

Verbundenleben in Führungsverantwortung

1. Vorbemerkungen:

1. Dass Friedrich Hofmann nicht mehr auf dem Symposium dabei ist, hat mich unterschwellig bei der Vorbereitung sehr beschäftigt. Niemand kann diese Lücke, schnell füllen, vor allem in der Bekämpfung von Viruserkrankungen, ging es mir durch den Kopf. Und plötzlich entstand die Idee, mein Thema anhand eines psychologischen Virus aufzuziehen, der uns als Individuen und uns als Gesellschaft krankmacht. Ich nenne ihn: „Das Denken, das um sich selbst kreist.“ Wenn wir mit diesem Denken durch eine andere Person konfrontiert werden und dies nicht durchschauen, werden wir infiziert und der Virus, der in uns gerade noch stumm war, wird aktiviert. Wir werden ebenfalls selbstbezogen. Der Virus hat viele Facetten. Sie können sich in diesem Workshop dagegen „impfen“, um psychologische Antikörper zu bilden. Die Schutzimpfung gegen diesen Virus ist das Entdecken mit Herz und Verstand, dass wir alle untereinander verbunden sind und aufeinander angewiesen sind. Diese Art der „Impfung“ ist nicht mit einer einmaligen Aktion erledigt. Es verlangt die achtsame Antwort auf den Virus, wo immer er auftaucht und und Ihnen bewusst wird. Ich bediene Ihren Verstand mit Hinweisen auf Verbundenleben. Ob Sie sich davon berühren lassen?

2. Was ist Lernen? Der richtige Erfassen der aktuellen Realität und nicht das Sammeln von Informationen. Vielleicht entdecken Sie etwas für Sie Neues in dem, was ich beschreibe. Das ist Lernen. Das Abspeichern macht das Gehirn von allein, wenn es wichtig genug für Sie ist.

2. Die Sandwichposition von Vorgesetzten

Im Symposium im vergangenen Jahr habe ich den Workshop angeboten: „Verbundenleben und Verbundenarbeiten trotz Konkurrenz – Wie geht das?“

Ein Teilnehmer fragte mich, ob dies auch möglich ist, wenn man Führungsverantwortung trägt. So entstand das heutige Seminar, wie fast immer mit wenig Literaturhinweisen, doch gestützt auf umfangreiche Erfahrungen als Psychotherapeut mit den Nöten der Menschen in unterschiedlichen Situationen.

Führungskräfte müssen ihren Umgangsstil und damit auch ihre Beziehungen im Unternehmen sowohl nach unten zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch nach oben zur Geschäftsführung gestalten. Wenn es eine Unternehmensleitung gibt, der tatsächlich und nicht nur als Lippenbekenntnis das Wohl der Mitarbeiter und eine gute Kooperation am Herzen liegen, entstehen keine grundlegenden Konflikte für Führungskräfte in den unteren Ebenen, die diese Grundeinstellung teilen.

Wenn aber im Unternehmen allein das Gewinnstreben, also der Impuls, immer an den eigenen Vorteil zu denken, wenn also der angesprochene Virus schon das Miteinander vergiftet und wichtiger geworden ist als die Menschen, die dies erwirtschaften sollen und wichtiger als eine gute Kooperation, dann gerät eine mitarbeiterorientierte Führungskraft leicht in Konflikte. Eine solche Konstellation ist nicht selten. Wenn Führungskräfte anhaltenden ungelösten inneren Konflikten zwischen ihrer Sorge um eine gute Zusammenarbeit und einseitigen Forderungen der Unternehmensleitung ausgesetzt sind, entsteht Stress und droht Burnout. Es macht krank.

Die Impfungen für die gesunde Bewältigung solch schwieriger Situationen, die ich anbiete, sind mehr als nur Empfehlungen, wie man sich dann verhalten solle. Ich werde zwar auch Verhaltensratschläge geben. Sie entsprechen in meiner Virusanalogie den Empfehlungen zur Hygiene. Sie machen aber den Virus nicht unwirksam, d.h. sie gehen selten den Konflikten in den eigenen Verarbeitungsmechanismen auf den Grund und haben deshalb auch keine nachhaltige Wirkung. Die Ratschläge sind aber in einzelnen Situationen praktisch nützlich und machen einzelne Aspekte der „Virusaktivität“ sichtbar.

