC-Nutzung, wenn die Sicht verschwimmt und Nacken- und Kiefermuskulatur völlig verspannt sind.
2. Wenn wir uns nach innen orientieren, dann können wir unseren Atem spüren und das Herz schlagen hören, wir können unseren Körper und die inneren Organe scannen und unseren Zellen beim Arbeiten zusehen, also den Moment mit allen Sinnen erleben. Wenn wir nicht bewerten, sondern beobachten, was geschieht, dann ist die Achtsamkeit hoch. Wenn wir uns aber mit den Symptomen, die wir in uns wahrnehmen, identifizieren und uns daran festhalten, weil wir sie bewerten, dann ist die Achtsamkeit gering. Manche starren auf ihre Zipperlein, Ängste oder Depressionen wie die Kaninchen auf die Schlange.
3. Wenn wir uns nach außen orientieren, nur beobachten und wenig bewerten, dann können wir genießen, vielleicht ein Konzert, den Gesang der Vögel, die schöne Landschaft. Wir können uns und die Welt auf eine ganz neue Weise erleben. Dann ist die Achtsamkeit hoch. Wenn wir aber Beobachtetes bewerten, dann sehen wir die Dinge im Lichte unserer Vornahmen und Erwartungen und erleben, was wir ersehnen oder befürchten. Dann ist die Achtsamkeit gering und die Tendenz zu selbsterfüllenden Prophezeiungen hoch.
4. Wenn wir uns nach innen orientieren und beobachten, dann können wir uns neu konstruieren. Wir können etwas erleben, was wir uns vorstellen, Ressourcen wie Selbstvertrauen und Sicherheit kraft

unserer Vorstellung in uns aktivieren, als ob wir jetzt schon davon erfüllt wären. Wenn wir dagegen unachtsam sind, geraten wir leicht ins Grübeln, Phoben oder Zwängeln, z.B. als ob ich gleich sterben würde, oder als ob ich innerlich leer wäre wie in der Depression. Das fühlt sich sehr real an, ist aber unachtsam.

Vor Allem können wir umschalten, wie etwa beim Tagträumen und Meditieren, in dem die Zustände sich abwechseln, solange wir wenig bewerten. Schalten wir allerdings an den falschen Stellen um, wenden wir uns von der Realität ab. Und ich denke, dass Achtsamkeit nicht nur die bewertungsarme Fähigkeit zum Sein im Moment ist, sondern auch die Fähigkeit, den Moment zum Umschalten in einen situationsadäquaten Modus zu erkennen und zu nutzen, also intuitiv angemessen zu reagieren. Umschaltvorgänge, die der Situation nicht angemessen sind, können wir als Flüchten bezeichnen. Dabei kann man in oder aus dem Körper flüchten, in oder aus der Leistung flüchten, in oder aus Beziehungen flüchten, in die Fantasie, die Zukunft oder die Vergangenheit flüchten. In allen Fällen entfernen wir uns aus der Gegenwart, also dem Bereich der Achtsamkeit.

Realitätsbezogene Achtsamkeitsübungen wie etwa Genusstraining oder die 54321-Übung richten deswegen das Gewahrsein auf das „Hier und Jetzt“ im Außen und lösen bestehende automatisierte Verknüpfungen. Atemübungen, „Body Scan“ oder 5 Markstück-Übung leisten ähnliches im Innen. Sie wirken im Grunde dadurch, dass sie die gewohnte heuristische Arbeitsweise des Gehirns, also Wahrnehmung durch Vorannahmen einzuschränken, in gewisser Weise umgehen.

Gerald Hüther beschreibt sehr schön die Art und Weise, wie Vorannahmen und Erwartungen die Wahrnehmung steuern:

- Wenn die reale Situation teilweise mit meinen Erwartungen übereinstimmen, kann das Gehirn das erwartete Bild in Grenzen modifizieren. Hier ist die Chance auf Realitätsnähe am größten.
- Wenn das erwartete Bild gar nicht mit der realen Situation übereinstimmt, verwirft das Gehirn in der Regel die reale Situation als Trugbild. Achtung: Erwartungsfehler sind möglich!
- Wenn die reale Situation ganz mit dem erwarteten Bild übereinstimmt, werden unsere Erwartungen bestätigt. Was wissen Sie, wenn Sie jemanden fragen, ob er Sie verstanden hat, und er dann ja sagt? Achtung: Bestätigungsfehler sind möglich!
- In der Retrospektive korrigiert das erinnerte Bild die reale Situation: Achtung! Rückschaufehler sind möglich!

Bestes Beispiel ist die Verzerrungsgefahr bei der Einschätzung von Schüler:innenn in der Schule, auch bekannt geworden als Pygmalion- oder Rosenthaleffekt:

- Der Lehrkörper nimmt an, seine Schüler:innen seien nicht grundsätzlich schlecht. Eine gute Leistung kann ihr Image verbessern (Realitätsbezug).
- Der Lehrkörper nimmt an, seine Schüler:innen seien schlecht, obwohl sie eine gute Leistung erbracht haben (Das kann nicht sein: Trugbildverwerfung nach dem Prinzip ‚ein blindes Huhn...‘)
- Der Lehrkörper nimmt an, seine Schüler:innen schlecht, weil sie eine schlechte Leistung erbracht haben (Bestätigungsfehler nach dem ‚na siehste, hab‘ ich doch gleich gesagt-Prinzip‘)
- Die gute Leistung war doch nicht so gut. (Rückschaufehler)

Oder der Umgang mit unserer Gesundheit:

- Ich nehme an, ich habe Stärken und Schwächen, deswegen beachte ich meine Symptome und prüfe, was sie bedeuten (Realitätsbezug)



