



## Ja, aber ... Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit

### Wie bewältigen wir Widersprüche und Komplexität?

*Mag. Karl Wimmer*

März 2021

#### **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Zur Historie des mechanistischen Zeitmanagements .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zum Begriff der Ambivalenz .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Ambivalenz als kognitive Dissonanz .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Ambivalenz als Treiber für Veränderung .....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Der Mensch und sein Wirken in der Welt .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Zugang zum Fühlen finden .....</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>Zugang zum Sinn finden .....</b>	<b>11</b>
<b>8</b>	<b>Die Person und ihre Entscheidungskompetenz stärken .....</b>	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>Das Gespür als vermittelnde Instanz .....</b>	<b>16</b>
<b>10</b>	<b>Das ICH als handelnde Instanz .....</b>	<b>16</b>
<b>11</b>	<b>Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit .....</b>	<b>18</b>
<b>12</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>20</b>

## **1 Zur Historie des mechanistischen Zeit- und Selbstmanagements**

*„Wir haben Jahrzehnte damit zugebracht, zu ordnen und verordnen,  
organisieren und reorganisieren, regeln und reglementieren.*

*Was wundert es, dass wir uns jetzt eingeengt fühlen.“*

(Paul Schibler, Schweizer Aphoristiker, 1930-2015)<sup>1</sup>

Als ich in den 1970er Jahren meinem Schaffen etwas mehr Klarheit, Effizienz und Effektivität verleihen wollte, machte ich mich auf die Suche nach Hilfen. An Literatur dazu fehlte es nicht. „Zeitmanagement“ hatte damals Hochsaison. Die Zeitmanagementpäpste und ihre Seminare ebenfalls. Rezepte und gute Tipps gab es in Hülle und Fülle.

<sup>1</sup> Zitiert in: <https://smart-fuehren.de/die-30-besten-leadership-zitate/>

Man müsse eben sein Verhalten ändern, Prioritäten setzen, besser planen und sich selber wirksamer organisieren. Im Übrigen ginge es darum, sich mehr abzuschotten und Nein zu sagen.

Dazu kam, dass man die Person bzw. die Persönlichkeit als stabil und unveränderbar betrachtete. Nur am Verhalten könne man Änderungen bewirken, nicht an der Person als solches, hieß es in der damaligen Managementphilosophie.

„Modern“ waren damals auch sogenannte „esoterische Ansätze“ des „Positiven Denkens“, etwa von Dale Carnegie<sup>2</sup>, deren Botschaft im Kern lautete: Ändere deine Gedanken, dann ändert sich dein Leben. Wie man den nun sein Denken ändert, das wurde verschwiegen. Mit der Sehnsucht lässt sich halt gut Geschäfte machen. Solche Motivationstrainer waren damals „ihr Geld wert“ oder anders ausgedrückt: die „machten damals ihr Geld“.

So konnte man gut und gern zwei Meter Bücherwand füllen, ohne dass man eine Beschreibung dessen fand, wie man das den nun bewerkstellige. Ein hervorragendes Geschäftsmodell: man regt etwas an, das angeblich hilfreich sein sollte, verschweigt aber, wie das den in der Umsetzung geht. Ähnlich war und ist das mit den sogenannten guten Tipps und Ratschlägen. Nicht umsonst heißt es auch, Ratschläge sind Schläge. Sie zeigen ein angebliches Defizit auf, das man vermeintlich hat, doch sie helfen nur selten, dieses zu lösen.

Um es zusammenzufassen: Die Botschaft war, die Sache mit klarem Verstand, mit Logik und einer entsprechenden Coolness zu lösen. Gehirnphysiologisch also - so wie es damals betrachtet wurde -, mit dem rationalen Denken im linkshemisphärischen Neokortex.<sup>3</sup>

Wen wundert's aus heutiger Sicht, dass so viele daran scheiterten und sich selber Vorwürfe machten, ob ihrer Unzulänglichkeit und „Unfähigkeit“, sich diesen „Rezepten“ gemäß zu verhalten und so ihre Probleme zu lösen.

Etwas näher dran an der Realität waren schon Forscher wie der humanistische Psychologe Abraham Maslow<sup>4</sup> mit seiner Bedürfnispyramide und der Theorie der Selbstverwirklichung oder der Motivationsforscher Herzberg<sup>5</sup> mit seiner Zwei-Faktoren-Theorie zur Arbeitszufriedenheit.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> **Dale Carnegie** (1888-1955) war ein US-amerikanischer Kommunikations- und Motivationstrainer im Bereich des Positiven Denkens. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Dale\\_Carnegie](https://de.wikipedia.org/wiki/Dale_Carnegie)

<sup>3</sup> Vgl. Inge Martini: *Wie viele Gehirne hat der Mensch?* Grin 1999, Kap. 3.1: Die Hemisphärenasymmetrie; in: <https://www.grin.com/document/95813>

Karl Wimmer (12/2000): *Denken mit dem Körper. Wo steckt unsere Intelligenz?*  
<https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/denken.pdf>

<sup>4</sup> **Abraham Harold Maslow** (1908-1970) war ein US-amerikanischer Psychologe. Er gilt als ein Gründervater der Humanistischen Psychologie und führte 1954 den Begriff Positive Psychologie ein. Er ist insbesondere durch die *Maslowsche Bedürfnispyramide* bekannt geworden, die ein Entwicklungsmodell der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse darstellt. Sein Werk reicht jedoch weiter, insofern Maslow die Wissenschaft vom Menschen insgesamt neu orientieren wollte. Durch mehr als 100 Aufsätze und Bücher beeinflusste er nicht nur die akademische Psychologie, sondern auch angrenzende Bereiche wie Erziehung und Management. In seinen letzten Lebensjahren wurde er zu einem der Begründer der *Transpersonalen Psychologie*. In diesem Zeitraum ergänzte er die fünf Stufen der Bedürfnishierarchie um eine sechste, das Bedürfnis nach Transzendenz. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://de.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

<sup>5</sup> **Frederick Irving Herzberg** war ein angesehener US-amerikanischer Professor der Arbeitswissenschaft und der klinischen Psychologie. Er stellte die Zwei-Faktoren-Theorie der menschlichen Bedürfnisse auf. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)

<sup>6</sup> **Die 2-Faktoren-Theorie** von **Herzberg** macht deutlich, dass primär die sogenannten „Motivatoren“ zu Arbeitszufriedenheit beitragen. Solche „Motivatoren“, auch als „intrinsische Faktoren“ bezeichnet, sind z.B.: Persönlicher Erfolg, Anerkennung, Inhalt der Arbeit, Verantwortung, Möglichkeit des Vorwärtkommen und Persönliche Entwicklung. Vgl. <https://www.jbt.de/mitarbeitermotivation-die-2-faktoren-theorie-von-herzberg/>

## 2 Zum Begriff der Ambivalenz

„Wodurch die Menschen in die größten Unsicherheiten und Zweifel kommen, das sind die Ähnlichkeiten der Dinge.“

(Lü Bu We)<sup>7</sup>

Ich stehe vor einem Regal im Bauhaus, möchte mir einen Akkuschauber kaufen. 13 Stück zähle ich am Regal. Ich beginne, die Beschreibungen zu studieren. Sie sind für mich nur bedingt aussagekräftig. Suche einen Verkäufer, nach 15 Minuten habe ich einen gefunden. Er erklärt mir ein paar Dinge, wirklich hilfreich und entscheidungsrelevant ist das nicht.

Schließlich will ich intuitiv ein eher günstiges Gerät um 99,99 Euro nehmen. Möchte eigentlich nur ein einfaches Regal montieren. Doch dann erinnere ich mich an den Gartenzaun, den ich vor etlichen Jahren montieren wollte: Nach der zehnten Zaunlatte blieben die Schrauben auf halben Weg stecken, der Bohrer brachte nicht die Kraft auf, sie fix in die nötige Tiefe zu schrauben und gab schließlich seinen Geist gänzlich auf. Natürlich „rentierte sich eine Reparatur nicht“. Die hätte, falls überhaupt möglich, das dreifache eines Neugerätes gekostet.

Also orientiere ich mich an einer höheren Preisklasse. Ein „Markengerät“ (AEG, Bosch?) oder doch ein etwas billigeres „No-name-Produkt“? Ich greife schon zu Bosch, da fällt mir ein: selbst die sogenannten „Markengeräte“ werden heute irgendwo produziert - wo halt die Produktionskosten niedrig sind. Von wegen „Marke“ - das ist doch nur noch Verkaufsschmäh. „Echte Solingen Qualität“ findet man heute nur mehr im Antiquitätenladen.

Nun, schlussendlich - nach einer Stunde Such- und Entscheidungsprozess -, greife ich doch zu einer teureren Marke. Das gibt mir ein etwas „besseres Gefühl“. Aus dem ursprünglich angepeilten Preis von rund 100 Euro sind 324,90 Euro geworden. Das dämpft mein „gutes Gefühl“ schon ein wenig. Das Regal, welches ich damit zusammenschrauben will, kostet 24,99 Euro.

Szenenwechsel: Ich bin auf einer Fortbildung. In der ersten Pause am Vormittag sind fünf Nachrichten auf meinem Handy. Soll ich sie abrufen oder doch „Pause“ machen? Wenn ich sie nicht abrufe, sind es in der nächsten Pause zehn Nachrichten, am Abend zwanzig. Mache ich die ganzen drei Tage, die diese Fortbildung dauert, *Digital Detox*, sind es am Ende der Veranstaltung sechzig Nachrichten.

Das kann ich mir sowieso nicht erlauben, da ich gerade an einem Projekt arbeite, welches ohnehin schon in Verzug ist. Und falls hier entscheidungsrelevante Nachrichten am Handy sind? Nicht auszudenken, wenn ich andere so lange darauf warten lassen würde!

Also rufe ich die Nachrichten ab - jetzt und in der „Pause“. Und tatsächlich: eine Mitteilung verlangt einen „sofortigen“ Rückruf. *Agiles Arbeiten* nennt man das heute.<sup>8</sup> Die 15 Minuten „Pause“ sind um. Schnaubend erreiche ich gerade noch rechtzeitig den Sitzkreis im Plenum. „Eigentlich“ wollte ich genüsslich meinen Müsliriegel verzehren und eine Tasse Kaffee schlürfen ...

