

Steuern, getrieben sein, sich treiben lassen - in einer globalisierten Welt unsere innere Gefühlslandschaft navigieren und Kurs halten¹-

Eva Röttgers, Institut IGOR, Frankfurt 2019

Zusammenfassung

Heute erleben wir große Veränderungen auf vielen Ebenen - technologisch, ökologisch, kulturell, ökonomisch und politisch - mit einer solchen Intensität und Größenordnung, wie sie die Menschheit in der Gleichzeitigkeit in den vorherigen Jahrhunderten selten erfahren hat. Diese Entwicklungen werden von den Menschen, Organisationen und Nationen erlebt als ein Wandel, bei dem niemand wirklich weiß, was als Nächstes kommen wird. Es gibt viele Spekulationen, Prognosen, Meinungen und Interpretationen, aber zugleich gibt es fast jeden Monat Überraschungen, mit denen niemand gerechnet hat. Eine Orientierung zu Reaktionsmuster auf diese Ungewissheit macht Sinn, um uns selbst und unsere Mitmenschen zu verstehen und Hinweise über angemessene, zukunftsweisende Verhaltensweisen zu erhalten.

Mit dem GESTALT-Ansatz lässt sich die menschliche Informationsverarbeitung – gerade auch in Situationen von Ungewissheit - als ein ganzheitliches Phänomen beschreiben: ein physisch-emotional-kognitives Geschehen, das Wirkung auf vielfältigen Systemebenen hat.

- *An der Kontaktgrenze im Organismus-Umweltfeld findet der Informationsaustausch darüber statt, was notwendig ist, damit ein lebendiger Organismus weiterhin am Leben bleibt.*
- *Der Organismus als selbstregulierendes Gebilde hat die Fähigkeit, seine Grenzen zur Außenwelt zu öffnen und zu schließen. Die Regulation dieser Bewegung findet über eine Ausbalancierung polarisierter Kräfte statt.*
- *Im Gestalt-Ansatz werden auch größere menschliche Einheiten wie Gruppen, Organisationen, Nationen als dynamisch integrierte Organismen gesehen, bei denen ähnliche Regulationsmuster beobachtet werden können.*
- *Die Anwendung der GESTALT-Prinzipien auf größere Einheiten hilft uns zu sehen, wie "Themen = widersprüchliche Bedürfnisse" oder "polarisierte Kräfte" auf einer Ebene eines menschlichen Systems sich auf anderen Ebenen eines Systems wie holographische Phänomene wiederfinden.*

Dieser Artikel baut auf dem GESTALT-KnowHow über Wahrnehmung und Informationsverarbeitung auf und bietet eine Landkarte unserer Reaktionsmuster, mit der wachsende Komplexität unserer inneren und äußeren Umgebung auf verschiedenen Systemebenen umzugehen.

Leben wir in wirklich besonderen Zeiten oder ist es nur unsere Wahrnehmung, dass in unserer Lebens- und Arbeitswelt etwas Ungewöhnliches vor sich geht, ebenso wie in der Welt insgesamt? Ich höre häufig Freunde und Kollegen sagen: "Ich fühle mich verunsichert". „Ich befinde mich in einer Übergangsphase“. „Ich weiß nicht, was als nächstes kommen wird.“ – emotionale Reaktionen, die man in zahlreichen Blogs und Artikeln beschrieben findet.

Für viele ist das tägliche Leben dennoch Routine: Sie erziehen Kinder, arbeiten, treffen Freunde und genießen Familien-Events und Urlaubsreisen. Gleichzeitig wird ein Empfinden von Unbehagen, Skepsis oder sogar Angst vor dem, was in der Welt vor sich geht, und potentiellen Entwicklungen geäußert.

Wir erleben zweifellos große Veränderungen - technologisch, ökologisch, klimatisch, ökonomisch, kulturell und politisch. Aber sind diese Veränderungen intensiver und größer, als wir das in den letzten 70 Jahren erlebt haben, oder nehmen wir nur die Komplexität und die wechselseitige Abhängigkeit vieler Faktoren in unserer Welt bewusster wahr? Welchen Einfluss haben die externen Veränderungen und deren Wahrnehmung auf unsere Einstellungen und unser Verhalten? Variiert das abhängig von Land, Religion, Geschlecht, Klasse, Alter oder Beruf?

Die Gestaltpsychologie beantwortet diese Fragen, indem sie die Art und Weise, wie wir Informationen verarbeiten, als ein ganzheitliches Phänomen betrachtet:

- wir nehmen wahr und verarbeiten erhaltene Informationen über verschiedene physische, emotionale, kognitive Kanäle.

¹ Der Artikel ist veröffentlicht in "Gestalt Practice: Living and Working in Pursuit of Holism"
Libri Publishing 2019

- die Wahrnehmung des Ganzen unterscheidet sich radikal von der Wahrnehmung seiner Bestandteile.²

Im Gestaltansatz sehen wir den menschlichen Organismus als eine selbstregulierende Einheit, für die der Austausch mit der Umwelt eine Überlebensnotwendigkeit ist. Dieses System braucht eine durchlässige Grenze zum Umfeld mit der Fähigkeit, sich zu öffnen, aber auch zu verschließen, wenn Schutz nötig erscheint. An der Kontaktgrenze zwischen Organismus und Umgebung werden polarisierte Kräfte als Treiber und Regulatoren für diesen Öffnungs- und Abgrenzungsvorgang gesehen. Einerseits wollen wir wachsen und dazu lernen, andererseits sind wir sehr auf unsere innere und äußere Sicherheit bedacht. Individuelle und nationale Autonomie und Eigenständigkeit sind uns wichtig, ohne Verbundenheit und Kooperation mit Anderen können wir aber nicht überleben.

