

Die Kraft, aus der Führungskräfte schöpfen

„Der Tod, den die Meditation mit sich bringt, ist die Unsterblichkeit des Neuen“

„Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“

Wie wird man eigentlich Manager? Was sind die Voraussetzungen, was die Motivationen? Wie sind die Umstände, aus denen heraus man sich in eine solche Position entwickelt? Die Antworten auf diese Fragen kennen Sie besser als ich. Die Möglichkeiten sind sehr vielfältig und kaum aufzählbar. Da ist der Vater, der diesen Weg vorgibt; da ist eine betriebliche Chance, die man nutzt; da besteht der Plan, viel Geld zu verdienen; da ist die Absicht die Welt zu verändern; da spürt man die Fähigkeit Menschen zu führen; wieder andere wollen eine Vision verwirklichen usw. usw.

Die Voraussetzungen hinsichtlich Bildung und Berufsausbildung sind sehr unterschiedlich. Es sind fachliche Kenntnisse, betriebswirtschaftliches Wissen, politisches Geschick, Beziehungen und Einladungen, Herausforderungen vielfältiger Art, die einen Menschen auf diesen Weg bringen. Manche treffen eine bewusste Entscheidung, diesen Weg zu gehen, manche wissen hinterher nicht, wie sie dahin gekommen sind - es hat sich so ergeben.

Den meisten ist eine hohe Motivation etwas zu schaffen, etwas zu bewegen gemeinsam. Sie sehen Herausforderungen als gute Gelegenheit mit viel Freude und Spaß an der Arbeit die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Mit anderen Worten: das Abenteuer zu wagen. Dabei werden Gefahren, Probleme und besonders etwaige Ängste kaum wahrgenommen und weitgehend außer Acht gelassen.

Meist findet der Mann dann die passende Frau und die Familie wird gegründet, die eine wichtige Rolle in der Regulierung der eigenen Kräfte spielt, aber selten in dieser Funktion wahrgenommen wird. Für Frauen stellt sich die Situation sicher anders und komplizierter dar. Hier kommt dann die Frage: Karriere oder Kinder bzw. wie beides miteinander vereinbart werden kann. Eine Frage, die sich für die Männer nicht stellt, obwohl sie angebracht wäre. Sie sehen im folgenden, dass mein Vortrag sich im wesentlichen auf Männer in Führungspositionen bezieht, da dies die immer noch am häufigsten anzutreffende Situation ist.

Erst allmählich zeigt sich, dass die anstehenden Aufgaben auch unangenehme Seiten haben. Lange werden Probleme nicht als solche bemerkt, bis das Bild oft plötzlich kippt und Konflikte, Differenzen und Schwierigkeiten ins Blickfeld drängen. Es kommt zu Auseinandersetzungen und Konflikten, erste Fehlschläge stellen sich ein, gesteckte Ziele werden nicht erreicht. Hier zeigt sich, wer in der Lage ist, auch diese Hürden zu nehmen. Jetzt braucht es Unterstützungen, die die Betroffenen zunächst aus der eigenen Kraft herstellen können. Da sind die üblichen Ausgleichstätigkeiten wie Sport, Kultur und Hobbys einerseits und der Rückhalt in der Familie andererseits. Viele Führungskräfte handeln dabei nach dem Motto: „Hilf dir selbst, sonst hilft dir niemand.“ Oder auch: „Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott.“ Diese Haltung kann man als den Versuch sehen, die eigene Autarkie, die eigene Unabhängigkeit, „das Eigene“ zu bewahren.

Dies wird durch die heftige Konkurrenz mit Kollegen erheblich verstärkt. Man lässt sich nicht in die Karten schauen, man verschleiert seine Pläne und Motivationen, man zeigt sich gemäß

einem Bild, das mutmaßlich Erfolg verspricht, aber oft nicht mehr viel mit dem eigenen Selbst zu tun hat. Manchmal gerät der eigene Kern im Prozess der Abgrenzung gegenüber den Konkurrenten völlig aus dem Blick. Das Gefühl von Einsamkeit und Fremdheit stellt sich ein.

Die größte Herausforderung ist der Zwang, Entscheidungen unter Zeitdruck treffen zu müssen, ohne ausreichende inhaltliche, manchmal auch formale Kompetenz, ohne ausreichendes Wissen über die Richtigkeit der Entscheidung. Führungskräfte müssen „den Kopf hinhalten“. Überlegen Sie mal, was das bedeutet!

Oft müssen Sie Personalentscheidungen treffen, die andere kränken. Dies ist besonders schwer, wenn es um enge Mitarbeiter geht. Jemand sagte einmal: „als Führungskraft darf ich nicht unglücklich sein, wenn ich glaube, jemanden unglücklich gemacht zu haben.“

Beim Entscheiden wird deutlich, dass eben nicht alles messbar ist, dass Menschen nicht berechenbar sind und vieles nicht vorhersehbar ist. In Entscheidungen fließen oft irrationale Dinge mit ein und dies zeigt, wie wenig kontrollierbar das Leben ist.

Wenn etwas schief geht, wird in der Regel versucht, die Kontrolle auszuweiten. Dann werden neue Regeln und Richtlinien erstellt und das Korsett enger geschnallt, um die Irrationalität zu bannen. Sicher spielt hierbei die eigene persönliche Tendenz, das Temperament, die eigenen Vorlieben eine wichtige Rolle. Aber in den meisten Fällen wird auf die Unwägbarkeit von Abläufen, „auf die Unwägbarkeit des Schicksals“, mit einem Mehr an Struktur, Organisation und festen Vorgaben reagiert, die entsprechend kontrolliert werden müssen. Dafür müssen diese Vorgaben so formuliert sein, dass sie auch kontrollierbar sind. Im Extremfall heißt das, dass sie messbar sein müssen. Das naturwissenschaftliche Vorurteil sagt. „Nur was messbar ist, ist wirklich.“ Menschen sind aber offensichtlich mit diesem Modell nicht ausreichend zu erfassen.

Dabei stellt sich außerdem die Frage, inwieweit Neues entstehen kann bzw. hergestellt werden kann. Der langfristige Erfolg des Betriebes und des Managers hängt mehr denn je davon ab, wie innovativ und damit wie kreativ die ganze Organisation ist. Das bedeutet, dass die Kontrolle Raum lassen muss für Kreativität, für Spielereien, für Zufälliges, für Lebendiges. Zuviel Kontrolle verhindert dies und führt zu Lähmung und Stagnation.

