

SELBST-FÜHRUNG HIN ZU AUTHENTIZITÄT UND KREATIVITÄT

Prof. Dr. Kathrin Köster

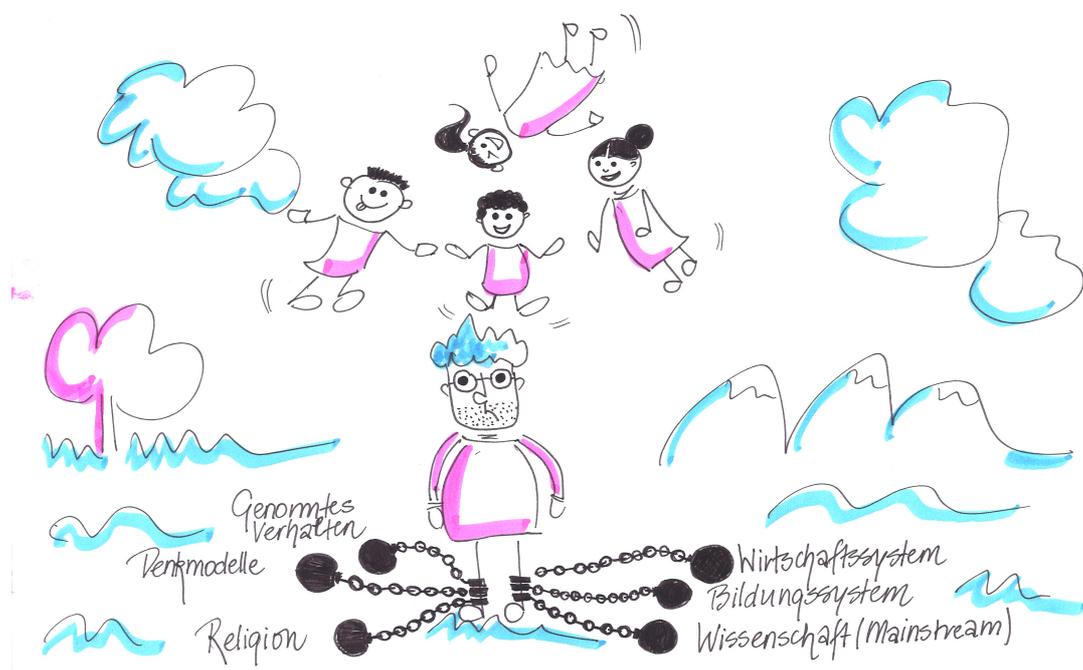
Wie oft wird man damit konfrontiert: Authentizität und Kreativität sind gefordert. So liest man, dass erfolgreiche Führung nur dann möglich sei, wenn man authentisch, oder mit anderen Worten „echt“ ist. Wenn Schein und Sein übereinstimmt. In einem immer stärker fordernden (Arbeits-) Umfeld sei es darüber hinaus unerlässlich, vor neuen Ideen nur so zu sprühen und somit sich und die Organisation voranzubringen. Oft ist es nur so, dass man sich selbst als gar nicht kreativ einstuft. Im Coaching- und Vorlesungskontext erlebe ich häufig Studierende und so genannte Young Professionals, die von sich sagen: „Ich sehe mich nicht als genial an. Ich komme auf keine Durchbrüche. Das traue ich mir nicht zu, und daher versuche ich es erst gar nicht. Ich bin einfach nicht kreativ.“

Genau hier liegt das Problem. Ist einem bewusst, wer man ist, was den eigenen „Wesenskern“, das „Selbst“, ausmacht? Denkmuster und Kulturstandards bilden häufig den „Schein“, ohne dass man sich dessen bewusst ist. Die eigenen Verhaltensweisen sind stark von solchen (Kultur)-Mustern geprägt (vgl. Köster 2014: Motiviert bei der Arbeit?). Diese gilt es wahrzunehmen und zu hinterfragen, möchte man zu sich selbst „durchdrin-

gen“ und somit Sein und Schein in Einklang bringen oder mit anderen Worten: Authentisch handeln. Und selbst wenn man immer mehr Übereinstimmung zwischen Schein und Sein schafft, wieso soll man dann kreativ werden? Woher sollen neue Ideen kommen? Ist nicht schon alles gedacht und getan? Ist es überhaupt lohnend, sich auf diesen Prozess einzulassen?

