

Martin Permantier
(Hrsg.)

NICHT ALLE WIR

24

Transformationsgestalter:innen
geben wegweisende Impulse
für die Zukunft

Vahlen

Martin Permantier

Hrsg.

ICH WIR ALLE

Widmung

**Für alle, die sich mit dem positiven Potenzial
von uns Menschen verbunden fühlen.**

Martin Permantier

Hrsg.

**ICH
WIR
ALLE**

24

Transformationsgestalter:innen
geben wegweisende Impulse
für die Zukunft

Verlag Franz Vahlen München



www.vahlen.de

ISBN Print: 978-3-8006-6676-8

ISBN E-Book: 978-3-8006-6677-5

1. Auflage 2022

© 2022, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Redaktionsanschrift: SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin

Telefon: (030) 253 912-10

Telefax: (030) 253 912-20

E-Mail: mail@short-cuts.de

short-cuts.de

Lektorat: Karin Schnappauf, SHORT CUTS GmbH

Satz und Gestaltung: Britta Korpas, SHORT CUTS GmbH

Reinzeichnung: Natascha Kornilowa, SHORT CUTS GmbH

Illustration: Britta Korpas, SHORT CUTS GmbH

Bildquellen: rawpixel.com, istockphoto.com, shutterstock.com,

mockups-design.com, unsplash.com (Natascha Maksimovic, Drew Farwell,

Louis Hansel, Margot Pandone, Sara Cervera, David Clode, Erik van Anholt,

Jeremy Zero, Stephanie Leblanc, Bankim Desai, Alfred Schrock, Walter del Aguila)

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten sind nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnlicher Einrichtungen vorbehalten.

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff).

Inhalt

Danksagung	7
ICH-WIR-ALLE – Wege der Transformation	8
Zukunftsimpulse	10
Die eigene Entwicklungsreise	14
Einladung zur Reise in das eigene Potenzial	18
Selbst-Entwicklung	21
Essay 1 – Von der Macht zur Ohnmacht – und zurück	26
Dr. Sylvia Löhken	
Essay 2 – Die Entwicklung des Selbst-Entwicklers	36
Jens Corssen	
Essay 3 – Lernen, Arbeiten und Wirken in der VUCA-Welt	48
Rona van der Zander	
Essay 4 – Wahrer Egoismus liegt in wahren Altruismus	58
Dr. Daniel Burchardt	
Essay 5 – Machst du, was du willst? Und wenn nein, warum nicht?	70
Dr. Josephine Worseck	
Essay 6 – Der Wille zur Balance – Entwicklung bricht mit Mustern	80
Remo Rusca	
Essay 7 – Persönlichkeitsentwicklung als Wert	92
Germán Barona	
Essay 8 – Eine neue Haltung zum Leben	104
Anne-Dorthe „Ann Dora“ Nielsen	
Team-Entwicklung	114
Essay 9 – Postagilität	120
Svenja Hofert	
Essay 10 – In (allen) Wirkungen denken können	130
Prof. Dr. Georg Müller-Christ	
Essay 11 – Die Kunst des Geschichten-Hörens	142
Dr. Michael Müller	
Essay 12 – Mächtige Verbindungen aus der Mitte	152
Sabine & Alexander Kluge	

Essay 13 — Tribe Leadership — psychologische Sicherheit vom Tribe zur Organisation	164
Axel Neo Palzer	
Essay 14 — Wir brauchen mehr Angst in Organisationen!	178
Tanja Gerold	
Essay 15 — Unternehmenskultur ist (auch) Handwerk	190
Uwe Rotermund	
Essay 16 — Harmonie wird überbewertet	202
Veronika Hucke	
Kontext-Entwicklung	212
Essay 17 — Die Führungsformel der Zukunft lautet 1+1= 3	218
Constanze Buchheim	
Essay 18 — Wie Fische im Wasser	228
Dr. Andreas Zeuch	
Essay 19 — Fliegen lernen	238
Jan Stassen	
Essay 20 — Mit jedem Klick im Hier & Netz	250
Sophia Rödiger & Lukas Fütterer	
Essay 21 — Interbeing. Jenseits von Ego- und Ethnozentrik liegt die Zukunft	260
Jens Hollmann	
Essay 22 — Erdbewusstsein — ein Transformationsnarrativ	270
Alexandra Schwarz-Schilling	
Essay 23 — Wieder zu (unseren) Sinnen kommen	282
Klemens Jakob	
Essay 24 — Kollaboration macht Mut zur Transformation	292
Karin Schnappauf	
Ausblick	302
Das Kreativteam	304
Weitere Lektüre von SHORT CUTS	306

Danksagung

Ich freue mich bei diesem Projekt besonders, dass sich fast 30 unserer Gäste des Podcasts ICH-WIR-ALLE beteiligt haben. Jeder als Individuum mit eigenen Stärken und mit einer eigenen Sicht auf die Zukunft.

Das positive Feedback vieler Hörer:innen hat uns ermutigt, einige der Themen, mit denen wir uns in einer Podcast-Folge beschäftigt haben, in dieser Essaysammlung aufzugreifen. Mein besonderer Dank gilt Maike Schäbitz, die den Podcast als Redakteurin und Produzentin maßgeblich mitgestaltet hat, Karin Schnappauf, die alle Essays lektoriert und einen großen Teil dieses Projekts gemanagt hat, und Britta Korpas, die als Kreativdirektorin Layout und Illustrationen in diesem Buch gestaltet hat. Mein Dank geht auch an das gesamte Team unserer Agentur SHORT CUTS in Berlin für die starke Unterstützung dieses Projekts. Vielen Dank auch an den Vahlen Verlag, mit dem wir nach „Haltung entscheidet“ und „Werte wirken“ bereits das dritte Buch realisieren durften.

Außerdem danke ich den vielen Gesprächspartner:innen, die wir seit Oktober 2019 in unserem Podcast zu Gast hatten. Einige Podcast-Gäste kennen wir schon seit Jahren und mit anderen war es das erste längere Gespräch. Jedes Gespräch ist eine kleine Abenteuerreise, die uns zeigt, was zwischen uns entstehen und gesagt werden will. Das gibt mir manchmal das Gefühl, dass wir in einem gemeinsamen Raum stattfinden und etwas Lebendiges zwischen uns kreieren. Das ist dann eine Qualität, die wir nicht allein erzeugen können, sondern nur im Miteinander entwickeln können. Für mich keimen in diesem Raum Inspiration und Verständnis. Ich hoffe, die Leser:innen entdecken etwas von diesem Raum in den Zukunftsimpulsen, die in diesem Essayband versammelt sind.

Martin Permantier, August 2021

ICH-WIR-ALLE — Wege der Transformation

„Es gibt kein falsches Denken —
nur Momente der Wahrheit.“

Dieses Buch ist eine Sammlung von Essays und eröffnet 24 unterschiedliche Perspektiven auf eine mögliche Zukunft. Die Autor:innen greifen jeweils ein Thema auf, das für sie zukunftsrelevant ist, und erläutern, was auf dem Hintergrund ihrer Erfahrung darin für sie am Horizont liegt — sprich welches Potenzial sie darin sehen. Diese Perspektiven sind keine wissenschaftlichen Theorien, sondern freie Gedankenfiguren in Form von Essays. Ganz in der Tradition von Michel de Montaigne (1533–1592), der den Essai (Probe, Experiment oder auch Übung) als Gattung erfunden hat. Wir wollen anregen und keine ideologischen Meinungen verkünden, sondern eine Mischung aus individuellen Zukunftsimpulsen bieten, die ein ethischer Optimismus vereint.

