

# **Selbstwahrnehmung als Grundlage von Handlungs- und Führungskompetenz**

## **Ein Plädoyer für die Frage: Und wie geht es mir dabei?**

*Peter Pfisterer*

Dass der Anpassungs- und Leistungsdruck in Zeiten der Globalisierung und der zunehmenden Arbeitslosigkeit wächst, ist unbestritten. Um im härter werdenden Konkurrenzkampf zu bestehen, orientieren wir uns nach aussen. Da hat die Frage nach der eigenen Befindlichkeit keinen Platz. Wer jedoch eigene Bedürfnisse immer wieder übergeht, muss längerfristig mit einem Leistungsabfall, mit körperlichen Beschwerden oder mit zwischenmenschlichen Schwierigkeiten rechnen.

emotional check-up ist ein professionelles Angebot, um die Balance zwischen Leistungsanforderung und eigenen Bedürfnissen wiederherzustellen.

## **Zwischen Anpassung und Autonomie**

Ärgern Sie sich in der Bahn über Mitreisende, die sich die Freiheit nehmen, den gegenüberliegenden Sitz mit ihren Füßen zu belegen? Oder lassen Sie sich von diesem raumeinnehmenden Verhalten anstecken und wagen auch einmal, was Sie schon lange gerne getan hätten? - Wem es in einem solchen Moment des Grollens und Verurteilens gelingt, dem Grund des eigenen Unmutes nachzuspüren, der wird bald entdecken, dass die Abneigung gegen das Verhalten des andern mit den eigenen Fesseln zu tun hat. Da nimmt sich jemand Freiheiten heraus, die man sich selber verbietet!

Ich bin kein Gegner der Anpassung. Anpassungsleistungen sind eine gesellschaftliche Notwendigkeit, um nicht in Anarchie und im Chaos zu verkommen. Wie überall ist es jedoch eine Frage des Abwägens: Wer sich nur anpasst, verpasst es, sein eigenes Leben zu leben. Wer sich gar nicht anpasst, verpasst das Leben mit andern. Die Balance zu finden zwischen Anpassung und Selbstständigkeit ist ein fortwährender Prozess. Wer eigene Kinder hat, wer mit Aus- und Weiterbildung zu tun hat oder Mitarbeiter führt, ist immer wieder mitten drin in der Auseinandersetzung: Anpassung zu fordern und Autonomie zu akzeptieren.

## **Erst kommt die Pflicht und dann?**

Von Kindsbeinen an hat man uns beigebracht was rechtens ist. Erst komme die Pflicht, dann das Vergnügen. Das haben wir gelernt: den Erwartungen zu entsprechen, die an uns gestellt werden. Wir haben uns angepasst und sind dabei nicht nur schlecht gefahren. Die Frage „*Und wie geht es mir dabei?*“ haben wir uns abgewöhnt. Sie scheint nicht angebracht zu sein. Weil sie vom gewohnten Tramp ablenkt, wird sie als störend empfunden. Wo käme man hin, wenn man sich dauernd mit der eigenen Befindlichkeit beschäftigen würde? - Also dann lieber gar nicht. - Oder doch? - Wie viel leichter ist es, sich hinter Sachzwängen zu verstecken, Anordnungen von oben vorzuschieben, um sich die Sache vom Leib zu halten. Immer noch wird Emotionalität gleichgesetzt mit Weichlichkeit oder Unbeherrschtheit.

Man sollte meinen, es sei eine Selbstverständlichkeit, sich ab und zu die Frage nach der eigenen Befindlichkeit in Erinnerung zu rufen. Doch Hand aufs Herz: Ist die Regel nicht eher die, dass wir zuerst unsren Verpflichtungen nachkommen, gemäss dem Sprichwort: Der brave Mann/die nette Frau denkt an sich selbst zuletzt?

## **Die Schlüsselfrage**

Bevor Sie diesen Artikel zur Seite legen, merken sie sich diese eine Frage: Wie geht es mir? Ob Sie jetzt in Ruhe diese Zeilen lesen oder sich gedanklich bereits auf Ihre nächste Aufgabe vorbereiten, ist einerlei. Wo immer Sie sind, was immer Sie tun, leisten Sie sich einen kurzen Moment lang Ihre eigene Aufmerksamkeit. Richten Sie die freundliche Frage: Wie geht es Ihnen? für einmal an sich selber. Die Frage lautet dann: Wie geht es mir? Und weil das ungewohnt klingt, ist es sinnvoll, die Frage deutlicher zu stellen: Wie geht es eigentlich mir?

## **Terminpläne und eigene Bedürfnisse**

In meinem Beruf habe ich es mit aufmerksamen Menschen zu tun, die sich dieser Frage stellten. Es sind fürsorgliche Menschen, die sich für ihre Familien einsetzen, die Partnerschaft ernst nehmen, beruflich engagiert und auch bereit sind, überdurchschnittliche Einsätze zu Gunsten anderer zu leisten. Sich selber schonen sie nicht - in einem bestimmten Sinn. Ihre Biografie ist geprägt von Verzicht. Vieles, was sie gemacht haben, taten sie, um es andern Recht zu machen. Eigene Bedürfnisse wurden dafür hintan gestellt. Diese meldeten sich zwar immer mal wieder als leichtes Unbehagen, das aber weggeschoben wurde. Manchmal war es stärker, manchmal weniger stark spürbar. So richtig damit auseinandersetzen mochte man sich dann auch wieder nicht. Schliesslich sollte man mit dem Erreichten zufrieden sein. Trotz solcher und ähnlicher Beschwichtigungsversuche, ein Rest dieses Unbehagens bleibt bestehen. Irgendwann, eines Tages kommt der Punkt, wo man nicht mehr kann, so wie bis anhin nicht mehr will. Man will der Sache auf den Grund gehen. Nicht selten ist es eine Kleinigkeit, eine Bemerkung zuviel, die zum Entschluss führt, jetzt etwas für sich zu tun.

