

Selbstmanagement mit Psychosynergetik
Probleme meistern, die Zukunft gestalten
Eigene Potenziale entwickeln und ausschöpfen

Erfolgsprinzip **Persönlichkeit**

Dietmar Hansch



 Springer

Dietmar Hansch

Erfolgsprinzip Persönlichkeit

Dietmar Hansch

Erfolgsprinzip Persönlichkeit

Mit 33 Abbildungen und 2 Tabellen

Dr. med. Dietmar Hansch
Klinik Wollmarshöhe
Wollmarshofen 14
88285 Bodnegg
www.wollmarshoehe.de

ISBN-10 3-540-28465-6 Springer Medizin Verlag Heidelberg
ISBN-13 978-3-540-28465-9 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag.
Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dr. Svenja Wahl
Projektmanagement: Joachim Coch
Copy-Editing: Daniela Böhle, Berlin
Design: deblik, Berlin
SPIN 11364238
Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg
Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126 – 5 4 3 2 1 0

*In Dankbarkeit und Liebe meinen Eltern
Johanna und Wolfgang Hansch gewidmet.*

Vorwort

Ah – Sie lassen sich von etwas dickeren Büchern nicht abschrecken. Offenbar fühlen Sie sich nicht ganz so gehetzt wie viele andere Zeitgenossen – auf der Jagd nach Erfolg, Glück, Lust, Reichtum oder Gesundheit.

Das ist gut so. Denn zumeist bleibt diese Jagd erfolglos. Nur drei von zehn Deutschen sind glücklich mit ihrem Leben; in vielen westlichen Ländern ist die Krankheit Depression auf dem Vormarsch. Es ist eben nicht getan mit sieben oder dreizehn »ganz einfachen« Ratschlägen oder mit ein paar esoterischen Praktiken.

Erfolg, Glück und Gesundheit sind sehr komplexe Phänomene, die aus Ihrer Persönlichkeit als Ganzes erwachsen (oder auch nicht). Sie können Ihre Chancen auf Erfolg, Glück und Gesundheit nur dann durchgreifend und nachhaltig steigern, wenn Sie einen Weg finden, Ihre Gesamtpersönlichkeit systematisch und tiefgreifend zu entwickeln.

Hierbei möchte ich Ihnen mit meinem Buch umfassend Hilfestellung leisten.

Der erste Schritt ist ein gründliches Verstehen: Wie arbeitet der kreative Mechanismus der Evolution, der das menschliche Gehirn geschaffen hat? Wie sind Aufbau und Funktion der Psyche vor diesem Hintergrund zu sehen? Wie und aus welchen Kraftquellen heraus entwickelt sich die Persönlichkeit? Was ist das Geheimnis ihrer Kreativität und ihres Charismas?

Aus diesem komplexen Kontext heraus gilt es dann im zweiten Schritt, mentale Werkzeuge und förderliche Lebenseinstellungen zu entwickeln.

Diese Tools dienen zum einen der inneren Befreiung: Sie sollen es uns ermöglichen, jederzeit und weitestgehend innere Spannungen zu lösen. Dann können sich die Wahrnehmungs- und Handlungspotenziale unseres Selbst immer optimal entfalten.

Zum anderen ist es Aufgabe dieser mentalen Tools, das innere Wachstum zu fördern: Sie sollen uns befähigen, jederzeit optimale Bedingungen für die Weiterentwicklung der Potenziale unseres Selbst zu schaffen.

Der dritte Schritt schließlich besteht in einer systematischen Veränderung des Alltagsverhaltens: Die Anwendung der mentalen Werkzeuge und Lebenseinstellungen ist zu trainieren. Dazu passende Verhaltensmuster müssen eingeübt werden. Das Selbst sollte mehr oder bessere Nahrung für sein Wachstum erhalten.

Der breite Verständnishintergrund, den das vorliegende Buch bietet, ist gerade für diesen dritten Schritt eine Voraussetzung. Nur aus tiefem und wirklichem Verstehen erwachsen Überzeugungen. Und nur aus Überzeugungen entspringt die Kraft für Taten. Wenn Sie sich wirklich in Richtung Ihrer Ziele verändern und entwickeln wollen, müssen Sie etwas tun – systematisch, in realistischen Schritten, über Monate und Jahre.