<sup>7</sup> **Lü Bu We**, auch Lü Buwei (um 300 v.Chr. - 236 oder 235 v.Chr.) war ein chinesischer Kaufmann, Politiker und Philosoph. Er veranlasste als Gönner der Gelehrten (Philosophen) seiner Zeit die Abfassung einer Schrift der "vermischten Schulen" mit dem Titel *Frühling und Herbst des Lü Buwei*. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Lü\\_Buwei](https://de.wikipedia.org/wiki/Lü_Buwei)

<sup>8</sup> Vgl. Karl Wimmer (08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile\\_arbeitsmethoden.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf)

Nun aber endlich zum „Begriff“: **Ambivalenz** (lateinisch *ambo* „beide“ und *valere* „gelten“) bezeichnet einen Zustand psychischer Zerrissenheit. Dabei bestehen in einer Person sich widersprechende Wünsche, Gefühle und Gedanken gleichzeitig nebeneinander und führen zu inneren Spannungen.<sup>9</sup>

In der gehobenen Umgangssprache gebräuchlicher ist das Adjektiv **ambivalent** (zweispältig, doppelwertig, mehrdeutig, vielfältig). Eugen Bleuler verwendete den Begriff erstmals 1910 während eines Vortrags. Für ihn war die Ambivalenz ein Hauptsymptom der Schizophrenie.<sup>10</sup> Gleichwohl stellt *Ambivalenz* im Regelfall kein Symptom einer Erkrankung dar, sondern ist die im Reifeprozess erworbene Fähigkeit, auf Abwehr durch Spaltung verzichten und gegensätzliche Erlebenszustände gleichzeitig ertragen zu können.<sup>11</sup>

Im übertragenen Sinn wird mit Ambivalenz - unabhängig von einem pathologischen Verständnis des Begriffs - eine Haltung oder Vorgehensweise bezeichnet, die bisweilen mit dem Prinzip eines „sowohl als auch“ unterschiedliche, auch gegensätzliche Theorien, Konzepte, Methoden etc. benennt, die sich in der Entwicklung der Tätigkeit und Einstellung einer einzelnen Person oder Gruppe ausdrücken kann.<sup>12</sup>

Es handelt sich hier um ein „Sowohl-als-auch“ von Einstellungen und Bereitstellungen. Dass jedes Ding seine zwei Seiten haben kann, ist mit Ambivalenz nicht gemeint, solange dadurch kein innerer Konflikt hervorgerufen wird. Vielmehr ist darunter eine Dichotomie von Sichtweisen zu sehen, die gegensätzliche Reaktionen bedingen und letztlich die Fähigkeit zu einer Entscheidung im weitesten Sinne hemmen können.<sup>13</sup>

### 3 Ambivalenz als kognitive Dissonanz

*„Der Fuchs biss die Zähne zusammen, rümpfte die Nase und meinte hochmütig:  
,Sie sind mir noch nicht reif genug, ich mag keine sauren Trauben’  
Mit erhobenem Haupt stolzierte er in den Wald zurück.“*

(Aus der Fabel: *Der Fuchs und die Trauben*)

Leon Festingers<sup>14</sup> *Theorie der Kognitiven Dissonanz*<sup>15/16</sup> hat nach wie vor eine gewisse Gültigkeit. Festinger subsumiert einzelne Wahrnehmungen, Informationen, Bedürfnisse, Vermutungen, Meinungen usw. unter der Kategorie kognitive Elemente. Diese sind die Grundbausteine, aus denen sich die menschlichen Gedächtnisinhalte zusammensetzen. Wenn zwei

<sup>9</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ambivalenz>

<sup>10</sup> Vgl. Karl Wimmer (03/2019): *Wenn die Seele leidet. Psychische Erkrankungen und ihre Erscheinungsformen*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/psychische\\_erkrankungen.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/psychische_erkrankungen.pdf)

<sup>11</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ambivalenz>

<sup>12</sup> Vgl. ebenda.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda.

<sup>14</sup> **Leon Festinger** (1919-1989) war ein US-amerikanischer Sozialpsychologe, der hauptsächlich durch seine Theorie der kognitiven Dissonanz, die Theorie des sozialen Vergleichs und seine Experimente bekannt wurde. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Leon\\_Festinger](https://de.wikipedia.org/wiki/Leon_Festinger)

<sup>15</sup> Leon Festinger: *Theorie der Kognitiven Dissonanz*; Huber Verlag 2012, unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1978, Verlag Hans Huber, hrsg. von Martin Irle.

<sup>16</sup> **Kognitive Dissonanz** bezeichnet in der Sozialpsychologie einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand. Er entsteht dadurch, dass ein Mensch unvereinbare Kognitionen hat (Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten). Kognitionen sind mentale Ereignisse, die mit einer Bewertung verbunden sind. Zwischen diesen Kognitionen können Konflikte („Dissonanzen“) entstehen.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive\\_Dissonanz](https://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive_Dissonanz)

kognitive Elemente zueinander im Widerspruch stehen, sodass das eine in gewisser Hinsicht das Gegenteil des anderen ausdrückt, entsteht Dissonanz (Konflikt).

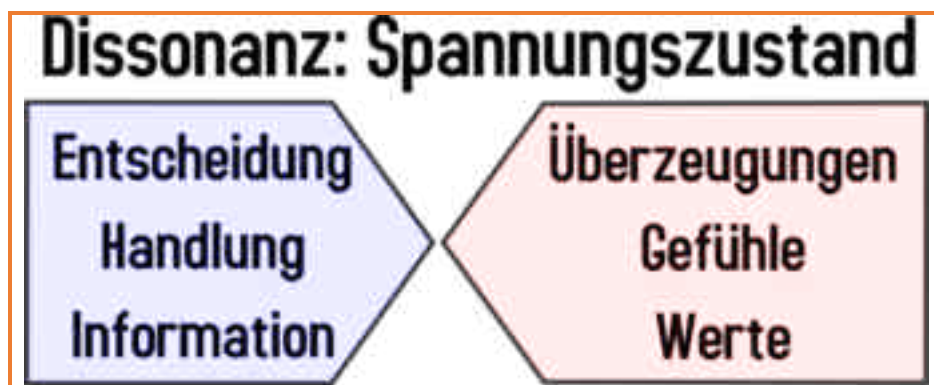


Abb. 1: Leon Festingers (vereinfachtes) Modell der *Kognitiven Dissonanz*<sup>17</sup>

Festinger zufolge tritt kognitive Dissonanz unter anderem auf,

- wenn man eine Entscheidung getroffen hat, obwohl die Alternativen ebenfalls attraktiv waren;
- wenn man eine Entscheidung getroffen hat, die sich anschließend als Fehlentscheidung erweist;
- wenn man gewahr wird, dass eine begonnene Sache anstrengender oder unangenehmer wird als erwartet;
- wenn man große Anstrengungen auf sich genommen hat, nur um dann festzustellen, dass das Ergebnis den Erwartungen nicht gerecht wird;
- wenn man sich konträr zu seinen Überzeugungen verhält, ohne dass es dafür eine externe Rechtfertigung (Nutzen/Belohnung oder Kosten/Bestrafung) gibt.<sup>18</sup>

Grundlage von Festingers Theorie sind folgende Hypothesen:

- Das Vorhandensein von Dissonanz wird als unangenehmer Spannungszustand erlebt und übt auf den Menschen Druck aus, diesen zu beseitigen oder zu reduzieren. Die Stärke des Drucks zur Dissonanzreduktion ergibt sich aus der Stärke der Dissonanz.
- Die Dissonanz zwischen zwei kognitiven Elementen kann nicht größer sein, als notwendig ist, um das weniger widerstandsfähige der beiden Elemente zu ändern. Der Grund ist, dass sich zum Zeitpunkt größtmöglicher Dissonanz das weniger widerstandsfähige Element ändern würde - die Dissonanz wäre somit beseitigt.<sup>19</sup>

Das bedeutet, dass Menschen konsonante Kognitionen als angenehm empfinden und daher aktiv suchen. Daher versuchen Menschen u. a., dissonante Informationen zu vermeiden (*Seeking-and-Avoiding-Hypothese*). Die Folge des geschilderten Verhaltens ist die selektive Wahrnehmung von Informationen, also beispielsweise von dargebotenen Medieninhalten. Menschen neigen dazu, einmal getroffene Entscheidungen zunächst beizubehalten oder zu rechtfertigen. Deshalb werden alle neuen Informationen, die zu der getroffenen Entscheidung in Widerspruch stehen, tendenziell abgewertet, während alle konsonanten Informationen tendenziell aufgewertet werden. Erst wenn die durch die Dissonanz erzeugte innere

<sup>17</sup> Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive\\_Dissonanz](https://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive_Dissonanz)

<sup>18</sup> Vgl. ebenda.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda.

Spannung zu groß wird, also die individuelle Toleranzschwelle überschreitet, ändert das Individuum die getroffene Entscheidung, um so Erfahrung und Entscheidung wieder zur Konsonanz zu bringen. Je toleranter und veränderungsbereiter ein Mensch ist, desto geringer seien die durch neue Informationen erzeugten Spannungen (d. h. die empfundene Dissonanz).<sup>20</sup>

#### 4 Ambivalenz als Treiber zur Veränderung

„Was die Welt vorwärtstreibt, ist nicht die Liebe, sondern der Zweifel.“

(Peter Ustinov, engl. Schriftsteller und Schauspieler, 1921-2004)

Die „Veränderung“ kann zwei Richtungen nehmen. Die erste wurde im vorigen Kapitel bereits angedeutet: Selektion von Wahrnehmung, Festhalten an starren Überzeugungen usw. Diese Form der im Inneren stattfindenden Konsonanzbildung mag spannungsreduzierend wirken, doch wohl nur selten hilfreich und angemessen im Sinne konstruktiver Veränderung.

Diese Verdrängung oder Umdeutung der „Realität“ kommt in der Fabel *Der Fuchs und die Trauben*<sup>21</sup> zum Ausdruck: Nachdem der Fuchs sein Begehren nach den köstlichen, süßen Trauben wiederholt durch ergebnislose Sprünge nicht stillen konnte, weil sie schlicht und einfach zu hoch oben hingen und er sich und den oben sitzenden Vögeln seine Niederlage nicht eingestehen wollte, veränderte er seine innere Deutung und sprach: *Die Trauben sind ohnehin zu sauer!* Und löste damit seinen Spannungszustand.

Eine Form, die steigende Komplexität in der Welt auf kognitiver Ebene zu bewältigen, ist, sie im eigenen Denken überschaubar, begreifbar und erklärbar zu machen. „Verschwörungstheorien“<sup>22</sup> sind neuerdings eine zunehmend beliebte Variante dazu, indem man nicht oder

<sup>20</sup> Vgl. ebenda.

<sup>21</sup> **Der Fuchs und die Trauben** ist eine Fabel, die dem griechischen Fabeldichter **Äsop** zugeschrieben wird. In dieser Fabel zeigt sich ein Fuchs verächtlich über die Trauben, die er nicht erreichen kann: „Der Fuchs biss die Zähne zusammen, rümpfte die Nase und meinte hochmütig: „Sie sind mir noch nicht reif genug, ich mag keine sauren Trauben.“ Mit erhobenem Haupt stolzierte er in den Wald zurück.“

Die Fabel karikiert den unehrlichen Umgang mit einer Niederlage: Um sich nicht eingestehen zu müssen, dass er die Trauben nicht erreichen kann, behauptet der Fuchs, sie gar nicht erreichen zu wollen.

