

**Achtsame Individual- Team, Organisations- und Gesellschaftsentwicklung
in Zeiten von COVID-19 --> Me --> We --> US (MEWEUS)
Vom Dreiklang der Krise und der Kunst des individuellen und kollektiven Aufhebens**

© 2020 Prof. Dr. Niko Kohls

Da ich mich in den letzten 25 Jahren von meiner Diplomarbeit angefangen über die Promotion bis hin zu meiner Habilitationsschrift mit außergewöhnlichen Erfahrungen / Bewusstseinszuständen und ihren Auswirkung auf Gesundheit, Krankheit aber auch Einstellungen und Verhaltensweisen beschäftigt habe, musste ich im Laufe der Zeit naturgemäß –quasi als *déformation professionnelle* - eine differenzierte Sicht auf Krisensituationen und ihre individual- und sozialpsychologischen, aber auch kulturanthropologischen Konsequenzen entwickeln. Aber auch meine eigene Lebenserfahrung, die natürlich - wie es bei jedem Menschen im Laufe des Lebens unweigerlich der Fall ist - durch spezifische Krisen- und Umbruchsituationen geprägt war, bestätigt diese wissenschaftliche Befundlage weitgehend. Bezeichnenderweise bin ich zu „meiner“ Forschungsfrage, was Resilienz und / oder Selbstregulation ist und wie man diese sowohl individuell, familiär und in Gruppen, aber auch organisational und gesellschaftlich entwickeln und fördern kann, als junger Mensch gekommen und zwar aufgrund einer eigenen Erkrankung, die mit einem längeren Krankenhausaufenthalt und vielen Einschränkungen über einen längeren Zeitraum verbunden war. Dieser Fragestellung bin ich – allerdings in unterschiedlichen Spielarten – bis heute verbunden geblieben, sie hat letztlich als Leitmotiv meine akademische und auch persönliche Laufbahn bestimmt. Ich bin im Nachhinein für diesen Fingerzeig des Schicksals sehr dankbar und zufrieden, aber auch demütig, dass mir eine gesundheitliche Krise den Weg in eine Lebenstrajektorie hingewiesen hat, in der ich viel Erfüllung finden durfte.

1. Was ist Resilienz und was zeichnet resiliente Menschen aus?

Um die folgenden Ausführungen nachvollziehen zu können, müssen wir erst einmal die Frage klären was ihr unter Resilienz verstehen. Unter Resilienz (lat. *resiliere*: abprallen, nicht haften an) wird aus psychologischer Sicht die Stärke eines Menschen verstanden, widrige Lebensbedingungen ohne anhaltende psychische, körperliche oder soziale Beeinträchtigungen durch selbstregulativen Mechanismen zu meistern. Aus systemtheoretischer Sicht beschreibt Resilienz die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen, insofern gibt es nicht nur individuelle, sondern auch kollektive und organisatorische und sogar gesellschaftliche Resilienz.

Was sind die Merkmale resilienter Menschen? Zunächst die Forschung ist sich darüber einig, dass Resilienz in weiten Teilen erlernbar ist und nicht nur genetisch determiniert ist. Es gibt aber ein paar Eigenschaften, über die resiliente Menschen verfügen, und die zentralen sind hier genannt:

- 1) Resiliente Menschen wissen, dass das Leben fragil, schwierig und riskant ist und verdrängen diese schmerzhaft Einsicht nicht,
- 2) ... können unter Stress ihre Aufmerksamkeit auf die Aspekte fokussieren, die sie verändern können (**Präsenz**) UND ... lernen, die Faktoren zu akzeptieren die sie nicht verändern können (**Akzeptanz**),
- 3) ... haben ein hohes Kohärenzgefühl; dies bedeutet, dass ihre Lebensrealität oder Teile davon als verstehbar, handhabbar und bedeutsam erlebt werden;
- 4) ... praktizieren Selbst- und Fremdfürsorge – und –mitgefühl, unterhalten Beziehungen und unternehmen Tätigkeiten, die ihnen gut tun und sie stabilisieren

Ich will versuchen, im Folgendem ausgehend von diesen Erkenntnissen und Überlegungen die Essenz meiner eigenen Einsichten zu destillieren und diese in Hinblick auf Individual- Team und Organisationsentwicklung in Zeiten von COVID-19 anzuwenden, auch auf die Gefahr hin, dass dies banal erscheinen mag.