Klingt das nicht sehr anstrengend? Nun, am Anfang wird der hier empfohlene profunde Weg zu Erfolg und Glück über manche Strecke auch einmal Kraft kosten – no pain, no gain. Der Nachttisch ist nicht der rechte Platz für das vorliegende Buch. Auf längere Sicht jedoch führt dieser Weg zum genauem Gegenteil: Gleich einem Wellenreiter werden Sie lernen, sich mit immer

weniger bewusstem Krafteinsatz von den Eigenenergien des Seins an ihr Ziel tragen zu lassen.

Zu oberflächlich aufgesetzten Verhaltensänderungen muss man sich immer wieder mit seinem bewussten Ich zwingen. Das ist anstrengend, wenig überzeugend und wegen häufiger Rückfälle frustrierend.

Die hier empfohlene komplexe Veränderungsstrategie zielt jedoch darauf ab, tiefere Schichten der Persönlichkeit zu erreichen. Die neuen Inhalte werden verinnerlicht, d. h. in die Potenziale Ihres Selbst eingeformt, die sich größtenteils ohne Bewusstseinsbeteiligung entfalten. Je näher Sie dem Ziel der persönlichen Meisterschaft kommen, desto öfter werden Sie spontan, intuitiv und mühelos im Sinne Ihrer neuen Lebensmaximen reagieren und handeln. Immer öfter wird es Ihnen möglich, ichvergessen im Fluss eines gelingenden Tuns aufzugehen. Sie werden lernen, meisterlich auf den Wellen des Seins zu surfen. Diesen psychischen Zustand hat der amerikanische Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi als »Flow« bezeichnet. Flow, so fand er heraus, ist das Geheimnis des Glücks.

Persönlichkeitsentwicklung ist eine der wichtigsten Aufgaben unserer Zeit. Immer schneller veralten Spezialkompetenzen, immer weitgehender werden sie von Computern übernommen. Was für uns Menschen bleibt und gleichzeitig an Bedeutung zunimmt, sind die Aufgaben des Generalisten: soziale Kompetenz, Teamfähigkeit und Führungsqualitäten, das Prognostizieren komplexer Entwicklungsprozesse, das intuitive Entscheiden vielschichtiger Probleme unter Zeitdruck – in einem Wort: Komplexitätsmanagement. All dies sind aber ganzheitliche Eigenschaften bzw. Leistungen hochkomplexer und gut integrierter Persönlichkeiten. Immer weniger ist (Selbst-)Management eine Frage der Technik, immer mehr wird es zu einer Aufgabe der Gesamtpersönlichkeit.

Im Hintergrund des Buches steht das interdisziplinäre Theoriefundament der Psychosynergetik, das ich in den letzten 20 Jahren in Zusammenarbeit mit anderen entwickelt habe. Hier werden Elemente aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, etwa der Evolutionspsychologie, der Gestaltpsychologie, den Neurowissenschaften und der Synergetik zu einem ganzheitlichen Rahmenkonzept vereint. Das Ziel besteht darin, die für Selbstmanagement, Coaching und Psychotherapie wichtigen Zusammenhänge zwischen Denken, Verhalten und Fühlen zu erfassen. Übrigens hat Synergetik nichts mit Esoterik zu tun. Es handelt sich hierbei um die »Lehre vom Zusammenwirken«, die von dem bedeutenden deutschen Physiker und Systemwissenschaftler Hermann Haken begründet wurde. Die Synergetik erforscht Evolution, Selbstorganisation und Selbstregulation sog. komplexer dynamischer Systeme, zu denen auch unser Gehirn gehört.

Für die Praxis macht dieser neue theoretische Hintergrund Folgendes möglich: Sichtung des menschlichen Wissens- und Erfahrungsschatzes und Auswahl derjenigen Methoden der Selbstveränderung, die wissenschaftlich begründbar und wirksam sind – hierbei erweist sich insbesondere der Buddhismus als eine Fundgrube; Neuformulierung dieser Methoden im Rahmen eines modernen wissenschaftlichen Weltbildes; und: ganzheitliche Integration zu mental gut handhabbaren Modellen und aufeinander abgestimmten Werkzeugen. Der Begriff Psychosynergetik steht also nicht nur für eine

Theorie, sondern auch für ein Methodensystem der psychischen Veränderung (Psychosynergetik®).