- Ich muss gesund und leistungsfähig sein. Psychosomatische Symptome haben deswegen damit nichts zu tun und sind davon getrennt (Trugbildverwerfung nach dem ‚Getrenntheitsprinzip‘, der Körper ist eine Maschine zum Reparieren)
- Ich nehme keine Symptome wahr, also bin ich gesund und leistungsfähig (Bestätigungsfehler, Problem bei Vorsorgeuntersuchungen)
- Die Symptome waren nicht so schlimm (Rückschaufehler)

Beim Informationsfluss passiert häufig Folgendes:

- Wenn ich etwas höre, was ich nicht erwartet habe, überprüfe ich, ob meine Annahmen stimmen (Realitätsbezug)
- Wenn ich etwas höre, was mit meinen Erwartungen gar nicht übereinstimmt, kann das nicht sein (Trugbildverwerfung nach dem ‚Unmöglich-Prinzip‘)
- Wenn ich nichts höre, ist alles in Ordnung (Bestätigungsfehler nach dem Induktionsprinzip, sogenannter Induktionsfehler, Validieren ohne Falsifizieren)
- Die gute Leistung war doch nicht so gut (Rückschaufehler)

Im Management sieht es häufig so aus:

- Das Vorhaben wird angepasst, weil sich die Fakten verändert haben, ohne die Werte aus dem Auge zu verlieren (Realitätsbezug)
- Das Vorhaben wird durchgeführt, obwohl die Fakten dagegen sprechen (Trugbildverwerfung nach dem Motto ‚Misserfolg darf nicht sein‘-Prinzip )
- Das Vorhaben wird durchgeführt, weil alle verfügbaren Fakten dafür sprechen (Bestätigungsfehler nach dem ‚Rechnung ohne den Wirt‘-Prinzip)
- Das Vorhaben wird als erfolgreich erklärt, obwohl das Ziel nicht erreicht wurde (Rückschaufehler)

Aus Fehlern kann bekanntlich lernen, und vor Allem aus solchen, obwohl dieser Lernvorgang subjektiv unangenehm sein kann. Beachten wir also: Was das Gehirn kann, ist unschlagbar gut für uns, aber unvollständig, wenn man nicht achtsam ist! Achtsamkeit ist also eigentlich eine selbstkritische Haltung im Feld des Zusammenhangs von Erwartungen und Realitäten. Werden starke Erwartungen gegen die Erfahrung aufrechterhalten, neigen wir zu Illusion und Beschönigungen. Führen Fehlhandlungen nicht zur Veränderung von Erwartungen, Konzepten und Handlungsplänen, neigen wir zu Verdrängung und Verleugnung. Achtsamkeit kann also als der gewohnheitsmäßige Verdacht definiert werden, dass unsere Erwartungen, Konzepte und Handlungspläne unvollständig sind, oder mit anderen Worten, dass es noch mehr gibt da draußen. Bei der Reduzierung unserer Achtsamkeit spielt die Erhaltung unseres Selbstwertgefühls und unseres Selbstbildes eine große Rolle. Wir verarbeiten häufig Informationen selbstbildorientiert, in der Regel sogar selbstwertorientiert. Wir versuchen also nicht nur, unser Bild von der Realität zu bestätigen, sondern auch unser Bild von uns selbst! Dies verringert unsere Achtsamkeit. Mit der Wichtigkeit unserer Annahmen für unser Selbstwertgefühl (Sog. Narzissmus) steigt unsere Tendenz, uns Informationen zu suchen, die unsere Erwartungen bestätigen, was unsere Fehleranfälligkeit erhöht und uns damit anfälliger macht.

Fazit: Achtsamkeit ist dann am größten, wenn wir nicht automatisiert denken oder handeln, auch wenn wir es routiniert tun. Im Sinne der einleitenden dreidimensionalen Betrachtung des Verhältnisses von Gesundheit, Krankheit und Heilung ist das aber noch längst nicht alles, was es mit der Achtsamkeit auf sich hat.



---

## Ihr Referent



Thomas Erbskorn-Fettweiß  
Diplompsychologe  
erbskorn@corcoaching.de

Vielen Dank!

-44

### Literaturhinweise

- Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M., Das Unerwartete Managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 2. Auflage, Schäffer/Poeschel Verlag Stuttgart 2010
- Dörner Dietrich, Die Logik des Misslingens, Rowohlt, Reinbek 1989
- Frey Ulrich und Johannes, Fallstricke – Die häufigsten Denkfehler in Alltag und Wissenschaft, 3. Auflage Verlag C.H. Beck München 2009
- Selye Hans, Stress – Bewältigung und Lebensgewinn, 2. Auflage Piper, München Zürich 1988
- Ellis Albert, Schwartz Dieter, Jacobi Petra, Coach Dich! – Rationales Effektivitätstraining zur Überwindung emotionaler Blockaden, Hammer/Wüst Verlag 2004
- Peseschkian Nossrat, Der Kaufmann und der Papagei – orientalische Geschichten in der Positiven Psychotherapie, 30. Auflage Fischer Verlag Frankfurt am Main 2009
- Huppertz Michael, Achtsamkeitsübungen – Experimente mit einem anderen Lebensgefühl, Junfermann Verlag Paderborn 2011
- Hüther Gerald, Die Macht der inneren Bilder, Vandenhoeck & Ruprecht, 3. Auflage 2006
- Hüther Gerald, Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht, 6. Auflage 2006
- Dieter Jarzombek (Hg.), Freiheit, die wir meinen, LIT-Verlag Berlin 2014
- Erbskorn-Fettweiß Thomas, Tiefenstruktur der Balance, LIT-Verlag Berlin 2020