

Jürgen Kugele

Werde, der du bist! **Der Ruf der Wüste im beruflichen Alltag**

Individuation und Selbst-Verwirklichung in Arbeit und Beruf

Es geht im Leben nicht darum gute Karten zu haben, sondern mit einem schlechten Blatt ein gutes Spiel zu machen.

(R. L. Stevenson)

Der Ruf der Wüste

Als ich das erste Mal von einer Wüstentour zu Fuß und auf dem Kamel durch den Sinai zurück in die Zivilisation kam, fühlte ich mich wie verwandelt. Die Auseinandersetzung mit den physischen und psychischen Zumutungen der Wüste setzten Kräfte in mir frei, die mir so in meinem Alltag nicht zugänglich waren. Höhepunkt war damals der nächtliche Aufstieg vom Katharinenkloster auf den Gipfel des Berg Moses an einem Karfreitag kurz nach Mitternacht, um von dort oben den Sonnenaufgang zu begrüßen.

Seit Jahrtausenden folgen Menschen dem Ruf der Wüste und immer ist eine Hoffnung und Sehnsucht damit verbunden. Es ist meist die Hoffnung, dass die Erfahrung der Wüste eine Wandlung des Lebens bewirken, neue Kraft und Inspiration, neue Einsichten verleihen möge. Die gleiche Hoffnung führt Menschen auch in eine Therapie oder Beratung.

Als Psychoanalytiker ist mir der Umgang mit der Wüste als innere, menschliche Dimension vertraut. Seit vielen Jahren führe und begleite ich Menschen mit der Hilfe von befreundeten Beduinen auch in und durch die äußere Wüste. Wir sind zu Fuß oder auf dem Kamel in der Wüste Sinai unterwegs, steigen auf Berge, wandern durch Wadis und schlafen nachts unter freiem Himmel.

Die Wüste ist eigentlich kein angenehmer Ort. Sie ist normalerweise ein eher gemiedener und verachteter Ort. Wüste ist der

Raum, wo der Mensch auf seine eigene Winzigkeit und Ohnmacht verwiesen wird. Sie steht traditionell für Ödnis, Unfruchtbarkeit, Stillstand, Stagnation, Leere und Tod, also Zustände, die wir normalerweise im Außen wie in unserem Inneren meiden. Zustände allerdings, die jeder kennt und die in jedem, auch einem erfolgreichen Leben vorkommen. In der Regel meiden wir diesen Ort, wenn eben nicht der Ruf der Seele uns zwingt, über Symptome oder Schicksalsschläge (meist massiv), uns mit unserer Verzweiflung, Sinnkrise, Depression und innerer Leere zu konfrontieren, die ein Leben in einer sich schnell verändernden und unübersichtlich und immer unsicherer werdenden Welt oft mit sich bringt.

Der Ruf der Wüste ruft uns traditionell aus den Komfort-Zonen des Lebens heraus in die bewusste Konfrontation mit den äußeren und inneren Todes-Zonen des Lebens. Der Aufenthalt in der Wüste zeigt, wie wir mit den Zumutungen des Lebens umgehen. Sie hält uns den Spiegel vor. Die innere Wüste und die inneren Todes-Zonen, das sind auch unsere abgelehnten, nicht beachteten und verachteten Anteile, Seiten von uns, die nicht in unser Selbstbild passen, die uns Angst machen, die wir verdrängen, verbergen und vor denen wir fliehen. Jeder von uns hat solche Anteile, die nicht angenommen und geliebt werden können und deretwegen wir glauben, auch von anderen nicht angenommen oder geliebt zu werden.

Hand aufs Herz: Wer von uns stellt sich diesen Dimensionen wirklich, vor allem freiwillig? Wenn wir dem Ruf der Wüste überhaupt folgen, lassen wir uns ein auf die Begegnung mit Einsamkeit, Verlassenheit, Nichtigkeit, Ohnmacht, Stillstand, Depression, Sackgasse und Tod? Oder versuchen wir diese zu bekämpfen, zu verändern, zu besiegen und damit letztlich zu vermeiden? Auch das kann eine Antwort auf den Ruf der Wüste sein, dass wir in die Wüste reisen und beweisen, dass uns das alles nichts anhaben kann. So wird für manchen die Wüste schnell zum Abenteuerspielplatz und die Wüstentour eine Art Überlebenstraining.

Traditionell suchen Menschen solche Orte nur auf, wenn sie tief in einer Krise stecken und damit an einem Wendepunkt angelangt sind – hungrig und durstig nach neuem Leben. Die alten Überzeugungen tragen nicht mehr, die Lebensumstände ändern sich unfreiwillig und die Lebenskonzepte brechen zusammen, so dass der feste Boden unter den Füßen ins Wanken gerät. Meist haben wir an die-

sem Punkt alle bewussten Möglichkeiten ausgeschöpft. Wir haben das Gefühl, nichts geht mehr. Wir stecken in einer Sackgasse. Die Sache scheint ausweglos.

Wir spüren unbewusst, dass unsere herrschende Einstellung und unsere Sichtweisen zum Problem gewandelt werden müssen. Wo Veränderung und Kampf nichts mehr bringt, folgen Menschen seit Urzeiten schließlich ausgehungert und durstig nach neuem Leben dem Ruf der Wüste. Dies ist scheinbar paradox, weil die Wüste für den gesunden Menschenverstand alles andere als Wasser, Nahrung und Leben verspricht.

Dieser Ruf der Wüste jedoch ist, psychologisch gesprochen, der Ruf der Seele, die verlangt, dass wir uns bewusst den Dimensionen des Lebens zuwenden, die wir in unserer einseitig erfolgs- und nutzenorientierten Einstellung allzu oft vernachlässigen. Es ist die Weisheit des Unbewussten im Sinne des noch nicht Gewussten, das in einer Krise nicht nach dem Warum, sondern nach dem Wozu fragt und damit zu einer in die Sackgasse geratenen Sichtweise neue Perspektiven aufzeigen will. Wir erleben diese Neuerung als bedrohlich, kommen uns unbeholfen und inkompetent darin vor. Deshalb werden diese neuen Perspektiven und Möglichkeiten von uns zunächst nicht beachtet und oft sogar verachtet.