Die Psychosynergetik ist ein Teil jener von den amerikanischen Psychologen Martin Seligman und Mihaly Csikszentmihalyi initiierten noch jungen Bewegung der Positiven Psychologie. Über viele Jahrzehnte hat sich die akademische Psychologie v. a. mit der Erforschung der menschlichen Leiden, Schwächen und Defekte befasst. Diese erfolgreiche Arbeit war und ist sehr verdienstvoll. Immer klarer wird aber heute, dass sich Leiden nicht nur durch Reparatur des Defekts heilen lässt, sondern auch dadurch, dass man den Defekt quasi ausgleicht oder aufwiegt durch die Entwicklung des Positiven und Gesunden. Entsprechend hat Seligman seine Zunft dazu aufgerufen, sich nun auch der Erforschung der Stärken und Talente des Menschen zuzuwenden. Nicht nur die Frage, wie man von -10 auf -3 der Befindlichkeitsskala kommt, ist ein legitimes Thema der Wissenschaft, sondern auch, wie man von +3 auf +10 gelangt. Und damit sind wir wieder bei einer wichtigen Zielstellung des vorliegenden Buchs.

Wie ist dieses Buch vor dem Hintergrund der übrigen Literatur zur Psychosynergetik einzuordnen? Es ist konzipiert als ein gründliches und umfassendes »Selbstmanagement-Lehrbuch für Anspruchsvolle«. Der Schwerpunkt liegt eher auf der Praxis als auf der Theorie – entsprechend wurden nur die wichtigsten wissenschaftlichen Quellen aufgeführt. Die Grundbegriffe der Synergetik sind im Glossar z. T. ausführlicher erläutert als im Haupttext. Der stärker am wissenschaftlichen Detail interessierte Leser sei auf die weiterführende Literatur verwiesen (speziell Hansch 1997). Insbesondere die Themen Synergetik, Selbstorganisationstheorie des Gehirns und Grundlagen der Erkenntnistheorie sind in meinem Buch »Evolution und Lebenskunst« sehr viel ausführlicher dargestellt (Hansch 2004). Für den Umgang mit psychischen Problemen wie Angsterkrankungen oder Depressionen gibt es die »Erste Hilfe für die Psyche« (Hansch 2003).

Dietmar Hansch
Friedrichshafen, Januar 2006

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Einführung	1
Zur Einführung eine fiktive Geschichte	2
... und ein paar erklärende Worte dazu	6
1 Ursprung und Funktion der Psyche	9
1.1 Grundlagen: Evolution, Gehirn und Erkenntnis	10
1.1.1 Synergetik – die Lehre vom Zusammenwirken	10
1.1.2 Evolution auf allen Ebenen – von den Molekülen bis zum Gehirn	20
1.1.3 Erkenntnisse über das Erkennen	28
1.2 Die Bausteine der Psyche	37
1.2.1 Das <i>Ich</i>	37
1.2.2 Das <i>Selbst</i> und wie es mit dem <i>Ich</i> zusammenarbeitet	38
1.2.3 Emotionen, Fremdzweck- und Selbstzweckmotivationen	42
1.2.4 Primäre Antriebe und primäre Emotionen	46
1.2.5 Synergität, sekundäre Antriebe und sekundäre Emotionen	65
1.3 Der Bauplan der Psyche	70
1.3.1 Der Aufbau des <i>Ich</i>	70
1.3.2 Der Aufbau des <i>Selbst</i>	72
1.3.3 Drei Seelen wohnen, ach, in unserer Brust: die sekundäre Aufhebung	75
1.3.4 Schönheitsempfinden und Intuition – Handeln und Entscheiden in komplexen Situationen	77
1.3.5 Stressmanagement im Dreieck des Bewusstseins	81
2 Innere Freiheit	89
2.1 Was ist innere Freiheit?	91
2.2 Wie hinderliches Denken Leid erzeugt	92
2.2.1 Das Wesen des Leids	92
2.2.2 Vorurteile, Mussvorstellungen und falsche Denkmuster	95
2.2.3 Verabsolutierungen, übersteigerte Wünsche und Teufelskreise	98
2.3 Stressabbau durch förderliche Denkmuster im Hier und Jetzt	101
2.3.1 Ausblenden und Ablenken	104
2.3.2 Distanzieren und Relativieren	105
2.3.3 Perspektivwechsel und Wachstumschance	105
2.3.4 Spezifische innere Umstrukturierungen	106
2.3.5 Paradoxe Intention	107
2.3.6 Spannungsabbau durch Entspannungstechniken, Flow-Aktivitäten und Sport	108
2.4 Langfristige innere Umstrukturierungen	108
2.4.1 Mussvorstellungen in Bezug auf sich selbst	109
2.4.2 Mussvorstellungen in Bezug auf andere Menschen	118
2.4.3 Mussvorstellungen in Bezug auf Gesellschaft und Welt	123
2.5 Starke negative Gefühle umwandeln	130

