

Sybille Hercher

„Im Spannungsfeld der Polaritäten - Vom Umgang mit sich selbst“

Guten Abend meine Damen und Herren, sehr verehrte Gäste,

liebe Ulla Röhl, herzlichen Dank an dich für die Einladung, heute hier sprechen zu dürfen.

Nachdem ich gegen Ende des Jahres 2015 angefragt wurde, ob ich für die Reihe „Management Apéro“ im neuen Jahr einen Beitrag einbringen möchte, ich zugesagt und wir das Thema festgelegt hatten, musste ich mich unweigerlich irgendwann mit der Form beschäftigen, wie ich heute Abend vor Ihnen auftrete. So befasste ich mich Ende November zum ersten Mal mit der Frage, welches Format für den heutigen Abend wohl das passende sei.

Und einer Intuition folgend, war mir bewusst, dass zwei Aspekte zwingend erfüllt sein müssen: Erstens, logisch und selbstverständlich, – ganz egal wie ich am Ende vor Ihnen stehe, was ich tue: Inhalt und Form müssen Sie ansprechen. Und zweitens, nicht mehr ganz so logisch und selbstverständlich – unabhängig davon, ob Sie, das Publikum, Inhalt und Darbietung ansprechend finden, die Form, in der ich die Botschaft des Vortrags und mich selbst präsentiere, muss für mich eine Herausforderung darstellen. Und zwar eine ganz bestimmte Herausforderung. Nämlich die, mit einigen meiner eigenen Polaritäten umzugehen. Ich war von Beginn an überzeugt, das Thema,

über das ich heute Abend referiere, muss kongruent, deckungsgleich, sein, mit der Herausforderung, mit der ich just im Moment – also jetzt – konfrontiert bin.

Was meine ich damit genau?

Manche von Ihnen kennen mich aus Studium, Weiterbildung, Beratung oder Coaching. Wenn Studierende, Kundinnen, Kunden oder Kolleginnen und Kollegen gefragt werden, was ihnen in der Zusammenarbeit mit mir gefällt, antworten sie unter anderem: die hohe persönliche Präsenz, die Spontaneität und Kreativität, egal ob ich vor Gruppen stehe oder im Einzelsetting arbeite. Und wahrscheinlich haben sie recht. Diesbezüglich habe ein paar Fähigkeiten und mittlerweile – nach knapp 20 Jahren – auch einige Erfahrung gesammelt.

Aber das Wissen um die eigene Fähigkeit und die Sicherheit der Erfahrung haben mich zuweilen übermütig werden lassen. So wurde ich zum Beispiel in der zweiten Jahreshälfte 2015 angefragt, ob ich im Rahmen einer Veranstaltung, neben anderen Referentinnen und Referenten ein fünfzehnminütiges Referat zum Thema „Unternehmenskultur“ halten kann. Mein Terminkalender war voll, die Zeit knapp und so bin ich – ganz anders als die übrigen Kolleginnen und Kollegen – bei dieser Veranstaltung ohne vorbereitete Power-Point-Präsentation aufgetreten.

Ich hatte aber auch keine einzige Notiz gemacht. So stand ich da: nur mit meinen zum Teil fertigen, zum Teil unfertigen Gedanken im Kopf, einem Stift in der Hand und einem leeren Flip-Chart, auf dem ich während des Sprechens meine Überlegungen im Kontext des vorgegebenen Themas sortiert und im wahrsten Sinne des Wortes aufgemalt habe. Mein Beitrag an diesem Abend war für die Anwesenden keine Heilsbringung, aber wahrscheinlich war mein Auftritt nicht schlechter als die der Power-Point-Referierenden. Auch meine Studierenden schätzen es (meistens), wenn ich einen Wortbeitrag aus ihren Reihen aufnehme und wir daraus spontan eine nicht geplante Unterrichtseinheit gestalten.

Ich verfüge offensichtlich über die Qualität, ohne größere Vorbereitung frei zu sprechen, während des Sprechens weitere Gedanken zu entwickeln und dabei immer in Kontakt mit der Zielgruppe zu bleiben. So wäre es ein Leichtes, heute Abend darauf zu vertrauen, dass ein, zwei meiner Gedanken und Impulse Sie inspirieren, ich Sie ermuntere, mir Ihre Gedanken mitzuteilen und wir dann in einen Austausch und Dialog übergehen.

Aber kann ich auch das Gegenteil? Gelingt es mir, meine Gedanken abschließend zu sortieren und dann so zu formulieren, dass sie sowohl als gelesener Text als auch als gesprochener Vortrag die Menschen ansprechen? Kann ich die Menschen auch erreichen, wenn ich weniger durch die eher spontane Performance des persönlichen Auftritts wirke als vielmehr durch einen akribisch vorbereiteten und vollständig ausformulierten Vortrag?

Diesen Beweis bin ich mir selbst bislang weitgehend schuldig geblieben. Und so erlaube ich mir heute, entgegen der gängigen Praxis und des vielleicht Erwarteten, Ihnen keine Folien darzubieten, meine Gedanken nicht frei zu formulieren, den Platz vor den Sitzreihen nicht als Bühne zu nutzen und nicht schon während des Referats mit Ihnen in Dialog zu treten, sondern ganz ruhig hier am Rednerinnenpult zu stehen und Ihnen meine seit geraumer Zeit ausformulierten Ideen, Impulse und Schlussfolgerungen Wort für Wort vorzulesen. Und am Ende möchte ich nicht nur gute Gedanken zu Papier gebracht, sondern diese auch noch in einer schönen Sprache formuliert und vorgetragen haben. Mein Vortrag soll es Ihnen ermöglichen, während des Zuhörens eigene Bilder zu produzieren, so dass Sie eine Visualisierung meinerseits gar nicht erst missen werden.

In meiner eigenen Vorbereitung auf heute Abend habe ich mich also gefragt, ob ich auch das Gegenteil meiner Qualitäten zeigen kann.

Das Gegenteil

Das ist ein seltsames Wort in diesem Zusammenhang.

Denn das „Gegenteil“ bedeutet für uns vielfach: etwas ist konträr, ist gegensätzlich zum Bestehenden. Und dem Konträren, dem Gegensätzlichen geben wir in aller Regel eine andere Bedeutung als dem Eigenen. Wenn Sie von einer Diskussion berichten und ausdrücken wollen, dass Sie sich in dieser Diskussion mit der Kollegin nicht einig waren, dann sagen Sie vielleicht: „wir waren gegenteiliger Ansicht und

unsere Meinung zu diesem Thema war vollständig konträr und gegensätzlich.“ Zumeist ist das Konträre, ist das Gegensätzliche in einer Diskussion das, was man für sich eher ablehnt. In der Differenzierung „das eine ist gegensätzlich zum anderen“ schwingen also zumeist ganz unbewusst bereits Bewertungskategorien mit.

