

Die dritte Kraft

Eine Expertenrunde über die neuen Selbstverantwortlichen in Job und Alltag.

Von Heike Littger

Deutschland kurz vor der Wahl. Es treten an: Gerhard Schröder mit zähen Durchhalteparolen und Edmund Stoiber mit wilder Panikmache. Von Problemlösung ist nicht viel zu hören. Viele haben darauf keine Lust mehr. Ihr Ausweg: Selbst Verantwortung übernehmen und zupacken. An vielen Orten. Wir haben drei ExpertInnen zur Interviewrunde gebeten: Sie erzählen, wie man selbst aktiv werden kann, um sich oder die Lebenswelt zu verändern – egal, ob als Führungskraft, Langzeitarbeitsloser oder Krebspatient.

Abwarten. Bald geht es wieder Berg auf, bald zieht die Konjunktur wieder an. Außerdem sind die Politiker ja auch noch da. Sie werden uns schon aus der Krise führen. Viele Deutsche wiegen sich in Sicherheit. Doch langsam mehren sich die Stimmen derer, die keine Lust mehr haben, auf den großen Heilsbringer zu warten. Sie fordern mehr Selbstverantwortung und eine Wertschätzung der eigenen Stärken. Statt Durchhalte-Parolen bräuchte das Land Menschen, die sich trauen, Verantwortung zu übernehmen und zuzupacken. Frau Barbara Mettler-von Meibom: Fehlt es uns Deutschen an der Bereitschaft, selbstverantwortlich zu handeln?

Barbara Mettler-von Meibom: Deutsche gehen lieber in der Menge unter, als durch unpopuläre Äußerungen aufzufallen. Doch ich gebe Ihnen Recht. Das wäre genau das, was wir bräuchten. Menschen, die den Mut haben, sich mit ihrem Anliegen, ihrer Fähigkeit und mit ihrer Kreativität einzubringen. Sei es auf politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder individueller Ebene.

Kristina Brode: Das sind leider auch meine Erfahrungen. Menschen müssen sich nicht bewegen. Ihnen wird praktisch alles abgenommen. Ich sehe das bei meinen Patienten. Sie gehen zum Arzt, erhalten die Diagnose und geraten, ohne Zeit zum Nachdenken zu haben, in eine Abhängigkeit von der „Medizinmaschinerie“, wie sie das nennen, die sie nur noch Hilflosigkeit erfahren lässt. Mit der Forderung, in die Mitte zu treten, für sich einzutreten, sind sie schlichtweg überfordert.

Unsere Delegierfreude wird uns aber auch antrainiert. Seit der Schule wissen wir: Es gibt wenige Wissende – und die stehen vorne. Und es gibt viele Unwissende – und die sitzen hinten. Und zwischen diesen beiden Gruppen liegt ein tiefer Graben. Ihn zu überschreiten erfordert Mut, Energie und Selbstbewusstsein.

Mettler-von Meibom: Das ist richtig. Erziehung spielt eine wichtige Rolle. Doch auch unsere Medien haben einen großen Einfluss. Wir leben mittlerweile in einer Gesellschaft, in der man den Fernseher, das Radio, den DVD-Player anstellt wie einen Wasserhahn. Man kann ständig in einer rezeptiven Haltung verharren. Durch das Internet mit seinen interaktiven Elementen wurde das ein wenig

Barbara Mettler-von Meibom



modifiziert. Aber im Grunde brauchen wir selbst gar nicht mehr aktiv zu werden.

