

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion *moment by moment*
Ausgabe Sommer 2021 Heft 02-2021

Wirksames Handeln ohne Verstrickungen

Eine zu starke Identifikation mit unserer Arbeit führt leicht dazu, dass wir andere Felder in unserem Leben vernachlässigen. Wie wir dies erkennen, ändern und aktiv in allen Lebensbereichen nutzen können, erklärt uns Edgar Geiselhardt.

Text: Dr. Edgar Geiselhardt

Illustration: Good Studio

Wir sind es gewohnt, uns für vieles, was uns wichtig ist, voll einzusetzen. Das ist gut so. Denn es gibt unserem Handeln Energie, ein Ziel und Entschlossenheit. Es hebt bestimmte Situationen hervor, und in ihnen erleben wir uns besonders intensiv, kraftvoll und selbstbestimmt. Sozusagen voller Leben und voll im Leben. Wunderbar!

Gleichzeitig kann uns dieser „volle Einsatz“ aber auch einseitig und verletzlich machen. Wir fokussieren dann verstärkt auf unsere Sicht und verlieren andere Menschen und deren Perspektiven mehr oder weniger aus den Augen. Manchmal werden wir in unserem Eifer blind. Wir greifen andere Sichtweisen und Personen an, bewerten oder verurteilen sie und lösen damit schwierige Wechselwirkungen aus. Oder wir vernachlässigen Bereiche in unserem Leben, deren Bedeutung uns erst bewusst wird,

wenn sie beschädigt sind oder es einfach zu spät ist. Das kann die eigene Gesundheit betreffen, wichtige Beziehungen oder schlicht die Lebensfreude.

Ist dieses Spannungsfeld ein natürlicher Bestandteil unseres Lebens und unabdingbar? Oder lässt sich zumindest ein Teil davon umgehen, und wie kann man das konkret tun? Eine erste Orientierung bieten uns die Begriffe Engagement und Identifikation.

Das Wort engagieren geht zurück auf das französische Wort *engager* „verpflichten, binden, in Dienst nehmen“ und setzt sich zusammen aus *en* „in“ und *gage* „Lohn, Gehalt“. Beim Engagement geht es somit um eine Verpflichtung, die sich aus einer inneren und/oder äußeren Bindung ergibt, und dem damit verbundenen starken persönlichen Bemühen. Es geht um den persönlichen Einsatz *für etwas*, das uns wichtig erscheint, und die damit verbundene materielle, soziale oder emotionale Belohnung. Unser Handeln folgt einer Intention, die uns in der Regel bewusst ist.

Im Begriff Identifikation ist das lateinische *idem* „eben der, derselbe“ mit dem Verb *facere* „machen“ verknüpft. Identifizieren heißt also „sich zu eben dem machen“. Wir setzen uns dann – meist unbewusst – *mit etwas* gleich: einer Rolle, einem Ziel, einem Status, einer Organisation, einer Beziehung, einer Eigenschaft, einem Wert, eine Überzeugung oder etwas Ähnlichem. Wer wir zu sein glauben, ist nicht getrennt davon.

In der Regel gehen Identifikationen einher mit starker emotionaler Verbundenheit. Eine Rolle, ein Ziel oder Ähnliches bekommt eine besondere Bedeutung und wird Teil unseres Selbstverständnisses, ja sogar des eigenen Ichs. Indem ich mich für das Objekt meiner Identifikation einsetze, setze ich mich daher – bewusst oder unbewusst – für mich selbst ein. Wenn es kritisiert oder bedroht wird, wird



mein Ich kritisiert oder bedroht. Das kann bis zum Gefühl, die eigene Identität wäre in Gefahr, führen. Für das limbische System im menschlichen Gehirn (*das unter anderem Emotionen verarbeitet und das Triebverhalten mit hervorbringt – die Redaktion*) geht es dann tatsächlich ums Überleben, und entsprechend verteidigen wir uns und kämpfen.

Woran kann man belastende Identifikationen erkennen?

Der Übergang zwischen Engagement und Identifikation ist in beide Richtungen fließend. Engagement kann zur Identifikation führen, Identifikation in Engagement umgewandelt werden. Den Unterschied macht der jeweilige Grad der Bewusstheit und der inneren Distanz. Das Engagement für ein bestimmtes Thema, z.B. die Nachbarschaftshilfe in meinem Dorf, kann ich bewusst eingehen und gegebenenfalls ebenso bewusst beenden. Die Identifikation mit einem

bestimmten Phänomen, z.B. dem FC Bayern München, kann ich nicht bewusst herstellen oder beenden. Sie entwickelt sich schleichend auf der Grundlage emotional geprägter Erfahrungen und ist tiefer in meiner Person bzw. meinem Gehirn verankert. Die Auflösung von Identifikationen geht daher oft mit Enttäuschungen und schwierigen emotionalen Erfahrungen einher.