Für unseren bewussten Standpunkt ist es ja wie eine Art Tod. Er spürt, dass er nicht mehr weiterhilft und ausgedient hat, abtreten und gewandelt werden muss. Es ist schwer, von gewohnten, aber auch Sicherheit und Halt gebenden Überzeugungen und Sichtweisen zu lassen. Selbst in großer Not versuchen wir noch innerhalb des bestehenden Rahmens, auf der Basis unserer bestehenden Sichtweisen, Möglichkeiten und Kompetenzen, uns und die Situation um uns herum zu ändern. So braucht es leider oft die Krise, die Wandlung dort ermöglicht, wo Veränderung auf der Basis des Bekannten nicht mehr weiterhilft.

Veränderung wird gemacht auf der Basis des Bekannten, der bestehenden Möglichkeiten. Wandlung oder Transformation lässt sich auf Unbekanntes ein. Veränderung befreit mich von Situationen, Menschen und Verhaltensweisen, die ich als belastend, hemmend oder einengend empfinde und von denen ich glaube, dass sie mich hindern, mein Potential zu leben und zu entfalten. Oft ist es zwar wichtig, Situationen zu ändern, um sich von destruktiven und hem-

menden Situationen und Menschen trennen zu können oder ambitionierte Ziele erreichen zu können. Doch Wandlung bedeutet etwas ganz anderes als Veränderung, nämlich dass wir uns innerhalb dieser und durch diese verachteten Zustände hindurch befreien.

Alles Neue, das kann eine andere Sichtweise, eine innere Haltung oder eine Lebenseinstellung sein, wird von uns in der Regel solange nicht angestrebt und beachtet, wie es uns gut geht mit der derzeitigen Lebensorientierung. Neue Möglichkeiten, die Welt zu erleben, werden eher verachtet, ja sogar als bedrohlich erlebt, weil wir uns dadurch möglicherweise in unseren mühsam erworbenen, Sicherheit und Halt gebenden Grundeinstellungen zum Leben in Frage gestellt sehen.

Die Richtigkeit unserer Überzeugungen und Sichtweisen werden ja scheinbar durch unseren Erfolg im privaten wie beruflichen Leben immer wieder bestätigt. Allerdings geht es vielen Menschen heutzutage in ihrem beruflichen Umfeld nicht mehr gut. Die Mehrzahl der Berufstätigen reagiert auf das rasante moderne Wirtschaftsgeschehen mit seiner allgegenwärtigen Notwendigkeit, sich vorwärts bewegen zu müssen, ohne festen Boden unter den Füßen zu haben, mit Gefühlen großer Angst.

Die Wüste als Ort der Wandlung

Wandlung setzt oft erst da ein, wo wir an die Grenzen unserer Vorstellungen kommen, wo oft keine Hoffnung mehr ist. So wie für die Raupe der Schmetterling das Ende ihrer Welt bedeutet, können wir uns in der Regel nicht vorstellen, dass das Einlassen auf die *innere oder äußere Wüste* uns wandeln und damit in unserer Entwicklung weiterbringen soll.

In vielen Mythen, Märchen und Weisheitsgeschichten der Menschheit wird in symbolischer Form erzählt, wie Entwicklung, Erneuerung und Wandlung im Leben von Einzelnen oder von ganzen Völkern geschieht. Dabei lassen sich große Übereinstimmungen in der Struktur dieser Geschichten quer durch alle Kulturen erkennen.

Ein Merkmal davon ist grundlegend für das Verständnis von Wandlung. C.G. Jung hat es einmal so auf den Punkt gebracht: »Das Neue, die Wandlung, kommt immer vom *nicht beachteten, ja*

sogar verachteten Ort.« So ist in unserem christlichen Kulturkreis der Stall der gering geschätzte, verachtete Ort, in dem das Licht der Welt, der Messias, geboren wird. Im Alten Testament ist es die Wüste, die zum Ort der Geburt des auserwählten Volkes wird. Die Wüste wird hier zum Symbol für Geburt und neues, verwandeltes Leben.

Das Bild der Wüste macht hier noch einmal den fundamentalen Unterschied zwischen Wandlung und Veränderung deutlich. Veränderung hat ein bestimmtes Ziel vor Augen, eine Vorstellung die realisiert werden will, als Verlängerung der Gegenwart in die Zukunft. Wandlung oder Transformation lässt die Gegenwart in neuem Licht sehen. Wandlung heißt, dem Ruf der Wüste folgen, Veränderung sucht Mittel und Wege aus der Wüste herauszukommen bzw. erst gar nicht in sie hineinzugeraten.

Wandlung befreit mich durch das vollständige mich Einlassen auf die Situationen, Zustände, Gefühle, die ich verändern will. Wenn ich ein Gefühl der Ohnmacht oder der Ausweglosigkeit habe, möchte der Ruf der Wüste, dass ich dieser Ausweglosigkeit folge. Die Bewegungsrichtung ist die des Ganz-hinein-Gehens. Ich stelle mich der erlebten Ausweglosigkeit oder Ohnmacht und verwende nicht meine Energie darauf, einen Weg aus der Ausweglosigkeit zu suchen. Wandlung geschieht. Veränderung wird gemacht, bewusst gesteuert.

Veränderung ist das, was in der handlungs- und zielorientierten Wirtschaft bei Managern oberste Priorität hat. Nicht Wandlung. Und meist wird Veränderung versucht, wo eigentlich Wandlung ansteht. Dabei verfolgt Veränderung eine völlig andere Richtung als Wandlung. Veränderung versucht die Aufforderung umzusetzen: *Werde anders! Werde so, wie ich es mir vorstelle!* Wandlung dagegen zielt ab auf: *Werde, der du bist, werde wesentlich, erkenne dich selbst, entwickle dein ganzes Potential.* Das Leben will Wandlung. Es bleibt nur dann wirklich lebendig, wenn es sich wandelt. Doch die meisten machen sich ohne Not nicht auf den Weg.

