

DIE „VERRÜCKTE MITTE“

Stabilität und Leichtigkeit helfen uns, in unsicheren Zeiten unsere Balance zu halten.

VON BIRGITTA SCHULER

Ich erhielt eine Anfrage zur Moderation eines Workshops mit dem Thema „Die verrückte Mitte“. Der potenzielle Auftraggeber wünschte sich Anregungen zur Burn-out-Prävention für die Workshop-Teilnehmer:innen. Klar, dass mich der metaphorisch zu verstehende Titel reizte. Nach einigen Rückfragen an den Auftraggeber war schnell klar: ein spannendes und aktuelles Thema. Ich nehme den Auftrag an.

In der Vorbereitung näherte ich mich dem Thema zunächst assoziativ. „Mitte“ verbinde ich mit Ruhe und Zentrierung, an der Mitte kann ich mich orientieren. Das Attribut „verrückt“ bringt Unruhe in das Bild. Ist die Mitte verrückt im Sinne von nicht logisch-rational nachvollziehbar? Oder ist die

Mitte an einen anderen Ort gerückt? Ist sie dann noch Mitte?

Bestimme ich über die Mitte oder bestimmt die Mitte über meinen Standort? Eine Mitte wird als ein (lokaler oder temporärer) Punkt definiert, der sich innerhalb einer Begrenzung befindet. Dieser Punkt ist von allen Seiten der Begrenzung gleich weit entfernt. Dies bedeutet: Um die Mitte zu bestimmen, brauche ich fest umrissene Grenzen. Wenn die Mitte innerhalb feststehender Grenzen verrückt wird, ist sie nicht mehr die Mitte. Um nach dem Verrücken noch Mitte bleiben zu können, müssen sich die Grenzen verschieben. Ohne Grenzen gäbe es keine Mitte. Die Folge ist Orientierungslosigkeit.

Wenn „meine“ Mitte verrückt ist, bewege ich mich dann innerhalb eines Raums an einen anderen Ort? Oder

verändert sich das, was ich bisher als meine Mitte wahrgenommen habe und verändert sich damit auch mein Fokus?

In den 1980er-Jahren wurde im amerikanischen Militär der Begriff VUCA entwickelt. Heute wird er häufig genutzt, um unsere Arbeitswelt zu beschreiben. VUCA (deutsch: VUKA) ist ein Akronym und bedeutet:

- **Volatility:** Volatilität (Schwankung, Unbeständigkeit, ständige Veränderung)
- **Uncertainty:** Unsicherheit
- **Complexity:** Komplexität
- **Ambiguity:** Ambiguität (mindestens Doppel- meist jedoch Mehrdeutigkeit).

Aufgrund ihrer Volatilität verändert sich unsere Arbeitswelt immer häufi-

ger und schneller. Die Rahmenbedingungen unseres Arbeitsalltags sind wechselhaft und schwankend. Sie können sich von einem Tag auf den anderen komplett wandeln (Beispiele: Digitalisierung, Formalia/Bürokratie, Binnendifferenzierung, Beschleunigung, Ressourcen, Pandemien, Kriege). Bedingt durch diese Volatilität entsteht Unsicherheit. Planung ist aufgrund mangelnder Kenntnis und großer Ungewissheit kaum noch möglich. Dies hat zur Folge, dass wir vermehrt mit Risiken konfrontiert werden.

Die Komplexität steigt durch eine zunehmende Vernetzung und Verknüpfung von Prozessen und Sachverhalten. Alles hängt miteinander zusammen, ist vielschichtig und scheint oft undurchschaubar. Ursache und Wirkung lassen sich kaum noch greifen.

Informationen sind mehrdeutig und der Umgang mit Widersprüchen und Paradoxien häufig. Das erschwert Entscheidungen, denn eindeutige Lösungen sind kaum möglich. Ambiguitätstoleranz ist eine der Anforderungen der VUCA-Welt.

Wie können wir in einer Arbeitswelt dieser Prägung erfolgreich arbeiten? Die Antwort lautet wiederum VUCA und steht in diesem Fall für:

- Vision
- Understanding
- Clarity
- Agility

„Weg von veralteten Hierarchien und umständlichen Entscheidungswegen“, heißt nun die Devise. Altbewährte Standards und bisherige Strukturen werden neu geprüft und durch individuelle Lösungen ersetzt. Eine gemeinsame **Vision**, Leitbilder und Ziele dienen als Orientierungshilfe in einem komplexen Umfeld. Durch zielführende **Kommunikation** und die Förderung

von Zusammenarbeit können unübersichtliche Zustände besser greifbar und konkreter gemacht werden.

