

SINNVOLL MANAGEN - ZUKUNFT GESTALTEN **- eine Gedanken-Sammlung**

Fortschrittsglaube und Zweifel

"In die Ecke, Besen, Besen, sei's gewesen!". Leider geht es in tragischer Parallele zu Goethes Gedicht über den Zauberlehrling mit den meisten "Wirklichkeitsgeistern", die wir hervorbeschworen haben, nicht. Natürlich haben wir sie beschworen, weil sie uns hilfreich waren, Erlösung von mancher Mühsal und von Bedrängnis bringen sollten. Doch sie haben ihre Eigengesetzlichkeiten und ihre zerstörerischen Folgen etabliert, und wir suchen nach der Beschwörungsformel, diese Eigengesetzlichkeiten wieder außer Kraft zu setzen. Sei es unternehmenspolitisch, umwelt- oder sozialpolitisch betrachtet, scheinen die Probleme täglich zuzunehmen, die Wirkungszusammenhänge täglich komplexer zu werden, der Versuch des Einzelnen oder einzelner Gruppierungen einzugreifen, scheint immer undurchschaubarer aufgeschluckt zu werden von den sogenannten Wirkkräften des Systems, zu dem wir selbst gehören.

Diese scheinbare Vergeblichkeit bei der Lösung grundsätzlicher Fragen motiviert die einen, immer ausschließlicher ihr Augenmerk auf die Verstrickungen zu richten und katastrophale Entwicklungen (Aids, Waldsterben, Umweltverschmutzung, Welthunger und atomare Zerstörung) immer heftiger und ausschließlicher ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken.

Andere suchen Zuflucht in oft blind anmutendem Optimismus und Fortschrittsglauben bzw. euphorischer Konzentration auf Machbares ohne Prüfung auf dessen wirklichen Gehalt. Die Gefahr der einen ist die, in Depression zu versinken, während die anderen in der aktiven Form der Depression, nämlich der Manie oder Euphorie zu verharren versuchen. Je abgehobener Euphorie von tatsächlicher Lebendigkeit und Verbundenheit mit allen Aspekten des Lebens ist, desto größer wird die Angst vor dem Absturz, desto mehr versucht man, durch Gasgeben genügend (immer dünner werdende) Luft unter die Flügel zu kriegen. Dies geschieht, auch wenn abzusehen ist, dass der Treibstoff dabei ausgeht, die langfristigen Ziele vermutlich nicht erreichbar sind, und die größten Probleme dieser Reise im Grunde darin bestehen, heil wieder auf den Boden zu kommen.

Die Unternehmens- oder gesellschaftspolitische Vorgehensweise erinnert mich oft an die Erzählung über eine Busfahrt in Südamerika über einen lebensgefährlich steilen Bergweg, für den der Bus offenbar technisch schlecht ausgerüstet war. Während die Männer vorne den Fahrer zu immer neuem Mut anfeuerten, saßen die Frauen hinten, hatten Angst und beteten. Diese einseitig polarisierte Verteilung der Haltungen zu einer schwierigen und gefährlichen, wenn auch spannenden und vielleicht sogar unvermeidbaren Unternehmung treffe ich in Unternehmen bei meinen Beratungen vielfältig an. Dabei können die einseitigen Reaktionen zeitlich verteilt sein. Zum Start eines großen, unüberschaubaren Projektes werden Bedenken und Anbindungen an reale Machbarkeiten und eine Berücksichtigung der Eigengesetzlichkeiten der vorhandenen Bedingungen niedergehalten. Jeder wird auf die unbedingte positive Zukunftserwartung unter Vernachlässigung der Skepsis eingeschworen. Dann, nach einiger Zeit des Projektablaufs, wenn abzusehen ist, dass das Ganze nicht wie beabsichtigt funktioniert und mit sehr viel Schwierigkeiten und Widerständen behaftet ist, schlägt die Stimmung von blindem Weitermachen-Wollen in Skepsis, Depression und Schuldzuweisung möglichst an irgendwelche Sündenböcke um. Die Euphorischen kippen in Resignation, manchmal in Zynismus. Und weil dies als unlebendig, undynamisch gilt, sucht man alsbald ein neues Selbstverständnis und Ziel, an dem der Zyklus wieder von neuem begonnen werden kann.

Es kann aber auch sein, dass die Rollenverteilung gleichzeitig auftritt, und einzelne Menschen in einer Unternehmung Fortschrittsglauben und die Euphorie vertreten, während andere den Skeptizismus vertreten, und jeder den anderen in seiner gegenläufigen Einseitigkeit stabilisiert, indem er, um den anderen auszubalancieren, noch stärker die eigene Position einseitig überzieht.

Eine andere Verteilung der verschiedenen Aspekte wäre die, dass die Führungskräfte in ihrem beruflichen Selbstverständnis und ihrer beruflichen Rolle Fortschrittsglauben und Dynamik zeigen, während sie im privaten Bereich oder in Pausengesprächen und abends beim Bier sehr wohl zeigen, dass sie dieser Sichtweise sehr geteilt gegenüberstehen und ihnen größte Bedenken gekommen sind, ob damit der richtige Weg eingeschlagen ist. Sie wagen es aber nicht, diese Bedenken in offizieller Runde einzubringen und damit eine Solidarität des Be-Denkens wachzurufen, weil die herrschende Norm verlangt, Zweifel, die nicht durch baldige Maßnahmen auszuräumen sind, nicht als Hemmschuhe in das Räderwerk des Zuges zu werfen, auch dann nicht, wenn befürchtet wird, dass dieser Zug in einen Abgrund fährt.

Zweifel haben, wenn sie maßvoll gelebt werden, die positive Funktion, wachsam zu bleiben und nicht blind eine Sache voranzutreiben. Hemmungslose Zweifel zerstören alle Ansätze, überhaupt etwas zu beginnen und in die Wege zu leiten, und führen zum Ver-Zweifeln. Von daher ist verständlich, dass diejenigen, die etwas anpacken wollen und dafür einen enormen Startschub bei sich und anderen brauchen, Zweifler als lästig erleben. Umgekehrt tragen aber gerade jene, die Zweifel nicht frühzeitig benutzen, um während eines dynamischen Vorgehens auch Zielrichtung und Vorgehensweise zu bedenken, dazu bei, dass der Zweifel zur Spezialdisziplin einiger Personen oder gesellschaftlicher Gruppen wird, die dann ausgegrenzt werden sollen als ewige Neinsager.

Die notwendige Integration der Bedenken, die durch die Seite des Zweifels vertreten werden, erfolgt oft erst sehr viel später, und dann wird totgeschwiegen, wie sehr man schon frühzeitig von den Argumenten der Zweifler, wären sie angemessen berücksichtigt worden, hätte profitieren können. Entweder sind die eingetretenen Umstände angeblich überraschend, unabsehbar gewesen und zwingend, oder man hat schon immer auch die Bedenken gehabt und pachtet rückwirkend in der offiziellen und persönlichen Geschichtsschreibung die Wahrheit von denen, die um ihren aufreibenden Einsatz als Zweifler betrogen werden. Das gute Argument, die Pacht nicht bezahlen zu müssen, entsteht dadurch, dass die in die Ausgrenzung abgespaltenen Aspekte des Zweifels einseitig, übertrieben und nicht andere Gesichtspunkte berücksichtigend dargestellt werden. Dabei wird übersehen, wie man selbst durch einseitige Besetzung des Gegenpols genau diese Polarisierung der Einseitigkeiten mitverantwortet hat.

Ein guter Manager kann große Energien freisetzen und dabei wachsam bleiben für seine Zweifel und die Be-Denken, die seine Arbeit begleiten.

Lebendigkeit und Hektik

In der manisch-depressiven Dynamik werden - voneinander abgespalten - zwei Arten ausgedrückt, mit Lebendigkeitsverlust umzugehen. Auf der einen Seite stehen die gemachte Euphorie und der Nervenkitzel der Entgrenzung; es wird versucht, eine falsch verstandene Autonomie und Freiheit ohne Grenzen, Erschwernisse und Zweifel zu betonen. Auf der anderen Seite steht die Depression. Es werden Grenzen, Schwierigkeiten und Zweifel ohne Hoffnung, Spielräume und Lebenslust betont. Anstatt die falsch verstandenen Dimensionen jeder dieser Polarisierungen neu zu befragen, werden beide Nichtlebendigkeiten abwechselnd oder mit verteilten Rollen gelebt. Der Verlust: Fülle, Sinn und gespürte Lebendigkeit.

