

21. Ruth Seliger

Signet:

[0:05] Erschöpfung statt Gelassenheit. Warum Achtsamkeit die falsche Antwort auf so ziemlich jede Frage ist. Ein Podcast von Katrin Fischer.

Ruth O-Ton

[0:15] Es wird ja so oft gesagt, dieser Slogan, es fängt bei uns an. Nein, es fängt nicht bei uns an. Es fängt bei uns an im Sinne von uns und nicht beim Ich. Und es ist nicht der Einzelne, sondern es ist der Einzelne in Kommunikation mit anderen. Dort fängt es an. Also dieses monadische Bild des Neoliberalismus, der Mensch ist eine Monade im Weltenraum und sorgt für seine eigenen Bedürfnisse. Da muss man schon sagen, der alte Marx mit seinem Satz Religion ist Opium fürs Volk, das dient schon der Abkehr von Politik anstatt der Hinwendung zu Politik.

Kathrin

[0:53] Achtsamkeit genau wie Religion als Opium fürs Volk? Das sagt die renommierte Organisationsberaterin Dr. Ruth Seliger aus Wien. Ruth Seliger ist Autorin des Coaching-Klassikers Das Dschungelbuch der Führung und des Buches Systemische Beratung der Gesellschaft, Strategien für die Transformation. Und es war genau dieses letztere Buch, das mich dazu gebracht hat, sie als Gesprächsgast anzufragen, denn in ihm macht sie eine, wie ich finde, wirklich kühne Wendung. Sie nimmt ihre jahrzehntelange Erfahrung als systemische Beraterin, in der sie ja vor allem Veränderungsprozesse und Musterwechsel in Organisationen begleitet und angeleitet hat, und nimmt diese Erfahrung und wendet sie auf die gesamte Gesellschaft an. Der Hintergrund? Wir brauchen dringend Veränderung und Musterwechsel. Der bisherige Pfad führt, wie wir weltweit zunehmend sehen, zu Demokratie, Wirtschafts- und Klimakrisen. Die Fragen lauten also, was tun, wie handeln und vor allem wie wirksam werden.

Kathrin

[1:53] Das sind also die Fragen und die erste Antwort von Ruth Seliger, nicht, indem wir uns auf uns selbst zurückziehen und nur uns selbst ändern wollen, werden wir wirksam. Der Rückzug auf das eigene Ich ist für Ruth Seliger nicht nur keine Lösung, sondern Teil des Problems. Achtsam ausschließlich sich selbst gestalten zu wollen, verbessert gar nichts, sagt Ruth Seliger. Was dagegen hilft, ist, in Allianzen politisch zu handeln. Und weil das wirklich schwer ist, öffnet Ruth Seliger ihre Schatztruhe an Methoden und gibt ganz konkret Unterstützung für den langen, schwierigen und frustrierenden Weg der politischen Einmischung. Mittlerweile lehrt sie das auch in dem Seminar Leading Transformation. Alle Infos dazu in den Shownotes. Mich hat vor allem fasziniert, wie sehr Ruth Seliger darauf beharrt, dass Lösungen nur gemeinsam in politischen Allianzen gefunden werden können und nicht im Rückzug auf sich selbst. Ich habe mich daher wirklich sehr über Ihre Zusage zu dem Gespräch gefreut und ich wünsche Euch viel Erkenntnis und Freude mit diesem Gespräch, das mir persönlich viele Aha-Momente beschert hat. Guten Tag, liebe Ruth Seliger. Schön, dass Sie sich die Zeit nehmen für ein Gespräch in dem Podcast und schön, dass Sie da sind.

Ruth

[3:04] Schönen guten Tag Ihnen auch. Ich freue mich auch sehr.

Kathrin

[3:08] Ich habe mich ja über die Zusage zu diesem Gespräch sehr gefreut, weil Sie ein kühnes Buch geschrieben haben. Das Buch heißt Systemische Beratung der Gesellschaft und darin entwickeln sie aus systemischer Sicht Strategien für die gesellschaftliche Transformation. Sie sind eine sehr erfahrene und renommierte Organisationsberaterin und Buchautorin. Ihr Dschungelbuch der Führung von 2014 ist ein Klassiker und mittlerweile in der neunten Auflage. Aber dennoch die Frage, was hat sie dazu bewogen, sich die, wie sie selbst schreiben, wahnwitzige Aufgabe zu stellen, die gesamte Gesellschaft zu beraten?

Ruth:

[3:42] Ja, was hat mich bewogen? Ja, die Aufgabe ist wirklich wahnsinnig und wahnwitzig, gebe ich zu, das war mir auch bewusst. Ich denke, es sind zwei Dinge, die mich bewogen haben. Das eine ist, dass ich ein immer schon politisches Tier war. Also es war mir immer wichtig, so Werthaltung an Prinzipien der Gesellschaft, Gerechtigkeit, Frieden, Demokratie und Ähnliches in dieser Welt zu haben oder mehr zu haben davon. Das war mir immer schon ein, also wirklich von Kindheit an ein wichtiges Thema. Ich bin so aufgewachsen. Und das andere ist eher so eine theoretische Geschichte, dass man, wenn man systemisch denkt, immer in Systemen denkt und Systeme sind aber immer in einer Umwelt. Und dieser Blick, System in der Umwelt, der führt irgendwann dazu, dass man sagt, das Führungssystem in der Organisation und irgendwann ist es die Organisation in der Gesellschaft, Gesellschaft als Umwelt der Organisation. Also das ist eigentlich für mich ein logischer Schritt gewesen. Und ich habe das, glaube ich, für mich gut kombiniert mit meiner Leidenschaft, politisch zu denken. zu tun, wenn möglich.

Kathrin

[4:56] Ich würde kurz, ehe wir ins Buch reingehen, mal ein Vorurteil abfragen von mir. Und zwar denke ich mir, wenn Sie so Beraterin von Top-Management sind und gleichzeitig so politisch denken und dann ja auch sehr progressiv politisch denken und wir werden das ja im Gespräch entdecken, auch kapitalismuskritisch denken. Ist das nicht manchmal ein Konflikt oder bilde ich mir das nur ein?

Ruth

[5:19] Das bilden sich nicht ein. Das ist ein Konflikt und den konnte ich für mich nur so lösen, dass ich versucht habe, mir in meiner Arbeit möglichst treu zu bleiben. Also ich kann für mich behaupten, ich habe nie gelogen, ich habe mich nie gedreht, ich habe mich nicht nach dem Wind gedreht. Und ich habe halt einfach geschaut, dass ich in Unternehmen tätig bin oder für Unternehmen tätig bin, die jetzt nicht diametral meinem Wertesystem gegenüberstehen, wohl wissend, dass ich mich hier in einem Terrain bewege, das jetzt nicht immer 100 Prozent meinen politischen Prinzipien entspricht. Aber es gibt so zwei Dinge. Das eine ist, ich habe von mir immer gesagt, jetzt darf ich es ja sagen, jetzt bin ich nicht mehr so viel unterwegs dort. Ich habe mich immer so wie eine Art subversives Element gefühlt in diesen Unternehmen und ich habe schon auch den Eindruck gehabt, dass das, was mir wichtig ist, in Unternehmen nicht wirklich auf Gegenwind gestoßen ist. Also es ist niemand da,

der, also in meiner Erfahrung, niemand da, der absolut menschenverachtend war oder sagt, wir müssen Demokratie abschaffen. Das habe ich Gott sei Dank nicht erlebt. Und gleichzeitig als zweiten Punkt, ich habe irgendwann durch meine Zusammenarbeit mit meinen amerikanischen Kollegen, vor allem mit dem Paul Dolchinski und dieser ganzen Denne Miller-Tyson-Gruppe und mit der Methodik der Großgruppen einfach gelernt, dass das eigentlich, diese Großgruppenverfahren eigentlich in irgendeiner Weise demokratische Verfahren sind, weil zu den ganz großen Fragen einfach möglichst viele Leute in einem Raum sitzen und über diese Problemlagen diskutieren, die normalerweise nicht so zusammensitzen und die hierarchieübergreifend, bereichsübergreifend sind. Also das hat schon auch ein Stück demokratischer Prinzipien, gehabt immer dieser Change-Ansatz, den wir da gefahren sind.

Kathrin

[7:31] Und da konnten Sie gleich einüben, Allianzen zu bilden, was wir später noch besprechen werden.

Ruth

[7:37] Ja, absolut.

Kathrin

[7:39] Also ich habe ein paar Verständnisfragen, ehe wir in Ihr Buch einsteigen. Und die erste ist die Auftragsklärung. Die Auftragsklärung ist für Beratende immer, habe ich gelernt, ein immens wichtiger Schritt. Und Sie übernehmen den Auftrag zur systemischen Beratung der Gesellschaft von Ihrem Enkel Leon. Es geht Ihnen darum, dass Ihr Enkel Leon in einer friedlichen, gesunden Welt aufwachsen kann. Und das ist natürlich ein lebenswichtiger Auftrag, für die Enkeltauglichkeit dieser Welt zu sorgen. unserer Welt zu sorgen. Aber wenn wir in der Parallele der Organisationsberatung bleiben, dann habe ich mir überlegt, Ihr Auftraggeber Leon ist nicht der CEO, die Vorstandsvorsitzende, die Präsidentin, Rektor, Eigentümer, Geschäftsführer, also nicht die Nummer eins, sondern ein kleiner unbedeutender Mitarbeiter ohne Lobby, nämlich ein Kind. Ja. Und da ist die Frage, haben Sie mit diesem Auftraggeber eigentlich genug Macht und Legitimation, um so einen tiefgreifenden Change-Prozess anzugehen?