In der Psychologie wird ein solches Schönreden eines Versagens auch als Rationalisierung oder Kognitive-Dissonanz-Reduktion bezeichnet. Hierbei wird versucht, einer konfliktären Situation nachträglich einen rationalen Sinn zu geben. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Der\\_Fuchs\\_und\\_die\\_Trauben](https://de.wikipedia.org/wiki/Der_Fuchs_und_die_Trauben)

<sup>22</sup> Als **Verschwörungstheorie** wird im weitesten Sinne der Versuch bezeichnet, einen Zustand, ein Ereignis oder eine Entwicklung durch eine Verschwörung zu erklären, also durch das zielgerichtete, konspirative Wirken einer meist kleinen Gruppe von Akteuren zu einem oftmals illegalen oder illegitimen Zweck. In der Forschungsliteratur werden häufig unterschieden (nach Armin Pfahl-Traughber):

- **Verschwörungshypothesen** (auch *Zentralsteuerungshypothesen*) und
- **Verschwörungsideologien und Verschwörungsmmythen**

Verschwörungshypothesen machen rationale, überprüfbare und dadurch falsifizierbare oder verifizierbare Aussagen über angenommene Verschwörungen; Beispiele hierfür sind Vermutungen über die Watergate- oder die Iran-Contra-Affäre, die bereits vor deren Aufklärung aufgestellt und schließlich bestätigt wurden. Verschwörungsideologien immunisieren ihre stereotypen und monokausalen Vorstellungen über Verschwörungen gegen kritische Revision; ein Beispiel hierfür ist die Annahme, die Mondlandung 1969 hätte nicht wirklich stattgefunden, die Aufnahmen vom Mond wären auf der Erde gemacht worden. Verschwörungsmmythen sind Verschwörungsideologien, deren angebliche Verschwörer zudem keine real existierenden, sondern erfundene Personen sind. Der in der breiten Öffentlichkeit benutzte Begriff *Verschwörungstheorie* wird zumeist im Sinne von *Verschwörungsideologie* oder *Verschwörungsmmythos* benutzt und somit kritisch oder abwertend verwendet. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Verschwörungstheorie>

schwer Erklärbares einen engen Rahmen gibt, der quasi kausale Zusammenhänge und Erklärungsschemata liefert. So sind es halt einige wenige Menschen auf der Welt, die da oder dort die Fäden ziehen, - so wie an einem Mobile - und damit Aktivitäten und Geschehnisse mit weltweiter Auswirkung in Gang setzen. So war es halt Bill Gates, der das Corona-Virus in einem Labor entwickeln lies um in der Folge mit seiner Impfkampagne viel Geld zu machen.<sup>23</sup>

Unsere sozial konstruierte Welt wird zweifellos ambivalenter, mehrdeutiger, reicher an Widersprüchen und Komplexität. Das Akronym **VUCA** fasst diesen Trend in einem Wort zusammen und meint: Volatility (Volatilität, Schnelllebigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und die Ambiguity (Ambivalenz, Mehrdeutigkeit, Widersprüchlichkeit). Diesen Umstand zu meistern stellt neue Anforderungen, z. B. auch auf der Arbeitsebene. Methoden des „agilen Arbeitens“ gewinnen an Bedeutung.<sup>24</sup>

*„Unsere Zeit braucht weniger Überzeugungen und mehr Zweifel.  
Es sind die Zweifel, die Menschen vereinen. Ihre Überzeugungen trennen sie.“*  
(Peter Ustinov; in: *Der alte Mann und Mister Smith*)<sup>25</sup>

Der Zweifel öffnet Türen - für Suchprozesse, für Neues, für Entwicklung. Überzeugungen hingegen sind wie geschlossene Türen, stellte der 2004 verstorbene Schriftsteller und Schauspieler Peter Ustinov fest.

*„Ich habe keine definitive Überzeugung - eigentlich von nichts. Ich weiß nur, dass ich geboren wurde und existiere, und es ist mir, als ob ich getragen würde. Ich existiere auf der Grundlage von etwas, das ich nicht kenne.“* (Carl Gustav Jung, 1875-1961)

Worum es geht, ist eben nicht, die Welt zu trivialisieren, sondern sich dieser zunehmenden Komplexität, der Ambivalenz - und damit dem Zweifel - zu stellen und (neue) Formen des Umganges damit zu finden - und zwar gemeinsam, nicht im Alleingang. Darum, und um die konstruktive Nutzung von Ambivalenzen soll es im Folgenden gehen.

## 5 Der Mensch und sein Wirken in der Welt

*„Was ein Mensch an Gutem in die Welt hinausgibt, geht nicht verloren.“*  
(Albert Schweitzer, 1875-1965)<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Bill und Melinda Gates haben das Coronavirus erschaffen, um die Welt zu regieren und die Menschheit durch Zwangsimpfungen zu kontrollieren. Vgl. Frankfurter Rundschau vom 14.05.2020; in: <https://www.fr.de/politik/corona-krise-bill-gates-virus-verbindungen-who-verschwoerung-13759001.html>

<sup>24</sup> Vgl. Karl Wimmer (08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile\\_arbeitsmethoden.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf)

Carsten C. Schermuli, SRH Hochschule Berlin; in: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.

André Häusling / Esther Römer / Nina Zeppenfeld: *Praxisbuch Agilität*; Haufe 2017.

<sup>25</sup> Peter Ustinov: *Der alte Mann und Mr. Smith*; List 2000.

<sup>26</sup> **Ludwig Philipp Albert Schweitzer** war ein deutsch-französischer Arzt, Philosoph, evangelischer Theologe, Organist, Musikwissenschaftler und Pazifist. Er gilt als einer der bedeutendsten Denker des 20. Jahrhunderts. Schweitzer, der „Urwaldarzt“, gründete ein Krankenhaus in Lambaréné im zentralafrikanischen Gabun.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Schweitzer](https://de.wikipedia.org/wiki/Albert_Schweitzer)  
<https://www.careelite.de/menschlichkeit-zitate-sprueche/>

Der Mensch ist ein komplexes Wesen und in ständiger Interaktion mit der ihn umgebenden Mitwelt. Ist diese Mitwelt oder Umwelt dergestalt, dass er in eine Form von Überforderung gerät und gibt es keine äußere Instanz, die ihn davon abhält, schützt oder befreit, so ist er auf sich selbst angewiesen, diesen Zustand zu lösen, sofern er seine Gesundheit und Leistungsfähigkeit dauerhaft bewahren möchte.

Doch wie geht das? Gute Tipps und Ratschläge greifen offenbar - meistens jedenfalls - zu kurz. Wir müssen also etwas tiefer schauen. Offensichtlich ist, dass Menschen mit objektiv quasi gleichen Situationen und Anforderungen völlig unterschiedlich zurechtkommen. Was für den einen ein Kinderspiel ist, scheint einen anderen völlig zu überfordern.

Woran liegt das? Sicherlich einmal in seiner grundsätzlichen Konstitution. Es gibt nun einmal „stärkere“ und weniger starke Personen - körperlich wie mental. Zudem sind die Fähigkeiten der Menschen auch unterschiedlich ausgeprägt. Was ein Mensch gelernt und gut trainiert hat, wird er besser beherrschen, wie jemand, der sich damit nicht oder kaum beschäftigt hat. Übung macht den Meister, die Meisterin, heißt es.

In diesem Sinne ist es sicherlich bedeutsam, dass der Mensch und seine Aufgabe(n) möglichst stimmig zusammenfinden. Doch wir betrachten hier ein spezielles Moment: Das Thema Ambivalenz versus Entschlossenheit. Wenn ein Mensch an der Komplexität der an ihn gestellten Anforderungen zu leiden beginnt oder vielleicht sogar daran scheitert, dann mag dies mitunter damit zu tun haben, dass er zu wenig rasch, treff- und selbstsicher die nötigen Entscheidungen - und damit Abgrenzungen - trifft.

Es kann natürlich sein - und das wird auch häufig der Fall sein -, dass die äußeren Umstände das rasche und sichere Treffen von Entscheidungen erschweren. Doch gerade dann ist der Mensch verstärkt auf seine inneren Instanzen und ihre Navigationshilfe angewiesen.

Schauen wir uns einmal ein derartiges Wechselwirkungsschema an: Die Umwelt - berufliche, private und sonstige -, stellt Anforderungen an den Menschen als Ganzes. Auch wenn im beruflichen Kontext meist nur der fachlich-kompetente Teil eines Menschen gefordert ist, so treffen die Anforderungen doch den Menschen in seiner Ganzheit.

Psychologisch wird der Mensch - in nahezu allen Schulen - differenziert betrachtet: Es gibt so etwas wie einen „inneren Kern“, häufig als das Selbst, die Person, oder Persona bezeichnet und einer „äußeren Schale“, vielfach auch als das ICH bezeichnet.

Das ICH ist jene Instanz, die nach außen hin agiert und reagiert, sozusagen die vermittelnde und handelnde Instanz - also unser Verhalten im weitesten Sinne. Die Person oder Persona im Hintergrund ist jene Instanz oder Wesenheit, die erspürt, resoniert, mitschwingt. Sie gibt innere „Antwort“ auf das äußere Verhalten des ICH, ein Echo aus der Tiefe heraus.

Die PERSON oder PERSONA<sup>27</sup> ist aber nicht nur eine fühlende, schwingende Wesenheit. Sie birgt auch das Gespür als Ganzes, quasi „die Summe des Fühlens“, welches man in seinem historischen Aufbau auch als Sinnkonzept oder „Gewissen“ bezeichnen kann. In der Tiefe seines Wesens, seiner Persona spürt der Mensch, was für ihn Sinn macht, was er also

---

<sup>27</sup> Zurückverfolgen lässt sich der Ausdruck „**persona**“ bis zu Homer, wo er als Bezeichnung für das Gesicht eines Menschen oder gelegentlich eines Gottes Verwendung fand. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Person>



für gut und richtig empfindet und wie sich diese innere Antwort auf das äußere (Ein-) Wirken zu einem stimmigen Ganzen zusammenreimt.

Ein Mensch, der abgekoppelt ist von diesem inneren Echo oder verlernt hat, es wahrzunehmen - oder ihm schlicht und einfach nicht vertraut, der wird unweigerlich unter Ambivalenzen leiden. Ein Mensch hingegen, der gelernt hat, sein Gespür erstens authentisch wahrzunehmen und zweites diesem auch zu vertrauen, der wird drittens entschieden klarer und sicherer nach außen - über die ICH-Instanz - stimmige Entscheidungen treffen und die nötigen Handlungen setzen.