Es kann sein, dass man sich schämt, wegen einer Lappalie plötzlich anzustehen, wo man im Leben doch schon viel schwierigere Situationen gemeistert oder ausgehalten hat. Aber eben, das ist es ja. Man hat im Leben so vieles mit sich selber abgemacht. Vielleicht zu vieles. Wer solches gewohnt ist, dem fehlt die Erfahrung, dass ein Gespräch klarend sein kann, weil da ein anderer zuhört.

## **Professionelles Zuhören**

In der psychologischen Beratung geht es zunächst einmal ums Erzählen und Verstehen, um die Grundkonstanten der Kommunikation also. Dies ist gerade am Anfang nicht so einfach, besonders wenn der/die Ratsuchende meint, versagt zu haben.

Der professionelle Zuhörer weiss darum. Durch das Hin und Her von Erzählen und Zuhören, Nachfragen und Verstehen baut sich jene Vertrautheit auf, die es braucht für die Arbeit an sich selber.

Der Klient/die Klientin gewinnt so zunehmend Vertrauen zu seiner/zur inneren Wirklichkeit. Mehr und mehr traut er/sie dem, was er/sie eigentlich schon immer wusste oder geahnt hat. Die Möglichkeit, sich einem andern gegenüber frei zu äussern, ohne die Angst, zurechtgewiesen oder lächerlich gemacht zu werden, eröffnet eine neue Dimension des Gesprächs. Für einmal steht er/sie im Mittelpunkt. Um ihn/sie geht es.

Plötzlich werden Kleinigkeiten bedeutungsvoll. Plötzlich ergeben sie Sinn. Was jahrelang unterdrückt oder beiseite geschoben wurde, erhält nun Platz.

Es ist spannend mitzuerleben, wie dadurch eigene Ressourcen wieder entdeckt werden, wie das, was so belastend und behindernd war, wegfällt und sich an seiner Stelle neue Perspektiven auftun.

Als Berater mache ich die Erfahrung, dass es selten um radikale Änderungen wie Berufswchsel, Auflösung der Partnerschaft oder ähnlich einschneidende Massnahmen geht. Oft genügt es, die eigene Position, sei es in der Familie oder

im Geschäft, durch eine minimale Kurskorrektur neu zu definieren: Ein Geschäftsführer erhält die ihm zustehenden Kompetenzen wirklich, eine leitende Mitarbeiterin bekommt bei der Geschäftsleitung ein Mitbestimmungsrecht, Präsenzzeiten oder Überstundenkompensationen werden neu geregelt bzw. ausgehandelt oder, und das ist oft das Entscheidende, man kann sich endlich Gehör verschaffen. Solche pragmatischen Veränderungen stützen die Autonomie und wirken sich auf die Gesamtbefindlichkeit aus. Nicht nur das, sie werden beispielhaft für spätere Kurskorrekturen im eigenen Leben.

### **Der Fokus ist auf die Klärung gerichtet**

Meistens wird zu schnell nach Lösungen gesucht. Das verhindert eine Gesundung an Körper und Seele. Wir leben in einer lösungsorientierten Gesellschaft. Dabei vergessen wir, dass vor der Suche nach Lösungen eine Zwischenstufe unbedingt und notwendig sein muss: die Klärung. Die Frage „*Und wie geht es mir dabei?*“ ist der Schlüssel für die Klärung.

Eine gute Beratung löst mit der Schlüsselfrage den Klärungsprozess aus, begleitet ihn und leitet das Suchen nach Lösungen ein. Wer sich der Befindlichkeitsfrage einmal gestellt und sich auf die Auseinandersetzung und Klärung der dadurch entstehenden Fragen eingelassen hat, gewinnt etwas Wichtiges: eine Orientierung an der eigenen Befindlichkeit, den eigenen Gefühlen. Diese neue Orientierung kann neue Wege aufzeigen, neue Horizonte schaffen.

In meiner Arbeit komme ich mir manchmal vor wie ein Bergführer, der seine Gäste ans Seil nimmt, über Gletscherspalten und um Abbrüche führt, einen sicheren Stand, einen festen Griff zeigt und sie gestärkt und wohlgemut nach erfolgreicher Tour wieder verabschiedet. Wir brauchen kein bungee jumping, keinen ultimativen Kick, um uns im Leben zurechtzufinden. Es genügt, wenn wir die Verbindung wieder herstellen zu unsren eigenen Ressourcen: zu unsren Gefühlen. Da finden wir die Kraftquelle und den Mut Neues zu wagen.

Und nun stellen Sie sich doch nochmals die Frage: Und wie geht es mir, jetzt?

© Dr.phil. Peter Pfisterer, Graben 12, CH – 5000 Aarau  
Tel +41 62 824 87 00 Fax +41 62 827 06 00 E-mail: peter.pfisterer@yetnet.ch  
Home-Page: <http://www.ecup.ch>