Eine gemeinsame strategische Ausrichtung und eine **klare Sprache** schaffen einen stabilen Rahmen, Klarheit und Orientierung für die Führung und die Teams. Individuelle Prioritäten oder widersprüchliche Ziele sollten in Einklang gebracht werden und

damit eine Basis für die erfolgreiche und teamübergreifende Zusammenarbeit schaffen. **Agilität** erfordert auch Vertrauen in die Mitarbeiter:innen, um ihnen genügend Handlungsspielraum zu geben, damit sie flexibel und schnell auf unerwartete Anforderungen reagieren können.

In einer Welt der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität kann die Mitte schon mal verrücken. Zu viel Veränderung auf einmal können wir nur schlecht aushalten. Oft führt dies zum Kollabieren des äußeren oder inneren Systems. Was hilft? Letztlich geht es darum, in Zeiten der äußeren Unsicherheit ein Fundament an innerer Sicherheit zu erhalten. Bei Verlust der äußeren Mitte hilft die Stärkung der inneren Mitte. Wie starke ich meine Resilienz im Umgang mit den genannten Phänomenen?

Wo ist die Mitte, wenn der Boden schwankt? Geht es vielleicht mehr um Balance statt um Zentrierung und Fokussierung? Möglicherweise ist die stabile Mitte auch so etwas wie unsere Komfortzone, die wir verlassen müssen, um uns weiterzuentwickeln. Wenn die stabile Mitte der Vergan-

genheit angehört, brauchen wir dann vielleicht eine flexible Mitte, um zukunftsfähig zu werden?

Woran orientiere ich mich, wenn mir mein Kompass verloren gegangen ist? Die Lösung könnte darin liegen, „polynesisch“ zu segeln. Der Begriff geht auf Gunther Schmidt zurück. Er bezieht sich auf die Polynesier, die bereits vor mehr als 6.000 Jahren ohne

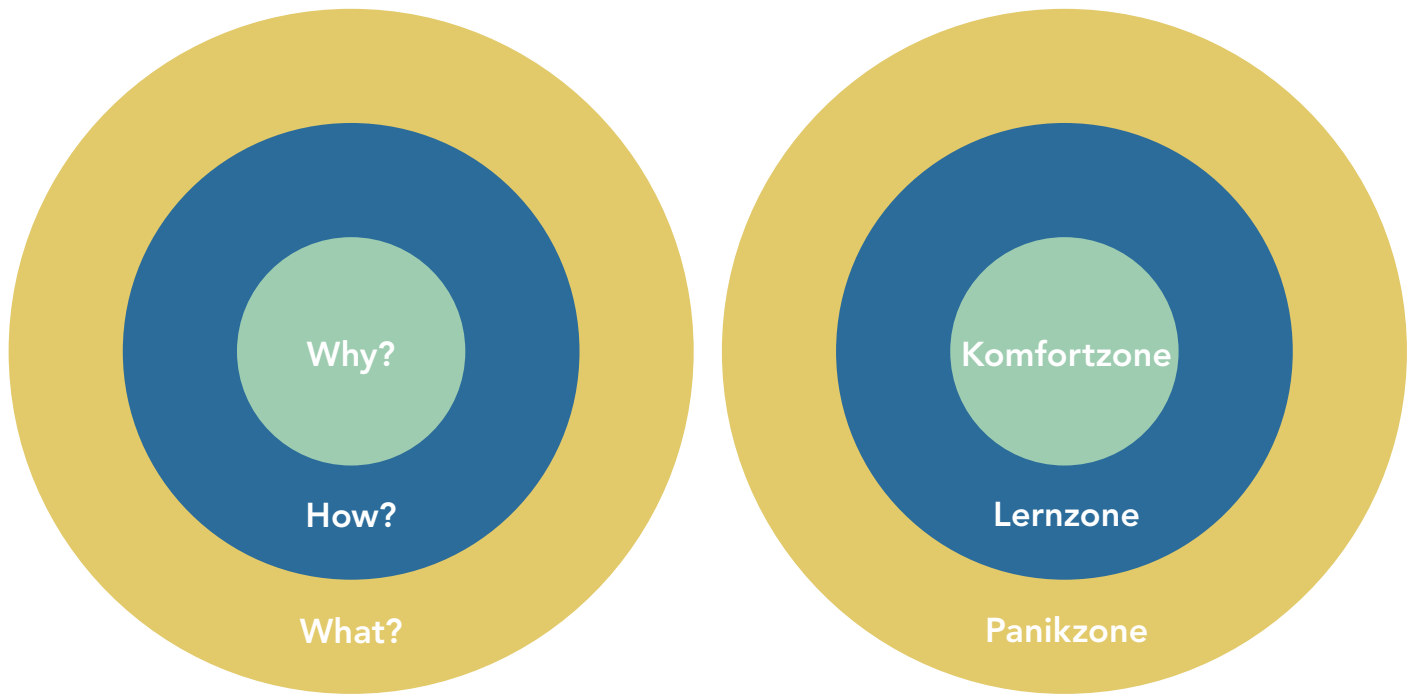
Wenn der Kompass verloren gegangen ist: Polynesisch segeln!