Von der Projektarbeit zum Podcast zum Buch

Seit 1995 unterstützen wir als Agentur SHORT CUTS Unternehmen in den Bereichen Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation und Corporate Design. Während früher die kreative Aufbereitung der kommunikativen Inhalte im Mittelpunkt unserer Arbeit stand, wurden nach und nach die gelebten Werte und emotionalen Aspekte, das „Wie“ und das „Warum“, für die strategische Ausrichtung entscheidender. Dies führte zu einer Reihe von methodischen Ansätzen, die wir in unserem Buch „Werte wirken“ vorgestellt haben. Wer in seiner Organisation ernsthaft mit Werten arbeitet, begibt sich auf eine gemeinsame Reise, die auch die Kultur und den Umgang miteinander beeinflusst. Es wurde deutlich, dass die Art und Weise, wie diese Reise mit gemeinsamen Werten gelebt wird, stark von der Haltung der Führungspersönlichkeiten beeinflusst wird. Für einige reichte es aus, Werte als moralische Normierung zu proklamieren, andere nutzten die Werte, um gemeinsames Erleben auszurichten und sich dem „Wozu“ ihrer Organisation zu öffnen. Daraus haben wir entwicklungsorientierte Modelle und Methoden entwickelt, die wir in dem Buch „Haltung entscheidet“ veröffentlicht haben.

Haltung ist abhängig von unserer persönlichen Entwicklung und reift individuell. Werte werden in unserem Umgang miteinander wirksam. Die Art und Weise, wie Kommunikation zwischen uns stattfindet, ergibt sich aus den informellen und formellen Strukturen und Kontexten, die wir schaffen. Diese Überlegungen führten zu den 3 Ebenen der Entwicklung einer Organisation:

ICH — Selbst-Entwicklung (unsere Haltung und Reife)

WIR — Team-Entwicklung (die Werte, die wir teilen und leben)

ALLE — Kontext-Entwicklung (die Kommunikationsstrukturen, insbesondere die informellen, die sich jenseits der formalen Strukturen bilden)

Wir glauben, dass Entwicklung auf allen 3 Ebenen gedacht werden kann. So entstand auch der Name unseres Podcast, den wir im Oktober 2019 starteten: **ich-wir-alle.com**

Die Gespräche mit unseren Gästen liefern vielfältige Impulse für die Entwicklung und Zukunftsgestaltung auf allen 3 Ebenen. Maike Schäbitz hat als Redakteurin, Produzentin und Moderatorin viel dazu beigetragen, dass der Podcast nach knapp 2 Jahren bereits über 30.000 Abonnent:innen hat. Aus einem kleinen Inspirationsprojekt sind über 100 Podcasts entstanden, und jede Woche kommt ein neuer Impuls dazu. Der Zuspruch und die vielen Kontakte, die sich daraus ergeben haben, sind so ermutigend, dass wir einige dieser Zukunftsimpulse mit diesem Buch einem noch breiteren Publikum vorstellen möchten.

Echte Transformation braucht den Blick über den Tellerrand hinaus, das ist unsere Erfahrung aus vielen Beratungs- und Umsetzungsprojekten in Organisationen. Oft wird zu schnell versucht, das vermeintlich Neue (Agilität, Employer Branding, New Work etc.) in alte Kategorien und Denkweisen zu stecken. Mehr Out-of-the-box-Denken und Beispiele sind gefragt. Den Raum dafür geben wir in unserem Podcast und in diesem Buch.

Wir hoffen, dass wir Menschen uns aus freien Stücken dafür entscheiden, die Welt auf eine Weise nachhaltig zu gestalten, die unser Potenzial als Menschen stärker anerkennt. Auf dieser Grundlage können wir naturfreundlichere Lebensumgebungen, bessere Organisationen, effektivere Bildungssysteme, nützlichere Wirtschaftssysteme, gerechtere Sozialsysteme usw. entwickeln. Das bedeutet auch, alte, erlernte Denkweisen zu erweitern, die noch nicht langfristig orientiert, sondern noch an der Selbstbehauptung interessiert sind. Dies ist ein spannender Prozess, der in uns selbst beginnt, unser Umfeld beeinflusst und sich in organisatorischen und gesellschaftlichen Strukturen weiter entfaltet.

Zukunftsimpulse

„Niemand weiß, wie die Zukunft aussehen wird, aber wir alle werden sie gemeinsam gestalten.“

Die Erzählung der Zukunft wird multiperspektivisch sein. Die Zukunft entsteht aus dem Verhalten und Handeln einer unendlichen Zahl von Menschen. Sie folgt nicht einer Ideologie oder einem festen Plan. Die Überlegungen zu einer möglichen Zukunft gewinnen an Bedeutung, wenn das Alltägliche sein Momentum verliert. Corona hat uns wieder einmal gezeigt, dass die Zukunft nicht linear ist. Es ist offensichtlich geworden, dass viele Handlungslogiken nur vorübergehend sind und sich viele Kontexte verändern. Ein möglicher Reflex ist der Wunsch, dass alles wieder so sein soll wie früher, obwohl es nie eine Stabilität des linear Gleichen gegeben hat. Es geht um mehr als die Verwaltung des scheinbar Unvermeidlichen.

Krisen erweitern die Perspektiven

Jede Krise erweitert unseren Blick auf das Leben, und mit jeder Erweiterung kommen neue Wahrheiten ans Licht. Die Zukunft liegt nicht in der einen oder anderen Richtung. Sie ist ein Prozess, der jetzt beginnt. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Wir wollen oft in eine fertige, vermeintlich „bessere“ Zukunft springen und haben Meinungen darüber, wie sie sein sollte. Wenn wir an Zukunft denken, landen wir oft in dystopischen Szenarien, eben weil wir in unserem Denken zu linearen Verläufen neigen. Wenn wir uns Utopien vom Anfang des 20. Jahrhunderts ansehen, sehen wir Wolkenkratzer mit lauten Flugzeugen darüber und Züge, die die Städte in luftiger Höhe durchkreuzen. Meistens lag der Schwerpunkt in den Zukunftsvorstellungen auf der Technologie als treibender Kraft. Soziale Innovationen oder unser Verhältnis zur Natur und ihren Ressourcen wurden ausgeklammert. Technologie kann uns befreien oder versklaven. Das Internet kann als pluralistischer Kommunikationsraum oder zur polizeilichen Überwachung genutzt werden. Es sind die Denkweisen, die wir fördern und entfalten, die darüber entscheiden. Die Tatsache, dass Umweltschutz nicht mehr primär als „schädlich für die Wirtschaft“ angesehen wird, ist ein Ausdruck einer erweiterten Haltung. Die Erweiterbarkeit der Haltung erkennen wir meist noch nicht als realitätsschaffenden Faktor, obwohl sie die radikalsten Veränderungspotenziale hat. Wie in der Analogie des Apfelbaums, der sich als Apfelbaum ebenso im Samen wie im Keimling, im Ast, in der Blüte und in der Frucht zeigt, aber jeweils in einer anderen Zustands-

form, verändert sich auch unser Geist mit jeder Haltungserweiterung. Jeder Zustand ist vorübergehend und braucht den vorhergehenden, um ins Dasein zu kommen. Diese ständige Verwandlung zu erkennen, hat auch etwas Versöhnliches. Jede Art von Fixierung, sei es auf die Vergangenheit oder die Zukunft, ist illusionär.