Herr Sprenger hat ein Buch herausgegeben mit dem interessanten Titel: „Führen durch Vertrauen“. Offensichtlich braucht ein lebendiger kreativer und produktiver Organismus Vertrauen. Nun werden manche den alten Spruch aufsagen: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Anscheinend stehen diese beiden Verhaltensweisen im Widerspruch bzw. müssen ausbalanciert werden.

Wie soll man Vertrauen, wenn die Konkurrenz nicht schläft und einem im eigenen Betrieb der Platz streitig gemacht wird. Verbündete suchen, networking und Absicherung durch Kontrolle sind die üblichen und meist notwendigen Maßnahmen.

Aber die eigene Arbeitsmotivation und die der Mitarbeiter hängt ganz wesentlich davon ab, wieviel Freiheit, wieviel Kreativität, wieviel „Selbstwirksamkeit“ möglich ist. Das erfordert die von Sprenger betonte Selbstverantwortung, also die Bereitschaft aller Mitarbeiter Selbstverantwortung zu übernehmen, aber auch vom Chef, diese zuzulassen. Dies braucht ein Mindestmaß an Vertrauen.

Das Gefühl von Ohnmacht, von Einflusslosigkeit, das Fehlen von Selbstwirksamkeit lähmt und macht u.U. sogar depressiv. Untersuchungen nach Traumatisierungen haben z.B. gezeigt, dass das Ausmaß einer posttraumatischen depressiven Reaktion ganz wesentlich von der Frage abhängt, wieweit die Betroffenen sich in der Situation und auch danach ohnmächtig gefühlt haben.

Die größte Gefahr für psychische und körperliche Krankheiten geht von Arbeits- und Lebenssituationen aus, in denen ich keinen Einfluss auf meine Entscheidungen habe, wo ich „den Kopf für etwas hinhalten muss“, das ich nicht selbst beeinflussen kann.

Wie kann also Vertrauen und Kontrolle so in Einklang gebracht werden, dass Kreativität, Lebendigkeit und ein Gefühl für das eigene Selbst ermöglicht werden? Wir werden darauf zurückkommen. Lassen Sie mich zunächst noch einige Ausführungen machen zu der Frage, was passiert, wenn die Kraft versiegt.

Die gesamtgesellschaftliche Situation hat sich stark gewandelt. In den Betrieben sind die Anforderungen erheblich gestiegen. Die Komplexität von Arbeitsabläufen und Entscheidungen hat zugenommen. Die Geschwindigkeit und Häufigkeit von Veränderungen und Wandlungen haben fast alle gewohnten Strukturen in Frage gestellt und vielfach aufgehoben. Der große Zeitdruck und die Kurzfristigkeit von Aufgaben erfordern eine Flexibilität, die viele Mitarbeiter und besonders Sie als Führungskräfte über die Maßen beanspruchen.

Die Umstrukturierungen innerhalb der Betriebe sind vielfach von Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Coaching begleitet worden. So gibt es besonders bei den Führungskräften ein zunehmendes Wissen um psychosoziale Bedingungen, das in vielerlei Hinsicht hilfreich ist. Die individuelle persönliche Situation besonders von Entscheidungsträgern bleibt jedoch außen vor, da dies im betrieblichen Rahmen schwer einzubeziehen ist.

Sie sind es gewohnt unter Zeitdruck zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen, auch ohne alle Bedingungen abwägen zu können. Sie sind es gewohnt Verantwortungen zu übernehmen, auch ohne ausreichende Sicherheit zu haben. Das führt hin und wieder zu Verunsicherungen, vielleicht auch zu Ängsten, die sie mit den ihnen gewohnten Mechanismen in der Regel im Griff haben. Sie haben ihren Rückhalt bei Freunden, in der Familie, bei Kollegen, vielleicht auch das Glück, einen vertrauensvollen Berater zu haben. Sie treiben gern und intensiv Sport, suchen auch hier den Wettkampf, die Herausforderung. Sie haben Spaß bei der Arbeit und der zwangsläufige Ärger kann Sie nur selten irritieren. Dies sind kurz gefasst die üblichen Verhaltensweisen, wie Sie mit persönlichen Schwierigkeiten umgehen.

Was geschieht aber, wenn diese Möglichkeiten nicht mehr ausreichen oder nicht mehr gegeben sind, da die Beschleunigung und Schwierigkeiten überhand nehmen; wenn die Arbeit keinen Spaß mehr macht; wenn durch die Zuspitzung im beruflichen Bereich die Familie unter Druck gerät und nicht mehr zu ihrem Recht kommt; wenn es mit den Kollegen schwierig wird, weil diese den Druck auch nicht mehr aushalten; wenn durch den xten Aufgabenwechsel sie nicht mehr wissen, was sie als nächstes tun sollen und kaum bemerkt im Rücken so ein unerklärliches Kribbeln aufsteigt?

Dann kann sich die Situation schnell so zuspitzen, dass es zu Störungen kommt. Diese zeigen sich häufig zuerst im körperlichen Bereich mit Unruhe, Herzrasen, Rhythmusstörungen, Magendarmbeschwerden, Infektionen, Autoimmunerkrankungen, Rückenschmerzen,

Kopfschmerzen. Sie wissen nicht so recht, was los ist. Sie bemerken zunehmende Schlafstörungen, je nach Typ eine Zunahme oder Abnahme im Essverhalten, geringere Frustrationstoleranz, zunehmende Neigung zu ärgerlichen bis wütenden Verhaltensweisen usw. Wenn Sie einen Arzt aufsuchen, erfolgen vielfältige körperliche Untersuchungen und Behandlungen, die selten zur gewünschten Besserung führen. Die psychischen Anteile finden wenig Beachtung. Oft erhalten Sie allenfalls Tranquilizer.