Wenn ich nach dieser Logik das Gegenteil dessen zeigen will, was ich kann und worin meine Qualitäten liegen, dann wäre ja, das andere, das ich zeigen will, „entgegen“, „gegenständig“ und „konträr“ meiner Qualität und qua definitionem eine für mich „schlechtere Wahl“.

Ganz offensichtlich haben wir in der deutschen Sprache keinen Ausdruck dafür, dass zwei Aspekte zwar verschieden, gegensätzlich und konträr sein können, aber dennoch beide positiv.

Ähnlich verhält es sich mit dem Ausdruck „Polarität“, den wir auch oft als Synonym für „das Gegenteil“ nutzen.

Sie kennen die Redewendung „ein Mensch polarisiert“. Damit ist alltags-sprachlich gemeint, dass es einer Person gelingt, einen Teil der Gruppe als ihre Getreuen hinter sich zu wissen, während der andere Teil der Gruppe sich offen ablehnend verhält. Etwas oder jemand, das oder der polarisiert, spaltet auf in „dafür oder dagegen sein“.

Und so hat sich sprachlich etwas manifestiert, was für unser Selbstkonzept, für den Umgang mit uns selbst, eher ein Stolperstein als eine konstruktive Hilfe darstellt: Das Gegenteilige, die Polarität, das Vorhandensein zweier unter-

schiedlicher Pole, wird als unvereinbar, ja meist sogar im Sinne von „gut“ oder „schlecht“ wahrgenommen und entsprechend bewertet. Und wir haben nicht selten das Gefühl, uns für das eine oder das andere entscheiden zu müssen; vor allem entscheiden zu müssen, welche Bewertung wir den beiden Polen zuschreiben.

Wir laufen Gefahr, fortan darüber zu stolpern, dass wir dem Begriff, mit dem wir das Gegenteil dessen bezeichnen, was wir selbst als „gut“ erleben in vielen anderen Kontexten als „schlecht“ erachten.

Stellen wir uns vor, in einen Betrieb kommt eine neue Führungsperson und sie trifft auf ein System mit hoher Beständigkeit und Zuverlässigkeit. Und stellen wir uns weiter vor, dass notwendige Veränderungen anstehen. Nun kann Folgendes passieren: die neue Führungsperson erlebt die beschriebene Beständigkeit und Zuverlässigkeit eher als Starrheit und erhöht die Dynamik des Tuns, um festgefahrene Strukturen und alte Tabus aufzubrechen. Die alteingesessenen Mitarbeitenden wiederum erleben die Beständigkeit als Stabilität und Sicherheit und für sie bedeutet die provozierte Dynamik nichts weiter als Aktionismus, der im Chaos endet.

Die Begriffe „Stabilität“ auf der einen und „Dynamik“ auf der anderen Seite erfahren demnach in diesem Beispiel je nach dem Erleben der betroffenen Personen eine andere Bewertung.

Wir stolpern auch darüber, dass die persönliche Bewertung einer Beobachtung oder gemachten Erfahrung nicht singulär bleibt. „Dynamik“ kann bei den davon betroffenen Personen

auch zukünftig sehr rasch mit „Chaos“ assoziiert werden und die Führungsperson aus unserem Beispiel bringt möglicherweise schon die Annahme, Erfahrung und Einstellung mit in den neuen Betrieb, dass „Beständigkeit“ immerzu mit „Starrheit“ gleichzusetzen ist.

Paul Watzlawick schreibt zu diesem Phänomen der negativen Zuschreibung in seinem Buch „Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien“ sinngemäß: *„Die ... anhaftende Gefahr ist, dass“ die jeweiligen [Zuschreibungen] der Begriffe, „wenn sie nur lange genug gedacht und wiederholt werden, eine Scheinwirklichkeit annehmen, ... so dass [sie] schließlich ... von einem bloßen Begriff zu einer Dimension der Seele werden.“*

Können wir dem etwas entgegensetzen? Können wir das Stolpern vermeiden? Können wir uns davor schützen, dass sprachliche Manifestationen unser Selbstkonzept negativ beeinflussen und aus bloßen Begrifflichkeiten Dimensionen der Seele werden?

Sicher können wir das. Die Meisten von uns erfahren im Laufe ihres Lebens, dass ein „Entweder-Oder“, ein „Dafür“ oder „Dagegen“, das Denken in „schwarz und weiß“, in „gut“ und „schlecht“ nur selten dauerhaft zum Erfolg führt. Die Lösung dieses Dilemmas schien lange Zeit eine Form des „Sowohl-Als-Auch“.

Auch ich habe noch bis vor kurzer Zeit meinen KlientInnen und Studierenden die Vereinbarkeit von „dem einen“ und „dem anderen“ als „Sowohl-Als-Auch“ erläutert.

Seit geraumer Zeit wurde mir allerdings bewusst, dass vor dem „Sowohl-Als-

Auch“ noch etwas anderes stattfinden muss, damit „Sowohl-Als-Auch“ überhaupt erst möglich wird.

„Sowohl-Als-Auch“ setzt vor allem auf das Nebeneinander zweier Gegenpole (z.B. zweier Ansichten oder Einstellungen, zweier Fähigkeiten oder zweier Zustände), die zwar gleichrangig in der Bewertung sind, auch das jeweils andere in der Betrachtung berücksichtigen, aber dennoch weitgehend getrennt voneinander existieren. Unser Verständnis des Prinzips „Sowohl-Als-Auch“ ist demnach ein Nebeneinander von voneinander unabhängigen Positionen.

Ein Beispiel: Einer meiner Schwerpunkte in der Beratungsarbeit ist die Durchführung von Rekrutierungsverfahren bei Führungspersonen. Sie kennen solche Verfahren wahrscheinlich aus Ihrer eigenen Berufsbiographie. In den Assessments möchten die Entscheiderinnen und Entscheider herausfinden, was für ein Typ die potentielle neue Führungsperson ist. Die Kandidatinnen bekommen Aufgaben gestellt, in denen ergründet wird, wie sie in bestimmten Situationen handeln. In den Aufgabenstellungen und anschließenden Diskussionen wird zuweilen auch mit Polaritäten gespielt. Zum Beispiel mit der Frage: *„Ist in dieser Situation eher ein Teamplayer gefragt, der das Team einbindet oder eine Chefin, die sich positionieren kann und ihre Meinung durchsetzt?“*. Was ist eine gängige Antwort der Bewerberinnen? *„Sowohl als auch“*. Die Bewerberinnen meinen damit *„Beides ist notwendig“*. Und wenn ich nachfrage wie das geht: *„Beides“*, dann erfolgt eine Antwort im Sinne von *„ich gebe meine Meinung vor und dann höre ich was das Team*

sagt und wir kommen zu einem Kompromiss.“

Nur ganz selten höre ich eine Antwort im Sinne von: *„ich kann nur dann ein Teamplayer sein, wenn ich selbst eine eigene, klare Position habe, die ich im Team kraftvoll vertrete.“*

Diese Antwort hat eine gänzlich andere Wirksamkeit und Beschaffenheit als das salomonische, eher auf Neutralität bedachte „Sowohl-Als-Auch“, welches ja gerade die Unabhängigkeit beider Pole betont oder das Postulat „einen Kompromiss aushandeln“ überbetont. (Denn ein Kompromiss – das als Nebenbemerkung – ist nur ganz selten auf win-win-Situationen ausgelegt. Bei Kompromissen geht es um die Minimierung von Verlust, zu selten um den beiderseitigen Gewinn.)