Zukunftsimpulse sind keine „Lösung“

Die Essays geben Impulse für die Zukunft. Es geht nicht darum, „Lösungen“ aufzuzeigen, sondern sie zeigen subjektive Veränderungsbewegungen aus der Perspektive individueller Erfahrungen. Wenn wir akzeptieren, dass die Zukunft nicht linear verläuft, sondern als etwas Neues aus dem Alten hervorgeht, dann brauchen wir weder auf alten Denkweisen zu beharren noch sie zu verwerfen. Sie sind die Voraussetzungen und Bedingungen für das Neue. Zugleich liegt es in der Natur des Neuen, dass wir es noch nicht kennen, sonst wäre es nicht neu. So wie uns eine Welt mit Corona noch völlig verborgen war und wir sie uns in dieser Form nicht hätten vorstellen können. Corona zeigt auch die Bandbreite der Reaktionen auf eine unbekannte Zukunft. Polarisierungen und Radikalisierungen greifen zu kurz und verlaufen meist im Sande. Die Krise hat weder zum Untergang noch zur kollektiven Transformation geführt, und doch hat sie vieles verändert. Es geht also darum, Paradoxien und Dilemmata auszuhalten und sich schrittweise immer wieder neu zu orientieren.

Was also kann uns überhaupt helfen, wenn alles in Bewegung ist und nichts mehr kontrolliert werden kann? Die Idee, die Dinge vom Ende her zu denken, hilft. Was soll dabei herauskommen, und gibt es darüber eine Einigung? Vielleicht ist der kleinste gemeinsame Nenner in Bezug auf die Zukunft, dass es schön wäre, eine solche als Menschheit zu haben. Oder zumindest, dass wir uns wünschen, dass unsere Kinder und Enkelkinder eine solche haben. Auch wenn hier oft der Spruch „Mich betrifft das dann nicht mehr“ zu hören ist, scheinen sich Teile der Gesellschaft auf eine grundlegende Richtung zu einigen. Wenn wir eine ethische Richtung haben, können wir auch mit der Komplexität besser umgehen. Eine Richtung ist keine Ideologie, die Menschen in kollektive Vorstellungen zwingt. Sie ist vielmehr ein ethischer Sinnrahmen, an dem wir uns individuell orientieren und damit eine Bewegung erzeugen.

Wir sehen das am Thema ökologische Nachhaltigkeit. Auch wenn die Umsetzung noch enorm viele Schritte erfordert, so orientieren sich viele Systeme in diese Richtung. Natürlich mit den Paradoxien und Dilemmata, die jede Transformation mit sich bringt. Aber es bewegt sich etwas, auch wenn wir meinen, es sei zu langsam, zu dies, zu das. Kein Wandel kam

über Nacht und keiner kam ohne Widersprüche. Jan Stassen nutzt dafür im **Essay 19 „Fliegen lernen“** eine Analogie über Flugpioniere, die erst mit wildem, lebensgefährlichem Ausprobieren und dann auf der Grundlage von immer mehr Beispielen und über Simulationen die Fliegerei meistern konnten. Charles Eisensteins Buchtitel „Die schönere Welt, die unser Herz kennt, ist möglich“, bringt es auf den Punkt. Er betont, wie wichtig es ist, mit uns selbst und unserer Umwelt versöhnlich zu sein, wenn die Dinge nicht so sind, wie es unserer Vorstellungen von Zukunft entspricht, und sagt: „Jeder Akt der Freundlichkeit zählt“, denn jeder dieser Akte zählt in eine Richtung ein. So sehen wir auch diese Zukunftsimpulse als kleine Beiträge zu einer möglichen Richtung, die unser Herz kennt. Daniel Burchardt schreibt dazu in **Essay 4 „Wahrer Egoismus liegt in wahrem Altruismus“**: „Was anderen wirklich nutzt, nutzt letztlich mir selbst.“

Zeit für neue Erzählungen

In welchem Narrativ halten wir unser Selbst, unsere:n Partner:in und Kinder und wie schauen wir auf die Welt? Wir sind nicht so oder so, sondern gleichzeitig im Werden und Vergehen. Das Gestern war nur eine Durchgangsstation. Doch wir konstruieren unsere Identität aus unserem Gestern und beziehen uns damit auf ein Sein, das so nicht mehr existiert. Viel spannender ist es, in die Gegenwart und nach vorne in die Zukunft zu schauen. Paradoxerweise finden wir unseren Blick auf die Zukunft auch in unserer Vergangenheit. In Erfahrungen der Bewusstheit über unsere Gedanken und Gefühle, die Vorstellungen in uns ausgelöst haben. In Erlebnissen körperlicher Präsenz und Wachsamkeit, bei denen wir vielleicht gedacht haben: „Oh, so kann sich Leben, Zusammensein, Kommunikation, Arbeit usw. auch anfühlen?“ Dieses Staunen zeigt uns unser Potenzial für eine Zukunft, die wir bereits sehen und auf die wir uns innerlich beziehen können. In diesem Sinne ist unser Herz in seiner Erkenntnis meist schon weiter als unsere Kognition. Diese emotionalen Referenzerlebnisse können uns Orientierung geben. Sie sind immer sehr individuell, persönlich und werden oft stärker, wenn sie in Kommunikation gebracht werden. Michael Müller widmet sich im **Essay 11 „Die Kunst des Geschichten-Hörens“** ausführlich diesen Aspekten von Storytelling und Storylistening.

Das Neue braucht einen selbstbestimmten Raum

In unseren Workshops geht es oft darum, diese emotionalen Referenzerfahrungen in den Austausch zu bringen. Darauf folgt eine Phase der Euphorie, die manchmal mit der ernüchternden Erkenntnis endet: „Ja, aber leider habe ich keine Zeit, keinen Raum, keinen Platz dafür.“

Deshalb gehört zu jeder persönlichen Transformation auch eine eigene Not-to-do-Liste. Nicht im Sinne von Verboten, sondern als Möglichkeit, durch den Verzicht auf bestimmte Gewohnheiten Platz für das Neue zu schaffen. Das können wir tun, indem wir unsere Aufmerksamkeit auf das lenken, was wir persönlich für sinnvoll halten. Weniger als Fantasie oder Einbildung, sondern als Erinnerung an die Zustände innerer Freiheit und an eine Qualität der Gegenwärtigkeit, die wir erlebt haben. Dort haben wir unser Selbst erfahren. Indem wir uns auf diese Weise an uns selbst erinnern, haben wir einen inneren Kompass, der frei von Propaganda und Ideologien ist, sondern aus unserem eigenen Wesen kommt. Selbstführung gelingt, wenn das eigene Selbst uns führt. Und zwar nicht ein Selbst, das sich auf die scheinbar gegebenen äußeren Umstände optimiert, sondern ein Selbst, das auf der Basis eigener Erfahrungen gestalten und entscheiden kann. Wesentlich ist, dass diese Entscheidung immer in Freiheit geschieht, sonst wäre es nicht der eigene Kompass – das eigene Selbst. In diesem Sinne erzählen die Essays auch von der individuellen Reise der Autor:innen, ihre Aufmerksamkeit neu auszurichten und dem Neuen Raum zu geben. Remo Rusca beschreibt anschaulich relevante Etappen seines Weges in **Essay 6 „Der Wille zur Balance – Entwicklung bricht mit Mustern“**.