Das Fahrverhalten unserer Zeitgenossen ist eine der vielen Ausdrucksebenen, auf denen erkennbar wird, wie lebendige Fortbewegung durch lebensgefährliche Raserei ersetzt wird. Ganz ähnlich scheinen viele gesellschaftliche Prozesse vonstatten zu gehen. Die Lebendigkeit wird mit Hektik und Nervenkitzel verwechselt, mit Faszinationen durch Zukunftsideen, denen man nachjagt oder mit gigantischen Größenordnungen an Geld und Einflussmöglichkeiten, mit denen man sich berauscht. Die Hektik wird zur suchtartigen Gewohnheit, Momente der Muße, an speziellen Orten, möglichst in der Freizeit, möglichst an einem fernen Urlaubsort, angesiedelt.

Das Gefühl von Begeisterung und kritischer Distanz, von Verwirklichung durch Zielerreichung und Verwirklichung durch Bezogenheit auf andere geht verloren, und in vieler Hinsicht tritt eine Suchtdynamik an dessen Stelle.

Suchen und Sucht

Verfälschte Formen der Suche führen zur Sucht. Wobei wir mit neuen Süchten zu tun haben, wie etwa der Arbeitssucht, der Computersucht. Nur mühsam kommt die Diskussion über das Suchtphänomen von der Verteufelung der Suchtmittel weg. Dass Sucht in erster Linie ein falsches Verhalten bei der Suche nach Erfüllung darstellt, rückt erst langsam in das Bewusstsein.

Das Suchtthema ist ein großes Thema für die meisten Menschen auf ganz unterschiedliche Weise. Welche Ergänzung in der Art der Lebensführung jeweils Lebendigkeit erhöht, ist von Mensch zu Mensch und von Situation zu Situation natürlich sehr verschieden. Eine fehlerhafte Entwicklung in dieser Suche nach Ergänzung können wir jedoch an der Entwicklung von Suchtverhalten ablesen.

Suchtverhalten ist das Verhalten, mit dem ein Mensch ein Ergänzungsbedürfnis durch ein ungeeignetes Mittel zu befriedigen versucht, und dieses Ersatzmittel zunehmend zu einer Prothese wird, die eine Gesamtentwicklung erschwert. Oft genug lässt auch die vorübergehende scheinbare Befriedigung durch das Suchtmittel nach, so dass entweder das Suchtmittel gewechselt werden muss, oder der Mensch in einer zunehmenden Dosis versucht, doch noch die Ergänzung zu schaffen. Hierbei entfernt er sich von seinem Weiterentwicklungsbedürfnis immer weiter, womöglich gar soweit, dass er hinter den Stand seiner ihm bereits möglichen Lebendigkeit zurückfällt.

Die einseitige Benennung bestimmter Süchte bzw. bestimmter Suchtmittel hat wieder eine gesellschaftliche Ausgrenzungsfunktion und projiziert unser aller gemeinsames Problem auf wenige ausgrenzende Gruppen.

Hierzu eine Anekdote: Ein Mann lallt am Tresen: „Drogen nimmt er, mein Junge! Sorgen, sagt er, hat er! Ich hab' auch meine Sorgen! Nehm' ich etwa Drogen?“

Identifikation und Motivation

Motivationsregel Nr. 1: Man muss sich identifizieren!

Sich identifizieren heißt laut Lexikon, sich als wesensgleich betrachten. Ein Motiv ist ein Beweggrund.

Allerorts glaubt man in Unternehmen, Mitarbeiter motivieren zu müssen, das heißt, man glaubt, ihnen Gründe liefern zu müssen, sich in Bewegung zu setzen. Gelegentlich könnte man sich natürlich fragen, ob nicht sich zu bewegen ein natürlicher Vorgang beim Menschen ist und ob die Betonung des Motivieren-müssens nicht bereits etwas darüber aussagt, wie sehr natürliche Beweggründe durch besondere Maßnahmen ersetzt werden müssen. Dass Bewegung wichtig ist und in sinnvolle Bahnen gelenkt werden sollte, ist unbestritten. Gleichwohl gewinne ich öfter den Eindruck, dass man Bewegung an sich bereits für einen Wert hält, selbst dann, wenn die Bewegung in eine problematische Richtung geht. Sehr viele Projekte werden mit der Ideologie gestartet, zunächst einmal eine Menge Bewegung zu verursachen, und unterwegs wird man dann schon Näheres bestimmen, wo die Reise sinnvollerweise hingehen könnte. Ein Verharren und Besinnen als wichtige Phase in einem Gesamt-Bewegungsrhythmus wird erst allmählich und zunehmend als sinnvoll erkannt.

Ein wichtiges Motivationskonzept ist das der Identifizierung. Man versucht, ein neues Vorhaben in wenigen Dimensionen zu beschreiben, und verlangt von den dafür zuständigen Mitarbeitern eine Identifizierung, zum Beispiel mit einem Produkt, mit der Erreichung bestimmter Umsatz- oder Profitzahlen, oder mit der Erreichung der Entlassung eines bestimmten Teils der Belegschaft oder ähnliches. Das Wort Identifizierung wird sicher in der Regel ohne Bewusstsein, doch nicht zufällig gewählt, weil man sich durch eine Gleichsetzung des Menschen mit dem jeweiligen Kriterium einen ganzheitlichen Einsatz des Mitarbeiters erhofft. Gelegentlich frage ich in Seminaren mit Wirtschaftsfachleuten, was denn mit dieser Identifizierung ihrer Meinung nach geschieht oder geschehen soll, wenn nach einem oder zwei Jahren die Pläne für ein Projekt in der Schublade

verschwinden, wenn ein bestimmtes Produkt ausläuft oder womöglich als Ladenhüter verschrottet wird, wenn Umsatzzahlen nachträglich sich als illusionär, womöglich aus taktischen Gründen manipuliert erweisen. Wenn die Identifizierung gelingt, erhebt sich ja die Frage, ob sich der Mitarbeiter dann auch als in die Schublade geschoben, als Auslaufprodukt verschrottet, als Zahlenkalkül veraltet betrachten soll, und was er mit dem dadurch ausgelösten Selbstverständnis und Erleben anfangen kann. Sehr häufig schwenkt man rechtzeitig auf neue Beschwörungsformeln der Identifikation um, was die Menschen vor dem Gewährwerden dieses symbolischen Umgangs mit sich selbst bewahren soll. Doch wie oft kann eine lebendige Seele dies mitmachen, wie oft kann jemand sich selbst daraufhin verengen, sein Wesen in dem einen oder anderen Teilaspekt zu vermarkten, um die Spiegelung seines Wesens nach kurzer Zeit wieder in einem anderen Gegenstand zu versuchen.

Die Frage danach, wer man eigentlich ist, worin das Wesen und die unverwechselbare Eigenart eines Menschen bestehen und worin sie sich ausdrückt, ist durch diese irregeleiteten Motivationsversuche sicher nicht unterdrückt. Viele Mitarbeiter suchen andere Identitätsmöglichkeiten, die aber losgelöst von der Art der Lebensgestaltung in der Arbeit sind. Man kann versuchen, sich mit der erreichten Gehaltshöhe zu identifizieren, mit der Besonderheit, Ferne und Exotik der Urlaubsziele, mit der Größe des Schreibtisches und der Ausstattung des Dienstwagens u.a. Solche Wünsche nach Besonderheit sind verständlich, wenn in der Arbeit selbst auf Dauer mit der Identifizierung so problematisch umgegangen wird. Die innere Kündigung als Absetzen des eigenen Selbstverständnisses vom beruflichen Tun ist eine der Folgen dieser Personalführungspolitik. Die einseitige Identifizierung einer Führungskraft mit dem privaten Leben außerhalb des beruflichen Tuns ist von daher verständlich, jedoch eine gefährliche gesellschaftliche Entwicklung, da die Welt in einen beruflichen Funktionsbereich einerseits und eine private Sphäre, in der man Mensch sein kann, andererseits, aufgeteilt wird. Dies kann dazu führen, dass Einsichten und Werthaltungen, Ansprüche an Lebendigkeit u.a. aus der Gestaltung des Berufslebens ausgeblendet werden und man sich professionell als Funktionsträger sieht, der ungefragt über Notwendigkeiten der Menschlichkeit hinweggehen darf. Sentimentalität, die es natürlich reichlich im Unternehmensgeschehen gibt, ist oft nur der unausgegorene Ausdruck dieses Mangels, und wie schon Brecht sagte, sind Sentimentalität und Brutalität Schwestern.