Ruth:

[8:42] Das ist eine sehr komplexe Frage, die auch eine komplexe Antwort wahrscheinlich braucht. Also ich fange einmal so an. Jedes lebende System hat eine einzige Aufgabe und da zitiere ich meinen Soziologielehrer Dirk Becker, der das beschrieben hat. Jedes lebende System hat die Aufgabe, dass es weitergeht. Das finde ich in seiner Schlichtheit einfach einen wirklich tiefen Gedanken und man braucht nie wieder über den Sinn des Lebens nachdenken, wenn man davon ausgeht, Leben muss weitergehen. Das trifft natürlich auch auf Organisationen zu. Und wenn ich das jetzt so in Richtung Ihrer Frage mal beantworte, dann würde ich sagen, auch die Top-Manager haben eigentlich keine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Organisation weiterlebt. Und das können sie nur Kraft ihrer Funktion, die da heißt, Entscheidungen treffen, machen. Und wir haben es natürlich in einer Organisation mit einer hierarchischen Struktur zu tun, deren Aufgabe es insgesamt ist, für dieses

Weiterleben und Weitergehen zu sorgen. In einer Gesellschaft ist es, würde ich mal sagen, das politische System, das diese Aufgabe hat. Dafür zu sorgen, dass die Gesellschaft weitergeht, auch über das Medium der Entscheidung, allerdings delegiert durch Wahlen und repräsentative Demokratie eben.

[10:10] Aber die Aufgabe ist natürlich der Politik, dafür zu sorgen, dass das, was Gesellschaft ausmacht, nämlich die Menschen, dass das für die Menschen weitergeht. Also von der Logik her ist es genau das Gleiche, aber von der Struktur ist es etwas Verschiedenes. Und insofern ist der Leon wahrscheinlich eben das Personifizierte, dass es weitergeht, so wie alle Kinder und Jugendlichen, die sozusagen Zukunft repräsentieren. Aber die Lobby haben sie nicht, also die Macht haben sie nicht, sondern das ist eher die Verantwortung von uns, dafür zu sorgen.

Kathrin

[10:46] Genau, sie denken aus der Logik und nicht aus der Hierarchie. Dann habe ich eine zweite Frage und das ist eine, die Sie in Ihrem Buch auch selber verhandeln, weil Sie eben sagen, systemische Beratung der Gesellschaft. Als Beraterin sind Sie Beobachterin des Systems, das Sie verändern möchten. Das habe ich aus Ihrem Buch gelernt. Und dann habe ich mich gefragt, was Sie sich auch fragen, Können Sie die Gesellschaft überhaupt in dieser Weise beobachten, weil Sie ja Teil der Gesellschaft sind, die Sie beobachten und damit verändern wollen? Wie geht das?

Ruth

[11:16] Naja, das klingt zu kompliziert, aber eigentlich ist es ganz einfach. Wir haben ja Einrichtungen, die das tun. Also beispielsweise die Wissenschaft tut das. Jeder Soziologe, der die Gesellschaft beschreibt, beobachtet Gesellschaft. Jeder Künstler, der die Gesellschaft beschreibt, tut das. Das ist gar nicht die Frage, ob man es kann oder nicht, sondern ob man bereit ist, sozusagen diesen Schritt hinaus zu tun und sich zu überlegen, wie es denn ausschauen könnte von außen. Das heißt nicht, dass das eine Eins-zu-eins-Abbildung ist wie nichts, es ist eine Konstruktion, wie alles, was für uns im systemischen Feld wichtig ist, eine Konstruktion ist. Wir wissen nichts genau, aber wir können aus wissenschaftlicher, künstlerischer oder aus dem Diskurs heraus immer wieder sagen, das ist unsere Konstruktion von Gesellschaft, so könnte sie aussehen. Und das ist auch für Organisationen jetzt nichts Ungewöhnliches. Also alle internen Berater tun das. Also die internen Personal- oder Organisationsentwickler machen genau das, dass sie die Organisation als interne von außen betrachten. Das ist eine Entscheidung, welche Perspektiven ich einnehmen will. Und dafür bin ich ein Stück verantwortlicher auch.

Kathrin

[12:37] Also es ist eher eine Haltungsfrage?

Ruth

[12:40] Nein, Haltung würde ich jetzt sehr mehr mit Werten. Es ist eher eine Positionierung. Wo stelle ich mich hin, um zu schauen? Wohin stelle ich mich? Und ich kann, also ich habe immer dieses Bild von der Muppet Show, das ist einfach so einprägsam. Also ich kann mir überlegen und mich entscheiden, laufe ich da auf der Bühne herum und spiele mit Miss Piggy und mit Kermit oder setze

ich mich auf den Balkon und schaue zu, wie ich selber und Miss Piggy und Kermit miteinander tun. Das ist eine Frage, wo will ich sitzen und von wo aus möchte ich schauen. Diese Verantwortung, worauf wir schauen wollen, haben wir schon. Aber es ist nicht eine Haltungsfrage, so Haltung würde ich mehr so ethisch verorten.

Kathrin:

[13:26] Es ist eine Entscheidungsfrage und Sie würden sagen, ich habe die Verantwortung, immer mal wieder drauf zu schauen, wo stehe ich, was spielen wir?

Ruth:

[13:34] Ja, also dieses berühmte über den Tellerrand schauen, das tun wir alle.

Kathrin:

[13:38] Und dann habe ich noch eine dritte Frage, bevor wir in Ihr Buch einsteigen. Diagnosen zur Dringlichkeit einer progressiven Transformation, sage ich jetzt mal, und Vorschläge, wie die gelingen könnte, gibt es jede Menge. Einige davon waren auch schon hier im Podcast. Deshalb nochmal eine Frage zu Ihrer Intention oder zu Ihrem Beitrag. Was können Sie als systemische Organisationsberaterin, was eine Soziologin, die Sie gerade zitiert haben, ein Steuerexperte, ein Politikwissenschaftler nicht können? Also worin besteht Ihr spezifischer Beitrag zu einer gesellschaftlichen Transformation, zu der Vorstellung, wie die gelingen könnte?

Ruth:

[14:17] Also zum einen denke ich, dass die systemische Organisationsberatung schon ganz viel Erkenntnismodelle, Theorie, Methoden entwickelt hat, von denen ich mal denke, mit Einschränkungen. Klar, Gesellschaft ist keine Organisation und umgekehrt. Aber es gibt doch ganz viele Methoden, die anwendbar sind, die man ausprobieren vielleicht ein bisschen modifizieren muss. aber das. Ich dachte und denke nach wie vor, dass das, was ich da die letzten Jahrzehnte gemacht habe und was ich da lernen konnte mit Kunden, von Kunden und allen möglichen Lerngelegenheiten, dass das so ein Schatz ist, von dem ich denke, der sollte wirklich all jenen zur Verfügung stehen, die sich da abmühen auch, damit Gesellschaft zu verändern. Und ich meine sozusagen als kleiner Nebensatz, Gesellschaft hat sich sowieso immer verändert. Also es wäre ja unsinnig anzunehmen, dass das jetzt was Neues ist. Es ist eher die Frage, in welche Richtung wir das lenken können, diese Veränderung. Also einfach dieses ganz viele Werkzeug, aber auch Denkzeug, diese systemische Perspektive selbst, ist ja für mich schon ein Teil der Veränderung. Anders hinzuschauen auf die Welt und die Gesellschaft und Veränderungen. [15:37] Und das ganze Methodenrepertoire, das es da gibt, und es gibt wahrscheinlich noch viel, viel mehr, als ich jetzt selber gelernt habe, das war sicher so die Idee eines Beitrags. Und dann ist aber noch eine andere Idee, die mich fast noch mehr getrieben hat. Und die hängt natürlich auch mit einer dieser Methoden zusammen, dieser Kompass. Ich sage jetzt immer Kompass dazu, also diese alte Change-Formel, die ich da verwende, weil ich auch sie modifiziert weiterentwickelt habe, verändert habe, würde ich sagen, es ist jetzt so ein Stück meine eigene Weiterentwicklung davon. Was diese Change-Formel kann und was dieser Strategie-Kompass kann, ist, einen Prozess nicht nur zu beschreiben, sondern

auch zu begleiten, zu steuern, zu gestalten. [16:25] Indem man auf der einen Seite eine gewisse Orientierung immer wieder bekommen kann, wo stehe ich denn jetzt in meinem Prozess, aber das wäre noch nicht das Wichtige. Das Wichtige ist, dass man tatsächlich in einen Prozess kommt und nicht stecken bleibt. Und damit meine ich beispielsweise, dass viele Menschen und auch Organisationen, NGOs, sich sehr, sehr bemühen, ein Bewusstsein herzustellen in der Gesellschaft über Gefahren, in denen wir stecken. Also die Klimakrise, die Wirtschaftskrise, also Wirtschaftskapitalismus ist auch in einer Krise, auch wenn er das vielleicht selber noch nicht so weiß. Und die Demokratiekrise, Rechtsruck überall, Fundamentalismus. Also da gibt es viele Stimmen, viele Organisationen und Akteure, die sich da wirklich, wirklich sehr bemühen. Was sie oft tun, nicht immer, aber was sie oft tun, ist, dass sie in ihrer Analyse, ihrer Warnung und ihrem Appell und ihrer Dringlichkeit auch stecken bleiben. [17:26] Also wenn Greta Thunberg sagt, und das sagt sie zu Recht, how dare you? Ja, und ich sollte in der Schule sitzen und das sind die Probleme. Dann müsste sie den nächsten Schritt machen oder jemand anderer müsste den nächsten Schritt machen. Wenn wir in dieser Problemtrance stecken bleiben, dass die Umwelt sich so verändert, dass wir in Jahrzehnten nicht mehr hier leben können, die Demokratie sich so verändert, dass wir nur mehr Chaos oder autoritäre Strukturen haben und so weiter. In diesem Alarmismus dürfen wir nicht stecken bleiben. Und diese Formel beschreibt, wie wir von dieser Diagnose, von diesem Gefühl der Dringlichkeit, die da erzeugt wird, Zum nächsten Schritt kommen und die nächsten Schritte sind eigentlich die, die dann auch den Veränderungsprozess weiter treiben. Also ich brauche zu dieser Dringlichkeit eine Vision, wo es hingehen soll. Ich brauche, um diesen Weg zu gehen, auch ein Bewusstsein, dass mir schon viel zur Verfügung steht, dass ich nicht am Anfang stehe und ich brauche eine strategische Konzeption. Also das ist das, was ich beitragen kann, so aus diesen Stacks herauszuhelfen, in denen wirklich viele auch stecken, aus welchen Gründen immer.