Ohne geeignete Rahmenbedingungen wird sich an dem Verhalten nicht viel ändern. Man muss Menschen einen geeigneten Raum für Selbstverantwortung bieten. Ich erlebe das an der Universität jedes Semester neu. Studenten besuchen meine Seminare, ohne sich vorher zu überlegen, was sie eigentlich wollen. Sie klemmen sich hinter ihren Tisch und erwarten, unterhalten und informiert zu werden. Dass sie diejenigen sind, die Fragen und Ziele haben sollten, erkennen sie nicht. Deswegen fordere ich sie in der ersten Stunde auf, sich zu überlegen, was sie brauchen, was sie erwarten und was sie selbst einbringen wollen, um ihr definiertes Ziel zu erreichen. Voraussetzung dafür ist natürlich ein Klima des gegenseitigen Vertrauens. Sonst traut sich keiner, sich zu äußern oder gegebenenfalls sein Anliegen einzubringen.



Kristina Brode

Brode: Bei meinen Patienten ist das ähnlich. Wenn sie sich treffen, geht es erst mal nur darum: Wer hat den größeren Experten zum Arzt, wer verschreibt mir noch die teuersten Medikamente – nicht selten wird der eigene Wert daran bemessen. Es dauert eine ganze Weile, bis sie zu dem Selbstvertrauen gelangen, wieder die eigenen Bedürfnisse und die des Körpers zu spüren und wichtig zu nehmen und damit zu Experten für ihr Wohlbefinden werden. Das geschieht nur, wenn ihre alten Bewältigungsmuster und Lebensstrategien Wertschätzung erfahren: Ich habe immer und zu jeder Zeit das für mich Mögliche getan. Wertschätzung ist dabei ein Schlüsselbegriff.

Mettler-von Meibom: Richtig. Menschen müssen das Gefühl haben, wertgeschätzt zu werden, für das, was sie sind und wie sie sind. Erst dann, werden sie sich öffnen. Erst dann werden sie wagen, aus eigenem Antrieb einen ungewöhnlichen und gegebenenfalls unpopulären Schritt zu tun.

Wie kann man diese Erfahrungen auf Unternehmen übertragen?

Mettler-von Meibom: Ich erzähle Ihnen ein gutes Beispiel: Ich habe in einem Unternehmen einen Workshop durchgeführt zum Thema Frauenförderung. Dazu wurden aber nicht nur Frauen, sondern auch Männer eingeladen. Ein explosives Treffen! Die Gefahr, dass sich die Teilnehmer in endlosen Diskussionen und Anschuldigungen verstricken, war sehr hoch. Deswegen habe ich ganz zu Anfang Frauen und Männer nach ihren wechselseitigen positiven Erfahrungen gefragt: Was hat besonders gut geklappt? Wann hat die Zusammenarbeit mit ihren männlichen beziehungsweise weiblichen Kollegen Spaß gemacht? Welche Erfolge konnten sie zusammen verbuchen? Danach war genügend Vertrauen da, um über die eigentlichen Fragenstellungen zu reden. Im Übrigen: Die Erfahrung zeigt, die positiven Erlebnisse überwiegen, genauso wie die Gemeinsamkeiten. Doch wir sehen lieber die Mängel als das immense Potenzial. Wir blähen das Negative auf, statt uns von den positiven Beispielen anregen und anspornen zu lassen.

Thomas Heinle: Meine Erfahrungen sind ganz ähnlich. Meine Arbeitslosen kommen meist nicht freiwillig zu mir. Das Arbeitsamt sagt ihnen: Entweder du gehst zum Vermittlungscoach oder du bekommst kein Geld mehr. Die Motivation ist also dementsprechend mies. Würde ich die Arbeitslosen unkontrolliert aufeinander treffen lassen, würden sie jammern und sich gegenseitig tiefer und tiefer ziehen. Deswegen passen meine Mitarbeiter und ich unsere Neulinge ab und nehmen sie am ersten Tag mit auf eine Reise: In der Gruppe sollen sie sich überlegen, wo sie in fünf Jahren stehen wollen. Und