2. Anomalien und Krisen als Lehrmeister

Denn natürlich stimmt das Bonmot, dass in jeder Krise auch eine Chance steckt. Im ursprünglichen Sinn der Wortbedeutung im Griechischen bedeutet „Crisis“ quasi eine Bifurkation und somit eine schicksalshafte Zuspitzung der Ereignisse, mit dem Potenzial der Verbesserung oder Verschlimmerung der Situation. Erst seit der Aufklärung haben wir uns zunehmend mit dem Gedanken schwergetan, dass jede Krise auch ein konstruktiver Aufruf zur Aufbruch, Veränderung und Entwicklung sein kann. Aus entwicklungspsychologischer Sicht müssen wir uns mit dem großen Entwicklungspsychologen Jean Piaget jedoch nur vergegenwärtigen, dass letztlich jegliche Lernerfahrung und somit jeglicher kognitive Reifungsprozess aus der bewussten - um nicht zuzugestehen - Auseinandersetzung mit einer Anomalie entsteht. Denn erst, wenn ich erstmals von einem fliegenden Etwas gestochen wurde, habe ich den Unterschied zwischen einer Biene und einer Fliege ein für alle Mal verinnerlicht und auf dieser Erfahrung zwei neue mentale Repräsentationskategorien „Biene – gefährlich!“ und „Fliege – nur lästig!“ geschaffen. Das ist sehr hilfreich für ein ganzes weiteres Leben!

2.1 Soziales Lernen und die Zone proximaler Entwicklung

Natürgemäß bemühen wir uns als verantwortungsvolle Eltern, Lehrer und Erzieher bei der Erziehung des Nachwuchses große Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, um diesen die bestmögliche individuelle Entwicklung zu ermöglichen. Nur was ist ein angemessener Stolperstein, mit deren Hilfe Kinder wichtige zentrale Lernerfahrungen machen können und ab wann ist das Hindernis zu groß, und überfordert unseren Nachwuchs? Hier kommt die bedeutsame Frage nach dem Menschen nicht nur als kognitiv-verstehenden, sondern auch als hochsozialen Wesen und somit auch die Bedeutsamkeit der kollektiv-konstruktiven Zusammenarbeit auf der Grundlage von Mechanismen wie Imitation oder Modelllernen auf. In diesem Zusammenhang hilft uns der von dem russischen Psychologen Lew Wygotski geprägte Begriff der „proximalen Entwicklung“ weiter, der in der Entwicklungspsychologie eine zentrale Rolle einnimmt. Dieser Begriff, geht von der empirischen Beobachtung aus, dass der sozial-kulturelle Kontext einen starken Einfluss auf die Entwicklung ausübt. Insofern vermag er das inhärente Lernpotenzial eines Kindes im Hinblick auf eine bestimmte Anforderungssituation unter Berücksichtigung seines biologischen und psychologischen Entwicklungsstandes auszuloten. Genauer gesagt wird damit die Differenz zwischen dem aktuellen und potentiell realisierbaren Entwicklungsstand eines Kindes beschrieben, sowohl selbstständig als auch unter der Anleitung oder mit Hilfe anderer Personen Probleme zu lösen. An dieser Stelle wird vermutlich die Befähigung zum kooperativen Modelllernen bedeutsam, die evolutionär in uns zwar genauso angelegt ist, wie das Streben nach Kompetitivität, uns aber zumindest unter gewissen Umständen einen großen Handlungsvorteil gegenüber anderen Spezies verschaffen kann. Denn wir können am Modell von anderen lernen und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Handlungsskripte internalisieren; das ist zwar mühsam und erfordert viele Wiederholungen, ist aber auch sehr effektiv. Das ist auch der Grund, warum das menschliche Gehirn etwa 20 Jahre braucht, bis es neuroanatomisch nahezu vollständig ausdifferenziert ist. In dieser Zeitspanne von etwas über 7.000 Tagen haben wir unsere neuronale Maschinerie mit Hilfe enger Bezugspersonen und anderer Menschen auf eine spezielle kulturell-ökologische Nische spezialisiert, die unser natürliches psychosoziales Habitat darstellt. Im Grunde ist diese wundersame Entwicklung möglich geworden