Zurück zu uns und unseren Wüstentouren. Was erleben und erfahren wir in der Wüste? Kehren wir als Verwandelte zurück oder sind wir nur *wie* verwandelt?

Merkwürdigerweise ging es mir und auch den allermeisten Teilnehmern mit den Zumutungen der Wüste auf unseren meist 14-tä-

gigen Wüstentouren über all die Jahre meist sehr gut. Nach anfänglichen Unsicherheiten, der ersten Nacht im Schlafsack unter dem überwältigenden Sternenhimmel und der unglaublichen Stille, wurde die Wüste nur in seltenen Ausnahmen als Todes-Zone erlebt. Sie wird ziemlich bald ein interessanter Lebensraum, der Ruhe, Trost und Geborgenheit und eine großartige Naturerfahrung durch intensiven Kontakt mit den Elementen ermöglicht.

Dies liegt vor allem auch an der sehr fürsorglichen Betreuung durch die Beduinen und der Sicherheit und Orientierung gebenden Selbstverständlichkeit, mit der sie sich in der uns zunächst unvertrauten und fremden Landschaft bewegen. Auch der unmittelbare Kontakt mit der Natur, der Verzicht auf gewohnten Komfort und die Bewältigung der anfänglichen Ängste, setzen für jeden immer wieder ungeahnte Kräfte frei. Kräfte, die in uns schlummern, aber in der Komfort-Zone unseres Alltags nicht mehr abgerufen werden und deshalb verkümmern. Sehr schnell entsteht ein vertrautes, geborgenes Gefühl in der Wüste, manche erleben die Wüste wie ein Nachhausekommen. Zu sich selbst in seiner Kreativität und Ursprünglichkeit finden und die schützende Gemeinschaft der Gruppe tragen sicher zu diesem Erleben bei.

Sowohl in der therapeutischen Arbeit wie auch in der Begegnung mit der äußeren Wüste stelle ich mir jedoch immer wieder die Frage, ob diese Erlebensweisen, ohne sie abzuwerten, schon die Kraftquellen sind, die sich durch eine wirkliche Wandlung und Transformation erschließen. Wandlung setzt ein »Stirb« vor dem »Werde« voraus und wirkt anschließend ein für alle Mal, zumindest auf der erreichten Stufe, in alle Lebensbereiche hinein.

Der Verdacht einer Vermeidung des eigentlichen Rufs der Wüste zu wirklicher Wandlung und Transformation liegt nahe, wenn es Teilnehmern, wie auch mir selbst, nach jeder Tour immer schwerer fiel wieder in die Zivilisation zurückzukehren. Dagegen höre ich in den Abschlussrunden von Teilnehmern immer wieder die Aussage: »Jetzt geht es zurück in die eigentliche Wüste« und sie meinen damit ihren privaten und noch mehr ihren beruflichen Alltag.

Wenn wir dem Ruf der Wüste ernsthaft gefolgt sind, dann sollten wir als Gewandelte und nicht nur Gestärkte in unseren Alltag zurückkehren. Gestärkt wie durch einen Aufenthalt in einem guten

Wellnesshotel und gerade so lange vorhaltend, bis die nächste Tour organisiert ist. Die Beduinen wundern sich sowieso immer wieder, warum wir so versessen darauf sind, jedes Jahr aufs Neue tagelang mit Begeisterung durch eine lebensfeindliche Gerölllandschaft zu wandern.

Der berufliche Alltag als Ort der Wandlung

Es hat seine Zeit und viel Ent-Täuschung gebraucht, bis ich erkannt habe, dass das Wandlungspotential, das die Wüste des beruflichen Alltags in sich birgt, heutzutage weitaus größer zu sein scheint als das der alten buchstäblichen Wüsten. Die berufliche Welt ist heutzutage für viele, die unter den Zumutungen unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsform leiden, der verachtete Ort.

Die Wüste ruft heute aus den Konzernen, Verwaltungen, Arbeitsämtern und Job-Centern. Hier erlebt der moderne Mensch die klassischen Wüstenerfahrungen wie Einsamkeit, Verlorenheit, Nichtigkeit, Bedürftigkeit, Ohnmacht und Verzweiflung viel stärker als in der alten, buchstäblichen Wüste. Diese hat im Zeitalter von Satellitennavigation, Mobiltelefon und freundlichen, fürsorglichen Beduinen ihren Schrecken weitgehend verloren.

Die Welten haben sich verschoben. Während die traditionellen Nomaden in der sogenannten Dritten Welt immer sesshafter werden, gerät das Leben in der Ersten Welt mehr und mehr in Bewegung. Die arbeitenden Menschen in den westlichen Metropolen werden nun zunehmend zu Nomaden. Auch die Dämonen scheinen aus der Wüste in die Metropolen geflüchtet, da auch Gott in der Wüste nicht mehr gesucht, sondern in den Tempeln und Kathedralen der modernen Wirtschaftsunternehmen angebetet wird. James Hillman sagte einmal, man könne an den höchsten Bauwerken erkennen, welcher Gott im jeweiligen Zeitalter angebetet wird (Hillman, 1999).

Das Berufsleben muss heute in dauerhaft instabil-unberechenbaren, turbulenten Umwelten gemeistert werden. Früher war Veränderung ein klar abgegrenzter Zwischenschritt, der ausgeprägte Phasen der Stabilität, Kontinuität und somit der Berechenbarkeit und Planungssicherheit für kurze Zeit unterbrach. Gemäß dem Spruch

»Das einzig Beständige ist der Wandel« ist heutzutage der Zustand der Veränderung die Normalsituation und das *Change Management* eine Daueraufgabe.