Dazu ein bildhaftes Schema:

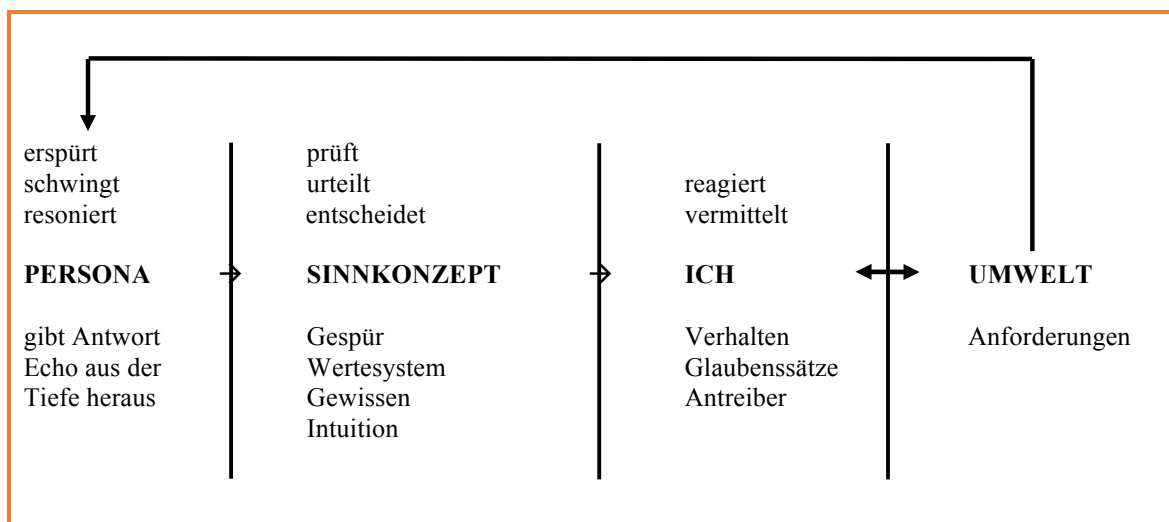


Abb. 2: Der Mensch und seine Wirkmechanismen in Beziehung mit der Umwelt

Zur Erklärung: Der Mensch ist eingebettet in eine Umwelt/Mitwelt (z.B. einen beruflichen Kontext, Familie usw.). Diese Umwelt stellt situative Anforderung. Die PERSONA (Person, Persönlichkeit) nimmt diese Anforderungen ganzheitlich auf, sie erspürt, resoniert, gibt eine innere, gefühlsmäßige Antwort auf die äußeren Umstände.

Aus der PERSONA heraus entwickelt sich im Laufe des Lebens so etwas wie ein individuelles SINNKONZEPT und Wertesystem, ein ganzheitliches Gespür für die Gegebenheiten der „Realität“. Aus dem heraus formt sich auch so etwas wie ein „Gewissen“.<sup>28</sup> Das personale Gewissen ist jene Instanz in mir, die mir sagt, ob und wie ich mein Tun in der Welt vor mir selber rechtfertigen kann. Ob ich mir im Spiegel in die Augen schauen kann und im eigenen Urteil vor mir selber bestehen kann.

Ebenso beinhaltet das Sinnkonzept ein intuitives, „ahnendes“ Gespür. Das Sinnkonzept hat die Funktion zu prüfen, zu urteilen und zu entscheiden, was stimmig, gut und richtig ist in der jeweiligen Situation und wofür es wert ist einzutreten und ggfs. zu kämpfen.

<sup>28</sup> Das **Gewissen** wird im Allgemeinen als eine besondere Instanz im menschlichen Bewusstsein angesehen, die bestimmt, wie man urteilen soll und die anzeigt, ob eine Handlungsweise mit demjenigen übereinstimmt bzw. nicht übereinstimmt, was ein Mensch als für sich richtig und stimmig ansieht. Es *drängt*, aus ethischen, moralischen und intuitiven Gründen, bestimmte Handlungen auszuführen oder zu unterlassen. Entscheidungen können als unausweichlich *empfunden* oder mehr oder weniger *bewusst* – im Wissen um ihre Voraussetzungen und denkbaren Folgen – getroffen werden (Verantwortung). Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Gewissen>

Die jeweiligen Botschaften daraus werden dem ICH übermittelt. Das ICH reagiert, vermittelt und kooperiert mit der Umwelt. Es bringt sozusagen das sichtbare Verhalten nach außen. Ist die PERSONA stark und das persönliche SINNKONZEPT gut ausgeprägt sowie das ICH auch nach innen hin offen und wach, so entsteht daraus eine gute Chance, nach außen, zur UMWELT hin rasch und stimmig, treffsicher zu entscheiden und wirksam zu handeln.

Ist hingegen die PERSONA schwach und das personale SINNKONZEPT kaum ausgeprägt, so bekommt das ICH aus dem Inneren keine (stimmigen) Botschaften und ist in seiner Orientierung ausschließlich auf die Signale, auf das Feedback von außen, von der UMWELT angewiesen. In diesem Fall bezieht es seine Sicherheit und seine Entscheidungskraft ausschließlich aus der UMWELT.

Das macht den Menschen abhängig von seiner Umwelt. Er ist ihr quasi ausgeliefert. Bekommt er von dort keine schützenden und unterstützenden Kräfte, ist aber dennoch darauf angewiesen und bemüht, sein Selbst aufrecht zu erhalten, so wird er ALLES dafür geben, den Anforderungen seiner UMWELT zu entsprechen - bis hin zur Selbstaufgabe.

Solche Menschen sind häufig Mitläufer, treue, gehorsame Gefolgsleute, ohne jemals nach einem Sinn ihres Handelns zu fragen.

Äußere Anforderungen, innere Antreiber, alte Glaubenssätze (Beliefs) usw. werden die Herrschaft über sein Verhalten übernehmen und - sofern kein äußerer Beschützer rechtzeitig in Erscheinung tritt - seine Existenz (Gesundheit etc.) früher oder später schädigen.

Zu diesen Faktoren und deren Mobilisierung im Einzelnen:

## 6 Zugang zum Fühlen finden

*„Konflikte sind nur lösbar, wenn Gefühl und Verstand in Einklang gebracht werden.“*  
(Helmut Glaßl)<sup>29</sup>

„Gefühlskalt“ zu sein mag ein Schutz davor sein, emotional verletzt zu werden. Wenn wir nichts fühlen, dann kann uns auch niemand mehr weh tun. Aber all das Gute bekommen wir leider auch nicht mehr mit. Wir leben in einer Leere und fühlen uns nicht mehr lebendig. Und diese Leere ist noch viel unerträglicher, als der schlimmste körperliche Schmerz. Wir leben zu sehr in unserem Kopf, spüren unseren Körper nicht mehr und können auch nicht mehr richtig entspannen und loslassen. Und vor allem: wir verlieren auch die Orientierung im Leben.

Unsere Gefühle und Emotionen sind unser Leitsystem.<sup>30</sup> Sie geben uns Feedback darüber, ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden. Gefühle machen uns auch lebendig. Nur wenn wir fühlen, dann sind wir auch „im Leben zuhause“.

<sup>29</sup> **Helmut Glaßl**, geboren 1950 in Gebesee/Thüringen, Dipl.-Ing., Aphoristiker. Der Autor entdeckte nach seiner Berufstätigkeit den besonderen Reiz des Verfassens von Aphorismen für sich. Es folgten Veröffentlichungen in verschiedenen Publikationen und Portalen.

Vgl. <https://www.aphorismen.de/autoren/person/10878/Helmut+Glaßl>

Zitiert in: <https://smart-fuehren.de/die-30-besten-leadership-zitate/>

<sup>30</sup> Vgl. Karl Wimmer (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/emotionen\\_als\\_navigatoren.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/emotionen_als_navigatoren.pdf)

Die moderne Neurowissenschaft macht uns bewusst, dass es kein wirksames Lernen und keine wirksame (Verhaltens-) Veränderung gibt ohne Zugang zum Fühlen. Nur wenn wir von etwas „berührt“ werden, wird das einen „nachhaltigen“ Widerhall in uns erzeugen. Gefühl ist ein Berührtsein, eine auftauchende Kraft, eine innere Bewegung. Indem ich mit etwas oder jemanden authentisch in Beziehung trete, es auf mich ein-wirken lasse, komme ich unweigerlich mit dem Fühlen und damit mit meinem Lebendigkeit und meiner Lebenskraft in Kontakt.

Diese Lebenskraft, die dadurch immer wieder aufs Neue genährt wird, hält mich einerseits wach und vital, andererseits entsteht über den kontinuierlichen Prozess des Fühlens nach und nach so etwas wie authentisches und intuitives Gespür. Wir „wissen“ immer sicherer und spüren quasi im Vorfeld von Ereignissen, was es braucht, um diese Ereignisse gut bewältigen zu können.

Das geht sogar in die digitalisierte Welt hinein. Ich kenne Berichte von Menschen, die sagen: 50 Anrufe im Speicher - und wenn ich diesen aufrufe, dann weiß ich sofort, welche zwei davon relevant sind und sogleich beantwortet werden müssen. Oder ich weiß bei einem Anruf untrüglich, ob ich dieses Telefonat annehmen muss oder nicht. Ähnlich mit den e-mails.

Andererseits sagen mir Menschen, die seit zwanzig Jahren oder länger in einem bestimmten beruflichen Kontext tätig sind, sie können nicht planen, weil sich sowieso ständig alles ändere. Damit haben sie einerseits sicherlich recht, andererseits: Wenn ich zwanzig Jahre in einem bestimmten Umfeld tätig bin, dann habe ich entweder ein Gespür entwickelt für die Dynamiken in diesem Feld - niemals ändert sich ständig alles -, derart chaotisch sind die Umstände selten. Oder ich habe diese Ebene des Gespürs für die Umstände in diesem Feld (noch) nicht ausreichende als Quelle meiner Handlungskompetenz erschlossen.

Wenn wir beginnen, uns stärker - oder überhaupt - in Achtsamkeit zu üben, werden wir unweigerlich mit dem Fühlen konfrontiert. Es gibt keine Achtsamkeit ohne Fühlen.<sup>31</sup> Menschen, denen der authentische Zugang zum Fühlen - und damit auch zur Liebe -, fehlt, sind extrem gefährdet, auf die „schiefe Bahn“ zu geraten, sich und anderen großen Schaden zuzufügen.<sup>32</sup>

## 7 Zugang zum Sinn finden

*„Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden.“*

(Viktor E. Frankl, 1905-1997)

Viktor Frankl<sup>33</sup> gilt wohl als der *Grandseigneur* des Sinnkonzepts.<sup>34</sup> Seine Existenzanalyse und Logotherapie fand und findet weltweit große Beachtung und Anwendung. Der Wille

<sup>31</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/achtsamkeit.pdf>

<sup>32</sup> Vgl. Karl Wimmer (09/2019): *Liebe als Motivkraft – und ihre Antagonisten. Über das Wesen der stärksten Kraft im Universum*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/liebe\\_als\\_motivkraft.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/liebe_als_motivkraft.pdf)

<sup>33</sup> **Viktor Emil Frankl** (1905-1997) war ein österreichischer Neurologe und Psychiater. Er begründete die Logotherapie und Existenzanalyse, die vielfach auch als die „Dritte Wiener Schule der Psychotherapie“ bezeichnet wird. Eines seiner bekanntesten Werke ist das im Jahr 1946 erschienene Buch ... *trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*, in dem Frankl seine Erlebnisse und Erfahrungen in vier verschiedenen Konzentrationslagern, darunter Auschwitz, während des Zweiten Weltkriegs schildert. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Viktor\\_Frankl](https://de.wikipedia.org/wiki/Viktor_Frankl)

<sup>34</sup> Vgl. Viktor E. Frankl: *Der Wille zum Sinn*; Hogrefe 2015. Sowie: *Über den Sinn des Lebens*; Beltz 2019.

zum Sinn und die Suche nach dem Sinn, ist eine entscheidende Kraft im Menschen - nach innen und nach außen.