Um zum Beispiel als Führungskraft zu reflektieren, in welchem Bereich des Kontinuums Engagement–Identifikation ich mich befinde, können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Bedeutung hat die Rolle als Führungskraft für mich? (Wobei diese Rolle stellvertretend für andere Rollen, Ziele etc. im derzeitigen Lebensabschnitt steht.)
- Was sind meine Kernüberzeugungen in dieser Rolle?
- Wie werde ich (vermutlich) von meinem Umfeld darin wahrgenommen?

Alles, was im Kern nicht unabdingbar zu uns gehört, hat für uns und unser Leben nur eine relative Bedeutung. Diese kann groß sein, ist aber nicht absolut.

- Wie stark hängt mein Wohlbefinden von Erfolgserlebnissen in dieser Rolle ab?
- Wie stark trifft/kränkt mich Kritik an meiner Rolle als Führungskraft?
- Wie häufig verteidige ich sie?
- Wie leicht würde es mir fallen, sie ganz oder teilweise loszulassen?
- Wie gut gelingen mir im Zusammenhang mit dieser Rolle Perspektivwechsel und die Akzeptanz anderer Sichtweisen?
- Wie tief ist mein Verständnis, dass man im Zusammenhang mit dieser Rolle Dinge auch anders sehen und beurteilen kann?

Bei der Reflexion dieser Fragen geht es in erster Linie darum, einen Blick und ein Gefühl dafür zu bekommen, wie stark ich mit bestimmten Phänomenen identifiziert bin. Danach kann ich darauf schauen, welche positiven und negativen Konsequenzen damit verbunden sind und ob ich bereit bin, auf längere Sicht den „Preis“ dafür zu bezahlen. Identifikationen sind Teil unseres Lebens. Sie entwickeln sich, verändern sich und lösen sich teilweise wieder auf. Es geht nicht darum, Identifikationen per se vermeiden oder abstellen zu wollen. Relevant für eine bewusste Auseinandersetzung sind vor allem diejenigen Identifikationen, die zu kritischen Fixierungen führen, schwierige Wechselwirkungen hervorrufen und uns unnötig belasten und leiden lassen.

Wenn ich beispielsweise mit meiner Rolle stark identifiziert bin, kann es sein, dass ein Teil dieser Identifikation unbewusst aus der Angst gespeist wird, welche Konsequenzen es haben könnte, wenn ich diese Rolle verändere. Möglicherweise befürchte ich, materielle Vor-

teile oder soziale Anerkennung zu verlieren. Diese Befürchtungen können einen konkreten Bezug haben, den es ernst zu nehmen gilt. Wenn aber eine starke Identifikation dazu führt, dass ich in meiner Rolle meine Ansichten häufig einseitig verteidige oder auf inhaltliche Kritik gekränkt reagiere, kann die Wirkung auf mittlere Sicht kontraproduktiv sein. Das, was ich unbewusst vermeiden wollte – den Verlust materieller Vorteile oder sozialer Anerkennung –, wird dann möglicherweise eher gefördert, weil ich von meinem Umfeld als engstirnig und überlastet wahrgenommen werde.

Wenn Identifikationen zu Belastungen, Verstrickungen, Einseitigkeiten, blindem Verhalten und erhöhter Empfindsamkeit führen, behindern sie in vielen Fällen ein wirksames Handeln und bewirken oft das Gegenteil von dem, was man eigentlich möchte. In einem solchen Fall lohnt es sich, sich mit der Identifikation auseinanderzusetzen und zu überprüfen, ob sie gelöst und in ein bewusstes Engagement umgewandelt werden kann.

Was kann ich tun, wenn ich eine Identifikation in Engagement umwandeln möchte?

Identifikationen sind Ergebnisse von emotional bedeutsamen Erfahrungen, Werten, Vorlieben und Ängsten. Sie sind Teil der personalen Identität und werden vom limbischen System aufmerksam bewacht und verteidigt. Die entscheidende Frage lautet demnach: Ist ein bestimmtes Phänomen im Kern tatsächlich ein Teil meines Ichs und unabdingbar mit mir verbunden wie zum Beispiel mein Körper? Oder ist es nur ein Phänomen in meinem derzeitigen Lebensabschnitt, dessen Bedeutung sich verändern kann, eventuell sogar bis zur Bedeutungslosigkeit?

Alles, was im Kern nicht unabdingbar zu uns gehört, hat für uns und unser Leben nur eine relative Bedeutung. Diese kann groß sein, ist aber nicht absolut. Das Bewusstsein, dass bestimmte Phänomene zwar wichtig, aber keine absolute Bedeutung für unser Leben haben, schafft die Möglichkeit einer bewussten inneren Distanz, auf deren Grundlage Identifikationen erkannt und umgewandelt werden können.