Das Gestalt-Modell als ein ganzheitlicher Ansatz öffnet unseren Horizont für eine systemische Perspektive: nicht nur eine Person wird als dynamischer, integrierter Organismus gesehen, sondern auch andere menschliche Systeme wie Gruppen, Teams, Organisationen, Nationen. Die Anwendung von Gestaltprinzipien auf größere Einheiten hilft uns zu sehen, wie Themen = „widersprüchliche Bedürfnisse oder polarisierte Kräfte“ auf einer Ebene eines menschlichen Systems auch bei größeren Einheiten in der Art holographischer Phänomene wahrnehmbar sind.

Ein gesunder Organismus braucht ein "lebendiges Gleichgewicht" aus widersprüchlichen Bedürfnissen: Neugier auf Unbekanntes genauso wie Schutz existentieller Grundvoraussetzungen. Sich widersprechende Wahrnehmungen lassen sich in dem Informationsverarbeitungsprozess organisieren durch:

- Integration, indem die Widersprüche gehalten werden und beide Pole respektiert werden
- Ignorieren oder sogar Auslöschen eines Pols mit häufig negativen Auswirkungen
- Anordnung in einer hierarchischen Rangfolge: "Das eine ist wichtiger/besser als das andere."

Die Spannungen zwischen gegensätzlichen Bedürfnissen wirken sich auf verschiedenen Ebenen eines Systems aus: z.B. bei der Entscheidung, wie ich meine Zeit nutzen will, könnte ich mich hin- und hergerissen fühlen zwischen dem Wunsch zu Lernen, der Notwendigkeit zu Arbeiten, um Geld zu verdienen, und dem Bedürfnis nach Freizeit zur Erholung. Für das Unternehmen könnte es um die Entscheidung gehen, ob in die Bereitstellung von Fortbildung zur Mitarbeiterbindung und Kompetenzerweiterung im Unternehmen investiert werden oder Lernen Privatsache des Einzelnen sein sollte und finanzielle wie zeitliche Ressourcen des Unternehmens anderweitig eingesetzt werden. Die Entscheidung auf einer Systemebene beeinflusst wiederum die Positionierung auf den anderen: Wenn Lernen innerhalb der Arbeitszeit auf Kosten des Unternehmens stattfinden kann, fällt die Entscheidung dem Individuum leichter.

Jahrhundertlang haben Kulturen, Gemeinschaften und Individuen Mechanismen entwickelt, inhärente Widersprüche menschlichen Lebens auszubalancieren. Der aktuelle Eindruck scheint zu sein, dass Spannungen zwischen Polaritäten auf allen Systemebenen in großem Maßstab und dem Bewusstsein darüber zunehmen: global, innerhalb von Nationen, in Unternehmen, bei Einzelpersonen. Dadurch werden enorme Energien für transformative Entwicklungen mobilisiert, aber auch Fragmentierung zwischen verschiedenen Gruppen und destruktive Tendenzen mit potenziell negativen Folgen erzeugt.

Aufbauend auf dem Gestalt-Knowhow über Wahrnehmung und Informationsverarbeitung soll hier eine „Landkarte“ genutzt werden zum Verständnis, wie wir die zunehmende Komplexität

² Wikipedia "Gestaltpsychologie ist ein Versuch, die Gesetze hinter der Fähigkeit zu verstehen, in einer scheinbar chaotischen Welt sinnvolle Wahrnehmungen zu erwerben und zu erhalten,. Das zentrale Prinzip der Gestaltpsychologie ist, dass das Gehirn ein globales Ganzes mit selbstorganisierenden Tendenzen konstruiert."

"Gestaltpsychologen haben versucht, die Organisation kognitiver Prozesse zu verstehen..... Unser Gehirn ist in der Lage, ganze Formen zu erzeugen, insbesondere im Hinblick auf die visuelle Erkennung von globalen Figuren, anstatt nur Sammlungen von einfacheren und voneinander unabhängigen Elementen (Punkte, Linien, Kurven usw.)."

der inneren und äußeren Umwelt verarbeiten. Diese Landkarte soll uns die Navigation durch unsere innere physische, emotionale und mentale Landschaft auf individueller und kollektiver Ebene in einer VUCA-Welt erleichtern.

In meinen Coaching- und Beratungsprozessen hat diese Landkarte Menschen ermöglicht, ihre Wahrnehmung der Realität zu erweitern und neue Entscheidungen zu treffen. Dies ist besonders relevant für Unternehmen, in denen Digitalisierung, Beschleunigung von Veränderungen und disruptive Entwicklungen neue Ansätze erfordern. Dieses Modell soll den Mut von Betroffenen, Beteiligten und Entscheider stärken, sich auf ein unbekanntes Terrain und Experimente mit unbekanntem Ausgang einzulassen und einen konstruktiven Umgang mit menschlichen Abwehrmechanismen und festgefahrenen Zuständen zu unterstützen.

Informationsverarbeitung aus der Perspektive von Gestalt-Konzepten und neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung

Jedes menschliche Lebewesen braucht zum Überleben Input von außen, sei es Nahrung, Erfahrungen, Informationen, Einflüsse, Konflikte, Ideen oder Theorien. Durch Aufnehmen, Verdauen und die Integration dieser Elemente aus dem Umfeld ist der Organismus in der Lage, sich selbst zu reproduzieren, zu erhalten und zu wachsen. Bei Neuem und Unbekanntem erfordert dieser Prozess die Unterscheidung dessen, was verdaulich ist und was nicht, und die Zerlegung in für den Organismus assimilierbare, integrierbare Einheiten.