Persönlichkeit und Wesensentwicklung

Es ist Aufgabe eines jeden Menschen, sich im Lauf der Lebensentwicklung aus seinen angelegten Möglichkeiten hinein in eine komplexe Wirklichkeit zu entwickeln. Die Persönlichkeit, die dabei im Kontext der materiellen, emotionalen, geistigen und kulturellen Umgebung entsteht, kann, wenn die Entwicklung gut läuft, das Wesen zum Ausdruck bringen und Medium sein, mit dem das Wesen eines Menschen anderen zugänglich gemacht wird. Das Wesen selbst bleibt sicher letztlich eine unbekannte Größe, die wir nur immer wieder ahnen können. Wir haben keine Wahl, als es in den oben beschriebenen Kontexten und in konkreten Situationen zu üben und zum Ausdruck zu bringen. Deshalb kommt der Persönlichkeitsentwicklung unbestrittenermaßen eine zentrale Rolle in der menschlichen Entwicklung zu. Im Wirtschaftsbereich wird immer mehr erkannt, dass die Pflege der Persönlichkeit nicht nur der Originalität Einzelner überlassen bleiben kann, sondern Gegenstand von Schulungsmaßnahmen werden soll.

Der Begriff Persönlichkeit enthält von seiner sprachlichen Wurzel das lateinische Wort *personare*, was heißt hindurch-tönen. Die Persönlichkeit ist also der Klangkörper, durch den das hinter ihr stehende Wesen eines Menschen in seinen Spielarten und Entwicklungsstadien zum Ausdruck kommt.

Sehr häufig ist zu beobachten, dass Menschen ihre sozialen und beruflichen Rollen oder die der anderen von dem Begreifenwollen ihrer Persönlichkeit abspalten. Die Persönlichkeit wird neben den offiziellen Rollen in der Gesellschaft gesucht, Persönlichkeit mit Privatheit verwechselt. Man entwickelt die Idee, eine Persönlichkeit besser begreifen zu können, wenn man mit ihr mal privat zu tun hatte, ein Bier getrunken hat oder ähnliches. Sicher ist dies im begrenzten Rahmen möglich, jedoch ist das Problematische an diesem Verständnis die Spaltung zwischen Wesen und Persönlichkeitsausdruck einerseits und sozialer Rolle und Funktion andererseits. Sie kann zur Folge haben, dass man sich in seinen sozialen Rollen und Funktionen glaubt Verhaltensweisen erlauben zu dürfen, die man mit seiner Persönlichkeit, die sich doch im Privaten erst richtig zeigt, nicht in Einklang bringen kann. Unsere Persönlichkeit ist nicht nur im privaten Bereich, sondern in allen unseren sozialen Rollen, Verhaltens- und Erlebensweisen gefordert. Umgekehrt hat das Tun und Erleben in diesen sozialen Rollen Rückwirkungen auf unsere Persönlichkeit und das Maß unserer Wesensentwicklung. Hier kommt mir der Begriff der Todsünde aus der christlichen Mythologie wieder in den Sinn, den ich früher verstanden habe als eine Sünde, für die man einen leiblichen Tod sterben muss. Diese Interpretation hat den Vorteil, dass man sich von Todsünden frei wähnen darf, solange man nicht mit leiblicher Todesstrafe bedroht ist. In den letzten Jahren dämmerte mir das Verständnis, dass eine Todsünde ein Erleben und Verhalten darstellt, das zu einem Absterben der Wesensentwicklung führt. Die Strafe liegt nicht irgendwo außerhalb, sondern im Verlust an gehaltvoller Lebendigkeit.

Eine weitere Einschränkung unseres Verständnisses der Persönlichkeit besteht darin, Persönlichkeit als ein Werkstück aus einem Guss zu betrachten, ein in sich schlüssiges System von Einstellungen, Gefühlen und Verhaltensweisen anzunehmen, das entweder wohlgeraten sei oder auch nicht, das vorhanden sei, auch wenn jemand sich in seinen Verhaltensweisen anders verhält, als zu diesem Bild passt. Hier ist es sicher nützlicher, Persönlichkeit als eine vielschichtige Vernetzung von Erlebens- und Verhaltensweisen der Menschen in verschiedenen Zusammenhängen zu verstehen. Wir kennen alle die Erfahrung, dass wir uns manchmal in Erlebens- und Verhaltensmustern, die wir von Eltern und Lehrern übernommen haben, wiederfinden. Manchmal greifen wir auch zu Verhaltensmustern, die eigentlich mehr zu einer früheren Erfahrung der Welt und jüngeren Jahren passen. Häufig befinden wir uns auf der Höhe der heutigen altersgemäßen Möglichkeit des Erlebens und Verhaltens. Dies ist eine der möglichen Einteilungen in diesem hochkomplexen, vielschichtigen Gewebe von Mustern, die zusammen die Persönlichkeit ausmachen.

Es ist ferner wichtig, Persönlichkeit nicht nur als ein auf sich selbst bezogenes Erleben und Verhalten zu begreifen, sondern zum Beispiel als die Art und Weise, wie Beziehungen gestaltet werden, bzw. wie in Beziehungen gelebt wird. Ebenso kann es wichtig sein, Persönlichkeit im Kontext der Weltbilder und -anschauungen, die gelebt werden, und zu denen durch Erleben und Verhalten beigetragen wird, zu begreifen.

Persönlichkeit stabilisiert und entwickelt sich nicht nur in sich selbst, sondern die Muster, deren häufigeres Auftreten wir als die wichtigsten Merkmale von Persönlichkeit ansehen, können in verschiedenen Kontexten beschrieben und begriffen werden, wie zum Beispiel dem Kontext der Unternehmung oder Abteilung, innerhalb der man tätig ist, im Kontext der privaten Sphäre, in der man lebt, im Kontext der Weltanschauungen und Kulturgewohnheiten, auf die man sich mit seinen eigenen Anschauungen und Gewohnheiten bezieht, ebenso wie im Kontext der Kultur und geistesgeschichtlichen Bewegungen, die eine Herkunft und eine mögliche Hinkunft haben. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sowohl die Persönlichkeit als auch die Wesensentwicklung im Zusammenhang mit der Wesensentwicklung anderer in der Umwelt, auch im Zusammenhang mit den eigenen Beiträgen dazu, zu sehen.

Wir orientieren uns gerne in den Versuchen, einzigartig zu werden, an Vorbildern, was sicher nützlich ist, soweit diese besondere Wesensarten in uns erwecken und eine einzigartige Entfaltung auslösen. Andererseits kann es auch eine edle Beschränkung der Wesensentwicklung darstellen, wenn wir uns an Idealen und Vorbildern zu sehr orientieren und versuchen, in einseitiger Vollkommenheit bestimmten Vorbildern zu entsprechen. Hier wäre sinnvoll, den Zyklus der menschlichen Wesens- und Persönlichkeitsentwicklung eher unter dem Aspekt der Vollständigkeit als unter dem Aspekt der Vollkommenheit zu betrachten. Oft empfinden Menschen, dass sie ihre unverwechselbare Eigenart oder das Wesentliche (Wesen) in ihrem Leben verfehlen, und sie versuchen stattdessen, sich mit extravaganten Attributen irgendwelcher Art zu schmücken, also Einzigartigkeit durch extravagante Einseitigkeit zu ersetzen. Hier wäre eine Alternative, Einzigartigkeit eher darin zu suchen, wie man die Zyklen der Lebensentwicklung, die äußerlich gar nicht unbedingt Besonderheiten aufweisen müssen, in der dem eigenen Wesen und der besonderen persönlichen Möglichkeiten entsprechenden Weise durchläuft. Auch ist es gelegentlich hilfreich, sein Augenmerk von dem Einzigartigen, was man von der Welt möchte, zu lösen, und stattdessen eine Verwirklichung von Eigenem in der Art und Weise, wie man es der Welt zu geben hat, sucht.