Im Folgenden werden konkrete Vorgehensweisen dargestellt, die hilfreich dabei sein können, die eigenen Muster, die uns von außen geprägt haben, zu erkennen, Schritt für Schritt dem Eigenen, dem „Selbst“ näherzukommen, und dabei den eigenen Handlungs- und Führungsfreiraum im Sinne der eigenen Freiheit und Souveränität zu erweitern. Bildlich gesprochen beschreitet man einen Weg, der sukzessive die Fesseln löst, die einen in eine bestimmte Richtung drängen bzw. auf ein festgefahrenes Gleis setzen.

Es ist ein iterativer und langwieriger Prozess, der häufig in starken Veränderungen der Person mündet, die ihn beschreitet. Geduld und Durchhaltevermögen unterstützen diesen Selbstentwicklungsprozess.



Noch einfacher wird es, wenn man eine Person findet, die sich ebenfalls auf diese Reise begibt, und mit der man sich über die gemachten Erfahrungen austauschen kann.

DER DYNAMISCHE WEG ZU MEHR AUTHENTIZITÄT

Wie kann man im Alltag erkennen, ob man mit dem eigenen Denken, Fühlen und Handeln einem von außen kommenden Muster folgt? Und wer sagt einem, wo es lang geht, wenn die alten Verhaltensmuster und allgemein gültige Standards Stück für Stück wegfallen?

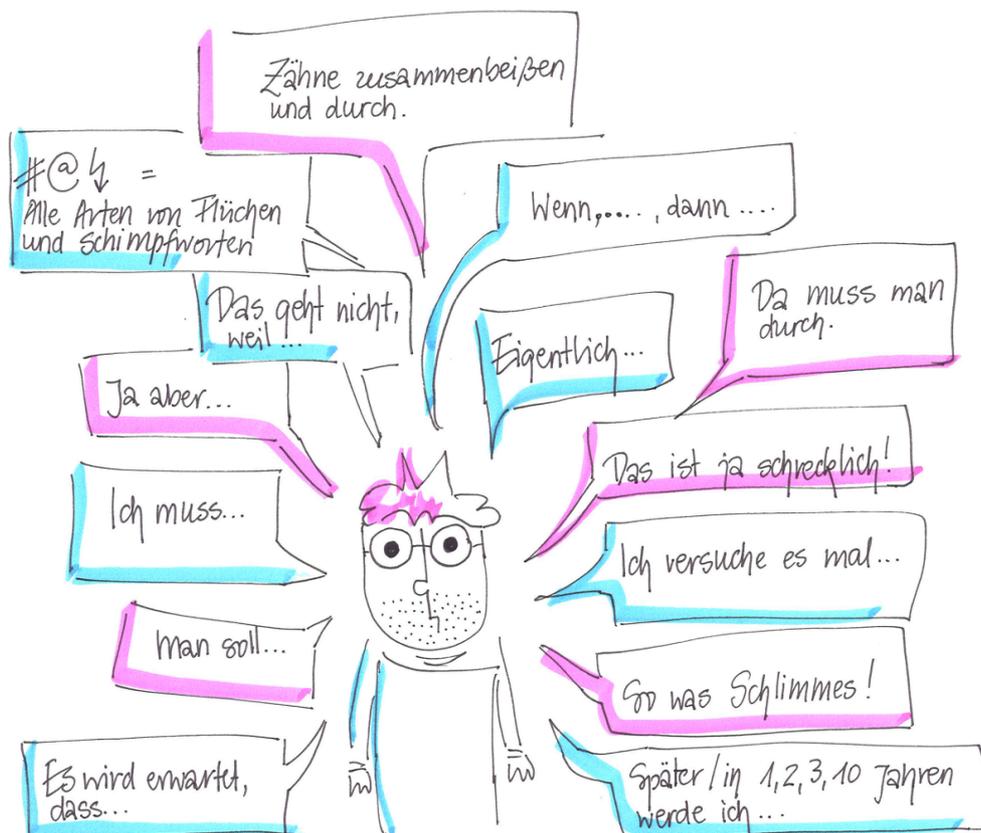
GEDANKEN UND SIGNALWORTE

Wie in so vielen Bereichen des menschlichen Lebens ist die Kommunikation ein Schlüsselfaktor zum Erfolg. In diesem besonderen Fall, in dem wir herausfinden wollen, in welchen Bereichen wir durch Kulturstandards und von außen kommende Verhaltensmuster bestimmt werden, sollten wir beginnen, mit uns selbst zu kommunizieren. Das heißt in erster Linie, dass wir lernen, uns selbst zuzuhören. In einem ersten Schritt sollten wir uns vornehmen, unseren Gedanken zu ‚lauschen‘. Das erfordert zwar etwas Übung, ist im Grunde aber recht

einfach. Denn im Geiste formulieren wir viele unserer Gedanken in Worte. Wenn wir uns darum bemühen, diesen Worten zu lauschen, haben wir ein Werkzeug, mit dem wir konkret an unserer ‚innerlichen Befreiung‘ arbeiten können. Dazu sollte man wissen, dass es bestimmte Formulierungen gibt, die darauf hindeuten, dass ein Gedanke nicht aus einem selbst kommt, sondern von außen induziert ist bzw. den traditionellen, von der Kultur geprägten Mustern entstammt.