Menschen, die einen echten Sinn im Tun, im Sein und im Leben gefunden haben, bringt fast nichts mehr aus der Bahn. Große Vorbilder in der Welt gibt es dazu mehr als genug. An solchen Modellen können wir auch im Kleinen Anteil nehmen. Voraussetzung ist, dass wir den „Faktor Sinn“ hier korrekt und im umfassenden Verständnis anwenden.

Der häufige Ausdruck: das ist sinnlos, unsinnig usw. mag in Bezug auf die momentane Situation oder Aufgabe zutreffen. Wesentlich ist, ob ich einen Sinnzusammenhang in einem größeren Rahmen herzustellen imstande bin. Sinnempfinden ist auch nicht gleichzusetzen mit Glückempfinden oder Wohlbefinden. Das mag sich als Folge im Zusammenhang mit einem erfüllten Sinnerleben einstellen, ist jedoch grundsätzlich eine andere Dimension.

Eine Aufgabe mag im Moment unangenehm sein. Das Windelwechseln eines Babys wird wohl selten als Genuss empfunden. Wenn ich aber meine Aufgabe als Vater/Mutter im größeren Kontext erkenne - dem Baby die bestmögliche Betreuung und Zuwendung zu geben, um ihm das tiefe Gefühl der Geborgenheit und Liebe mit auf seinen Weg zu geben, dann macht auch diese, im Detail eher unangenehme Aufgabe, sehr viel Sinn und sie wird mir viel weniger unangenehm erscheinen.

Wenn ich in einer Funktion tätig oder mit einer Aufgabe betraut bin, der ich auch in einem größeren Zusammenhang in keiner Weise einen Sinn abringen kann, dann bin ich im für mich falschen System. Der Sinn liegt dann wohl eher darin, den Kontext zu wechseln.

Langandauernde Sinnlosigkeitsgefühle bedeuten, am Wesentlichen vorbeileben. „Wer ein WARUM zum Leben hat, erträgt fast jedes WIE“, sagte Nietzsche.<sup>35</sup> Viktor Frankl hat diese Resilienz<sup>36</sup> in seiner Psyche verspürt: Er hat daraus die Kraft geschöpft, vier Konzentrationslager zu überleben, weil er wusste: auf ihn wartet eine Aufgabe, für die es wert ist zu Leben. Auch Widerstandskämpfer wussten, wofür sie ihr Leben aufs Spiel setzten und mitunter auch opferten. Eine derartige Zivilcourage<sup>37</sup> ist nur möglich mit einem intensiven Sinnempfinden.

Manche von uns sehen das heute im übertragenen Sinn so: Ich erleide die noch vor mir liegenden zehn oder zwanzig Arbeitsjahre als schicksalhaftes Los, weil dann die erlösende Rente auf mich wartet. Nun ja, so kann man auch Sinn konstruieren ...

Frankl eröffnet uns drei Wege oder Straßen zur Sinnfindung: „Sinnfindung durch Werteverwirklichung“, so lautet die zentrale Formel der Sinntheorie. Dem Menschen bewusste Werte lassen sich - so Viktor Frankl - auf ‚drei Hauptstraßen‘ in Lebenssinn ‚ummünzen‘. Die erste Straße ‚hin zum Sinn‘ ist die, ein Werk zu schaffen. Die zweite besteht darin, etwas oder jemanden zu erleben, das einen erfüllt und erfreut. Im Dienst an einem Thema oder in der Hingabe an eine Sache oder zu einer Person [die man jedoch nicht selbst ist!], verwirklichen wir uns mit Orientierung auf Sinn. Die dritte Straße können Menschen letztlich zum Beispiel

<sup>35</sup> **Friedrich Wilhelm Nietzsche** (1844-1900) war ein deutscher klassischer Philologe und Philosoph. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Nietzsche](https://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Nietzsche)

<sup>36</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/resilienz.pdf>

<sup>37</sup> Vgl. Karl Wimmer (08/2019): *Zivilcourage – Über die Kunst, sozial mutig zu sein*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/zivilcourage.pdf>

dann gehen, wenn sie von einer Situation des Schreckens oder Leidens konfrontiert werden, das seinerseits zwar unumkehrbar ist, bei genauem Hinschauen es jedoch bis zum letzten die Möglichkeit offenhält, eine Tragödie in einen Triumph zu verwandeln. Unzählige Beispiele stehen uns für diese besondere Gabe des Menschen, selbst in Grenzsituationen über sich hinauszuwachsen vor Augen.<sup>38</sup>

*„Kein Psychiater, kein Psychotherapeut kann einem Kranken sagen, was der Sinn ist, sehr wohl aber, dass das Leben einen Sinn hat, ja - mehr als dies: dass es diesen Sinn auch behält, unter allen Bedingungen.“* (Viktor E. Frankl)

## 8 Die Person und ihre Entscheidungskompetenz stärken

*„Viel mehr als unsere Fähigkeiten sind es unsere Entscheidungen, die zeigen, wer wir wirklich sind.“*  
(Joanne K. Rowling)<sup>39</sup>

„Die Person kann man nicht ändern - nur sein Verhalten.“ Diese Worte eines Managementprofessors aus den 1970er Jahren klingen mir bis heute im Ohr. Das war damals eine weit verbreitete, gängige Meinung - auch in der Wissenschaft. Und so doktorte man halt am Verhalten der Menschen herum - bevorzugt mit Verhaltensratschlägen. Die kognitive Verhaltenstherapie kam damals neben der bzw. ergänzend zur behavioristischen Konditionierungspsychologie auch verstärkt ins Spiel und so schien es schier perfekt: je bewusster ein Mensch sein Verhalten kognitiv reflektierte, desto leichter könne er es ändern.

Heute wissen wir: man kann über sein Verhalten so viel nachdenken wie man will - allein damit ändert man überhaupt nichts oder nur wenig. Jedenfalls nichts Wesentliches. Bekanntlich ist die kognitive Verhaltenstherapie in vielen Fällen dennoch sehr hilfreich, doch nicht aufgrund dessen, was sie an Wirkprinzipien vorgibt, wie verschiedene Forscher feststellen, z.B. der Neurowissenschaftler Gerhard Roth.<sup>40</sup>

Veränderung wird erst dann wirksam, wenn sie das Gehirn verändert, stellt auch der Psychotherapieforscher Klaus Grawe (2004) fest.<sup>41</sup> Dazu braucht es einen tiefergreifenden Kontakt mit der Person, mit dem „Wesentlichen“ des Menschlichen. Dort muss etwas zum Schwingen, Wachsen und Reifen gebracht werden. Banal ausgedrückt: es braucht neue „Verdrahtungen“ im Gehirn.

Wie stärken wir also das Wesentliche eines Menschen, die Person bzw. Persona? Wie gesagt: jedenfalls nicht allein über „Einsicht“. Wenn mir in der Beratung jemand erzählt, dass er sich völlig überfordert fühle in seinem Beruf und ich ihn frage, ob er wisse, wie es anders gehen könne, dann sagt mir so mancher: ja, das wisse er schon ...

<sup>38</sup> Vgl. Krisenpraxis: *Straßen der Sinnfindung*; in: <https://www.krisenpraxis.de/tag/sinnfindung/>

<sup>39</sup> Joanne K. Rowling (\*1965) ist eine britische Schriftstellerin, die mit der Romanreihe *Harry Potter* um den gleichnamigen Zauberschüler berühmt wurde; daneben ist sie als Drehbuchautorin und Produzentin aktiv. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Joanne\\_K.\\_Rowling](https://de.wikipedia.org/wiki/Joanne_K._Rowling)

<sup>40</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Bedingungen und Wirkfaktoren in der psychotherapeutischen Veränderungsarbeit aus Sicht der modernen Neurobiologie / Gehirnforschung*;

[https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/psychotherapie\\_wirkfaktoren.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/psychotherapie_wirkfaktoren.pdf)

<sup>41</sup> Vgl. Klaus Grawe: *Neuropsychotherapie*; Hogrefe 2004.

Darauf könnte ich sagen: Wenn Sie's eh wissen - dann machen Sie es doch so. Das würde wohl wenig hilfreich sein. Oder wenn mir jemand sagt, er fühle sich unsicher in dieser oder jener Situation und wage es kaum, eine Entscheidung zu treffen, dann könnte ich sagen: Fühlen Sie sich einfach sicher und dann geht's schon! Wissen allein hilft nur selten – und „gute Ratschläge“ schon gar nicht.

Glücklicherweise haben wir heute in Beratung und Therapie Methoden zur Verfügung, die uns wirksam dabei helfen, die Person zu stabilisieren und zu stärken. Ein Beispiel dafür ist auch die systemische Aufstellungsarbeit.<sup>42</sup> Gerade was Entscheidungen und den Umgang mit Dilemmata<sup>43</sup> betrifft, so kann mitunter die **Tetralemmaarbeit** nach Matthias Varga von Kibéd nützlich und hilfreich sein.<sup>44</sup>

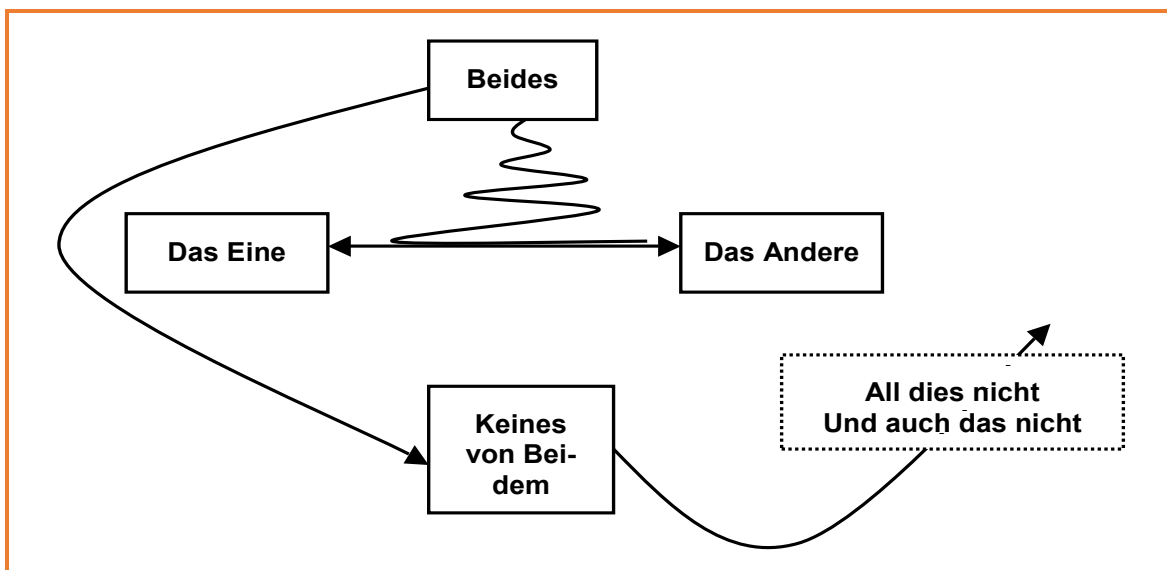


Abb. 3: Die Grundform der Tetralemma-Aufstellung nach Matthias Varga von Kibéd<sup>45</sup>

Diese Stationen werden bei einem Entscheidungsprozess durchlaufen. Der Klient kann dies als eine „Gedankenreise“ durchführen oder auch die verschiedenen Positionen auf Zettel notieren, auf den Boden legen und sich darauf stellen - oder die Positionen auch auf Sesseln sitzend durchlaufen. Vor allem das Stellen verstärkt das Feeling die Intuition, da der Körper direkter angesprochen ist. Bei den einzelnen Positionen werden alle Ideen, Assoziationen, Gefühle, die innerlich auftauchen, erfasst.