Der Mut zum Experiment

Wir wagen das, wozu unser Herz „Ja!“ sagen kann. Dann kommen wir ins Handeln. Der Rest bleibt meist Meinung oder wir folgen anderen Autoritäten und sind nicht im Selbstkontakt. Transformation ist keine Utopie, die morgen beginnt. Sie findet permanent statt. Wir sind immer mittendrin. Karin Schnappauf teilt ihre Perspektive dazu im **Essay 24 „Kollaboration macht Mut zur Transformation“**. Es braucht Millionen von kleinen Schritten von Einzelnen und keinen „starken Mann“. Vieles wird sichtbar, wenn wir uns an dem orientieren, was unsere Herzen erkannt haben, und es besprechbar machen. Was umweltpolitisch in den 80er-Jahren noch eine Utopie von Träumer:innen war, zeigt jetzt immer mehr Wirkung. Was lange Zeit rational und logisch erschien, entpuppt sich mehr und mehr als Augenwischerei und scheineffizient, vor allem, wenn wir den Blick von Quartalszahlen auf Generationen ausdehnen. Manches wird dadurch unerträglich, weil ein anderes, wahrhaftigeres Licht auf die vermeintlichen Fakten fällt. So wirft jeder der Essays sein eigenes Licht auf die Welt und will zu Experimenten mit eigenen Zukunftsimpulsen anregen. Josephine Worseck erzählt in **Essay 5 „Machst du, was du willst? Und wenn nein, warum nicht?“** von ihrer Art, sich auf Experimente im Leben einzulassen.

Die eigene Entwicklungsreise

Das Interessante an der eigenen Entwicklung ist, dass wir in einen neuen Bereich in uns selbst gehen, in dem wir unsere Ich-Wahrnehmung neu kennenlernen können. Jens Corssen reflektiert in **Essay 2 „Die Entwicklung des Selbst-Entwicklers“** darüber und stellt damit den wissenschaftlichen Kontext her. Es gibt den Teil von uns, über den wir uns bewusst sind und den wir als zu uns gehörig empfinden. Und es gibt das „Ich“ als wahrnehmenden Prozess einer Sinnverleihung, zu dem wir nur einen teilweisen objektiven Zugang haben, weil wir uns mit diesem Teil identifizieren. Wir nennen dieses Konstrukt „innere Grundeinstellungen“, die unser Denken und Handeln prägen und ein entsprechendes Verhalten auslösen. Unsere Haltung, unsere innere Verfassung und das, was wir über uns selbst erkennen, verändert sich im Laufe unserer Biografie und kann je nach Kontext sehr unterschiedlich sein. Die Übergänge sind fließend. Situativ lassen sie sich daran erkennen, dass wir unsere Sprachmuster und auch unsere Stimme verändern.

Biografisch können wir diesen Vorgang der Entwicklung unseres Selbst und der Erweiterung von dem, was wir über uns erkannt haben, meist bis ins frühe Erwachsenenalter gut nachvollziehen. Ausführlich haben wir diesen Aspekt der Selbst-Entwicklung in unserem Buch „Haltung entscheidet“ beschrieben. Unser Empfinden von einem „Ich“ startet für die meisten von uns mit den ersten Erinnerungen, die mit dem Beginn der eigenen Sprachfähigkeit einhergehen. Wir erleben uns selbst, ohne viel Abstraktion, ganz körperlich im Hier und Jetzt. Die Welt ist das, was wir sehen und fühlen können. Unsere Bedürfnisse sind unmittelbar und werden noch nicht infrage gestellt. Wir wollen, dass die Menschen um uns herum für uns da sind, und sehen uns als Mittelpunkt der Welt, auch weil wir noch kaum etwas außerhalb von uns kennen.

Diese impulsive Selbstorientierung wird uns von unserer Umwelt als zunehmend ungünstig reflektiert und wir lernen durch die verstärkte Wahrnehmung des Außen, dass wir uns anpassen müssen, wenn wir zu einem „Wir“ gehören wollen. Zunächst unreflektiert übernehmen wir die kulturellen und

erzieherischen Vorgaben der Außenwelt. Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft stärkt die Bereitschaft zum Konformismus, ohne dass dieses neue Ich-Gefühl bereits mit den eigenen Gedanken und Gefühlen in Einklang gebracht wird. Oft, weil es uns im Grundschulalter einfach an Lebenserfahrung fehlt und Zugehörigkeit ein überlebenswichtiges Bedürfnis ist. Wir übernehmen die Erklärungen, die uns andere über unser eigenes Ich geben. Unsere Wahrnehmung von uns selbst und von der Welt wird dementsprechend von der uns umgebenden Gemeinschaft bestimmt.

Mit der Reifung unserer Sprach- und Abstraktionsfähigkeit, meist in der Vorpubertät, kommen neue Perspektiven zu unserer Wahrnehmung hinzu, die sich oft nicht mit den zuvor übernommenen Konzepten decken. Der zunehmende innere Konflikt der eigenen rationalen Vernunft mit den unbewusst übernommenen Prägungen ist meist eine Krise, die wir im Rückblick sehr bewusst wahrnehmen. Sie stellt auch eine Abkehr von dem „Wir“ und den damit verbundenen „falschen“ Gefühlen dar, weil sie nicht die eigenen waren. Während wir früher die Meinungen anderer übernommen haben, geht es uns jetzt darum, selbst im Recht zu sein. Vernunft und rationalistische Überzeugungen dominieren den Prozess der Sinnverleihung und Ich-Konstruktion. Unser Weltbild wird funktionaler und es findet eine Abkehr von allem statt, was nach innen weist, weil wir viele unterdrückte Gefühle als Prägungen erkannt haben, aber noch nicht in der Lage waren, genügend eigene bewusste emotionale Wahrnehmungen zu machen, um auf ein individuelles inneres emotionales Erleben verweisen zu können. Unsere Identität bildet sich aus dem, was objektiv bewertbar zu sein scheint, was wir können und wie das von außen bewertet wird.