Nein, in der Antwort *„ich kann nur dann ein Teamplayer sein, wenn ich selbst eine eigene Position habe, die ich im Team kraftvoll vertrete“* wird etwas anderes ausgedrückt: die gegenseitige, ja wechselseitige Abhängigkeit und damit das Verwobensein, die Zusammengehörigkeit der beiden Pole „Teamplayer“ und „Durchsetzerin“.

Das Verwobensein. Die Zusammengehörigkeit. Die wechselseitige Abhängigkeit.

In der Fachsprache: Interdependenz. Der Begriff leitet sich ab aus den lateinischen Wörtern „inter“ für „inmitten“ und „dependeo“ für „abhängig sein“.

In unserem Beispiel bedeutet die Interdependenz, dass die Führungsperson mit ihren Handlungsoptionen im Spannungsfeld der Durchsetzung eigener

Überzeugungen und dem Einbeziehen des Teams, der Teamgedanken steht. Die beiden Optionen sind abhängig voneinander. Gegenseitig abhängig. Wenn wir „sowohl als auch“ als Formel für das unabhängige Nebeneinander zweier Positionen verwenden, benötigen wir für die gegenseitige Abhängigkeit zweier Pole etwas Neues. Die Formel in der Betrachtung von Polarität heißt also nicht länger „sowohl als auch“, sondern „das eine bedingt das andere“.

Anders als bei unserem umgangssprachlichen „Sowohl-Als-Auch“, bei dem das Prinzip des unabhängigen Nebeneinanders gilt, tritt nun aus Sicht der Polaritätsgestaltung mit der Formel „das eine bedingt das andere“ die Zusammengehörigkeit zweier Aspekte in den Vordergrund.

Um das eine tun zu können, muss ich auch das andere vermögen. Nur wenn ich eine eigene Meinung habe, kann ich mich konstruktiv in einen Teamprozess einbringen. Oder aus der anderen Perspektive: Um eigene Gedanken weiterzuentwickeln, muss ich in der Lage sein, mich mit anderen zu vernetzen. Um fähig zu sein, mich konstruktiv durchzusetzen, muss ich mich mit anderen ebenso auseinandersetzen können.

Kennen wir diese wechselseitige Abhängigkeit nicht zu genüge aus der Alltagswelt?

Wie sieht es aus in persönlichen Beziehungen, in Liebesbeziehungen gar? Ist es nicht erst dann möglich, mich ohne Angst und ohne Vorbehalt tatsächlich auf eine andere Person einzulassen, wenn ich in mir selbst gefestigt bin? Bedingt die Liebe zu einer anderen

Person nicht vor allem die Liebe zu sich selbst?

Nicht das Aufopferungsvolle, das Sich-Selbst-Nicht-Wahrnehmen, das Ignorieren der eigenen Bedürfnisse, nicht diese Eigenschaften sind Voraussetzung für das Sorgetragen für einen anderen Menschen, sondern das Sorge-Tragen-Können für sich selbst macht uns bereit und stark, für andere da zu sein.

Und umgekehrt benötigen wir die Bereitschaft, die Fähigkeit, uns für andere zu interessieren, für andere da zu sein, andere zu unterstützen, ihnen zu helfen, auch selbstlos zu sein damit die Liebe zu sich selbst nicht zum Narzissmus entartet.

Polaritätsgestaltung, der Umgang mit Polarität ist also vor allem der Umgang mit der wechselseitigen Abhängigkeit zweier Pole: Das können Einstellungen, Meinungen, Bedürfnisse, Vorstellungen, Wünsche oder auch Notwendigkeiten sein. Immer sehen wir uns mit der neuen Formel konfrontiert:

Das eine bedingt das andere. Um das eine tun zu können, muss ich auch das andere vermögen.

Was bedeutet das nun? Wie geht das genau? Was müssen wir uns darunter vorstellen?

Ich habe letzte Woche ein Interview mit dem jungen Russen Daniil Trifonow gelesen. Trifonow zählt zu den besten Pianisten weltweit, hat bereits im Alter von acht Jahren als sogenanntes Wunderkind Konzerte gegeben und erzählte nun im Interview wie man sich die tägliche Arbeit, das tägliche Üben eines Konzertpianisten vorstellen muss.

Zu meinem anfänglich großen Erstaunen hat das viel mit Fitnesstraining zu tun. Als ich seine Ausführungen über Fingergymnastik unter Wasser, Billardkugeln am Handgelenk und bandagierte Finger las, drängte sich auch das Bild der Polaritäten in meinen Kopf. Denn Trifonow beschrieb eine für ihn wichtige Polarität des täglichen Übens so: *„Für mich ist es äußerst wichtig beim Klavierspielen keine Verkrampfung der Hand zuzulassen. Jede Handbewegung muss Anspannung und ... Entspannung umfassen. Das ist bei mir wie eine Wellenbewegung.“*

Die Wellenbewegung ist ein zutreffendes Bild für das Ineinanderfließen von zwei unterschiedlichen Bewegungen. Oder auch für das Ineinanderfließen zweier unterschiedlicher Eigenschaften.

Ganz ähnlich verhält es sich mit einem anderen Bild, das uns dieses Ineinanderfließen ebenfalls verdeutlicht, uns dabei allerdings darauf aufmerksam macht, dass die Verbindung von Polaritäten nicht nur das Ineinanderfließen, das Verweben zweier Eigenschaften ist, sondern, dass dabei auch Spannung entsteht.

Stellen Sie sich bitte kurz das Zeichen für Unendlichkeit vor. Eine liegende Acht, eine Lemniskate. Und in die beiden Kreise dieser liegenden Acht, links und rechts, schreiben Sie gedanklich zwei Begriffe, die für Sie gegensätzliche Pole darstellen. „Eigenliebe“ und „Nächstenliebe“ zum Beispiel oder „Freiheit“ und „Sicherheit“ oder „eigene Position durchsetzen“ und „Teamprozess gestalten“ oder „Standardisierung“ und „eigene vom Standard abweichende Entscheidung“. Oder einfach nur „das eine“ und „das andere“.