Dabei können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- Ist meine Rolle als Führungskraft unabdingbar mit mir verbunden oder nur ein relatives

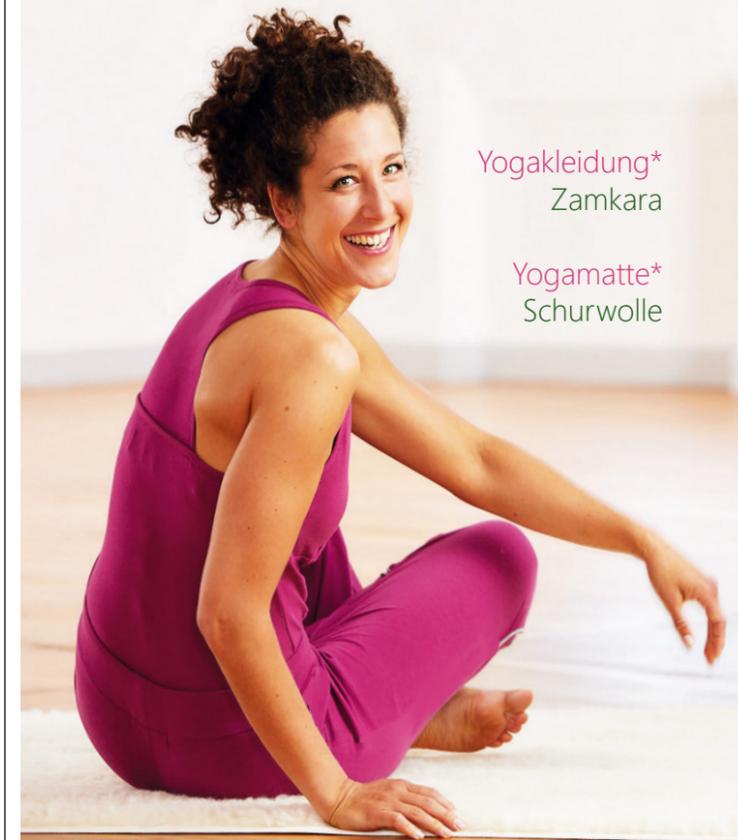
- Phänomen?
- Ist meine Rolle als Vater unabdingbar mit mir verbunden oder nur ein relatives Phänomen?
- Sind äußere Statussymbole (Haus, Auto, Urlaubsreisen, eine Position etc.) unabdingbar mit mir verbunden oder nur relative Phänomene?
- Ist das Ziel, für meine Familie Versorgung und Wohlstand sicherstellen zu wollen, unabdingbar mit mir verbunden oder nur ein relatives Phänomen?
- Ist der Zustand meines Körpers unabdingbar mit mir verbunden oder nur ein relatives Phänomen?
- Ist meine Partnerschaft unabdingbar mit mir verbunden oder nur ein relatives Phänomen?
- Ist meine demokratische Überzeugung unabdingbar mit mir verbunden oder nur ein relatives Phänomen?

Es geht bei der Auseinandersetzung mit diesen Fragen nicht um schnelle Antworten, zumal es keine Kriterien gibt, mit deren Hilfe man eine Positionierung auf dem Kontinuum Identifikation–Engagement objektiv feststellen könnte. Es geht in erster Linie um die Bewusstheit, die entsteht, wenn ich mich mit diesen Fragen auseinandersetze. In einem solchen Prozess der Selbstreflexion und Bewusstwerdung kann ich Identifikationen erkennen und auflösen.

Die Auflösung von Identifikationen schafft die Möglichkeit, engagiert zu handeln, ohne unnötige Belastungen und Verstrickungen. Manche Menschen befürchten, ohne Identifikationen in einen bequemen Relativismus oder eine Laissez-faire-Haltung abzurutschen. Diese Furcht ist verständlich, aber sie ist unbegründet. Ich kann meine Rolle als Führungskraft mit hohem Engagement leben und mir gleichzeitig dessen bewusst sein, dass sie zwar in meinem derzeitigen Lebensabschnitt wichtig, aber nicht Teil meines Wesens ist. Taking things serious, but not too serious – darum geht es.

www.advancedleadership.de

glücklich!



Yogakleidung*
Zamkara

Yogamatte*
Schurwolle

... weil sich mein Yoga nicht von Inzidenzen aus der Ruhe bringen lässt ...

* natürlich aus der nachhaltigsten Yogamanufaktur Deutschlands



www.bausinger.de
Telefon 07434-600



Bilanzierendes Unternehmen



100% klimaneutral
Bestätigungs-No. 50753