Kathrin

[18:46] Also mich haben Sie damit schon abgeholt, weil ich stecke in diesem Stuck ja auch drin. Also mit einerseits einer dringlichen, also mit einer Analyse zu sagen, die Art, wie Achtsamkeit politisch, also im öffentlichen Raum als Lösung propagiert wird, ist eine neoliberale Anpassungsstrategie. Das ist ja meine These. Die kann ich vor mir hertragen, aber so richtig weiter komme ich damit nicht. Insofern habe ich mir jetzt gerade überlegt, dann wäre vielleicht das Allerbeste, dass wir uns mal gemeinsam ihre Formel angucken. Dann können wir vielleicht anhand der Formel uns auch die Problemlösung, also die Problemfelder nochmal anschauen. Ich fand das absolut faszinierend. Sie schreiben, Transformation braucht Energie. Und um Energie für eine Transformation zu mobilisieren, auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und immer wieder neu aufzubauen, haben Sie eine Formel entwickelt. Das ist ein bisschen Zauberei. Sieht aus wie eine Mathematikformel. $D \text{ mal } V \text{ mal } R \text{ mal } F \text{ gleich } E$. Genau. Das müssen Sie mal erklären.

Ruth

[19:56] Ja, ein Stück habe ich es gerade vorhin schon angesprochen. Also, Ich beginne ja immer, wenn ich jemandem das erzähle, mit dem E-Hinten, mit der Energie. Denn am Ende kommt es immer darauf an, oder am Ende oder am Anfang kommt es immer darauf an, dass wir ja als Menschen, die in dieser Gesellschaft leben, genug Energie brauchen, um diese Gesellschaft, die ja ein träges System ist, zu verändern. Also in der Beratung hat man immer darüber gesprochen, wie viele Kilometer ein großes Schiff braucht, um seinen Kurs zu wechseln, das ist in der Gesellschaft wahrscheinlich noch viel schlimmer, also sozusagen viel komplexer, viel langsamer oder auch manchmal geht es eruptiv sehr schnell, auch seine Richtung zu wechseln. Aber für diesen Richtungswechsel, also dass

Entwicklungen in eine andere Richtung gehen, das braucht ganz, ganz viel Energie von den Menschen, die in dieser Gesellschaft leben. Und dann ist die Frage, was bringt Energie?

[20:59] Und von dieser Frage ausgehend ist diese Change-Formel gestaltet. Also die Buchstaben, die Sie hier jetzt zitiert haben und es kommt halt aus dem Englischen, also insofern sind das alles englische Begriffe, das T steht für Driver, also der Treiber, was treibt Menschen in einer Gesellschaft an, etwas zu verändern. Und das können unterschiedliche Dinge sein. Manchmal ist es ein ganz großes Unbehagen, das kann Angst sein, Das kann Wut sein, dass die Dinge so sind, wie sie sind. Es kann aber auch manchmal Neugier sein. Also alle, die Erfinder, die neue Technologien entwickeln, die verändern auch natürlich ganz stark die Gesellschaft. [21:44] Also heute habe ich witzigerweise eine Journalistin auf der Straße getroffen, die ich schon lange kenne und die sich sehr viel mit Rechtsextremismus beschäftigt. Und wir haben ein bisschen geplaudert und sie hat zu mir gesagt, Ich habe gesagt, weißt du, ich verstehe nicht, wieso so viel Hass in der Welt ist, in der Gesellschaft ist. Und wir haben dann gesprochen und ich habe gesagt, der Hass ist einfach da und die Angst ist da, weil die Gesellschaft rund um uns, die Umwelt, alles einfach uns in eine Position der Hilflosigkeit bringt, weil es so groß ist. Also wir haben alle das Gefühl, man kann nichts tun und wir freuen uns sehr, wenn dann jemand kommt und sagt, jetzt machen wir auf starken Mahn erstens, zweitens haben wir die Lösung, wir schmeißen alle Ausländer raus. Also dieses Angst- und Hassgefühl, das treibt. Da will man was ändern. Wenn man Angst hat oder wenn man Hass empfindet, sich ärgert, wütend ist, dass man selber was verliert, dass man nicht mehr so kann, wie man will, dass die Dinge sich gegen einen richten, dass man keine Zukunftsperspektiven mehr hat, dann hat man das Gefühl, das wird uns alles weggenommen und dann gibt es Hass.

Kathrin

[22:51] Den anderen geht es besser.

Ruth:

[22:52] Den anderen geht es besser oder früher war es besser. Früher konnten wir noch diese Zukunftsversprechen an unsere Kinder machen. Das geht jetzt nicht mehr und da sind irgendwer schuld dran. Und da können die Rechten natürlich auf dem ganz gut Klavier spielen. Aber nichtsdestotrotz bleibt der Umstand, dass es gute Gründe gibt, sich zu fürchten oder wütend zu sein. Diese Gründe gibt es. Und wenn es gelingt, diese Grundgefühle in eine produktive Richtung zu bringen, dann kann man sagen, da entsteht jetzt Energie für Veränderung. Es könnte auch anders sein, oder wir denken alle über Veränderung nach, aber da brauchen wir als Rahmen unser Wertesystem, unsere Prinzipien, wie wir die Welt gern haben wollen, also unsere Vorstellungen von Zukunft. Aber jetzt mal abgesehen davon ist das der größte Treiber der Veränderung, dass wir uns fürchten, dass wir etwas nicht mehr haben wollen, dass wir von etwas weg wollen, was jetzt so ist, was uns unzufrieden macht. Und dann braucht es aber, um nicht in diesem Zustand zu verharren von Zorn und Angst, da kann man ja sein Leben lang drinnen stecken bleiben. Das tun ja auch viele. Man begeben sich auf Stammtische, da lebt das alles davon. Dann brauche ich einen nächsten Schritt.

Kathrin

[24:16] Darf ich dazwischenhacken? Ehe wir zu dem nächsten Schritt gehen, würde ich nochmal bei den Driver, bei den Dringlichkeiten bleiben, weil Sie ja gesagt haben, Angst und Wut sind wichtige

Driver und das wiederum hat mir auch gefallen, weil das ja sogenannte negative Gefühle sind, die, jetzt kommen wir nochmal auf das Thema Achtsamkeit in diesem Podcast, ja gerne weggeatmet werden sollen. Man fühlt sich nicht gut, wenn man Angst und Wut hat. Würden Sie sagen, nein, die sollte man haben, das ist ein Veränderungsmotor.

Ruth

[24:48] Ja, also da sage ich sofort nein. Also ich erlebe das ja ständig, weil ich mich jetzt so, wenn man sich in politischen Kontexten bewegt, immer auch sehr viel mit Menschen und Gruppierungen zu tun hat, die so eine, also jetzt sage ich bewusst nicht Ethik, sondern so eine Moral über alles drüber stülpen. Und die heißt also, solche negativen Gefühle, die sollte man nicht haben. Die sollte man, also wegatmen ist ein schönes Bild dafür. [25:14] Ich habe das kürzlich in einer Veranstaltung erlebt, wo ich so richtig angefeindet wurde, fast würde ich sagen, dass ich behaupte, dass für Veränderung Angst notwendig ist. Angst ist noch viel schlimmer als Wut. Also Angst ist wirklich ein Gefühl, das wir alle nicht haben wollen. und dem eine positive Konnotation zu geben und zu sagen, sie hat ihren Sinn, weil sie uns mobilisiert, weil wir von etwas weg wollen. Also der Mensch beim Anblick des Säbelzähntigers, also wenn er gescheit ist, rennt er. Und diese Mobilisierung von Kräften, die die Angst in sich birgt, wir laufen einfach davon, wenn wir uns fürchten. Manchmal stellen wir uns auch tot, aber manchmal laufen wir davon. Das muss man auch mal anerkennen, was der Nutzen ist von Angst. Und ich zitiere da immer gern auch in meinem Buch den Edgar Schein, der mal gesagt hat, für Veränderung braucht es zweierlei Angst. Die eine Angst, dass alles sich ändert und die andere Angst, dass alles so bleibt, wie es ist. Aber die Angst, dass etwas so bleibt, wie es ist, muss größer sein als die Angst, dass sich die Dinge ändern. Und das finde ich so ein schönes Bild. Also auch in Veränderungen gehen wir ja durch Ängste durch. Also wir beginnen nicht nur bei Ängsten, sondern der Weg ist auch angstvoll. Wird das gelingen? Können wir das? [26:37] Aber Angst als Grundgefühl zu verleugnen, ist eine, wie soll ich sagen, Nichtrespektierung unserer menschlichen Ausstattung mit Gefühlen, die ja alle, also da kann man nachlesen beim Luke Jompy, Alle Gefühle haben Sinn für uns, alle sind notwendig für unser Überleben als Spezies oder alle Lebewesen sozusagen höherer Art, würde ich sagen, brauchen diese Gefühle, um ihre Wahrnehmungen schnell einzuordnen und schnell zu entscheiden, wie man reagiert. Ohne Angst wären wir schon längst ausgestorben. So einfach. Und insofern ist das notwendig. Und wer immer behauptet, das meditieren wir weg und wir haben uns so lieb und es ist alles so gut und wir streben die Harmonie an. Also da würde ich dann mal sagen, erstens geht es nicht und sogar wenn es ginge, würde ich es mir nicht wünschen, weil das ist wie der Tod eigentlich damit. Also dieser Respekt vor allen unseren Gefühlen und dass wir sie haben und dass wir sie brauchen und dass sie alle wichtig und sinnvoll und lebenserhaltend sind, auch die Angst, auch die Wut, das halte ich für besonders wichtig. Aber man darf nicht drinnen stecken bleiben. Das ist so mein Grundgedanke.