Wenn Sie nun die Konturen der Lemniskate nachzeichnen, werden Sie zwei Dinge feststellen. Erstens: Sie umkreisen abwechselnd die beiden Pole in einer Wellenbewegung. Und zweitens: Zwischen den beiden Polen gibt es einen Knotenpunkt. Dieser Knotenpunkt symbolisiert die Spannung, die sich aus der Berührung der beiden Pole ergibt. Beide Pole erzeugen an der Stelle, an der sie sich berühren Energie.

Sich bewegen „Im Spannungsfeld der Polaritäten“ bedeutet genau das: Wir umkreisen zunächst das eine, dann das andere. Und je mehr, je stärker wir uns dieser Wellenbewegung hingeben desto öfter kommen wir an den Punkt, an dem sich die beiden Kreise begegnen und berühren. Und wie für jede Berührung, so gilt auch für das Berühren zweier Pole am Knotenpunkt der Lemniskate: Es entsteht dabei Spannung und Energie. Und je persönlicher wir von der Berührung der beiden Pole betroffen sind, desto mehr erleben wir diese Energie und Spannung als innere Spannung.

Wenn wir das Spannungsfeld der Polaritäten im Weiteren nun näher betrachten wollen, dann müssen wir uns mit den Bestandteilen der Lemniskate beschäftigen: mit dem einen, dem anderen, der Wellenbewegung und dem Knotenpunkt.

Widmen wir uns einen Augenblick der Betrachtung des einen, des Eigenen.

Wie wir bereits herausgefunden haben, stehen wir bei der Gestaltung von Polaritäten, also bei der Betrachtung des einen und des anderen „dem einen“ oft näher als dem anderen. Und wir bewerten „das eine“ sehr oft tendenziell etwas positiver als „das ande-

re“. Damit wir die Gegenpole miteinander verweben können, müssen wir daher noch einen weiteren Auftrag annehmen, der mit der Betrachtungsweise „des einen“ oder wir können sehr wohl auch sagen „des Eigenen“ verbunden ist.

Jemand der das auf eine ganz besonders schöne Weise ausgedrückt hat, ist Navid Kermani, Islamwissenschaftler, Muslim und Preisträger des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels von 2015. In seiner Dankesrede sagte er:

„Die Liebe zum Eigenen – zur eigenen Kultur wie zum eigenen Land und genauso zur eigenen Person – erweist sich in der Selbstkritik. Die Liebe zum anderen – zu einer anderen Person, einer anderen Kultur und selbst zu einer anderen Religion – kann viel schwärmerischer, sie kann vorbehaltlos sein. Richtig, die Liebe zum anderen setzt die Liebe zu sich selbst voraus. Aber verliebt, wie es [der katholische] Pater Paolo und [der katholische] Pater Jacques in den Islam sind, verliebt kann man nur in den anderen sein. Die Selbstliebe hingegen muss, damit sie nicht der Gefahr des Narzissmus, des Selbstlobs, der Selbstgefälligkeit unterliegt, eine hadernde, zweifelnde, stets fragende sein. Wie sehr gilt das für den Islam heute! Wer als Muslim nicht mit ihm hadert, nicht an ihm zweifelt, ihn nicht kritisch befragt, der liebt den Islam nicht.“

Diese Textpassage aus Navid Kermanis Dankesrede ist für mich seit ich sie zuerst gehört und dann gelesen habe zu einem Anker geworden. Nicht wegen des Bezugs zu einem hochpolitischen Thema, sondern angesichts der Meta-

phorik, die damit für mich verbunden ist.

Kermani betont zunächst die Bedingung „des einen“ für „das andere“, wie wir es gerade eben betrachtet haben: *„Die Liebe zum anderen setzt die Liebe zu sich selbst voraus“*.

Gleichzeitig betont er den Umgang mit „dem einen“ oder wie ich es gerade genannt habe: mit dem „Eigenen“: *Die Liebe zur eigenen Überzeugung muss eine hadernde, eine zweifelnde, eine stets fragende sein, sonst kann ich sie nicht lieben*. Wenn ich es weniger poetisch ausdrücke und für unsere Führungssprache glattpoliere heißt das: Überzeugungen sind zu hinterfragen – vor allem die eigenen. Und nur, wenn ich meine Überzeugung kritisch hinterfrage, kann ich sie so vertreten, dass ich andere dafür gewinnen kann. Aus Überzeugungen, die ohne kritische Reflexion vertreten werden, werden Dogmen, so wie aus Selbstliebe ohne Selbstkritik Narzissmus wird.

Das Verweben der beiden Pole ist das Wesentliche im Umgang mit Polaritäten und fernerhin bleibt der Auftrag an uns, das Eigene, das uns näher Stehende, immer auch durch Selbstkritik zu erhellen. Zu erhellen, um zu festigen.

Am Beispiel der Liebe macht Kermani uns deutlich, dass unsere konfrontativen Fragen im Umgang mit dem Eigenen, hier: mit der Liebe zu sich selbst, immer auch heißen: Worin liegt die Gefahr (Antwort: in der übersteigerten Selbstliebe, im Narzissmus) und worin die Herausforderung? (Antwort: in der Selbstkritik).

Und erinnert Sie das nicht an etwas? Erinnert Sie das nicht an meine ganz

persönliche Einleitungsgeschichte? Worin liegt die Gefahr? Antwort: In der Übermütigkeit, in der mangelnden Ernsthaftigkeit, im läppischen Umgang mit meinem Können. Und worin liegt die Herausforderung? Antwort: In der selbstkritischen Betrachtung meiner Qualitäten; im Ausprobieren des Neuen.

Der Umgang mit Polaritäten wird nunmehr auch ein Ringen um diese Antworten und ein Sich-Bewegen im Spannungsfeld von „Suchen und Finden“.

Bei dem Gedanken an das Ringen um Antworten und das „Suchen und Finden“ fiel mir das Interview eines jungen Benediktinermönches ein. Pater Nikodemus Schnabel lebt im Kloster Dormitio auf dem Berg Zion im Niemandsland zwischen Israel und Palästina. Seit über zehn Jahren erlebt er dort Konflikte und Anschläge, aber auch Dialoge und Toleranz. Er sagte über das Suchen und Finden im Kontext der Religionen: *„Die, die Gott gefunden haben, sind für mich genauso wie Atheisten. Ein Atheist, für den spielt Gott keine Rolle, weil es Gott nicht gibt. Für einen, der Gott gefunden hat und das sind für mich diese ganzen Fanatiker, Fundamentalisten, die haben Gott schon in eine Schublade gesperrt. Die wissen ganz genau, was Gott will. Schublade auf, Gott rein, Schublade zu, der darf auch keinen Mucks mehr machen. Das heißt Gott spielt in deren Leben auch keine Rolle mehr, weil sie ganz genau wissen, was Gott will. Und diese Menschen machen mir Angst. Und die nenne ich an anderer Stelle auch mal ‚Hooligans der Religion‘“*.

