

Babys immer nach außen gerichtet. So verinnerlichen sie, dass ihr Überleben vom Außen abhängt.

In den ersten Lebensjahren arbeitet der kindliche Geist dann wie ein Staubsauger: Er zieht sich alles rein, was er zu fassen bekommt. Unablässig stellt er Fragen, erzählt Geschichten, sucht sich Wege, kehrt wieder um und sucht andere Wege. Er ist noch nicht fokussiert, denn am Anfang des Lebens würde der junge Geist sich dadurch seiner Möglichkeiten berauben.

Im Lauf der weiteren Entwicklung prägen ihn dann die Erziehung, das persönliche Umfeld und kulturelle Einflüsse – das Gehirn organisiert sich zunehmend. Den ersten harten Schnitt erleben Kleinkinder bereits im Alter von etwa drei Jahren, wenn Erwachsene sie zu Objekten von Erziehung, Unterricht und anderen »Maßnahmen« machen. Dadurch gerät ihre Entwicklung ins Stocken, und es beginnt »eine fokussierte Suche nach Lösungen«, wie es Gerald Hüther umschreibt, einer der bekanntesten Hirnforscher Deutschlands (Wellnitz 2018).

In dieser frühen Phase seiner Entwicklung ahmt das Kind alles nach und unterscheidet kaum zwischen Richtig und Falsch. So verwandeln manche die anderen Menschen einfach genauso zum Objekt, wie sie es am eigenen Leib erfahren. Das äußert sich in Kommentaren wie »blöder Papa« oder »doofe Lehrerin«. Solche Kinder neigen dazu, andere »Objekte« (Menschen) für eigene Zwecke einzuspannen. »Diejenigen, die das am besten gelernt haben, sind unsere Führungskräfte in Wirtschaft und Politik«, behauptet Hüther. »Andere für sich einzuspannen, sie zu manipulieren, hätten sie ja nicht nötig gehabt, wenn ihnen mal jemand gesagt hätte, dass sie per se bedeutsam sind, dass sie dazugehören« (Wellnitz 2018).

Einige Kinder, erklärt der Neurobiologe, machten sich selbst zum Objekt. Sie fühlten sich nicht schön, nicht liebenswert genug und litten meist unter psychosomatischen Störungen. Je komplexer die Welt wird und je weniger Orientierung Kinder durch Eltern und ihr soziales Umfeld bekommen, desto leichter schleifen sich schädliche Verhaltensmuster ein. Später sind diese dann nur noch schwer zu korrigieren.

Wir werden im weiteren Verlauf des Buches immer wieder auf diesen Mechanismus zurückkommen, den Fachleute »psychologisches Immunsystem« nennen. Vorerst genügt es festzustellen: Die frühkindlichen Prägungen tragen entscheidend dazu bei, dass viele ihr Leben im Allgemeinen und die heutige Arbeitswelt im Besonderen wie ein endloses Abstrampeln im Hamsterrad empfinden. Vor allem Topmanager, die Ver-

antwortung für zahlreiche Menschen und für den geschäftlichen Erfolg großer Unternehmen tragen, klagen mir ihr Leid über ihr Eingebunden-sein in ein System, in dem sie all ihre Energie verbrauchen. Und es scheint trotzdem nie genug zu sein.



So war es auch bei Rolf*, dem erfolgreichen Manager, der mich vor einiger Zeit um ein Coaching gebeten hatte. Oberflächlich betrachtet wirkte er wie der Prototyp einer Führungskraft, die ihr Leben im Griff hat: Anfang vierzig, steile Karriere, Bilderbuchfamilie, teurer Anzug, teure Uhr, sportlich, gepflegt vom Scheitel bis zur Sohle.

»Ich habe mich selbst nicht wiedererkannt«, antwortete er zerknirscht auf meine Frage nach den Gründen für seinen Entschluss, sich coachen zu lassen. »Was ist passiert?«, fragte ich ruhig. »Ich bin im Abteilungsmeeting ausgerastet«, erzählte Rolf. Regelrecht angebrüllt habe er einen Mitarbeiter, als der zum dritten Mal die Projektplanung mit einem lahmen »Ja, aber ...« infrage stellte. Ich sah, wie in Rolf erneut der Ärger hochstieg. »Dem kann man ohnehin im Gehen die Schuhe besohlen. Manchen Leuten ist einfach nicht klar, unter welchem Druck wir stehen«, knurrte er.

