

Wertschätzung im Auseinandergehen

Zum Start. Einfache Überlegungen

In einem Ethikkreis wurde ich ersucht, aufgrund meiner anscheinenden Erfahrung zum Thema „Trennungen aus beruflicher Erfahrung“ dieses Thema für eine Sitzung aufzubereiten. Ich habe dies gerne getan.

Mit dem damaligen Abendthema habe ich mich einige Wochen, über den Jahressprung, reflexiv und intensiv beschäftigt. Es war für mich eine intensive, elitäre wie persönliche Zeit, die ich nicht missen möchte. Zudem hat es mir Spaß gemacht.

Wichtig ist mir: Das Folgende ist meine persönliche Sicht und keine öffentliche. Zur „Wertschätzung“ in der Trennung, die für viele schon zu Beginn paradox klingen mag, gehe ich von meinen drei persönlichen Grundsicherungen, im Bergsteigerdeutsch, aus:

- Zum Einen bringe ich meine persönliche, jahrzehntelange Erfahrung als Manager ein, in der ich eine Führungsverantwortung für knapp mehr als 6.000 Mitarbeiter hatte.
- Zum Zweiten verlasse ich mich auf meine bioenergetische Grundausbildung und Analysefähigkeit, wo der Mensch im Mittelpunkt meines Tuns ist, an seiner Schnittstelle zwischen seinem Organismus und seiner Organisation.
- Zum Dritten konzentriere ich mich in meinem Handeln auf meine jahrzehntelang geübte Haltung der wertschätzenden Akzeptanz Menschen gegenüber, insbesondere solchen, die mir überlassen wurden.

Diese meine drei Grundsicherheiten stelle ich als Sportler, der ständige Bewegung aus Ausgleich für geistige Beweglichkeit braucht, in eine, nämlich meine Startmaschine: „Wenn ich weiß, wo ich stehe, ist es ein Leichtes zu wissen, wohin ich gehe“, ein Spruch, den ich Konfuzius zuordne.

Aus der Beschäftigung mit dem Thema hatte ich zu Jahreswechsel gleich einmal eines meiner Jahresziele entwickelt: Gesteigerte Wertschätzung will ich jenen Menschen zukommen lassen, die in vordergründiger Betrachtung mir wesentliche große Widersacher oder Gegenspieler sind. Wenn man so will, eine paradoxe Intervention. Wobei ich Paradoxien im Managementalltag bewusst und gerne einsetze.

Eine lange Reise beginnt mit dem ersten Schritt...

Eine Startmaschine hat zumindest zwei Nägel, mit denen man diese früher in der Aschenbahn festmachte, damit sie hielt. Unsere beiden Nägel für heute sind

- das Primat der wertschätzenden Akzeptanz und
- die Situation von Trennungen.

Wenn diese gut behauen sind, gehen wir auf die Reise. Und bald werden wir zu einer Weggabelung kommen, wo wir uns entscheiden müssen: Gehen wir den Weg der Vernunft oder den Weg des Herzens. Wir gehen – für einen Manager unüblich - den Weg des Herzens.

Wertschätzende Akzeptanz

Das Primat der wertschätzenden Akzeptanz klingt landläufig banal. Ist es aber beileibe nicht. Wertschätzende Akzeptanz ist eine rein selbsterworbene Lebenseinstellung, die lebenslang geübt werden muss, wo man die Grundeinstellung dafür in jungen Jahren der Entscheidungsreife legt. Die eingenommene Haltung oder Einstellung strebt ständig nach Werten, setzt keine Entwertungen, akzeptiert diese gegenüber einem selber jedoch. Eine der sichtbarsten Formen der Entwertung ist das Mobbing, das plakativ auf Erhöhung des Mobbers und Erniedrigung des Gemobbten abzielt. Eine beispielhafte erste Vorstufe von Trennungen, ein Paradefall verdeckter Intervention.