dieses Bild, das vor ihren Augen entsteht, müssen sie dann zu Papier bringen. Der Effekt: Die Arbeitslosen reden nicht über ihre Probleme und Defizite, sondern über ihre Wünsche, Träume und Stärken. Eine ganz andere Ausgangsbasis, um neue Prozesse anzustoßen. Denn Langzeitarbeitslosigkeit hat in der Regel etwas damit zu tun, dass Menschen den Kontakt zu sich selbst verloren haben und sich selbst nicht mehr wertschätzen. Sie glauben gar nicht, wie viele Menschen in ihrem früheren Beruf unglücklich waren. Sie jahrelang ins Unternehmen geschleppt haben. Diese Kraft will ich umleiten, damit die Menschen einen Beruf finden, der ihren Neigungen besser entspricht. Dann haben sie auch wieder eine Chance, in den ersten Arbeitsmarkt zurückzukehren.

Hat Michael Ende mit seiner unendlichen Geschichte Recht? Haben wir Menschen verlernt zu träumen?

Brode: Wir haben vielleicht nicht verlernt zu träumen. Aber wir haben verlernt, unsere Träume ernst zu nehmen und sie als Motor zu benutzen. Ich stelle meinen Krebspatientinnen zu Beginn unserer Arbeit oft die Frage: Wofür wollen Sie weiterleben? Am Anfang kommt vielleicht: „Ich kann meinen Mann nicht alleine lassen“ oder „Ich will meine Enkel noch groß werden sehen.“ Nach und nach verändern sich diese Antworten. Die Menschen finden zu sich selbst und trauen sich, ihre Bedürfnisse, Werte und Träume zu zeigen und schließlich zu leben. Und sie trauen sich wieder Freude, Lebensfreude zu empfinden, trotz der Erkrankung, was ihnen oft unmöglich vorkommt.

Stichwort Freude. Neuere Studien belegen: Weil die Menschen immer weniger Zeit haben, ihr Leben zu genießen, fehlt es ihnen an schwerelosen Momenten. Doch diese Momente sind für die seelische und körperliche Gesundheit extrem wichtig. Zum Beispiel auch, um beruflichen Stress besser wegstecken zu können. Ihrer Erfahrung nach: Liegt es nur am Zeitmangel? Oder haben Menschen nicht auch Angst davor, sich zu zeigen, wahre Freude zu empfinden?

Mettler-von Meibom: Sicher, es bleibt immer weniger Zeit zur Innenschau. Doch das ist nicht der einzige Grund. Das Hören auf die eigenen Herzenswünsche wird hierzulande einfach nicht kultiviert. Außerdem haben wir aufgrund unserer Geschichte ein gestörtes Verhältnis zu Idealen. Unser Idealismus wurde von den Nationalsozialisten so brutal missbraucht, dass sich – trotz aller Bürgerbewegungen der Vergangenheit – letztlich nur wenige trauen, aufzustehen und für eine Sache zu kämpfen. Hier spielt Angst sicherlich eine Rolle.

Brode: Unser Autoritätsglaube hat indes nur wenig gelitten. Viele Menschen leben ihr Leben unter der Prämisse: Da draußen sind die Experten, die wissen, was für mich gut ist. Krankheits-Symptome werden nicht als Zeichen gesehen, dass mir etwas fehlt, sie sollen nur möglichst schnell „repariert“ werden.

Heinle: Die Maßstäbe unserer konsum-, medien- und erfolgsorientierten Gesellschaft haben aber auch zu einem Zielverlust für viele Menschen geführt. Schon als Kind wird uns suggeriert, was wir brauchen. Und je mehr wir diesen Stimmen glauben und vertrauen, desto mehr entfernen wir uns von uns selbst. Populisten, Meinungsmacher aber auch Sternchen und Stars haben es da natürlich leicht, Gläubige zu finden. Dabei müssten die Menschen verstehen: Keiner kann einem das eigene wahre Spiegelbild ersetzen!



Thomas Heinle

Es gibt aber auch nur wenige Führungskräfte, Ärzte, Professoren oder Lehrer, die ihr Gegenüber als gleichberechtigten Partner akzeptieren, ein Contra oder eine Vielzahl von Meinungen zulassen.