An oberster Stelle steht die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, danach folgen Ängste vor Unfällen und Krankheiten, vor Fehlern oder Fehlinformationen sowie vor einem Verlust der Wertschätzung beziehungsweise der Autorität. Eklatant zugenommen hat auch die Angst vor Mobbing. Symptome wie Panikattacken, Burnout, Erschöpfungszustände, Krisen, Depressionen, Alkohol- und Medikamentensucht sind die Folge. Bis zu 90 Prozent aller Führungskräfte gehen nach einer Langzeitstudie der Fachhochschule Köln täglich voller Angst zur Arbeit. Besonders in den höheren Hierarchieebenen grassiert die Angst – etwa vor dem eigenen Versagen oder dem Verlust des Arbeitsplatzes infolge von Umstrukturierungen im Unternehmen. Demnach verursachen solche Ängste, weil sie oft durch Alkohol- oder Medikamentenmissbrauch kompensiert werden, in Deutschland jährlich einen Schaden (Leistungsminderung, Gesundheitsbelastung, Fehlzeiten, Unaufmerksamkeit und/oder Unfreundlichkeit gegenüber Kunden etc.) von mehr als 100 Milliarden Euro.

Die hohe Mobilität unserer Gesellschaft, die Brüchigkeit vieler Beziehungen, die Unsicherheit am Arbeitsplatz und zunehmende Erfahrung von Sinnlosigkeit sind Belastungen, die auch psychisch gesunde Menschen an ihre Grenzen bringen. Der Schritt in der Qualität einer neuerlichen industriellen Revolution von der Old zur New Economy, heraus aus der weitgehenden Prognosesicherheit der Industrie- und hinein in den permanenten Strukturwandel der Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft, zwingt kompromisslos dazu, alte, vertraute Bahnen zu verlassen und gewohnte Handlungskonzepte aufzugeben.

Das hochrasante Innovationsgeschehen und die davon ausgelösten geistigen und materiellen Veränderungsprozesse von Lawinenwucht bringen längst nicht mehr nur die leicht zu Erschütternden aus der Fassung. Denn will ein Betrieb, egal ob ein Krankenhaus, das Autohaus an der Ecke oder der dahinter stehende Konzern, von dieser Lawine nicht in den Abgrund gerissen werden, dann müssen Bewährtes und Gewohntes – nicht selten gegen jede persönliche Überzeugung – radikal auf den Prüfstand gestellt werden.

Die Zeit des gewohnten Gangs der Dinge ist damit in jeder Hinsicht vorbei. Zudem wird als Antwort auf den inzwischen erreichten enormen Beschleunigungsgrad aller wirtschaftlichen Abläufe die Forderung nach einem kräftigen Mehr an persönlicher Flexibilität und Mobilität immer lauter. Sie schürt ein zusätzliches un gutes Gefühl: das der Heimatlosigkeit. Wir sind herausgefordert, uns in unserem Inneren zu verorten.

Der Fokus meiner Arbeit als Führer und Begleiter durch innere und äußere Wüsten hat sich mit der Zeit verschoben auf die Arbeit mit Organisationen und Menschen in Organisationen. Als *Wanderer zwischen den Welten*, als Psychoanalytiker, Organisationsberater und Coach, unterstütze ich Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter durch Coaching, Training oder Beratung sowohl in ihrem primären Anliegen nach Veränderung und Verbesserung von Prozessen und Strukturen als auch – und vor allem – darin, den Ruf der Wüste in ihrem beruflichen Alltag zu hören und ihm zu folgen, so dass wirklicher Wandel, Transformation und damit Innovation stattfinden und professionell gestaltet werden kann.

Es gibt in meiner beruflichen Tätigkeit nichts, was mich mehr an meine Grenzen gebracht hat, als die Arbeit in und mit Organisationen. Das bedeutet, dass nichts mich mehr herausgefordert hat, in Kontakt mit meinem inneren Zentrum und klar in meiner Wahrnehmung zu bleiben und Präsenz, Mitgefühl und Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen zu entwickeln.

Change it, love it or leave it

Für den Umgang mit Veränderung ist in Unternehmen folgende Kurzformel sehr verbreitet. Sie lautet: »Change it, love it or leave it«. Oft können wir die Situationen, in die wir uns hineingestellt sehen, nicht ändern, noch können wir sie so einfach hinter uns lassen. Wenn wir es aber schaffen, uns diesen Zumutungen, dem Ruf der Wüste liebend hinzuwenden, können wir gerade in den für das sinnsuchende Ich abschreckenden Seiten von Arbeit und Beruf, den Wüstenwelten von unsinniger und unproduktiver Arbeit, Stress, Angst, Belastung und allgemeiner Sinnkrise den Rahmen finden, in dem unsere Seele individuiert. Wenn wir uns insgesamt

lernend verwandeln, können wir uns dann als Teil eines Ganzen fühlen und für die Welt segensreich wirken.

Das Gold der Alchemisten wird im Dreck gefunden, in den Schattenbereichen, im Abgründigen, nicht in der Komfort-Zone der Wohlstandsgesellschaft, und zwar indem wir uns liebend diesen inneren und äußeren Wüstenzonen hinwenden und – auch wenn zunächst erzwungenermaßen – neue Kompetenzen und Möglichkeiten entwickeln. Leider wird diese Formel in der Regel nur sehr oberflächlich und nicht im bisher beschriebenen Sinne verstanden.

Dabei enthalten viele Konzepte des Change Management in Unternehmen ein Bewusstsein der Gesetzmäßigkeiten von Wandlung und Transformation. Sie teilen Change ein in *Wandel erster und zweiter Ordnung*. Wandel erster Ordnung bedeutet Veränderung, Verbesserung von schon Bestehendem, Wandel zweiter Ordnung radikale Transformation von Bestehendem (Kostka, 2002, S. 9).