So muss jeder von uns, frei nach Martin Buber, damit rechnen, dass er an der Himmelspforte nicht darauf geprüft wird, warum er nicht Moses, Einstein, Boris Becker oder sonst wer war, sondern daraufhin, was er getan oder zugelassen, vielleicht auch erlitten hat, um er selbst zu sein.

Innenwelt und Außenwelt

Die Ausdrucks- und Erfahrungsebenen der Persönlichkeit und des Wesens sind vielfältig und in gewissem Maß untereinander austauschbar. Dabei gibt es zwei verschiedene Grundrichtungen, in die die Ausdrucksenergie und die Aufmerksamkeit eines Menschen gerichtet werden kann, nämlich die Außenwelt in ihren vielfältigen Spielarten und die Innenwelt, wie sie sich in der Kontemplation, dem Dialog mit den Träumen oder mit Formen der Meditation offenbart. Der Versuch, sich selbst durch Spiegelung in der Außenwelt zu erfahren, sich selbst durch Mitgestalten der Welt draußen zu verwirklichen (Welterfahrung), steht neben dem Versuch, sich selbst dabei zu verwirklichen und zu erfahren (Selbsterfahrung).

In vieler Hinsicht gilt für die Persönlichkeitsentwicklung und -erfahrung, dass ein weiterführendes Geschehen sowohl auf der Bühne der äußeren Welt als auch auf der Bühne der inneren Welt in

Szene gesetzt oder erfahren werden kann. In mancher Hinsicht kommt es hierbei auf die Auseinandersetzung und die Veränderung mit Grundmustern und Grunderfahrungen an, die sowohl in der Außenwelt als auch in der Innenwelt geschehen kann. Man kann die sogenannte Außenwirklichkeit unter diesem Gesichtspunkt durchaus wie einen Traum analysieren und sich fragen, inwiefern inhaltlich, symbolisch und auch durch die formale Gestaltung der Wirklichkeitsinszenierung hier ein Sinnstück in Szene gesetzt wird, aus dem wir lernen können, indem wir es teilweise durchleben und teilweise in einen kritischen Dialog mit ihm treten. Es gilt allerdings, entgegen der häufig anzutreffenden Meinung (auch bei geschulten Tiefenpsychologen), eine kritische Auseinandersetzung mit den Inszenierungen zu wagen; ein Geschehen ist nicht nur deshalb, weil es in einem womöglich ergreifenden Traum zum Ausdruck kommt, automatisch in der von der bewussten Persönlichkeit interpretierten Weise wertvoll, sondern bedarf einer kritischen Interpretation und Auseinandersetzung in gleicher Weise, wie dies in Bezug auf die Wirklichkeitsinszenierungen der Außenwelt notwendig ist. Träume und innere Erfahrungen in der Meditation können in gleicher Weise Stagnationen der Wesensentwicklung inszenieren und verwalten, wie dies Verhaltens- und Erlebensweisen in der Welt draußen tun. Hier bedarf es eines kritischen Anstoßes seitens der bewussten, oft aber auch der unbewussten Kräfte, deren Herausforderungen weder in der Außenwelt noch in der Innenwelt immer als hilfreich erlebt werden, da versäumte Entwicklung häufig in hässlichem Gewand die Bühne betritt.

Wir alle haben verschiedene Neigungen, uns eher im Spiegel der Außenwelt zu erfahren und zu verwirklichen, oder uns Spiegel der Innenwelt zu erfahren und zu verwirklichen, die zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlicher Weise befriedigt werden können. Allerdings scheint es nicht möglich zu sein, sich auf Dauer nur in einer der beiden Spiegelebenen spiegeln zu wollen. Die Spiegelung wird steril, wenn nicht eine befruchtende Auseinandersetzung zwischen den Inszenierungen im Innenleben und den Inszenierungen in der Welt draußen stattfindet. Genauso wie es für den Manager der Lebensmitte einen erheblichen Verlust an Lebendigkeit bedeuten kann, wenn er keinen Weg findet, sich selbst in seinem Tun zu erfahren und zu befragen, um auch in einer anderen Art des Selbst- und Weltbezuges Ergänzung zu finden. Der Versuch, nur draußen und womöglich in der gewohnten Erfolgsweise zu agieren, kann dieses Agieren steril werden lassen, obwohl zunächst äußerlich das bekannte und früher gehaltvolle Erfolgsrezept angewandt wird.

Umgekehrt kann es für einen jungen Menschen zur Sterilisierung seiner Persönlichkeit und zur Aushöhlung seines Selbstentfaltungspotentials führen, wenn er, anstatt die Welt zu gestalten, sein Heil übertrieben einseitig in der Selbsterfahrung und Innenschau sucht. Die Intensivierung solcher inneren Erlebnisse durch Meditations- und Therapiemethoden oder Drogenerfahrungen, die versuchen, etwas aufzublähen, was vielleicht erst noch im Garten draußen auswachsen muss, führt häufig zu einem suchartigen Gebrauch solcher Selbsterfahrungsversuche. Häufig wird übersehen, dass, wenn nichts weiterentwickelt und in Materie gestaltet wird, es auch nichts mehr zu erfahren gibt. Ausdifferenzierung und Hervorrufen von lebendiger Gestalt ist nicht allein durch Beschauung und Ergriffensein von der Ahnung, was sein könnte, her möglich. Allerdings muss man auf der anderen Seite auch die Arbeitssucht und den Versuch, in immer gigantischere Gestaltungsabenteuer zu fliehen, in ähnlicher Weise als Sucht betrachten.

Gewohnheit und Kreativität

Man hielt in der klassischen Physik für wahr, dass die Materie aus letztlich kleinsten materiellen Bausteinen zusammengesetzt sei, die den Ausgangspunkt für jede materielle Wirklichkeitsbetrachtung bieten. Je weiter die kernphysikalische Forschung fortschritt, umso mehr entdeckte man, dass diese letzten materiellen Bausteine nicht gefunden werden können. Man stellte fest, dass sich jede vermeintlich letzte materielle Einheit schließlich als das Bewegungsmuster einer noch unendlich viel kleineren Einheit darstellt. Diese Art von Suche scheint sich ins

Endlose hinein fortzusetzen, bis letztlich die Idee der Materie in ihrer ursprünglichen Bedeutung aufgegeben werden muss. Durch den enormen Gedankensprung, den die moderne Physik in den Vierziger Jahren wagte, wurde schließlich ein Betrachtungswechsel vorgenommen, dessen Quintessenz die war, dass die Antwort auf die Frage, was Materie sei (Welle oder Korpuskel), von der Art der Fragestellung, wie an das Phänomen Materie herangegangen wird, abhängt.

Interessant ist zu bemerken, dass der Durchbruch zu dieser Wirklichkeitswahrnehmung, in der die Wirklichkeit untrennbar mit den Erklärungsprämissen der Beobachter zusammenhängt, die Selbstverständlichkeit der Forscher so irritiert hat, dass sie bei diesem geistigen Quantensprung zum Teil tatsächlich körperlich erkrankt sind. Die Kränkung des bisher festen Wirklichkeitsbezugs und der scheinbaren Sicherheit derer, die sich in dieser Wirklichkeit bewegen konnten, war auch für geläuterte Geister offenbar schwer zu verkraften.

Die Auflösung und Relativierung unserer selbstverständlichen Vorstellung einer vorhandenen Außenwelt, auf die die Menschen sich beziehen und deren Gesetzmäßigkeiten sie objektiv erforschen können, setzt sich in andere Wissenschaftsbereiche hinein fort. Die größten Bewegungen scheinen derzeit in der Biologie und der im Bezug zu ihr neu entstandenen Wissenschaft der biologischen Erkenntnis-Theorie stattzufinden. Auch in Psychologie und Managementlehre setzen sich diese neuen Herangehensweisen an die Wirklichkeit mehr und mehr durch.

Noch vor wenigen Jahren konnten wir selbstverständlich davon ausgehen, dass Zucker süß ist. Heute wird uns klar, dass süß keine Eigenschaft des Zuckers ist, sondern ein Verhalten des den Zucker schmeckenden Organismus. Der schmeckende Mensch ist es also, der durch die Art seiner physiologischen und geistigen Organisation das Phänomen "süß schmecken" im Kontakt mit Zucker hervorbringt. Wie sonst könnte man sich erklären, dass Zucker die "Eigenschaft" süß verliert, wenn der ihn schmeckende Mensch Schnupfen bekommt. Man müsste, wie es übrigens in manchen Kultursprachen durchaus vorgesehen ist, korrekterweise sagen: "Ich schmecke süß im Kontakt mit dem Zucker!". Diese Rücknahme der Projektion unserer eigenen Funktions- und Wahrnehmungsweise auf die Umwelt und die Festschreibung der Erklärungsgewohnheiten der Subjekte als Eigenschaften der Objekte kann einen zutiefst verunsichern. Die Erforschung der Umwelt erweist sich jetzt als eine Projektion unserer Selbsterforschung. Welterfahrung und Selbsterfahrung sind wieder untrennbar verknüpft.