durch die stetige Auseinandersetzung mit kleinen Mikro-Anomalien, die wir zuerst mit Hilfe anderer und dann alleine konfrontiert und dann auch gelöst haben.

2.2 Achtsamkeit und Stresswahrnehmung

Die Fähigkeit zur Achtsamkeit, also Aufmerksamkeit mit Akzeptanz so zu verbinden, dass neue Wahrnehmungskategorien und Verhaltensmuster entstehen können, spielt für Lernprozesse eine zentrale Rolle. Als Konsequenz von Erfahrungen werden in unserem Gehirn mit Hilfe von neurotrophen Faktoren neuronale Verbindungen geschaffen, ausdifferenziert (oder auch andere aufgelöst), in denen die Kompetenz und das Wissen impliziert codiert wird, mit bestimmten Formen von Anomalien umgehen zu können. Insofern ist es folgerichtig zu sagen, dass unser Gehirn eigentlich ein Anomaliendetektor ist, der auf eine Anomalie mit erhöhter Aufmerksamkeit und Vigilanz reagiert (und wir können diese Rohstoffe des Bewusstseins durch unseren Geist zur Achtsamkeit veredeln). Die damit einhergehende Stressantwort, deren psychophysiologischen und endokrinologischen Mechanismen mittlerweile gut verstanden sind, ist in der rezenten Literatur hinreichend beschrieben. Möglich wird dies beispielsweise durch Ausschüttung von Hormonen wie Adrenalin oder Cortisol, die zu einer Steigerung des Herzschlags, Blutzuckerspiegel und Blutdruck führen. Bestimmten Gehirnregionen wie der Hypothalamus, der Hypophyse aber auch das Frontalhirn spielen hier auch eine steuernde Rolle.

3. Kooperation als Schlüssel zur Bewältigung von Krisen

Wie wir gesehen haben ist ein zentraler Schlüssel zur Lösung von Krisensituationen die Bereitschaft zur kooperativen Zusammenarbeit. In dieser Deutung erscheint eine Krise erst dann unlösbar und zu groß, wenn kollektive Versuche mit dieser umzugehen, nicht zum gewünschten Erfolg führen. Mit anderen Worten, ich bin erst dann am Ende meines Lateins, wenn sich meine internen Kompetenzen und externen Ressourcen als nicht ausreichend für den Umgang mit der Anomalie erwiesen haben. Wenn wir diese Erkenntnis auf die Covid-19 Krise anwenden, wird sofort offensichtlich, dass die bisher eingesetzten, gemeinsam orchestrierten Versuche mit dem Virus umzugehen, beispielsweise im Sinne von sozialer Distanzierung, bereits mittelfristig höchst erfolgreich waren und dies sollte uns eigentlich bereits jetzt zu einer kollektiven Selbstwirksamkeitsinjektion verhelfen. Verkürzt gesagt, in Zeiten einer globalen Krise rückt die Bedeutsamkeit von Kooperation immer mehr in den Vordergrund und der Aspekt der Kompetitivität immer mehr in den Hintergrund. Hierfür ist jedoch eine Erweiterung des individuellen Problem- und Verantwortungsraumes hin zu einer kollektiven Verantwortlichkeit essenziell. Naturgemäß liegt genau hier eine große Chance, zu einer neuen Einzel-Team- und auch Organisationsidentität zu finden und diese auch mit Leben zu füllen. Realistisch betrachtet, könnte dies für viele Organisationen eine einmalige Chance zur nachhaltigen Veränderung der Organisationskultur und -atmosphärität darstellen, auch und gerade weil es in diesem Prozess an die Essenz gehen kann.