Um nachhaltige Verhaltensänderungen zu erzielen, muss sich der psychische Apparat selbst, der ja das Verhalten bestimmt, nachjustieren. Wer in seiner Rolle als Führungskraft ein anhaltendes Problem, einen inneren Konflikt, hat, muss sich selbst ändern und seine Anpassung an die Gegebenheiten optimieren.

Das Signal für die notwendige Neuanpassung ist, dass es uns nicht gut geht, dass wir uns belastet fühlen und unter Druck stehen. Das verlangt eine Bereitschaft zur selbstkritischen Betrachtung der eigenen Emotionalität. Das Verstehen unserer Emotionen ist der Zugang für eine wirksame Veränderung.

Das Krankenhaus und auch der einzelne Mitarbeiter oder der Vorgesetzte leben bekanntlich nicht auf einer Insel, die wir uns gestalten können, wie wir möchten. Wir alle sind Teil der Gesellschaft und sind in ihren ideellen, emotionalen und praktischen Strukturen verwurzelt und tragen auch gemeinsam diese Gesellschaft. Die Konkurrenzangst und das Streben nach Maximalgewinn, koste es was es wolle, sind der Nährboden des Virus, der ja, wie ein echtes Virus, nur sich selbst dient.

Im ersten Teil geht darum, wie ich und Sie konkret mit den schwierigen Situationen umgehen können. Hier geht es um Psychohygiene.

Im zweiten Teil behandeln wir das Phänomen, dass wir mehr oder weniger durch die gesellschaftlichen Strukturen gezwungen werden, etwas mitzutragen, was wir eigentlich nicht möchten. Vorgesetzte müssen ja das, was von oben kommt, nach unten weitergeben, egal ob mit Bauchschmerzen oder mit der Identifikation mit dem Order. Im zweiten Teil geht es um die eigene Schutzimpfung.

3. Gesunde Antworten zur Psychohygiene

Fangen wir mit den schwierigen Situationen an und konstruieren wir einmal ein Beispiel. Die Krankenhausleitung will in der Inneren Abteilung kürzere Liegezeiten durchsetzen. Ich weiß als Betriebsarzt, dass die Personaldecke in der Inneren eh schon zu kurz ist und dass es dort schon wegen Überforderung zu vermehrten Ausfallzeiten kommt.

Alle Beschäftigten im Krankenhaus kennen das vielfältige und komplexe Problem des Pflegemangels. Frau Hudelmaier aus Göppingen hat uns am Vortag auf dem Symposium einige Hintergründe nachhaltig vor Augen geführt. Es geht fast immer um Geld. Es geht aber auch immer um die Lösung konkreter Probleme.

Ich möchte also den Krankenhausedirektor darauf hinweisen, dass eine Verkürzung der Liegedauer mehr Personal erfordert. Ich kenne ihn aber und weiß, dass er sich nur mit Worten um seine Mitarbeiter sorgt. Ich habe längst gemerkt, dass ihm nur die Erwartungen des Trägers an Sparsamkeit und/oder Gewinnerzielung wirklich wichtig

sind, weil er durch deren Anerkennung seine eigene Position stärken und ggf. auch seine Bonuszahlungen maximieren möchte. Denn er ist massiv virusinfiziert. Letztlich zählt für ihn nur das, was ihm nutzt. Schon bei dem Gedanken an das Gespräch mit ihm kommt innerlich Ärger, vielleicht sogar Wut oder die Enttäuschung über die bisherigen vergeblichen Bemühungen bei anderen Problemen von Mitarbeitern auf.

Der wirtschaftlich erfolgreiche Verwaltungsdirektor hat längst seine Lektionen gelernt, wie er sich in den gegebenen Strukturen am besten durchsetzt, vielleicht sogar in psychologischen Seminaren für Führungskräfte:

Eine Lektion lautet: Wenn dir Argumente vorgetragen werden, die dir nicht gefallen und über die du gar nicht diskutieren möchtest, sieh zu, dass das Thema auf einer persönlichen Ebene abgehandelt wird. Wenn es dir gelingt, das Sachthema eines Mitarbeiters zu einer Frage seines persönlichen Anliegens, oder gar seiner Persönlichkeit zu machen, hast du schon so gut wie gewonnen.