Wertschätzende Akzeptanz strebt nicht nach reiner Harmonie. Wirklich harmoniebedürftige Menschen haben damit sogar ein Entscheidungsproblem: Setze ich jetzt auf Harmonie oder Wertschätzung? Wertschätzende Akzeptanz koppelt sich jedoch ständig in Relation und Reflexion zur eigenen Person, zu mir selber. Nach jahrzehntelanger Übung kann ich sagen, dass ich schön langsam keine Abwehr- oder Schutzmechanismen benötige. Ich werde persönlich aber angreifbar, positiv wie negativ. In persönlichen Diskussionen mit Managern wie Beratern entwickelte ich eine Sichtweise auf solche Menschen: Sie strahlen, blenden aber nicht. Sie sind energiegeladen, aber keine Kraftprotze. Sie sind würdig und wirkungsvoll. Und sie haben das sprichwörtliche Funkeln und Strahlen in den Augen, das ich so schätze. Bei der Besetzung von Spitzenfunktionen ist dies für mich fast ausschlaggebend. Menschen, die körperlich spürbar sind und Herzblut zeigen. Zeugnisse und Noten vergesse ich vielfach recht schnell in der Startphase von Gesprächen. Krümmungen in den Curricula von Menschen sind für mich wesentlich, weniger deren geradlinige Performance der Vergangenheit.

Die Situation des Auseinandergehens

Mit diesem Exkurs ist nun der eine Nagel der Startmaschine eingeschlagen, der andere ist die Situation der Trennung. Und hier treffen sich nun lebenslang geübte Grundhaltung mit einer bewusst erlebbaren Situation.

Um eine Situation nicht, wie zumeist erlebbar, dahinlaufen, einlaufen, ablaufen zu lassen, muss ich ein Situationsbewusstsein entwickeln, muss die Trennung bewusst machen. Zugleich trenne ich Situationsbewusstsein von Funktionsbewusstsein. Im Funktionsbewusstsein bin ich beispielsweise Führer mit einer klaren Rolle, im ersten Leiter. Hier ist die deutsche Sprache für die funktionale Klarstellung eher nachteilig, historisch nämlich, da das Wort „Führer“ aus dem Nazideutschen negativ belegt ist, dafür eigentlich „Leiter“ stehen müsste, und für echtes Situationsbewusstsein „Leadership“ nötig ist.

Out of the Blue. And into the Black

Gehe ich, nach unserem eingeschlagenen Weg des Herzens, die Trennung mit Leadership situationsbewusst an, so wird mir wieder ein Paradoxon bewusst: ich gehe auf eine Person bewusst und aktiv zu, um voneinander zu scheiden. Zugleich lasse ich mich in diesem Augenblick auf die Person voll ein, um mich von ihr zu trennen. Das dies rein physikalisch hoch dynamisch ist, Spannungszustände bewirkt, hoch konzentriert sein muss, ist wohl allen klar. Ich kann aber Situationen wie Haltungen üben, stetig. Das ist auch der Unterschied zwischen dem „Trainieren“ des Westens, dem sogenannten amerikanischen Managementzuschnitt, - und dem Üben des Ostens“, der asiatischen Managementweisheit. Der Übende wiederholt das Geübte ständig und lernt aus den Wiederholungen, der Trainierende orientiert sich nicht am Weg, sondern am Ziel.

Das Üben von Trennungen kann durch Verabschiedungsrituale sein. Ein erstes lernte ich zu Beginn meiner bioenergetischen Ausbildung am Holzöstersee Ende der 80-er Jahre kennen. Nach intensiver Arbeit über mehrere Tage sich umarmend vom Seminarpartner zu verabschieden und ihm persönliche trennende Worte der Wertschätzung ins Ohr zu flüstern. Das fordert emotional. Ein letztes Verabschiedungsritual übte ich anlässlich einer persönlichen Fortbildungswoche auf La Gomera, der kleinsten, natürlichsten Insel der Kanaren. Wir waren in Steinhäusern einer stillgelegten Bananenplantage in einer zivilisationsabgeschiedenen Bucht untergebracht. Zwei Stunden zu Fuß über zwei Berge bis zum nächsten Ort - nur per Motorboot oder Hubschrauber im Krisenfall erreichbar. Inmitten der nackten Geröllberge hinterließen uns die dortigen Ureinwohner Grabstelen. Wir waren zu acht, die Hälfte davon Berater, die andere Hälfte ausgesuchte reflexive Manager wie ich. Aufgabe war, eine Grabrede über uns aus der Sicht und den Worten des besten Freundes zu halten. Dass dies nahegeht, ist naheliegend. Dass dies bewegt, bringt körperlich Bewegung in uns. Ein ausgezeichnetes Learning, ein gutes Ritual. Fassen wir bis hierher zusammen: Wenn wertschätzende Grundhaltung auf ein Situationsbewusstsein der Trennung stößt und in Verabschiedungsritualen verinnerlicht ist, dann können wir die prozessuale Seite der Trennung beleuchten.