Eine der wichtigsten Membranen zur Außenwelt ist das menschliche Gehirn. Unsere Sinne und Nerven versorgen unser Gehirn jede Sekunde mit etwa 20 Millionen Informationsbits durch innere und äußere Reize. Das Gehirn verarbeitet diese Informationen als physische, emotionale und mentale Signale zu Impulsen zum Handeln, Beziehungsaufnahme, Sprechen und Reagieren. Da wir gleichzeitig einer Vielzahl von Daten empfangen, zum Beispiel ein internes Signal für "Hunger", aber auch externe Geräusche von einer Baustelle und und und und....., hat sich ein Mechanismus entwickelt, der verhindert, durch kontinuierliche Datenüberlastung überflutet oder gar gelähmt zu werden. So werden nur wenige Elemente der eingehenden Daten bewusst wahrgenommen, während der Großteil unbewusst verarbeitet wird³. In der Phase der Kindheit lernen wir, diese Informationsverarbeitung zu organisieren, insbes. was unbewusst handlungsleitend wirken und wofür speziell Energie und Aufmerksamkeit für einen bewussten Wahrnehmungs- und Denkprozesses bereitgestellt werden soll.

Neurologische Entwicklung des menschlichen Informationsverarbeitungssystems

Von den Säugetieren gehört der Mensch zu den Lebewesen, deren Sozialisation hin zu einem eigenständig agierenden Erwachsenen viele Jahre in Anspruch nimmt. Die Phase des Aufwachsens in den ersten Lebensjahren, in der Kinder viel, viel lernen müssen, um später selbstständig für sich sorgen zu können, können sie ohne soziale Fürsorge und Schutz in einer Gemeinschaft nicht überleben.

Kleine Kinder nehmen Eindrücke aus dem äußeren und inneren Umfeld relativ ungefiltert auf und reagieren direkt und unmittelbar darauf. Obwohl einige instinktive Reaktionen und eine außergewöhnliche Robustheit "eingebaut" sind, haben kleine Kinder nur begrenzte Möglichkeiten zu unterscheiden, was ihnen guttut und was nicht. Sie können auch leicht von zu vielen Daten überwältigt werden oder kritischen Situationen ausgesetzt sein - hoffentlich werden ihre Betreuer dafür sorgen, dass sie vor ernststen Bedrohungen geschützt sind. Bei diesem Prozess in der Kindheit und Jugend geht es vor allem um ein Lernen, das Autonomie, Selbstwirksamkeit, Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Umstände sowie Fähigkeiten zum Selbstschutz und zur Verbindung mit dem sozialen Umfeld unterstützt. Wenn wir älter werden, entwickeln wir aufgrund unserer Erfahrungen und dem Gelernten eine semipermeable Grenze zum Umfeld. Wir lernen, uns zu öffnen, wenn es angebracht ist, und zu verschließen,

³ Nach Aussagen einiger Wissenschaftler werden 95% der eingehenden, internen und externen Daten unbewusst verarbeitet

indem wir unseren Kontakt zur Umwelt reduzieren, wenn Schutz erforderlich scheint. Dies ist ein weitgehend unbewusster, körperlicher Entspannungs- und Kontraktionsprozess, der von hormonellen, emotionalen und mentalen Entsprechungen begleitet wird.

Als Erwachsene werden in unserem Gehirn zunächst eingehende Daten ‚gescannt‘ und auf deren Bedeutung für den Organismus hin interpretiert und bewertet. Die darauf basierende Priorisierung folgt einer klaren Hierarchie der Bedürfnisse:

- der Schutz des eigenen Überlebens hat absolute Priorität.
- die erforderlichen Energien für Wahrnehmungsverarbeitung und Handlungen sollen möglichst effizient eingesetzt werden

Zunächst wird unbewusst eine instinktive und schnelle Entscheidung getroffen, die auf gespeicherten Erfahrungen zu Sicherheit oder Gefahr beruht. Wenn

- ein Warnsignal erkannt wird, wird ein Notfallprogramm mit erhöhter Wachsamkeit oder Reaktion innerhalb von Millisekunden aktiviert.
- Wenn nichts ‚markiert‘ wird, werden die Daten langsamer und differenzierter verarbeitet.
- Wenn es um Routinen geht, werden automatisierte Abläufe bevorzugt, die schneller und mit weniger Energieverbrauch umgesetzt werden können.

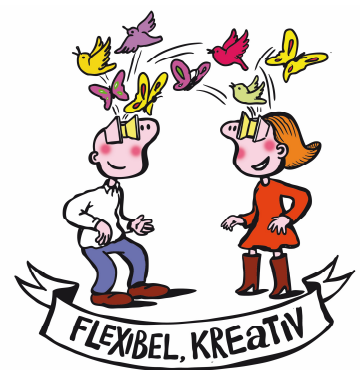
Abhängig von der individuellen ‚Dekodierung‘ eingehender Signale reguliert unser "psychisches Immunsystem", ob diese Signale bewusst wahrgenommen werden oder ob es zwar Wirkungen in unserem Körper geben mag, die aber im Autopilot-Modus verarbeitet und ggfs. gespeichert werden. Dieses Regulationssystem funktioniert unbewusst, um ein dynamisches, aber auch sicheres Leben zu gewährleisten mit relativ einfachen Anpassungsreaktionen auf die jeweiligen Umfeldbedingungen. Je nach Dekodierung der Signale werden unterschiedliche Permeabilitätsgrade ausgelöst:

- Wenn der Selbstregulierungsmechanismus der Öffnung und Schließung flexibel und dynamisch ist, hat das System Zugang zu Informationen und Ressourcen der äußeren und inneren Umgebung, was zu einem "lebendigen Gleichgewicht" eines gesunden Systems führt.
- Wenn alle Arten von Daten ungefiltert wahrgenommen werden, ist das System ständig überlastet mit hoher Wahrscheinlichkeit eines Zusammenbruchs.
- Ist der Organismus mehr oder weniger abgeschottet gegenüber äußeren Impulsen, muss das System auf eigene innere Ressourcen zurückgreifen und kann langfristig seine Existenz nicht aufrechterhalten.