Kathrin

[27:50] Das hat mich auch wirklich begeistert, weil ich schon für mich auch sagen kann, ich glaube, ich stecke da ganz schön oft drin und freue mich, wenn ich eine Formel habe oder wenn ich dem folgen kann. Ich habe aber nochmal eine Frage zu den Driver. Da hatten wir auch im Vorgespräch drüber gesprochen und wir sprechen, das muss man vielleicht wissen, der Podcast wird im Juli gesendet, aber wir zwei sprechen jetzt zwei Tage nach der Europawahl am 11. Juni miteinander. Also ein Rechtsruck in ganz Europa. Sie sind aus Wien zugeschaltet. Die FPÖ hat 25 Prozent. Die Frage, wieso gelingt es progressiven Kräften nicht so gut an diese Angst und an diese Wut, die zum Teilen ja wirklich berechtigt sind. Das führen Sie in Ihrem Buch aus. Die Demokratie wird genauso von

Konzernen gefährdet wie von Rechtspopulisten. Aber wieso gelingt es progressiven Kräften nicht, diese Gefühle für sich zu mobilisieren? Und wieso gelingt es den Rechten so gut?

Ruth:

[28:48] Naja, da haben Sie eigentlich schon die Antwort gegeben, meiner Ansicht nach. Also ich glaube, da gibt es ganz viele Antworten auf diese Frage, ganz viele. Mich beschäftigen im Moment zwei Fragen oder zwei Antworten. Die eine ist, wir sind ja alle Kinder der Aufklärung. Also so wie wir da sitzen, sind wir alle Kinder der Aufklärung. Wir haben eigentlich internalisiert, dass wir vernünftige Wesen sind, dass wir mit Vernunft sehr viel bewirken können, erreichen können und dass es quasi ethisch wichtig ist, an Vernunft zu appellieren, jemandem etwas zu erklären, mehr Bildung zu haben. Es wird ja immer gerade vom Progressiven gesagt, also Bildung ist das Mittel dagegen. Ja. [29:33] Und das halte ich für, also wenn nicht einen Irrtum, so zumindest doch eine Teilwahrheit. Weil es genau das tut, was wir gerade vorhin gesprochen haben. Es adressiert überhaupt nicht an Gefühle. Und was die Rechten schaffen, und man muss dem Trump ja nur bei seiner Sprache zuhören, das ist pure Emotion. Und die Menschen interessiert es überhaupt nicht, was der inhaltlich sagt. Man kann auch inhaltlich sagen, was man will. Also der Biden, wenn ich jetzt so in den USA hinschaue, der Joe Biden erklärt den Leuten ständig, dass die Wirtschaft gut ist. Und das kommt dort nicht an, weil es nicht eine kognitive Frage ist. Und das ist auch hier so. Die Rechten verstehen wirklich gut auf diesen Mangel an Rahmen für Emotionalität, an auch Arenen meinetwegen, an Kontexte, in denen das besser ausgetragen werden kann. Klar, wir haben den Sport und wir haben Ähnliches, da ist das sehr stark vorhanden, aber das trifft ja auch sehr oft nach rechts. [30:43] Die bieten einfach das Bierzelt, die bieten das Wir-Gefühl, auch indem man sagt, wir und die anderen, da sind die Ausländer oder da sind die oder die jenen, das System. Die appellieren an diese Ängste, die sagen, da ist eine Weltverschwörung im Gange, aber bei uns seid ihr sicher. Sicherheit ist ein Gefühl, das ist ja keine Tatsache. Also da adressieren die schon sehr starke Gefühle und das können sie einfach besser als die Aufgeklärten. Und mich persönlich macht es wahnsinnig, weil ich denke.

[31:20] Also theoretisch, jetzt komme ich mal auf die Systemtheorie, unsere Gesellschaft besteht aus nichts als Kommunikation. Und wenn das gelingt, die Kommunikation so zu gestalten, dass möglichst viele Menschen sich miteinander verbunden fühlen und auch das Gefühl haben, dass sie gemeinsam etwas tun können, wenn das gelingt, dann entstehen Bewegungen und große Veränderungen. Das gelingt den Rechten besser und wir, wir sogenannten aufgeklärten, progressiven Menschen, wir hängen immer noch an der Idee, dass wir es durch Erklären und Informationen und Daten schaffen können. Und diese Informationen und Daten lösen kein Gefühl aus. Also drei Prozent Klimaerwärmung macht kein Bild in einem Kopf. Das ist eine Zahl. Und das können die Rechner einfach besser. Also die arbeiten mit Analogien, also der Herr Wilimsky von unserer FPÖ, der vorgestern so stark gewohnt hat, wenn Sie dem zuhören, der sagt, wir haben jetzt das Fundament für ein Haus gelegt und wir bauen das Stockwerk für Stockwerk jetzt auf. Wer zuhört, hat ein Bild von einem Haus und denkt sich, da möchte ich wohnen, weil in einem Haus ist man sicher, da gibt es ein Dach über dem Kopf, da sind wir beisammen. Alles ist da. Identität, Zusammengehörigkeitsgefühl, Sicherheit. Das ist ein geniales Bild.

[32:45] Das tun die progressiven Kräfte nicht. Die kommen mit Zahlen, Daten, Fakten. Also das wäre für mich so eine Erklärung, wo ich denke, da gibt es bei den Linken, ich glaube überhaupt, dass die Linken oder Progressiven, wie immer wir sie nennen wollen, so viel zu lernen haben auch. Und das andere ist, man sieht das ja im Podcast nicht, aber ich setze links immer unter Anführungszeichen. Also alles, was sozusagen progressiv ist, im weitesten Sinne demokratisch, menschenrechtlich und so

weiter orientiert ist. Und was hier auch immer wieder sozusagen als ein Muster der Kommunikation auftaucht, ist, dass wenn Rechte etwas sagen, wird das sofort mit Moral abgewertet.

[33:30] Und es gibt dann oft so Jahrzehnte später so ein Heulen und Zähneknirschen, wie wir das jetzt erleben bei dieser Geschichte mit Flüchtlingen. Da haben die Rechten immer darauf hingewiesen. Also da kommen Leute, die wollen wir eigentlich nicht haben. Die Linke hat sich empört, hat gesagt, Rassisten, Rassisten. Und jetzt haben wir die Situation, dass Leute erstochen werden oder ich weiß nicht was, alle diese Probleme. Und die Linken haben noch immer keine Antwort und Moral ist keine Antwort. Und das ist so eine Abwertung von dem, was Rechte ansprechen und was auch da ist, aber nicht die Lösung. Die Rechten geben keine Lösungen, aber sie haben einen Punkt. Und darauf immer mit demselben Moralreflex zu reagieren, ist sicher dazu geeignet, also ich sage es einmal so, in der Therapie würde man sagen, wie könnten sie ihr Problem noch größer machen, also so, ja, also wie könnten progressive Kräfte wirklich dafür sorgen, dass die Rechten immer stärker werden, immer mehr Zuspruch haben, würde ich sagen, genauso. Keine Sprache haben, die anschlussfähig ist und alles, was von denen kommt, über Moral abzuwerten. Das wäre mal so eine Antwort. Es gibt wahrscheinlich noch viele andere.

Kathrin

[34:46] Ich finde das einleuchten und habe noch eine Frage, weil Sie, also wir sind noch bei den Drivern, wir kommen zu den anderen noch. Sie haben jetzt gesagt, ein System besteht aus Kommunikation, verstehe ich einerseits. Andererseits besteht es ja aus handfesten Verhältnissen, aus finanziellen Verhältnissen, aus arbeitsrechtlichen Verhältnissen. Wir sind eine durchregulierte, durchinstitutionalisierte Gesellschaft. Und da erleben wir, dass ein Wir-Gefühl abnimmt völlig zu Recht, weil Teile der Gesellschaft ausgegrenzt werden. Ich glaube, wir zwei sind uns da eine Diagnose sehr ähnlich. Und da ist ja dann nicht nur Sprache eine Lösung, da wäre ja dann auch gesetzliche Regulierungen von Übergewinnen, also sowas wie eine Übergewinnsteuer oder überhaupt den ganzen Steuerbetrug, Steuerhinterziehung nicht mehr zu ermöglichen, ist jetzt nur ein Beispiel von vielen. Das wäre ja Handeln, das wäre auch gefragt.