Unser Erleben und unser Verhalten bezogen auf die Wirklichkeit müssen wir also künftig als Gewohnheiten betrachten; ebenso unsere Erklärungen, wie wir die Welt sehen. Erlebens-, Verhaltens- und Erklärungsgewohnheiten sind Übereinkünfte innerhalb bestimmter Kulturen, und fast alle Menschen tragen als Ergebnis ihrer Sozialisation zur Selbstverständlichkeit der gemeinsamen Erfindung von Wirklichkeit bei. Natürlich bekommt eine solche gemeinsame Erfindung eine hohe Plausibilität, da sie das Erleben und Verhalten vieler Menschen koordiniert und die gegenseitigen Bestätigungen dieser Gewohnheiten als wahr - weil funktionierend, weil von anderen geteilt - erfolgen unendlich häufig, während abweichende Erlebens-, Verhaltens- und Erklärungsversuche als Störungen der Wirklichkeit betrachtet werden. Stattdessen könnte man sie als eventuell anregende Irritationen der möglicherweise dysfunktional oder sogar gefährlich gewordenen Gewohnheiten der Menschen betrachten. Die übliche Reaktion ist die Ausgrenzung derer, die sich nicht dem gegenwärtig als wahr vereinbarten Wirklichkeitsbild anschließen.

Pragmatisch muss der aufgeklärte Manager künftig in jedem Fall davon ausgehen, dass er selbst und andere in ihrem Wirklichkeitsverständnis Gewohnheiten folgen, die vielleicht funktional, vielleicht aber auch dysfunktional oder lebensgefährlich für unsere Kultur werden könnten. Sieht

man dies erst einmal ein, beginnt man sich zu fragen, welche Wirklichkeit man denn durch die Art und Weise, wie man an Fragestellungen und Beobachtungen herangeht, hervorruft. Die Folgen der jeweiligen Sichtweisen für die Lebens- und Arbeitsqualität des Einzelnen, aber auch für die Lebensqualität unserer Kultur und der nachfolgenden Generationen müssen mit berücksichtigt werden.

Im persönlichen Bereich lässt sich relativ leicht akzeptieren, dass Menschen durch ihre Vorstellungen von Wirklichkeit genau diese Art von Wirklichkeit auf sich ziehen, was sie in der Richtigkeit ihrer Vorstellungen bestätigt. Jemand, der davon ausgeht, dass Menschen immer im Wettkampf gegeneinander stehen, und dass der andere verliert, was der eine gewinnt; die ferner annehmen, dass es besser ist, sich imponierend stark zu zeigen, so dass andere eventuell aus Furcht den Angriff scheuen, rufen in ihrem persönlichen Leben und in ihrem Umfeld eine erlebte oder durch soziale Interaktion tatsächlich inszenierte Wirklichkeit des Berufslebens als Gladiatorenkampf hervor. Dass diese Wirklichkeit durch die entsprechenden Vorstellungen erst erzeugt oder bestätigt wird, gerät gerne aus dem Blickfeld. Dabei ist es ganz verständlich, dass mehrere Menschen, die das gleiche glauben, sich entsprechend verhalten, und jeder dazu beiträgt, den anderen in seinem Glauben an die Wirklichkeit zu bestätigen.

Ideen gebären also Wirklichkeiten, und es ist sehr viel einfacher, Wirklichkeiten hervorzurufen, die von vielen anderen Menschen gewohnheitsmäßig geteilt werden, als ungewohnte Wirklichkeiten ins Leben zu rufen. Dass eine neue Vorstellung von Wirklichkeit sich häufig schwer etablieren lässt, spricht nicht gegen ihre Qualität, sondern wirft ein Licht auf die Festgefahrenheit der Gewohnheiten (auch der unbemerkten) aller Beteiligten.

Gleichzeitig wird ja die unbedingte Notwendigkeit, neue Wege zu beschreiten, in weiten Teilen der Bevölkerung erkannt, jedoch sind wir angesichts der unüberwindbar erscheinenden Gewohnheiten häufig ratlos und entmutigt. Wir greifen dann manchmal doch zu dem Schnuller der gewohnten Erklärungen, da wir es schwer ertragen, andere Sichtweisen der Welt nicht etablieren zu können, und fürchten, selbst versagt zu haben oder im Irrtum zu sein.

Gerade schöpferische, unkonventionelle Ideen über die Wirklichkeit, wenn sie einseitig und unklug vertreten werden, führen häufig zur Zementierung gefährlicher Gewohnheiten und zu einer Rückkehr zu statischen Ansichten. Diese werden jetzt mit sehr viel mehr Berechtigung vertreten, weil man es ja mit der idealistischen Tour schon versucht hat, und die Ideale zwar schön und gut sind, jedoch nicht wirklichkeitstauglich, da sie nicht breit etabliert werden konnten. Hier wird dann gerne auf entsprechende gesellschaftliche Experimente im linken Lager der Welt verwiesen. Nur wenn man das enorme Beharrungsvermögen der Gewohnheiten ernst nimmt und sogar ein Bewusstsein dafür erlangt, welche Art von Innovationen innerhalb der Logik der Gewohnheiten angesiedelt werden müssen und zu ihrer Rechtfertigung beitragen, hat man einigermaßen gute Erfolgsaussichten, wenn der Zeitgeist es erlaubt, neue Wirklichkeiten zu etablieren.

Da ja nun die meisten Menschen in bestimmten Lebensphasen Ideen über eine bessere Lebenswirklichkeit entwickeln und diese auch emotional bedeutsam werden lassen, hinterlässt es in den meisten Menschen eine nur schwer zu schließende Wunde, wenn sie von diesen Ideen und Werten in ihrer Lebensrealität wenig verwirklichen können. Diese erlebte Kränkung der Erfahrenen äußert sich auch häufig in einer zynischen Haltung den Versuchen anderer gegenüber, doch noch einmal zu einem neuen Wirklichkeitsverständnis und entsprechenden neuen Gestaltungsversuchen aufzubrechen. Die Killermanöver in entsprechenden Sitzungen und häufig genug im eigenen Kopf sind jedermann zur Genüge bekannt.

Gewohnheitswirklichkeiten lassen sich selten durch einen Faustkampf besiegen, sondern sie erfordern vielmehr die Haltung und die Kampftugenden eines Judokämpfers, der die Wirkprinzipien seines Gegenübers studiert und benutzt, um diese selbst aus dem gewohnten Gleichgewicht zu

bringen. Das Studium der vielfältigen Bezüge und der in diesen Bezügen wirkenden gewohnheitsstabilisierenden Kräfte sowie die Wertschätzung der Bedeutung der Wirklichkeitsgewohnheiten für die beteiligten Individuen sind eine unbedingte Voraussetzung, um verändernd wirksam sein zu können. Schöpferisches Tun hat hier also mindestens zur Hälfte mit dem Studium und der Nutzbarmachung der Kräfte des Gewohnten zu tun.

Anders als uns oberflächliche Kreativbewegungen und der im buntfarbenen Prospekt ausgedruckte Kreativurlaub glauben machen möchte, hat Kreativität etwas mit geistiger Schöpferkraft, also dem Neuhervorbringen von Wirklichkeiten zu tun. Hierzu gehört eine Menge Kompetenz, oder wie man früher zu sagen pflegte, Tugend, weit mehr als ein paar abweichende Ideen. Zu oft sind die sogenannten kreativen Ideen lediglich neuer Wein in alten Schläuchen. Die Idee des Kampfes aller gegen alle oder des Überlebenskampfes gegen eine feindliche Natur wird beibehalten, jedoch auf ein schöpferisches Überlebenstraining in der freien Natur (gegen entsprechend hohes Entgelt, versteht sich) übertragen. Oder man sucht das Schöpferische im Töpfern, im Stil des Surfens oder der eigenen Ernährung. Sicher sind dies verständliche und oft anregende Tätigkeiten, doch kommt es letztlich darauf an, ob jemand in den Hauptfeldern seiner Bewährung und daher nicht zuletzt in seinen Berufsrollen die Möglichkeit erkennt und die Fähigkeiten erwirbt, in Abstimmung mit anderen neue mögliche Wirklichkeiten hervorzurufen. Schöpferisches Tun ergreift das Umfeld, indem es die Wirklichkeit mehrerer beteiligter Menschen verändert. Kreativität hat ja weniger mit Exotik, die man sich wie eine Dekoration zulegt, zu tun, als vielmehr mit einem disziplinierten Beobachten der eigenen Wirklichkeitsgewohnheiten und das aufmerksame und sorgfältige Experimentieren mit Alternativen dazu.