Verschiedene Zonen unseres psychischen Immunsystems

Zone der Offenheit für Lernen und Entwicklung

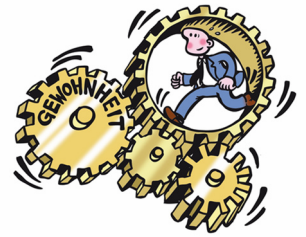
hier können wir bewusst alle möglichen Perspektiven und sogar widersprüchliche Polaritäten halten, ohne uns mit einer Seite zu identifizieren und ohne reagieren zu müssen. Im Entspannungsmodus ist unsere Einstellung zu allem, was in und um uns herum geschieht, von Neugierde und einer flexiblen Denkweise geprägt. Bei Wahrnehmungen von Unbekanntem kann dies mit Aufregung und Unsicherheit einhergehen, ohne die "Annäherungshaltung" zu unterbrechen. Mit dieser Haltung kann ich mich in einem der Raum der Potentialität, Kreativität, Möglichkeiten und Ressourcen bewegen. Es ist das Feld der Experimente, neuer Herausforderungen und vielfältiger Entscheidungsoptionen. Eine große Bandbreite von Emotionen, Körperempfindungen und mentalen Aktivitäten sind im Bewusstsein vorhanden. Wenn Achtsamkeit und Reflexionsverhalten im Vordergrund stehen, sind wir in der Lage, mit einer großen Datenmenge und Komplexität in unserer Umgebung umzugehen, ohne uns überfordert zu fühlen. Genügend Vertrauen auch in unbekanntem Situationen erlaubt es uns, den Raum des Potentials und der Möglichkeiten zu erschließen. Andererseits kann dieses Ausmaß an Wahrnehmungsfähigkeit aber auch zu einer „Pandora-Box“ werden: viele vergangene Ereignisse, die im Unbewussten vergraben sind, werden u.U. getriggert und



erfordern die Kapazität, Verhalten und Emotionen der Vergangenheit nicht zu wiederholen.

Die Komfortzone der Glaubenssätze und Gewohnheiten

Wenn wir uns in dieser Zone aufhalten, geht es darum, die persönliche Sicherheit in einer vertrauten Umgebung zu wahren. Wenn wir uns auf bewährte Gewohnheiten und Überzeugungen verlassen, die wir aufgrund Erfahrungen in der Vergangenheit erworben haben, belohnt uns unser Körper mit Wohlbefinden durch die Ausschüttung von Dopamin und körpereigenen Opiaten. Diese Routinen sind schnell abrufbar und werden im Autopilot-Modus ausgeführt. Wenn ich mich ins Auto setze, muss ich nicht weternachdenken, um loszufahren. Mein Körper hat die nötigen Bewegungen gespeichert, ich kann Auto fahren und mich gleichzeitig unterhalten. Um diese verlässlichen Abläufe nicht zu stören, vermeidet der Verstand alle Daten, die unseren Überzeugungen widersprechen nach dem Motto „Don't touch a running system“. Wir sind mit Menschen mit ähnlicher Denkweise befreundet und konzentrieren uns auf Aktivitäten, in denen wir uns kompetent fühlen. Widersprüche werden "verarbeitet", indem man gut-schlecht unterscheidet + eine Entweder-oder-Entscheidung trifft.



Stresszone, in der unser Körper zusätzliche Energie liefert, um aktuelle Herausforderungen anzugehen. Tritt etwas in der Umgebung auf, das als fremd oder feindselig empfunden wird, werden Stressreaktionen aktiviert, durch die zusätzliche Energien bereitgestellt werden. Die Mobilisierung für sofortige Reaktionen sind effektive Abwehrmechanismen, unterstützen aber keine tiefere Reflexion, Analyse, Entscheidungsfindung und Planung. Zum Beispiel freut sich jemand während seiner Arbeitszeit darauf, einen Freund um 19 Uhr zu treffen. Gerade als er/sie das Büro verlassen will, erhält er/sie einen Anruf von seinem Chef mit dem Auftrag, eine Präsentation noch heute Abend zu erstellen. Die unmittelbare Reaktion ist, dass das Adrenalin steigt, Emotionen wie Wut und Hilflosigkeit auftauchen mit Kommentaren "Nein, das werde ich nicht tun, ich habe das Recht auf einen Feierabend!" Oder: "Vielleicht kann ich es tun, wenn ich schnell arbeite und eine Quick & Dirty-Version mache" oder Befürchtungen könnten aufkommen wie z.B. "Was könnte passieren, wenn ich es nicht tue"? Diese polarisierten Gefühle und Gedanken verursachen physischen, emotionalen und psychischen Stress mit einem inneren Lösungsdruck, der allerdings nicht viel Raum zur Entwicklung kreativer Lösungen lässt. Diese Stressreaktionen können zu einem Problem werden, wenn sich die Person des Drucks nicht bewusst ist, innere Konflikte nicht explizit angesprochen werden oder sich die Person zwischen den verschiedenen Bedürfnissen paralyisiert fühlt. Werden solche Stress-Erfahrungen wiederholt gemacht, kann es zu somatischen Symptomen und schließlich zu einem Burnout kommen.



Survivalzone

Wenn unsere Instinkte signalisieren, dass unser Leben in Gefahr ist, werden alle dem Organismus zur Verfügung stehenden Energien innerhalb kürzester Zeit mobilisiert. Instinktiv wird eine von 3 Reaktionsoptionen gewählt: kämpfen – flüchten – sich totstellen, die in der Menschheitsgeschichte als angemessene Reaktionen auf ein plötzliches, unkontrollierbares, lebensgefährdendes Ereignis sozusagen ‚genetisch‘ in jedem Menschen verankert sind. Diese Überlebensreaktion kann zu einem Trauma werden, wenn die Erkenntnis, dass dieser Moment vorbei ist, nicht stattfindet, sondern eingehende Daten weiterhin chronisch als ähnlich lebensbedrohlich wahrgenommen werden. Es ist wie bei einer „Schallplatte mit Sprung“, bei der immer wieder, immer wieder nur ein kleiner Teil des Songs wiederholt wird. Die Person ist in einem Teufelskreis von Traumareaktionen gefangen, bleibt stecken in dem Dramadriek von Opfer-Täter-Helfer, entwickelt eine Sucht oder wird schwer krank.