Für den Umgang mit Polaritäten haben wir nun bereits vier Axiome formuliert:

Erstens: Wir haben erkannt, dass zwei gegenüberliegende Pole nicht differenziert werden müssen oder gar dürfen in „das eine ist gut“ und „das andere ist schlecht“.

Zweitens: Wir haben ebenso erkannt, dass bereits bei der Betrachtung „des einen“, des Eigenen Anforderungen an uns gestellt werden: Nämlich die Beantwortung der Fragen worin liegt „in dem einen“, die Gefahr und worin seine Herausforderung?

Drittens bedeutet der Umgang mit Polarität, sowohl das Verweben der beiden Gegenpole als auch die daraus resultierende Zusammengehörigkeit, die wechselseitige Abhängigkeit dieser beiden Pole anzunehmen. Das eine ist ohne das andere nicht möglich. Das eine bedingt das andere. Um das eine zu können, muss ich auch das andere vermögen.

Und schließlich haben wir viertens entdeckt, dass das Verweben, die Zusammengehörigkeit zwei unterschiedlicher Pole nicht ausschließlich eine meditative Wellenbewegung ist, sondern einen Schnitt-, einen Knotenpunkt erzeugt, an dem Energie entsteht, die gestaltet werden will.

Dieser letzte Gedanke drängt sich weiter auf. Was passiert genau an diesem Punkt? Wie können wir die Energie der Spannungsfelder nutzen und gestalten?

Ich möchte mich auf die Suche nach Antworten auf diese Frage machen, nachdem ich Sie auf eine kleine Reise mitgenommen und mit Ihnen ein paar Orte entdeckt habe, an denen sich

Polaritäten und ihre Spannungsfelder finden. Und vielleicht nähern wir uns auf dieser Reise sogar schon der Antwort auf die Frage, wie sich die Energie, die am Knotenpunkt der Lemniskate entsteht, gestalten lässt.

Wo finden sich Polaritäten und Spannungsfelder?

Beginnen wir unsere Reise bei einer der elementarsten aller Kategorien: der Zeit. Die beiden Pole der Lemniskate sind Vergangenheit und Zukunft. Der Knotenpunkt, der Beides verbindet, die Gegenwart.

In diesem Jahr, zwei Tage nach meinem Geburtstag, las ich, dick eingepackt im Strandkorb an der Nordsee sitzend ein Essay von Martin Walser zum Thema „Herausforderung Zukunft“. Darüber sinnierend, was das neue Lebensjahr so mit sich bringen mag, fand ich die Überschrift passend für mich. Walser schrieb:

„Es ist vorerst noch keine Gegenwart vorstellbar, die nicht nach Zukunft schrie. Je genauer wir eine Gegenwart anschauen, umso deutlicher wird, was nicht so bleiben darf, wie es jetzt ist. Was mit Erlösung gemeint war, war immer nur als Zukunft vorstellbar... Walter Benjamin [ein Philosoph, der Anfang des letzten Jahrhunderts gelebt hatte] weiß Gott kein Theologe, konnte sich Zukunft nur so vorstellen: 'Erst der Messias vollendet alles historische Geschehen.' Und Adorno [ebenfalls Philosoph, der bis Ende der 60er Jahre gelebt hatte] sagte, Philosophie sei nur noch zu verantworten, wenn sie versuchte, 'alle Dinge so zu betrachten, wie sie vom Standpunkt der Erlösung

aus sich darstellten'. Das heißt, wie auch immer, wer auch immer: Jeder muss die Zukunft vorstellbar machen.“

Wenn Walser, Benjamin und Adorno von Erlösung sprechen, dann handelt es sich dabei mitnichten um eine religiöse Kategorie. Mit diesem Textauszug will ich Sie auf etwas hinweisen, was sich in anderer Form fest in jeder Leadership- und Management-Theorie manifestiert hat: Die Gestaltung der Gegenwart gelingt nur, wenn wir Vorstellungen, Bilder von der Zukunft haben. Und ich darf die Philosophen ergänzen: wenn wir Erkenntnisse aus dem Erlebten in der Vergangenheit vergegenwärtigen.

Leben und Arbeiten im Hier und Jetzt ist nie losgelöst von den Bildern und Vorstellungen, die wir von der Zukunft haben und unseren Erfahrungen, die wir aus der Vergangenheit mitbringen.

Oder anders ausgedrückt: Die Zusammengehörigkeit von Vergangenheit und Zukunft zeigt sich im Spannungsfeld der Gegenwart. Einige von Ihnen wissen zum Beispiel sehr genau was es heißt, die Spannungen der Gegenwart auszuhalten, wenn sie die Kultur eines Unternehmens verändern wollen; dabei die Vergangenheit berücksichtigen wollen und müssen und es Ihnen gleichzeitig ein Anliegen ist, gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Bilder der Zukunft zu malen.

Doch bevor wir uns noch aufmerksamer mit den Spannungsfeldern im Kontext von Veränderungen beschäftigen, lassen Sie uns unsere Reise fortsetzen.

Denn Polaritäten und ihre Spannungsfelder finden sich natürlich auch in der eigenen Person, zumeist tauchen Sie

dort als persönliche, intime Ambivalenzen auf. In der Philosophie existiert der „Satz vom Widerspruch“, der unter anderem auf Aristoteles zurückgeht. Aristoteles, einer der großen Philosophen in der griechischen Antike, formulierte, dass es *„unmöglich [sei], dass etwas zugleich sei und nicht sei.“* Man könnte nun meinen, dass er ausschloss, dass wir uns beispielsweise in einer Situation etwas sehnlich wünschen und gleichzeitig inständig hoffen, der Wunsch möge sich nicht erfüllen. Sie und ich wissen jedoch, dass in jedem von uns Gefühle und Wünsche vorkommen, die widersprüchlich sind. Und dennoch real existieren.

Daher ist Aristoteles Satz zweifellos richtig, denn: Wir sind oft zu unpräzise in der Formulierung unserer Ambivalenzen. Ein Beispiel: Sie bewerben sich für eine neue Funktion. Sie wünschen sich sehr, dass Sie erfolgreich sind und hoffen gleichzeitig, es klappt nicht. Sie wünschen es sich vielleicht, weil es eine neue, spannende Herausforderung darstellt und wünschen es sich auch wieder nicht, weil Sie einen Ortswechsel vornehmen müssten.

Dieses kleine Beispiel macht deutlich: Wir erleben die Ambivalenzen nicht unmittelbar auf der Elementar-Ebene. Sehr Wahrscheinlich kann man eine Herausforderung nicht inhaltlich spannend und gleichzeitig langweilig finden.