3.1 Das Wachstumspotential von Krisen und die Schwierigkeit dieses zu sehen

Warum fällt es uns dann individuell und organisational so schwer, die inhärenten Wachstumspotenziale von Krisen anzuerkennen? Vermutlich ist dies so, weil unsere modernen, ausdifferenzierten westlichen Gesellschaften – mit wenigen Ausnahmen - Diskontinuitäten verabscheuen und aufgrund der damit einhergehenden Risikoaversion folglich situative Szenarien erhöhen, die eindeutig, stabil und vorhersagbar sind. Meiner bescheidenen Ansicht nach liegt dieser Entwicklung vermutlich - nach der Säkularisierung und dem von Nietzsche diagnostizierten (psychologischen) Tod Gottes - ein säkulares Substitut von Spiritualität im Sinne einer Letztbegründung zugrunde. Dies wird durch einen von technologischen Entwicklungen beflügelter Allmachbarkeitsanspruch gepaart mit einer anthropozentristischen Kontrollillusion befeuert, der in

transhumanistischen Erlösungsszenarien gipfelt, die das Narrativ eines metaphysischen Jenseits mit einer technologisch realisierten goldenen Zukunft getauscht hat. Zugegeben, verständlich ist das, denn ohne Stabilitäten täten wir uns individuell und gesellschaftlich extrem schwer, da keine Bank ruhigen Gewissens einen 10-Jahres Kredit vergeben könnte (obwohl man dies im Fiatgeld-System auch kontrovers diskutieren kann). Und uns fällt ja nun schon nach einigen Wochen Quarantäne auf, wie viele unserer Alltagsrituale und –handlungen bereits jetzt schmerzhaft fehlen, weil Struktur wegbriecht, die uns zwar restringiert, aber auch gleichzeitig unsere Identität definiert. Ich frage mich beispielsweise gerade, was ein Professor ist, der keine Vorlesung halten kann? Ist das noch ein Hochschullehrer oder bereits etwas Anderes? Dennoch hat diese Fokussierung auf Stabilität sicherlich extrem viele Vorteile, aber sie birgt natürlich als Kehrseite der Medaille auch die Gefahr der Gleichförmigkeit, Monotonie, und Langeweile (vor allem, wenn man nicht achtsam ist!). „Jung stirbt, wen die Götter lieben.“ formulierte deswegen der antike Philosoph Menander spitz. Denn er entgeht den ewigen, ermüdenden Wiederholungen – sei es in Beziehungen, Gesprächen, auf der Arbeit oder auch bei den Hobbies, denn er ist naturgemäß noch nicht so weit weg von den Anfängen, denen bekanntlich – Goethe und Hesse wussten es – ein spezieller Zauber innewohnt.