Kreative Anpassung als menschliche Fähigkeit

Die beschriebenen Haltungen und Verhaltensweisen in den verschiedenen Zonen - Offenheit, Komfort, Stress und Überleben - sind hilfreich, notwendig und sinnvoll im Umgang mit den Her-

ausforderungen des täglichen Lebens. Die Frage ist: wie kann die Beschreibung dieser Zonen uns helfen, unsere Reaktionen im Alltag zu verstehen? Wie können wir als Individuen je nach Bedarf zwischen verschiedenen Verhaltensweisen wechseln, insbes. angesichts der zunehmenden Komplexität unserer Welt mit der Anforderung von hoher Flexibilität?

Oder wie das Ziel der Gestalttherapie es beschreibt "..... um vollständiger, kreativer und lebendig ... und frei von den Blockaden.... zu werden, die Zufriedenheit, Erfüllung und Wachstum beeinträchtigen können, und um mit neuen Wegen des Seins zu experimentieren"⁴.

Es geht nicht um ein Ideal, jeden Moment in der Zone der Offenheit, des Lernens und der Entwicklung sich aufzuhalten. Es gibt Situationen, in denen gelernte und automatisierte Verhaltensmuster sehr sinnvoll sind, wie z.B.:

- ein Auto zu fahren, ohne darüber nachdenken zu müssen, wo die Bremsen sind, wie ich in die linke Richtung lenken kann usw.
- wandern in den Wäldern, in denen Wildschweine leben, und vorsichtiges Verhalten sehr angebracht ist
- schneller laufen zu können, um den Bus zu noch zu erreichen, um pünktlich zu einem Konzert zu kommen.

Leider können Menschen die ‚flüssige‘ Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umstände verlieren. Eine automatisierte Reaktivität aufgrund gespeicherter, unbewusster Muster dominiert als ‚Autopilot‘ unser Verhalten. Wir können z.B. die "Komfortzone" präferieren. Das Bedürfnis nach Sicherheit bestimmt u.U. viele unserer Aktivitäten. Überzeugungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit als angenehm und sicher erlebt wurden, werden bewusst oder unbewusst zu unserer bevorzugten Wahl. Wir rechtfertigen sie als "richtig" und "der einzige Weg", ohne einen Moment andere Optionen zu erwägen. Oder Impulse aus unserem inneren oder äußeren Umfeld lösen ständig Überforderungsgefühle oder sogar posttraumatische Stressreaktionen aus - eine endlose Wiederholung einer in der Vergangenheit erlebten Bedrohungssituation, denen sich jemand ausgeliefert fühlt, ohne die Fähigkeit, gegensteuern zu können.

Ein gesunder Mensch ist in seinem Leben mit einer Haltung der Offenheit und Zuversicht präsent und kann entsprechend veränderter Bedingungen im inneren oder äußeren Umfeld Grenzen setzen, wenn mehr Sicherheit gefordert ist. Mit der Fähigkeit, unser Verhalten an die inneren und äußeren Veränderungen anzupassen, schaffen wir ein lebendiges Gleichgewicht in unserem Leben zwischen Öffnung und Abgrenzen.

Strategien, die diese ‚Fluidität‘ und Anpassungsfähigkeiten unterstützen

- Entspannung, Entspannung, Entspannung, Entspannung: Wenn ich in einem entspannten Zustand bin, öffne ich mich körperlich, emotional und geistig. So kann ich mich auf eine ruhige, neutrale Weise neuen Reizen bewusst werden. Selbst wenn meine erlernte Autopilot-Reaktion von Hinwendung oder Abwendung auftaucht, kann ich sie ohne sofortige Beurteilung von Gut oder Böse, Gewohnheit einer "what's-wrong-attention" mit entsprechender Stressreaktion wahrnehmen. Das Gegenmittel zur automatischen Abwehrreaktion ist, langsamer zu werden, zu spüren, was in unserem Körper passiert, den Boden unter unseren Füßen zu spüren, zu atmen und mit der Gegenwart in Kontakt zu bleiben. Je mehr wir verschiedene Wege entwickeln, uns zu beruhigen und in einen entspannten physiologischen Zustand zurückzukehren, desto einfacher ist es, präsent zu sein und sich ‚flüssig‘ zwischen den verschiedenen Zonen zu bewegen.
- Wahrnehmung, Wahrnehmung, Wahrnehmung: so viel wie möglich sehen, hören, spüren, riechen, schmecken, schmecken mit einer Weitwinkelperspektive, mit der ich beobachte, was in meiner inneren und äußeren Umgebung geschieht. Dieser intensivierter Kontakt mit der Realität im Hier und Jetzt führt zu einer Erfahrung eines kontinuierlichen Informationsflusses. Wenn wir spüren, dass wir aufgereggt sind oder uns sogar ein "Amygdala-Hijacks" überwältigt, kann uns die Wahrnehmung und Reflexion über eingehende Daten helfen, den Auslöser zu erkennen, ohne reagieren zu müssen. Dies führt zu mehr Raum, Verhaltens-

⁴ wikipedia

optionen zu identifizieren und ggfs. auch Unterstützungsmöglichkeiten im Umfeld zu entdecken. Jetzt habe ich eine Wahl und nicht nur 1 Reaktionsmöglichkeit.

Wenn das Bewusstsein für das Hier und Jetzt reduziert ist, scheinen bewährte, vertraute Lösungen aus der Vergangenheit für die heutige Situation angemessen zu sein. Unsere Gedanken sind mit vergangenen oder zukünftigen Ereignissen beschäftigt und schränken das verfügbare Potenzial des gegenwärtigen Moments ein.