Mit dem stärkeren Bewusstsein dessen, was wir können, und einem wachsenden Selbstvertrauen im Umgang mit uns selbst erweitert sich der Blick auf die eigenen Stärken. Wir entwickeln unsere Werte und Ziele eigenbestimmter. Eine zunehmende Zielorientierung und der Wunsch nach Selbstoptimierung sind Teil unseres Identitätsempfinden. Auf dem Weg zu erhöhter Selbstermächtigung, die was in der Welt darstellen will, rückt unsere Individualität in den Mittelpunkt. Das Bewusstsein über unsere eigenen Stärken erlaubt uns, die Stärken anderer mehr anzuerkennen und unterschiedliche Lebensweisen zu akzeptieren. Unser Weltbild wird dadurch vielschichtiger und komplexer. Der Fokus liegt noch auf dem Erleben von positiven Gefühlen und deren Stimulation im Außen. Wir wollen gut gelaunt sein und das Leben in vollen Zügen genießen. Unseren eigenen Schatten und den der Welt wollen wir uns noch nicht wissen lassen. Diese Aspekte passen noch nicht in unsere Ich-Konstruktion und

werden noch ausgeklammert. Gesellschaftlich wird unsere Selbst-Entwicklung nur selten weiter gefördert und endet in diesem Bereich in Verdrängung und Verleugnung.

Mit zunehmender Reife wird uns klarer, dass die Selbstoptimierung an ihre Grenzen stößt, wenn wir uns als Ganzheit erkennen wollen. Wir beginnen, uns in unserer psychologischen Vielfalt zuzulassen und eine größere Bandbreite unseres Innenlebens wahrzunehmen. Der Reichtum unseres Innenlebens mit seinen Widersprüchen scheint es uns wert, erforscht zu werden. Wir erkennen die eigene Subjektivität mehr und fangen an, unsere Sichtweisen zu hinterfragen und zu relativieren. Dies ermöglicht es uns, uns innerer und äußerer Konflikte und Paradoxien bewusster zu werden. Wir verstehen, wie die individuelle Wahrnehmung unsere Sicht auf die Welt prägt. Dinge, die früher eine große Belastung in unserem Leben waren, können an Bedeutung verlieren. Unsere eigene Identität wird zu einem Experimentierfeld und ist weniger festgelegt. Wir lernen, ganz unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, was uns auch hilft, andere zu verstehen. Dies wird auch als postkonventionelle Phase der Selbst-Entwicklung bezeichnet. Manche erkennen sich in dieser Phase durch ein stärkeres Interesse an Psychologie, Selbsterkenntnis oder anderen entwicklungsbezogenen Fragestellungen wieder.

Wenn wir uns dieser biografischen Reifeentwicklung bewusster werden, erkennen wir uns neu und verändern die Perspektive auf uns als wahrnehmenden Prozess. Die mit der jeweiligen Haltung verbundene Ich-Konstruktion wird uns offensichtlicher. Unterstützt wird dies durch die zuvor erworbene Fähigkeit, die eigenen Standpunkte zu relativieren, was uns hilft, die Dinge multiperspektivisch zu betrachten. Wir begreifen Beziehungen systemischer, weil wir leichter unterschiedliche Sichtweisen einnehmen können. Gleichzeitig macht diese Erweiterung der Perspektive unser Verständnis prozesshafter. Wir sehen die Dinge in ihrer Veränderlichkeit und können Paradoxien und Mehrdeutigkeiten besser integrieren. Dies wiederum unterstützt die Versöhnung mit uns selbst und dem, was wirklich ist. Zunehmend erkennen wir, dass unsere Ich-Konstruktion ein zentraler Realitätsfilter ist. Dieses beginnende Konstruktbewusstsein wird zum Anstoß, uns selbst besser verstehen zu wollen. Konflikte werden zu einer Chance, etwas zu erkennen und zu entwickeln. Diese erhöhte innere Freiheit und Wahrhaftigkeit macht uns auch bewusst, dass dieser Vorgang der Veränderungen der Sinnverleihung in jedem Menschen autonom erfolgt und nur freiwillig geschehen kann. Auf sehr persönliche Weise beschreibt dies Anne-Dorthe „Ann Dora“ Nielsen im Angesicht einer schweren Krebserkrankung im **Essay 8 „Eine neue Haltung zum Leben“**.

Die Erweiterung der Haltung ist eine mögliche Beschreibung von dem Potenzialraum, den die Selbst-Entwicklung für jede Person eröffnen kann. Die Wege sind individuell und der beste Mentor für jede:n von uns ist in uns selbst zu finden.

Als kleine Einführung in die folgenden Essays und auch als Experiment möchten wir die Leser:innen dazu inspirieren, sich auf eine kleine Reise zu ihrem eigenen Potenzial zu begeben. Zu diesem Zweck bieten wir eine kleine Gedankenreise an, die entweder als Text gelesen oder, was noch empfehlenswerter ist, als Audiodatei angehört werden kann.

Martin Permantier



In Folge 86 von ICH-WIR-ALLE sagt die Transformationsforscherin und Politökonomin Maja Göpel, dass es drei Aspekte braucht, um in Veränderung zu kommen: den emotionalen Schock, um zu erkennen, wie sehr etwas unserem Empfinden widerspricht, das intellektuelle Wissen, um die Fakten dahinter zu verstehen, und gute Beispiele, die zeigen, wie es anders sein kann, die uns Zuversicht zur Selbstermächtigung geben.

Einladung zur Reise in das eigene Potenzial

Erinnere Dich ein an einen Moment in den letzten ein oder zwei Monaten, an dem Du Dich ganz mit Dir und Deiner Gegenwärtigkeit verbunden gefühlt hast. In dem Du Dich ganz präsent und mit Dir verbunden gefühlt hast. Vielleicht ist es ein Moment gewesen, den Du mit einer Freundin oder einem Freund geteilt hast, mit Deiner Partnerin oder Deinem Partner. Vielleicht war es ein Moment mit Deinen Kindern oder anderen Menschen, die Dir am Herzen liegen, oder auch ein Moment in der Natur, in einer entspannten Stimmung. Oder es war ein Moment, wo Du Dich in einem sehr kreativen Flow erlebt hast, bei Deiner Arbeit oder einem Hobby. Schau einfach, welcher Moment auftaucht, an dem Du Du selbst warst. Verbunden mit einer guten Version von Deinem Ich-Sein.

Während Du diese Erinnerung in Dein Gedächtnis rufst, mache sie so lebendig, wie Du kannst. Lass Eindrücke in Dir auftauchen von dem, was Du gesehen hast — die Geräusche, die da waren — die sinnlichen Empfindungen in Deinem Körper. Erwinnere Dich, was Dein Körper gemacht hat und wie es sich angefühlt hat, in Deinem Körper zu sein. Du kannst die Bewegungen oder Gesten von diesem Erlebnis wiederholen, um Deine Erinnerungen an diesen Moment noch intensiver in Dir aufsteigen zu lassen. So, als wärst Du noch einmal in diesem Moment und schautest durch Deine Augen auf die Welt.