nautische Instrumente, ohne Kompass und Seekarten lossegelten und sich von Wolken, Strömungen, Wellenmustern, Vögeln, Meerestieren und den Gestirnen leiten ließen. Manchmal fanden sie auf diese Weise etwas, das niemand gesucht hatte. So ging es beispielsweise 1941 auch Georges de Mestral. Nach einem Jagdausflug fand er an seiner Kleidung und im Fell seines Hundes die Früchte der großen Klette. Er legte sie unter das Mikroskop und entwickelte in der Folge den Klettverschluss.

Heute bezeichnen wir die Kunst, etwas zu finden, ohne es gesucht zu haben, als Serendipität. Der Begriff leitet sich von dem persischen Märchen der Prinzen von Serendip ab, die mit Offenheit für alles, was sich ihnen zeigte, durch die Welt reisten, und denen dieses absichtslose Finden zur zweiten Natur wurde.

Kann man, wenn die Mitte verrückt ist, den Zufall, das Stolpern über Lösungen, das Finden von Orientierung beeinflussen?

In ihrem Buch *Ohne festen Boden. Wie wir mir Ungewissheit besser*



Der Golden Circle nach Simon Sinek (links) und das Lernzonen-Modell können Lösungsansätze zur Metapher der verrückten Mitte beinhalten.

umgeben und warum wir sie brauchen schreibt Rike Pätzold: „Was uns Halt gibt, wenn uns der Boden unter den Füßen weggezogen wird, sind deshalb Geschichten und Narrative, denn sie geben uns Struktur und Sinn und – je nach Geschichte – auch Antworten ... Auch wenn es Geschichten und Narrative sind, die uns Angst machen, verbinden sie uns miteinander und sind identitätsstiftend. Sie bringen Ordnung in die Dinge, denn sie stellen Zusammenhänge her, machen vermeintliche Muster sichtbar, und wir Menschen sind Mustersucher“ (S. 184 f.). Unsicherheit macht Angst. Rike Pätzold zitiert hierzu aus einem Aufsatz der amerikanisch-libanesischen Schriftstellerin und klinischen Psychologin Hala Alyan: „Wir können der Angst nur mit Mitgefühl begegnen. Nur Geduld und Neugierde können ihr das geben, was sie braucht, um sich zu verwandeln oder zu gehen oder zu bleiben“. In diesem Zusammenhang erzählt Alyan die Geschichte von dem tantrischen Yogi Milarepa, der feststellen musste, dass

sich Dämonen in seiner Höhle eingenistet hatten. Nachdem er vergeblich versucht hat, sie loszuwerden, ringt er sich schließlich dazu durch, sie willkommen zu heißen. „Darauf verschwinden sie“ (ibid., S. 199). Führt der Weg zur Mitte durch die Orientierungslosigkeit hindurch? Könnte die Mitte auch in einem dy-

Die Chance, die im Verlust der Mitte liegt, besteht darin, dass dasjenige, was nicht mehr da ist, neugestaltet werden kann. Menschen benötigen Stabilität und Flexibilität gleichzeitig, um in Zeiten, in denen die Mitte verrückt wird, zu bestehen. Stabilität mit Leichtigkeit zu verbinden, hilft beim permanenten Ausbalancieren der inneren Mitte.

Am Simmons College in Boston fanden Forscher heraus, welche Haltung hilfreich ist, um Serendipität erfolgreich zu nutzen. Es ist eine Form von freischwebender Aufmerksamkeit erforderlich, um den Zufall zu nutzen und sich neu ausrichten beziehungsweise orientieren zu können (ibid., S. 154). Wenn Menschen, die mit dieser Haltung durch das Leben

gehen, zusätzlich Neugier, Flexibilität und Frustrationstoleranz mitbringen, können sie sich auch in einer Welt der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität auf ihre innere Mitte ausrichten.