In der Abbildung unten sind einige dieser von mir als ‚Signalworte‘ bezeichneten Formulierungen gezeigt. Sie sind für die aktive, kontinuierliche ‚Befreiung‘ hilfreich, denn sie zeigen an, wo sich in unseren Gedanken und somit auch im hierauf folgenden Handeln Normen und Verhaltensmuster einschleichen. Bedenkt man, dass wir je nach Alter auf mehrere Jahrzehnte unbewusster Prägung zurückblicken, ist es nicht erstaunlich, dass dieser Prozess der ‚Entleerung‘ und Neuorientierung‘ langwierig ist und ständig geübt werden möchte.

Wenn man sich beispielsweise dabei ertappt, Gedanken oder Worte zu formulieren, die mit „Ich muss...“, „Man soll...“ oder „Es wird er-



wartet, dass...“ beginnen, bietet es sich an innezuhalten und sich zu überlegen, ob der diesen Signalworten folgende Inhalt dem entspricht, was man selbst möchte oder ob man lediglich wiedergibt, was die Anderen wollen bzw. was der Norm entspricht.

Sehr beliebt in Diskussionen mit Deutschen ist die Phrase ‚Ja, aber...‘, gerne auch gefolgt von einem ‚das geht nicht, weil...‘. Unsere Sorge und unser Pessimismus zeigen sich hier sehr deutlich, letztlich zum Verdross aller, da eine solche Geisteshaltung schnellen, pragmatischen Lösungen im Wege steht und dem kreativen Prozess, der dem Auffinden neuer Wege und Lösungen vorangeht, vorschnell ein Ende setzt. Nimmt man davon Abstand, führt man sich und andere effektiv auf konstruktive Wege. Ein guter Ersatz zur „Entwöhnung“ wäre ein ‚Ja, und...‘, gefolgt von konstruktiven Vorschlägen.

In Coaching-Gesprächen mit Studierenden und Absolventen fallen häufig Sätze wie „Ich muss da durch – das bin ich meinen Eltern schuldig.“ „Man muss halt funktionieren“, „Das wird von der Wirtschaft (oder Gesellschaft) erwartet“, „Irgendwie muss ich über die Runden kommen. Es interessiert ja eh keinen, wie es mir geht.“

Das Wort ‚Eigentlich‘ ist der gelebte Vorbehalt und wird erstaunlich häufig verwendet. „Eigentlich möchte ich es nicht.“ Möchte ich es nun, oder möchte ich es nicht? Hinter ‚eigentlich‘ verbirgt sich immer eine Unsicherheit oder Unklarheit, die dazu einlädt nachzudenken, was man wirklich möchte. Es gibt auch Steigerungen, wie „Eigentlich sollte ich...“ Denn unabhängig davon, ob ich nun sollte oder nicht, geht es doch immer um die Frage, ob ich es will oder nicht.

Wer anfängt, seinen Gedanken kritisch zu lauschen, wird bald seine ganz individuelle Liste mit Signalworten zusammenstellen können. Und wer sich dann die Mühe macht, eine Strichliste zu führen um festzustellen, wie häufig er bestimmte Signalworte verwendet, wird überrascht sein über die Hartnäckigkeit, mit der sich die Muster halten. Ist man in dieser Weise sensibilisiert, wird man außerdem feststellen, wie häufig die Menschen um uns her-

um ihre vermeintlich eigene, häufig aber lediglich den prägenden Mustern folgende ‚Meinung‘ kundtun, was mit oder ohne die bekannten Signalworte erfolgen kann.

STÄRKUNG DER EIGENEN SOUVERÄNITÄT

Schreitet man in diesem Prozess der Befreiung von kulturellen Normen, dem so genannten ‚Cultural Re-engineering‘ voran, kommt man früher oder später zu dem Punkt, an dem man sich verunsichert fühlt. Was passiert, wenn man ausschert, was passiert, wenn man nicht mehr der Meinung der anderen folgen kann und möchte? Woran orientiert man sich, wenn die Orientierung durch die Norm-Prägung schwächer wird?