Ruth

[35:45] Ja klar. Ja, Handeln tun ja viele. Also wenn man sagt, Handeln ist eine Form von Kommunikation, dann sind wir ja sowieso wieder da. Also ich denke, ich hoffe, ich habe Sie da jetzt auch richtig verstanden, dieses Gefühl von Identität und wo gehöre ich dazu und wo kann ich Einfluss nehmen und wo kann ich mich beteiligen und wo kann ich an diesen Prozessen partizipieren. Das ist sozusagen, wenn man jetzt systemtheoretisch wieder sagt, es geht um Kommunikation, wo kann ich mitkommunizieren, wo kann ich Kommunikation verändern, mit wem kann ich kommunizieren, mit wem bin ich mir ungefähr einig und habe dieselben Bilder, was die Dinge bedeuten. [36:23] Das geht uns total verloren, weil die Strukturen, die wir geschaffen haben, die sind ja nicht menschlich in dem Sinn, die entsprechen ja nicht unserem Menschsein, sondern die entsprechen der Logik, dass eine Gesellschaft so komplex ist, dass sie sich strukturieren muss. Und dann haben wir Institutionen und ich weiß nicht was, alle Subsysteme, Funktionssysteme. Und da finden sich die Menschen ja nicht wieder. Also der Robert Menasses, ich weiß nicht, ob Sie ihn kennen, ein österreichischer Journalist, Schriftsteller und der hat kürzlich auch ein Interview gegeben im Radio und hat so einen Satz gesagt, der mich sehr beschäftigt oder bewegt hat auch. Er hat gesagt, also die Nationalstaatlichkeit löst für

uns überhaupt keines dieser Probleme. Und was es braucht, er ist gefragt worden, ja was dann? Und er hat einen Begriff genommen und ich war so froh darüber. Er hat gesagt, wir brauchen wieder Heimat. Und was ist Heimat? Das ist dort, wo ich zu Hause bin, wo ich Handlungssicherheit habe, wo Grundkonsense herrschen, was da gilt oder nicht. Und wir haben diesen Heimatbegriff einfach den Rechten überlassen und ihn absolut nicht aufgefüllt mit anderen Bildern und anderen Werten. Aber eigentlich ist das, worum es geht und die Nationalstaatlichkeit ist einem echt Wurscht, wie man ihn eben sagt. [37:49] Und da würde ich sagen, hat auch unser demokratisches System, unsere demokratische Gesellschaft ganz viel Handlungsbedarf für die Menschen, nicht nur ökonomisch, dass man sich das Leben leisten kann, sondern auch von diesen Grundbedürfnissen der Zugehörigkeit, der Zusammengehörigkeit, dieses Wer bin ich wo genau, in welchem Kontext bin ich wer und was, da gibt es zu wenig Antworten oder eigentlich gar keine. Und auch da sind die Rechten natürlich einfach, also die sind, ich hoffe, man verzeiht mir diesen Ausdruck, ich sage immer, das sind Trüffelschweine. Die Rechten sind wie Trüffelschweine, die stochern mit ihrer Nase im Dreck rum, in allem, was nicht funktioniert, Und fördern aber Trüffel zutage, also Dinge, die wertvoll sind, die sehr viel Geld kosten dann am Ende, die man nehmen könnte und sollte, um daraus die Lehre zu ziehen, was ist es, was wir verändern müssen? Also wo sind auch die Schwachstellen der demokratischen Gesellschaft? Das zeigen uns die Rechten wie niemand. Das ist auch ihr Nutzen. Man sollte sie mehr nützen und weniger nur bekämpfen.

Kathrin

[39:01] Das glaube ich. Allerdings haben die Rechten ja einen Vorteil, sie müssen keine echten Lösungen bieten. Wenn Sie jetzt Heimat sagen, dann kann man sagen, Heimat wird plötzlich ein Sehnsuchtsort, weil der Homo economicus, den Sie auch ausführlich im Buch beschreiben, total flexibel seiner Arbeit hinterherziehen muss. Und wenn ich von der Nordsee komme, kann es aber sein, dass ich in Bayern in irgendeinem großen Unternehmen lande und dann arbeite ich halt dort. Und dann habe ich vielleicht eine Sehnsucht nach Heimat. Es gibt den Begriff Entwurzelung und so weiter. Und dann kann man natürlich schön dran anknüpfen. Eine Lösung ist es natürlich nicht, wenn man sagt, Deutschland den Deutschen und alle anderen raus. Und da, finde ich, haben natürlich die Rechten den Vorteil, dass sie diese Gefühle nehmen und mit Scheinlösungen verknüpfen. Also die progressiven Kräfte müssen ja echte Lösungen liefern und die scheitern dann oft am Widerstand derjenigen, die vom System profitieren.

Ruth

[39:54] Ja, stimme total zu. Ich denke, dass das disfunktionale Verhältnis zwischen links und rechts ist, dass die Linken sagen, die Probleme, die die ansprechen, die sind gar nicht. Und wenn man sich da durchringern kann, einmal zu sagen, die Weisen tatsächlich, das sind die Trüffel, die Weisen tatsächlich auf Dinge hin, die nicht gut sind. Und ich denke mir auch manchmal, ich gehe durch manche Wiener Bezirke und ich kann verstehen, dass dort Leute, die dort ihr Leben lang gewohnt haben, dort nicht mehr zu Hause sind, sich nicht mehr zu Hause fühlen. Das kann man doch verstehen, ohne gleich ein Rassist zu sein. Also wenn es der Linken gelänge, Das zu nützen, was die Rechten da rausziehen aus dem Dreck und das als Information nehmen darüber, wo es Lösungen braucht, wo müssen wir Lösungen, die sind ja wie eine Wünschelrute, diese Rechten, die zackt das aus und die haben dann ihre Lösungen, die auch keine sind. Aber wenn es da gelänge, die zu nützen und zu sagen, ja, da gibt es einen Punkt und da müssen wir was tun. Zugehörigkeit fehlt, Zukunft fehlt, Vertrauen in die Gemeinschaft fehlt und so weiter. Das bieten die alles. Die sagen, wählt es mich, dann könnt ihr wieder Vertrauen haben. Trust me. [41:14] Und das finde ich, also da ist das

Zusammenspiel von links und rechts. Das könnte einfach viel produktiver sein. Ob es dann die Rechten noch lang gäbe, ist die Frage. Aber diese Funktion der Rechten, mich erinnert es immer so an, wenn bei mir im Haus jemand einbricht, wenn ein Dieb einsteigt in meine Wohnung, geht in mein Haus, dann ist doch das Erste, was ich mache, dass ich schaue, wo ist der reingekommen. Und dann, wenn ich sehe, der ist übers Fenster reingestiegen, dann werde ich das Fenster so gestalten, dass man nicht mehr reinsteigt. Entweder ist unten eine Leiter gestanden oder das Schloss ist nicht gut oder die Scheiben sind so irgendwas. Ich werde was machen. Die Rechten weisen uns genau darauf hin, wo ist die Einstiegsmöglichkeit für Rechte in unser Haus, in unser demokratisches Haus. Und diese Einstiegsstelle, die muss ich doch sehen. Ich kann doch nicht jedes Mal sagen, wenn du das nur ansprichst, das dein Fenster nicht schließt, dann bist du ein Rassist, das geht nicht. [42:15] Und das wäre für mich so eine Analogie. Also Demokratie braucht Schutz. Sie muss sich schützen, sie muss robuster werden, aber sie braucht eine permanente Selbstreflexion der Kräfte, die sozusagen auch darunter leiden, dass die Demokratie irgendwie sehr, sehr wackelt und sehr, sehr unter Beschuss steht. Aber die Selbstreflexion geht immer nur in Richtung, Die Rechten sind an allem schuld. Ich wünsche mir, dass die Linken mal beginnen, sich diese Frage zu stellen, wie schaffen wir es, dass wir solche Rechten haben? Wie schaffen wir es?

Kathrin

[42:50] Das wäre dann das, was Sie am Anfang gesagt haben, sich mal auf den Balkon setzen und sich das Stück mal anschauen, mal eine Beobachterposition einnehmen.

Ruth

[42:57] Genau, aber auch eine kritische. Das heißt, eine zufällig Gutmenschen. Wir haben zwei Dinge gepachtet. Die Linken haben zwei Dinge gepachtet. Das eine ist die Wahrheit, weil wir ja von der Vernunft her kommen. Und das andere ist das Gute. Wir sind gut und wir sind klug. Und daher, wenn wir über Rechte nachdenken, sind die blöd und schlecht. Und das sind Zuschreibungen, also egal, ob sie stimmen oder nicht, sie sind nicht produktiv. So werden wir die Dinge.

Kathrin

[43:27] Das ist ja herablassend, ne? Ja. Das ist natürlich ein Diskurs, der die anderen umso wütender macht.

Ruth:

[43:32] So ist es. So ist es.

Kathrin

[43:34] Jetzt haben wir über Driver. Also die ganze Diskussion, die wir gerade geführt haben, haben wir ja vor dem Hintergrund geführt, dass wir uns das D für Driver, also für die Dringlichkeit, für die Angst und die Wut, wir wollen etwas verändern oder wir müssen etwas verändern. Wir sehen, dass es so nicht weitergeht. Und Sie sagen, Sie haben die Formel entwickelt, damit man nicht in diesen

Gefühlen stecken bleibt. Also darüber haben wir jetzt ausführlich geredet. Was muss dazu kommen? Das nächste ist ein V.

Ruth

[44:00] Also wenn man sagt, der Driver sagt uns etwas, wo wir weg wollen, weg vom, dann ist das die Frage, wohin? Also wenn das nicht gut ist, wenn wir das nicht gut finden, dann ist doch die Frage, wohin? Und wir bleiben ja oft stecken, weil wir kein Bild von wohin haben. [44:21] Und das V steht für Vision und es steht für einen attraktiven, positiven Zukunftsentwurf oder wie das heute so schön heißt, die Narrative. Wir brauchen Narrative, die über die Zukunft gehen. Ein Banker, den ich sehr schätze, hat einmal zu mir gesagt, es kommt darauf an, darüber nachzudenken, in welcher Welt wollen wir leben. Das ist so eine Einstiegsfrage zu einer Vision. [44:46] Also hier gibt es ja, weil Zukunft ja eben nicht ist, sondern entsteht, aber sie entsteht, indem Bilder darüber entstehen. Also müssen Zukunftsfragen, Visionen immer mit Fantasie, mit Kreativität verbunden sein, aber auch in dieses Schema der Grundemotionen in etwas mit Neugier und Freude verbunden werden. Also die Zukunftsbilder dienen dazu, eine andere Art von Emotion zu mobilisieren, nämlich Freude, Neugier. Das sind positive Gefühle. Und es muss uns vor allem, das ist der Sinn von solchen Visionen, Zukunftsbildern, sie gibt uns eine Orientierung an, in welche Richtung wir gehen können. Sonst ist es zu komplex. Also wir stehen da, wir wollen das nicht haben, wie es ist. Und dann ist für uns die weite Welt und wir wissen nicht, gehen wir nach links, nach rechts. Und dafür brauchen wir Visionen, dass wir uns selber sozusagen einen Entwurf in die Zukunft werfen und dorthin gehen. Also das ist so ein Bild, das wir werfen.