Wechseln Sie zu einem "Approach State" und trainieren Sie Ihre Fähigkeit, zwischen verschiedenen Zonen zu wechseln: Durch die Steigerung unseres Bewusstseins können wir erkennen, ob wir uns in unserer Komfortzone bewegen oder mit einer Stressreaktion handeln oder uns sogar in einer Opfer-Täter-Reaktionsformation gefangen fühlen. Wenn wir den Kontext reflektieren, können wir u.U. entdecken, dass unsere Abgrenzungsreaktion durch Erinnerungen ausgelöst wurde. Die Beschäftigung damit und deren Unterscheidung zu den "Hier-und-Jetzt"-Bedingungen könnte dazu beitragen, unseren Horizont zu erweitern und uns Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Szenarien eröffnen.

Fühlen wir uns entspannt, offen für das Unbekannte und bleiben flexibel, auch in neuen, unbekanntem und sogar extremen Situationen, können wir einen weiten Raum von potentiellen Chancen erschließen.

Ein ganzheitlicher Ansatz: Anwendung auf größere Systeme

In der Welt der Organisationen erfordern neue technologische und soziale Entwicklungen Innovationen sowie die Unterscheidungsfähigkeit, was sinnvoll ist fortzusetzen und was verändert werden muss/soll. Sich vorrangig auf vertraute, bewährte Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle zu konzentrieren, garantiert immer weniger das zukünftige Überleben eines Unternehmens. Selbst große Unternehmen beginnen riskante Experimente mit disruptiven Ansätzen. Mitglieder innovativer Start-ups sind begeistert über die Chancen neuer Technologien und stellen bisherige Vorgehensweisen und Erfolge komplett infrage. In der Welt der Organisationen ist eine offene Haltung und Denkweise von Führungskräften und Mitarbeitern mit der Fähigkeit, sich der komplexen Zusammenhänge um uns herum bewusst zu sein, Voraussetzung für ein längerfristiges Überleben.

Gleichzeitig wird prognostiziert, dass aufgrund des Einsatzes von künstlicher Intelligenz bis zu 70% der tatsächlichen Arbeitsplätze in den nächsten Jahren wegfallen könnten. Es ist keine Überraschung, dass die Angst- und Stressreaktionen in großem Umfang in Organisationen wie in der Gesellschaft zunehmen.

Mit der beschriebenen Landkarte "Navigieren durch die innere emotionale Landschaft" können wir Organisationskulturen, die sich mit diesen Herausforderungen befassen, entlang der verschiedenen Zonen des psychischen Immunsystems differenzieren:

- Eine agile Denkweise mit der Offenheit für Neues ist in **Startup-Kulturen** weit verbreitet. Eine risikofreundliche, enthusiastische Einstellung zum Betreten neuen Terrains, eine hohe Anpassungsfähigkeit mit schnellen Wendungen bei neuen Chancen, intrinsische Motivation als Antrieb für leidenschaftliches Engagement, ein Teamansatz mit iterativen, erfahrungsbasierten Lernzyklen mit kontinuierlichem Feedback, Selbstbefähigung und die Arbeit in Netzwerken mit weniger hierarchischen Strukturen: diese Charakteristika benennen Menschen, die sich im Startup-Umfeld wohlfühlen. Andere würden dieses eher als chaotisch beschreiben, mehr Buzzwords als Realität, nicht eingehaltene Zusagen und fehlendes Kostenbewusstsein, mehr Spielplatz als ernsthaftes Geschäftsumfeld, eventl. sogar Selbstüberschätzung und Größenwahn.
- Bei **bürokratischen Organisationen** wird dagegen auf gute Planung, Einhaltung von übergreifend festgelegten Verfahren und Routinen Wert gelegt, um Stabilität und Verlässlichkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Klar definierte Verantwortlichkeiten in verschiedenen Funktionen sichert die Eindeutigkeit von Zuständigkeiten. Ein Top-Down-Führungsstil, begrenztes Engagement der Mitarbeiter, Konfliktvermeidung und Siloverhalten sind Kulturmerkmale dieser Organisationen. Wenn Leistungsprobleme oder eine Krise nicht ignoriert werden können, werden meist Einzelpersonen für die Ursache des Problems und/oder die Verantwortung für die Lösungsfindung verantwortlich gemacht.

- **Handlungsorientierte Organisationskulturen** sind in den meisten Fällen sehr leistungsorientiert mit hohem Risiko, Arbeitsbedingungen herzustellen, die zu Überlastung von Führungskräften und Mitarbeiter führen. Operative Hektik mit geringer Priorisierung der verfügbaren Ressourcen, lange Arbeitszeiten, oft kombiniert mit viel Arbeit für den Papierkorb, ein Führung im Mikromanagement- oder Laissez-faire-Stil, politische Spiele und Machtkämpfe zwischen verschiedenen Interessengruppen usw. beschreiben die Kultur in diesen ‚Hochgeschwindigkeitsorganisationen‘, oft mit der Auswirkung eines Burnouts vieler Mitstreiter. Häufige Eskalation nach oben an das Top-Management wegen Entscheidungsvermeidung in den unteren Hierarchieebenen führt zu Engpässen und einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit, wodurch die Intention von Schnelligkeit und Effektivität ins Gegenteil umschlägt. Diese Organisationen enden oft in der Situation eines "Schaukelstuhls" = ständig in Bewegung, ohne von der Stelle zu kommen.
- In „**kollabierten Unternehmen**“ geht nur noch wenig, die Beschäftigten sind gelähmt, oft durch traumatisierende Ereignisse in Unternehmensvergangenheit, wie z.B. eine Insolvenz oder ein Fusionsprozess. Die Organisation feiert womöglich "Helden", die "Last-Minute-Rettungseinsätze" durchführen, womit allerdings aufgrund fehlender Diagnose interner System-Dysfunktionalitäten und ohne längerfristige Überlebensstrategie keine tragfähigen Zukunftsperspektiven aufgebaut werden. Hauptprobleme sind oft fehlende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen und eine Abschottung gegenüber wichtigen Signalen aus der Umwelt. Wenn das Management nach neuen Lösungen fragt und Risiken eingeht, wird eine "geht bei uns nicht"-Antwort oft durch eine Geschichte aus der Vergangenheit des Unternehmens gerechtfertigt, dass z.B. ein Manager wegen eines Fehlers entlassen wurde oder mit einer neuen Strategie scheiterte. Energien sind blockiert, neue Ideen werden mit einer pessimistischen Einstellung begegnet, Menschen mit Talenten und Ambitionen verlassen das Unternehmen - ein Teufelskreis mit wenig Licht am Ende des Tunnels.

