

Die Kunst der Erholung

Führungskräfte-Retreats mit Systemaufstellungen als Alternative zum klassischen Stress- „Management“

Zusammenfassung

Erschöpfung von Führungskräften und Leistungsträgern ist ein Schlüsselthema im Business. Systemaufstellungen als ein wesentliches methodisches Element in einem viertägigen Retreat öffnen schnell wirksame Wege raus aus der Erschöpfung und hin zu einer bewussteren Arbeits- und Lebensweise.

Einleitung

Ich habe in den vergangenen 20 Jahren mit über 1.300 Führungskräften und Leistungsträgern im Business mehrtägige Seminare zur persönlichen Entwicklung durchgeführt. Systemaufstellungen waren von Anfang an ein wesentliches Element. Das Teilnehmer*innen-Feedback, insbesondere das sogenannte Transfer-Feedback nach drei Monaten ist außergewöhnlich. Insbesondere eine Rückmeldung kommt immer wieder: „Ich fühlte mich schon nach drei Tagen erholter als nach zwei Wochen Urlaub.“ Inzwischen habe ich mich auf dieses Thema spezialisiert und biete selbständig viertägige Retreats unter dem Titel „Die Kunst der Erholung“ an. Denn Erschöpfung wird immer mehr zu einem der zentralen Themen der Führungskräfte.

Wie genau tragen Systemaufstellungen so wirksam dazu bei, dass innerhalb weniger Tage dieser große Erholungseffekt entsteht, der auch anhält und drei Monate später bestätigt wird? Diese Frage möchte ich hier reflektieren.

Erschöpfung ist häufig.

Ich beobachte ein paradoxes Phänomen. Die meisten Teilnehmer*innen meiner Seminare arbeiten engagiert, sind erfolgreich, mögen ihren Job und auch die überall aufkommenden Aufbrüche in Agilität und New Work. Und gleichzeitig, wenn wir uns besser kennenlernen und es authentisch wird, zeigt sich: In fast jeder Gruppe waren ein oder mehrere Teilnehmer*innen schon einmal viele Wochen oder Monate im Burnout. Und in jeder Gruppe zeigt sich massiv Erschöpfung. Ich frage seit vielen Jahren oft in die Runde: Wer würde dieser These zustimmen? „Mein persönliches Empfinden von Druck und Stress im Job ist in den letzten fünf Jahren um 100 %, also auf das Doppelte von vor fünf Jahren gestiegen.“ Durchschnittlich 30 % zeigen auf. Eine hundertprozentige Steigerung in fünf Jahren! Wo soll das hinführen? Oder ich frage in anderen vertraulichen Zusammenhängen, z.B. Coaching-Sitzungen: Wie viel Prozent der Führungskräfte in deinem Unternehmen hältst du für ernsthaft bedenklich erschöpft? Manchmal kommt die Antwort „Alle!“, meistens „Die meisten“. Erschöpfung ist überall, in kleinen und mittleren Unternehmen oft ein bisschen

weniger, in Großunternehmen mehr. Auch objektiv und in seriösen Studien zeigt sich dieses Phänomen. Schon 2009 hat die Bertelsmann Stiftung in einer großen Studie festgestellt, dass 70 % der deutschen Manager objektiv dauerhaft in einem Zustand psychischer und physischer Erschöpfung arbeiten.

Nach meiner Wahrnehmung wird das Phänomen in den letzten Jahren auch zunehmend offen sichtbar. Das dringende Bedürfnis nach Erholung und nach einer Lösung wird ausgesprochen und ernst genommen. Vielleicht weil es in der Steigerung die entscheidende Schwelle überschritten hat. Vielleicht auch, weil die berühmte Generation Y innerlich freier ist, über Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen und zudem anspruchsvoller und weniger bereit, sich selbst zu vergewaltigen. Und wenn einige in einer Abteilung das tun, dann öffnet das den Weg auch für andere, sich mit diesem Problem zu zeigen.

Erschöpfung ist geschäftsschädigend.

Meistens wird mit dem Thema Erschöpfung vor allem das Risiko der drohenden monatelangen Ausfälle von Leistungsträgern durch Stresserkrankungen verbunden. Man kann das Wort Burnout ja schon nicht mehr hören. Außerdem belastet Erschöpfung natürlich in extremer Weise die persönliche Lebensqualität. Es wäre nicht nur zynisch, sondern auch schlicht falsch, dies aus Sicht des Unternehmens als irrelevant zu sehen. Selbstverständlich leidet das Engagement im Job, wenn dieser so quälend erschöpfend ist. Für noch relevanter halte ich aber etwas anderes. Erschöpfung betrifft jeden Tag die zwei aktuell vielleicht wichtigsten Engpässe der meisten Unternehmen: Fachkräftemangel und Zukunftsfähigkeit durch Agilität.

Fast jedes Unternehmen betreibt hohen und oft teuren Aufwand, junge Informatiker, Ingenieure, Betriebswirtschaftler und andere Fachkräfte zu gewinnen. Wenn die keinen Spaß an der Arbeit haben, weil sie schlecht geführt werden, suchen Sie sich ganz schnell ein anderes Unternehmen. Und sie werden schlecht geführt, wenn die Führungskräfte vor Erschöpfung chronisch schlecht gelaunt und unkommunikativ sind oder gar häufig unverschämt ausfallend werden. Und vor allem, wenn sie ihre Führungsaufgaben verschieben auf den Tag, wo Zeit dafür ist, der aber niemals kommt. Führungsaufgaben sind wichtig, aber oft nicht dringend, d.h. termingebunden. Klassisch sind dies: Für Ziele sorgen, entscheiden, organisieren, kontrollieren, die Teamatmosphäre pflegen und Mitarbeiter entwickeln. In heutigen agilen Organisationsformen sind diese Führungsaufgaben nicht unbedingt auf einen Chef an der Spitze konzentriert, sondern auf verschiedene Menschen mit verschiedenen Rollen verteilt. Sie bleiben aber unverändert wichtig und auch in diesen modern verteilten Führungsrollen muss der/die Zuständige energiemäßig dazu in der Lage sein.

Agilität heißt kurz gefasst die strukturelle und mentale Fähigkeit eines Unternehmens, schnell kreativ und klug zu antworten auf immer rasantere Veränderungen im Wettbewerb und bei den Kundenbedürfnissen durch die

Digitalisierung. Ein erschöpftes Gehirn ist objektiv extrem eingeschränkt insbesondere in seiner kreativen Intelligenz. Die täglichen Erledigungen gehen mit Disziplin irgendwie immer. Aber die wirklich gute ganz neue Idee kommt in Erschöpfung nicht. Auch bei den klügsten und kreativsten und für Agilität ehrlich begeisterten Führungskräften nicht.

Erschöpfung entsteht aus Eile und Mangel an Resonanzerfahrungen.

Über die Ursachen der Erschöpfung im Business gibt es für mein Gefühl erstaunlich wenig Bewusstheit. Relativ wenig Forschung. Relativ wenig lebendige Diskussion über unterschiedliche Ansichten. Und auch die Betroffenen stehen eher schulterzuckend vor dem Phänomen: Das ist halt so.

Aus meiner Sicht sind die Gedanken zu Beschleunigung, Entfremdung und Resonanz des Jenaer Soziologen Hartmut Rosa sehr stimmig und inspirierend. Rosa beschreibt das paradoxe Phänomen der ständigen Beschleunigung durch zeitsparende Technologie. Ein Haupttreiber technologischen Fortschritts ist das Bedürfnis, Zeit zu sparen. Ein technologischer Fortschritt verkürzt auch tatsächlich den Zeitaufwand für eine Tätigkeit. Die Folge ist aber nicht wie gedacht, dass Zeit übrig bleibt und Zeitwohlstand wächst. Sondern die Tätigkeit wird mit der neuen Technologie viel häufiger wiederholt vollzogen. Die Häufigkeitssteigerung übersteigt fast immer die Zeitersparnis pro Ausführung, manchmal sogar dramatisch. Wir schreiben heute eine Email in einem Fünftel oder vielleicht sogar einem Zehntel der Zeit für einen entsprechenden Brief. Aber wir schreiben mehr als hundertmal mehr Emails als früher Briefe. Immer mehr immer schneller. Diese sich ständig und immer verrückter steigernde Beschleunigung der Vorgänge im Business und im Leben ist ein systemisches Phänomen, dem der einzelne sich so gut wie gar nicht entziehen kann. Wir leben in einer Zeit-Hungersnot. Dieses Phänomen bewirkt Erschöpfung durch zwei wesentliche Dynamiken.

Zunächst geschieht genau das, was der deutsche Burnout-Papst, der Hamburger Psychologe Matthias Burisch in seiner großen Metastudie als einzige gemeinsame Erkenntnis aus allen greifbaren seriösen Studien zum Thema destilliert: Burnout der Zusammenbruch der Selbstwirksamkeits-Überzeugung. Ich nenne sie im Retreat etwas sinnlicher das Gefühl „Ich kann“. Dieses Gefühl wird durch Beschleunigung und ständige Eile auf verschiedene Weise geschwächt. Hier nur die Wichtigste: Wer fast immer fast alles in Eile erledigen muss, der kann keine Sorgfalt walten lassen und damit seine eigenen Qualitätsansprüche nicht erfüllen. Er kann nicht stolz sein auf seine Ergebnisse. Dieser Stolz aber ist eine der wichtigsten Quellen für den Aufbau des Gefühls „Ich kann“.

Hartmut Rosa aber interessiert sich vor allem für die durch die Beschleunigung entstehende Entfremdung. Die sinnliche und seelische Kontaktnahme zu meinem Projekt, meinem Gegenüber und mir selbst kann sich nur mit Zeit entfalten. Diese Kontaktnahme ist aber nicht nur im Sinne der Produktqualität und des

Erfolgslebnisses wichtig, sondern sie ist die Nahrung unserer Seele. In diesem Sinne bedeutet die Zeit-Hungersnot gleichzeitig eine seelische Hungersnot. Es entsteht, wie Hartmut Rosa es nennt, Entfremdung. Selbst wenn ich an sich reizvolle Aufgaben habe und sie gemeinsam mit hoch kompetenten und sympathischen Mitarbeitern und mit Zugriff auf alle wichtigen Ressourcen angehe, verhungere ich mitten in dieser privilegierten Situation seelisch, wenn die Kontaktperson, die berührt werden chronisch durch Eile verhindert wird. Rosa betont, dass Entschleunigung alleine noch keine Lösung ist. Er hat als Gegenbegriff zu dieser Entfremdung das Wort Resonanz gesetzt. Michael Opitz fasst in einer Deutschlandfunksendung zusammen: „Resonanz zeichnet sich nach Rosa durch vier Merkmale aus: Einmal durch „Berührung“ oder „Anrufung“ (etwas muss uns ergreifen, innerlich berühren), darauf muss es zweitens eine Reaktion in Form einer Antwort geben (ein Schauer läuft einem über den Rücken), wodurch wir uns drittens in unserem Weltverhältnis verändern (neugierig werden, wach bleiben, nicht verstummen). Und viertens gehört laut Rosa das „Unverfügbare“ wesentlich zu einer gelingenden Resonanz-Erfahrung dazu, die ausbleiben kann, obwohl offensichtlich alle Bedingungen für ihr Eintreten erfüllt sind: Resonanz lässt sich weder planen noch akkumulieren.“

Drei weitere Dynamiken erschweren Resonanz-Erfahrungen. In der Digitalisierung werden Produkte und Vorgänge immer weniger sinnlich. Die Atmosphäre von hartem Wettbewerb, Konkurrenz und ständiger Beurteilung im Business zerstört Empathie- Bereitschaft und -Fähigkeit, die Voraussetzung für Resonanz-Erfahrungen sind. Und die Erschöpfung verführt dazu, dass auch in der Freizeit die persönlich wirksamen Resonanzfelder wie Musikhören, Museumsgänge, Singen, Tanzen oder Spaziergänge in der Natur nicht gepflegt werden. Sondern man lässt sich berieseln, so passiv wie möglich, ohne Resonanz.

Das Retreat ist das neue Stressmanagement.

Retreat heißt Rückzug. Es geht um einige Tage Auszeit und Rückzug von Arbeit und Alltag, v.a. von jeglichen Arbeitsvollzügen, beruflichen Telefonaten und Emails. Der Retreat-Gedanke als geeigneter Rahmen für innere Arbeit zur persönlichen Entwicklung ist zunehmend als wichtig erkannt.

Die Erfahrung, dass aufwendig gelernte agile Toolsets oft scheitern und die Erkenntnis, dass da offensichtlich das „Mindset“ nicht mitspielt, öffnet das Interesse an innerer Arbeit im Business. „Nach der agilen Welle kommt jetzt die Mindset-Welle“, wie Svenja Hofert es formuliert. Das Buch „New Work Needs Inner Work“ ist 2019 in kürzester Zeit ein Bestseller und ein bekannter Slogan geworden. Als ich vor einigen Jahren in der Siemens-Hauptzentrale am Wittelsbacher Platz in München innerhalb einer großen Veranstaltung zum Thema Digitalisierung einen Kurzvortrag über Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte hielt, war dies unter zehn anderen einer der meist beachteteten

Vorträge, gerade unter den anwesenden an höchster Stelle die Entwicklung von Agilität vorantreibenden Top-Führungskräften.

Der von Matthias Horx schon vor vielen Jahren als Gegenteil zur alles virtualisierenden Digitalisierung vorhergesehene große Achtsamkeitstrend im Business ist da. Wissenschaftliche Studien zur Wirkung von Achtsamkeit haben Konjunktur und werden im Business aufmerksam rezipiert. Das bei Google entstandene achtsamkeitsbasierte Training zu emotionaler Intelligenz „Search Inside Yourself“ hat seinen Siegeszug begonnen. Überall in der Welt werden SIY-Trainer aufwendig ausgebildet und massiv nachgefragt. Teilnehmer*innen meines Retreats haben schon vor vielen Jahren öfters versucht, nach ihrer eigenen Begegnung damit Achtsamkeitsangebote an ihrem Standort in der Mittagspause oder ähnlich anzubieten, viele Jahre lang mit sehr mäßigem Erfolg. In den letzten Jahren kommen die Kolleg*innen in Scharen. Eine hat von ihrem Chef einen neuen Vollzeitjob als Achtsamkeitsmanagerin angeboten bekommen. Übrigens hat das Wort Achtsamkeit im Deutschen noch eine zweite Bedeutung. Es meint auch rücksichtsvolles Achtgeben auf die Wirkungen des eigenen Denkens und Handelns auf die Betroffenen, die Stakeholder im Business-Deutsch. Auch das liegt im Trend. Vor allem die Einsicht, dass zu diesen auch das Klima und künftige Generationen gehören.

Bei alledem ist es nicht verwunderlich, dass auch von Erschöpfung betroffene Manager heute neue Antworten suchen. Kluge Tipps zum Stressmanagement fühlen sich für den Betroffenen gerade nicht nach Erholung, sondern im Gegenteil nach zusätzlichen Anforderungen und Pflichten an. Ohne das Konzept zu kennen, verstehen Betroffene auf eine Weise, dass es genau die beschriebenen Resonanzerfahrungen sind, die sie bräuchten und die im Stressmanagement-Seminar nicht zu holen sind. Auch ein Erholungs-Retreat kann sie nicht erzwingen und garantieren. Dennoch verheißt es mehr von dem unbewusst und unbenannt Ersehnten. Eine befreundete Kollegin hat kürzlich einmal formuliert: „Stressmanagement ist gestern.“

Systemaufstellungen bieten Resonanzerfahrungen.

Wie wirken nun Systemaufstellungen erholsam? Zunächst ganz einfach: Sie bieten zu Resonanzerfahrungen. Einfach weil sie zutiefst berühren. Jedenfalls wenn sie achtsam phänomenologisch Schau halten auf die Seele, wie mein Lehrer Hunter Beaumont es immer genannt hat. Die erwähnten vier wesentlichen Elemente von Resonanzerfahrungen erkennt jeder, der Aufstellungen kennt, sofort wieder. Aufstellungen ergreifen uns intensiv und wir fühlen uns im Innersten berührt. Wir antworten, indem wir still werden, uns sehr konzentriert zuwenden und schauen und fühlen, was sich dort entfaltet. Wir werden neugierig, hellwach, und diese besondere Wachheit und Offenheit schließt sich auch keineswegs am Ende der Aufstellung, sondern wird eine Qualität des gemeinsamen Feldes, die bleibt, solange das Feld dieser Gruppe besteht. Und selbstverständlich ist allen im Raum klar, dass das, was wir in der

Aufstellungsarbeit eine lösende Bewegung der Seele nennen, niemals verfügbar ist, sich niemals einfach mechanisch machen lässt. Ohne jede Erklärung ist offensichtlich, dass sie, wenn sie geschieht, ein Geschenk ist.

Die bekannten Elemente der phänomenologischen Haltung, die aus meiner Sicht konstitutiv für tiefe Resonanzerfahrungen in Aufstellungen sind, kann man alle als bewusste Unterbrechung des uns im Alltag gewohnten Herangehens aus der Haltung des Verfügbarmachens verstehen. Das jüngste Buch von Hartmut Rosa hat den Titel Unverfügbarkeit. Es beschreibt, wie unsere Lebens- und Arbeitsweise darauf ausgerichtet ist, alle möglichen kleinen und großen Dinge des Lebens verfügbar zu machen und wie sie gerade dadurch aufhören, uns zu berühren und in Resonanz mit uns zu treten.

Aufstellungen lassen Zeit. Die Eile des Tuns wird bewusst unterbrochen und die Phänomene dürfen in einer Langsamkeit, die das Spüren unterstützt, ans Licht und in Bewegung kommen.

Aufstellungen sammeln die Aufmerksamkeit. Das schnelle Weitergehen der Aufmerksamkeit wird unterbrochen. Durch die bleibende gesammelte Aufmerksamkeit aller im Raum auf dem Geschehen entsteht eine besondere Energie.

Aufstellungen sind still. Und sinnlich. Das ständige Reden wird unterbrochen, um die Aufmerksamkeit im Spüren der Körpererfahrungen und im Fühlen zu lassen.

Aufstellungen arbeiten im Nicht-Wissen. Ich stülpe nicht meine gewohnten Sichtweisen und Konzepte über das, was anfängt sich zu zeigen. Ich benenne erst nach einer Weile vorsichtig ganz einfache Phänomene, wie z.B. „Dein Bruder sieht belastet aus“, „Vater und Mutter haben einander nicht“, „Du suchst deine Mutter“ und ähnlich. Ich behaupte nicht, sondern benenne meinen Eindruck und frage den Klienten, ob das sein kann, ob er das kennt.

Aufstellungen geschehen im Nicht-Tun. Das zu schnelle ordnende Eingreifen wird unterbrochen. Wir schauen zu, was sich zeigen und entfalten will. Und irgendwann erscheint in mir als Leiter dann eine Idee und Entschiedenheit zum Handeln, der ich auch folge.

Aufstellungen geschehen im Ja. Das automatische Urteilen und Präferieren und das Wegschauen, Beschwichtigen oder Beschönigen wird unterbrochen. Alles was ist, auch das Überraschende, Schmerzliche, Erschreckende, Ernste darf sein und Wirkung entfalten. Dann und nur dann entsteht in der Seele des Klienten eine Antwort, die weiterführt.

Ich glaube, einer der wesentlichen Vorteile des Phänomens der Stellvertreterwahrnehmung ist die Tatsache, dass Stellvertreter*innen weitgehend frei sind von den Abwehrmechanismen, die wir unseren eigenen

schwierigen Gefühlen gegenüber haben. Sie nehmen sie einfach wahr. Und so von außen betrachtet erkennen die Klienten sie auch als die eigenen wirklichen tiefen Gefühle wieder. Ebenso können Stellvertreter*innen bekanntlich Impulse zu Klärungs- oder Lösungs-Bewegungen einigermaßen klar und frei wahrnehmen und zulassen, die bei uns selbst oft völlig verschlossen bleiben durch das, was Bert Hellinger das Gewissen und die Tiefenpsychologie das Über-Ich oder den Inneren Richter nennt.

All dies geschieht in Aufstellungen leicht, fast von alleine. Menschen, die noch nie meditiert haben, werden absolut still und lassen sich ein auf feines Spüren im Jetzt. Ich staune manchmal, wie fein differenziert und präzise Manager*innen oft ihre Stellvertreter-Wahrnehmungen benennen können, obwohl sie über eigene Gefühle im einfachen Gespräch fast nichts Klares und Zutreffendes formulieren können. Und wie wehrlos und tief sie als Stellvertreterinnen Gefühle von Schmerz oder Wut oder Angst in sich erlauben und fühlen, auch wenn sie eigene tiefe Gefühle kaum zulassen können. Resonanz pur.

Systemaufstellungen zeigen, wo's brennt - in Selbstforschungsübungen.

Systemaufstellungen sind ein wunderbares Mittel der Selbstforschung. Und Forschung braucht es. Klare Befunde der persönlichen Selbstforschung zu den Faktoren der eigenen Erschöpfung sind präziser richtig und motivieren vor allem sehr viel stärker zu entschiedenen Änderungen im Arbeiten und Leben, als allgemeine Tipps zum Stressmanagement.

Selbstforschung, Erkundung oder englisch Inquiry ist die wichtigste Praktik der Ridhwan-Schule. Dort geht es um die spirituelle Entwicklung unseres wahren Wesens, um die innere Reise nach Hause, wie der Gründer Hameed Almaas es im Titel eines seiner Bücher nennt. Ich bin seit über 15 Jahren Schüler dieses modernen spirituellen Ansatzes und habe den dreijährigen ersten Teil der Ausbildung zum Ridhwan-Lehrer absolviert. Die Grundidee der Selbstforschung dort ist es, forschende Aufmerksamkeit nach innen, auf das eigene Bewusstsein zu richten und so seine möglichst freie natürliche Entfaltung einzuladen. Die wichtigen Elemente ähneln nicht zufällig den wichtigen Elementen phänomenologischer Aufstellungsarbeit.

Innerhalb eines gesetzten Zeitrahmens von in der Regel zehn oder 15 Minuten richtet sich die gesammelte Aufmerksamkeit auf das, was sich im eigenen Bewusstsein offen oder auch angeregt durch eine bestimmte Frage entfaltet. Was auftaucht, wird mit Worten benannt. Ein oder zwei vollkommen passive schweigende Zeugen hören zu und empfangen das Gesagte. Denn innere Bewegungen kommen viel mehr ins Fließen, wenn sie ausgedrückt und empfangen werden. Beim Stellvertreter in der Aufstellung ist der Ausdruck die für alle sichtbare körperliche Bewegung, hier sind es Worte. Es bedarf einiger Übung, um nicht einfach ins Geschichtenerzählen zu geraten. Es handelt sich nicht um eine journalistische Veranstaltung, in der Informationen über bereits

Bekanntes von A nach B gegeben werden. Es handelt sich um Erforschung des eigenen Bewusstseins. Körperempfindungen und Gefühle werden fast mehr beachtet, als Gedanken. Die beiden wichtigsten Elemente der Erkundung sind das reine ehrliche Interesse an dem, was real und echt ist, und das unbedingte Ja. Was immer auftaucht, wird mit freundlicher, ernst nehmender Aufmerksamkeit angeschaut. Es gibt kein Ziel, keine gewollten Ergebnisse, es gibt keinerlei Streben, Urteilen oder Manipulieren. Es geht ausschließlich um Bewusstheit, so feine und präzise Bewusstheit wie möglich. In diesen besonderen Erlaubnis- und Aufmerksamkeitsraum hinein zeigen sich die hemmenden verfestigten persönlichen Muster und werden als solche erkennbar. In einem jahrelangen Prozess regelmäßiger Erkundungsübungen werden die Muster allmählich immer transparenter und weniger mächtig und unser wahres Wesen scheint durch, entfaltet sich immer freier und reiner. Unsere Seele liebt nichts mehr, als sich selber in dieser Weise wieder zu erkennen, nachhause zu kommen.

Innerhalb meines viertägigen Retreats lernen und üben wir diese meditative Selbstforschungsmethode. Durch genaue Anleitung und Vorbild kommt sie für Viele erstaunlich schnell und tief ins Fließen. Dennoch sind vier Tage eigentlich zu wenig, damit diese Übung ihr Potenzial entfalten kann. Deshalb verbinde ich sie mit einem bekannten Element aus der Aufstellungsarbeit, den Bodenfeldern. Die Selbstforschung verbindet sich so sozusagen mit der Stellvertreterwahrnehmung, die ja bekanntermaßen viel leichter und schneller fein und präzise wird. Auf diese Weise funktioniert Selbstforschung sogar in zweistündigen Workshops mit völlig ungeübten Teilnehmer*innen.

Ich benenne ein bestimmtes Forschungsthema. Es hat sich gezeigt, dass es sich lohnt, die die Forschung inspirierenden Fragen in einem kleinen Vortrag vorher einigermaßen präzise und differenziert zu erklären. Schon zu Beginn des Erholungs-Retreats erforschen wir z.B. die möglichen Felder, in denen die für den Einzelnen persönlich zurzeit am stärksten wirkenden Erschöpfungsfaktoren liegen könnten. Ich erkläre (hier sehr kurz zusammengefasst): „Es kann sein, dass dich v.a. bestimmte Bedingungen und Gegebenheiten in deiner aktuellen Arbeit erschöpfen. Die Art, wie dein Chef seine Führungsaufgaben erfüllt, die kollegiale Atmosphäre in deinem Team, bange Zukunftsaussichten deiner Abteilung oder deines Unternehmens. Es kann auch sein, dass dich deine derzeitige private Situation, deine Partnerschaft, deine Kinder oder ein Streit mit einer Freundin belasten. Es kann aber auch sein, dass dich hauptsächlich etwas aus deiner Kindheit und Herkunftsfamilie belastet, auch wenn dir das gar nicht mehr bewusst ist. Und schließlich kann es auch sein, dass irgendetwas spezielles anderes dich momentan belastet, z.B. eine Krankheit, besondere Ereignisse, Doppelbelastungen oder ähnliches. Wahrscheinlich gibt es belastende Faktoren in allen vier Bereichen. Aber wir wollen wissen, wo ist die Belastung besonders groß, wo spürst du am meisten? Das kannst du in dieser Übung wahrnehmen und erforschen.“ Dann beschreibe ich präzise die Technik der Übung, ähnlich wie

oben. Und ich lege Karten in vier Ecken des Raumes, jeweils für eines der vier genannten Themen

- Arbeit
- Privatleben
- Herkunftsfamilie / Kindheit
- Anderes.

Es gibt z.B. 20 Minuten Zeit. Der Forscher bewegt sich frei durch die Bodenfelder, verweilt oder wechselt oder kommt zurück wie er will und spricht leise seinem nahebei stehenden schweigenden Zeugen ins Ohr, was er wahrnimmt.

Anschließend gibt es noch einmal z.B. 10 Minuten Zeit zum Austausch, in der der Zeuge die Forschung des Anderen unterstützende Fragen stellen oder Beobachtungen mitteilen kann. Dann dasselbe noch mal mit getauschten Rollen. Danach teilen Alle in einer Runde ihre Erfahrungen mit und ich präzisiere und ordne mit jedem Einzelnen die Befunde.

Ich bin immer wieder beeindruckt, wie viel präziser und gültiger die Befunde aus dieser Übung sind, als sie z.B. in einer schriftlichen Selbstreflexion oder einfach in einer Mitteilungsrunde würden sein können. Die Teilnehmer*innen sind berührt von der Tiefe und Intensität und Klarheit, mit der sie jetzt wissen und fühlen, was sie wirklich belastet. Manchmal sind sie überrascht, weil sie im Alltag und in der einfachen persönlichen Reflexion ganz andere Faktoren für die Wesentlichen gehalten haben. Manchmal entsteht schon in dieser Übung ohne weiteres Coaching eine klare und kraftvolle Entscheidung: Genau das werde ich ab heute entschieden anders machen.

Solche Selbstforschungsübungen mit Bodenfeldern sind natürlich zu vielen verschiedenen Fragestellungen möglich. Oft erfinde ich auch spontan für eine Gruppe spezielle neue Fragestellungen. Eine öfters ausprobierte Variante ist die Frage: „Wie viel Lebensqualität und Gelingen und Fülle erlebts du gerade in jedem dieser vier Lebensbereiche?“

- Körper, Gesundheit, Kraft, Lust
- Arbeit, Leistung, Wohlstand, Erfolg
- Beziehungen, Partnerschaft, Familie, Freundschaften
- Spiritualität, Religion

Ein weiteres Beispiel: „Welche Qualitäten erlebst du an deinem derzeitigen Arbeitsplatz?“

- Das Gefühl „Ich kann“: Nährende Erfolgserlebnisse, Sorgfalt, Passung der Job-Anforderungen zu deinen Stärken, Gestaltungsfreiheit, Selbstbehauptung
- Das Wir-Gefühl: Beziehungen, v.a. zum Chef, auch zu Kolleg*innen, Feedbackkultur, Vertrauenskultur, virtuelle Teams
- Sinn: Erfüllung, Identifikation mit dem Produkt und dem Unternehmen
- Einen gesunden Rhythmus von Spannung und Entspannung: Arbeitszeiten, Freizeitkultur, Achtsamkeitskultur, zu viel Selbstoptimierung

Systemaufstellungen lösen innere Erschöpfungsmuster.

Die gute alte klassische Familienaufstellung und die Symptomaufstellung kommen auch zum Einsatz, ein- oder zweimal im Retreat. Darüber, wie das geht, brauche ich hier nicht allzu ausführlich werden. Erwähnt sei nur: Extreme Erschöpfung hat in aller Regel sowohl mit besonderen äußeren Belastungen, als auch mit persönlichen inneren Mustern zu tun. Der oft monatelange Krankenhausaufenthalt im Burnout betreibt in der Regel vor allem psychotherapeutische Behandlung solcher innerer Erschöpfungsmuster. Früh genug reichen oft 4 Tage und darin ein Treffer in einem Aufstellungsprozess.

Manchmal zeigen sich als innere Erschöpfungsmuster die üblichen Verdächtigen, Perfektionismus und Angst vor Fehlern, die Kindheitserfahrung Liebe nur für Leistung, schon sehr frühe Verletzungen der Selbstwirksamkeitsüberzeugung und unsere klassischen Gewissens- und Verstrickungsdynamiken aus der Aufstellungsarbeit. Öfters kommen aber auch sehr spezielle hoch persönliche Muster ans Licht.

Wenn ein oder zwei Personen im Retreat so ihr wesentliches persönliches Erschöpfungs-Muster verstehen und entspannen, hat das auf die ganze Gruppe eine erhellende und ermutigende Wirkung. Sie erlebt, dass auch solche vorher nur diffus geahnten inneren Muster klar verstanden und gelöst werden können. Eine unmittelbar als wirklich heilsam empfundene Bewegung der Seele ist möglich. Diese Erfahrung lässt bei vielen in der Gruppe einen neuen sehr beflügelten Optimismus entstehen.

Systemaufstellungen laden zu spiritueller Entwicklung ein.

Die erste Begegnung mit einer Systemaufstellung ist eine erschütternde Erfahrung, die das in unserer Kultur übliche Selbst- und Weltbild konfrontiert. Diese klare und eindrucksvolle Wahrnehmung der Gefühle eines völlig unbekanntem Menschen ist schockierend unverstehbar und gleichzeitig unüberwindbar überzeugend. Es gibt mehr zwischen Himmel und Erde!

Und zwar was? Was ist dieses Mehr? Moderne naturwissenschaftlich orientierte Annäherungen sprechen von „Information“ und „Informationsfeldern“. Andere Annäherungen, die vielleicht dasselbe meinen und berühren sprechen von Geist oder Bewusstsein, lateinisch Spiritus, von Spiritualität.

Es gibt in unserer Zeit nach meiner Wahrnehmung einen Aufbruch hin zu spiritueller Entwicklung bei Individuen, Organisationen und in der globalen Entwicklung des menschlichen Bewusstseins. Don Beck hat in seiner Theorie von der Spiraldynamik der Entwicklung des menschlichen Bewusstseins beschrieben, dass solche Aufbrüche zu einer neuen Entwicklungsstufe in der Menschheitsgeschichte immer wieder geschehen sind. Sie sind in der Regel

Antwort auf eine krisenhafte Notwendigkeit. Und sie öffnen relativ plötzlich vorher völlig unvorstellbare neue Möglichkeiten. Vieles deutet darauf hin, dass wir gerade wieder an der Schwelle zu einer neuen Stufe stehen. Frederic Laloux hat mit seinem Buch „Reinventing Organisations“ eine wunderbare Beschreibung genau dieses Geschehens in modernen Organisationen gegeben und ist damit zu einem wesentlichen Theoretiker dessen geworden, was sich im Business heute überall als New Work entwickelt. Otto Scharmer hat mit seiner Theorie U in einer großartigen Klarheit die wesentlichen Schritte des Weges beschrieben, den Menschen und Organisationen durchschreiten können, um in der Konfrontation mit einer akuten Krise einen wirklich befreienden Schritt hin zu einer neuen Stufe zu finden. Alle diese Genannten sprechen davon, dass es jetzt darum geht, die Identifikation mit dem Ego zu überwinden und zu erkennen, dass wir viel mehr sind als das. Ich glaube, dass auch die Entdeckung des Aufstellungsphänomens durch Bert Hellinger ein Teil dieser Entwicklung ist, besonders seine späte Arbeit.

Bei einer der großen deutschen Konferenzen zur Aufstellungsarbeit in Würzburg war der damalige höchste Geistliche der Sikh Religion als Redner zu Gast. Mir ist in unvergesslicher Erinnerung, was er sagte. In diesen Aufstellungen, so sagte er, bekommen offenbar ganz normale Menschen Zugang zu inneren Schichten, die in der Sikh-Tradition nur als Frucht jahrelanger spiritueller Übung möglich sind. Etwas scherzhaft fügte er hinzu, er sei neidisch, weil er selber dafür so viele Jahre so schrecklich viel Mühe habe aufwenden müssen.

Wie schon erwähnt bin ich selber seit vielen Jahren Schüler der Ridhwanschule. Es fühlt sich für mich nicht furchtbar mühsam an, aber es geht auch dort um jahrelange Übung der Selbstforschung in der schon beschriebenen Weise. Und darum, so die Identifikation mit dem gewöhnlichen Bild unserer selbst, dem Ego, zu öffnen und unser wahres Wesen zu erfahren und zu realisieren. Dies mit Worten verständlich zu beschreiben, ist kaum möglich. Es braucht die Erfahrung. Es gibt in den vielen spirituellen Traditionen der Menschheit viele unterschiedliche Worte dafür. In der Ridhwan-Arbeit sprechen wir von Essenz, von Sein, einfach bewusstem, präsentem Sein.

Systemaufstellungen führen nicht unmittelbar zu diesen Realisierungserfahrungen. Aber sie können einen Funken spürbar machen und Neugier einladen. Wegen der erschütternden Konfrontation mit etwas in unserem gewöhnlichen Selbstbild Unerklärlichen. Und weil die Selbstforschung mithilfe des Aufstellungsphänomens so schnell so eindrucksvolle Erfahrungen möglich macht, die tiefer gehen. So kann ein tiefergehendes Interesse an persönlicher Entwicklung entstehen. Im Sinne des Erkennens und Lösens persönlicher Verstrickungsmuster und des psychologischen Erwachsenwerdens. Und darüber hinaus, in einem genuin spirituellen Sinn der Realisierung unseres wahren Wesens. Seit einiger Zeit traue ich mich, explizit von Spiritualität und dem, was ich damit meine, zu sprechen. Und ich erlebe, dass die gestandenen Manager ernsthaft interessiert sind, dass sie vor die Wahl gestellt lieber einen Vortrag darüber als über Durchsetzungskraft hören wollen. Dass sie diese Gedanken und

ihre Erfahrungen im Seminar wirklich als etwas anderes erleben als unseriöse Esoterik. Und dass Viele dranbleiben wollen, mit regelmäßiger Meditation, mit regelmäßiger Selbstforschung und mit den entdeckten Möglichkeiten der Systemaufstellungen.

Nach dem Seminar kommt der Alltag wieder. Er hört nicht auf, eilig zu sein. Aber das Transfer-Feedback drei Monate nachher (Was hat es Ihnen wirklich im Alltag gebracht?) wird recht ermutigend beantwortet.

Literatur

- Almaas, A.H. (2004). The Inner Journey Home. Boston: Shambala Publications
- Almaas, A.H. (2003). Essenz. Der diamantene Weg der inneren Entwicklung. Freiamt im Schwarzwald: Arbor
- Beaumont H. (2008). Auf die Seele schauen. Spirituelle Psychotherapie. München: Kösel
- Beck D., Cowan, C. (2007). Spiral Dynamics - Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Bielefeld: Kamphausen
- Beidenbrach J., Rollow, B. (2019). New Work Needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. München: Vahlen
- Bertelsmann Stiftung, Institut sciencetransfer (2009). Zugriff am 23.2.2020 unter <https://www.welt.de/wissenschaft/article4355776/70-Prozent-aller-Manager-sind-ausgebrannt.html>
- Burisch M., (2013). Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg: Springer
- Hafer T. (2014), Familienaufstellungen verständlich erklärt. Zugriff am 23.2.2020 unter https://www.youtube.com/channel/UCsOEEmguaALS_dTe4eCqoqZA
- Hafer T. (2017). Get Strong – Anregungen gegen Erschöpfung und Burnout im Business. Zugriff am 23.2.2020 unter <https://www.udemy.com/course/anregungen-gegen-erschopfung-burnout-im-business/>
- Hofert S. (2018). Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer
- Horx, M. (2020). Zukunftstrend Achtsamkeit. Zugriff am 23.2.2020 unter https://www.horx.com/zukunftsreden/#acc-tb_2h6a398-11
- Krause, F. (2020). Diamond Approach. Weg der Diamanten / Ridhwan-Arbeit. Zugriff am 23.2.2020 unter <https://www.dasid.org/diamond-approach/>
- Laloux F. (2017). Reinventing Organisations Visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnvoller Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen
- Opitz M. (2019). Hartmut Rosa: „Unverfügbarkeit“ Kritischer Blick auf unsere Erwartungshaltung. Zugriff am 9.2.2020 unter

https://www.deutschlandfunkkultur.de/hartmut-rosa-unverfuegbarkeit-kritischer-blick-auf-unsere.1270.de.html?dram:article_id=439171

- Rosa H. (2013). Beschleunigung und Entfremdung. Berlin: Suhrkamp
- Rosa H. (2019). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp
- Rosa, H. (2019). Unverfügbarkeit. Salzburg u. Wien: Residenz
- Scharmer O. (2019). Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen. Heidelberg: Carl-Auer



Thomas Hafer hat Philosophie studiert und u.a. Humanistische Psychotherapie, Gestalttherapie, Tiefenpsychologie, Psychoonkologie und Coaching gelernt. Er ist geprägt v.a. durch 15 Jahre psychologisch-spirituelle Selbstforschung bei Hunter Beaumont und Gila Rogers und jetzt 15 Jahre in der Ridhwan-Schule, einem modernen Weg, der spirituelle Traditionen wie Zen mit moderner Psychologie und Phänomenologie verbindet. Er ist Weiterbildner DGfS und unterrichtet Systemaufstellungen in Köln und im Ausland. Seit 20 Jahren leitet er fünftägige Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte bei der Siemens AG. Er bietet selbstständig neben Aufstellungsseminaren viertägige Erholungs-Retreats für Führungskräfte an. Praxis-Hafer.de Thomas-Hafer.de

Er ist Autor der YouTube Vortragsserie „Familienaufstellung verständlich erklärt“ und des siebenstündigen Udemy-Videokurs „Get Strong – Anregungen gegen Erschöpfung im Business“