Finde nun ein Wort für diese Erfahrung. Lass einfach zu, dass Deine Intuition Dir ein Wort liefert. Du brauchst nur innerlich zuhören und musst nicht nachdenken. Schau einfach, welches Wort für diese Erfahrung auftaucht, ohne es kontrollieren zu wollen. Manchmal sind es metaphorische Worte — frei, beschwingt oder zentriert. Es gibt viele Gefühlswörter. Das Wort muss keinen Sinn machen, sondern darf etwas sein, das etwas beschreibt, das Du in diesem besonderen Moment gefühlt hast.

Spüre jetzt in Deinen Körper hinein. Wo kannst Du die Erfahrung fühlen? Ist es im Bauch, im Herzen? Es können auch die Füße sein, die sich fest mit der Erde verankert fühlen. Spüre in Deine Körperempfindung und lass

diese stärker werden. Manchmal ist da eine Farbe, eine Empfindung von Wärme oder ein Kribbeln. Egal, wie sich dieses Gefühl in Dir zeigt, lass es sich entfalten und stärker werden und sage das Wort, das Du gehört hast, zu Dir selbst. Du kannst es laut sagen oder Du kannst es innerlich wiederholen. Das ist also das Gefühl, das Du spürst, wenn Du in einem guten Zustand mit Dir selbst bist, und das ist das Wort, das sich mit diesem Gefühl verbindet.

Und dann, als letzten Teil der Verankerung, mache eine Geste. Es kann die Geste sein, die Du in dem besonderen Moment gemacht hast, es kann eine andere Geste sein, die für Dich das Gefühl, das Wort und Deine Verbindung zu dem Moment ausdrückt. Lass Deinen Körper einfach diese Geste machen. Du kannst jetzt das Wort noch einmal aussprechen, Dich an den Moment erinnern, wo Du in Deinem Potenzial an einem guten Ort mit Dir selbst warst, und dabei die Geste wiederholen.

Wenn Du diese Übung wiederholst, wirst Du Dich noch besser an diesen guten Moment und Dein Potenzial erinnern, und Du baust einen neuen neuronalen Pfad in Dir auf. In Zukunft werden sich Momente, in denen Du Dich ganz mit Dir und Deiner Gegenwärtigkeit verbunden fühlst, von alleine mehr und mehr wiederholen.

Die Übung ist noch wirksamer, wenn Du die Anleitung hörst und Dich voll und ganz auf Dich konzentrieren kannst. Dafür haben wir eine Audiodatei für Dich in unserem Podcast veröffentlicht. Wenn es Dir leichter fällt, Dich von Deiner eigenen Stimme führen zu lassen, kannst Du sie Dir selbst auf Dein Smartphone aufsprechen und sie entsprechend anpassen, damit es Dir leichter fällt, zu Momenten einer erweiterten Haltung in Dir zu finden.

Martin Permantier



Audiofile:
„Eine Reise in das eigene Potenzial“



Selbst-Entwicklung

„Die Welt ist nicht größer als das Fenster, das Du ihr öffnest.“

Selbst-Entwicklung ist wie ein neuer Blick auf uns und unser eigenes Leben. Was früher unser normaler Denkraum war, erscheint plötzlich kleinkariert und eingeengt. Dies ist ein typisches Zeichen für eine Erweiterung der eigenen Haltung. So wie wir uns manchmal an unsere kindlichen Sehnsüchte erinnern. Neulich gestand mir ein Freund, dass er sich früher eine Harley Davidson als Motorrad und einen Hummer als Auto gewünscht hat. Wir mussten beide darüber lachen, denn aus heutiger Sicht kamen uns diese Wünsche ziemlich absurd vor. Aber das war ein Zwischenstadium von uns, in dem wir noch nicht weiter schauen konnten. Da stand halt eine Harley für uns am Horizont und jetzt liegt sie lange hinter uns in der Vergangenheit. Was sehen wir jetzt am Horizont, sind da Gegenstände, Erlebnisse oder eine Bucket List? Was für eine Welt wollen wir in der Zukunft erleben? Der Blick wird dann um einiges angenehmer, wenn wir verstanden haben, dass die Zukunft von innen heraus gestaltet werden kann. Der Ansatz ist, die Aufmerksamkeit auf unser bereits erlebtes Potenzial zu lenken und uns an uns selbst zu erinnern, um uns von diesem Selbst führen lassen. Wenn wir nun dieses Selbst fragen würden, wohin es uns führen möchte, was steht dann für uns ganz persönlich am Horizont? Ohne Moral, Vorbehalte oder Beurteilung. Worauf bezieht sich unser Selbst, welche Haltung nehmen wir ein? Die Bewegung geht erst über das Überwinden der gelernten Konventionen zu einem eigenbestimmten „Ego“, das sich später auch als illusionärer Versuch der Kontrolle herausstellt. Germán Barona beschreibt in **Essay 7**, warum **„Persönlichkeitsentwicklung als Wert“** von immer mehr Unternehmen erkannt wird und wie sie die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation stärkt.

Wir können unser eigenes Gedankenkonstrukt verändern

So wie das Wort „Vater“ für jede:n einen eigenen Resonanzraum einnimmt, je nachdem, welche Erfahrungen und Geschichten wir mit unserem Vater verbinden, sind alle möglichen Aspekte von uns durch unsere

biografischen Erfahrungen aufgeladen. Doch diese Interpretationen unserer „Realität“ können sich verändern. Die Geschichte, wer unser Vater für uns ist, kann sich auf eine magische Weise radikal verändern, wenn er stirbt. Eine Perspektiverweiterung, die wir erst verstehen, wenn wir sie erlebt haben. Auch andere emotionale Referenzerlebnisse verändern unseren Blick, wie das folgende Beispiel zeigt. Oft weniger dramatisch und scheinbar unmerklich.

Der Hypnotherapeut Milton Erickson (1901–1980) sagte treffend: „Es ist nie zu spät für eine glückliche Kindheit.“ Mit 18 Jahren erkrankte Erickson an Kinderlähmung und war nach einem dreitägigen Koma vollständig gelähmt. In den folgenden Monaten begann er mit seiner Vorstellungskraft zu experimentieren. Mit Imaginationen arbeitete er daran, seine gelähmten Muskeln wieder funktionsfähig zu machen. Nach knapp einem Jahr war er in der Lage, auf Krücken zu gehen. Viele der heutigen Coaching-Techniken, wie NLP (Neurolinguistisches Programmieren) und Hypnotherapie, wurden von seinen Erkenntnissen inspiriert. Erickson zeigt uns, wie wir durch neue Sprachmuster und innere Bilder Denkweisen in uns selbst verändern können. Das Erste ist, eine neue Vorstellung von uns selbst zu entwickeln. Veränderung tritt ein, wenn wir genügend emotionale Referenzerlebnisse gesammelt haben. Was uns am Anfang noch groß und unüberwindlich erschien, wird dann normal. Eine Erfahrung, die manche Menschen machen, die sich nach langer Angestelltentätigkeit selbstständig gemacht haben und sich dann nicht mehr vorstellen können, wie sie jemals anders hätten leben können, während sie gleichzeitig anerkennen, dass es eine notwendige Entwicklungsphase war, die den nächsten Entwicklungsschritt erst ermöglicht hat.