2.5.1	Wut und Rachsucht	134
2.5.2	Neid und Gier	138
2.5.3	Stolz	140
2.5.4	Eifersucht	141
2.6	Das Paradox der Glücksforschung und die Arbeit mit Worst-case-Szenarios	143
2.6.1	Die Glücksformel	143
2.6.2	Auf das Beste hoffen – mit dem Schlimmsten rechnen	146
2.7	Akzeptanz schwerer Schicksalsschläge	148
2.8	Die förderliche Wirkung positiver Gefühle	153
2.9	Der Wille zum Glück	156
2.10	Der Wille zu Proaktivität	158
2.10.1	Die Entscheidung liegt bei Ihnen	158
2.10.2	<i>Ich</i> probleme vs. Sachprobleme	160
2.10.3	Der SDR-Schritt: Stop, Distanz, Rezentrierung	162
2.11	Kleine Meditationslehre	165
2.11.1	Entspannte einspitzige Konzentration	167
2.11.2	Entspannte Offenheit	168
2.11.3	Progressive Muskelrelaxation und autogenes Training	171
3	Inneres Wachstum	173
3.1	Die Kreise des Wachstums	174
3.1.1	Wie sekundäre Antriebe aus Fremdzweckmotivationen entstehen	174
3.1.2	No pain, no gain	178
3.2	Flow – gelingendes Tun in <i>Ich</i> vergessenheit und <i>Selbst</i> vertrauen	180
3.2.1	Die Flow-Erfahrung	180
3.2.2	Das Paradox der Arbeit	182
3.3	Innerer Reichtum: sekundäre Antriebe entwickeln	184
3.3.1	Schaffen Sie einen Rahmen für entspannte Konzentration	184
3.3.2	Legen Sie Ziele fest	185
3.3.3	Lernen Sie mit dem Synergieohr	187
3.3.4	Nehmen Sie Ihre » <i>Ich</i> brille« ab	189
3.3.5	Gehen Sie den Dingen auf den Grund	190
3.3.6	Entwickeln Sie schriftlich eigene Grundpositionen	194
3.3.7	Denken Sie in verbindenden Mustern	195
3.3.8	Den Erfahrungshorizont erweitern und üben was das Zeug hält	197
4	Der Weg zu persönlicher Meisterschaft	201
4.1	Six Sigma of Personal Mastery	205
4.1.1	Selbstkompetenz	205
4.1.2	Systemkompetenz	206
4.1.3	Spezialkompetenzen	207
4.1.4	Selbststärke	207
4.1.5	Selbstrelativierung und Selbsttranszendenz	208
4.2	Besonders wichtig: Systemkompetenz	210
4.2.1	Vom mechanistischen zum evolutionistischen Denken	210
4.2.2	Vom direkten Einpunkthandeln zum indirekten Mehrpunkthandeln	214

4.3	Begabung, Selbstbild und Berufung	216
4.3.1	Talente und Stärken	217
4.3.2	Selbstbild und Selbsterfahrung	220
4.3.3	Wie Sie zu Ihrer Berufung finden	227
4.4	Kreativität und Erfolg	233
4.4.1	Das schöpferische Universum	233
4.4.2	Diachrone Kreativität	233
4.4.3	Synchrone Kreativität	243
4.4.4	Auf die Ausbreitung kommt es an	248
4.5	Glück, Partnerschaft und Liebe zum Sein	250
4.5.1	Die drei Stufen des Glücks	250
4.5.2	Liebe und Partnerschaft	255
4.6	Psychosynergetik und Führungskunst	268
4.6.1	Führung mit Persönlichkeit	268
4.6.2	Die Führungskraft als Coach	271
4.6.3	Das Aikido-Prinzip und die Kunst des Fragens	276
4.6.4	Fremdzweckmotivation vs. Selbstzweckmotivation	279
4.6.5	Teamführung	282
4.7	Alltagsmanagement	286
4.7.1	Strategische Lebensplanung	286
4.7.2	Den Alltag meistern	290
4.7.3	Kleine Trainings- und Ernährungslehre	299
5	Zusammenfassung: Die Wege der Selbstveränderung	303
5.1	Selbstveränderung und Psychotherapie	304
5.2	Psychosynergetik auf einen Blick	312
5.3	Psychosynergetisch fundierte Lebensmaximen	317
6	Glück und Gesellschaft: Der Zwei-Kulturen-Vorschlag	323
	Literaturempfehlungen	333
	Literaturverzeichnis	339
	Glossar psychosynergetischer Fachbegriffe	343
	Über den Autor	355
	Danksagung	357
	Quellenverzeichnis	359
	Sachverzeichnis	361