Wenn Sie also Ihr Anliegen auch nur mit einem Hauch von persönlichen Emotionen verbinden, wird er genau darauf eingehen, z.B. „Ich verstehe sehr gut Ihre Sorge.“ Das hört sich gut an, ist aber für den so eingestellten Direktor nur der Auftakt dazu, dass Sie beruhigt werden und nicht, dass das Problem der Inneren Abteilung besprochen wird. Da Sie selbst emotional in ihrem Ärger gefangen sind, lassen Sie sich damit gut beruhigen und merken erst später, dass sich an dem Sachproblem der Inneren Abteilung nichts ändert. Und Sie ärgern sich noch mehr, dass Sie sich haben abwimmeln lassen.

Ratschlag 1: Ich führe nicht mehr im Zustand von Ärger oder anderen negativen Emotionen Konfliktgespräche.

Aber nehmen wir an, Sie haben schon genügend Erfahrungen gesammelt und durchschauen dieses Vorgehen. Sie lassen sich nicht einfach abbringen von den Problemen der Inneren. Jetzt geht der Verwaltungsdirektor auf die nächste Eskalationstufe. Er wird selbst emotional, vielleicht jammert er über sein persönliches Situation, dass er nichts ändern könne, oder er wird ärgerlich, dass sie mit ihren Forderungen zu wenig Rücksicht auf das Wohl des Krankenhauses nehmen. Das bedeutet, dass er durch seinen Ärger oder seine Jammerei erreichen will, dass die Personalfrage der Inneren doch noch zu einem persönliche Problem des Betriebsarztes wird.

Wenn Sie dies nicht durchschauen, reagieren Sie auf seine echten oder taktisch vorgetragenen Emotionen. Auf einmal geht es nicht mehr um die Innere Abteilung, sondern um die Art und Weise, wie Sie persönlich auftreten. Zwangsläufig geraten Sie selbst in eine Verteidigungs- und Rechtfertigungsposition oder möchten ihm, wenn er gut genug jammert, gar bei seinen Problemen zur Seite stehen. Am Ende des Gesprächs haben Sie sich vielleicht gut verteidigt und ihm ihre Meinung gesagt oder ihm „geholfen“. Aber nach einiger Zeit bekommen Sie ein komisches Gefühl in der Erinnerung an das Gespräch. Ihnen wird bewusst, dass sie mit dem Thema „Innere“ keinen Schritt weiter gekommen sind.

Ratschlag 2: Ich erlaube niemanden, mich in seine negativen Emotionen hineinzuziehen.

Nehmen wir jetzt an, dass Sie auch diesen Abwimmeltrick schon längst kennen und Sie bleiben ruhig und hartnäckig bei den Problemen der Inneren. Dann steht dem Direktor noch eine dritte Eskalationsstufe zur Verfügung, die Drohung. Ich gehe jetzt nicht von einer leeren, sondern von einer ernstzunehmenden Drohung aus. Je nach Bedeutung des Sachproblems, je nach Mentalität von Ihnen und vom Direktor, je nach dem Ausmaß ihrer persönlichen Abhängigkeit von der betriebsärztlichen Tätigkeit in diesem Krankenhaus, können Drohungen aus der ganzen Palette von subtilen Andeutungen bis hin zum direkten Infragestellen Ihrer Arbeit eingesetzt werden. Und wir dürfen nicht vergessen: Drohungen brauchen gar nicht ausgesprochen werden. Die Angst vor persönlichen Nachteilen aufgrund kritischer Äußerungen steckt schon in den meisten von uns.

Gesetzt dem Fall, sie können und wollen ihren Arbeitsplatz nicht so ohne Weiteres aufs Spiel setzen, dann ist mit der latenten oder offenen Drohung das Ende der Gesprächsmöglichkeit erreicht. Nicht Sie haben die Macht, etwas zu entscheiden, sondern nur er. Das ist wichtig, sich das einzugestehen, um die richtigen Konsequenzen daraus zu ziehen, nämlich nicht durch fruchtlose Grübeleien, wie Sie ihn vielleicht doch noch umdrehen können, in eine solche Verfassung zu geraten, dass Sie sich schließlich resignativ im Burnout wiederfinden.