Kathrin

[45:52] Mein Eindruck wäre jetzt, dass es schon eine ganze Menge Visionen zumindest auf der Seite derer gibt, die sich für Transformationen einsetzen, ob das jetzt Transition Towns sind oder resiliente Dörfer oder Care Cities oder so. Trotzdem funktioniert das nicht immer. Muss diese Vision in einer bestimmten Art und Weise erstellt werden? Muss ich das malen, fühlen? Gibt es etwas, wo Sie sagen, dass das eine Notwendigkeit, damit es die Kraft entfaltet?

Ruth

[46:22] Ja. Also ich denke, so wie bei vielen Dingen, die jetzt so im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Transformation immer wieder auftauchen, so gut es ist, dass es so viele kleine Aktivitäten gibt und viele kleine Initiativen gibt, kleinere und auch größere. Das ist alles gut, aber ich glaube, die Kraft kriegt es erst dann, wenn es sich vernetzt, wenn wir einen eigentlich großen Diskurs darüber beginnen können, was ein Bild, eine Geschichte einer Zukunft sein könnte. Also, anders gesagt, und ich hoffe, dass ich da jetzt nicht missverstanden wäre, aber jede Religion liefert das. Also jede Religion liefert irgendein Zukunftsbild, wo es hingeht. Meistens ist es dann nach dem Leben angesiedelt. Ja, aber es sind Zukunftsbilder und wir brauchen jetzt auch nicht das eine. Das wäre ja wieder ganz gefährlich. Das gab es ja schon, sagen wir, mit den Faschisten, aber das gab es auch mit den stalinistischen Versionen von Kommunismus. Ja, also die klassenlose Gesellschaft wäre sowas, aber sie ist eben nicht aufgrund eines Diskurses entstanden, sondern war eine Idee einer kleinen Gruppe und wäre auch sowas wie das Ende der Geschichte gewesen. [47:41] Also ich glaube, dass wir

das ständig prozessieren und diskutieren müssen und dass wir Foren brauchen, wo das ständig thematisiert wird. Die Frage, wo wollen wir hin? Was sind die Prinzipien, nach denen wir leben wollen? Wie schaut es dann aus? Wer lebt wie, wann, wo? Was wären Bilder? [48:01] Da gibt es, glaube ich, zu wenig Raum. Es gibt ihn schon. Und auch die Kunst hat hier einen ganz großen Stellenwert. Allerdings nicht die Mächtigkeit, die sie eigentlich bräuchte für genau solche Prozesse. Also ich würde hier der Kunst viel mehr Power geben wollen, wenn ich könnte, wie ich wollte. Und ich würde den Menschen viel mehr Mut zu völlig verrückten Ideen geben. Und ich würde viel mehr auch so methodisches Zeug in die Hand geben, mit dem man das tun kann. Also es gibt ja ganz viele Formen des Ausdrucks. Aber das Allerwichtigste wäre, dass es viele, viele Foren gibt, in denen das ständig ausgetauscht wird. Was wäre es für dich? Was wäre es für mich? Ohne den Zwang, dass man sich auf ein Bild einigt. Sondern dass der Prozess, Demokratie ist ja ein Prozess, dass das ein ongoing Prozess ist des Schaffens von Zukunftsbildern. Das hat es früher mal gegeben, ein Stückchen, den Kindern soll es mal besser gehen. Das war so etwas, was schon der Kapitalismus mit sich gebracht hat. In früheren Gesellschaften, also mittelalterlicher Gesellschaft, waren ja, also abgesehen von den Herrschaftsgeschichten. [49:19] Also so Hierarchie Gott und dann Kaiser und dann das Volk, aber es gab sozusagen so Zukunft in Form von Kreisläufen denken, also die bäuerlichen Gesellschaften denken in Jahreszeiten und da ist das Zukunftsbild, hoffentlich wird die nächste Ernte auch so gut wie voriges Jahr und das sind alles, Zukunftsbilder und die sind uns durch Digitalisierung und durch Neoliberalismus, was auch immer, sind uns die verloren gegangen. Wir haben so, wie wenn es Pluck macht und die Blase ist weg und wir sehen gar nichts mehr. Und da glaube ich, dafür brauchen wir wirklich neue Räume, neue Räume, neue Methoden. Und da hilft uns die Naturwissenschaft nicht weiter, da hilft uns auch nicht, was jetzt alle ja versuchen. Technische Lösungen helfen uns auch nicht, sondern das braucht Herz, Kreativität, Fantasie, Kommunikation, vor allem Kommunikation. Keine Achtsamkeitsübungen, um auf diesen Punkt noch einmal zu gucken.

Kathrin

[50:21] Die Achtsamkeit kritisieren wir um das ganz kurz Eintischschieben, weil sie auch eine totale individuelle Antwort auf die Probleme ist, wenn ich das richtig verstanden habe.

Ruth

[50:31] Ja, also absolut. Also das ist ein Steckenpferd. Steckenpferd ist vielleicht zu viel gesagt, aber es ist so eine Haltung, eine Position, die ich habe, mit der ich ständig anecke unter meinesgleichen, also in meiner eigenen Blase. Weil das dort sehr hoch gehalten wird, der Wert des Individuums, die Bedeutung, wie viel man auf das Individuum schauen muss, also beispielsweise Methoden wie Dialog, die Dialogmethode. Also wenn ich dann sage, ich würde es aber nicht von jedem hören, was er sich denkt und ich will auch nicht immer warten, bis alle irgendwas gesagt haben, dann ist natürlich immer dieses, aber jeder hat das Recht und jeder darf. Und da weiß ich für mich, dass das eigentlich, obwohl es Dialog heißt, Dialog zerstört, weil ich verliere dann sozusagen den Faden und auch den Geduldsfaden. Also dieses Gans auf die Person und die Reflexion der Person und die Selbstbeobachtung und die Selbstwürdigung so hochzuschätzen und dann aber, das ist der eigentliche Kritikpunkt, Und das kann ja jeder tun, es darf ja jeder meditieren, so viel er will. Und man darf auch so viel auf seine Gesundheit achten, wie man will. Das ist ja alles gut. [51:47] Aber was man nicht tun sollte, und das tun ganz viele auch Methodenzugänge, Theorien, Verfahren, dass sie suggerieren, dass wenn ich nur ausreichend meditiert habe und mich selber gut erforscht habe, so wie das bei Klaus Otto Schama heißt, also Presenting, ganz im Hier und Jetzt zu sein, dass das der Weg in eine gesellschaftliche Transformation ist. Also da halte ich dagegen. Also wenn ich kein

Fleisch esse, ändert sich nichts. Wenn sich was ändert, dann dadurch, dass ich kommuniziere mit anderen und das auf einer größeren gesellschaftlichen, ökonomischen oder ökologischen Ebene diskutiere. Aber mein eigener Fleischkonsum und die Reduktion dessen macht null Unterschied. Und Sie haben es eh schon vorhin gesagt, da geht die Linke, oder was immer, also immer Anführungszeichen, geht die Linke dem neoliberalistischen Ego-Trip auf den Leim schlicht.

Kathrin

[52:54] Gepaart mit Moral.

Ruth:

[52:56] Gepaart mit Moral. Also ich mache mich immer unbeliebt, wenn ich das sage. Ich freue mich, dass ich es hier mal so aufhören darf und dass es hoffentlich viele Menschen hören. Es braucht einen bestimmten Rahmen, in dem das gut und wichtig ist, also wo es wirklich um mich geht, um meine Gesundheit, um meine persönliche Zufriedenheit, um mein Leben. Das ist wunderbar. Und ich meditiere auch, nicht jeden Tag, aber doch immer wieder. Und ich esse auch fast kein Fleisch, aber ich gehe nicht davon aus, dass das irgendeinen Beitrag leistet, dass sich die Gesellschaft verändert. Und es wird ja so oft gesagt, dieser Slogan, es fängt bei uns an. Nein, es fängt nicht bei uns an. Es fängt bei uns an im Sinne von uns und nicht beim Ich. Und es ist nicht der Einzelne, sondern es ist der Einzelne in Kommunikation mit anderen. Dort fängt es an. Also dieses monadische Bild des Neoliberalismus, der Mensch ist eine Monade im Weltenraum und sorgt für seine eigenen Bedürfnisse, Da muss man schon sagen, der alte Marx mit seinem Satz, Religion ist Opium fürs Volk, das dient schon der Abkehr von Politik anstatt der Hinwendung zu Politik. Und alle Menschen, die ich kenne, die sich so intensiv mit sich beschäftigen, sind auch nicht politisch unterwegs.

Kathrin

[54:13] Ja, das erlebe ich auch. Und Jakob Schmidt, der über Achtsamkeit bei Hartmut Rosa promoviert hat und hier im Podcast im Juni war, der sagt eben auch, Gesellschaft ist mehr als aufaddierte Individuen.

Ruth:

[54:26] So ist es.

Kathrin:

[54:26] Es gibt eben gesellschaftliche Regulierungen. Wir sind in einer politisch gestalteten und gemeinsam geteilten Welt. Und es geht darum, über diese Welt, über die Verhältnisse in dieser Welt uns auseinanderzusetzen. Vielleicht zu streiten in Allianzen, da kommen wir gleich noch zu. Aber es geht nicht darum, einfach nur zu sagen, ich ziehe mich in mich zurück und da mache ich alles gut.