Was sind das für Reaktionen? In der Regel sind dies körperliche Reaktionen als Ausdruck von Angst. Sie geht einher mit den beschriebenen Symptomen, die Sie zum Arztbesuch führten. Angst zeigt sich durch eine erhöhte Reaktionsbereitschaft des autonomen Nervensystems, durch Bahnung individuell unterschiedlicher körperlicher Reaktionen und Verhaltensweisen, die auf Kampf und Abwehr ausgerichtet sind. In aller Regel wird die Angst nicht ausgedrückt, ja nicht einmal als Angst empfunden, da Gefühle allgemein und Angst im besonderen in Ihrer Arbeitswelt wenig Raum und Beachtung finden. Die Aufmerksamkeit ist allenfalls auf das körperliche Wohlbefinden ausgerichtet, das auch oft vernachlässigt wird, wofür Sie aber noch am ehesten bereit sind einiges einzusetzen.

Aber Angst, wer spricht von Angst? Angst haben nur die anderen! Vorgesetzte haben keine Angst, deshalb sind sie Vorgesetzte. Als Manager Angst zu haben ist ein solcher Makel, dass dies als existentielle Bedrohung empfunden wird. Also wird die Angst verleugnet, beiseite geschoben und verdrängt. Man behält sie für sich und achtet darauf, dass sie keiner, ja nicht einmal enge Vertraute oder die Ehefrau bemerken. Alles ist darauf ausgerichtet die Angst zu kontrollieren, oft mit immer rigideren Maßnahmen in Hinsicht auf sich selbst und auch in bezug auf die Mitarbeiter. Wie schon angedeutet, die Kontrolle wird ausgeweitet.

Angst kennen wir alle. Sie ist oft Triebfeder für unsere Aktivitäten und wird über weite Strecken als notwendiger Motor und Herausforderung angesehen. Aber ist sie ein guter Ratgeber, eine gute Motivationshilfe, fördert sie Kreativität? Angst im Übermaß verhindert Kreativität, sie macht ungeduldig und fördert aggressive Reaktionen. Wenn sie überhand nimmt, kann sie in der Überdrehung zum Stillstand führen, sie ist dann nicht mehr aktivierend, sondern lähmend. Wenn der Motor im Leerlauf dreht, geht nichts mehr. Wenn die Angst dominiert, führt dies zu noch mehr Kontrolle und Stagnation und im Gefühl der Ohnmacht in die depressive Erstarrung und in die Verzweiflung. Hier wird zunehmend die Sinnfrage virulent: Warum mache ich das alles, was soll ich hier? Wer bin ich? Was ist der Sinn des Lebens?

Dies beinhaltet eine ganze Reihe von existenziellen Fragen nach Lebenssinn, nach meiner Eigentlichkeit, meinem Selbst, nach dem Tod, nach der Leere. Fragen für die die Religion, die Philosophie zuständig sind. Fragen für die wir uns selten Zeit nehmen. Fragen die jeden Menschen in schwierigen Lebenssituationen beschäftigen, für die es oft kaum Gesprächspartner gibt. Fragen die uns oft theoretisch vorkommen, die aber praktische Relevanz haben und sehr drängend sein können.

In der extremen Zuspitzung kommt es manchmal sogar zu Selbstmordimpulsen, wenn es keinen Ausweg mehr gibt, wenn der Wunsch nach Flucht, nach Ruhe überhand nimmt. Der Wunsch zu sterben ist oft der Wunsch danach, dass es endlich aufhören soll, der Wunsch nach Beendigung und nur manchmal wirklich ein Wunsch zu sterben. Die Angst führt in die Beschäftigung mit dem Tod, sie ist oft letztlich die Angst vor dem Tod aber auch die Angst vor der Leere. Da die Angst als eine existentielle Bedrohung empfunden wird, ist sie stark tabuisiert.

Die Selbstbehandlungsversuche erstrecken sich häufig auf Alkohol, Aufputzmittel, Schlaf- und Beruhigungsmittel. Letzteres wird oft durch ärztliche Verschreibungen unterstützt. Auch darüber spricht man nicht, während der milde Alkohol- und Tablettenmissbrauch m.E. unsere Räder in Bewegung hält.

Wie dramatisch die Situation sich zuspitzen kann, mögen einige Zahlen über Ärzte illustrieren:

In den USA sind 26% der Todesfälle der 25-39 jährigen Ärzte Suizide. In Österreich ist die Selbstmordrate bei Ärzten um 50%, bei Ärztinnen um 250% höher als der Durchschnitt. Die Suchtrate bei Ärzten ist 30-100 mal höher als in der Durchschnittsbevölkerung. Es gibt bei uns ein Betäubungsmittelgesetz, weil in den zwanziger Jahren 25 % der Ärzte Morphinisten waren.

Wann was zuviel ist und wo die gängigen Bewältigungsmechanismen nicht mehr greifen, ist individuell sehr unterschiedlich. Dies hängt von konstitutionellen Bedingungen ab und von Voraussetzungen, die zum großen Teil in der eigenen Lebensgeschichte begründet sind.

Z. B. haben viele Menschen, zumal in verantwortlichen Positionen, oft als Kinder Verantwortung übernommen, die sonst nur Erwachsenen zusteht. Kinder sind gegenüber anderen nicht klar abgegrenzt und bemerken Stimmungen und Gefühle der Erwachsenen oft eher als diese selbst. Beide Eltern sind im kindlichen Erleben überlebenswichtig. Wenn die Lebensumstände tatsächlich oder vermeintlich den Fortbestand der Familie bedrohen, sind Kinder bereit, jede Verantwortung zu übernehmen, um die Beziehung und die Familie zu erhalten. Kinder sind lange Zeit auf die Familie angewiesen und erleben die Bedrohung des Fortbestands der Beziehung als existentielle, lebensbedrohliche Gefahr. Die Ursachen solchen Erlebens sind sehr vielfältiger Natur. Es können Erkrankungen, Unfälle, Ehescheidungen, Geburt eines Geschwisters, manchmal behinderte Geschwister, Sterbefälle und alle anderen Unsicherheiten und Wechselfälle des Lebens sein. Wenn das Kind mit seinem Rettungsversuch scheitert, da es der übernommenen Aufgabe nicht gewachsen ist, ja als Kind nicht gewachsen sein kann, wird das oft als eigenes Scheitern und als eigene Schuld verarbeitet. Es beinhaltet einmal mehr das Gefühl von Ohnmacht und der Unkontrollierbarkeit der Situation.