Wirklichkeit und Möglichkeit

Unser Begriff von Wirklichkeit bezieht sich normalerweise auf die Dinge, die bereits vorhanden sind, und die durch Abgabe von Informationen unsere Sinnesorgane (oder entsprechende Erweiterungen durch Apparate) stimulieren, so dass wir aufmerken und uns darauf beziehen, sie also wahrnehmen. Wahrnehmen ist also unser Wirklichkeitssinn. Er bezieht sich auf Dinge, die bereits in Erscheinung getreten sind, und die durch bereits begonnenen Verfall in die *Lage* versetzt werden, Informationen an den beobachtenden Organismus freizugeben. Zumindest nach dem Verständnis der klassischen Physik ist die Wahrnehmung von etwas, das keine Energie abgibt, nicht möglich. In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, dass wir von den unendlich vielen Ereignissen, die unsere Wahrnehmung auf diese Weise erreichen können, denen bevorzugt Beachtung schenken, die sich wiederholen, während die anderen Ereignisse (vermutlich die Mehrzahl), die sich nicht in einer Weise wiederholen, dass sie mit anderen Ereignissen in eine Kategorie geworfen werden, häufig weniger Beachtung finden, und in unsere Gewohnheiten, was wirklich sei, nicht aufgenommen werden. Dennoch sind es im persönlichen Leben der meisten Menschen einmalige, sich nicht wiederholende Ereignisse, die besonders intensiv oder besonders sinn- oder bedeutungsvoll erlebt wurden.

Dies im Sinn zu behalten ist wichtig, wenn man über die üblichen naturwissenschaftlichen Methoden des Erkenntnisgewinns nachdenkt. Sie beziehen sich eben normalerweise auf die Ereignisse, die sich genügend häufig wiederholen, dass sie als allgemeine Gesetzmäßigkeit beschrieben werden können. Zur Beschreibung der Besonderheit des einzelnen Ereignisses geben sie gerade deshalb häufig nichts her, weil das Besondere unter diesem Gesichtspunkt nicht als das Wesentliche, sondern als statistischer Fehler betrachtet wird. Derjenige, der verstehend und erklärend gerade an die besonderen Umstände einer Situation oder Fragestellung herangeht, muss seine Wahrnehmung ganz anders, ja dem bisher Beschriebenen geradezu entgegengesetzt ausrichten. Daher sind sogenannte Gesetzmäßigkeiten für denjenigen, der mit spezifischen

Situationen zu tun hat, häufig wenig hilfreich, im Gegenteil, die Berufung auf Gesetzmäßigkeiten sabotiert häufig die besondere Behandlung besonderer Situationen.

Mit der Wahrnehmung des Vorhandenen ist ohnehin nur eine Seite der Wirklichkeit beschrieben. Die andere Seite der Wirklichkeit ist die Möglichkeit, also das, was noch nicht in Erscheinung getreten ist, jedoch in Erscheinung treten könnte bzw. dessen Erscheinen bereits in Vorbereitung ist. Die Fähigkeit des Menschen wahrzunehmen, was sein könnte oder was sich anbahnt zu sein, wird in der deutschen Sprache am besten durch das Wort "ahnen" (ein dunkles Vorgefühl haben) beschrieben. Keine Ahnung zu haben heißt in diesem Sinne also, an die Gegenwart oder Vergangenheit verloren zu sein. Von daher versteht sich von selbst, dass wir uns Ahnungslosigkeit in einer Zeit großer vorhandener oder sich anbahnender Krisen nicht leisten können.

Diejenigen, die Ahnungen haben und mitteilen, was werden könnte, können sich natürlich nicht als Realisten ausweisen, wenn sie das noch nicht in Erscheinung Getretene an dem schon in Erscheinung Getretenen beweisen müssen. Sie können sich nur anderen, die auch bereit sind, Ahnungen zu haben, verständlich machen.

Dass eine geahnte mögliche Wirklichkeit nicht in Erscheinung tritt, kann sehr verschiedene Gründe haben:

1. Es kann derjenige, der eine mögliche Wirklichkeit ahnte, sich geirrt haben. Fehlahnungen gibt es genauso wie Fehlwahrnehmungen, und es gibt in beiden Wirklichkeitsbereichen Menschen, die aus ihren Fehlern nicht lernen, sondern sie mit Inbrunst wiederholen.

2. Es kann eine mögliche Wirklichkeit dadurch verändert werden, dass viele Menschen sich auf diese Möglichkeit in bedeutungsvoller Weise beziehen, und etwa eine böse Ahnung und deren Verkündung in der Öffentlichkeit dazu führt, dass die Menschen ihr Verhalten ändern, so dass diese Ahnung sich nicht bewahrheitet. Dies heißt im Nachhinein nicht, dass sie falsch war. Übrigens scheinen Ahnungen, die sich nicht unbedingt aus dem bisher Beobachteten ableiten, auch nicht fehleranfälliger zu sein als Behauptungen über die Zukunft, die einfach aus der bisherigen Entwicklung hochgerechnet werden.

3. Es kann die Ahnung einer besseren Wirklichkeit deshalb nicht dazu führen, dass diese Wirklichkeit auch in Erscheinung tritt, weil nicht genügend Menschen von dieser Ahnung ergriffen werden, und sie die möglicherweise historische Chance, durch ihr Verhalten der möglichen Wirklichkeit auch zur Erscheinung zu verhelfen, nicht nutzen. Auch das macht die Ahnung nicht falsch, doch gibt es keine Möglichkeit, im Nachhinein zu beweisen, dass das Behauptete möglich gewesen wäre, wenn die Menschen ihre Geburtshelfer-Funktion wahrgenommen hätten.

Ahnung ist nicht das gleiche wie beliebiges gedankliches Konstruieren von theoretischen Möglichkeiten, sondern es gilt, diejenigen möglichen Wirklichkeiten aus den theoretisch denkbaren heraus zu spüren, die "in der Zeit liegen", die jetzt wirklich werden könnten, ja vielleicht sogar zur Verwirklichung drängen, aber dazu des schöpferischen Handelns vieler Menschen bedürfen.

Was die heute häufig geäußerten negativen Ahnungen betrifft, sollten sie im Zusammenspiel mit den positiven Ahnungen eine kritische Auseinandersetzung wert sein. Viele, die eine positive Zukunft erahnen, äußern dies, damit diese Zukunft verwirklicht werde; doch umgekehrt äußern dies auch viele, die eine düstere Zukunft erahnen, damit etwas getan wird, dass sie sich nicht verwirklicht. Aus der Furcht sich zu irren, letztlich nichts beweisen zu können, sollte man sich aus der Auseinandersetzung über Ahnungen und der möglichst kompetenten Läuterung der Fähigkeit zu ahnen (Intuition im Sinne von C. G. Jung) nicht heraushalten.

Allerdings ist zu unterscheiden zwischen Utopie und Illusion. Illusionen dienen dazu, das Beibehalten von problematischen Gewohnheiten zu rechtfertigen und sie verschleiern vorhandene Möglichkeiten und die Wahrnehmung sich abzeichnender Entwicklungen. Die Utopien hingegen

zeichnen eine mögliche Zukunft, laden ein zum Erspüren der möglichen, meist besseren Wirklichkeiten. Von Utopien beseelt versuchen wir, aus den Gewohnheiten auszubrechen, auch aus bequemen, um uns an dem schöpferischen Prozess der Verwirklichung von Utopien zu beteiligen.

Ein wirklicher Realist pflegt (im Sinne Robert Musils) sowohl seinen Wirklichkeitssinn als auch seinen Möglichkeitssinn.