Ruth:

[54:45] Ja, das bietet mehr. Ja, und es ist nicht nur so, dass wir nicht nur eine Summe von Individuen sind und es ist auch nicht nur so, dass wir miteinander verbunden sind, sondern es ist so, dass wir über die Art und Weise des Miteinander-Verbundenseins nachdenken müssen und das wahrscheinlich auch gegebenenfalls verändern müssen, die Art und Weise, wie wir verbunden sind. Denn das ist sozusagen das Politische, das Ökonomische, das ist das alles. Wie tun wir miteinander? Und das zu reflektieren, Matthias Ohler, der Geschäftsführer meines Verlags, des Karl-Auer-Verlags, der hat diesen Slogan im All von sich gegeben, wir werden einander nicht los. Das stimmt. Und die Frage ist, in welcher Art und Weise werden wir einander nicht los? Was ist es, was uns zusammenhält? Und kann man das verändern? Ist das gut für uns oder nicht gut für uns? Was uns da wie genau zusammenhält? Also das ist nochmal sozusagen der Blick auf dieses Zusammenwirken, die Beziehung, die Interaktion, die Kommunikation. Wir müssen die Kommunikation anschauen, gesellschaftliche Metakommunikation, wenn Sie so möchten.

Kathrin

[55:51] Da sind wir dann auch bei einer Vision, wenn wir wollen, Und diese Art, miteinander zu streiten, ist Teil der Vision. Wir sind aber, wir hatten jetzt die Dringlichkeit, das D, wir hatten das V für Visionen und dann haben Sie noch R für Ressourcen.

Ruth:

[56:07] Genau. Das ist der Teil, den ich hinzugefügt habe. Also ich habe diese Change-Formel, wie sie früher war, ziemlich verändert. Und das eine ist, dass ich dieses R hinzugefügt habe. Also immer wenn wir uns erinnern, wozu braucht man diese ganze Formel oder wofür braucht man das alles, dann steht am Ende immer ist gleich Energie. Und die Frage ist, also ich bin unzufrieden mit einem Zustand. Ich erträume mir eine Zukunft. Ich habe eine Vorstellung, wie es ausschauen könnte, wenn es schön wäre. Dann ist doch immer noch die Frage, also wie schaffe ich das jetzt zu erreichen? Wie komme ich zu dieser Realisierung dieser Vision? Und da ist die beste Antwort, dass man mal schaut, was man schon hat. Was man nützen kann in der Umgebung, was man gut kann selber. Welche guten Erfahrungen und Erfolge man schon gehabt hat. Robert Habeck nennt das Geschichten des Gelingens. Also wo sind uns solche großen Veränderungen, große Visionen zu erreichen, wo ist uns das schon mal geglückt? Und hier so einen wirklichen, und da komme ich wieder auf diese anfangs, wie wir da gesprochen haben, über Kamergesellschaft beobachten. Und da haben wir gesagt, das ist eine Frage der Perspektiven, wo ich mich hinstelle und dafür muss ich mich selber verantwortlicher werden. Dann ist es bei den Ressourcen genauso. Also wir können uns entscheiden, dass die Welt schrecklich ist. [57:32] Und wir können uns entscheiden, immer dort hinzuschauen, wo sie schrecklich ist, wie sie schrecklich ist, warum sie schrecklich ist, was es alles nicht gibt auf dieser Welt. [57:41] Das ist eine Entscheidung, die kann man treffen. Man trifft sie wahrscheinlich aus gutem Grund. Wahrscheinlich fühlen sich Menschen auch wohl, wenn sie da immer auf diese Defizite schauen. Aber wir können uns auch entscheiden, darauf hinzuschauen, was funktioniert, was hilft uns, was nützt uns, was haben wir in uns an Kraft. Und Stärke oder auch an Potenzialen, die noch nicht da sind, was bietet uns die Umwelt oder auch im gesellschaftlich-politischen, was passiert in der Welt, das wir schon nützen können, wo sind schon andere Akteure unterwegs, wo sind die Ausnahmen auch von den schrecklichen Dingen, die Welt besteht doch nicht nur aus Trumps und Bolsonaros und Millais und Kickls und wie sie alle heißen, sondern das sind ja, man darf das nicht, nur 25 Prozent, das ist Nicht 100 Prozent. Also wir können hinschauen und uns dafür entscheiden, wir sind ja niemandem Rechenschaft schuldig. Wir können hinschauen, wo wir wollen. Und wir können mit derselben Energie, wie wir auf alles schauen, was nicht funktioniert, auf das hinschauen, was

funktioniert. Und uns hier Kraft holen. Weil der Weg zu der Vision, der braucht Kraft. Der braucht diese Energie, die wir da anstreben. [58:56] Da wird es Unwägbarkeiten geben. Da wird es Situationen geben, wo wir den Mut verlieren. All das wird es geben auf dem Weg zu einer Vision, wenn man das so ein bisschen linear sich vorstellen kann. Und dafür brauchen wir einen gepackten Rucksack mit Dingen, die uns nähern, um das einmal so zu formulieren. [59:17] Also mein Bild dafür ist, Ressourcen sind Lebens-Mittel, das, was uns am Leben hält, was wir zur Verfügung haben. Und das immer präsent zu haben, dass wir nicht ganz sozusagen nackt dastehen und dass wir nicht am Anfang stehen und dass schon so vieles da ist und dass wir hinschauen können, wo die guten Kräfte sind, wo Menschen sich schon engagieren, wo man sich anschließen kann. Und wo man also kurz zusammengefasst Zuversicht entwickeln kann, dass es uns gelingen wird, diese Vision zu erreichen. Das geht nur, wenn wir ganz bewusst auf Ressourcen schauen und uns immer nur diese Fragen stellen. Was gelingt? Was haben wir? Was arbeitet für uns? Also andere Fragen stellen, als was ist schon wieder nicht geglückt und was fehlt uns noch. Kann man sich fragen, muss man aber nicht.

Kathrin

[1:00:14] Wenn man sagt, man hat Angst und Wut als Dringlichkeitstreiber, die sind ja auch da und dass man von denen nicht überwältigt wird. Das kenne ich von mir zum Beispiel. Ich habe auch mal mit einer Transformationskollegin in der Küche gesessen, die zu mir gesagt hat, du musst handlungsfähig werden. Es hat lange gedauert, bis ich das gefunden habe. Für mich war es dann irgendwann der Podcast. Aber dass man immer wieder überwältigt wird von dieser Angst und der Größe der Aufgabe und dann sagen kann, es gibt Dinge, die gut laufen, auch wenn es in der Gegenwart vielleicht immer wieder Dinge gibt, die dann trotzdem schlechter laufen, wie so eine Europawahl, davon sich aber nicht zurückwerfen zu lassen.

Ruth

[1:00:53] Ja, absolut. Also es fällt schon manchmal schwer. Also gerade jetzt die Europawahl, die macht ja jetzt nicht gerade wirklich sehr viel Zuversicht. Aber es gibt natürlich Finnland und Norwegen und dort haben linke Kräfte gewonnen. Dort ist es nicht so. Und es gibt so vieles andere. Es gibt Frauen im Iran, die auf die Straße gehen, auch unter großen Opfern. Also es gibt vieles, was man sehen kann und wo man sagen kann, das gehört genährt und unterstützt und nicht das andere bekämpft. Ja, das muss man auch irgendwie bekämpfen. Aber dieses vor allem zu sagen, ich nähre und pflege und hege das, was gut läuft und sage nicht, naja, das gibt es eh auch, aber und dann schon wieder bei den kritischen Dingen zu sein, das nährt nur die Kräfte, die wir eigentlich nicht haben wollen. Also die Frage ist, wovon ernähren sich die und die ernähren sich ganz gut von uns.

Kathrin

[1:01:47] Und wie können wir uns nähren?

Ruth

[1:01:50] Ja, das ist das, was ich gemeint habe. Wir nähern uns zumindest, indem wir durch den Wald gehen und die nahrhaften Dinge sehen. Also wenn ich durch den Wald gehe und Hunger habe, dann wäre ich vielleicht schneller die Erdbeeren oder die, ich weiß nicht was, sehen, die ich essen kann.

Also ich wäre in der Umgebung bewusst schauen, was ich nützen kann, was ich haben kann, was mir hilft, was für mich wirkt. Also es ist einerseits ein bewusster Blick, aber auch so ein bisschen wirklich den Horizont ein bisschen weiter aufzumachen, als die Problemhypnose, die uns so eng macht in der Wahrnehmung. Also Augen auf. Ich zitiere immer diesen wunderbaren Spruch von diesem Arthur Ashe, diesem Tennisspieler, Start where you are, use what you have, do what you can. Use what you have. Also es gibt meistens, wenn wir hinschauen, ist es eh mehr, als wir denken, das wir haben, das uns zur Verfügung steht.

Kathrin

[1:02:46] Also dann haben wir jetzt von der Formel die Dringlichkeit, die Vision, die Ressourcen und dann kommt noch etwas, das fand ich auch sehr spannend, ein F für First Steps. Und die nehmen Sie aber auch auf verschiedene Ebenen. Es gibt First Steps auf der persönlichen, auf der organisationalen und auf der gesellschaftlichen Ebene. Können Sie die beschreiben?

Ruth:

[1:03:07] Ich hoffe, ich habe das Buch schon lange nicht mehr gelesen.

Kathrin

[1:03:10] Ich habe es bei mir. Ich kann erst mal aufschlagen an der Seite. Aber Sie können ja schon mal.