Wenn man zudem weiß, dass die in jedem Change Management-Lehrbuch dargestellten sieben typischen Phasen eines Veränderungsprozesses ursprünglich von der Sterbeforscherin Elisabeth Kübler-Ross durch die Beobachtung an Sterbenden entwickelt wurden, dem mächtigsten von uns geforderten Wandlungsprozess, dann kann man im Grunde schon hoffen, dass all diese Konzepte von ihrer ursprünglichen Tiefe her auf den oft sehr oberflächlichen und beziehungslosen Umgang in der Wirtschaft letztlich doch verwandelnd einwirken.

Selbst-Verwirklichung im Beruf

In meiner Arbeit als Coach und Berater benutze ich neben den genannten Instrumenten als Orientierung das Modell der Typologie von C. G. Jung. Die Ironie des Schicksals will es, dass diese Typologie heutzutage als Grundlage für die in der veränderungsfixierten Wirtschaft weltweit am häufigsten eingesetzten Persönlichkeits- und Teamprofile dient. Sie beschreibt eine Art archetypische Grundmatrix, die in jedem Individuum, Gruppe oder Organisation mit unterschiedlichen Präferenzen konstelliert ist. Diese Präferenzen, das heißt die messbare Stärke der Ausprägung verschie-

dener psychischer Funktionen, Einstellungs- und Ich-Funktionen, wie Jung sie nennt, entwickeln sich im Laufe des Lebens unterschiedlich stark und bilden das individuelle Profil, also den Charakter eines Menschen, eines Teams oder sogar einer Organisation (Jung, 2003).

Diese Ich-Funktionen sind wie ein inneres Arbeitsteam, das dem Ich zu Diensten steht. Sie sind jeweils als Gegensatzpaar angeordnet und entweder extra- oder introvertiert ausgerichtet. Die Ich-Funktionen sind als Wahrnehmungsfunktionen die Sinneswahrnehmung, also Wahrnehmung über die fünf Sinne, und als Gegensatz dazu die Intuition, sozusagen die außersinnliche Wahrnehmung oder unser sechster Sinn. Die beiden anderen sind die Beurteilungsfunktionen analytisches Entscheiden oder Denkfunktion und als deren Gegensatz das gefühlsmäßige Bewerten oder Gefühlsfunktion.

Eine einseitige Ausprägung machen unser jeweiliges Profil und unsere Expertise aus, mit dieser Funktion fühlen wir uns wirklich kompetent, deswegen nennen wir sie auch die dominante Funktion. So kennzeichnet die Präferenz der Sinneswahrnehmung z. B. den pragmatischen Macher, die Intuition eher den inspirierten Kreativen, die Denkfunktion den nüchternen, rationalen Analytiker und die Gefühlsfunktion den beziehungsorientierten, empathischen Partner. Diese vier Funktionen entsprechen auch den vier Intelligenzen, die nach Howard Gardner in gesunder Balance zueinander stehen sollten: die praktische, die analytische, die emotionale und die spirituelle Intelligenz.

Wenn wir diese vier Ich-Funktionen zu einem Achsenkreuz anordnen, ergeben sich daraus vier Quadranten, die die Grunddimensionen des Lebens und die dazugehörigen Sichtweisen und Kompetenzen repräsentieren. Diese archetypische Grundmatrix des Lebens wird gebildet von den vier Grunddimensionen Logos, Eros, Bios und Heros. In jedem gesunden und reifen System, ob Mensch, Team oder Organisation, sind diese Dimensionen ausgeglichen und balanciert. Unsere Wirtschaft ist z. B. geleitet durch einen einseitigen Heros-Mythos. Das inspirierte, bezogene Miteinander (Eros), die gesunde Basis eines Unternehmens (Bios) und eine nachhaltige langfristige Strategie (Logos) kommen schnell zu kurz dabei (Müller, 2001). Das jeweilige Profil zeigt, wo Einseitigkeiten bestehen, in welchem Quadranten wir uns am ehesten zu Hause und damit in

unserer Kernkompetenz sind. Spätestens im gegenüberliegenden Quadranten befinden wir uns in der Wüste unserer Kompetenz.

Ziel jeder Persönlichkeits-, Team- oder Organisationsentwicklung ist, diese Präferenzen und damit Einseitigkeiten in den jeweiligen Standpunkten und Kompetenzen zu erkennen, um sich dann in einem oft nicht einfachen Lernprozess den bisher gemiedenen und vermiedenen Aspekten im Profil zuzuwenden, um neue Sichtweisen, Perspektiven und Kompetenzen zu entwickeln. Diese Entwicklung machen Menschen, Gruppen und Organisationen in der Regel nicht freiwillig, sondern erst wenn sie mit ihrer dominanten Funktion, also den bisherigen Kernkompetenzen scheitern oder durch die Veränderung der äußeren Rahmenbedingungen dazu gezwungen werden.

Zu den Grundlagen von Jungs wissenschaftlicher Arbeit gehört das Gegensatzprinzip. Angewandt besagt Jungs Theorie, dass Gegensatzpaare ihrer Natur nach unversöhnlich sind. Im ausgeglichenen Menschen harmonisieren bewusstes und unbewusstes Leben. Wenn die Spannung unerträglich wird, muss eine Lösung gefunden werden, und dann besteht die einzig lebensfähige Entlastung in der Aussöhnung der zwei gegensätzlichen Pole auf einer anderen und befriedigenderen Ebene. Der Konflikt ohne rationalen Ausweg aus dem Dilemma (Koan) ist die Situation, wo der Gegensatz der *Zwei* ein irrationales *Drittes* hervorbringt, das *Symbol*. Das Symbol hat insofern heilende Wirkung, weil es das Subjekt aus der durch Konflikt bedingten Entzweiung erlöst.