Mettler-von Meibom: Klar, auch sie haben Angst, sich auf einen offenen Dialog einzulassen. Denn ein offener Dialog nach außen setzt einen offenen Dialog nach innen voraus.

Wie gesagt: Der Ruf nach Selbstmanagement und Selbstverantwortung wird immer lauter. Wenn Sie in die Zukunft blicken – sehen Sie in Ihren Bereichen eine Trendwende?

Brode: Schwer zu sagen. Es kommt darauf an, wie wir mit unseren Ängsten umgehen und wie damit umgegangen wird. Werden sie verniedlicht oder werden sie ernst genommen. Meiner Meinung nach wird den Menschen – ganz gleich auf welcher Ebene – zu wenig zugetraut. Anstatt ihnen zu sagen, dass manche alten Strukturen nicht mehr tragen, wiegt man sie in Sicherheit. Und verhindert damit neues, kreatives Denken.

Heinle: ... und drängt sie zusehends in die Entmündigung. Ängste müssen ernst genommen werden. Erst dann kann man in die Zukunft blicken. Wir müssen weg von den großen Lösungen. Hin zu innovativen, mutigen Ideen.

An einer mutigen Idee arbeiten Sie ja selbst. Würde man Ihren Vorschlägen folgen, würden die Ausgaben der Arbeitslosenversicherung um 25 Prozent fallen. Und zwar innerhalb eines Jahres.

Heinle: Richtig. Und viel müsste man dazu gar nicht tun. Man müsste Arbeitslose nur am ersten Tag nach ihrer Kündigung ins Vermittlungscoaching schicken. Damit würden sich viele Kurzarbeitslose gar nicht mehr arbeitslos melden. Und die gecoachten Arbeitslosen würden sich nicht mehr in ihr stinkendes Loch aus Selbstmitleid zurückziehen, aus dem man sie kaum noch befreien kann.

Das Frappierende: Für die Coaching-Pflicht bräuchten wir keine Gesetzesänderung. Nach SGB III, Paragraph 117 bis 119 hat jeder Arbeitssuchende die Pflicht, alles Zumutbare zu tun, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Und ein Coaching ist durchaus zumutbar. Mit einzelnen Arbeitsämtern arbeite ich bereits zusammen, sie sind von meiner Idee überzeugt. Doch von den Oberen traut sich keiner ran. Ja nicht in das Revier des anderen eingreifen. Ja nicht Kompetenzen überschreiten. Ja nicht potentielle Wähler mit unpopulären Forderungen verschrecken. Lieber steckt man den Arbeitslosen weiterhin das Arbeitslosengeld zu – heimlich, verstohlen und unheimlich feige.

Eine andere mutige Idee könnte das Gesundheitswesen revolutionieren: Warum kann ich meinem Arzt nicht 100 Euro im Monat zahlen – dafür, dass er mir mit seinem Know-how hilft, gesund zu bleiben? Werde ich krank, muss er beziehungsweise seine Rückversicherung für den Schaden haften. Dieser Deal würde die Selbstverantwortung und den partnerschaftlichen Dialog enorm stärken.

Ganz nach dem chinesischen Sprichwort: „Überragende Ärzte verhindern Krankheiten. Mittelmäßige Ärzte heilen noch nicht ausgebrochene Krankheiten. Unbedeutende Ärzte behandeln bestehende Krankheiten.“ Welche Forderungen, Wünsche, Visionen gibt es noch?