Sie können ihm sinngemäß abschließend in aller Sachlichkeit sagen: „Ich habe Sie auf die Situation in der Inneren aufmerksam gemacht, damit Sie entscheiden können. Zufriedene Mitarbeiter sind die Voraussetzung für eine gute Arbeit und Zusammenarbeit. Vielen Dank für das Gespräch.“

Ratschlag 3: Wenn ein sachgerechter Austausch nicht mehr möglich ist, achte ich auf meinen Selbstschutz.

An dem Beispiel wird deutlich: Menschen werden von den eigenen Emotionen gesteuert oder von anderen mit Hilfe von Emotionen, die der Gegenüber bewusst oder unbewusst verbreitet.

Emotionen sind immer gekoppelt an das Eigeninteresse und haben einen Infektionscharakter. Die Funktionsweise von Emotionen zu verstehen, ist nicht schwer. Wir können unsere Emotionen bei uns selbst beobachten, wenn wir uns nicht durch komplizierte psychologische Theorien über die Entstehung psychischer Belastungen und Krankheiten verwirren lassen.

4. Die Bedeutung und Funktionalität von Stress und Burnout

Wir alle haben ein Eigeninteresse. Doch ob unser Eigeninteresse von Virus definiert wird oder von dem gesunden Gefühl der Verbundenheit, können wir in den konkreten Situationen nur dadurch herausfinden, dass wir uns selbst erkennen.

Unser Nervensystem hat sich in der Evolution entwickelt mit dem einzigen Zweck, uns optimal an die Umwelt und an die gegebenen Bedingungen anzupassen. Das Gehirn nimmt einerseits wahr, was ist. Das wird abgeglichen mit seinem enormen Datenspeicher, in dem alle vergangenen Erfahrungen, die für seinen Träger von Bedeutung sind, aufbewahrt werden. Aus diesen Erfahrungen heraus bilden sich Hoffnungen, Befürchtungen, Wünsche und Erwartungen. (Ich erwarte, dass der Direktor sich um die Personalprobleme auf der Inneren kümmert und ich befürchte, dass ihn das gar nicht ernsthaft interessiert, wie es den Mitarbeitern geht.)

Wenn meine Erwartungen mit den gegebenen Bedingungen, also mit dem, was ist, nicht zusammenpassen, entstehen negative Gefühle und Emotionen sowie psychosomatische Reaktionen als Warnsignale. Denn der Organismus ist zur optimalen Anpassung an die Realität ausgelegt und schickt mir unangenehme Signale zur Verbesserung meiner Anpassung.

Über positive Emotionen brauchen wir nicht zu diskutieren. Wenn sie da sind, heißt das Signal: Alles gut. Unsere Beziehung zur Umwelt erleben wir als stimmig.

Bei negativen Emotionen sollte eine realitätsbezogene Nachjustierung der Erwartungen erfolgen, um den eigenen Konflikt aufzulösen. Ob Sie diese Nachjustierung wollen und bereit sind, sich selbst zu verändern oder ob sie lieber an ihren Gewohnheiten und damit an dem inneren Konflikt festhalten, danach richtet sich Ihr Organismus nicht. Es ist schließlich nicht für die Wunschkonzerte ausgelegt, die der Denkteil im Gehirn so gern produziert, nämlich die Welt soll sich um mich drehen und die anderen sollten so sein, wie ich es für richtig halte, zumindest mir gegenüber. Unser Organismus sucht Wege zu einer für das Leben und Überleben erforderlichen Anpassung. Mit Stressreaktionen zwingt der Körper uns zum Handeln.

Für unser Beispiel nehmen wir an, dass Sie schon Stress haben, wenn Sie sich auf das Gespräch mit dem Verwaltungsdirektor vorbereiten. Das Stressgefühl „sagt“ Ihnen: „Pass bitte gefälligst deine Erwartungen an die Realität an. Es macht dich krank, wenn du den Direktor immer wieder erfolglos anders haben willst, als er ist.“

Stress ist also keineswegs Folge einer äußeren belastenden Situation, wie es üblicherweise gesehen wird. Stress ist unsere unzureichende Antwort auf eine belastende Situation.