Wir Menschen sind komplexe Wesen und unsere Welt, unser Sein besteht aus vielen einzelnen Elementen, aus einzelnen Aspekten. Und es ist unwahrscheinlich, dass unser Sein in allen Aspekten immer in eine Richtung zeigt.

Wir erleben daher unsere Ambivalenzen eher auf unserer „inneren Ordnungsebene“. Deshalb sind sie auch oft so störend. Denn auf unserer Ordnungsebene im Gehirn, da wo wir alle Elemente und Ereignisse, Erfahrungen und Situationen sortieren und einordnen, dort benötigen wir Stabilität. Stabilität würden wir in unserem Beispiel aber nur erlangen, wenn alle Aspekte der Elementar-Ebene in die gleiche Richtung zeigen würden: in Richtung „ich will“ oder „ich will nicht“.

Denken, Fühlen und Handeln in Polaritäten, Ambivalenzen und Widersprüchen stört diese Stabilität auf der Ordnungsebene. Und gleichzeitig wissen wir: Unsere Ambivalenzen sind wie gute FreundInnen - unzertrennlich.

Lassen Sie uns noch weiter auf die innere Reise gehen, auf der Suche nach konkreten Polaritäten, Ambivalenzen und Widersprüchen.

Der Umgang mit „Alleinsein und Geselligkeit“ ist eine dieser Ambivalenzen. Jens Andersen, der unlängst eine Biographie über Astrid Lindgren veröffentlicht hat, beschreibt die schwedische Kinderbuchautorin dazu wie folgt: *„Lindgren konnte ... auf ein Leben zurückblicken, in dem sie sich als Kind, als junger Mensch, als alleinstehende Mutter, als Witwe und als Künstlerin viele Gedanken darüber gemacht hat, wie es ist ... auf seine eigene Gesellschaft angewiesen zu sein. Mitunter hat sie diese Einsamkeit gefürchtet, dann wiederum hat sie sich unsäglich danach gesehnt.“* Und sie selbst formulierte es so: *„Was der Sinn des Lebens nicht ist, weiß ich. ... solch eine Angst vor Einsamkeit und Stille zu haben, dass man nie in Ruhe und Frieden über die*

Frage nachdenken kann: was mache ich mit meiner kurzen Zeit auf Erden?“

Meine Suche nach den eindrucksvollsten Geschichten und Beispielen für Polaritäten, Ambivalenzen und Spannungsfelder war nie eine geplante. Oft bin ich beim Lesen eines Textes oder Hören eines Interviews auf etwas gestoßen, das ich interessant genug für diesen Vortrag fand. So auch als ich ein Interview mit Reinhard Haller gehört habe. Haller ist Gerichtspsychiater und wird mit Gutachten in großen Kriminalfällen betraut. In einem seiner Bücher, in denen er seine beruflichen Erfahrungen schildert, habe ich etwas gelesen, was für mich zunächst surreal und ganz und gar absurd klang. Haller verfolgt in diesem Buch unter anderem folgende These: *„Kränkungen bieten die Chance, sich selbst und die Mitmenschen besser kennenzulernen sowie die vielleicht wichtigste menschliche Emotion, das Empathievermögen, zu fördern.“*

Wie formulierte ich die Formel zu Beginn? Das eine bedingt das andere. Um das eine zu können, muss ich auch das andere vermögen.

Am Ende seines Buches stellt Haller dann auch tatsächlich die Frage: *„Könnten wir auf Kränkungen überhaupt verzichten?“* Und er gibt gleich die Antwort dazu: *„Ich behaupte: Nein, weil sie Hauptbestandteil unserer Wesensart sind, ja sein müssen. Kränken und Gekränktheit zählen zu jenen wenigen Eigenschaften, die den Menschen von Computern ... unterscheiden. Sie wahren und fördern [die menschliche] Empathie.“*

Wenn sogar für so gegensätzlich scheinende Art und Weisen wie „Kränkung“ und „Empathie“ unser Satz, un-

sere neue Formel „*das eine bedingt das andere*“ gilt, ja sogar Bedingungen ist, wie sehr gilt diese Formel dann für so viele auf den ersten Blick scheinbare Gegensätze.

Die Polarität in der Kommunikation zum Beispiel: zuhören und nachfragen sind das eine, beschreiben und erzählen das andere. Es ist kein Dialog möglich, ohne dass beide GesprächspartnerInnen die Wellenbewegung der Lemniskate durchlaufen.

Oder die Polaritäten bei der Betrachtung und Bearbeitung eines Sachverhalts: die Struktur und Form erkennen und wahrnehmen sind das eine, das Wahrnehmen der Details das andere. Kein Auftrag wird erledigt, wenn wir uns im Detail verlieren oder aber ausschließlich die Struktur des Vorgehens planen.

Oder die Polaritäten im Modus der Gestaltung: stringent vorwärtsgehen und das Ziel vor Augen haben ist das eine, innehalten und Ergebnisse sichern das andere.

Vor allem aber finden sich Spannungsfelder in allen Arten von Veränderungen.

Denn der Umgang mit Veränderung ist immer der Umgang mit den Einstellungen und Verhaltensweisen „bewahren“ und „erneuern“. „*Nur wer sich verändert, bleibt sich treu*“ ist das entsprechende Zitat dazu. Es ist der Titel eines Liedes, das der deutsche Liedermacher Wolf Biermann 1991 veröffentlicht hat.

Nur wer sich verändert, bleibt sich treu. Sie erinnern sich an meine zu Beginn gemachte Selbstoffenbarung, eine neue Qualität bei mir selbst erfahren zu

wollen? Auch mein Vorhaben trägt neben der Hauptüberschrift „spontane Präsentationsperformance“ und „ausformulierter Vortrag“ den Untertitel „bewahren und erneuern“. Den Teil als Referentin und Beraterin, der mich ausmacht, bewahren und einen anderen Teil an mir entdecken, mich selbst erneuern.

Ich schreibe diese Zeilen als ich mich zum wiederholten und ganz sicher nicht zum letzten Mal diesem Text widme und während dieser Zeit reifte ein Gedanke in mir: Das Verweben von Polaritäten unter der neuen Formel „*das eine bedingt das andere*“ kann, ja muss, zusätzlich in einen Kontext gesetzt werden, durch den dann etwas gänzlich Neues entsteht.

Das gänzlich Neue.