Hier steht die Erkenntnis, dass jeder sein eigenes Orientierungsschema, seine eigene ‚Welt‘, seine eigene ‚Wahrheit‘ haben kann und sollte. Die meisten Entdeckungen und die großen Erfindungen wurden von Menschen gemacht, die an etwas glaubten, was von den anderen angezweifelt wurde. So folgte der italienische Naturwissenschaftler Galileo Galilei (1564-1641) seinen eigenen Beobachtungen und entwickelte neue Methoden, die unter anderem in der Astronomie das heliozentrische Weltbild des Nikolaus Kopernikus (1473-1543) stützten und dem geozentrischen Weltbild widersprachen. Es waren Individuen, die ihrer eigenen Wahrheit gefolgt sind und dadurch einen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Welt geleistet haben. Auch Künstler haben häufig ihre ganz eigenen Ansichten, die sie mit den Mitteln der Kunst ausdrücken. Dies verdeutlicht, wie wichtig das Finden und Leben der ‚eigenen Wahrheit‘ ist.

DER WEG ZUR EIGENEN ‚WAHRHEIT‘

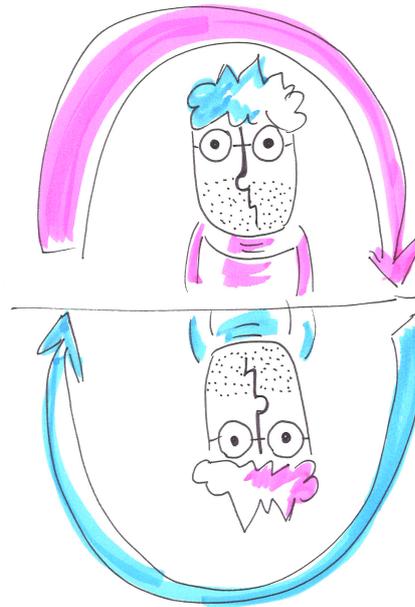
Wie aber findet man diese ‚eigene Wahrheit‘? Eine Frage, die so alt ist, wie die Menschheit selbst. Jeder Mensch hat seine individuelle Art, die Dinge *wahr*-zunehmen und darauf beruhend zu handeln. Zugegeben: In der heutigen Welt sind wir es aufgrund der zahlreichen Standards und Normen sowie der alles und jeden bewertenden und eine Meinung vorgebenden Massenmedien nicht mehr gewohnt, eigenständig *wahr*-zunehmen. Uns fehlen Mut und Wille, eine eigene Meinung zu vertreten

oder eine einmal gebildete Meinung zu revidieren, obwohl gerade dieses Umdenken anzeigt, dass man sich weiterentwickelt und die stets geforderte, aber selten gelebte offene Geisteshaltung umsetzt.

'TRIAL AND ERROR' UND DIE 180°-REGEL

Ein in der Natur beobachtbares Phänomen und in den Wissenschaften angewandtes Prinzip ist die sogenannte 'Trial and Error'-Methode. Es bedeutet, dass man etwas ausprobiert (trial) und es verwirft, falls es sich als unpassend (error) erweist. Dieses Prinzip lässt sich im Alltag sehr einfach auf viele Dinge anwenden. Wenn wir nicht wissen, ob eine in der Allgemeinheit vertretene Meinung die eigene ist, sein soll oder sein kann, kann man zunächst versuchen, das Gegenteil für wahr zu halten. Man nimmt also den gegenteiligen Standpunkt ein um zu erspüren, wie man sich dabei fühlt. Ein Beispiel dafür sind die Nachrichten (*nach* denen sich die meisten *richten*): Man könnte davon ausgehen, dass genau das Gegenteil dessen, was uns von Politikern und Großkonzernen berichtet wird, im eigenen Sinne 'wahr' ist. Interessanterweise käme man mit dieser Sicht vielleicht sogar einer der Realität eher entsprechenden Wahrheit näher.

Nun gut, man muss es damit nicht übertreiben, aber dieses Vorgehen, das den Kern der sogenannten 180° Regel darstellt, ist eine effiziente Möglichkeit, um zu neuen Ideen und letztlich zu seiner eigenen Wahrheit zu kommen. Wendet man die 180°-Regel an, so gelingt es einem häufig, über die Grenzen der programmierten Ansichten hinauszugelangen. Hat man diese Grenze erst einmal überschritten, muss man sich natürlich nicht der gegenteiligen Meinung anschließen. Vielmehr hat man nun die Möglichkeit, ein differenzierteres Bild zu sehen und auf dieser Grundlage seine eigene Perspektive zu finden.