Diese Konstellation prädestiniert für Tätigkeiten in verantwortlichen Positionen, wie in Leitungsfunktionen oder als Arzt, Therapeut und in sozialen Berufen. Als Erwachsene versuchen diese Kinder das vermeintliche Versagen in der Kindheit in ihrer Berufstätigkeit als Erwachsener wiedergutzumachen. Dies muss scheitern, da diese Gefühle der Vergangenheit angehören. Wenn diese Haltung unbewusste Triebfeder unseres Handelns ist, führt es erneut zur Bereitschaft, Verantwortung und Aufgaben im Übermaß zu übernehmen. Da ist die Gefahr groß, dass sich in der Überlastung, im Burn out, in der sich zuspitzenden Stresssituation die alten Strukturen wiederholen und wir in die Verzweiflung und Versagensängste des Kindes von damals zurückfallen. Denn Menschen sind Gewohnheitstiere. Wir neigen dazu, besonders bei Schwierigkeiten, auf alte gewohnte und vermeintlich liebgegewonnene Verhaltensweisen und Reaktionen zurückzugreifen, die früher einmal nützlich waren, ohne Rücksicht darauf, ob sie auch in der aktuellen Situation hilfreich sind. In Stresssituationen reichen oft kleine Anlässe aus, um die in der aktuellen Situation unangemessenen Reaktionen zu reaktivieren.

Da in der Kindheitserfahrung die Beziehung bedroht war und meist in für die Kinder nicht nachvollziehbarer Weise abgebrochen wurde, gibt es wenig Vertrauen in Beziehungen. Dies ist verbunden mit einem Gefühl von Ohnmacht. Diese Kinder haben nicht oder zuwenig die

Erfahrung gehabt, selber wirksam sein zu können, da ihre Kraft und Möglichkeiten nicht ausreichen auf die Lebenssituation Einfluss zu nehmen und sie damit zu kontrollieren.

Wenn dies sich im Berufsleben wiederholt, wird Misstrauen, Abgrenzung und eine Haltung der „Pseudounabhängigkeit“ gefördert, die in den erwähnten Berufen oft anzutreffen ist. Es ist der Versuch, die eigene Autarkie aufrecht zu erhalten. Man will und kann sich nicht auf andere verlassen und hat große Probleme Hilfe anzunehmen. Man ist es gewohnt, alles alleine zu schaffen und sich selbst zu helfen. Oft steht dahinter eine große Sehnsucht nach Sicherheit, Hilfe und Unterstützung, ja eine Sehnsucht nach tiefer zwischenmenschlicher Beziehung, die nicht eingestanden wird. In den kindlichen Ängsten drückt sich diese Sehnsucht aus. Wegen der in der Kindheit begründeten Verlustängste, wird oft jedes Beziehungsangebot ausgeschlagen, da eine zuverlässige Beziehung für unmöglich gehalten wird. Aber auch Erwachsene brauchen die Möglichkeit und Sicherheit zu partnerschaftlichen und kontinuierlichen Beziehungen im privaten und beruflichen Alltag.

Sennet beschreibt in einem Artikel sehr anschaulich, wie die neue Betriebsorganisation die Möglichkeit zu langfristigen und dauerhaften Beziehungen untergräbt und verhindert. In der teamorientierten Projektarbeit sind Aufgaben und Arbeitsbeziehungen auf Kurzfristigkeit, Konkurrenz und isolierten Erfolg ausgerichtet. Längerfristige Bindungen und verlässliche Beziehungen können sich in den neuen Organisationsformen kaum bilden und werden so gerade verhindert. (Sennet 2003)

Wenn die Motivation zur Übernahme von Leitungsverantwortung sich unbewusst aus kindlichen Nöten speist, ist häufig zusätzlich die eigene Persönlichkeit nicht ausreichend gefestigt. Dies wird gefördert durch die Tendenz, als Vorgesetzter Vorbild sein zu müssen und die Fassade wahren zu müssen. Sprenger sagt: „Vorbild sein heißt Lügen... Oft zahlt der Aufsteiger einen gesundheitlichen, in der Regel aber einen charakterlichen Tribut... letztlich mit Verlust an Freiheit.“ (Sprenger 2000, S.142f)

Wir Menschen neigen dazu, uns ein Bild von uns selbst zu machen und uns diesem Bild entsprechend zu verhalten. Diese Bilder werden in der Kindheit geprägt und durch spätere Lebenserfahrungen weiterentwickelt. In solche Projektionen fließen neben anderem unsere heimlichen Wünsche und uneingestandenen Ängste ein. Wir versuchen oft ein Leben lang zu diesem Bild von uns selbst zu werden. Manchmal gerät der eigentliche Kern der Persönlichkeit dabei völlig aus dem Blick. Ja man kann sagen, dass die Projektion unsere eigentliche Wirklichkeit bis zur Unsichtbarkeit verdeckt. Dadurch wird es schwer Selbstwirksamkeit zu erleben.

Wir brauchen aber ein Bewusstsein von Selbstwirksamkeit zur Stabilisierung unseres Selbstwertgefühls. Wenn die Möglichkeiten zur Einflussnahme abnehmen, wenn das „Selbstmanagement“ nicht mehr greift, wenn uns das Gefühl verlässt, Einfluss nehmen zu können, gerät die eigene Person in Gefahr. In zunehmenden Stresssituationen nimmt die Selbstunsicherheit umso mehr zu, je weniger jemand im eigenen Selbstwertgefühl gegründet und verankert ist. Der Versuch den Rollenerwartungen zu genügen führt von mir selbst weg und in Fremdheitsgefühlen und Verwirrungen deutet sich der Selbstverlust an. Dies führt einmal mehr zu Angst um die eigene Person und Misstrauen anderen gegenüber. Angst ist die Macht des Ego, das einem Bild, einer Projektion von mir versucht zu folgen und dabei den Kontakt zu meinem eigentlichen Selbst verliert.

Es gibt sehr vielfältige Möglichkeiten auf diese Schwierigkeiten zu reagieren, die einander unterstützen und ergänzen und auf den unterschiedlichen Ebenen der Psyche, des Körpers und des Geistes ansetzen.

Persönliches Coaching und Psychotherapie können helfen, Einsicht in die beschriebenen Mechanismen zu bekommen. Das tiefenpsychologisch psychoanalytisch geprägte Konzept der meisten angewandten Psychotherapien (außer der Verhaltenstherapie) versucht, den beschriebenen Bezug zwischen Kindheit und Erwachsenenwelt einsichtig und nachvollziehbar zu machen und damit aus dem Unbewussten ins Bewusstsein zu bringen. Dabei kann nicht das Ziel sein, die Vergangenheit ungeschehen zu machen. Das ist nicht möglich. Aber es ist möglich, den Blick auf die Vergangenheit zu verändern.