Das charakteristische Merkmal dieses Prozesses ist der Zusammenstoß der Gegensätze, am Beginn erfahren als das Ich und das Unbewusste, Ich und Nicht-Ich, Subjekt und Objekt, Ich und der »Andere«. Wenn immer also der Konflikt zwischen widersprechenden Einstellungen erfahren wird oder wenn ein persönlicher Wunsch oder eine Vorstellung von einem *Anderen*, entweder von innen oder außen, angefochten werden, besteht die Möglichkeit einer erneuten Zunahme von Bewusstsein. Durch den Zusammenprall von Gegensätzen entsteht nach Jung Bewusstsein, Bewusstheit, etwas drittes Neues, ein kreativer, schöpferischer Akt.

Diese Gegensatzvereinigung, ist auch ausgedrückt in dem Ying-Yang-Symbol oder dem Symbol des christlichen Kreuzes. In der Verbindung der Horizontalen und der Vertikalen zum Kreuz und

im Kreuzungspunkt, dort wo der wirklichkeitserlebende, historische und der wirklichkeitsschaffende, symbolische, mythische Mensch sich treffen, entsteht ein dritter Bereich, wo sich die Wirklichkeit als eine Verbindung von Ewigkeitserfahrung, unsterblichem Selbst und alltäglichem Leben entpuppt. Das Kreuz lehrt uns, dass wir innerhalb der Situation, in die wir hineingestellt sind, unsere Freiheit finden müssen – der Ruf der Wüste!

Der Individuationsprozess, die Verwirklichung des Selbst als *coniunctio* der Gegensätze, dessen Erwerbung nach Jung dieses Mehr an Bewusstsein bringt, kostet viel Arbeit, Mühe und Beschweris und erfordert eine Haltung der Demut und des Geschehen-lassen-Könnens.

Dieser Prozess der Selbst-Verwirklichung geht deshalb immer wieder einher mit einer Niederlage des Ich, einer oft leidvollen Enttäuschung der Absichten und Wunscherfüllungen, die ein moderner, ich-bezogener, sich verwirklichen wollender städtischer Nomade allerdings nur schwer erträgt. Es geht hier gerade nicht um die übliche Vorstellung von Selbst-Verwirklichung, bei der ich, typologisch gesprochen, hauptsächlich meine Präferenzen zur Wirkung kommen lassen möchte und entsprechend nach Passung mit einem jeweiligen Gegenüber, Menschen oder auch einer Organisation, suche, die mir diese Verwirklichung ermöglichen.

Selbst-Verwirklichung in unserem Sinne meint etwas völlig anderes, nämlich in dem beschriebenen Sinne dem Ruf der Wüste zu folgen und unser ganzes Potential, vor allem auch durch und in den Wüstenzonen unserer Existenz und Kompetenz zu entwickeln. All die Zumutungen in unserem beruflichen, aber auch privaten Leben können dann in einem neuen Licht erscheinen. Dies funktioniert aber nur mit einer gewissen Leidensfähigkeit. Statt in diesem Leiden das Gold der Alchemisten, das eigene Selbst und dessen Verwirklichung zu ahnen, bleiben jedoch allzu oft nur Depression, Klagen oder als manische Abwehrformen eine übertriebene Spaß- und Wellnesskultur.

Es ist vor allem kein additiver Prozess, bei dem zu etwas Altem etwas Neues hinzugefügt wird, keine Erweiterung von etwas Bestehendem, keine Optimierung und damit keine Expansion auf der horizontalen Achse, sondern eine Bewegung auf der vertikalen Achse, in die Tiefe, zu unserem tiefsten Wesen hin.

Die Zahl 4 steht in der Zahlensymbolik für Ganzheit und Vollständigkeit. Damit ist die Typologie auch eine Art Navigationssystem, eine Landkarte zur Individuation, zum *Werde, der du bist*, zum Entwickeln unseres ganzen Potentials – zur Wandlung zu uns selbst hin.

Die inferiore Funktion als Rufer in die Wüste

Für die Entwicklung hin zu unserem vollen Potential spielt die jeweils am wenigsten entwickelte Funktion, die sogenannte inferiore Funktion eine entscheidende Rolle. Sie repräsentiert die Wüste unserer Kompetenz, meist abgewertet und verteufelt, sowohl in einem selbst als auch in Menschen, die diese Funktion besser verkörpern als wir selbst.

In Märchen ist sie verkörpert durch den verachteten Dummling, der gerade durch seine offene, unvoreingenommene Haltung, jenseits von eingeschränktem Expertentum, neue, unbekanntere Perspektiven und Wandlung in einem aussichtslos scheinenden Problem bewirkt.

Jung nennt diese verachtete und gemiedene Funktion deshalb die kreative, schöpferische Funktion. Sie ist die Funktion, die sich am meisten unserer bewussten Expertise und damit Kontrolle entzieht und somit für unsere dominante Funktion, die größte Bedrohung darstellt.

Die inferiore Funktion, manchmal auch Stressfunktion genannt, kann sich bis ins Unbewusste erstrecken und den Inhalt des *Schattens* und anderer Archetypen heraufholen, gerade weil sie so häufig unterdrückt wird. Ironischerweise ist der am besten zugängliche Durchgang zu den innersten Bereichen unserer Seele die Funktion, der wir am wenigsten vertrauen, die wir am seltensten benutzen und die die unzuverlässigste von allen ist. Die Funktion bewirkt Gefühle von Spannung und Angst. Verdrängen wir sie, vermeiden wir den Blick in die tieferen Schichten unseres Selbst. Begegnen wir ihr, entdecken wir neue, unerwartete Möglichkeiten und Dimensionen.