Strategien gesunder Unternehmen im Umgang mit der Komplexität unserer Umwelt

In einer Transformationszeit lassen sich viele Arten von Experimenten und Innovationen von Geschäftsmodellen, Organisationsstrukturen und Kulturen beobachten. Da sich Länder, Branchen, Unternehmen, Berufe usw. jeweils in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden, empfiehlt sich kein ‚one size fits all‘-Ansatz. Für unterschiedliche Kontexte können verschiedene Ansätze und Umsetzungsgeschwindigkeiten geeignet sein. Es scheint kein "richtiges" oder "falsches" Modell zu geben. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg für ihre Entwicklung finden, je nach den spezifischen Umständen.

Verschiedene Autoren haben wichtige Eigenschaften einer gesunden Organisationskultur beschrieben:

- **Dynamische Robustheit** durch Oszillation zwischen Offenheit + Experimentieren mit Neuem, zuverlässigen Prozessen mit hoher Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit ihrer Mitarbeiter. Unterschiedliche, auch widersprüchliche Wahrnehmungen, Bedürfnisse, Interessen und Ziele der verschiedenen beteiligten Akteure sind transparent und werden ausbalanciert, um kreative Lösungen zu finden. Es wird mit allen kommuniziert, um verschiedene Perspektiven zu durchdachten Entscheidungen zusammenzuführen. Sog. "High Reliability Organizations" werden als Vorbilder adaptiver Prozesse, Strukturen und deren Kultur der kollektiven Achtsamkeit beschrieben.⁵
- Eckpfeiler des **Gestaltansatz von Organisationsentwicklung** sind
 - Ein Phasenverständnis basierend auf Kurt Lewin's Veränderungsmodell "unfreeze-transform-refreeze", allerdings mit dem weiterentwickelten Ansatz, dass es nicht um einmalige Veränderungsvorhaben geht, sondern die Bereitschaft zu einer kontinuierlichen, kreativen Entwicklungen des Gesamtsystems und jedes Mitgliedes
 - Der „Gestaltzyklus der Veränderung“ beschreibt einen iterativen Lernprozess mit der diagnostischen Fragestellung, an welcher Stelle Unterbrechungen des "Kontakt-

⁵ K.E.Weik/K.M.Sutcliffe beschreiben in "Des Unerwartete managen" 2016 die Charakteristika dieser Art von Organisationen; Guido Becke, Miriam Behrens, et al. "Organisationale Achtsamkeit" 2013

prozesses" und auf welcher Systemebene diese stattfinden, und um gemeinsam Maßnahmen zur ‚Verflüssigung‘ des Prozesses zu identifizieren.

- Entwicklung von Interventionen auf der intrapersonellen, zwischenmenschlichen und der Ebene des gesamten Systems, um kreative Anpassungsprozesse in einer sich schnell verändernden Umgebung ganzheitlich zu unterstützen.
- Die **Theorie U** ist ein von Otto Scharmer entwickelter Ansatz, bei dem die Offenheit für neue Wahrnehmungen, das Wohlbefinden des gesamten Systems und Initiierung sinnvoller Zukunftsperspektiven im Vordergrund stehen. Bei der Reise durch den U-Prozess geht es darum, neues Verhalten und Lösungen zu entwickeln mit einer Haltung von
 - open mind = Personen und Situationen neugierig zu begegnen und Bewertungen hintenanzustellen, um Kreativität und Präsenz zu ermöglichen.
 - open heart = Mitgefühl für das Umfeld zu erlauben und riskieren, sich verwundbar zu zeigen.
 - open will = den Mut haben, Ko-Kreation mit anderen zu erlauben und vorgegebene oder persönlich präferierte Lösungen loszulassen⁶.
- Ansätze, die **evolutionäre Phasen von Organisationen** und Entwicklungsmodell für individuelles Wachstum als eine wachsende Fähigkeit eines Systems zum Umgang mit Komplexität beschreiben, werden in der Unternehmenswelt immer mehr als hilfreiche Modelle zum Verständnis und zur Bewältigung der kulturell vielfältigen Dynamik ihrer Stakeholder anerkannt⁷.

Entwicklungen in unserem größeren Kontext

Globalisierte Interdependenzen und ihre unvorhersehbaren Folgen erschüttern in vielen Ländern der Welt politische Systeme und soziokulturelle Beziehungen. Auf einer größeren Systemebene erzeugen diese Phänomene beispiellose Fragmentierung, soziale Spaltung, Spannungen und Polarisierung zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen, Handlungsdruck und verstärken das Risiko eskalierender Konfrontationen innerhalb einer Gesellschaft und zwischen Nationen. In einer Welt mit einer beschleunigt zunehmenden Komplexität, in der die Mehrheit bewusst oder unbewusst den Weg der Abgrenzung wählt, wird Entwicklung sich insgesamt verlangsamen. Wahrnehmbar sind schon⁸:

- eine wachsende Einkommensungleichheit zwischen reichen Eliten und der großen Mehrheit einer armen Bevölkerung, die teilweise als ‚Abhängige‘ beschrieben werden
- konfliktäre Beziehung zwischen Männer und Frauen, u.a. im Zusammenhang mit dem MeToo-movement und einer nach wie vor ausbleibenden Gender-Gerechtigkeit auf den verschiedensten gesellschaftlichen Feldern
- Klimawandel-Folgen, die insbes. ärmere Weltregionen stark treffen, wobei die Meinungen weit auseinandergehen: wird es auch unsere Region oder nur weit entfernte Regionen wie die Südpazifikinseln betreffen oder ist der Wendepunkt bereits überschritten?
- Aufeinandertreffen verschiedener Positionen: sich einsetzen und kümmern um Migranten, die aufgrund von Krieg, Armut und Klimawandel ihre Heimat und ihr Land verlassen mussten, oder sich verstärkt gegenüber Flüchtlingen abgrenzen, um die eigene einigermaßen ‚heile Welt‘ zu schützen
- Zunahme religiös begründeter Terrorakte gegenüber Moslems und Christen
- Kommunikationsfortschritte durch Internet, Social Media und IT-Technologie werden von einigen als Segen für die Menschheit, von anderen als Mittel für einen totalitären Überwachungsstaat und Explosion von Cybermobbing und Hassattacken angeprangert.

⁶ Scharmer, C. Otto "Theorie U: von der Zukunft her führen" 2009

⁷ R. Kegan/L. Lahey "An everyone culture" 2016;

F. Glas/B. Lievegoed "Dynamische Unternehmensentwicklung" 1993;

I. Adizes "Managing Corporate Life Cycles – how organizations grow, age and die" 2004;

D. Beck/C. Cowan "Spiraldynamics: Mastering Values, Leadership and Change" 2005;

K. Barta/T. Fallon "Shadow to Spirit: A Developmental Exploration" 2016

⁸ Otto Scharmer beschreibt in seinem Artikel "Axial Shift: the decline of Trump, the Rise of the Greens, and the New Coordinates of Societal Changes" (Nov. 18) diese Phänomene in verschiedenen Ländern

- Auf der Ebene von Subgruppen sehen wir viele Aktivitäten sog. Minderheiten, die sich für eine Anerkennung ihrer Identität als ‚Transgender‘, ‚Hochsensible‘ etc..... einsetzen.
- Inanspruchnahme eines wachsenden Volumens von Beratungsangeboten durch Individuen und Organisationen, wobei eine ‚Mode‘ die nächste ablöst.
- Individuelle Anstrengungen zur Selbstoptimierung unterschiedlichster Art mit Achtsamkeitstraining, Coaching, körperlichen und mentalem Fitnessprogrammen, Orientierungssuche bei Gurus, spirituellen Gruppen und religiösen Gemeinschaften etc. sollen unterstützen, sich in einer komplexen Welt mit den vielfältigsten Anforderungen optimal aufzustellen, können sich aber paradoxerweise zu individuellen Abwehr-Mechanismen wandeln.

Wenn wir uns das Modell des "psychischen Immunsystems" ansehen, verstehen wir die automatische Reaktion vieler Menschen in diesen beunruhigenden Zeiten, dass eine sichere Zukunft nur durch den Schutz von Grenzen, die Aufrechterhaltung vertrauter Umstände mit ähnlich Denkenden möglich sein wird.

Für einen ganzheitlichen Ansatz sind die Integration von Polaritäten und das Wohlbefinden des ganzen Systems zentrale Leitprinzipien. Wenn Mitglieder einer Gruppe, Organisation oder Gemeinschaft mit unterschiedlichen, auch widersprüchlichen Bedürfnissen und Meinungen eine Haltung der Offenheit und gemeinsame übergeordnete Ziele haben, erhöhen sich die Chancen, eine Fragmentierung zu vermeiden. Durch Dialoge, bei denen jede Sichtweise gehört wird, können die Beteiligten kreative Lösungen entwickeln, anstatt einen Pol zu ignorieren, zu beschämen, zu hassen, zu kämpfen oder zu unterdrücken. Für diese Art Kommunikation ist es wichtig, unsere Fähigkeit zu verbessern, angesichts der überwältigenden Komplexität und widersprüchlichen Meinungen eine Haltung von Offenheit zu wahren. Als kompetente, autonome, beziehungsorientierte Individuen mit agiler Denkweise in starken, dynamischen Kollektiven zu agieren, bietet uns Chancen und das Potential einer friedvollen Zukunft.

Vielversprechende Ansätze sind die Bemühungen von (lokalen) Gemeinschaften, in denen sich die Mitglieder verpflichten, zu reflektieren und zu wagen, unbekanntes Terrain zu betreten. Viele Organisationen - ob klein oder groß, gemeinnützig oder gewinnorientiert – experimentieren mit der Reduzierung und Dezentralisierung hierarchischer Machtstrukturen und laden ihre Mitglieder ein, Selbstorganisation und kollektive Führung zu erforschen.

Dieses Vertrauen, Gelassenheit und Resilienz zu entwickeln, ist ein individueller und ein kollektiver Lern- und Entwicklungsprozess und braucht Fähigkeiten wie

- in Kontakt zu sein, aber geerdet in einer unruhigen Welt zu bleiben
- darauf zu vertrauen, dass durch Akzeptanz widersprüchlicher Polaritäten und den Dialog zwischen den verschiedenen Bedürfnissen ein nächster, sinnvoller Schritt sichtbar wird
- zu unterscheiden, wann es sicher ist, sich zu öffnen, und wann es sinnvoll ist, sich an bewährte Prozesse und Verhaltensweisen zu halten, und wann es ratsam ist, die eigene Verletzlichkeit zu schützen.
- Sich bewusst zu sein, dass wir mit allem Nötigen ausgestattet sind, um auch nach einer beunruhigenden Erfahrung wieder in Balance zu kommen.

Wenn wir als Individuen und Kollektive uns unserer traditionellen, neurologischen Verkabelung mit automatischen Abwehrreaktionen bewusst werden, fördert das unsere Bereitschaft und Kompetenz, uns für die komplexen, paradoxen Herausforderungen zu öffnen, vor denen wir alle in einer globalisierten Welt stehen.

AGILEN MINDSET FÖRDERN