An dieser Stelle wiederhole ich die drei Kernaussagen, die ich in den vergangenen Jahren für das Freiburger Symposium herausgearbeitet habe:

- 1. Stress ist die Kluft zwischen Erwartungen und der Realität - und der Versuch, die Realität den Erwartungen zu unterwerfen, auch dann, wenn man die Realität nicht verändern kann.**
- 2. Der sinnlose innere Kampf bringt den Körper in einen Zustand dauernder Anspannung, die nicht gelöst werden kann. Das macht krank.**
- 3. Das Ansammeln ungelöster Kämpfe über längere Zeit macht das Gehirn irgendwann nicht mehr mit, weil es merkt, dass es sinnlos ist. Das ist Burnout: Nichts geht mehr.**

Um gesund zu bleiben, muss ich die Verhältnisse und die Menschen so annehmen, wie sie sind. Ich muss es nicht gut finden, aber ich bleibe auf dem Boden der Tatsachen. Tatsachen machen keinen Stress. Nur meine unzureichende Reaktion auf das, was ist, nämlich dass ich die Welt gern nach meinem Geschmack hätte, ruft Stress hervor.

Eine für mich bedeutsame Situation nimmt das Nervensystem unmittelbar wahr, oft schon bevor der bewusste Teil von uns begreift, was los ist. Jede persönlich bedeutsame Situation wird gespeichert. In der persönlich relevanten Situation fühlen wir automatisch eine gesteigerte Energie. Der Ablauf ist nur dann anders, wenn wir schon in einem Depressionsmodus laufen. Eine positive Begegnung mit einer

anderen Person verstärkt unsere Energie zum Handeln, und wir fühlen uns gut. Wie schon angesprochen, darüber müssen wir nicht viel diskutieren, weil es einfach nur gut ist.

Die unangenehmen Situationen hingegeben erzeugen Anspannung, Unruhe, Angst, Widerwillen und vielleicht auch körperliches Unwohlsein. Ich kann es nicht oft genug betonen: Das ist eine sinnvolle Reaktion, weil der Organismus dem bewussten Teil signalisiert, hier ist etwas nicht in Ordnung, kümmere dich darum. Er sagt ohne Worte: „Zur Korrektur stelle ich, dein für dich arbeitendes Nervensystem, dir diese Energie, die in den negativen Emotionen steckt, zur Verfügung.“

Wir leben in einer psychologischen Kultur, in der negative Gefühle und Emotionen als Signal gewertet werden, dass man etwas falsch gemacht habe oder sogar, dass man selbst nicht richtig sei. Diese Denkweise ist ein weiterer Aspekt des Virus, durch den ich mich als abgetrenntes Wesen sehe, weil ich nur auf mich fixiert bin. Der Virus bewirkt, dass ich die negativen Emotionen irgendwie wegmachen, verdrängen oder gegen andere rauslassen soll, weil ich sie als Mangel, als mein Defizit erlebe. So haben wir es gelernt, so wird es meist in den Stressratgebern vermittelt.

Tatsachen machen keinen Stress. Nur meine unzureichende Reaktion, dass ich die Welt gern nach meinem Geschmack hätte und es zugleich nicht schaffe, das ruft Stress hervor.

Haben Sie schon mal bemerkt, dass in den Empfehlungen zum Umgang mit Stress fast ausschließlich darüber gesprochen wird, was man **gegen** den Stress machen kann mit der stillschweigenden Voraussetzung, dass man die Entstehung von Stress nicht verhindern kann. Dies ist ein Folge des Virus, dass man nur mit sich selbst beschäftigt ist. Kein Wunder, dass viele Menschen sich schnell mit Antidepressiva behandeln lassen, um diese Folgen nicht mehr so heftig zu spüren, anstatt sich um eine bessere Anpassung an die Wirklichkeit zu kümmern. Meist geht es ihnen auf Dauer noch schlechter, weil ihre Anpassungsprobleme nicht gelöst sind und womöglich unter Antidepressiva noch weiter zunehmen.

5. Emotionen sind ansteckend

Die Energie in einer unangenehmen Situation, die das Nervensystem bereit stellt, bleibt aber nicht einfach irgendwie da, sondern sie fließt und drückt sich aus als Emotion, als etwas das heraus will (emovere (lat.) = herausbewegen), um eine Wirkung in der Außenwelt zu erzielen. Deshalb gehen auch die Emotionen anderer, die auf uns treffen, meist nicht still an uns vorüber, sondern wir werden im ersten Schritt davon unweigerlich berührt. Entscheidend für unser eigenes Wohlbefinden ist, was wir daraus dann machen.