Wirkung und Selbst-Übung

Gerade dann, wenn wir versuchen, zu einer Veränderung unserer Welt zugunsten einer neuen Wirklichkeit beizutragen, stehen wir sehr häufig in der Gefahr zu resignieren, da wir uns selbst als nur winziges Rädchen in einem großen Getriebe erleben, das durch seinen Versuch, sich anders zu drehen, keinen aus größerer Perspektive schon wahrnehmbaren Effekt erzielen kann. Ja manchmal entdecken wir sogar, dass über Wirkmechanismen, die wir nicht verstehen oder erst im Nachhinein entdecken, verändernde Impulse bewahrende Reaktionen verstärken. Wenn wir uns in der gewohnten Weise dadurch motivieren, dass wir einen Effekt im Sinne des erklärten Ziels auf jeden Fall nachweisbar und in einer erträglichen Zeitspanne verspüren wollen, geraten wir in Bedrängnis. Hier helfen öfter Metaphern, wie etwa die, dass jeder zwar nur ein Sandkorn ist, dass jedoch durch die Bewegung vieler Sandkörner insgesamt eine Düne doch wandern kann. Allerdings greifen solche unsere eigene Bedeutung doch sehr relativierende Metaphern in unserem westlichen Selbstverständnis nur schwer, da wir unser Selbstgefühl doch stark an der erzielten Wirkung zu messen gewohnt sind. Dennoch kann es uns helfen, den Nutzen der beständigen Übung in der Lösung von Gewohnheiten für unsere Persönlichkeitsentwicklung und unsere Lebensqualität zu begreifen.

Im asiatischen Raum unterscheidet man zwischen zwei Dimensionen des Tuns, nämlich einmal der uns gewohnten Dimension, dass man etwas tut, als Mittel um ein Ziel zu erreichen. Die zweite Dimension des Tuns jedoch dient dazu, sich selbst wach zu machen und wach zu halten, im Umgang mit dem eigenen Leben und den eigenen noch nicht verwirklichten Möglichkeiten. Tun in diesem Sinn dient der Wesens- und Persönlichkeitsentwicklung, ist also ein Versuch der Selbstübung im Tun draußen. Von daher kann das Altpapiersammeln auch dann für die eigene Lebensqualität von Bedeutung sein, wenn die Preise im Zusammenhang mit dem Waldsterben so verfallen, dass eine Wiederverwertung unter ökonomischen Gesichtspunkten unsinnig scheint. Versteht man viele andere Erlebens-, Verhaltens- und Einstellungsweisen so, dienen sie in erster Linie der eigenen Läuterung und man kann besser ertragen und gelassener abwarten, ob dadurch auch eine Veränderung der Außenwirklichkeit in hinreichendem Ausmaß möglich wird.

Jean Houston sagte einmal in einem Vortrag, dass die meisten Menschen irgendwann in ihrem Leben Erleuchtungserlebnisse hatten, von denen sie ergriffen waren und die einen besonderen Moment in ihrem Leben darstellten. Der Unterschied zwischen den Menschen läge sehr viel mehr darin, ob man diesen Moment des Erwachens aus seinen Gewohnheiten zum Anlass nimmt, immer wieder die Grenzen der eigenen Gewohnheiten zu überschreiten, oder ob man, über dieses momentane Erleben gelegentlich sentimental sinnierend, wieder in die Gewohnheitswirklichkeit zurückkehrt.

Dressur und Lernen

Selbstverständlich sind Gewohnheiten wichtig, da sie die Beständigkeit in das prinzipiell Unbestimmte und den Fluss des Lebens bringen. Ohne Kristallisationspunkte, an denen sich Strukturen für eine Zeit bilden können, wären wir einem unfassbaren Fluss ausgeliefert, innerhalb dessen wir keine geordneten Ich-Strukturen herausbilden könnten. Ohne dass jemand an einer Stelle einen Pfahl in den Boden rammt, von dem die weiteren Arbeiten ausgehen, ist es unmöglich, ein Haus zu bauen. Ohne Prämissen, ohne Glaubenssätze über die Wirklichkeit ist es nicht möglich, eine geistige oder kulturelle Ordnung in der Wirklichkeit zu errichten. Die Schwierigkeit besteht

darin, die geschaffenen Ordnungen dann wieder zu verflüssigen und neue Orientierungs- und Kristallisationspunkte entstehen zu lassen, die den Entwicklungsanliegen der neuen Zeit eher entsprechen. Ohne irgendwelche Orientierungen vorzunehmen, gewisse Prämissen für eine Zeit lang stabil zu halten, sind wir nicht in der Lage, ein stabiles Wirklichkeitsbild aufzubauen und eine gewisse Konstanz herzustellen, die es möglich macht, dass möglichst viele Prozesse sich auf diese neue Wirklichkeitsidee hin abstimmen und diese neue Wirklichkeit dann wirklich Kultur wird.

Wie Francisco Varela mit Bezug auf indische Geistestraktionen in einem Vortrag 1981 erwähnte, sollen Orientierungsgesichtspunkte für uns Bedeutung gewinnen, wie sie am Horizont aufsteigen; sie sollen aber auch wieder losgelassen werden, sowie sie zum Horizont hinabsinken und neue am Horizont aufsteigende Orientierungspunkte sollen die Fixpunkte eines momentanen Verständnisses von Realität sein. Wir sollten uns aber klar sein, dass diese Art von Kristallisationspunkten, die Prämissen für unser Wirklichkeitsverständnis, vorübergehende Erscheinungen sind, die letztlich keinen Anspruch auf absolute Gültigkeit haben. Mit dieser Relativität zu leben und ihr auch konturiert zum Ausdruck zu verhelfen, ohne sich mit ihr zu identifizieren, scheint die große geistige Aufgabe unserer Zeit zu sein, eine Grundtugend einer neuen Aufklärung.

Gregory Bateson schilderte einmal eingängig den wesentlichen Unterschied zwischen einer lebenden und einer sterbenden Kultur so, dass in lebenden Kulturen einige Grundverständnisse in den Weltbildern der beteiligten Menschen lebendig sind und wenig konkrete Vorschriften und Ausführungsbestimmungen vorzufinden sind. Im Unterschied dazu häufen sich in sterbenden Kulturen die Vorschriften, während die Grundprinzipien sinnentleert und wertlos geworden sind. Zu einer sterbenden Kultur gehört demnach vermutlich auch, dass es mehr Dressur in Ausführungsbestimmungen bedeutet und weniger ein Unterstützen des kreativen Umgangs mit den Grundprinzipien in einer prinzipiell unüberschaubaren Realität.

John Lilly versuchte einst, die Intelligenz von Delphinen in Kalifornien zu erforschen. Mitten in einem groß angelegten Experiment kam ihm plötzlich eine Einsicht, die zum Abbruch seiner Bemühungen führte. Vom Versuchsaufbau her war vorgesehen, die Intelligenz der Delphine und ihre Steigerung durch Training daran zu messen, inwiefern sie allerlei Kunststücke lernten und durch Fische belohnt zuverlässig vorführen konnten. John Lilly war plötzlich klargeworden, dass dieses Lernen nichts als eine Dressur darstellte, die lediglich den Spielraum im Verhalten der Delphine reduzierte und sie zu einem zuverlässig eingeeigneten Verhaltensrepertoire in einem bestimmten Zusammenhang erzog. Keine einzige der antrainierten Verhaltensweisen hatte etwas mit gesteigerter Intelligenz zu tun. Lilly vermutete, dass die Delphine jede Verhaltensweise auch ohne weiteres ohne Training äußern könnten, jedoch dafür aus ihrem Lebenszusammenhang heraus keine natürliche Motivation hatten. Das, was als Intelligenztraining gedacht war, erschien plötzlich als eine die Vielfalt der schöpferischen Intelligenz mindernde Maßnahme, ein Training in zuverlässiger Dummheit, im Akzeptieren unnatürlicher Motivationen. Nicht wenige didaktische Konzepte im pädagogischen Bereich wie im Bereich der Erwachsenenbildung kommen mir bei der Erinnerung an diese Geschichte in den Sinn.

Milton Erickson, der berühmte Hypnotherapeut, lehrte aus einem ganz anderen Verständnis menschlichen Lernens heraus.