3.2 Aufwachen aus dem Normalitätsschlummer

Aber vielleicht hat gerade die Krisensituation das Potenzial, uns aus unserem Normalitätsschlummer zu befreien und bietet das Potenzial, die Einzigartigkeit jedes Moments, jeder Begegnung und jedes Gesprächs zu begreifen und wertzuschätzen, ohne uns dabei freilich sofort zu überfordern? Betrachten wir die Krise daher konsequent als eine Anomalie für Alle, die uns aber auch hilft, aus den Schablonen unserer Alltagswahrnehmung auszubrechen, weil die seit Millionen von Jahren in unseren Organismen angelegte Stressantwort ausgelöst wird, so tun wir uns psychologisch gesprochen sicherlich etwas Stabilisierendes und kommen durch diese Veränderung unserer Krisenwahrnehmung eventuell auch ein Stück weiter. Denn gerade in der Auseinandersetzung mit dem Außergewöhnlichen, Unvorhersehbaren und Bedrohlichen kann der Mensch mitunter erst ein Entwicklungspotenzial entdecken und realisieren, dass ihm unter geordneten Alltagsbedingungen nicht zugänglich ist (hier könnte man dann von der oben bereits angedeuteten „Krise des Normalfalls“ sprechen). Wenn der Philosoph Hölderlin sagt "Wo aber Gefahr ist, wächst das *Rettende* auch" nimmt er damit die Erkenntnisse der Resilienz- und Traumaforschung vorweg, die ja seit ihren Anfängen vor mehr als 50 Jahren zumindest bei manchen Menschen eine Form von posttraumatischem Wachstum beobachtet hat. Natürlich ist es auch eine nicht leugbare Tatsache, dass viele Menschen (und Organisationen) nicht aus der Krise finden können (und dies wird auch diesmal nicht anders sein) und deswegen mit dieser nicht klarkommen und / oder in dieser gefangen bleiben. Nebenbei bemerkt, ist in diesem Fall die Frage, ob die Krise zu überwältigend, bedrohlich oder schlicht zu komplex war, oder die betreffende Person oder Organisation nicht über eine genügende große innere Standfestigkeit verfügte, sekundär und nicht allzu sinnvoll. Denken wir nur an die vielen Menschen, die an einem Burnout erkranken und als Folge eine dauerhafte Form der Labilität, Fragilität und Vulnerabilität davontragen. Weil mir dies alles bekannt ist, bin ich weit davon entfernt eine Krisensituation zu romantisieren.

4. Vom „Aufheben“ der Krise

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man die unterschiedlichen Facetten einer Krise und die damit verbundenen psychologischen Anforderungen, die diese an uns stellt, anschaulich mit Hilfe des deutschen Wortes „Aufheben“ bzw. „Aufgehoben“ verdeutlichen kann. Denn „Aufheben“ hat drei unterschiedliche Bedeutungen, die für eine Krise und deren Bewältigung psychologisch relevant sind, und die zwingend durchlaufen werden müssen, wenn man eine Krise nicht nur durchlaufen und überleben will, sondern wir auch wachsen:

1. Im ersten Schritt bedeutet „Aufgehoben“, dass meine subjektive Normalitätswahrnehmung durch ein äußeres oder inneres Ereignis derartig destabilisiert wird, sodass ich im wahrsten Sinne des Wortes den Boden unter den Füßen verliere. Meine Normalität, die ich kannte, ist nicht mehr vorhanden und ich bin nun phänomenologisch gesprochen im anomalistischen Niemandsland.
2. Im zweiten Schritt erfordert diese Situation von mir als Individuum eine Anpassung, mit der ich in der Lage bin, die Anomalie, die nun mal in meinen Leben getreten ist, zu verändern oder eben meine Wahrnehmung und Einstellung im Zusammenhang mit der Anomalie so anzupassen (Adaption, Habituation), dass ich mit dieser irgendwie umgehen und leben kann. Wenn ich die Anomalie nicht aus der Welt schaffen kann, muss ich sie innerlich „aufheben“, indem ich mich und damit auch meine bisherige Identität so transformiere, dass ich mit der Realität der Anomalie psychologisch leben kann. Uns Allen ist aufgegeben, diesen lebenslange Prozess in Form von Altern innerlich zu vollziehen; deswegen bin ich sehr froh, dass mein ältester Doktorand mit seinen 78 Jahren an dem Thema „Wie kann gelungenes Alter gelingen?“ arbeitet. Im Grunde steht dahinter die Frage nach der Individuation, die der berühmte Schweizer Psychologe und Psychiater Carl Gustav Jung aufgeworfen hat und die die geheimnisvolle Frage aufwirft, wie sich ein Mensch im Laufe seines Individuationsprozesses vervollständigen kann. Diese Frage ist uns allen aufgegeben und zwar immer, nur scheint sie in der Krise heller auf.
3. Wenn mir der zweite Schritt gelungen ist, und ich die Anomalie - zumeist durch einen inneren Transformationsprozess, der häufig auch mit einer Veränderung der Verhaltensweisen einhergehen kann - „aufgehoben“ habe, bin ich in einem dritten Schritt in der Lage das verborgene Potenzial zu bergen, das in dem durch die Krisensituation angestoßenen Entwicklungsprozess steckt: ich bin auf einer neuen Entwicklungsebene aufgehoben im Sinne von geborgen und durch die Krise „ein Anderer“ geworden, weil ich die Krise in meine Identität integriert habe; anders hätte ich sie nicht bewältigen können.