In den allermeisten Fällen bekommen die Klienten ein schier untrügliches Gefühl darüber, welche Position sich für sie am stimmigsten anfühlt. Daraus erwachsen in der Folge zumeist ganz konkrete Anregungen und Hilfen für die jeweilige Situation um die es geht, wie auch für die Entscheidungskompetenz des Klienten im Allgemeinen.

<sup>42</sup> Zur Aufstellungsarbeit im Allgemeinen siehe z.B. Karl Wimmer (08/2002): *Grundlagen der systemischen Aufstellung*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/syst.aufstellung.pdf>

<sup>43</sup> Ein **Dilemma**, auch Zwickmühle, bezeichnet eine Situation, die zwei Möglichkeiten der Entscheidung bietet, die beide zu einem unerwünschten Resultat führen. Es wird durch seine Ausweglosigkeit als paradox empfunden. Auch der Zwang zu einer Auswahl zwischen zwei positiven Möglichkeiten kann ein Dilemma sein.

Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Dilemma>

<sup>44</sup> Das **Tetralemma** in der systemischen Strukturaufstellung ist eine von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelte Adaptation eines logischen Schemas aus der indischen Logik für die Anwendung im Bereich von systemischem Coaching, Beratung und Therapie und der systemischen Strukturaufstellung.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Tetralemma\\_\(Strukturaufstellung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Tetralemma_(Strukturaufstellung))

<sup>45</sup> Vgl. Matthias Varga von Kibéd / Insa Sparrer: *Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*; Carl-Auer 2020.

Auch die Arbeit mit inneren Stimmen bzw. inneren Anteilen erweist sich häufig - mitunter auch in Zusammenhang mit Aufstellungen -, als sehr hilfreich. Die Person bekommt in der Arbeit mit dem „**inneren Team**“ wirksam zu spüren, welche innere Anteile in ihr tatsächlich wirksam sind und sie findet in der prozessualen Arbeit mit diesen Kräften zu einer authentischen Stimmigkeit und Entschiedenheit in der jeweiligen Thematik.

„Wenn das Innere vorbereitet ist, dann kann das Äußere folgen. Es geschieht dann fast wie von selbst.“  
(Johann Wolfgang von Goethe, 1749-1832)

Bei der Arbeit mit dem „**inneren Team**“ geht es darum, inneren Dispositionen und Kräfte, die in einer bestimmten (belastenden) Situation wirken, zu diagnostizieren, in ihrer Wechselwirkung zu betrachten und dieses „Team“ neu zu positionieren, so dass die Kräfte und Ressourcen im Sinne einer Lösungsorientierung möglichst optimal zum Ausdruck kommen:

1. Thema/Situation benennen, das/die Sie bearbeiten möchten: \_\_\_\_\_
2. Das „innere Team“ diagnostizieren, d.h. jene inneren Kräfte und Wirkfaktoren, die in dieser Situation wirksam sind (z.B. „ZweiflerIn“, „Selbstsichere“, „AntreiberIn“, „Gelassene“, ...).
3. Die inneren Stimmen / Botschaften dieser „Teammitglieder“ erkunden (Was sagt der/die ZweiflerIn, AntreiberIn, ...?).

„Teammitglied“	Botschaft / Aussage

4. Die „Teammitglieder“ am Boden mittels Symbolen aufstellen bzw. auflegen (z.B. mittels Papierblätter) und zwar in ihren wahrgenommenen Relationen zueinander.
5. Prozessarbeit: Intuitives Verändern der Positionen durch „erspüren“ der Stimmigkeit: was ist hilfreich im Sinne einer Lösung, welche weiteren Kräfte, Ressourcen braucht es?
6. (Sich) so lange neu positionieren, bis das Gefühl der Stimmigkeit gegeben ist. Dann dieses Bild und das damit verbundene Gefühl integrieren, d.h. mental und körperlich verankern und „mitnehmen“.

Abb. 4: Arbeit mit dem „inneren Team“<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Siehe dazu auch Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 3 - Das innere Team*; Rowohlt 2013. Weitere (Selbst-)Hilfen siehe in: Karl Wimmer (10/2018): *Selbstcoaching & Selbsthypnose. 20 Übungen zur Selbsthilfe*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/selbstcoaching\\_selbsthypnose.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/selbstcoaching_selbsthypnose.pdf)

## 9 Das Gespür als vermittelnde und entscheidungsfördernde Instanz

*„Mit unendlichem Gespür vernimmt die Seele Töne, die das Ohr nicht hört, und sieht, was den Augen verborgen bleibt, durch alle Zeiten, Räume hin und über sie hinaus. Grenzenlos, ursprünglich ist ihr Wissen - ihre Erinnerung.“*

(I Ging - das Buch der Wandlungen)

Ich hebe hier das Gespür noch einmal gesondert hervor, weil es sich dabei um einen ganz wesentlichen und entscheidungsfördernden Teil der PERSONA handelt. Das Gespür ist mehr als das Fühlen. Es beinhaltet sozusagen die „Summe des Fühlens“ - und geht noch weit darüber hinaus. Es beinhaltet auch die Fähigkeit, etwas (im Voraus) zu erfassen, zu (er-)ahnen - eben: "ein feines, sicheres Gespür, für etwas haben", manche sprechen auch von einem „sechsten Sinn“<sup>47</sup>.

Ein feines Gespür für Situationen und Konstellationen ist wichtig, um Fehleinschätzungen und somit Fehlentscheidungen zu vermeiden. Das setzt neben Antennen für die Gefühle anderer Personen, ein feines Gespür für Menschen, Situationen und Konstellationen voraus.

Wer diese „Antennen“ geschult und entwickelt hat, dem fällt es meist leicht(er), situativ angemessen, rasch und zielsicher die richtige und passende Entscheidung zu treffen. Gerade im Management ist dieser Aspekt der „Emotionalen Intelligenz“<sup>48</sup> von besonderer Bedeutung.<sup>49</sup>

## 10 Das ICH als handelnde Instanz

*„Das Ich ist das Subjekt des Handelns, die Welt ist das Objekt des Handelns. Wer unterscheiden kann, worauf es beim Handeln ankommt, der erkennt das Wichtigere und das Unwichtigere.“*

(Lü Bu We)<sup>50</sup>

Sigmund Freud sprach in seinem Strukturmodell der Psyche, auch als „psychischer Apparat“ bezeichnet, vom ICH, ES und ÜBER-ICH:

<sup>47</sup> Wissenschaftler von der Washington Universität in St. Louis (USA) konnten mittels Magnetresonanztomographie nachweisen, dass eine bestimmte Hirnregion, der *anteriore cinguläre Cortex* (ACC), ein Frühwarnsystem darstellt, das bei drohender Gefahr einer Fehlentscheidung aktiv wird. Möglicherweise empfängt diese im Frontallappen liegende Hirnregion Umgebungssignale, die auf potenzielle Gefahren hin analysiert werden. Sollte eine Situation als „gefährlich“ interpretiert werden, schlägt das System Alarm, so dass das Individuum die Möglichkeit hat, eine Änderung seines momentanen Verhaltens einzuleiten. Menschen, die auf diese Weise rechtzeitig einer Gefahrensituation entronnen sind, ohne ihre Intuition bewusst erklären zu können, führen dies dann gerne auf ihren „sechsten Sinn“ zurück. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Sinn\\_\(Wahrnehmung\)#Der\\_„sechste\\_Sinn“](https://de.wikipedia.org/wiki/Sinn_(Wahrnehmung)#Der_„sechste_Sinn“)

<sup>48</sup> Vgl. Daniel Goleman: *Emotionale Intelligenz*; Hanser 1996.

Siehe auch: [https://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale\\_Intelligenz](https://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale_Intelligenz)

<sup>49</sup> Vgl. [www.business-wissen.de/artikel/emotionale-intelligenz-fuehrungskraefte-brauchen-feine-antennen-fuer-emotionen/](https://www.business-wissen.de/artikel/emotionale-intelligenz-fuehrungskraefte-brauchen-feine-antennen-fuer-emotionen/)

<sup>50</sup> **Lü Bu We**, auch Lü Buwei (um 300 v.Chr. - 236 oder 235 v.Chr.) war ein chinesischer Kaufmann, Politiker und Philosoph. Er veranlasste als Gönner der Gelehrten (Philosophen) seiner Zeit die Abfassung einer Schrift der "vermischten Schulen" mit dem Titel *Frühling und Herbst des Lü Buwei*. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Lü\\_Buwei](https://de.wikipedia.org/wiki/Lü_Buwei)





Abb. 5: Der ‚psychische Apparat‘ nach Freuds zweitem Modell<sup>51</sup>

Freuds „Triebtheorie“ ist aber kaum noch zeitgemäß und vor allem wenig hilfreich im Sinne einer transzendenten Entwicklung der Person, weil sie den Menschen sowohl von innen wie von außen her als abhängig beschreibt und ihm kaum selbstständige, autonome Entwicklung zubilligt. Schon Alfred Adler, Carl Gustav Jung und Viktor Frankl grenzten sich deswegen von der klassischen Psychoanalyse ganz klar ab. Sie sehen im Menschen kein triebgesteuertes und vom „Über-Ich“ begrenztes Wesen, sondern ein Wesen, das zur (Selbst-) Entwicklung und (Selbst-) Transzendenz fähig ist, ein Wesen, das „über sich hinauswachsen“ kann.

Das ICH ist in diesem neueren Verständnis so etwas wie der Vermittler zwischen der Umwelt mit ihren Anforderungen und der PERSON oder PERSONA, dem Wesenskern des Menschen. Das ICH ist demgemäß das handelnde Subjekt, während die PERSONA, auch als das (höhere) SELBST bezeichnet, die fühlende Instanz darstellt.

Das ICH empfängt von beiden Seiten also von außen, wie auch von innen, Botschaften, auf die es reagiert. Das ICH ist also mit den „inneren Wahrheiten“ in einem umfassenden Sinn - und nicht allein mit den „Trieben“ des ES im Sinne von Freud -, und mit den „äußeren Wahrheiten“ konfrontiert und in diesem Sinne eine vermittelnde Instanz.