In aller Regel schauen wir sozusagen durch die Brille unserer eigenen Projektionen. Im psychotherapeutischen Prozess lernen wir, unterschiedliche Brillen zu benutzen und die Relativität der Brillen zu erfahren. Dies hilft uns, die Bewertungen und Sichtweisen auf die Vergangenheit zu verändern und so ihre Nachwirkungen zu beenden. Dadurch können wir zu neuer Unabhängigkeit von unseren alten Prägungen gelangen.

In dieser Arbeit ist die intellektuelle Einsicht oft nicht ausreichend, sondern es muss emotional und körperlich erfahren werden. Neue Varianten des tiefenpsychologischen Modells z.B. in den humanistischen Therapieformen betonen diesen Aspekt. Dabei ist es hilfreich, dies ganz praktisch in einer ritualisierten Form zu tun, da die Seele etwas „in den Händen“ braucht. Es hilft, diese Mechanismen nicht nur im Sinn zu haben, sondern sie ganz real handhabbar zu machen, damit die Seele mit den gewonnenen Einsichten umgehen kann und sie in Verhaltensänderungen umsetzen kann.

Wenn es uns z.B. gelingt, das Kind in uns, das damals in so großer Not war, buchstäblich in den Arm zu nehmen und zu trösten, dann sind wir in der Lage, in der aktuellen Situation frei und angemessen zu reagieren.

Oft bleiben wir gefühlsmäßig in einer Situation hängen. In der psychischen Erkrankung ist das Symptom nicht das Problem. Wir alle haben manchmal Angst, oder übergroße Freude, oder erleben momentweise eigenartige Dinge. Das Problem bei einer Erkrankung ist, dass es nicht aufhört. Die Aufgabe von Hilfe und Therapie ist also das Beenden des Festgefahrenen. Der Wechsel in neue Verhaltensweisen muss wieder ermöglicht werden. Wir sind in gewissem Sinne „Ermöglichungsmaschinen“. In der psychischen Verhakung sind wir in einem Tunnelblick gefangen, der vermeintlich in eine Sackgasse führt. Psychotherapie ist dann die Weitung des Blicks, das Ablegen der Scheuklappen und damit wird die Kreativität für neue Möglichkeiten frei.

Z.B. haben viele Menschen sich beim Tod nahestehender Verwandte oder Freunde nicht wirklich vom Verstorbenen verabschiedet. Hier hilft es oft, diese Verabschiedung in einem selbst gestalteten Ritus nachzuholen. Damit wird die Erkenntnis der Notwendigkeit von Loslassen und Verabschiedung praktisch gemacht und in Handeln übersetzt. Das hilft der Seele und damit der Person zu verstehen und loszulassen, um weitergehen zu können.

Ein weiterer wichtigen Faktor ist das, was wir neudeutsch Grounding nennen, also die Wiederherstellung von Selbstkontakt, Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, Gründung in den eigenen Fundamenten. Grounding ist Förderung des Bodenkontakts, Rückbesinnung auf die Körpermitte und Herstellung von mehr Standfestigkeit und Stabilität im körperlichen und übertragenen Sinne, also die Wiederherstellung des Bezugs zu mir selbst.

Erst wenn ich mit beiden Füßen fest auf dem Boden stehe und mich ausreichend sicher fühle, kann ich die Einsicht zulassen, dass es keine festgefügtten Wahrheiten gibt, dass die Wirklichkeit aus unendlich vielen Perspektiven besteht, dass Wandel alle Lebensprozesse bestimmt und dass Abschiednehmen und auch Sterben dazugehört und nicht außen vor gelassen werden können. „Wenn etwas Neues kommt, muss etwas Altes gehen.“ Bin ich in mir selbst fest gefügt, können mich die Veränderungen und Verluste dieser schnelllebigen Zeit weniger irritieren. Erst in der Selbstverankerung kann ich meine Selbstwirksamkeit spüren und angstfrei Verantwortung übernehmen. Das ist die Voraussetzung loszulassen zu können und mich selbst zu „lassen“. Das ist die Voraussetzung von Vertrauen, also von Selbstvertrauen, Vertrauen in andere und Vertrauen in die Lebenssituation. All das vollzieht sich parallel und ist die Ermöglichung von Kreativität.

Was ist die Herausforderung in Führungspositionen? Immer wieder sind sie gefordert Verbindungen herzustellen, andere und neue Standpunkte zu entwickeln und zu vertreten. Sie sind „Beziehungsarbeiter“, „Führen ist Beziehung“ sagt Sprenger. Dafür brauchen sie als Voraussetzung einen guten Stand, der auch in Krisen nicht ins Wanken gerät. Das Ruhen im eigenen Körpermittelpunkt ist die Voraussetzung zur Brückenbildung zu sich selbst und zu anderen. Es fördert die Beziehungsbildung und betont die Rückbezüglichkeit aller Lebensprozesse. Es bringt „das Dazwischen“ zwischen Subjekt und Objekt, das „und“, in den Blick. Es hilft mir, mich und meine Umgebung zu betrachten, zu relativieren und fremde Blickwinkel probenhalber zuzulassen. Es hilft dem zerstörerischen „Entweder-Oder“ ein liebevolles „Sowohl-Als-Auch“ entgegenzusetzen. Grounding fördert das Eigene und die Beziehung zum anderen.

Körperliches Grounding betont die Verschiebung der Aufmerksamkeit vom Halsdreieck in den Bauch, ins „Hara“, in den physikalischen Körpermittelpunkt. Wenn wir in unserem Schwerpunkt sind, sind wir ausbalanciert und stehen fest und sicher. Das können Sie leicht ausprobieren.

Es hat sich in Untersuchungen gezeigt, dass die Einsichtsförderung durch Psychotherapie durch körpertherapeutische Ansätze unterstützt werden kann. Diese beginnt mit dem, was sie meistens in einer solchen Situation schon machen, mit Sport. In der Regel müssen sie sich allerdings von leistungsorientiertem Sport auf Ausdauersport umstellen, da nur dieser die Immunabwehr stärkt. Also: schnelles Gehen, leichter Trab, Dahinrollen mit dem Fahrrad. Übrigens: Gartenarbeit erhöht deutlich die Lebenserwartung!