Wenn ich mit einem mulmigen Gefühl in ein Gespräch mit einem schwierigen Vorgesetzten gehe, dann ist das Mulmige also auch erforderlich als Warnsignal. Wenn ich aber nicht handele, sondern die Emotion unterdrücke, z.B. indem ich notwendige Gespräche vermeide, geht die Emotionsenergie nach innen und wird zum Vorwurf oder Druck gegen mich selbst. Das ist der Mechanismus, wie Depressionen entstehen.

Dass immer mehr Menschen Krieg gegen sich selbst führen, ohne dass ihnen dies bewusst ist, belegen z.B. die Zahlen der Kaufmännischen Krankenkasse, die sie am Tag der Workaholic am 5. Juli 2018 vorgetragen haben: In den 10 Jahren von 2006 bis 2016 ist das Burnout-Syndrom um 134 % gestiegen und bei den Männern

zwischen 45 und 59 Jahren sogar um das Dreifache. Passend dazu stellt der Report 2018 der Technikerkrankenkasse fest, dass sich die verordneten Tagesdosen der Antidepressiva in den vergangenen 10 Jahren verdoppelt haben. Was ist das für ein wachsender Zustand schlechter psychischer Verfassung so vieler Menschen in dieser reichen Gesellschaft!

Man kann also Emotionen genauso wenig wie Viren durch Nachdenken kontrollieren, auch wenn genau diese Illusion vielfach mit Inbrunst vertreten wird. Denn Emotionen sind der spontane ganzheitliche Ausdruck unserer Empfindsamkeit in einer besonderen Situation. Unterdrückte Emotionen arbeiten unbewusst und ungesund in uns weiter. Die Emotionen wollen verstanden werden, wollen ihre Warnsignalfunktion erfüllen. Dafür dürfen wir sie nicht ignorieren, wegmachen wollen oder unterdrücken.

Es klappt meist auch nicht, sich nur mal schnell einreden zu wollen, dass man in dem Gespräch mit dem anstrengenden Vorgesetzten ganz ruhig, gelassen und sachlich sein sollte, solange man die Botschaft der Emotionen noch nicht verstanden hat. Wenn ich mir aber meiner Emotionen bewusst bin und ihnen nicht mehr ahnungslos ausgeliefert bin, dann bin ich vielleicht in der Lage, mich auf ein kritisches Gespräch wie auf ein Theaterstück, in der ich eine Rolle spiele, vorzubereiten.

Ratschlag 4: Wenn negative Emotionalität droht, kann ich auch versuchen, sie auszublenden, indem ich eine Rolle wie im Theater spiele, um so konsequent bei meinem Sachthema zu bleiben, oder indem ich wie eine zweite Person neben mir stehe und so eine bewusstes Umgehen mit meinen Emotionen ermögliche.

Diese beiden Hinweise kamen im Übrigen aus dem Teilnehmerkreis des Workshops.

Jetzt habe ich auch das Grundwerkzeug für mein Handeln als Vorgesetzter gegenüber meinen Mitarbeitern. Ich bringe keine negativen Emotionen rein, lasse mich auch nicht infizieren mit Gedanken, die um mich kreisen und trete konsequent sachlich für die Notwendigkeit einer guten Kooperation ein. Dagegen kann kein Vorgesetzter und kein Mitarbeiter argumentieren.

Gute Kooperation aber bedeutet auch, dass ich für eine möglichst große Transparenz der Vorgänge eintrete. Denn eine gute Kooperation erfordert auch eine innere Zustimmung zu notwendigen Maßnahmen. Und eine innere Zustimmung ist auch gebunden an ein Verstehen der Zusammenhänge. Das ist für jedermann/frau einsichtig und nicht angreifbar. Mitarbeiter werden nicht engagiert arbeiten, wenn sie sich nicht informiert fühlen.

Ratschlag 5: Auf beiden Sachwuchseiten führe ich keine kritischen Diskussionen mit Emotionen, sondern achte auf konsequente Sachlichkeit.