»Und wie denken Sie heute über Ihre Reaktion?«, fragte ich. »Der Aus-raster ist natürlich unentschuldig.« »Und deswegen sitzen Sie jetzt hier im Coaching?« »Na ja«, gab er zögerlich zu, »das war nicht mein erster Wutausbruch. Die Mitarbeiter halten mich für cholerisch, sagt mein Vorstand. Die Fluktuation in meiner Abteilung ist überdurchschnittlich. Das gefährdet den Bonus und die weitere Beförderung. Ich muss und will an mir arbeiten.« ●

Und so haben wir mit der Arbeit begonnen. Im Verlauf des Coachings ist sich Rolf einer aus seiner Kindheit stammenden Prägung bewusst geworden, die sein Verhalten wie ein Autopilot steuerte. Er glaubte, dass am Ende nur der sich durchsetzt und recht bekommt, der am lautesten schreit. Doch wie entstehen solche »Grundannahmen«?

* Privatsphäre und Diskretion sind mir sehr wichtig. Deshalb habe ich in den Lebensberichten meiner Klienten alle Namen und zum Teil auch persönliche Details geändert.

Grundannahmen: unser inneres Betriebssystem

Wollten wir Menschen uns mit einem Computer vergleichen, dann hätte jeder von uns ein Betriebssystem, eine Grundsoftware, die aus der Hardware ein nützliches Werkzeug macht. Alle höheren geistigen Prozesse sind in diesem Bild die Apps, Anwendungsprogramme, mit denen sich die verschiedensten Aufgaben lösen lassen. Ohne das *Mind Operating System (MindOS)* funktioniert gar nichts. Die Basisroutinen in diesem *MindOS* sind die Prägungen, Konditionierungen, mentalen Konstrukte, Grundannahmen (*Big Assumptions*) und Glaubenssätze. Auch die »verborgenen Verpflichtungen« (*Hidden Commitments*), mit denen wir die Automatismen unbewusst vor uns selbst rechtfertigen, gehören dazu. Jede Begrenzung im *MindOS* limitiert unweigerlich auch die Möglichkeiten der Apps.

Glaubenssätze wie »Wer am lautesten schreit, hat recht« wurzeln oft im kindlichen Imitationslernen und in der unbedingten Liebe zu den Eltern. Dieser gesunde »Mechanismus« erleichtert Kindern das Lernen ungemein. Sie entwickeln so mühelos Fertigkeiten, Werte, emotionale und soziale Kompetenzen. Doch leider übernehmen Kinder aus dem für die Persönlichkeitsentwicklung so wichtigen Eltern-Kind-Verhältnis oft auch limitierende Grundannahmen.

Ein solcherart sozialisierter Geist neigt dazu, die Ansichten von Autoritäten unreflektiert zu übernehmen. Eine eigene Haltung zu entwickeln fällt ihm dementsprechend schwer. Für viele bleibt daher die oberste Instanz lebenslang der Vater oder die Mutter, zumindest unbewusst. Wenn also Daddy in der Familie jeden zusammengebrüllt hat, der ihm zu widersprechen wagte, dann trägt auch Klein Rolf an dieser Hypothek. Und so lang er das Niederbrüllen als untrennbaren Teil seines Ichs begreift, als Grundroutine in seinem *MindOS*, wird sich daran auch nichts ändern.

Die Psychologin und Stanford-Professorin Carol Dweck spricht in diesem Zusammenhang von einem *Fixed Mindset*, einer »unveränderlichen Denkweise« (Watkins 2015). Bei einigen Menschen führe diese statische Weltsicht zu dem Glauben, sie seien bereits auf der Ziellinie geboren. Das genetische Erbe, das Schicksal oder Gottes Gnade habe ihnen ihre Fähigkeiten, Vorlieben und Talente in die Wiege gelegt. Sie hätten in der großen Lotterie des Lebens eben den Hauptgewinn gezogen, für die glücklosere Mehrheit blieben nur Nieten.

Moderne wissenschaftliche Erkenntnisse widerlegen diese verbreitete Ansicht. Selbst ein Genie wie Wolfgang Amadeus Mozart sei kein Wunderkind gewesen, sagt der Neuropsychologe Lutz Jäncke von der Universität Zürich. Er habe nur viel fleißiger geübt als andere (Wolff 2015). Aktuelle Forschungsergebnisse legen daher eher eine »Denkweise des Wachstums« (*Growth Mindset*) nahe. Danach können Menschen prinzipiell ein Leben lang lernen, sich anpassen und entwickeln.

Im wirklichen Leben tun sich viele damit schwer. Oft haben schon die Eltern ihre Ansichten von deren Eltern oder Großeltern übernommen. Um diesen »tradierten Wahnsinn« zu beenden, bedarf es der Konzentration aufs eigene Ich.