Hat das ICH sein Ohr nach innen, zur inneren Weisheit (noch) verschlossen, so kommt es ins Taumeln, sobald die äußeren Umstände anspruchsvoller und komplexer werden. Ihm fehlt dann die klare Orientierung. Stattdessen versucht es krampfhaft, Halt im Außen zu finden und orientiert sich an irgendwelchen (alten) Mustern und Glaubenssätzen, die nicht das authentische Werte- und Sinnkonzept der PERSONA repräsentieren, sondern irgendwelche Zurufe und Botschaften von außen - aktuelle wie historisch tradierte. Antreiber und Beliefs, die nicht die seinen sind, bestimmen über sein Leben. Der Mensch verliert seine Autonomie und seine Freiheit, er ist ein Getriebener seiner Umwelt und fremder Kräfte.<sup>52</sup> Die Ambivalenz und das Leiden wird dadurch nur noch verstärkt. Jede Entscheidung wird zur Qual.

Dennoch: Wir sind diesen (fremden) Kräften und Mächten nicht ausgeliefert. Wir können Lernen und Üben. ICH (auch als Alltags-Selbst bezeichnet) und PERSONA (auch als Höheres Selbst bezeichnet) können miteinander in - inneren - Dialog treten - und tun das in der

<sup>51</sup> Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Strukturmodell\\_der\\_Psyche](https://de.wikipedia.org/wiki/Strukturmodell_der_Psyche)

<sup>52</sup> Vgl. Karl Wimmer (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?* [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/freiheit\\_abhaengigkeit.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/freiheit_abhaengigkeit.pdf)

Regel auch, häufig ganz unbewusst. Dieser Dialog kann aber auch ganz bewusst als entwicklungsorientierte Übung angelegt werden:

Dazu ist es hilfreich, sich am Boden zwei Plätze zu organisieren, einen Platz für das „Real-Selbst“ und einen Platz für das „Höhere Selbst“:

**Real-Selbst**  
(Ich, Ego)

**Höheres  
Selbst**  
(höchste Be-  
wusstheit)

Im Real- Selbst machen wir uns unsere momentane Befindlichkeit, unseren momentanen Lebenszustand mit allen Sinnen bewusst. Im „Höheren-Selbst-Zustand“ imaginieren wir unsere Verbundenheit mit Erde und Kosmos und allen Energien. Wir imaginieren ein vollkommenes Ruhen im Sein und einen Zustand höchster Bewusstheit. Alle Organe, alle Zellen leben in einem Zustand höchster Vitalität.

Wir können nun zwischen diesen beiden Positionen mehrmals wechseln, sie so intensiv wie möglich erspüren und aus der jeweiligen Position intuitiv Beziehung zum anderen Selbst-Zustand aufnehmen. Welche Fragen hat das Real-Selbst an das Höhere Selbst? Welche Botschaften hat das Höhere Selbst an das Real-Selbst? usw.

Dem kreativen Experimentieren sind dabei keine Grenzen gesetzt - und es ergeben sich immer wertvolle Anhaltspunkte und Lösungsimpulse für die Lebensgestaltung und den Umgang mit den derzeitigen Herausforderungen.

Abb.6: Übung zum Dialog zwischen dem ICH (= Real-Selbst) und der PERSONA (= Höheres Selbst)

## 11 Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit

*„Ich bin diesen Weg gegangen, ich bin jenen Weg gegangen,  
dann bin ich meinen Weg gegangen.“*  
(Chinesische Weisheit)<sup>53</sup>

Die PERSONA als fühlende, schwingende Ganzheit kennt keine Zweifel, keine Zerrissenheit, sie ist immer authentisch und im Einklang. Vorausgesetzt, sie ist entsprechend entwickelt und ausgeprägt. Je mehr wir in unserem eigenen Rhythmus schwingen<sup>54</sup>, je mehr wir in Einklang sind mit uns und der Welt, man kann auch sagen: je mehr wir Liebende geworden sind, die über die Wunder des Lebens staunen können<sup>55</sup>, desto stimmiger und klaren sind unsere Entscheidungen - so sie als solche überhaupt noch in Erscheinung treten.

<sup>53</sup> Zitiert in: [https://train-the-trainer-seminar.de/monatszitate/monatszitat\\_zur\\_persoeneichkeitsentwicklung.html](https://train-the-trainer-seminar.de/monatszitate/monatszitat_zur_persoeneichkeitsentwicklung.html)

<sup>54</sup> Vgl. Karl Wimmer (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/im\\_rhythmus\\_leben.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/im_rhythmus_leben.pdf)

<sup>55</sup> Karl Wimmer (03/2021): *Das Wunder des Lebens. Leben in Verbundenheit mit dem Sein*; [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/wunder\\_leben.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/wunder_leben.pdf)

Ist das ICH fähig, diese innere Qualität wahrzunehmen, so wird es daraus Sicherheit und Entschiedenheit schöpfen und diese im Wirken nach außen hin zum Ausdruck bringen. Ein Mensch, der mit sich völlig im Einklang ist, ist das auch mit seiner Umwelt. Er wird in jedem Augenblick unzweifelhaft spüren und wissen, was in dieser oder jener Situation im Konkreten zu tun ist und sein Bestes dafür geben.

Schon Karl Abraham<sup>56</sup> sieht den reifen Menschen - im Gegensatz zum Kind, das durch Tribschwankungen charakterisiert ist -, als frei von Ambivalenz.<sup>57</sup> Die humanistischen Psychologen, etwa Abraham Maslow und Carl Rogers haben das noch differenzierter ausgeführt.<sup>58</sup>

Entschiedenheit oder Entschlossenheit erlebe ich dann, wenn ich mit mir völlig im Einklang bin, wenn sich kein Widerspruch in mir regt. Wenn alle inneren Anteile, so wie ein Hundeschlittengespann in einer Richtung ziehen.

Mit dieser zunehmenden Klarheit erleben wir auch, dass wir unser „unproduktives Beschäftigstein“ und damit unnötigen Stress mehr und mehr reduzieren, weil wir immer treffsicherer erkennen, worauf es im jeweiligen Kontext situativ ankommt und uns auf das jeweils spezifisch Wesentliche besinnen und beschränken.<sup>59</sup> Unweigerlich ist damit auch ein ausgeprägteres und intensiveres Flow-Erleben verbunden.<sup>60</sup>

Nicht, dass diese Fähigkeit gottgegeben in uns angelegt wäre - sie entwickelt sich mit der Zeit, je nachdem, wie wir uns eben entwickeln - mehr oder weniger. Diese Entwicklung weiter anzuregen und zu verstärken, dazu ist es nie zu spät. So wie es auch nie zu spät ist, ein glückliche Kindheit zu haben.<sup>61</sup> Wir sind unserer Geschichte genau so wenig ausgeliefert<sup>62</sup>, wie unserer Zukunft. Zu einem gewissen Teil liegt das „Schicksal“ sehr wohl in unserer Hand. Wir sind Gestalter - sowohl was die Vergangenheit (in unserem Inneren), als auch was die Zukunft betrifft.

*„Die eigentlichen Geheimnisse auf dem Weg zum Glück  
sind Entschlossenheit, Anstrengung und Zeit.“  
(Dalai Lama)<sup>63</sup>*

<sup>56</sup> **Karl Abraham** (1877-1925) war ein deutscher Neurologe und Psychiater und als solcher ein bedeutender Vertreter der Psychoanalyse und deren Wegbereiter in Deutschland. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Abraham](https://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Abraham)

<sup>57</sup> Vgl. Anna Bentinck van Schoonheten: *Karl Abraham. Leben und Werk*. Psychosozial Verlag, Gießen 2020.

<sup>58</sup> Vgl. Abraham H. Maslow: *Motivation und Persönlichkeit*; Rowohlt 1981; dsb.: *Psychologie des Seins*; Fischer 1985; Carl R. Rogers: *Die Entwicklung der Persönlichkeit*; Klett-Cotta 1991.

<sup>59</sup> Vgl. Fabian Dablander (06/2017): *How to stop being busy and become productive*;

[https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/how\\_to\\_stop\\_being\\_busy.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/how_to_stop_being_busy.pdf) und

<https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive>

<sup>60</sup> Vgl. Mihaly Csikszentmihalyi: *Flow. Das Geheimnis des Glücks*; Klett-Cotta 2020 (Erstauflage 1997).

Siehe auch: [https://de.wikipedia.org/wiki/Flow\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie))

<sup>61</sup> Vgl. Ben Furman: *Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben*; Borgmann 2013.

<sup>62</sup> Vgl. Karl Wimmer (10/2019): *Die Bedeutung des familiär-lebensgeschichtlichen Kontextes*;

[https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/familienkontext\\_lebensgeschichte.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/familienkontext_lebensgeschichte.pdf)

<sup>63</sup> Der **Dalai Lama** (häufig mit „ozeangleicher Lehrer“ übersetzt) ist das weltliche und geistige Oberhaupt der Tibeter. Der XIV., also der jetzige **Dalai Lama**, heißt **Tenzin Gyatso**. **Dalai Lama** ist also kein Name, sondern ein Titel. Das tibetische Wort "**Lama**" bedeutet so viel wie Lehrer oder Meister. Der XIV. Dalai Lama hat den **Buddhismus** im Westen sehr bekannt gemacht. Für seine Bemühungen im Tibet-Konflikt bekam er 1989 den **Friedensnobelpreis**. Seitdem wird er von vielen Menschen ganz unabhängig von der Religionszugehörigkeit verehrt. Vgl. <https://www.planet-wissen.de/kultur/religion/buddhismus/pwiewissenfrage106.html>