Brode: Für den medizinischen Bereich würde ich sagen: Menschen brauchen ein Anreizsystem, um für sich selbst zu sorgen. Autoversicherer haben das schon lange eingeführt: Wer keinen Unfall baut, zahlt weniger. Ein Bonus-system könnte die eigenen Vorsorgeleistungen belohnen, den sorgsam Umgang mit sich selbst. Wenn ich einen verantwortungsvoll handelnden

Kunden will, muss ich seiner Eigenmacht Raum geben. Leider kommen die meisten meiner Patienten erst zu mir, wenn sie wieder erkrankt sind und die klassische Schulmedizin nicht mehr viel für sie tun kann. In dieser Situation geht es nicht um Heilung. Mehr Lebensqualität durch liebevollen und achtsamen Umgang mit sich selbst und manchmal damit die Möglichkeit, ein Stück heiler zu sterben, sind die Ziele. Ich würde mir wünschen, dass es mehr in unser Bewusstsein kommt, dass die Arbeit mit dem seelischen Befinden direkte Rückwirkungen auf das Immunsystem hat. Ich also an meiner Gesundheit mitarbeiten kann.

Von Regierung und Behörden wünsche ich mir mehr Ehrlichkeit und mutige Entscheidungen, wenn es um Gesundheit und ihre Finanzierung geht, nicht die großen Worte, die dann von niemand einzulösen sind.

Mettler-von Meibom: Dem schließe ich mich an. Wer heute noch Vollzeit-arbeitsplätze garantiert und sichere Renten, der interessiert sich für seine Machtposition, aber nicht für unsere Zukunft. Menschen müssen nicht getragen werden, sie können selbst gehen. Doch dazu müssen sie von den Oberen wahrgenommen werden. Und sie müssen wissen, wohin die Reise geht. Doch ich will nicht einseitig kritisieren. Ehrlichkeit wird von unserer Gesellschaft – allen voran von unseren Medien – nicht honoriert. Doch ich bin zuversichtlich. Die Bewegung ist noch nicht so groß, dass ich von einer Trendwende sprechen würde. Doch der Same ist gesät. Immer mehr Menschen warten nicht auf bessere Rahmenbedingungen, sondern beschreiten innerhalb ihres Systems neue, zukunftsweisende Wege. Und diese Bewegung sollten wir beobachten.

Zu den Personen:

Barbara Mettler-von Meibom, Professorin für Politik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Essen, leitet die Kommunikations- und Kooperationsberatung *Communio*. Schwerpunkt: Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung. In Seminaren lernen die Teilnehmer – vorwiegend Fach- und Führungskräfte – ihre eigenen Stärken zu erkennen, ihre Fähigkeiten zu erweitern und sie bewusster einzusetzen. Zu ihren Büchern zählen unter anderem *Kommunikation in der Mediengesellschaft* (Edition Sigma, 1994), *Die kommunikative Kraft der Liebe* (Via Nova, 2000) und *Elitekooperation in der Region* (Klartext, 2001).

www.communio-essen.de

Kristina Brode, promovierte Pädagogin, Psychoonkologin, Psychosynthese-Trainerin, leitete 18 Jahre das Circadian-Institut in Bergisch Gladbach. Entwickelte und evaluierte das Systemische Krebsnachsorgeprogramm und hilft damit seit 1984 Krebspatienten, neue Copingstrategien zu entwickeln. In den letzten Jahren wird dieses Können zunehmend von Fach- und Führungskräften der Wirtschaft angefragt, um eigene innere Potentiale und Kräfte aufzuspüren und so dem Burn-out zu entgehen. Ihr Buch *Systemische Krebsnachsorge. Evaluation eines Lern- und Motivationsprogramms* ist im Verlag für Wissenschaft, Forschung und Technik erschienen.

www.circadian.de

Thomas Heinle begleitet als privater Vermittlungscoach Sozialhilfebezieher und Langzeitarbeitslose auf ihrem Weg in eine neue berufliche Zukunft. Ein wichtiges Element: Visioneering. Nur wer seine Träume kennt, kann über

sich selbst hinauswachsen. Sein Buch *Finde Deinen Job* ist vor kurzem im Goldmann Verlag erschienen.
www.vermittlungcoach.de

Heike Littger ist Redakteurin bei changeX.