Hypnotherapie ist eine Kommunikationsschulung, die uns sehr aufmerksam dafür macht, wie sich Menschen durch Selbstsuggestion in einer begrenzenden und unglücklich machenden Wirklichkeit verfangen können und wie solche Verfangenheit durch Suggestionen in der hypnotischen Kommunikation wieder zugunsten einer schöpferischen Lebensgestaltung aufgelöst werden können. Begriffe wie Suggestion oder auch Manipulation werden aus schlechten Erfahrungen und Vorurteilen heraus häufig negativ beäugt, doch handelt es sich zunächst um wichtige und wertneutrale Begriffe zur Beschreibung von Kommunikation über Wirklichkeit. Suggestieren heißt so viel wie eingeben, unter der Hand beibringen, während manipulieren schlicht handeln, beeinflussen heißt. Beide Tätigkeiten können natürlich zum Guten wie zum Schlechten verwendet werden.

Da Milton Erickson die starke Tendenz seiner Schüler und Patienten kannte, sich ein Bild von der Wirklichkeit zu machen, und einschränkende Gewohnheiten in Bezug auf diese Gewohnheitsbilder

anzunehmen, weigerte er sich, seine Vorgehensweisen in methodische Konzepte zu fassen und diese dann als Konzepte theoretisch weiterzugeben und anderen einzutrainieren. Stattdessen bemühte er sich, einmal durch vielfältige Irritationsmanöver gerade die einengenden Gewohnheiten seines Gegenübers zu irritieren und sich in Beziehung zu setzen mit dem Aspekt der anderen Persönlichkeit, die in diesen Gewohnheiten eingezwängt leben muss. Die Gewohnheiten nannte er "conscious mind", was übersetzt werden könnte mit Gewohnheitsorientierung in der Wirklichkeit, während er den anderen Teil der Persönlichkeit "unconscious mind" nannte, was übersetzt werden konnte mit schöpferischer Orientierung in der Wirklichkeit. Er geht davon aus, dass man einem erwachsenen Menschen im Prinzip nichts Neues beibringen muss, da er in ungeheurer vielfältiger Weise Grundlervorgänge bereits geleistet hat, dass man ihm im Wesentlichen nur dabei helfen muss, diese universale Lernfähigkeit wieder freizusetzen. Hierzu ist der erste Schritt, die erfolgreiche Irritation der Gewohnheitswirklichkeit des Gegenübers. Verständlicherweise versuchten seine Schüler, fasziniert von den Ergebnissen seiner Arbeit, sich seiner Methodik durch vereinfachende Erklärungen zu bemächtigen. Um dieser Voraussetzung für eine Dressur der nächsten Generation und Verstümmelung der Komplexität seines Ansatzes entgegenzuwirken, lehrte Milton Erickson in Metaphern. Damit versuchte er wohl, wie die Weisheitslehrer vieler Kulturen, den Strebungen, das Göttliche in einem vereinfachten Abbild fangen zu wollen, um dieses dann als Götzen anzubeten, dadurch zu entkommen, dass er eine Lehrform entwickelte, deren Komplexität man sich nicht so leicht durch Erklärungen bemächtigen kann.

Lernende haben eine starke Tendenz, das Komplexere, das sie noch nicht begreifen, in die vereinfachenden Schablonen ihrer Fragestellung zwängen zu wollen, anstatt die eigene Beziehung zur komplexen Wirklichkeit komplexer werden zu lassen und sich ihr anzunähern. Dementsprechend scheinen nach den Begriffen der vereinfachenden und verdinglichenden Logik die Antworten vieler Weisheitslehrer unverständlich oder banal. Wenn man sich dennoch auf sie einlässt, kann dies zu einer Erweiterung des Verständnisses führen, was häufig wie ein blitzartiger Qualitätssprung auf eine andere Ebene erlebt wird. Während in vielen Seminaren üblich ist, am Ende möglichst ausführlich Lernergebnisse dingfest zu machen und ihre Übertragung auf konkrete Situationen außerhalb zu planen, lenkte Erickson seine Schüler eher von dem gerade Gelernten ab, damit sie sich nicht mit Hilfe ihres gewohnten Verständnisses der durch den Lernprozess angeregten inneren Suchprozesse berauben können. Er verstärkte durch Vorbild und angeleitetes Erleben das Vertrauen seiner Schüler, dass sie sich ihrer universalen Lernfähigkeit anvertrauen können und dass zur rechten Zeit am rechten Ort sich neue Verständnisse und Fähigkeiten plötzlich auftun, deren man sich noch nicht bewusst ist, wenn man etwa vor Beginn einer Präsentation sich alles aufzählen möchte, was man in Bezug auf das Thema weiß.

Hier fällt mir die Geschichte des Mannes ein, der die besondere und vielbestaunte Fähigkeit besaß, einen großen Laib Brot auf einmal zu essen und problemlos zu verdauen. Schließlich nahm sich ein Promotor dieses Mannes an, um ihn mit seiner Fähigkeit auch beim Kaiser vorzuführen, der dafür bekannt war, für Besonderes reichlich zu lohnen. Vor versammeltem Hofstaat sollte der Künstler nun auftreten und den großen Laib Brot essen. Nach der Hälfte allerdings fiel es ihm immer schwerer und er würgte schließlich alles wieder heraus. Der Promotor entschuldigte sich vielmals für die Panne und erklärte, er könne dieses Versagen nicht verstehen, zumal er zur Sicherheit gegen Pannen das Kunststück noch vor einer Stunde mit dem Künstler geprobt habe.

Natürlich setzt das Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit und der schöpferische Umgang mit komplexen Prozessen voraus, dass man eine eigene Motivation für das schöpferische Tun hervorbringen kann. Dies ist nur der Fall, wenn man nicht chronisch überarbeitet ist und sich zu schöpferischem Tun in der Arbeit zwingt, obwohl der Organismus Erholung braucht oder andere dem Menschlichen viel naheliegenderen Lebensbedürfnisse nicht befriedigt sind. Sonst geht es einem wie dem schwäbischen Bauern, der feststellt: Jetzt habe ich es endlich geschafft, der Kuh das Sägmehlfressen anzugewöhnen, jetzt krepirt mir das blöde Vieh!

Möglicherweise zeigt uns die gegenwärtige Entwicklung zu höherer und weniger überschaubarer Komplexität, z.B. auch im technischen Bereich, wie vielfältig und global vernetzt Prozesse zu

berücksichtigen sind, will man nicht aus dem Wettbewerb fliegen. Natürlich versuchen wir so lange wie möglich, mit einem gewohnten Lernverständnis der umfassenden Kenntnisanhäufung auszukommen, doch es ist immer mehr abzusehen, dass auch hier ein qualitativer Sprung zu einem Meta-Lernen und einer dazu passenden Didaktik notwendig ist. Dass unser öffentliches Bildungswesen hier eher schwerfällig hinterherhinkt, anstatt mutig voranzuschreiten, ist beklagenswert.

Wir müssen also lernen, die ungeheure Komplexität von Prozessen und Zusammenhängen zunächst zu akzeptieren und, anstatt bestimmte Standardreduzierungen dieser Komplexität in einfache Erklärungs- oder Handhabungsgewohnheiten zuzulassen, die Fähigkeit erwerben, situationsbezogen und kontextbewusst experimentell Konfigurationen der Wirklichkeiten zu entwickeln und wenn nötig wieder loszulassen und durch andere zu ersetzen. Die Experimentierhaltung als Lernmodalität ist hier wichtig. Der Vorteil bei einem Verstehen von Management als wachsame Experimentieren besteht darin, dass man auch bei Fehlschlägen den Gewinn sieht, nämlich das Lernen aus diesem Prozess. Wenn man glaubt, sich dies auf Dauer nicht leisten zu können, muss man sich fragen, ob man sich das Verharren in einem früheren Verständnis von Kompetenz leisten kann.

In diesem Sinne ist zu fragen, was im Management-Training und in dem Versuch, Unternehmenskultur zu definieren, in der Zukunft zu erwarten ist. Nach einigen Jahren, in denen sehr viele Manager die verschiedenen Management-by-Kochrezepte durchgemacht haben und nach einer Zeit der Euphorie die begrenzte Gültigkeit, aber auch den Bereich des Unsinnns solcher Vereinfachungen erlebt haben, ist es an der Zeit, ein neues, komplexeres Verständnis von Unternehmenskultur und Führungstraining zu entwickeln.

Merke: Auch hundert Fertigsuppen machen keinen Koch!

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb