

# Mit lebendigen Beziehungen auf dem Weg in eine gute Zukunft

Günter Schricker

## Lob und Belohnung in Wissenschaft und Aufstellungen

67% der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift, 20% haben innerlich bereits gekündigt, lediglich 13% der Beschäftigten verspüren eine echte Verpflichtung ihrem Unternehmen gegenüber und arbeiten hochengagiert (Gallup-Engagement-Index 2008). 200.000 Schüler erreichen pro Jahr das Klassenziel nicht und fallen durch. Hunderttausende verlassen die Schule ohne Abschluss (Quelle: Spiegel online 2011). Die große Mehrheit der Menschen, zu deren Beruf es gehört, andere zu motivieren, hört vorzeitig auf. Lehrkräfte gehen im Durchschnitt mit 58 Jahren in Pension.

Mit guter Ausbildung und entsprechender Arbeit halten wir uns am Leben. Woher kommen diese Widerstände zu lebensnotwendigen Dingen? Viele können weder ihre Schule noch ihre Arbeit lieben. Dabei ist es ein großes Vergnügen, Erfüllung in einer Arbeit zu erleben. Das, was man tut, mit Liebe zu tun, mit seiner Arbeit dem Leben zu dienen, hingegen, selbstvergessen in ihr aufzugehen, sich über den entsprechenden Lohn zu freuen – warum gelingt dies nur so wenigen? Haben wir an unsere Arbeit Erwartungen, die eigentlich an ganz anderer Stelle angeschaut und gelöst werden müssten? Streben wir in der Arbeit suchartig nach fruchtlosen Ersatzbefriedigungen?

Am Beispiel unseres Umgangs mit Lob und Kritik soll diese Frage erörtert und am Ende auf ihre eigentliche Wurzel zurückgeführt werden. Wenn von dort ein neues Erleben ausgeht, gelingen auch Ausbildung und Beruf in anderer Weise. In lebendigen Beziehungen und Verbundenheit entfalten wir neue Kräfte für Motivation und Sinngebung zu einem dem Leben zugewandten Denken und Handeln. Offen auch für Verbindungen mit Größerem, das uns über uns selbst hinausführt. Unsere Arbeit blüht dabei auf und wir freuen uns daran.

## Lernen vom Kind

In meinen Seminaren mit Unternehmern und Führungskräften gibt es immer wieder kontroverse Diskussionen über den Sinn von Lob und Belohnungen. Nach einigem Für und Wider lassen wir uns auf ein kleines Aufstellungsabenteuer ein. Ein dreijähriger Junge, den ich gerne selbst darstelle, sitzt in seinem Zimmer auf dem Boden und baut einen Turm. Die Mutter kommt herein und sagt begeistert: „Was bist du für ein begabtes Kind! Und so geschickt! Vielleicht wirst du mal ein großer Architekt.“ Dann kommt die Frage an die Runde: „Was macht nun das Kind als Nächstes?“ Nun wird kontrovers

diskutiert, doch einige, meist erfahrene Eltern, lachen nur und sagen: „Als Nächstes wirft das Kind den Turm um und hört auf zu bauen.“

Was geht in einem Kind vor, das auf besondere Weise gelobt und „herausgehoben“ wird? „Es hat Stress, es bekommt Angst.“ Wieso? „Wenn beim nächsten Baustein der Turm einfällt, ist es nicht mehr Mamas tolles Kind. Es bekommt Versagensängste, es wird zu aufgeregt. Das Kind schaut auf die Mama und nicht mehr auf den Turm.“ So die einfühlsamen Vermutungen und Erfahrungen der Teilnehmer.

Was aber könnte die Mama stattdessen sagen oder tun? Dann herrscht oft in der Gruppe nachdenkliches Schweigen.

Und genau dies wäre schon eine mögliche Antwort auf die Frage zum Weiterbauen: Die Mama schaut dem Kind schweigend zu. Das Kind bleibt in seiner Würde geschützt und wird in seinem kindlichen Ernst gegenüber seinem Spielen nicht abgelenkt. Eine weitere Möglichkeit für die Mutter wäre, hinzugehen und zum Beispiel die Bausteine zu zählen: „Eins, zwei, drei, vier, fünf, du hast fünf Bausteine aufeinandergelegt.“ Genau dies habe ich heute mit der anderthalb jährigen Elli erlebt. Nach meinem Zählen sagte sie: „Fünf“, nahm den obersten dreieckigen Baustein weg und legte einen viereckigen Baustein darauf. Beim nächsten Baustein fiel der Turm um. Wir lachten beide, und sie fing sofort wieder an zu bauen.

### Loben und/oder Anerkennen

Die Teilnehmer im Führungskräfte-Seminar mutmaßen über das weitere Verhalten des dreijährigen Jungen, der vor ihnen am Boden sitzt und mit fiktiven Bauklötzen spielt. Der gravierende Unterschied zwischen einem wertenden Lob und einem wertfreien Anerkennen in der Wirkung auf den Betroffenen wird immer deutlicher.

Wenn bei Wikipedia behauptet wird, dass beide Begriffe gleichbedeutend gebraucht würden, zeigt uns dies, dass wir in unserer Kommunikation nicht wirklich auf den Betroffenen schauen. Der Grundsatz eines erfolgreichen Kontakts lautet jedoch schon seit langer Zeit, dass der Inhalt einer Botschaft immer vom „Empfänger“ und nicht vom „Sender“ bestimmt werden sollte. Anerkennen, so wie es jetzt im Seminar verwendet wird, schaut hin und benennt die Sache, wie sie ist, das heißt ohne Wertung. Man könnte dies auch als Mitteilung einer wertfreien Beobachtung oder als sachbezogenes Feedback bezeichnen.

Ein stilles, aufmerksames Wahrnehmen oder eine persönliche Rückmeldung, in der der Betrachter seine Dankbarkeit, auch seinen Ärger oder seine Freude direkt und unmittelbar ausdrückt, haben eine ganz andere Wirkung als das Loben. Angemessener Lohn und Vergütung, Erfolgs- und Risikobeteiligung am Ertrag des Unternehmens fördern die Motivation auf ganz andere Weise als heraushebende Einzelbelohnungen zum Beispiel als „Mitarbeiter des Monats“ oder „Held der Arbeit“. Auch eine relative Selbstbestimmung und eine Sinngebung durch Bezug auf höhere Werte sind als wirkungsvolle Motivationsfaktoren längst erkannt.

Für einige Seminarteilnehmer erscheint aber ein Verzicht auf das scheinbar bewährte Loben, das in vielen Managerweiterbildungen immer noch trainiert wird, nicht vorstellbar.

Dann überreiche ich im Seminar nach einigen allgemeinen Bemerkungen zum Beispiel zu Formen der Motivation einem aktiven Teilnehmer aus der Gruppe einen Geldschein als Belohnung für seine besonders guten Beiträge. Ich fahre mit dem Vortrag fort und unterbreche nach einigen Sätzen, um auf der Metaebene nach dem Befinden der Teilnehmer zu fragen: Niemand mehr fühlt sich wirklich wohl, viele sind nicht mehr so richtig bei der Sache. Einmal hat der belohnte Teilnehmer nach etwa 20 Minuten dringend darum gebeten, ich solle doch den Geldschein zurücknehmen, da er seit der „Preisverleihung“ meinen Worten nicht mehr richtig folgen könne.

### Aufstellungen mit dem Bonus

In der Gruppe mit Führungskräften aus Banken und Sparkassen beginnt ein weiteres Abenteuer durch eine Aufstellung mit Stellvertretern. Drei Personen stehen als Bankvorstand, als seine Aufgabe und als die übliche Bonuszahlung im Raum. Der Vorstand findet den Bonus attraktiv und geht auf ihn zu. Manchmal stehen dann beide Arm in Arm nebeneinander und wenden sich lächelnd der Aufgabe zu. Doch diese verzieht deutlich wahrnehmbar ihr Gesicht. Als der Vorstand mit seinem Bonus zu ihr hingehen will, wehrt ihn die Aufgabe ab: „Er sieht mich gar nicht. Er nimmt mich nicht ernst. Ich fühlte mich schon zurückgesetzt, als er auf den Bonus zugeht“ usw. lauten ihre Eindrücke. Wenn der Vorstand nun trotzdem näher kommen will, weicht die Aufgabe zurück. Diese Abwehrreaktionen wurden bisher in jeder Aufstellung nach der Annahme des Bonus oder einer sonstigen persönlichen Gratifikation sichtbar. Vorstand und Aufgabe kamen trotz aller Bemühungen nicht mehr wirklich zueinander in Kontakt.

An dieser Stelle breiten sich oft Verwunderung und Ratlosigkeit in der Gruppe aus. Dann greife ich ein wenig ein und sage zum Bonus: „Wir verteilen dich jetzt an die Mitarbeiter.“ Der Bonus setzt sich zurück in die Gruppe und wird dort freundlich aufgenommen. Im gleichen Moment hellt sich das Gesicht der Stellvertreterin der Aufgabe deutlich auf. Auch der Vorstand schaut nun frei, unbefangen und mit neuer Konzentration zu ihr hin. „Jetzt nimmt er mich ernst“, sagt die Aufgabe. „Jetzt kann er kommen.“ Der Vorstand wagt sich mit kleinen Schritten näher zur Aufgabe. Eine spürbar ruhige und ernste Aufmerksamkeit breitet sich im Raum aus. Der Vorstand schaut der Aufgabe gesammelt und immer wieder mit großer Achtsamkeit in die Augen. Diese öffnet für ihn die Arme, und beide umarmen sich behutsam. „Ich stehe fest auf dem Boden und spüre meine Kraft. Die Verbindung mit meiner Aufgabe tut mir gut“, erkennt der Vorstand. Die Aufgabe meldet ihm zurück: „Jetzt fühle ich mich gesehen und ernst genommen. Wir bilden ein Team, das zusammenarbeitet.“ „Und auch ich bin jetzt erleichtert“, berichtet der Bonus, der draußen bei den anderen Teilnehmern in der Gruppe sitzt und zuschaut.

## Die Wissenschaft zu Lob und Belohnung

Manchmal zitiere ich dieser Thematik entsprechende psychologische Beiträge wie zum Beispiel von Rolf Dobelli in der „Zeit“ (Die Zeit vom 16.08.2012, Nr. 34 auf Seite 53): „Wie Sie mit Boni Motivation zerstören“. An neueren Hinweisen zu den Gefahren von Lob und Belohnung fehlt es eigentlich nicht: „Psychologen warnen: Übermäßiger Zuspruch kann Kindern sogar schaden“ (Süddeutsche Zeitung vom 23. März 2010, S.16). In diesem Zeitungsartikel wird berichtet, dass vergleichendes und auf die Persönlichkeit bezogenes Lob eher negative Wirkungen zur Folge hat als positive. Kinder, die für ihr gesundes Essverhalten gelobt werden, wechseln eher wieder zu Pommes und Ähnlichem. Den Kindern der Kontrollgruppe, die keine Belohnung erhielten, schmeckte am Ende das gesunde Essen sogar besser. Lob macht misstrauisch. Das weiß jeder Angestellte, der nach einem lobenden Auftakt neue zusätzliche Aufgaben bekommen hat.

Wie wir alle in der Gruppe erlebt haben, führen Loben und Belohnung zu Konkurrenzverhalten und Leistungsdruck, was nach zahlreichen Studien „in vieler Hinsicht schädlich ist für Wahrnehmung, emotionale und kognitive Verarbeitung, für das Immunsystem sowie für das menschliche Lernverhalten“ (Cyrus Achouri: Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung. Systemisches Management im 21. Jahrhundert, 2011, S. 238). „Und wir werden immer noch geschult in verfeinerten Methoden zur Qualitätskontrolle des Einzelnen, zur Evaluation und individuellen Gratifikation!“, stöhnen einige Seminarteilnehmer.

Manchmal beschreibe ich auch einen bekannten Versuch des Psychologen Karl Duncker, in dem die Probanden eine Schachtel mit Reißbrettstiften, Streichhölzern und einer Kerze bekamen. Die Kerze sollte an der Wand angebracht werden und nicht auf den Tisch tropfen. Eine Gruppe sollte diese Aufgabe ohne Vorgaben lösen, eine andere Gruppe bekam 20 und 10 Dollar versprochen, wenn sie die Aufgabe in einer bestimmten Zeit löst. Dieser Versuch zum kreativen Handeln wurde mehrfach wiederholt und brachte immer die gleichen Ergebnisse: Die Gruppe ohne in Aussicht gestellte Belohnung war jedes Mal effektiver und schneller. (Daniel H. Pink: Drive. Was Sie wirklich motiviert, 2012, S. 56 f.)

Das eigentlich Interessante an diesem Versuch ist die Tatsache, dass er bereits in den 30er-Jahren des vorigen Jahrhunderts durchgeführt wurde. Spätestens hier fragen sich die Gruppenteilnehmer, warum wir diese Erkenntnisse nicht umsetzen. Weder in der Alltagspraxis unserer Kinderzimmer noch in den Schulen oder Unternehmen werden diese Ergebnisse aus zahlreichen Versuchen und auch aus unserer eigenen Erfahrung im Seminar wirklich ernst genommen. Dass Loben und Belohnung demotivieren, von unseren Aufgaben ablenken, die Freude an der Arbeit verderben, uns unkreativ machen, scheint niemand wirklich ernst zu nehmen.

## Lob und Belohnung, schlimmer als Kritik und Strafe?

Was die Teilnehmer im Aufstellungsseminar „Wie Führung gelingt“ in ein paar Minu-

ten eindrucksvoll an sich selbst erlebt haben, wird seit vielen Jahren immer wieder neu eindrücklich belegt. Dazu ein paar weitere Beispiele:

„Über 100 Studien der Universität Stanford zeigen, dass Belohnung die Hingabe schwächen kann“ (Dorothe Assig, Dorothee Echter: *Ambition. Wie große Karrieren gelingen*, 2012, S. 92 f.). Die Entwicklung eines Könnens unter Verzicht auf sofortige äußere Belohnung kann das Erleben der Selbstbestimmung und der inneren Motivation, mit der man ganz bei seiner Aufgabe ist, auf ganz andere Weise fördern als der Hunger nach Lob und Belohnung. Neurowissenschaftler zeigen, wie durch Dopaminausschüttung im Gehirn nicht nur Kinder abhängig von der „Droge Lob“ werden können. „Äußere Belohnungen tangieren das Gefühl der Selbstbestimmung und schwächen die Eigenmotivation“ (D. Assig, D. Echter, s.o., S. 95). Das Ausmaß an Selbstbestimmung und Sinnggebung hat zum Beispiel Daniel H. Pink (*Drive*, 2012, s.o. S. 2 f.) als den wichtigsten menschlichen Motivationsfaktor bezeichnet.

Belohnung und Strafe können demnach die innere Motivation auslöschen, die Leistung schmälern, Kreativität vernichten, unethisches Verhalten und Kurzzeitdenken fördern, und sie können abhängig machen.

Zu unterscheiden ist hier die Vergütung, die jemand als Ausgleich für eine erhaltene Leistung und als Entlohnung für empfangene Dienste einem anderen gibt. Wer hier zum Ausgleich und aus Dankbarkeit gibt, fühlt sich verbunden und zugehörig.

Wir alle haben es im Seminar mit Führungskräften erlebt: Das aufgabenbezogene Handeln gerät aus dem Blick, die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Belohnung und auf den Spender des Lobes. Intelligenz, Freude und Ausdauer nehmen ab.

So lässt sich beispielsweise auch bei vielen Literatur- oder Nobelpreisträgern eine Flaute oder Schaffenskrise nach der Verleihung beobachten.

Eine klare Position zu diesen Fragen nimmt der Gründer der gewaltfreien Kommunikation, Marshall B. Rosenberg, ein. Lob und Komplimente zu bekommen ist in seinen Augen „gefährlicher als Bestrafung“ (Marshall B. Rosenberg: *Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation*, 2004, S. 102).

### Und dann die Schlagzeilen: „Fehlendes Lob macht krank“

Lob und Belohnung sind als bedrohliche Kreativitäts- und Leistungsbremse vielfach und schon lange erforscht. Das eigentlich Interessante ist jedoch, dass wir uns im Alltag von Familie, Schule und Unternehmen so verhalten, als hätten wir nie etwas von diesen negativen Auswirkungen gehört und sie auch nie wirklich an uns selbst oder anderen wahrgenommen.

Wie wenig die Erkenntnisse über die negativen Folgen von Lob und Belohnung umgesetzt werden, zeigen zum Beispiel aktuelle Schlagzeilen, die nach den Erhebungen

der AOK zum Fehlzeitenreport 2011 durch alle großen Zeitungen und Zeitschriften als offenbar sensationelle Erkenntnis gingen. So war im Münchner Merkur auf Seite 1 zu lesen:

„Fehlendes Lob macht krank“ (Münchner Merkur vom 17.08.2011). „Als Ursache für seelisches Leiden am Arbeitsplatz gilt ... auch fehlendes Lob vom Chef“, so das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung durch die AOK (Fehlzeitenreport 2011 der AOK, Quelle: Internet).

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehnen sich offenbar danach, mehr gelobt und belohnt zu werden, ohne zu bemerken, was sie sich selbst damit langfristig antun. Die Unterscheidung vom Hunger nach Lob und dem Bedürfnis nach Anerkennung einer Leistung oder eines Engagements wäre im Sinne einer echten Motivation eine lohnende Aufgabe für Führungskräfte.

### Zwang und Sucht

Wenn wir wider bessere Einsichten bei einem schädlichen Verhalten bleiben, kann man Suchtabhängigkeit vermuten. Der weltweit tätige Therapeut und Lehrer Bert Hellinger bringt dies auf den Punkt: „Sucht genießt, was schadet.“ (Bert Hellinger, Lichtblicke, 2012, S. 352)

Eine Aufklärung zu diesem Missverhältnis bietet Marshall B. Rosenberg an: „Das Problem an Belohnung ist, dass sie mit Liebe und Zuwendung verwechselt wird, und dann macht sie abhängig.“ (s.o., S. 102) Daraus kann man schließen, dass Eltern, Lehrer und Führungskräfte, die loben und belohnen, in ihrem Umfeld suchtvorstärkend wirken.

Sucht fordert immer stärkere Dosen. Für die Anwender von Lob und Belohnung bedeutet dies, dass sie immer noch mehr loben und belohnen müssen. In der endlosen Spirale erschöpft sich irgendwann auch der fleißigste Vertreter des wertenden Lobens. Die Beziehung zum Gelobten endet häufig in der Frustration, wie schon viele enttäuschte Eltern mit Verwunderung festgestellt haben.

### Ebenbürtige Beziehungen durch Verzicht auf Lob

Eine weitere Folge des wertenden Lobens zeigt sich oft erst im Laufe der Zeit. Der Lobende stellt sich rangmäßig über den Gelobten. Durch das Gefühl der Herabsetzung muss dieser oft einen Weg finden, seine Würde gegenüber dem Lobenden (oder auch Kritisierenden) wiederherzustellen.

Gar mancher – und nicht nur Kinder – enttäuscht den Lobenden danach mit minderer Leistung, damit er sich wieder ebenbürtig fühlen kann.

Wenn jemand zu seinem Chef sagen würde: „Das haben Sie heute aber gut gemacht!“, bemerkt jeder sofort die Schiefelage in Bezug auf die Rangordnung.

In den Erfahrungen mit Aufstellungen, so wie sie Bert Hellinger erkannt hat und zusammen mit seiner Frau Sophie vermittelt, erweisen sich die systemischen Ordnungen des Rechts auf Zugehörigkeit und der Rangfolge der Früheren vor den Späteren als universelle Lebensprinzipien. Nichtbeachtung führt zu weittragenden Folgen bis hin zu Scheitern und Untergang.

Heraushebendes Loben und ablehnendes Kritisieren verstoßen gegen die systemischen Prinzipien der Zugehörigkeit und die Rangfolge in Gruppen. Lob und Kritik teilt in letzter Konsequenz ein, wer ein gutes Gewissen haben und dazugehören darf und wer ein schlechtes Gewissen bekommt und Angst um seine Zugehörigkeit haben muss. Das Bedürfnis nach kindlicher Unschuld und Zugehörigkeit zu einer Gruppe verleitet uns zu seltsamen Heldentaten, die nicht selten todbringend sich zeigen. Sogenannte Terroristen, die Unschuldige mit gutem Gewissen umbringen, gehören ebenso in diese Gruppe wie viele Opfer des sogenannten Burn-out. Sie handeln als in der Seele bedürftige Kinder.

Vorgänge, die im Alltag üblich sind und von den meisten praktiziert werden, auf neue Weise zu betrachten, wird von unserem guten Gewissen mit dem Bedürfnis nach Unschuld und Zugehörigkeit zu unserer Gruppe verhindert. Wer anders als die meisten denkt, wird abgelehnt und ausgeschlossen.

Hier liegt der eigentliche Widerstand gegen Neues, den man täglich in Wissenschaft, Medien und Alltag beobachten kann.

Verzicht auf Loben oder Kritisieren, das auf die Person bezogen ist, kann erst durch die volle Anerkennung der Ebenbürtigkeit oder Gleichheit eines jeden Menschen, wie er ist, gelingen. In der Tiefe unseres Menschseins, wo alle mit allen verbunden sind, ist niemand überlegen und niemand unterlegen. Wer sich in dieser Haltung zum Beispiel bei einem Mitarbeiter für seine Leistung bedankt, wird diesen auf ganz andere Weise erreichen und seine innere, zutiefst menschliche Motivation wesentlich mehr wecken als durch vordergründiges Loben. Diese Motivation verbindet und braucht weder Kontrolle noch Überwachung. Eine entstressende Wirkung für alle Beteiligten könnte die Folge sein. Das Gleiche gilt für Kritik. Wer in der Lage ist, die Verantwortung für seine Gefühle selbst zu übernehmen und sie nicht dem anderen als Schuldigen aufbürdet, erzeugt in diesem eine Motivation, die auf menschlicher Verbundenheit und nicht auf Angst beruht. „Ich bin ärgerlich, weil Sie immer zu spät kommen“ wird lediglich Abwehr, bessere Ausreden oder heimliche Sabotage zur Folge haben. „Wenn Sie zu spät kommen, bin ich ärgerlich, weil ich das Bedürfnis nach Pünktlichkeit und Gleichbehandlung habe“ ist ein ganz anderer Gesprächsaufakt, in dem kein Schuldiger gebraucht wird. Keiner stellt sich über den anderen, sondern beide stehen von Mensch zu Mensch auf gleicher Höhe. Wenn es um unsere Bedürfnisse geht, sind wir alle gleich. Wer als Chef seine Bedürfnisse geachtet haben möchte, beginnt am besten als Vorbild mit dem Achten der Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Ein Lehrer, der seine Freude über die Leistung seiner Schülerinnen und Schüler ausdrückt, dringt damit nicht in ihre persönliche Würde ein und motiviert sie ganz anders als über Notenskalisierungen und besonders lobende Hervorhebungen.

## Führen ohne Falsch und Richtig, ohne Gut und Böse

Wenn wir uns beim fortgeschrittenen Familienstellen eingebunden in eine größere Bewegung erfahren, erscheinen alle Fragen von Lob und Belohnung und von Kritik und Strafe vollkommen wirklichkeitsfremd. In dieser Bewegung hören die Unterscheidungen von Richtig und Falsch, von Gut und Böse auf. Wenn wir anerkennen, dass in diesen größeren Bewegungen nichts anders sein kann, als es ist, weil alles von einer schöpferischen Macht genau so, wie es ist, gewollt und geschaffen ist, dann erscheint unsere wertende Sichtweise wie eine Beschäftigung aus vergangenen Zeiten. Zu beobachten, ohne zu werten, hat der indische Philosoph Jiddu Krishnamurti als die höchste Stufe menschlicher Intelligenz bezeichnet. Aller Eifer in die eine oder andere Richtung verwandelt sich damit in eine Gelassenheit, in der sich Fortschritt auf ganz andere Weise ereignet als nach unserem persönlichen Willen und zielorientierten Vorstellungen. Ohne unsere Wertungen entstehen wirksame Verbindungen mit neuen Orientierungen, die vorher keinem Einzelnen möglich gewesen wären (vgl. Systemische Emergenz, Kollektive Intelligenz).

Wenn wir anstelle unseres Glaubens an den freien Willen die Zweifel an seiner Existenz, die sich auch in vielen Wissenschaften immer mehr abzeichnen (siehe zum Beispiel Clay Shirky, Professor am Interactive Telecommunication Program der New York University in seinem Aufsatz „Der freie Wille schwindet dahin“ in John Brockmann, Hrsg., Was ist Ihre gefährlichste Idee, 2009, S. 295), ernst nehmen, dann erkennen wir, dass wir für eine Gesellschaftsordnung ohne diesen Glauben in keiner Weise gerüstet oder vorbereitet sind. Im Bildungs-, Medizin-, Rechts-, Arbeits-, Finanz-, Wirtschafts- und Sozialwesen zeichnet sich immer mehr ab, dass wir auf Denkkategorien und Gesetzmäßigkeiten bauen, die schon lange nicht mehr haltbar sind. Neue wissenschaftliche Prinzipien wie zum Beispiel die systemische Weltbetrachtung, der Blick auf das Ganze, warten aus unterschiedlichen Bereichen von Wissenschaft und Praxis seit fast hundert Jahren darauf, dass wir sie in unser Leben einbinden. Ein neues Weltbild und ein anderes Menschenbild fordern uns auf, in unser Leben und in eine neue Zukunft mit anderen Augen weit hineinzusehen. Nach dem Technologie- und Informationszeitalter werden wir, wie manche Experten ahnen, durch Anerkennen dessen, was ist (Bert Hellinger: Anerkennen, was ist, 1996) in gesammelter Ruhe und Stille mitgenommen in ein Intuitionszeitalter zu neuen weiterführenden Einsichten und Möglichkeiten des Überlebens. Intuition verstärkt sich, wenn wir sie mit anderen teilen.

Aufstellungen nach Hellinger erweisen sich für diese Lebenspraxis als jedermann zugänglich und ständig weiterführend. Wie die Praxis zeigt, ermöglichen sie Menschen aus allen Nationen dieser Welt ohne Vorbedingungen und ohne Unterschiede unmittelbare Erfahrungen zum Überleben in dieser Welt. Hier erleben wir uns in unserer Menschlichkeit alle als erstaunlich gleich und kommen in eine neue, einander zugewandte und handlungsbereite Verbundenheit.

Unser alltäglicher Umgang in dem scheinbar kleinen Bereich von Lohn und Belohnung sowie Kritik und Strafe könnte in diesem Sinne ein gutes Übungsfeld sein, mit dem wir unmittelbar, sofort und überall beginnen können. Im neuen Weltbild zeigt



sich, dass kleinste Unterschiede in Anfangsbedingungen am Ende den Ausschlag für größte Veränderungen ergeben können. (Siehe das Beispiel aus der Komplexitätstheorie, wonach der Flügelschlag eines brasilianischen Schmetterlings den Tornado in Texas auslösen kann.)

## Die Mutter am Beginn unseres Lebens

Bei unserem widersinnigen Umgang mit Lob und Belohnung bieten Bert Hellinger und viele andere Forscher mit ihren Erkenntnissen über die Wirkung einer zu frühen Trennung von Mutter und Kind eine weitere wirkungsvolle Hilfestellung an: Wenn der dadurch im Kind entstandene Schmerz zu groß ist, findet es nicht mehr wirklich zu seiner Mutter hin. Die notwendige und heilende Bewegung findet auf beiden Seiten nicht mehr statt, der Schmerz bleibt im Kind gespeichert und wird ins Unbewusste verschoben, damit es überleben kann. Diese frühe, unüberwindbare Trennung kann bereits durch besondere Umstände bei der Geburt oder in der Zeit nach der Geburt entstehen. (Ein guter Überblick über die Bindungsforschung in David Brooks: Das Soziale Tier, 2011, S. 97 f.)

Wie das Arbeiten mit den Familienaufstellungen immer wieder zeigt, kann das volle innerliche Nehmen der Mutter und von der Mutter auf unterschiedliche Weisen blockiert oder erschwert sein. Wenn diese existenzielle Hinbewegung zur Mutter nicht mehr möglich ist, fehlen uns die wirklich nährenden und erfüllenden Hinbewegungen in all unseren Beziehungen zu Menschen, zu Arbeit und Beruf, zum Leben und zur Welt, wie sie ist.

Der unüberwindbare, tief eingelagerte Schmerz treibt uns zu Ersatzhandlungen oder vermeintlichen Heilungsversuchen auf unterschiedlichste Weisen. Genährt oder beruhigt werden wir dadurch allenfalls nur vorübergehend und scheinbar. Endlos suchen wir weiter und drehen das Hamsterrad, bis vielen die Kraft ausgeht. Die Folgen dieses vergeblichen Suchens wie zum Beispiel anhaltende Unruhe, Verlust der Leistungsfähigkeit, Depression und Burn-out werden, solange es geht, ausgeblendet und nicht in den eigentlich entsprechenden Zusammenhang gebracht.

Das ursprüngliche Nehmen von der Mutter ist durch kein späteres „Programm“ wirklich ersetzbar. Die Versuche des Nehens auf anderen Ebenen, über Wellnessaktivitäten bis hin zu immer neuen Therapien, von drogenähnlichen Medikamenten bis hin zu schnellen Verliebtheiten und spirituellen Erlösungen werden durch immer mehr Angebote unüberschaubar. Zu einer grundlegenden Heilung des Schmerzes und echter Kraft für das Leben können sie nicht führen. Je weniger wir in einer Gesellschaft die Bindung von Mutter und Kind achten und beide zu früh trennen, umso mehr werden später scheinbare Ersatzangebote auf dem Markt nachgefragt werden.

Das ungestillte Streben nach Lob und Belohnung, dem viele wider bessere Einsicht anhängen, ist möglicherweise ebenfalls einer dieser zwanghaften und letztlich nutzlosen Versuche. Die einen hungern danach, die anderen bedienen sie damit. Beide Seiten geraten dadurch in unwirkliche und unlebendige Beziehungen zueinander und bleiben auch hier leer und unerfüllt. Kraftvolles, ausdauerndes und selbstständiges Handeln wird dadurch nicht gefördert.

## Heilende Gedanken, jenseits von Psychologie und Schuldzuweisung

Von den meisten Menschen wird die Kindheit als prägend für das eigene Leben angesehen. Damit stehen die Eltern als Verantwortliche im Vordergrund, besonders natürlich die Mutter. Anstelle von vordergründigen Erklärungen und Vorwürfen könnten wir auf das Fundamentale schauen, das wir durch unsere Mutter bekommen haben.

Unsere Geburt ist das größte Geschenk, das uns zuteilwurde. Es kam durch Vater und Mutter zu uns, durch sie wurde es uns übergeben. In der Mutter sind wir entstanden, von ihr wurden wir genährt, geschützt und getragen. So sind wir durch sie herangewachsen und wurden schließlich von ihr geboren. Danach kamen für die meisten von uns noch viele Zugaben. Wie immer die Umstände waren – wir haben durch unsere Mutter alles bekommen, womit wir unser Leben fortsetzen konnten. Auch nach der Geburt stand wieder alles zur Verfügung, was wir zum Leben brauchten. Unseren Beitrag haben wir geleistet, indem wir die Nahrung der Mutter eingesaugt und uns rechtzeitig bemerkbar gemacht haben, wenn es notwendig war. Ihre Fürsorge war für uns da. Wenn durch eine frühe Trennung und den damit verbundenen Schmerz innerliche Vorbehalte gegenüber der Mutter und danach gegenüber all unseren Beziehungen, zu denen wir uns nicht mehr wirklich hinwenden konnten, entstanden, wurden wir trotzdem und offensichtlich von vielen Kräften am Leben gehalten und getragen. Eine erlösende und vorwärtsführende Wandlung können wir an jeder Stelle unseres Lebens erfahren, wenn die damals unterbrochene Hinbewegung zur Mutter an ihr Ziel gelangt.

So können wir als erwachsene Kinder innerlich auf unsere Mutter schauen und ihr sagen: „Liebe Mama, Du hast mich geboren. So kam das größte Geschenk durch dich und Papa zu mir. Jetzt bin ich bereit, alles zu nehmen, was du mir gegeben hast.“ Wir können uns ein Gehaltenwerden in den Armen der Mutter vorstellen, sie spüren und sie mit unseren Armen umfassen, innig und nahe, bis in uns nach einiger Zeit das Wort aufsteigt: „Mama, danke. Es ist so viel. Durch dich habe ich alles.“

Dann schauen wir auf neue Weise genährt und satt auf unseren alten, kindlichen Hunger nach Bestätigung, Lob und Belohnung. Wenn wir uns hier nicht mehr bedürftig und abhängig fühlen, sind wir gut gerüstet für ein neues, aktives und kreatives Handeln. Wir freuen uns gestärkt auf so viel Neues und Gutes, das in der Zukunft für uns da ist. Und auch wir leisten unseren Beitrag dazu, zuversichtlich, kraftvoll, in guten Beziehungen, in einem tiefen Gefühl der menschlichen Verbundenheit und in einer neuen, immer größeren und tieferen Liebe.



Günter Schricker  
[www.praxis-schricker.de](http://www.praxis-schricker.de)