An dieser Stelle wird natürlich deutlich, dass die Prozesse, die oben angedeutet sind, viel mit Begriffen wie Achtsamkeit; Meditation oder Spiritualität zu tun haben und sogenannte Konversionserfahrungen kulturanthropologische Konstanten darstellen, die sowohl in religiös-spirituellen als auch säkularen Kontexten zu allen Zeiten und Orten zu finden sind. Auch innerhalb der Mind-Body-Medizin und der Gesundheitsförderung sind in den letzten Jahren evidenzbasierte Programme zur Verbesserung der Selbstreflexion und -regulation entwickelt worden, die im Umgang mit Krisen extrem förderlich sein können. In meinen Augen sind diese Überlegungen für alle Veränderungsprozesse relevant und nicht nur für gesundheitsbezogene Problemstellungen relevant. Die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit ist nicht nur in Krisenzeiten zentral, sondern eine zentrale Anforderung, jegliche Veränderungssituation immer mit sich bringt, und insofern ist es bemerkenswert, dass diese in der rezenten organisationswissenschaftlichen Change Literatur bisher nur marginal aufgegriffen werden. Denn „Alles ist im Fluss“ wusste bereits Heraklit, und das Leben ist nun mal nicht statisch, sondern immer dynamisch, schwankend pendelnd und damit fragil. In der Krise wird uns diese Einsicht unmissverständlich vor Augen geführt, wirft uns immer auf uns selbst zurück, und bietet aber auch die Möglichkeit, uns ernsthaft mit uns selbst bzw. unserer Beziehungen und auch Lebens- und Organisationsrealitäten auseinanderzusetzen. So wie es der berühmte und vielzitierte Pfortenspruch über dem Orakel von Delphi fordert: „Erkenne dich selbst!“ – dies allein kann sehr heilsam sein und aus diesem Grund unterwerfen sich viele Menschen einer regelmäßigen Meditations- oder Kontemplationspraxis. Die Tatsache, dass wir jetzt Alle eine kollektive Anomalie

erleben, auf die jeder (s)eine Antwort finden muss, birgt aus meiner Sicht deswegen nicht nur große Gefahr, sondern auch eine große Chance für jeden Einzelnen, Teams, aber auch Organisationen und wenn man so will, auch die Menschheit als solches. Der Dichter Alanus ab Insulis stellte deswegen auch im 12. Jahrhundert die dem Christentum eigentlich fremde Fortuna-Figur als doppelköpfig dar, nämlich vorne mit langen Haaren, hinten kahl. Die Botschaft ist klar, man muss die Gelegenheit beim Schopf packen, Fortuna ist nämlich hinten kahlköpfig. Genau diesen speziellen Moment, den Kairos, gilt es nun achtsam und nicht hyperagitiert zu nutzen: Individuell, für Familien; Gruppen und Teams, aber auch für die gesamte Organisation und letztlich die Gesellschaft. Daher besitzt die Krise trotz aller Schwierigkeiten ein großes Transformationspotenzial, und der Versuch dieses zu nutzen sollte auf vielen Ebenen unternommen werden. Jeder Einzelne ist nun aufgerufen, dies zu versuchen, achtsam, ehrlich und entschlossen! Ich wünsche Euch/Ihnen von Herzen, dass Ihr und Sie es schaffen, sich Selbst, Ihre Angehörige, Freunde und Kollegen aber auch die für Sie relevanten Organisation und Gesellschaften in dem für Sie richtigen Sinne „aufzuheben“!