Es mutet idealtypisch an. Ich bekomme den Auftrag, ein Referat zu halten, finde das Thema spannend und probiere mich dabei in einer neuen Fähigkeit aus. Soweit die Theorie. Realität ist, dass ich mich in der neunten Sequenz beim Verfassen dieses Textes langsam fragen müsste: „*Was machst du da eigentlich? Du bist eine selbständige Unternehmerin; und solltest auch denken und handeln wie eine selbständige Unternehmerin – in Produktivität und Wirtschaftlichkeit.*“ Unter ökonomischen Gesichtspunkten (was verdiene ich mit diesem Vortrag?) hätte ich den Aufwand für das Verfassen dieses Textes niemals investieren dürfen. Doch schon zu Beginn des Schreibens hat sich etwas herauskristallisiert, was ich sehr schnell als „Mehrwert“ erkannt habe und was den Gedanken an die Wirtschaftlichkeit zu einem unwesentli-

cheren Aspekt werden ließ. Welchen Mehrwert ich durch das Schreiben dieses Textes erfahren habe, möchte ich Ihnen zum Schluss erzählen.

Lassen Sie uns den Begriff „Mehrwert“ etwas genauer betrachten. Was ist ein „Mehrwert“ im Kontext „Umgang mit Polaritäten“? Ich definiere es folgendermaßen: Aufgrund des Gestaltens von Polaritäten können wir etwas produzieren, was weder „das eine“ noch „das andere“ repräsentiert, sondern etwas ganz Neues ergibt. Friedrich Glasl beschreibt in seinen „Prinzipien der Veränderung“ etwas Ähnliches. Er schreibt von einer „Lösungsorientierung in zweifacher Hinsicht: Verbesserte Ergebnisse und Verbesserungsfähigkeit der Organisation“. Er meint damit, in dem Maße, in dem ich das Ergebnis für das Unternehmen verbessere, verbessere ich die Lösungsfähigkeit der in ihm tätigen Menschen. Und das ist der eigentliche Mehrwert für den Betrieb. Nicht unbedingt das erreichte Ergebnis hat den hohen Wert, sondern das, was ich eventuell als im ersten Moment als „Nebenprodukt“ erachte, sich aber dann als das entpuppt, was den eigentlichen Wert des Unterfangens ausmacht.

Ich würde daher noch einen Schritt weitergehen als Glasl und von einer anderen „Lösungsorientierung in zweifacher Hinsicht“ sprechen: Natürlich geht es bei Veränderungen oder Optimierungen um verbesserte Ergebnisse im Betrieb. Und desgleichen geht es um das Erkennen kreativen Potentials, das nahezu immer mit dem Verweben der Polaritäten verbunden ist. Erweitern wir also unsere neue Formel im Umgang mit Polaritäten noch um einen Zusatz. „Das eine bedingt das andere –

und wenn wir uns darauf einlassen und aufmerksam sind, können wir etwas ganz Neues erfahren, das uns an ganz anderer Stelle nützlich ist.“

Ich möchte mit Ihnen meine Reise zu unterschiedlichen Polaritäten am Knotenpunkt, im Spannungsfeld der Polaritäten „bewahren und erneuern“ beenden. Sie erinnern sich: wir haben uns vorhin die Frage gestellt, was am Knotenpunkt der Lemniskate genau passiert und wie wir die dort entstandene Energie nutzen und gestalten können. Lassen Sie mich diese Frage am Beispiel der Polarität „bewahren und erneuern“ beantworten.

Wir wissen bereits um die Notwendigkeit des Verwebens zweier Pole. Am Knotenpunkt der Lemniskate – und das wird geradezu exemplarisch am Beispiel der Polarität „bewahren und erneuern“ sichtbar – am Knotenpunkt werden wir konfrontiert mit zwei wesentlichen Herausforderungen:

Dem Erkennen der Sinnhaftigkeit des Tuns und dem Umgang mit dem „Schmerz des Übergangs“.

Ohne diese beiden Aspekte liefe die Ausgestaltung „bewahren“ und „erneuern“, ja liefe der Umgang mit allen Spannungsfeldern von Polaritäten ins Leere.

Gerade Veränderungen – das steht in jedem Management-Lehrbuch und ist keine neue Erkenntnis – haben immer spezifische Merkmale wie „geringe Stabilität“, „großer emotionaler Stress“ oder kurz: „das Tal der Tränen“. Jede von uns kennt das Gefühl der eigenen Hilflosigkeit am Scheitelpunkt der Veränderung: das Alte existiert nicht mehr, das Neue ist noch nicht vorhanden

oder etabliert. Das eine haben wir aufgegeben oder aufgeben müssen, das andere ist noch nicht zu Ende gestaltet, gibt noch keine Sicherheit, ja, ist in Gänze noch nicht einmal richtig bekannt. Dieser Zustand gilt für persönliche Veränderungen genauso wie für unternehmerischen Change. Was ist der produktivste Umgang mit diesem Übergang? „Das müssen wir jetzt aushalten“ sagen die einen. „Das müssen wir jetzt so gut als möglich steuern und regeln“ sagen die anderen.

Ich bin überzeugt, beides sind nur unzureichende Vorgehensweisen. „Aushalten“ ist eine der unproduktivsten Aktivitäten, derer wir uns bedienen könnten. Und „steuern und regeln“ verhindert die Kraft der Kreativität, die gerade dieser Zustand des emotionalen Leidens mit sich bringt.

Kreativität durch Leiden? Wo doch das Leiden gekennzeichnet ist von Beschwerlichkeit, Verzweiflung und Trauer. Und daraus soll Kreativität werden?

Es ist ein Gedanke aus Viktor Frankls Logotherapie. Der Ansatz der Logotherapie besagt, dass der Mensch das existenzielle Streben nach Sinn im Leben als primäre Motivationskraft betrachtet.

Aber ist es nicht zuweilen so, dass gerade im Spannungsfeld der Polaritäten, am Knotenpunkt der Lemniskate uns die Sinnhaftigkeit abhandenkommt? Erleben wir nicht oft die Spannung als solche als abgrundtief sinnlos und mitnichten als sinnstiftend?

Frankl sagte dazu: *„Menschsein heißt letzten Endes verantwortlich sein, verantwortlich für die Erfüllung jenes Sinnes, der darauf wartet von dem Men-*

schen selbst und nur von ihm erfüllt zu werden. Es gibt einen Sinn, den ich finden kann, in dem ich ein Werk schaffe oder in dem ich eine Tat setze, in der Liebe zu einem Menschen. Aber das Interessante ist, das Wesentliche letzten Endes ist, dass auch dann, wenn alle schöpferischen [Werte] oder Erlebniswerte dahinschwinden, wenn die nicht erfüllt werden können: einen Sinn gibt es bis zum letzten Augenblick, bis zum letzten Atemzug und zwar deshalb, weil ja auch das Leiden ... von uns [geleistet werden kann]. Und jetzt gibt es eine spezifisch menschliche Eigenschaft, eine Fähigkeit: eine Tragödie zu transfigurieren, ... Es gibt bis zum letzten Augenblick eine Möglichkeit ... zu gestalten, auch unsere innere Not in irgendeine Leistung zu verwandeln. Und das ist sogar die höchste Leistung dessen der Mensch fähig ist.“

Jede Person ist fähig, eigene innere Not in irgendeine Leistung zu verwandeln. Und es ist die höchste Leistung dessen sie fähig ist. – Ich habe selten etwas Tröstlicheres gehört.