Einführung

Zur Einführung eine fiktive Geschichte ... – 2

... und ein paar erklärende Worte dazu – 6

Zur Einführung eine fiktive Geschichte ...

Während Robert Gehring in eher genießerischem Fahrstil ins Wochenende glitt, ließ er noch einmal das eben stattgefundene Gespräch Revue passieren. Obwohl es sich dabei um eine durchaus verletzend Auseinandersetzung gehandelt hatte, war er eigentlich eher guter Stimmung. Und als ihm dies bewusst wurde, steigerte sich sein Wohlbefinden gleich noch ein wenig.

Robert ist Vertriebsleiter bei einem größeren Gerätehersteller. Sein Bereichsleiter Franz Lechner hatte ihn zum Rapport bestellt. Es war ein neues Produkt auf den Markt gebracht worden und nun gab es die ersten Quartalszahlen: Der Absatz war nicht existenzbedrohend schlecht, lag aber deutlich unter den Erwartungen. Franz hatte ihm deshalb eine Reihe unsachlicher und ungerechtfertigter Vorwürfe gemacht. Wieder einmal hatte er auf eine herabsetzende Weise den Chef herausgekehrt. Und das, obwohl sie sich lange kannten und in der Zeit des gemeinsamen Studiums durchaus als Freunde hätten gelten können. Im Studium war Robert der Bessere gewesen und hatte Franz oft aus der Klemme geholfen. Immer schon hatte Franz eine leichte Tendenz gehabt, im Zweifel Schein und Karriere den Vorzug vor Sein und Kompetenz zu geben. Vor einigen Jahren dann hatte er Robert auf der Karriereleiter überholt und war nun dessen Vorgesetzter.

Robert wird »verletzt«

Natürlich: Wie bei allen Angriffen dieser Art empfand Robert im ersten Moment wieder einen Stich im Bauch und eine leichte Beklemmung in der Brust. Dann wollte Wut aufsteigen – sie kam aber nicht weit. Er schaffte es in den letzten Jahren immer besser, negative Gefühle schon im Moment ihres Entstehens so einzugrenzen, dass Flexibilität und Souveränität in Denken und Verhalten gewahrt blieben – einschließlich der Fähigkeit, eigene Positionen in Frage zu stellen und ggf. zu korrigieren.

Früher war das anders gewesen. Nach Verletzungen war er oft in eine sich selbst verstärkende Gedanken-Gefühls-Spirale hineingeraten, die die Angst steigerte und Gedanken einer zunehmenden Selbstabwertung erzeugte. Oder aber er hatte sich in eine Spirale der Wut hineingesteigert, die sich dann über Tage mit kaum verminderter Vehemenz in ihm drehen konnte.

Negative Gefühle eingrenzen

Wie war es ihm gelungen, mehr Kontrolle über diese Prozesse zu gewinnen?

Schon immer hatte sich Robert für Psychologie interessiert. Er beobachtete die Vorgänge in seinem Inneren und versuchte systematisch, sie positiv zu beeinflussen. Die Aneignung von Wissen aus verschiedenen Bereichen, auch aus der »Weisheitsliteratur«, hatte ihm dabei große Dienste erwiesen. Eine fundamentale Erkenntnis war, dass beim Menschen Gefühle nicht als automatische Reaktion auf Umweltereignisse entstehen, sondern sehr stark von dazwischengeschalteten gedanklichen Interpretationen beeinflusst werden. Er hatte daraufhin den gedanklichen Nährboden seiner negativen Gefühle untersucht und systematisch Komplexe von »Gegengedanken« entwickelt. Teil seines Anti-Angst-Systems war z. B. ein Worst-case-Szenario. Er hatte sehr genau durchdacht, was geschehen würde, falls er einmal seinen Job verlor. Er wusste, dass dies keine wirkliche Katastrophe wäre und auch einige positive Aspekte und Chancen mit sich brächte. Teil seines Anti-Wut-Systems war es, den »Gegner« in einem größeren Kontext zu sehen: Jeder Mensch erwächst aus einer Fülle von Umständen, über die er keine Kontrolle hat bzw. an denen er unschuldig ist