„Selbst-Entwicklung und die Erweiterung der eigenen Haltung sind immer freiwillig. Sie sind kein normatives Konzept. Da eine unabdingbare Voraussetzung für Entwicklung die Eigenbestimmung ist, ist ein Entwicklungsprozess immer ein offener Prozess, der nicht nach Anleitung funktioniert.“

Die eigenen Erfahrungen als Quelle für die Zukunft

Emotionale Referenzerlebnisse aus der Vergangenheit helfen uns, zukünftige mögliche potenzielle Selbsterfahrungen zu erahnen. Je mehr Referenzerfahrungen wir in erweiterten Haltungen haben, desto leichter fällt es uns, Narrative über uns selbst zu verändern. Das Vertrauen in die Selbst-Entwicklung wächst, wenn wir erkennen, dass wir unsere innere Welt tatsächlich beeinflussen können, indem wir un-

sere Aufmerksamkeit auf gewünschte Verhaltensweisen richten. Einige beginnen, sich vegetarisch zu ernähren oder fahren E-Auto, wir ändern unsere Sprache und unser kollektiver gesetzlicher Rahmen verändert sich. Plötzlich erkennen wir, dass Umweltgesetze hilfreich sein könnten, sehen, welche Ungleichheit zwischen Männern und Frauen besteht, sehen globale Verflechtungen und Abhängigkeiten etc. Dies sind Beispiele dafür, wie wir die Narrative über unsere Welt verändern. Wenn wir uns anschauen, wo wir noch vor 100 oder 200 Jahren standen, erkennen wir, dass all diese Perspektiverweiterungen von vielen individuellen Selbst-Entwicklungen kommen, die sich wiederum durch die Kommunikation miteinander kollektiv beeinflussen.

„Jede:r hat die gleiche Würde, aber wir sind nicht alle gleich. Für manche Rollen ist eine erweiterte Denkweise hilfreicher.“

Selbst-Entwicklung ist immer freiwillig und hat keinen normativen Anspruch

Grundlage für jeder Art der Selbst-Entwicklung ist, sich als ein entwickelndes Wesen in Veränderung zu begreifen. Rona van der Zander teilt mit uns in **Essay 3 „Lernen, Arbeiten und Wirken in der VUCA-Welt“** ihre Erfahrung mit unserem Entwicklungswillen. Wer immer wieder das Gleiche denken will, hat kein Interesse an Entwicklung. Je mehr wir uns mit unseren Gedanken und Gefühlen identifizieren und uns sagen, „das bin ich, ich bin deutsch, ich bin dies, ich bin das“, und die Bestätigung dafür im Außen suchen, desto weniger erinnern wir uns an unser wahrnehmendes Selbst und wie wir uns direkt in der Gegenwart erleben. Wenn wir erkennen, wie wir diese Geschichten über uns selbst in ständigem Selbstgespräch und fortwährender Selbstinszenierung aufrechterhalten, wird offensichtlich: Je mehr wir aufhören, uns als jemand vorzustellen, desto mehr können wir einfach sein. Und dann sind wir alle, wer oder was wir sind. Was auch sonst? In Momenten, in denen wir das tief verstehen, erleben wir uns von einer großen Last befreit. Endlich einfach ich selbst zu sein, und das ist dann vollkommen in Ordnung. Aus dieser Perspektive ist es absurd, uns selbst zu bewerten, wenn wir das Bewusstsein selbst sind, das dieses Leben wahrnimmt. Wir sehen, wie die Dinge kommen und gehen, erkennen in diesem Prozess unser eigenes Werden – unsere Selbstentfaltung. Von hier aus können wir unsere Aufmerksamkeit freier ausrichten. In den folgenden acht Essays beleuchten die Autor:innen Aspekte der Selbst-Entwicklung aus individuellen Perspektiven. Sylvia Löhken startet mit **Essay 1 „Von der Macht zur Ohnmacht – und zurück“**.

Martin Permantier

HE
MU

RR





Sylvia Löhken

on der Macht zur Ohnmacht — und zurück

Wenn wir über Macht reden wollen, sollten wir auch über Ohnmacht reden. Manchmal sind Menschen mächtig, manchmal sind sie ohnmächtig. Beide Seinszustände gehören zum Leben. Und beide können sich sowohl positiv als auch negativ auswirken, Gutes und Schlimmes mit sich bringen. Zeit für eine Klärung — und für einen frischen Blick auf das, was wir in die Welt bringen können (und auf das, was wir im besten Fall daran hindern können, in der Welt zu bleiben).

Mächtig und ohnmächtig zu sein gehört zum Menschsein dazu. Macht ist für viele Menschen attraktiv, für viele andere verdächtig: Und sie kann tatsächlich schlimme Auswirkungen haben — neben vielen sehr guten. Bei der Ohnmacht scheint das Bild klarer: Sie ist unbeliebt, fast niemand wünscht sie sich bewusst herbei. Doch der Umgang mit Ohnmacht kann das Leben besser gelingen lassen.

Aber fangen wir von vorn an

Ohne Macht, also ohnmächtig zu sein: Das ist eine Erfahrung, mit der wir alle unser Leben beginnen. Als Babys sind wir abhängig und bedürftig, unser Überleben hängt davon ab, dass hoffentlich liebevolle Menschen uns füttern, schützen und sich um uns kümmern. Sonst sterben wir. Mit zunehmendem Alter werden wir mächtiger: Wir können uns allein bewegen und allein essen, wir lernen zu sprechen und uns anderen zu vermitteln. Außerdem lernen wir, dass wir andere beeinflussen können. Macht und Ohnmacht gehören zu unseren frühesten Erfahrungen, mit all ihren hellen und dunklen Seiten.

Macht: Wer hat sie? Wie wirkt sie?

Wer Macht übernimmt, übernimmt auch Verantwortung und wirkt in die Welt hinein. Wie gern wir beides übernehmen, hängt sehr von unserem Persönlichkeitstyp ab. Das zeichnet sich oft schon früh ab. Viele Eltern stellen fest, dass die Neigung, „Bestimmer“ oder „Bestimmerin“ zu sein, unter Geschwistern sehr ungleich ausgeprägt ist, obwohl die Umgebung und die Bezugspersonen weitestgehend identisch sind.

Die Motivationspsychologie weiß: Die Verteilung von Machtzugewandten und Machtabgewandten ist gleichmäßig, unabhängig von Geografie und Gesellschaftsform. Auf einer kontinuierlichen Skala lässt sich das am besten mit einer Gauß'schen Normalverteilung darstellen: In der Mitte der Skala finden sich die Menschen, die mit einer alltagsüblichen Mischung gut zurechtkommen, also mit dem Wechsel von Wirken und Nichtwirken, Mächtig- und Nicht-mächtig-Sein. An den Enden der Skala sind die Persönlichkeiten verortet, die sehr gern bzw. sehr ungern Verantwortung übernehmen und machtvoll handeln wollen.

Es scheint dabei evolutionäre Vorteile zu haben, dass nicht alle Menschen gleichermaßen mächtig sein wollen. Wenn zu viele Menschen sich gleichzeitig um Gestaltungsmacht bewerben, gibt es Konkurrenz. In solchen Fällen wäre zu viel Energie für Rangeleien, Statuskämpfe und Konflikte notwendig, die über eine – wahrscheinlich nur kurzfristig wirksame – Machtverteilung entscheiden würden.