In der Arbeit mit meinen Klienten, ob mit Einzelnen, Teams oder ganzen Organisationen, beobachte ich, wie diese mit dem Inferioren, der Wüste der inneren Kompetenz, heutzutage immer häufiger und schneller konfrontiert werden. Klienten, deren Kernkom-

petenz darin besteht, Vorgaben schnell und effizient umzusetzen, und die sich selbst als pragmatische und lösungsorientierte Macher, Umsetzer und Treiber verstehen, werden dann plötzlich mit ihrer Schattenseite konfrontiert. Wenn es darum geht, Zukunftsszenarien und Visionen zu entwickeln, über den eigenen Tellerrand zu blicken und sich mit Dingen zu beschäftigen, die zunächst nicht greifbar und konkret fassbar sind, blockieren oft Ängste vor Kontrollverlust das der Situation angemessene Handeln. Klienten, die gewohnt sind, ihre Sicherheit und Orientierung aus berechenbaren, planbaren und kontrollierbaren Prozessen zu beziehen, verlieren dann schnell den Boden unter den Füßen und damit ihre Handlungsfähigkeit, wenn es darum geht, offen zu sein für nicht greifbare, scheinbar chaotische, nicht vorhersehbare Prozesse.

Umgekehrt haben gerade visionäre und mehr zukunftsorientierte Klienten in der heutigen Zeit schneller und ständiger Veränderung durch die mangelnde Ausprägung ihrer bewahrenden, Sicherheit und Halt gebenden Funktion oft Mühe, das Wertvolle im Bestehenden und Beständigen wertzuschätzen, und können dadurch für ihre Mitarbeiter in Zeiten angstbesetzter Veränderung keine verlässliche Orientierung sein.

Klienten, deren Kernkompetenz eher in analytischer und rationaler Vorgehensweise und Entscheidung besteht, kommen schnell in Stress und damit in die Wüstenzone ihrer Kompetenz, wenn es darum geht, nicht sichtbare, unbewusste Dynamiken, Emotionen und Gefühle, Intuition und Bauchwissen, Innehalten und innere Achtsamkeit als Grundlage für die Steuerung von Prozessen zu nutzen. Modernes Management fordert Empathie, emotionale und spirituelle Intelligenz mit der gleichzeitigen Fähigkeit zur Klarheit, Durchsetzung und Konsequenz.

Diese Verbindung scheinbarer Gegensätze fällt vielen Managern und Führungskräften immer noch schwer und erzeugt in der jeweiligen Situation, in der die nicht entwickelte Kompetenz gefordert ist, Angst und Stress.

Dieser Stress, ausgelöst durch die inferiore Funktion, kann also zu neuen Horizonten in der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit führen.

Auch in der modernen Neurobiologie geht man davon aus, dass »die Stressreaktion [...] der große Modellierer [ist], der sogar noch

im Laufe unseres Lebens immer wieder dafür sorgt, dass zunächst zwar richtige, sich später aber als Sackgassen erweisende Verschaltungen aufgelöst und neue Wege eingeschlagen werden können. Und in beiden Fällen ist der Auslöser dieser Reaktion die Angst« (Hüther, 2002, S. 27).

Werde, der du bist

Wenn wir uns wie beschrieben auf diese Seite einlassen und dem Ruf der Wüste folgen, kann sich der gefürchtete Dämon, der in der Wüste unserer Kompetenz lauert, als *Daimon*, als der große Modellierer, als unser Seelenführer auf dem Weg zur Individuation entpuppen. Nach Platon ist der Daimon die göttliche innere Stimme, der Geist, Genius, der Schutzengel, die Seele, der Ursprung unseres Charakters und unseres Schicksals, in dem unsere Berufung von Anbeginn enthalten ist. Wie eine Eiche aus der Eichel hervorgeht, besitzt jeder Mensch von Anfang an einen Kern, ein inneres Bild, in dem bereits alles enthalten ist (s. Hillman, 1998).

Jeder Mensch trägt eine Einzigartigkeit in sich, die gelebt werden will und die bereits vorhanden ist, bevor sie gelebt werden kann. Der deutsche Dichter Friedrich Rückert hat es so ausgedrückt: »Vor jedem steht ein Bild des, das er werden soll; solange er das nicht ist, ist nicht sein Friede voll« (Rückert, 1868, S. 372).

Oder in der Sprache der modernen Neurobiologie: »Was also jedes Lebewesen besitzen muss und was es erst lebendig macht, ist ein in seinem Innern angelegter Plan, eine seine innere Organisation lenkende und seine Strukturierung leitende Matrix, also ein inneres Bild von dem, wie es sein müsste oder werden könnte« (Hüther, 2005, S. 33).

Jeder von uns verkörpert somit seine eigene Idee. Dabei gilt es, drei Herausforderungen anzunehmen:

1. Den *Ruf* als zentrale Tatsache des menschlichen Daseins erkennen.
2. Das Leben daraufhin ausrichten.
3. Die Einstellung entwickeln, dass Zufälle, auch der Kummer und die natürlichen Schocks, notwendige Bestandteile des Bildmusters sind und dazu beitragen, es zu erfüllen.

Die Idee, dass jeder Mensch in die Welt gerufen wird, stammt aus dem »Mythos des Er« von Platon, der am Ende seines bekanntesten Werkes »Politeia« (Der Staat) zu finden ist:

»Die Seele jedes Menschen bekommt, bevor sie das Licht der Welt erblickt, einen einzigartigen Daimon als Begleiter, und sie wählt ein Bild oder Muster, nach welchem wir auf der Erde leben. Dieser Seelengefährte, der Daimon führt uns im Leben; im Prozess unserer Ankunft vergessen wir jedoch leider alles, was sich ereignete, und glauben, dass wir leer in die Welt kommen. Der Daimon erinnert sich daran, woraus sich unser Bild zusammensetzt und was zu unserem Muster gehört, und daher ist der Daimon der Träger unseres Schicksals« (Hillman, 2002, S. 21 ff.).

Die eigentliche Menschwerdung gelingt erst dann, wenn wir in Übereinstimmung mit unserer Bestimmung leben und der Stimme, dem Ruf unseres Schicksals – der Berufung – folgen. Das angeborene Bild unseres Schicksals bewahrt alles in der Gleichzeitigkeit von heute, gestern und morgen. Unsere Person ist kein Prozess und keine Entwicklung. Wir sind dieses entscheidende Bild, welches sich entwickelt.