## 12 Literatur

- Barth, Markus: *Carpe diem. Lebe den Tag. Von der Endlichkeit und der Kunst zu leben*; Europa 1998.
- Bauer, Joachim: *Das Gedächtnis des Körpers*; Piper 2004.  
 Dsb.: *Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuro-  
 ne*; Hoffmann und Campe 2005.
- Björn, Kraus: „*Lebensweltliche Orientierung“ statt „Instruktive Interaktion“*“; in: <http://www.vwb-verlag.com/Katalog/m160.html>; abgerufen am 15.03.2021.
- Branden, Nathaniel: *Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst*; Pieper 2011.
- Ciampi, Luc: *Affektlogik: Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung*; Carl-Auer 2019.  
 Dsb.: *Gefühle, Affekte, Affektlogik*; Picus 2001.
- Covey, Stephen R. u. a.: *Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation*; Campus 2000.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow. Das Geheimnis des Glücks*; Klett-Cotta 2020 (Erstauflage 1997).
- Dablander, Fabian (06/2017): *How to stop being busy and become productive*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>; und <https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive>
- Festinger, Leon: *Theorie der Kognitiven Dissonanz*; Huber Verlag 2012, unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1978, Verlag Hans Huber, hrsg. von Martin Irle.
- Foerster, Heinz von: *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*; Carl-Auer 2006.
- Frankl, Viktor E.: *Der Wille zum Sinn*; Hogrefe 2015.  
 Dsb.: *Über den Sinn des Lebens*; Beltz 2019.
- Fromm, Erich: *Haben oder Sein*; Dtv 1998 (Erstausgabe 1976).
- Furman, Ben: *Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben*; Borgmann 2013.
- Geißler, Karlheinz A.: *Zeit leben. Vom Hasten und Rasten, Arbeiten und Lernen, Leben und Sterben*; Beltz 1992.
- Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz*; Hanser 1996.
- Gronemeyer, Marianne: *Das Leben als letzte Gelegenheit*; in: *ZEIT-Erleben. Zwischen Hektik und Mü-  
 ßiggang*; Goldegger Dialoge, Tagungsband 1993.
- Hartmann, Job: *Über die Kunst des qualifizierten Nichtstuns. Ein Bändchen für Rentner, Arbeitslose,  
 Manager und andere an der Gesellschaft Interessierte*; Igel 1998.
- Häusling, André / Römer, Esther / Zeppenfeld, Nina: *Praxisbuch Agilität*; Haufe 2017.
- Hesse, Hermann: *Wer lieben kann, ist glücklich. Über die Liebe*; Suhrkamp 1986.
- Hofmann, Mathias / Reisert, Louisa / Pracht, Gerlind: *Das Modell der „Inneren Antreiber“*; in: [https://www.shsconsult.de/wp-content/uploads/2017/02/131023\\_InnereAntreiber\\_TrainerKit-fu-nal.pdf](https://www.shsconsult.de/wp-content/uploads/2017/02/131023_InnereAntreiber_TrainerKit-fu-nal.pdf)
- Hüther, Gerald / Stern, André: *Was schenken wir unseren Kindern? Ein Denkanstoß*; Penguin 2019.
- Kabat-Zinn, Jon: *Achtsamkeit für Anfänger*; Arbor 2013.  
 Dsb.: *Das Abenteuer Achtsamkeit. Wie Sie Weisheit für Körper, Geist und Seele entwickeln*; Arbor 2015.
- Kahler, Taibi: *Process Therapy Model. Die sechs Persönlichkeitstypen und ihre Anpassungsformen*; Ver-  
 lag Kahler Communication, KCG 2008.  
 Dsb.: *Process Model – Persönlichkeitstypen, Miniskripts und Anpassungsformen*; in: [https://kcg-pcm.de/wp-content/uploads/2017/09/dgta-artikel-taibi\\_kahler.pdf](https://kcg-pcm.de/wp-content/uploads/2017/09/dgta-artikel-taibi_kahler.pdf)
- Kaltenbrunner, Gerd-Klaus: *Rhythmus des Lebens*; München 1983.
- Karstädt, Uwe: *Ganz in meinem Element. Die Kraft der Persönlichkeit in den Fünf Elementen*; Kösel 1998.
- Kibéd, Matthias Varga von / Sparrer, Insa: *Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer  
 Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*; Carl-Auer 2020.
- Längle, Alfried: *Existenzanalyse. Existenzielle Zugänge der Psychotherapie*; Facultas 2016.
- Laotse: *Tao Te King*; übersetzt von Wilhelm, Richard; Diederichs 1999.
- Lipton, Bruce H.: *Intelligente Zellen. Wie Erfahrungen unsere Gene steuern*; Koha 2016.

- Maslow, Abraham H.: *Motivation und Persönlichkeit*; Olten 1977, Rowohlt 1981; (Originalausgabe: *Motivation and personality*; Harper & Row, New York 1954; überarbeitete Ausgabe ebd. 1970).  
Dsb.: *Psychologie des Seins*; Kindler 1973, Fischer 1985; (Originalausgabe: *Toward a Psychology of Being*; Van Nostrand, Princeton NJ 1962).
- Maturana, Humberto / Varela, Francisco: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Deutsche Übersetzung von Kurt Ludewig; Fischer 2006 (1. Aufl. 1984).
- Merl, Harry: *Der Traum vom gelungenen Selbst*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 55-89.  
Dsb.: *Das „Ich Haus“*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 92-109.  
Dsb.: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition*; Heugl Soution Press 2018.
- Moser, Maximilian: *Vom richtigen Umgang mit der Zeit*; Allegria 2017.
- Mulford, Prentice: *Unfug des Lebens und des Sterbens*; Fischer 1995.
- Nelson, Bradley: *Der Emotionscode. Wie Sie Ihre eingeschlossenen Emotionen lösen für mehr Gesundheit und Wohlbefinden*; VAK 2020.
- Pausch, Johannes: *Was der Seele gut tut. Im richtigen Rhythmus leben*; Herder 2009.
- Pollan, Michael: *Verändere dein Bewusstsein*; Kunstmann 2019.
- Püttmann, Andreas: *Kognitive Dissonanz. Über unsere verderbliche Neigung, die Kenntnisnahme von Wirklichkeiten zu verweigern*. Die politische Meinung, Nr. 480, November 2009, S. 1–3.
- Rathke, Karl Heinz: *Des Menschen Herz ist wie der Ozean. Afrikanische Sprichwörter*; Südwind 1999.
- Roeck, Bruno-Paul: *Gras unter meinen Füßen. Eine ungewöhnliche Einführung in die Gestalttherapie*; Rowohlt, 1. Aufl. 1985.
- Rogers, Carl R.: *Die Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*; Klett-Cotta 1991.
- Satir, Virginia: *Kommunikation. Selbstwert. Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis*, Junfermann, 7. Aufl. 2004.
- Schermuli, Carsten C., SRH Hochschule Berlin; in: *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2019.
- Schoonheten, Anna Bentinck van: *Karl Abraham. Leben und Werk*. Psychosozial Verlag, Gießen 2020.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 3 - Das innere Team*; Rowohlt 2013.
- Simon, Fritz B. / Clement, Ulrich / Stierlin, Helm: *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden*; Klett-Cotta 1999.
- Spendel, Aurelia: *Rhythmus - Weisheit aus dem Kloster*; Freiburg im Breisgau 2008.
- Spitzer, Manfred: *Was ist Glück?* mvg 2021.
- Stelzig, Manfred: *Keine Angst vor dem Glück*; Ecowin 2008.
- Stern, André: *Begeisterung - die Energie der Kindheit wiederfinden*; Sandmann 2019.
- Stern, André / Saalfank, Katharina: *Werde, was du warst: Manifest für eine Ökologie der Kindheit*; Ecowin 2016.
- Tavris, Carol / Aronson, Elliot: *Ich habe recht, auch wenn ich mich irre: Warum wir fragwürdige Überzeugungen, schlechte Entscheidungen und verletzendes Handeln rechtfertigen*; Riemann 2010.
- Ustinov, Peter: *Der alte Mann und Mr. Smith*; List 2000.
- Wagenhofer, Erwin / Kriechbaum, Sabine / Stern, André: *Alphabet - Angst oder Liebe*; Ecowin 2013.
- Wagenhofer, Erwin: *Alphabet – Angst oder Liebe*; österreichischer Dokumentarfilm von Erwin Wagenhofer aus dem Jahr 2013.
- Wimmer, Karl (12/2000): *Denken mit dem Körper. Wo steckt unsere Intelligenz? Über die ‚Steuerungsinstanzen‘ des Menschen und die Konsequenzen für Gesundheit, Heilung und (Persönlichkeits-)Entwicklung*.  
Dsb. (01/2001): *Zeit ist Geld? Von der Suche nach Zeitsouveränität in einer beschleunigten Welt*.  
Dsb. (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit. Über das Wesen der intrinsischen Motivation*.  
Dsb. (07/2001): *Gesundheit und Wellness in systemischer Sicht. Über die Wechselwirkung zwischen Gedanken, Emotionen und Körper*.

- Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z. Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire in Beratung, Supervision, Coaching und Therapie.*
- Dsb. (11/2001): *Die Kunst der Entspannung. Entspannung als Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden.*
- Dsb. (03/2002): *Wie wirkt Hypnose? Über Mythos und Realität der Trance.*
- Dsb. (08/2003): *Gesundes Alter(n) – eine Herausforderung. Vom Anti-Ageing zum Pro-Ageing und Active Ageing. Gedanken zu einem neuen Verständnis des Alter(n)s.*
- Dsb. (05/2004): *Gedanken zur Work-Life-Balance.*
- Dsb. (05/2005): *Was ist die Seele? Eine alte Frage neu gestellt. Zum Begriff eines un-begreiflichen Phänomens.*
- Dsb. (12/2008): *Das Fünf-Elemente-Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärken erkennen – nutzen – weiterentwickeln.*
- Dsb. (03/2017): *Die Welt in der wir leben (werden). Ein Plädoyer für eine neue Kultur der Bescheidenheit.*
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?*
- Dsb. (10/2017): *Digitale oder menschliche Gesellschaft? Die Welt im Umbruch – eine kritische Reflexion. Ein Plädoyer für eine menschenwürdige Zukunft.*
- Dsb. (02/2018): *Über den Verlust des Augenmaßes. Wege abseits der Vernunft und der Weg zurück nach vorn.*
- Dsb. (04/2018): *Menschlichkeit und Verantwortung in der Gesellschaft.*
- Dsb. (10/2018): *Selbstcoaching & Selbsthypnose. 20 Übungen zur Selbsthilfe.*
- Dsb. (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken.*
- Dsb. (03/2019): *Wenn die Seele leidet. Psychische Erkrankungen und ihre Erscheinungsformen..*
- Dsb. (03/2019): *Neue Werte transformieren die Welt. Die existenziellen Herausforderungen meistern. Greta Thunberg und die Bewegung Fridays for Future.*
- Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit- und Selbstmanagement.*
- Dsb. (08/2019): *Zivilcourage. Über die Kunst, sozial mutig zu sein.*
- Dsb. (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?*
- Dsb. (09/2019): *Liebe als Motivkraft – und ihre Antagonisten. Über das Wesen der stärksten Kraft im Universum.*
- Dsb. (10/2019): *Die Bedeutung des familiär-lebensgeschichtlichen Kontextes. Gedanken zur Anamnese von familiären Strukturen und Dynamiken.*
- Dsb. (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung.*
- Dsb. (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen.*
- Dsb. (12/2019): *Welt mit Zukunft. Bausteine einer zukunftsfähigen Welt. Auswege aus der zerstörerischen Krise – Hinwege zu einer liebevollen Welt.*
- Dsb. (02/2020): *Sind wir gute Vorfahren? Spuren des Menschen im Anthropozän und ihr langer Schatten in die Zukunft. Zum Generationenethos der Wohlstandsgesellschaft.*
- Dsb. (08/2020): *Corona als Krise und Chance. Über die heilsame Wirkung der Corona-Pandemie.*
- Dsb. (12/2020): *Zu Wissenschaft – Schule – Gesellschaft – Mensch & Natur.*
- Dsb. (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung.*
- Dsb. (02/2021): *Bedingungen und Wirkfaktoren therapeutischer Veränderung.*
- Dsb. (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung.*
- Dsb. (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung.*
- Dsb. (02/2021): *Wie aus Krisen Chancen werden. Konstruktive Bewältigung schwerer Ereignisse.*
- Dsb. (03/2021): *Das Wunder des Lebens. Leben in Verbundenheit mit dem Sein.*
- Sämtliche Artikel als pdf-Download (gratis) verfügbar in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>