Die Rückkehr zum Ich

Nicht, dass Sie mich falsch verstehen. Ich plädiere hier nicht für rücksichtslosen Egoismus. Doch um souverän mit seiner Umwelt zu interagieren, soziale Kompetenz zu beweisen und die für Führungskräfte unverzichtbare Empathie an den Tag zu legen, muss man sich selbst achten und lieben. Sie brauchen ein Gespür für Ihre wahren Bedürfnisse – nicht für die von den Eltern und vom kulturellen Umfeld eingeimpften »vermeintlichen« Anforderungen. Diese Rückkehr zum Ich gelingt nur mit einer inneren Neuausrichtung. Erst, wenn Sie sich Ihre Ich-Momente zurückerobern, werden Sie glücklicher leben und mehr erreichen.

Dazu bedarf es Konzentration, Anstrengung und Ausdauer. Geduld und Ausdauer gehören zu den Tugenden, die scheinbar inkompatibel sind zu dem Takt minütlicher Statusmeldungen in den sozialen Medien. Die schnelllebige Zeit fordert schnelle Lösungen. Sicherlich, Bücher zu den Themen »Achtsamkeit« und »Resilienz« boomen, Meditation ist salonfähig und Managementgurus bekennen sich zur Mindfulness. Das Ganze aber bitteschön per App auf dem Smartphone, damit man sein Wohlbefinden »schnell mal zwischendurch« abrufen kann. Wer etwas mehr tun will, läuft Marathon oder verabschiedet sich ins Wellnesswochenende, um endlich mal wieder zu entspannen.

Und all das ändert nichts. Meistens jedenfalls. Denn vor uns selbst können wir nicht weglaufen, und drei Tage Wellness haben nicht sofort

einen Einfluss auf unsere Verhaltensmuster. Mit solcherlei Aktionismus verdrängen wir die Misere nur. Wir suchen Erlösung im Außen, in neuen Kompetenzen, erlernbaren Managementstrategien, in rasch wirksamen »Meditationstechniken«. Manches davon ist nützlich, doch es dringt eben nicht zum Kern des Problems vor: ins eigene Ich.

Jedes Lebewesen auf unserem Planeten erschafft sich ein eigenes Bild von der Welt. Das nennen wir dann Realität. In unserer dreidimensionalen Wirklichkeit erleben wir ein Ich als Subjekt und die Umwelt als Objekt. Diese Realität aus voneinander getrennten Subjekten und Objekten ist konstruiert – dazu später mehr. Da unsere Wirklichkeit von uns selbst »erschaffen« ist, findet letztlich alles Erlebte in unserem Ich statt. Man spricht in diesem Zusammenhang von mentalen Landkarten. Diese lassen sich wie ein Eisberg darstellen: Das für andere sichtbare Verhalten einer Person ist nur zu einem winzigen Teil ursächlich für die Ergebnisse ihres Handelns. Die weitaus meisten Ursachen für mehr oder weniger gute Ergebnisse liegen unter der Oberfläche des Offensichtlichen: im Denken, in den Gefühlen, Empfindungen und sogar in der Physiologie (siehe Abb. 1).

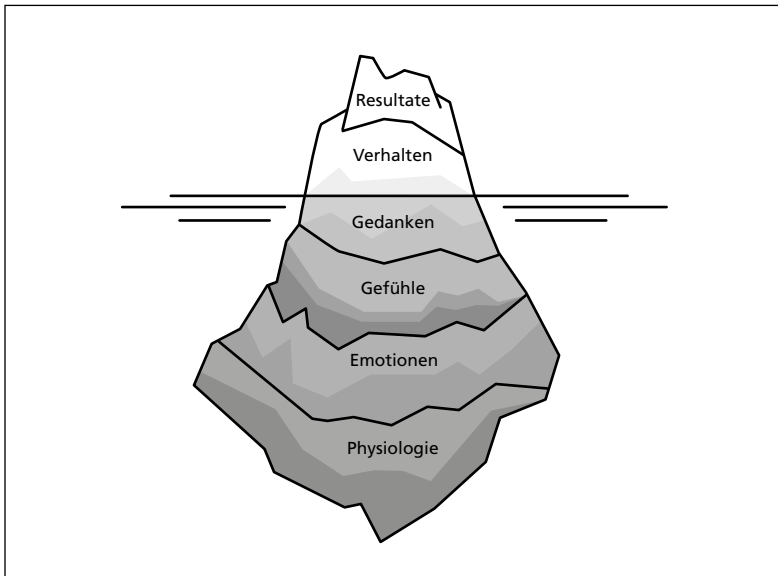


Abb. 1: Unsere Resultate und unser Handeln werden vor allem durch unbewusste, interne Faktoren bestimmt.