Ratschlag 6: Auf beiden Sandwichseiten setze ich mich als Vorgesetzter für eine gute Kooperation ein. Diese erfordert auch eine angemessene Transparenz der Zusammenhänge.

6. Achtsamkeit und Innehalten

Jetzt kommt der wichtigste Punkt der Psychohygiene: Anstatt die Emotion mit irgendwelchen Vorstellungen und Überlegungen steuern zu wollen, beobachte ich sie, lausche ich auf sie, höre ihnen zu.

Wie macht man das? Das ist an dieser Stelle regelmäßig die Frage. Indem ich aufhöre, über das Problem „nachzudenken“. Mit Nachdenken meine ich nicht das Aufkommen einzelner Gedanken, was kein Problem darstellt, sondern das Bilden von Gedankenketten mit wieso und warum. Dieses Grübeln ist nicht produktiv. Wenn die Energie nicht im Nachdenken verschwendet wird, dann ist sie immer noch da. Ich spüre sie und auf irgendeine Weise zieht sie automatisch meine Aufmerksamkeit auf Faktenlage.

Die Auflösung der negativen Emotionen erfolgt also mit dem „stillen Geist“, wie ich es nenne. Er reiht nicht mehr die Grübelgedanken aneinander. Im Innehalten stellt sich unser Gehirn auf einen anderen Modus seiner Funktionsweise um: Es arbeitet nicht mehr im Modus „Denken und Beurteilen nach den vergangenen Erfahrungen“, sondern ist wach für die ganzheitliche Wahrnehmung von dem, was ist. (unter Berücksichtigung der Erfahrungen)

Und in einem kürzeren oder längeren Moment der Achtsamkeit für den Ärger oder die Angst zeigt mir diese Energie die ganze Unsinnigkeit, wenn ich versuche mit meinem Vorgesetzten zu kämpfen. Das ist dann nicht nur die logische Einsicht. Sondern dann fühlt man es so, dass man kein Interesse mehr hat, gegeneinander zu kämpfen. Dann löst sich die Angst um die eigene Position auf, weil ich keinen inneren Konflikt mehr aufbaue, sondern ganz in der Realität angekommen bin. Und diese Realität ist die schlechte Personalsituation auf der Inneren Abteilung.

7. Die Infektion von positiven und negativen Emotionen

Wenn ich also die Funktionalität der Emotionen, des Ärgers, der Enttäuschung, der Wut und der Angst verstanden habe, hat kein Vorgesetzter und auch keine andere Person mehr die Macht, mich über Emotionen steuern und beeinflussen zu wollen. Allerdings ist das keine Einsicht, die mich auf Dauer in Sicherheit bringt. Diese Art, mit meinen Emotionen umzugehen, wird in jeder neuen anstrengenden Situation wieder gefordert.

Ich werde also weiterhin in Emotionsinfektionen geraten. Nur bin ich jetzt gewappnet durch mein Wissen, wie Emotionen funktionieren. Also wird mein Gefühlsapparat kurz anschlagen, und ich spüre die Energie und ein gewisses Unwohlsein. Aber ich gehe nicht mehr wie automatisch gegen die Gefühle an, sondern erlaube ihnen bewusst, da zu sein. Ich geben der Emotion ihren Raum, mir zu helfen.

Die Infektion ist eine der wichtigsten Funktionen von Emotionen. Sie drücken die Handlungsenergien in der Wirkung nach außen aus. Schließlich sind wir keine Einzelgänger, sondern soziale Wesen und brauchen wie alles Lebendige einen Austausch, einen Stoffwechsel mit der Außenwelt. Dazu gehört auch ein geistig-emotionaler Stoffwechsel mit anderen Menschen. Genau für diese Zusammenhänge brauchen wir die Emotionen, die sich in unseren Beziehungen zu anderen zeigen und für Bewegung sorgen. Wir genießen es, wenn wir von positiven Emotionen anderer angesteckt werden. Wir haben einen Widerwillen, uns von negativen Emotionen anderer angesteckt zu werden, obwohl wir es oft nicht vermeiden können.