(Gene, Erziehung); Menschen, die anderen Böses zufügen, leiden oft selbst oder sind »außer sich«, weil sie gerade unter Druck stehen; niemand ist durch und durch schlecht – jeder hat auch seine guten Seiten. All dies galt natürlich auch für Franz: Wegen der Absatzzahlen gab es Ärger mit dem Vorstand und nach oben hin hatte er sich noch immer schützend vor seine Leute gestellt. Dem Neid – z. B. auf den Karrieresprung von Franz – versuchte er u. a. mit dem »Prinzip der Fülle« zu begegnen, von dem er in den Büchern von Covey gelesen hatte: Man muss davon ausgehen, dass genug für alle da ist. Man sollte anderen Menschen Glück wünschen und sich über ihre Erfolge mitfreuen. Er hatte gründlich verstanden, dass alle anderen Wege immer tiefer hinabführen in eine selbstbeheizte Hölle von Vergleich, Enttäuschung, Argwohn und Missgunst.

All diese Anti-Leid-Systeme hatte er wiederholt von unterschiedlichen Seiten beleuchtet, sehr gründlich durchdacht und immer weiter ausgebaut. Inzwischen waren diese Gedanken so verinnerlicht und eingebahnt, dass er sie gar nicht mehr explizit durchformulieren musste – es genügte eine Art »inneres Antippen«, um sie zur Wirkung zu bringen. Wie Robert diese Wirkung erlebt, lässt sich gar nicht so leicht beschreiben. Es entstand ein schwaches aber durchdringendes positives Gefühl, wodurch das negative Geschehen in einem umfassenderen Richtig- oder Gutsein aufgehoben wurde – ganz so, wie eine Dissonanz aufgeht im stimmigen Ganzen eines Musikwerkes.

Tatsächlich hatte Robert das Empfinden, dass von stimmigen Gedanken- zügen ähnlich schwache gefühlsmäßige Wohlklänge ausgingen wie von Klaviersaiten. Je mehr Saiten ein Gedankensystem hatte und je stimmiger sie vernetzt waren, desto reiner und intensiver war der Gefühlston, der aus ihnen erwuchs, wenn man sie innerlich anschlug. Und so konnte er durch das Aktivieren seiner Anti-Leid-Systeme positive Gefühlstöne erzeugen, die die Töne des Leids ausglich, überstimmten und aushaltbar machten.

In dem Streit mit Franz ebenso wie auch sonst wandte Robert die folgende Technik an: Sobald er bemerkte, dass negative Empfindungen und Spannungen aufkamen, ging er innerlich auf Distanz zur Situation. Er löste sich aus der engen Perspektive des »Nahkampfs« und erklomm quasi seinen »inneren Feldherrenhügel«. Von hier aus maß er dann das Problem an seinen Zielen und Prinzipien, aktivierte bestimmte Lebenshaltungen oder eben jene Anti-Leid-Gedanken. Oft war dies noch mit einigen expliziten anpassenden Gedankenschritten verbunden. Mit zunehmender Übung und Erfahrung aber lagen für immer mehr potenzielle Problemsituationen immer differenziertere innere Werkzeuge in seinem Kern bereit, so dass es eben nur noch jenes intuitiven Antippens bedurfte. Er erlebte dies, als wenn er etwas wie »seine Mitte« aktivierte, verbunden mit einer sofortigen und durchgreifenden Wesensverwandlung: Entspannung, gelassen-flexibles Verhalten, mehr Wohlbefinden. Diese Technik hatte er inzwischen zu einer Art innerem Reflex eingeübt, der immer öfter die sich selbst verstärkenden Teufelskreise negativer Emotionen schon im Keim ersticken konnte.

Eine Zeitlang hatte er angenommen – so hatte er jedenfalls einige buddhistische Schriften verstanden –, dass es gelingen könnte, negative Gefühle ganz auszumerzen. Trotz langen Bemühens hatte er damit keinen Erfolg. Ein direktes Ankämpfen gegen negative Gefühle verstärkte sie nur noch. Gewissermaßen ärgerte er sich darüber, das er Ärger empfand, was den Gesamt-ärger noch weiter steigerte.