Phasen bei Trennungsgesprächen

Bewusst erlebbare Trennungen teile ich zumindest in drei klare, sichtbarzumachende Phasen: Vom Loslassen über eine neutrale Phase bis hin zum neuen Anfang. In jeder dieser drei Phasen betrachten wir jetzt unser Verhalten als aktive Person, mögliche erwartbare Reaktionsmuster, sowie sichtbare Einstellungen und Gefühle.

Phase 1: Loslassen

In der Phase des Loslassens muss ich standhaft bleiben, für Klarheit sorgen, darf keine Fluchtmöglichkeit bieten, Gefühlsausbrüche da seiend ertragen. Hier gilt das Vorhin Gesagte: Stelle ich das Harmoniebedürfnis vor die Wertschätzung, verliere ich frühestens hier die Situationskontrolle. Die

betroffene Person reagiert mustergültig: Sie ignoriert das Gesagte oder Erlebte, verleugnet die Situation, geht in den Widerstand und verteidigt. Die mir sichtbare Gefühlswelt ist gekennzeichnet von Enttäuschung, Ernüchterung, Identifikationsverlust, Vertrauensverlust, letztlich wohl auch Zorn auf mich.

Phase 2: Neutrale Phase

Jeder Wissende hat sich aber bereits einmal mit jemanden ge- oder zerstritten, hat gehasst und geliebt, Krisen und Enttäuschungen erlebt. Demütig geht er somit in die zweite, die neutrale Phase. Er lässt die im Raum befindliche Trauer zu, ist schweigend anwesend, benennt wiederholt und gefühlvoll die aktuelle Realität und unterstützt die Suche des Betroffenen nach Neuem. Trotzdem er - wir betrachten nun wieder die Reaktionsmuster - aufflackernde Überreaktionen wahrnimmt, die Zukunft zu hinterfragen beginnt, sich zugleich aber an der beginnenden Suche nach Neuem erfreut. Der Betroffene in seiner Gefühlswelt befindet sich in einer Phase der Struktur- und Orientierungslosigkeit, Trauer, realisiert den Verlust, sieht aber auch „Licht am Horizont“.

Phase 3: Neuer Anfang

Und jetzt geht's aufwärts, in die Phase des „Neuen Anfangs“. Als Auslöser der Situation gebe ich klare Orientierung im Aufzeigen neuer Horizonte, biete unterstützendes Coaching an. Ich werde - als Reaktionsmuster - mit Gesprächsbereitschaft, Verhaltensänderungen und einer Akzeptanz des Neuen konfrontiert. Mein Ansprechpartner, von dem ich mich trenne, findet seinen neuen Platz. Seine finale Gefühlswelt ist gekennzeichnet von neuen Träumen, sogar Visionen, er empfindet Klarheit über Ziele, hat Hoffnung und neue Risikobereitschaft, zeigt Spannung und sichtbare Freude.

Erkenntnisgewinn

Wertschätzende Akzeptanz, die auf situationsbewusste Trennung trifft, braucht Mut und ehrliches Bekenntnis, kostet nicht Kraft, sondern zahlt auf diese ein. Kraftvolle Menschen brauchen letztlich auch keine statische Macht, da Sie über deren Bewegtheit stets beweglicher werden. Womit sich der Kreis schließt: Wertschätzende Akzeptanz ist eben lebenslanges Üben, aber es lohnt sich, sich darauf einzulassen.

© Dr Erich Schönleitner