Dehnungsübungen mit Öffnen der Gelenke und Muskelstreckungen bringen die blockierten Energieflüsse und physiologischen Austauschprozesse wieder in Gang. Yoga, Taichi, Qigong (Schattenboxen, Übung der Shaolin Mönche) sind hierbei hilfreiche Techniken. Schon die regelmäßige morgendliche Übung der Begrüßung der Sonne, Surya namaskar, eine Yogaübung, zeigt überraschende Wirkungen.

Wilfried Belschner macht deutlich, wie sehr das Qigong als Körperübung die angesprochenen Schwierigkeiten berührt. Die Komponenten des Qigong fördern Eigenaktivität und Selbstverantwortung, Willensstärke und Eigenwahrnehmung, den Wechsel von Spannung und Entspannung, die Interaktionen werden durch Selbständigkeit geprägt. Durch die Verlangsamung der Bewegung wird die Aufmerksamkeit allgemein und auf die eigene Person eingeübt und man kommt innerlich zur Ruhe als Ausdruck der Bejahung der eigenen Person. Durch die Förderung der Eigenwahrnehmung wird die Kommunikation mit sich selbst verbessert. Man gibt sich selbst die Erlaubnis, sich Zeit zu nehmen.

Entspannung ist hier kein Abschaffen, sondern das Herbeiführen einer „Wohlspannung“, die die flexible Selbstregulationsfähigkeit des Organismus unterstützt, was eine zentrale Bedingung für die Stärkung von Gesundheitsressourcen und Selbstheilungs-Potentialen ist. Chronifizierung von Krankheit kann dadurch verhindert werden. Puls und Blutdruck werden gesenkt, die Atmung vertieft sich, die endokrine hormonelle und zentralnervöse Balance wird gefördert und ein Gefühl von körperlicher und geistiger Frische stellt sich ein. In der Entwicklung eines differenzierten und ichnahen Körperbildes und in der Sensibilisierung für energetische Prozesse im Körper kommt es zu einer Reflexion des eigenen Lebenskonzeptes. Es entsteht ein neues Gefühl von Selbstwirksamkeit, das das Vertrauen in die eigenen Kräfte wiederherstellt.

Hilfreich sind auch Körperwahrnehmungsübungen, die die Körperwahrnehmung mit inneren Bildern und Erlebensweisen verbinden. Neben anderen Möglichkeiten seien hier die Tanztherapie und die Übungen und Einfühlungen in Gebetshaltungen erwähnt, wie sie von Pater Willigis Jäger und Beatrice Grimm entwickelt wurden.

Allein durch Körperübungen kann also dazu beigetragen werden, dass Menschen sich ihres Selbstbezuges und ihres transpersonalen Bezuges gewahr werden. Pater Willigis Jäger schreibt: „ Unser Ichbewußtsein hält uns ab, dieses unser wahres Sein zu erfahren. Wir wissen nicht, wer wir sind. Wer wir wirklich sind, können wir auch nicht wissen. Wir können es nur erfahren. Unser Ichbewusstsein schneidet uns von der Erfahrung ab, nicht vom Sein selber.“ (zit. nach Belschner)

Die Verbreiterung der Basis ist auch möglich durch den Atem, der das klassische Bindeglied zwischen Körper und Geist darstellt. In manchen Sprachen sind die Worte für Atem und Geist die gleichen.

Atemübungen mit Verlagerung des Atems in den Bauchraum, Verlangsamung des Atems, Aufmerksamkeitsausrichtung auf den Ein- und Ausatem, wie er kommt und geht, so wie wir kommen und gehen, bilden den Übergang zur Meditation. Verschiedene Atemübungen aus der Tradition des Yoga, Pranayama genannt, sind hilfreich als Einleitung einer Meditation.

Meditation als Aufmerksamkeits- und Achtsamkeitsübung ist die logische Fortsetzung von Psychotherapie. Sie ist eine weitere Möglichkeit zur Persönlichkeitsbildung und zur Klärung der uns alle berührenden Fragen nach dem Woher und Wohin der menschlichen Existenz.

Meditation macht die angesprochenen existenziellen Fragen praktisch, sie holt sie aus der Theorie der Philosophie heraus und entblößt sie der religiösen Dogmen. Meditation ist eine Möglichkeit Wirklichkeit zu erfahren und so zu einer radikalen Änderung zu kommen. Krishnamurti spricht von der „Revolution“, die die Meditation im Menschen auf den Weg bringen kann.

Meditation ist die Einübung von Wahrnehmung ohne Wertung, das Bemerken des kleinen zeitlichen Unterschieds zwischen der Wahrnehmung und der Bewertung des Wahrgenommenen, die zeitlich immer nach der Wahrnehmung kommt. Dieser zeitliche Unterschied wird in der Meditationsübung verlängert und der Unterschied zwischen Wahrnehmung und Bewertung wird deutlicher. Dies ermöglicht nach und nach die Wertung fallenzulassen und einen direkten Zugang zur Wahrnehmung zu finden. Wenn die Wertung in den Hintergrund tritt und Stille entsteht, sind tiefgreifende Einsichten möglich.

Z.B. neigen wir dazu, ins Gegenteil zu verfallen, wenn wir unser Verhalten ändern wollen. Psychologisch bleiben wir dabei in der zugrundeliegenden ursprünglichen Thematik und damit im Entweder/Oder hängen. Im direkten Blick auf die Tatsachen ergibt sich, dass sich "unter der Hand" unbemerkt wichtige und hilfreiche Veränderungen vollziehen, so als ob wir nichts dazu getan hätten, wie von alleine.

Es ist deutlich, dass dabei der Wille in den Hintergrund tritt und es ein „Handeln im Nicht-Handeln“ gibt. Es ist das berühmt berüchtigte „Loslassen“, das „Lassen“ in der Meditation.