MUT ZUM PERSPEKTIVWECHSEL

Man mag sich nun fragen, wo der Sinn darin liegt, etwas anzunehmen, was der Meinung der Anderen widerspricht. Dieser Perspektivwechsel dient in erster Linie dazu, seine eigene Position kennenzulernen, und zwar unter Einbeziehung des Fühlens. Man wird feststellen, dass man sich mit einer bestimmten Sicht auf die Dinge 'wohl' fühlt, eine andere hingegen eher Unbehagen auslöst. Dieser Perspektivwechsel erfordert Mut in doppeltem Sinne: Mut, um andere Sichtweisen zuzulassen und Mut, um zu den eigenen Gefühlen zu stehen.

Was aber tut man, wenn man nicht weiß, womit man sich besser fühlt? Immerhin ist das Ganze eine ziemlich komplexe Angelegenheit, die von einem Gemisch an Gefühlen begleitet ist, wie beispielsweise der Angst vor Ausgrenzung und Stigmatisierung, wenn man anders denkt als die Anderen ('Verschwörungstheoretiker'), der Angst vor Desorientierung und der Angst vor Veränderung.

DER WEG ZU MEHR KREATIVITÄT

Wie geht man mit diesen Ängsten um?

Zunächst ist es wichtig, sich dieser Ängste bewusst zu sein. Dann kann man ihren hemmenden Einfluss dadurch lindern, dass man diesen 'Perspektivwechsel' zunächst nur innerlich vornimmt und sich darin in aller Ruhe trainiert. Dafür bieten sich gleichsam in zwei Stufen die folgenden Übungen an.

DAS INNERE TESTLABOR

Man baut also in Gedanken eine Art 'Parallelrealität' auf, in der man gegensätzliche Thesen ausprobiert und sieht, wie sie zusammenpassen. Keiner kann einen daran hindern, eine Zweit- oder Drittrealität in Gedanken zu erschaffen. Einfach nur, um zu sehen, welche der Teile wie zusammenpassen, welche Folgerungen sich daraus ergeben und wie es sich anfühlt. Davon ausgehend, dass Menschen nur ca. 10 Prozent der Kapazität ihres Gehirns nutzen, sollte es nicht allzu schwierig sein, dieses innere 'Testlabor' im Geiste zu errichten und darin zu experimentieren.

Ein Beispiel liefern Postwurfsendungen von politischen Parteien, die wir anlässlich bevorstehender Kommunalwahlen im Briefkasten finden. Man vergleicht das Programm der verschiedenen etablierten Parteien, und findet übereinstimmend: Pflegeheim im Ort mit angeschlossenem seniorenfreundlich Wohnen, Verbesserung des überörtlichen öffentlichen Nahverkehrs, Erhaltung des attraktiven Schulstandorts, Zukunftsorientierter Wirtschaftsstandort. ‚Schnelles Internet für Alle‘ und ‚Belebung des Ortskerns‘ sind Punkte, die nur jeweils eine Partei auf ihrem Programm haben. Die Norm ist es zu glauben, man habe die Wahl zwischen den Alternativen, die die einzelnen Parteien bieten (Realität 1). Ein bewusstes Betrachten und Vergleichen der Programme kann zu folgenden Parallel-Realitäten führen: 1. Es gibt keine Alternativen, da alle Parteien grob gesprochen dasselbe vertreten. Daher gibt es auch keine Wahl. Aus dieser Erkenntnis heraus mag man eventuell der Gewohnheit, zur Wahl zu gehen, nicht mehr folgen (Realität 2). 2. Die eigenen Bedürfnisse werden nicht oder nur teilweise adressiert, da man ganz andere Lösungsansätze für Heraus-

forderungen der Zukunft sieht. Aus dieser Erkenntnis kann sich ergeben, dass man selbst aktiv wird und geeignete Wege beschreitet, um die eigenen Ideen umzusetzen, vielleicht zunächst konzeptionell im Geiste (Realität 3).