8. Impfen gegen den Virus der Selbstbezogenheit

Wir haben bis hierher die Sandwich-Position von Führungskräften betrachtet und es uns dabei etwas leicht gemacht mit einem „bösen“ fiktiven Direktor. Aber vielleicht ist er gar nicht der rücksichtslose schlechte Mensch, sondern selbst nur gefangen in den gesellschaftlichen Strukturen, die als Sachzwänge der Krankenkassen erscheinen. Vielleicht würde er sogar gern mehr für die Mitarbeiter tun, aber ihm sind die Hände gebunden, er hat kein Geld für mehr Personal.

Also nehmen wir an, Sie haben jetzt gelernt, ihre emotionalen Reaktionen zu lesen, zur Gelassenheit zu kommen, so dass Sie die Ihnen wichtigen Dinge dem Direktor vortragen können und sich in den Sachwichpositionen nicht mehr zergrübeln. Trotzdem ist es nicht sehr befriedigend, einen Arbeitsplatz zu haben, der kaum oder gar keinen Raum bietet für eigene Ideen und Dinge, die einem am Herzen liegen.

Nach meiner Beobachtung stehen wir vor einem universellen Problem, dass die Arbeitsbedingungen in vielen Bereichen sich verschlechtern, vor allem auf der Ebene der sozialen Miteinanders. Ich sehe, dass der Virus „ich denke jetzt nur noch an mich“ sich epidemisch ausbreitet. Die Infektion beginnt in aller Regel beim Kopf des Unternehmens und arbeitet sich bis zum letzten Hilfsarbeiter durch. Die Empfänglichkeit dafür ist bei uns allen sehr groß, da der Virus selbst in uns latent vorhanden ist. Deshalb ist es in vielen beruflichen Feldern wenig aussichtsreich, den Arbeitgeber zu wechseln und womöglich vom Regen in die Traufe zu kommen.

Aber ich kann in allen unbefriedigenden Situation meine innere Ordnung erhalten, wenn ich das Wesen der Verbundenheit erkannt habe. Dann strahle ich in der Art des Umgangs miteinander Verbundenheit aus und infiziere damit andere. Die Empfänglichkeit für das Erleben von Verbundenheit ist bei den meisten Menschen weit größer als für den Virus. Denn die Schaffung einer guten Außenwelt ist im Interesse jedes Individuums. Dann arbeitet unser Stoffwechsel optimal und „belohnt“ uns auf natürliche Weise mit Gesundheit und Lebensfreude.

Verbundenheit lebendig werden zu lassen, das ist mir jederzeit möglich, auch wenn ich unter ungute Sachzwänge gesetzt werde. Wer die Tatsache der Verbundenheit entdeckt, für den sind Gemeinwohl und Eigeninteresse kein Gegensatz mehr und er trennt beides nicht mehr voneinander.

Das „Impfen“ gegen den Virus Selbstbezogenheit erfolgt in zwei „Chargen“:

1. Die Einsicht in den Mechanismus, wie die Selbstbezogenheit, das Kreisen um mich selbst, krank und unglücklich macht.
2. Die Erkenntnis der Notwendigkeit der Beteiligung an einer neuen Kultur der Verbundenheit, der universellen Menschlichkeit, als Antwort auf den grassierenden Virus der Selbstbezogenheit.

Diese neue Kultur entsteht nicht aus moralischen Ansprüchen ein besserer Mensch sein zu wollen. Sie entsteht aus einem tiefen Verstehen des Wesens der Menschen, um innerlich damit im Einklang zu sein. Yuval Noah Harari hat in seinem Buch „Eine kurze Geschichte der Menschheit“ dazu einen wichtigen Beitrag geleistet.

Die folgende Anregung, die ich im Workshop gegeben habe, wurde von einige Teilnehmern nachhaltig unterstützt:

Sollte das Freiburger Symposium sich künftig daran beteiligen, diese Kultur des Verbundenlebens für den Bereich der Arbeitsmedizin aktiv mitzuentwickeln im Geist von Prof. Dr. Dr. Friedrich Hofmann?

Literatur:

Yuval Noah Harari, Eine kurze Geschichte der Menschheit, Deutsche Verlags-Anstalt, 2013

Wolfgang Siegel, Es lauscht am Stein der Weisen, BOD, 2012

Wolfgang Siegel
Psychotherapeutische Praxis
Frohlinder Str. 89
44379 Dortmund
kontakt@wolfgang-siegel.de
www.wolfgang-siegel.de