Wird dieser Prozess fortgeführt, sehen wir wertfrei das Wahrgenommene und den Wahrnehmenden und deren Beziehung zueinander. Wie schon erwähnt schauen wir gewissermaßen durch unsere ganz spezifischen Brillen. Wenn die Psychotherapie die Relativität der Brillen in Erfahrung bringt, dann ermöglicht die Meditation das Ablegen der Brillen in der nicht wertenden Beobachtung. Gelingt es, die Stille fortbestehen zu lassen, wird dieser dreigliedrige Prozess von Wahrnehmendem, Wahrgenommenen und Wahrnehmung zu einer einzigen Tatsache. Sunryu Suzuki sagt: „Es ist nicht eins, es ist nicht zwei, es ist eins und zwei, die Dinge wie es ist.“

Krishnamurti beschreibt es wie folgt: "Meditation ist nicht Worte, ein Mantra oder Selbsthypnose, die Droge der Illusion. Sie muss ohne Deinen Willen geschehen. Sie muss geschehen in der ruhigen Stille der Nacht, wenn Du plötzlich wach bist und spürst, dass das Gehirn still ist und eine eigentümliche Art von Meditation vor sich geht. Sie muss so still sein wie eine Schlange im hohen Graß, grün im frischen Morgenlicht. Sie muss in den tiefen Nischen des Gehirns stattfinden. Meditation ist keine Leistung. Es gibt keine Methode, kein System, keine Übung. Meditation beginnt mit dem Enden des Vergleichens, dem Enden von Werden oder Nicht-Werden. So wie die Biene zwischen den Blättern wispert, so ist das Wispern der Meditation ein Handeln.“(1992, S.105) Hören Sie das Wispern der Biene?

Weiterhin zeigt die Meditation, dass Vergangenheit und Zukunft im Augenblick der Gegenwärtigkeit in uns erscheinen. Normalerweise leben wir in der Wahrnehmung der Vergangenheit, aus der wir auf die Zukunft schließen. Die Gegenwart ist ein kurzer Augenblick, den wir in der Regel kaum wahrnehmen. Unser Alltag ist immer nach vorne offen. Wir versuchen die Zukunft vorherzusagen, aus der Vergangenheit in die Zukunft zu extrapolieren und Rückschlüsse zu ziehen. Wenn wir führen, versuchen wir Zukunft zu gestalten. Vor allem aber versuchen wir Zukunft zu kontrollieren. Oft genug haben wir festgestellt, dass das nicht möglich ist.

In der Meditation tritt der Moment der Wahrnehmung, der Moment der Gegenwart in den Vordergrund. Es ist das, was ist. Oder wie ein Buchtitel von Toni Packer sagt: „Der Moment der Erfahrung ist unendlich.“ Krishnamurti spricht vom Enden der Zeit, das mit dem Enden des Denkens verbunden ist. Die direkte Erfahrung ist jenseits des Denkens und jenseits der Zeit.

Im direkten Wahrnehmen dessen, was ist, liegt die Möglichkeit, Gegensätze im doppelten Sinne aufzuheben. Die Gegensätze sind verschwunden und gleichzeitig in diesem Moment enthalten. Wir erkennen, dass das offene Feld, das vor uns liegt im Moment der Gegenwärtigkeit enthalten ist. Die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Augenblick enthebt uns der Sorge. In der Sorge sind wir uns selbst voraus. Die Sorge gaukelt uns die Zukunft als etwas schon Geschehenes, als Gegenwart vor und löst die Angst aus. Im Augenblick der Gegenwart, im Moment der Erfahrung löst sich die Sorge und die Angst auf und macht Kontrolle überflüssig. In der Meditation kommen wir zu uns selbst zurück und

erkennen, dass Sorgen und Ängste sich erübrigen. Das ist die Stelle, wo Vertrauen entsteht, das keiner Kontrolle mehr bedarf. Wir können so in den Moment der Unendlichkeit eintreten und in Freiheit handeln. Es ist das Beenden, das den nächsten Augenblick ermöglicht.

Es wird in diesem Zusammenhang vom Sterben des Ego, vom Sterben des Ich gesprochen, was zu allerlei Verwirrung Anlass gibt. Die Unterscheidung von Ego und Selbst wird in vielen Fällen sehr unterschiedlich gehandhabt. Auf dem Hintergrund der Tatsache der Projektionen, mit denen wir uns identifizieren, könnte man zu dem Schluss kommen, dass es in der Meditation zur Deidentifikation mit der Projektion kommt. Das Ego wäre die Identifikation mit der Projektion von uns selbst, mit dem Bild, das wir uns von uns machen und nach dem wir streben. Das Selbst wäre dann das Ganze dieses Prozesses, aber nicht als ein etwas und nicht als ein Prinzip, sondern ein nebenbei Impliziertes, an einem „zeitlosen Nichtort“.

Ein Vorhandenes, das noch nicht Zuhanden ist, sondern erst durch die Identifikation dazu wird. Es wird etwas, durch die Tendenz zu erscheinen, durch unsere Absicht, die uns zur Identifikation mit dem Vorgestellten (ver)führt. Es erscheint durch den Prozess der Grenzziehung zwischen dem Einen und dem Anderen, indem wir vom Sowohl/als auch zum entweder/oder gehen. Wenn verstanden wird, dass wir als Teil der Welt aus der Unterschiedslosigkeit erscheinen, dann wird das Leben leicht wie ein Spiel. Es ist das Spiel der Vexierbilder, die dauernd wechseln, und das uns die jeweiligen Identifikationen erlaubt. Wir wandern von Identifikation zu Identifikation, von Moment zu Moment. Und doch ist es das, was ist, „die Dinge wie es ist“.

Es braucht ein hohes Maß an Offenheit, um dies zulassen zu können. Nun ist gerade diese Offenheit die Tatsache des Lebens selbst. Wenn alles festgelegt wäre, wäre Veränderung und Kreativität, Entwicklung nicht möglich. Wir wissen nicht, was im nächsten Augenblick geschehen wird. Wir glauben aber, es kontrollieren zu können und meinen, dass die Erfahrung uns dabei recht gibt. Und doch bleibt das Rätsel des Todes, des Endens von allem, was wir kennen. Die Ahnung sagt uns, dass das nicht alles ist. Und doch können wir dieses Andere nicht kennen. Es liegt nicht in unserer Macht, es unterliegt nicht unserem Willen, es kommt zu uns, es ist immer da, es zeigt sich, wenn wir unsere Brille ablegen. Krishnamurti spricht davon, dass man den Wind nicht einladen kann, aber das Fenster öffnen kann. Meditation ist in diesem Sinne der Versuch, das Fenster zu öffnen.