Lassen Sie mich noch etwas hinzufügen, um nicht missverstanden zu werden. Die Logik und die Kausalität dieses wunderbaren Satzes heißt nicht. „Um kreativ zu sein, musst du leiden.“ Das wäre die Pervertierung von Frankls Gedanke.

Die Botschaften: Das eine, das eine und das andere, das Verwobensein, Spannungspunkte, etwas Neues

„Im Spannungsfeld der Polaritäten - Vom Umgang mit sich selbst“ heißt der Titel dieses Referats, festgelegt im November 2015 als ich noch keinen einzigen Satz des hier Vorgetragenen geschrieben hatte.

Was für eine Botschaft enthält nach all dem Gesagten die Überschrift, was ist mein Resümee?

Die erste Botschaft heißt: Der Umgang mit Polarität ist das Annehmen von Ambivalenzen, das Annehmen von Paradoxien.

Navid Kermani sagte einmal *„Einem Paradox ist notwendig der Rätselcharakter zu eigen, ja, es hat dort seinen Platz, wo Eindeutigkeit zur Lüge geriet. Deshalb ist es eines der gängigsten Mittel der Poesie.“*

Die Uneindeutigkeit ist demnach das Wesensmerkmal des Paradoxen, des Ambivalenten, der Polaritäten.

In einer Zeit, in der wir durch wissenschaftliche Erkenntnisse zu nahezu jedem Thema Exaktheit suggeriert bekommen, erscheint uns das Denken, Fühlen und Handeln in Polaritäten, in Ambivalenzen, in Paradoxien fast schon eine Zumutung.

Wenn wir diese Zumutung im Sinne der zuvor festgehaltenen Axiome annehmen, dann – und das ist die zweite Botschaft – erweisen sich uneindeutige Situationen – und das sind die weitaus häufigeren –, erweisen sich die Spannungsfelder der Polaritäten als lebendig, belebend und kreativ. Die Ablösung des Gegensätze neutralisieren-

den „sowohl als auch...“ mit der neuen Formel „das eine bedingt das andere“, die das Verweben und die wechselseitige Abhängigkeit unterschiedlicher Pole betont, erzeugt eine produktive Stärke bei der Entwicklung von Lösungen.

Polaritäten und ihre Spannungsfelder haben wie jedes Paradox eine innewohnende Kraft, die zur Entfaltung drängt.

Ich habe Ihnen vorhin angekündigt, meinen Mehrwert im Umgang mit meiner eigenen Polarität und in der Gestaltung der Veränderung „bewahren“ und „erneuern“ zu offenbaren. Das will ich gerne tun: Angetreten um mir selbst eine gegenteilige, aber gleichwohl positive persönliche Qualität zu bescheinigen, habe ich etwas ganz Neues erfahren. Unbeabsichtigt. Ungeplant.

Als ich meiner lieben Kollegin Karin van Holten gleich zu Beginn der Arbeit an diesem Vortrag erzählt habe, wie schön es ist, mich so intensiv mit dem Ausformulieren von Gedanken zu beschäftigen, sah sie mich an und sagte ganz trocken: "aha, Sybille Hercher entschleunigt". Um dann noch genauso lapidar hinzuzufügen: "die einen machen Atemtherapie, die anderen schreiben Vorträge."

Ich habe mit dieser Form des Vortrags mir selbst beweisen wollen, dass ich neben der Fähigkeit "spontan Gedanken zu formulieren", auch zum positiven Gegenteil in der Lage bin, nämlich "akribisch ausformulierte Gedanken zu Papier bringen". Ich habe dabei erlebt, dass das eine – der präzise formulierte Text – ohne das andere – die spontanen Gedanken und Ideen – weitaus

schwieriger gewesen wäre. Und umgekehrt habe ich erlebt, dass ich spontane Ideen nachdem ich sie ausformuliert und festgehalten habe, viel besser weiterentwickeln oder als unbrauchbar verwerfen konnte.

Darüber hinaus habe ich aber auch Mehrwert erfahren. Nicht nur den von Karin van Holten erkannten Mehrwert der Entschleunigung. Und so symbolisiert meine persönliche Erfahrung die dritte Botschaft und wenn Sie wollen die Gesamterkenntnis: Der Umgang mit zwei unterschiedlichen, scheinbar gegensätzlichen Polen, ist – wenn wir konsequent das Verweben, die wechselseitige Abhängigkeit beachten – Voraussetzung dafür, dass noch etwas ganz Neues, ein Mehrwert entstehen kann. Und dass das „Neue“, das „Ganz-Andere“, der Mehrwert primär gar nicht beabsichtigt war.

Oder wie es mein wunderbarer Kollege Josef Winiker an mich schrieb als er die erste Version dieses Vortrags gelesen hatte: *„Der Mehrwert des Denkens in Polaritäten ermöglicht die Erfahrung, dass das Unterschiedene untrennbar ist, untrennbar zu einer Einheit verbunden.“*

Während des Schreibens war ich auf der Suche, um aufzuspüren, wann Menschen in oder über Polarität sprechen. Ich habe dabei zum Teil wunderschöne Formulierungen gehört und gelesen. Einige Zitate habe ich Ihnen in diesem Vortrag weitergegeben. Und ich habe Figuren wieder neu entdeckt. Astrid Lindgrens „Madita“ zum Beispiel. Das Buch habe ich meinem heute fast 30jährigen Neffen vorgelesen als er noch ein Kind war. Meist, um ihn zu trösten. Ich war damals eine junge Studentin und wusste nicht genau wa-

rum ich finde, dass die Figur der Madita tröstlich ist. Ich habe es einfach so empfunden. Heute weiß ich, was mich angesprochen hatte: Madita ist ein sehr anstrengendes Kind, mit einem großen Herzen. Und das ist fürwahr doch noch immer eine der schönsten aller Polaritäten. Wir finden sie nicht nur bei Kindern. Wir finden sie bei PartnerInnen, FreundInnen, MitarbeiterInnen, KollegInnen – und zuweilen auch bei Vorgesetzten.

Mit einem allerletzten Zitat möchte ich schließen: Thomas Hüetlin, Reporter des Nachrichtenmagazins „Der Spiegel“ schrieb in einem Nachruf auf David Bowie: *„Seine Stimme war von großer Zerbrechlichkeit und beseelt von der Kraft und dem Willen, diese Zerbrechlichkeit zu überwinden.“*

Geben auch Sie dem Paradoxen, Ihren persönlichen Ambivalenzen und den überall auftauchenden Polaritäten eine eigene Stimme.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.