Systemisch-konstruktivistisch gesehen streben lebende Systeme permanent

Führt der Weg zur Mitte durch die Orientierungslosigkeit hindurch?

namischen sozialen Gefüge zu finden sein? Was würde sich verändern, wenn die Zusammenarbeit in Unternehmen durch eine sinnstiftende Mitte intensiviert und der Zusammenhalt gestärkt würde? Der Mensch ist ein soziales Wesen. Gemeinsam lässt sich Unsicherheit besser bewältigen.

nach Ausgleich oder Gleichgewicht. Sie sind bestrebt, eine verloren gegangene Mitte wieder neu zu verorten. Die Mitte erschafft sich so gesehen autopoetisch immer wieder neu. Coaching kann das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, mit dieser Dynamik umzugehen, stärken.

„Nur aus der Distanz zu sich selbst, aus der Meta-Ebene, ist der Mensch in der Lage, seine Lebensherausforderungen bewusst zu beantworten. Die Selbstdistanz ermöglicht ihm, sich selbst und seine Situation aus einem anderen, neuen Blickwinkel zu betrachten. Damit wird er vom Opfer seiner Zu- und Umstände zum Gestalter seines Lebens“ (Schechner & Zürner, Kindle Pos. 515 f.).

Die entscheidende Frage lautet: Wie nutze ich meinen persönlichen Freiraum? Was bleibt noch, wenn ich keine Handlungsmacht mehr besitze oder zu besitzen glaube? Kann ich, statt zu entscheiden, was ich tun werde, nun entscheiden, welcher Mensch ich in dieser Situation sein möchte? Aus dieser inneren Positionierung ergibt sich Orientierung, und konsistente Handlungen erfolgen daraus wie selbstverständlich. Jede dieser inneren Werteausrichtungen prägt meine Identität.

Im Workshop fanden sich Lösungsansätze zur Metapher der verrückten Mitte auch im Modell des Golden Circle von Simon Sinek und im Komfort- bzw. Lernzonen-Modell. Im Golden Circle formieren sich die Kreise „How?“ und „What?“ um das Zentrum des „Why?“. Simon Sinek appelliert, immer zuerst auf das Zentrum zu schauen. „Frag immer erst: ‚Warum?‘“ ist seine Maxime. Das „Warum?“ gibt Orientierung, denn es fokussiert auf den eigenen inneren Antrieb, die Motivation, die Vision. Es kann zum sinnstiftenden Element,

der *inneren* Mitte werden, wenn die äußere Mitte verloren zu gehen droht. Das Komfortzonen- beziehungsweise Lernzonen-Modell visualisiert seine Kernaussage ebenfalls in drei Kreisen, die sich nach außen hin erweitern. In der Mitte befindet sich die Komfortzone, sie geht über in die Lernzone und erweitert sich zur sogenannten Panikzone. Jeder Lernprozess erfordert, dass wir unsere Komfortzone verlassen. Das ist mit unangenehmen Gefühlen verbunden. Wenn ein Lernprozess uns fordert, sind wir in unserer Lernzone, wenn er uns überfordert, befinden wir uns in der Panikzone. Hier ist kein Lernen möglich. Je mehr wir lernen, desto größer wird unsere Komfortzone. Je mehr wir lernen, desto nachhaltiger erfahren wir, dass wir unsere Komfortzone erweitern können. Wir werden immer besser darin, mit Unsicherheit umzugehen. Und je mehr wir lernen, desto größer wird unsere Zuversicht, mit neuen Herausforderungen umgehen zu können. Diese Zuversicht stärkt unsere innere Mitte. Je größer unsere Komfortzone, desto belastbarer ist unsere innere Mitte in Zeiten der Unsicherheit. Wir wissen nicht, wohin uns die nächste Welle trägt, aber wir wissen, dass wir schwimmen können. ■



© Uta Konopka

Dr. Birgitta Schuler

ist Mediatorin, Trainerin, Coach und Supervisorin. Studium der Germanistik, Philosophie, katholischen Theologie, langjährige ehrenamtliche Mitarbeit bei der Telefonseelsorge.

<https://birgitta-schuler.de/>

LITERATUR

Rike Pätzold: Ohne festen Boden: Wie wir mit Ungewissheit besser umgehen und warum wir sie brauchen. – Kösel, München 2021

Johanna Schechner & Heidemarie Zürner: Krisen bewältigen. Viktor E. Frankls zehn Thesen in der Praxis. Braumüller, Wien 2013, 2. Aufl.

Simon Sinek: Frag immer erst: Warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline, München 2014.



Zum Weiterlesen:

Birgitta Schuler
Bilder bewegen – Coaching mit Metaphern.
Junfermann, Paderborn 2023