**Damit Gemeinschaft gelingt, braucht sie Menschen,
die Macht übernehmen, ebenso wie Menschen,
die Macht übergeben können.**

An sich ist Macht dabei erst einmal neutral. Ganz einfach lässt sich diese Neutralität mit einem Tomatenmesser vergleichen: Es lässt sich nutzen, um eine Tomate zu schneiden. Oder als Mordinstrument. Mit der Macht ist es ebenso: Sie betrifft fast immer auch andere Menschen. Ich kann sie für mich und andere nutzen – oder ich kann sie missbrauchen und andere Menschen rücksichtslos unter Druck setzen, ihnen sogar schaden.

Wie jemand die eigene Macht nutzt (und mit der eigenen Ohnmacht umgeht), ist dabei auch eine Frage der persönlichen Reife. Eine gereifte Person wird ihre Macht zum Wohle der Gemeinschaft gestalten wollen. Eine wenig reife Person, etwa mit narzisstischer Ausprägung, kann in mächtigen Positionen viel Unheil anrichten und sich selbst in eine Machtbesessenheit hineinsteigern.

Auch das Übergeben von Macht an andere Menschen oder an die Umstände kann aus einer reifen oder weniger reifen Haltung heraus erfolgen. Wenn ich Macht abgebe, kann ich darauf vertrauen, dass andere mein Wohlergehen im Blick haben und dass sich die Dinge zum Guten fügen werden. Im reifen Dienen liegt eine Würde. Das alte Wort Demut bezeichnet in seiner ursprünglichen Bedeutung den Mut zum Dienen.

Und nun: Die Ohnmacht

Aktiv ausgeübte Macht ist positiv erlebte Selbstwirksamkeit. Die Ohnmacht dagegen ist eher eine Kränkung: Wir erleben Trennung, Krankheit, Terror, Ungerechtigkeit, Diskriminierung oder eine andere gegen uns gerichtete Macht anderer Menschen – und werden hart in die Kleinheit und Hilflosigkeit des Kindes zurückversetzt, das wir einmal waren. Entsprechend fühlen wir uns: ausgeliefert, gelähmt, isoliert, unterdrückt, abhängig, bedürftig.

Die Ohnmacht aus dem Außen

Und doch ist die Ohnmacht (ebenso wie die Macht) ein menschlicher Seinszustand. Wir sind dem Leben mit seinen überraschenden und oft gefährlichen Wendungen ausgeliefert. Die Covid-Pandemie, die noch wütet, als dieses Buch entsteht: Sie zeigt, wie ein kleines Virus zu einer globalen Bedrohung wird, Geplantes vernichtet und Handlungsspielräume einschnürt. Hier haben wir es mit existenzieller Ohnmacht zu tun. Etwas widerfährt uns – Bedrohung, Härte, Naturkatastrophen, Gnaden- und Rücksichtslosigkeit, Ungerechtigkeit, Fahrlässigkeit bis hin zu bösem Willen. Das Leben ist voller Ereignisse, die uns ohnmächtig machen.

Nur zu gern geben wir uns der Illusion hin, dass wir mit ein wenig gutem Willen alles hinbekommen, was wir wollen.

Auch wenn wir es nicht gern hören: Uns allen können jederzeit schlimme Dinge geschehen. Der Begriff ohnmächtige Wut veranschaulicht die Folgen, wenn das nicht klappt: Frustration, gekoppelt mit hilflosem Ärger darüber, einer Situation ausgeliefert zu sein. Kommen dazu noch Ratlosigkeit und Angst vor weiteren Tiefschlägen, dann kann das in mutloses Verharren und depressive Zustände münden.

Was tun in einer solchen Situation? Die Spielräume, die uns bleiben, liegen in uns selbst. Erstens können wir akzeptieren, was ist: den Kontrollverlust und die Tatsache, dass wir einige Dinge im Leben nicht ändern können. Durchatmen und alle Gefühle in der jeweiligen Situation wahrnehmen. Das Leugnen, die Angst, wenn uns passiert, was sonst doch nur anderen passiert. Die Magenkrämpfe, der zugeschnürte Hals, heiße und kalte Schauer:

All dies wahrzunehmen und zu akzeptieren ist unangenehm, gibt uns aber die Möglichkeit, von den eigenen Gefühlen Abstand zu nehmen.

In der zweiten Phase dürfen wir Hilfe annehmen. In einer Situation existenzieller Ohnmacht sind viele Menschen sehr erschöpft oder handlungsunfähig. Es ist okay, sich von anderen auffangen und helfen zu lassen. Es ist zutiefst menschlich, dass wir füreinander eintreten – und dass wir manchmal auf der Empfängerseite sind. Der gute Freund, die Partnerin, die Kernfamilie oder auch professionelle Helfende zeigen uns etwas Wichtiges: Wir müssen das nicht allein durchstehen.

In der dritten Phase werden wir selbst langsam aktiv: dort, wo wir etwas ändern können und wollen. Auch wenn das kleine Dinge sind: Aus ihnen lassen sich Eigenmacht und Zuversicht entwickeln. Was lässt sich in einer Pandemie tun? Woran lässt sich arbeiten? Wie lässt sich die ungewohnte Freizeit nutzen? Und irgendwann merken wir: Es geht weiter, trotz allem.

Die Ohnmacht aus dem Innen

Während die erste Form höherer Gewalt entspringt, ist die zweite Form der Ohnmacht hausgemacht. Zumindest haben wir einen eigenen Anteil daran, dass wir uns ohnmächtig fühlen: durch Gedanken, an die wir uns gewöhnt haben, durch mentale Blockaden, die wir in unserem bisherigen Leben errichtet haben, und ungünstige Überzeugungen, die wir pflegen. Dazu gehören Mindsets der Machtlosigkeit. Ein gutes Beispiel ist die Rolle, die viele Frauen in der katholischen Kirche sich selbst zuweisen: In einer Zeit, in der es einen Konsens darüber gibt, dass Frauen und Männer gleichgestellt sind, leben offensichtlich viele gläubige Frauen mit dem Mindset, dass ihnen qua Tradition die Gleichstellung in ihrer eigenen Kirche nicht zusteht. Päpstin, Bischöfinnen, Kardinalinnen oder auch nur Priesterinnen oder Diakoninnen dürfen sie nicht werden. Stattdessen wird Demut verlangt: Mut zum Dienen. Das Patriarchat ist in der katholischen Kirche so mächtig (sic!), dass es auf dieser Situation beharren kann.

Die zweite Ohnmacht basiert auf einer Innenperspektive: Wir denken, dass wir hilflos sind.

Die Ohnmacht resultiert also aus der inneren Haltung, die sich wie Kontaktlinsen auf die Augen legt und damit Wahrnehmung und Handeln tief prägt. Das wohl bekannteste Beispiel für die Macht des Mindsets ist der Placebo-Effekt: Allein der Glaube daran, gesund zu werden, kann zu einer Heilung führen – auch dann, wenn die Tablette wirkstofffrei ist oder die Operation nur ein Schnitt war.