Ängste, psychosomatische Beschwerden, Depression u.ä. sind Störungen, die häufig bei Führungskräften in Übergängen, in sogenannten Schwellensituationen auftreten, also im oben beschriebenen hektischen Wandel. Besonders häufig zeigt dies sich in der Lebensmitte als „Midlifecrisis“. In dieser Lebensphase tritt die Endlichkeit des eigenen Lebens ins Blickfeld. Meditation und geistige Entwicklung gehören traditionell in diesen Lebensabschnitt, da hier die Auseinandersetzung mit der eigenen Endlichkeit, mit Tod und Sterben beginnt, was ein weiteres Tabu unserer Gesellschaftsformation ist.

Es ist die Frage nach der Offenheit, der Leere, die wir bemerken. Die Frage nach dem Sinn des Lebens bekommt dadurch eine ganz neue eigene Dynamik. Es geht nicht mehr um die Beantwortung dieser Frage, sondern um den Mut, das Vertrauen und die Demut, diese Frage als Frage stehen zu lassen, diese Frage offen zu lassen, diese Frage zu „lassen“.

Unsere Projektionen, unsere Bilder von uns selbst verlieren dabei ihre Wichtigkeit, wir können nach und nach von der Identifikation mit diesen Ideen von uns ablassen. Der „innere Richter“ hat seine Schuldigkeit getan und kann gehen. Welch eine große Erleichterung, Welch eine Freiheit.

Vielleicht wurde deutlich, wie wichtig die Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte und die Beendigung ihrer Nachwirkungen ist. Gleichzeitig ist für die vielfältigen Aufgaben in verantwortlichen Leitungspositionen die Klärung der ganz persönlichen und individuellen Fragen nach der Existenz selbst eine wichtige Grundlegung der Persönlichkeitsstabilität. Im Zulassen von Stille in der Meditation kann diese Gründung sich vollziehen und ist dann Quelle nicht nur von Kreativität und Lebensfreude, sondern gibt auch sicheren Halt und ermöglicht vertrauensvolle und stabile Beziehungsbildung, ist letztlich die Voraussetzung von Freiheit.

Hier wird deutlich wie der Satz von Krishnamurti verstanden werden kann. Dass der Tod, den die Meditation mit sich bringt, die Unsterblichkeit des Neuen ist, ist die Ermöglichung von Vertrauen in den Augenblick der Wirklichkeit und die angstfreie Öffnung in die Kreativität des Lebendigen.

Gefordert ist dafür die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit existentiellen Fragen und das Zulassen von Stille. Erlauben Sie mir zum Abschluss ein weiteres Zitat von Krishnamurti:

„Auf einem Gang über die gerade Landstraße, an einem lieblichen Morgen, es war Frühling, und der Himmel war ungewöhnlich blau, ohne eine einzige Wolke darin, und die Sonne gerade warm, nicht zu heiß. Es war ein angenehmes Gefühl. Und die Blätter glänzten, und ein Funkeln war in der Luft. Es war wirklich ein ganz besonders schöner Morgen. Da stand der hohe Berg, undurchdringlich, und die Hügel darunter waren grün und lieblich. Und als Du ruhig dahergingst, fast gedankenlos, sahst Du ein totes Blatt, gelb und leuchtend rot, ein Blatt vom Herbst. Wie schön war das Blatt, so einfach in seinem Tod, so lebendig, voll von der Schönheit und Vitalität des ganzen Baumes und des Sommers. Seltsam, dass es nicht verwelkt war. Wenn man es genauer betrachtete, sah man all seine Adern und den Stängel und die Form des Blattes. Dieses Blatt war der ganze Baum. ...

Und wenn man jenes tote Blatt betrachtete, in all seiner Schönheit und Farbenpracht, vielleicht würde man zutiefst verstehen, wahrnehmen, wie der eigene Tod sein müsste, nicht ganz am Ende, sondern von Anbeginn an. Tod ist nichts Erschreckendes, dem man ausweichen, das man hinauschieben muss, sondern vielmehr etwas, mit dem man tagein, tagaus leben muss. Und daraus entsteht ein außerordentliches Gefühl des Unermesslichen.“
(S.169/172)

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit, denn:

„Es gibt keine Methode - Es gibt nur Aufmerksamkeit“

Literaturhinweise:

Belschner, Wilfried; Komponenten des Lernprozesses beim Qigong – eine westliche Perspektive. in: Böltz J., Belschner W., Zhang G.; Daoyin Yangsheng Gong, -Qi-Übungen zur Pflege des Lebens - ; Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg, 1996

Jäger, Willigis; Suche nach dem Sinn des Lebens; Via Nova Verlag Petersberg, 1991

Krishnamurti, Jiddhu; Selbstgespräche, das letzte Tagebuch; Aquamarinverlag, Grafing, 1992

Sennet, Richard; Das neue „eherne Gehäuse“; Frankfurter Rundschau, S. 7, 02.09.2003

Sennet, Richard; Respekt im Zeitalter der Ungleichheit; Berlin Verlag, 2002

Sprenger, Reinhard K.; Das Prinzip Selbstverantwortung; Campusverlag, Frankfurt, 2000

Sprenger, Reinhard K.; Vertrauen führt; Campus Verlag, 2002

Suzuki Shunryu; Zen-Geist, Anfänger-Geist; Theseus Verlag Berlin 1975

Suzuki Shunryu; Leidender Buddha–Glücklicher Buddha; Theseus Verlag Berlin 1998

Dr. Guido Peltzer, geb. 1953, Arzt für Psychotherapeutische Medizin, Psychiatrie und Psychotherapie; Tanztherapie, Supervision, Weiterbildungsermächtigung für ärztliche Psychotherapie, Transpersonale Psychotherapie, Meditationspraxis bei Swami Shyam, Indien, und Ulrich Hennigs (Gandhi), Hamburg; langjährige Leitungserfahrung als Oberarzt und in der Therapie von Psychotherapeuten, Ärzten und Führungskräften, niedergelassen in eigener Praxis in Drage bei Hamburg

Adresse:

Dr. Guido Peltzer
Christiane Peltzer

Fahrenholzer Str. 16
21423 Drage
Tel.:049(0)41797505177

Email: cq.peltzer@web.de

www.parasamvit.de