Gegengedanken

Die positive Aufhebung negativer Gefühle

Der innere Feldherrenhügel

Probleme sind Wachstumschancen

Dann las er Bücher über Evolutionspsychologie. Er konnte nun die faszinierenden Hintergründe seiner negativen Emotionen verstehen. Er erfuhr etwas über ihren positiven Sinn im Evolutionsgeschehen und über die ihnen zugrunde liegenden festen Verdrahtungen in seinem Gehirn. Dies half ihm sehr, diese Gefühle zu akzeptieren und als natürliche Facetten in sein Selbst zu integrieren. Ihm gefiel in diesem Zusammenhang der Begriff »Wachstumsschmerz«: Ohne diese schmerzlichen Empfindungen hätte er sich wohl nie auf seinen Weg der persönlichen Meisterschaft gemacht. Übrigens erkannte er darin ein allgemeineres Prinzip: einen Widerstand nicht als etwas Negatives zu sehen, sondern als eine Herausforderung und Lernaufgabe. Dies hatte sich als eine Art goldene Regel entpuppt, die in fast allen Situationen half, mit Schwierigkeiten besser umzugehen. Und es gab noch mehr solcher goldenen Regeln. Tatsächlich hatte er das Gefühl, sich immer näher an ein Set solcher goldener Regeln heranzutasten, das es ihm erlaubte, seine inneren Segel stets so einzurichten, dass sein Wachstum optimal vorankam.

Ein systemisches Weltbild

Über die Jahre hatte sich dabei regelrecht sein Weltbild verändert bis hin zu ganz grundlegenden Wert- und Sinnfragen. Früher waren seine Vorstellungen stark von den mechanistischen Konzepten der westlichen reduktionistischen Wissenschaft geprägt gewesen (die ja für einfache Lebensbereiche wie Technik und Maschinenbau nach wie vor richtig und nützlich waren). In Bezug auf komplexe Realitäten im biologischen, psychischen oder sozialen Bereich aber war dieses Denken sachlich unangemessen und für die Psyche schädlich. Durch die Förderung eines Schwarz-weiß-Denkens und eines übervereinfachten und übermäßigen Wertens und Urteilens konnte es zu psychischen Spannungen bis hin zu Krankheiten beitragen. Durch seine intensive Beschäftigung mit Evolutionsbiologie und modernen Systemlehren hatte er zu einem organismisch-systemischen Weltbild gefunden, in das er auch Elemente des östlichen Denkens aufnehmen konnte. Er lernte zu sehen, dass sich die scheinbar unveränderlichen und getrennten Dinge unserer Wirklichkeit in ständiger Entwicklung und Wechselwirkung befinden. Er begann in Grautönen zu denken und nur noch relative und weiche Wertungen in Abhängigkeit von einem sinnvoll gewählten Kontext zu treffen. Der vermeintlich schlechte Kompromiss, so erkannte er, war die Weisheit der Evolution.

Dialektisches Denken

Auf dieser Grundlage war ihm ein elastisches, dialektisches Denken möglich, das nicht starr auf objektive Wahrheit und äußere Prinzipien zielte, sondern flexibel den Kontext wechselte, um den Nutzen in Bezug auf die ihm wichtigen inneren Werte zu maximieren. All dies hatte überhaupt nichts mit gefühlskalter Intellektualität zu tun – es war ein geschmeidiger innerer Tanz, der der Seele wohltat. Nehmen wir das Beispiel der Quartalszahlen. Früher hätte ihm diese Situation Stress oder sogar Angst gemacht. Er hatte damals zu sehr lineare Modelle und Metaphern verinnerlicht, u. a. ein Wachstum in geraden, stetig aufsteigenden Linien: Nach sechs Monaten verkauft man genau das Doppelte von dem, was man in drei Monaten verkauft hat. Heute wusste er, dass sich Wachstum in komplexen Systemen nichtlinear vollzieht, d. h. in Kurven: Man konnte nach sechs Monaten durchaus das zehn- oder zwanzigfache des Quartalergebnisses verkaufen. Er wusste, dass die Produkte seiner Firma gut waren. Er hatte in seine Gesamtvertriebsstrategie bewusst eine Reihe von Synergie- und Multiplikationsfaktoren eingebaut, die mit Ver-