DIE WELT IST BUNT

Entgegen unserer Prägung, die uns Glauben machen möchte, dass alles entweder richtig oder falsch, schwarz oder weiß ist und man sich deshalb für eine Seite entscheiden muss, reicht es häufig aus, die Wahlmöglichkeiten und somit die Freiheiten zu erkennen, die sich aus der 180°-Regel ergeben. Dann kann man zulassen, dass es eine Vielfalt anderer Interpretationen bestimmter Ereignisse gibt. Das genügt in vielen Fällen schon, um sich für eine Änderung der eigenen 'Wahr'-nehmung offenzuhalten. Und häufig kann man feststellen, dass überhaupt keine Notwendigkeit besteht, sich auf eine Meinung festzulegen. Man wird lernen, mehrere Meinungen nebeneinander stehen zu lassen, was schließlich die wahrgenommene Welt um eine Vielzahl von Möglichkeiten bereichert und somit um ein Vielfaches bunter macht. Das allmähliche Loslassen der in westlichen Kulturen oft tief verwurzelten Entweder-Oder-Programmierung eröffnet einem somit einen erweiterten Handlungsspielraum.

In diesem Sinne stärken diese beiden Übungen zur Änderung der individuellen Wahrnehmung die Kreativität. Es entsteht (zunächst gedanklicher) Freiraum. Es ist viel mehr möglich, als das die bisherigen prägenden Muster bzw. die vorherrschende Meinung zuließen. Der durch diese Übungen gewonnene Spiel- und Experimentierraum kann in ganz neuen Ansätzen und Lösungen im Organisationskontext führen. Er kann zu mehr Offenheit in Teams führen, die durch Heterogenität geprägt sind. Im persönlichen Kontext kann er zu einer facettenreicheren Gestaltung des eigenen Lebens führen. Man fühlt sich eigenermächtigt, im Fahrersitz der Steuerung des eigenen Lebens. Man spürt die eigene Souveränität stärker und traut sich als mehr (zu).

MEHR AUTHENTIZITÄT UND KREATIVITÄT DURCH KONSEQUENTE SELBST-FÜHRUNG

Über die Jahre hinweg treten an die Stelle der von Gesellschaft und Umfeld vorgegebenen Gedanken eigene Überzeugungen und schnell wird man feststellen, dass man selbst das Heft in der Hand hält, wenn es darum geht, wie man sich in einer bestimmten Situation entscheiden soll und welchen Werten man folgen möchte. Kontinuierlich wächst diese Entscheidungssouveränität, stärkt sich die gefühlte Verankerung in einem selbst. Man könnte sagen, dass man sich zu seiner eigenen Führungskraft entwickelt, sozusagen als konsequenter Selbstentwickler. Wichtig ist es, sich bewusst zu sein, dass es sich um einen Prozess handelt, der in Wellen und in Spiralen vor sich geht, weniger berechenbar und linear. Manchmal ist man enttäuscht darüber, wie mühsam es ist, die alten Muster und Normen loszulassen. Das ist es wirklich. Wir sprechen hier nicht von Tagen oder Monaten, sondern von Jahren, was auch nicht Wunder nimmt, wenn man bedenkt, wie lange man mit den Normen und Standards gelebt hat bzw. gelebt wurde.

Wer sich selbst führt, dessen Entscheidungen werden rasch auf mehr Klarheit und Kreativität beruhen. Man fühlt weniger innere Spannungen in einem selbst, die oft dadurch entstehen, dass man ‚eigentlich‘ etwas nicht möchte, es dann aber dennoch macht (siehe Signalworte). Die Entscheidungen, die auf dem eigenen, klaren Willen beruhen, sind natürlich einfacher umzusetzen, weil man voll dahintersteht, was auch anderen Personen im privaten und beruflichen Umfeld positiv auffallen wird. Vielleicht lehnt man eine Beförderung ab, wofür die eigene Familie und der Freundeskreis keinerlei Verständnis aufbringen. Wenn die Ablehnung auf der Überzeugung basiert, zu eigenen Werten wie Lebensqualität, Freude an einer anderen Aufgabe etc. zu stehen, und nicht durch Ängste bedingt ist, wird aus dieser zunächst befremdenden Entscheidung Respekt und Ermutigung für andere erwachsen, ihren eigenen Weg zu beschreiten, ihrer eigenen Wahrheit zu folgen.

Die Selbstführung hat in diesem Sinne einen positiven Effekt auf andere Menschen. Wir können mit gutem Beispiel vorangehen und führen damit zumindest indirekt die Menschen, mit denen wir tagtäglich in Kontakt kommen – ohne belehrende Worte, nur durch unser eigenes Tun, das ‚echt‘, das authentisch ist.