Nach James Hillman sollten wir das Leben eher rückwärts lesen und er stellt damit die traditionelle psychologische Betrachtungsweise von Entwicklung und Wachstum auf den Kopf: Die Aufgabe des Menschen sei nicht aufzuwachsen, sondern *herunterzuwachsen*. Er muss herausfinden, wer er bereits *ist*, nicht was er *wird*, oder wie es Picasso ausgedrückt hat: »Ich entwickle mich nicht, ich bin« (Hillman, 2002, S. 12).

Die oben beschriebene Typologie von Jung bildet die Landkarte zu diesem *Werde, der du bist*, zur Menschwerdung und zur Individuation. Dabei ist es, wie gesagt, gerade die inferiore Funktion, unsere vernachlässigte, verachtete Seite, die ein beträchtliches Wandlungspotential enthält und durch Bewusstwerdung und Gegensatzvereinigung mittels der transzendenten Funktion ein Hauptelement des Individuationsprozesses darstellt.

Was Jung *coniunctio* nannte, war für die Alchemisten die Gegensatzvereinigung bzw. die Erfahrung der Einheit in der Gegensätzlichkeit. Dem Ruf der Wüste folgen ist also ein alchemistischer Prozess. Wandlung ist ein alchemistischer Prozess, der nicht Unreines von Reinem scheidet, sondern in dem wir das Reine im Unreinen

entdecken sollen, der die Dunkelheit nicht in Helligkeit verwandeln, sondern Licht in die Dunkelheit bringen soll. Ich habe noch nie so viel Dunkelheit und Verzweiflung erlebt, wie in meiner Arbeit in der Wirtschaft, so wenig Geist und Seele und so starke Fixierung auf das Materielle. Und doch kann es sein, dass wir gerade dort dem Geistigen näher sind, als wir glauben.

Ich habe mir das auf meiner letzten Wüstenreise durch den amerikanischen Südwesten gedacht. In Las Vegas, dieser *Sin City* genannten Stadt, gleich einer Fata Morgana mitten in der Wüste, in der scheinbar alles an materiellem Schein ausgerichtet ist, gibt es gleichzeitig an jeder Ecke Hochzeitskappellen; Orte an denen permanent Hochzeit, das heilige Symbol für die Vereinigung der Gegensätze, gefeiert wird. Vielleicht sind wir gerade an solchen Orten wie Las Vegas näher an Gott, als wir glauben. Je tiefer wir in das Materielle gehen, dem Ruf der Wüste folgen, desto näher sind wir dem Geistigen. Wenn die Nacht am dunkelsten ist, ist das Licht am nächsten. Es geht darum, den Geist in der Materie zu entdecken und nicht den Geist von der Materie zu befreien oder gar der Materie zu verfallen.

Die moderne Wüste, der Ort der Wandlung und damit der Ort für das alchemistische Opus ist heutzutage die Wirtschaft. Die Auseinandersetzung mit ihren Zumutungen birgt für die modernen Alchemisten das größte Wandlungspotential.

Jung glaubte, dass nur die Entdeckung von Sinn in der menschlichen Existenz dazu befähigt, den wechselnden Anforderungen der Gegensätze standzuhalten. »Die Psychoneurose ist im letzten Verstande ein Leiden der Seele, die ihren Sinn nicht gefunden hat« (Jung, 1992, S. 340). Nur wer seinen inneren Grund gefunden hat, kann seine Persönlichkeit entfalten.

Die Sinnfindung ist aber eine Erfahrung, die zur gleichen Zeit mit Numinosität verbunden und von einem Gefühl des Fürchterlichen, Mysteriösen und Schrecklichen begleitet ist. Diese Elemente sind immer verknüpft mit einer Erfahrung des Göttlichen, in welcher niederen, inakzeptablen, obskuren oder verächtlichen Gestalt es auch immer erscheinen mag, als Dummling im Märchen, als Modellierer bei Gerald Hüther oder als Verkörperung des Dämons, der unsere dominante, heldenhafte Funktion bedroht, solange er nicht als Daimon erkannt und anerkannt ist.

Ich möchte mit einem Gedicht des spanischen Lyrikers und Nobelpreisträgers Juan Ramon Jimenez schließen, in dem, wie ich finde, die Erfahrung mit dem inneren Daimon besonders schön ausgedrückt ist:

Ich bin nicht ich.
 Ich bin jener,
 der an meiner Seite geht,
 ohne dass ich ihn erblicke,
 den ich oft besuche,
 und den ich oft vergesse.
 Jener, der ruhig schweigt,
 wenn ich spreche,
 der sanftmütig verzeiht,
 wenn ich hasse,
 der umherschweift,
 wo ich nicht bin,
 der aufrecht bleiben wird,
 wenn ich sterbe

Juan Ramon Jimenez (1977, S. 77)

Literatur

- Hillman, J. (1998). *Charakter und Bestimmung*. München: Goldmann.
- Hillman, J. (1999). *Hundert Jahre Psychotherapie und der Welt geht es immer schlechter*. Olten: Walter.
- Hüther, G. (2002). *Biologie der Angst: Wie aus Stress Gefühle entstehen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hüther, G. (2005). *Die Macht der inneren Bilder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Jimenez, J. R. (1977). *Herz, stirb oder singe*. Zürich: Diogenes.
- Jung, C. G. (1992). *Gesammelte Werke, Band 11*. Olten: Walter.
- Jung, C. G. (2003). *Typologie*. München: dtv.
- Kostka, C. (2002). *Change Management*. München: Hanser.
- Müller, L. (2001). *Lebe dein Bestes. Individuation und Lebenskunst*. Olten: Walter.
- Rückert, F. (1868). *Angereichte Perlen*. In: *Gesammelte poetische Werke Band VII*. Frankfurt a. M.