Ruth

[1:03:15] Also ganz generell würde ich sagen, in diesem F geht es um Strategien. Es geht darum, Strategien zu entwickeln, wie wir, und das ist jetzt so dieser richtig beratende Teil, wie wir Interventionen setzen können. Was kann man wirklich tun? Was kann ich tun? Wie kann ich mich organisieren? Das wäre der organisatorische Teil. Also wie kann ich Organisationen entweder bilden, gründen oder ihnen beitreten? Halt das Thema organisieren und sich organisieren und Organisationen schaffen für wahrscheinlich einen der wichtigsten Dreh- und Angelpunkte von gesellschaftlichen Veränderungen, weil Gesellschaft eigentlich nur mit Organisationen überhaupt kommunizieren kann. Also sicher nicht mit Menschen. Ja, sie wollten was.

Kathrin

[1:04:03] Es wäre jetzt das andere Ende von der Achtsamkeit. Statt bei mir, mit mir selber still auf dem Kissen zu sitzen, gründe ich eine Organisation, weil das ist die Art von Kommunikationsagent, der in einer Gesellschaft gebraucht wird.

Ruth:

[1:04:15] Genau, genau, genau. Also das zu bilden und oder, also das ist jetzt beides, auch Allianzen zu schmieden, zu schauen, wo gibt es, sei das jetzt Organisationen oder Initiativen, Gruppierungen,

Bewegungen, die zumindest früher hat man das so genannt, ein Stück des Weges gemeinsam gehen können. Man muss ja nicht den ganzen Weg, man kann den ganzen Weg auch nicht planen, sofern es überhaupt einen ganzen Weg gibt. [1:04:42] Und man muss auch nicht mit jemand anderem einen ganzen Weg gehen. Also man kann sagen, es gibt bestimmte Dinge, die sind uns beide wichtig. Da haben wir Common Ground, da verstehen wir uns ähnlich. Und dieses Stück, das machen wir jetzt gemeinsam. Und diese Allianzen, die trifft man ja auch immer wieder. Also was weiß ich, immer wieder hört man so Geschichten, also jetzt auch wie die Öko-Bewegung. Also in Österreich gibt es eine kleine Initiative, dass die Grünen, also in welcher Gestalt die man als Organisation, sich mit den Gewerkschaften für Bau zusammentun, weil die Bauarbeiter also wie kaum eine Berufsgruppe unter der Hitze leiden. Und da so Partikularinteressen, natürlich die Bauarbeitergewerkschaft hat sonst keine Interessen gemeinsam oder wenig mit einer Ökobewegung, aber an dem Punkt treffen sie sich und an dem Punkt kann man eine Allianz schließen und sagen, wir fordern von der Politik das und das. Dann geht es beiden gut, der Natur und dem Bauarbeiter. Und solche Allianzen zu schmieden, es gibt auch im Tourismus immer wieder diese Initiativen, wo sich Menschen zusammentun und diesen Übertourismus einfach... [1:05:56] Entstehen auch Allianzen zwischen Tourismusanbietern und Bewohnern und was da gemeinsam getan werden kann. Also das halte ich auch für wichtig und das geht aber nur, wenn ich die Augen offen halte und zu diesem Ressourcenthema nochmal zurückzugehen, zu schauen, was gibt es denn alles, was da schon unterwegs ist. Und da zu schauen, gibt es Kooperationen, Netzwerke, Plattformen, wo es diese gemeinsamen Basisinteressen gibt. Und vielleicht noch ein Gedanke, die sogenannte Linke, aber Gott sei Dank auch die Rechte, die haben alle immer das Problem, dass sie sich irgendwann total spalten. Und das hat oft mit dem zu tun, dass sie eben nicht ein Stück des Weges miteinander gehen, sondern immer davon ausgehen, also wenn wir uns zusammenschließen, dann für alles, für den ganzen Weg und so weiter. Und irgendwann passt das nicht mehr und dann zerbrechen die dran und bilden sozusagen Spin-offs oder wie immer man das nennt. Und hier von vornherein zu sagen, es gibt ein Stück, das nehmen wir und da wissen wir, da machen wir was Gutes miteinander und haben einen Common Ground und an anderen Stellen wird das nicht sein. Das halte ich für wichtig.

Kathrin

[1:07:08] Setzt eine sehr erwachsene, abgeklärte Kompromissfähigkeit voraus, oder?

Ruth:

[1:07:18] Also ja, das schadet zumindest nicht, aber ich glaube, es kann schierer Pragmatismus sein. Also dieses wirklich, was können wir voneinander haben, was uns beiden nützt und dann aber wieder loslassen. Also ich glaube, dieses Altruistische und so das Erwachsene, das ist eher, wenn man sagt, also so wie beim Heiraten, Also wir heiraten uns jetzt und durch dick und dünn und für die Ewigkeit und dann braucht man schon sehr viel guten Magen und Kompromissbereitschaft, um das aufrechtzuerhalten. Aber wenn man sagt, wir grenzen das ein auf bestimmte Themen, dann ist es schierer Pragmatismus. Ich meine, um das so zu sagen, das systemische Denken ist eine hochpragmatische Theorie. Also wie mein sehr geschätzter Lehrer Fritz Simon mal gesagt hat, wenn es wirkt, ist es ohnehin systemisch. Also es geht am Ende darum, dass es weitergeht, dass es wirkt, dass wir Dinge lebenserhaltend oder lebensentwickelnd weiter tun können. Und dazu helfen uns manchmal auch Systeme, Menschen, Organisationen, von denen man das gar nicht gedacht hätte. Und auch hier nicht zu sagen, die sind viel, mit denen reden wir nicht, weil die halte ich für nicht pragmatisch, nicht praktisch. Das bringt uns nichts.

Kathrin

[1:08:46] Sie haben aus der Formel, ich meine, ich kann mir es jetzt schon denken, nach dem, was wir gesprochen haben, aber trotzdem die Frage, Sie haben ja das R in der Formel für Ressourcen genommen. Es gab mal eine Change-Formel, da gab es ein R für Widerstand. Da müssen bestimmte Dinge, glaube ich, Dringlichkeit, Visionen und ich weiß nicht, muss größer sein als der Widerstand. Angesichts von Hochwasser, Rechtsruck und allem denke ich mir, diesen Widerstand nicht in so eine Formel reinzunehmen. Ist das entstanden, weil Sie sagen, wir gucken konsequent auf das, was uns nähert? Weil ich mich tatsächlich frage, ist das nicht auch ein bisschen Ausblenden von der Realität in so einer Formel, weil dieser Widerstand uns doch gerade immer wieder entgegentritt?

Ruth

[1:09:33] Also wie ich das Systemische gelernt habe, das war Ende der 80er Jahre in Heidelberg bei Fritz Simon Gunther Weber, da war das eine der ersten Dinge, die ich gelernt habe, dass der Begriff oder auch das Bild, das ist ein Bild, ich habe da eine Mauer und da rase ich dagegen, so ungefähr. [1:09:52] Dass dieses Bild von Widerstand ganz bestimmte Implikationen hat. Der Begriff in dem Zusammenhang kommt ja aus der Psychoanalyse und hat eine bestimmte Grundannahme, die da heißt, wenn der Patient Widerstand leistet, das heißt, nicht in die Stunden kommt oder ähnliche Dinge tut, immer dagegen ist, dann weiß der Psychoanalytiker oder die Psychoanalytikerin, Und jetzt bin ich dort, wo es weh tut und wo natürlich Widerstand ist und dann geht es also sozusagen drauf los. Und da ist schon so ein Machtverhältnis auch drinnen mitgedacht. Also Psychoanalytiker weiß ja das, jetzt ist Widerstand, daher weiß er besser als der Klient, was für ihn gut ist und was dort passiert ist. [1:10:45] Dieses Bild ist kein systemisches Bild. Und ich muss ehrlich sagen, ich komme aus der Psychoanalyse. Ich habe einen weiten Weg von der Psychoanalyse, Gruppendynamik. Also ich kenne das alles gut. Und ich war also empört. Ich muss das gleich so sagen. Ich war empört damals, wie meine Lehrer mir das gesagt haben. Und es zieht mir echt den Boden unter den Füßen weg. Weil wie kann man ohne dieses Widerstandskonzept überhaupt irgendwas verstehen? Natürlich gibt es Widerstand. Und bei den Linken natürlich die Herrschenden sind im Widerstand gegen die. Das Projekt der Rat ist im Widerstand gegen die Oben, also Widerstand aller Orten. Und ich habe dann irgendwie gesagt, wie würdet ihr dazu sagen?

[1:11:24] Und ich weiß es noch, wie heute Gunther Weber hat dann gesagt, es ist einfach eine andere Richtung, die die wollen. Und wenn man sich jetzt einmal so hernimmt und sagt, also die Bauern sind jetzt aufgestanden gegen die EU und haben sich da gewehrt und haben Widerstand geleistet gegen eine Gesetzgebung, die, also ich weiß nicht, was verbieten hätte sollen, irgendwelche Giftstoffe, dann kann man das natürlich als Widerstand beschreiben. Aber man kann auch sagen, die haben völlig andere Interessen und das sind konfliktäre Interessen und da ist nicht Widerstand. Man kann auch genauso sagen, die EU hat Widerstand gegen die Bauern. Also wer ist da jetzt wer? Aber festzustellen, dass hier unterschiedliche Interessen sind, unterschiedliche, auch Notwendigkeiten, unterschiedliche Vorstellungen, was Lebensbedingungen sind. Das sind ja auch existenzielle Ängste, die die Bauern teilweise haben. Man kann ja nicht alle immer sagen, die sind nur hörig den Chemiekonzernen. Also gibt es ja vieles, was man da... Aber ich habe also für mich damals gelernt,

wie der Gunther Weber diesen Satz gesagt hat, es ist eine andere Richtung. [1:12:32] Also das war für mich in einer Sekunde klar und ich habe damals in der Sekunde diesen Widerstandsbegriff ein für allemal begraben, weil er eben etwas mit sich trägt, das für mich jetzt aus dem Kommunikationsverständnis überhaupt keinen Sinn mehr macht, ohne dass ich Macht ununterbrochen mitdenke. [1:12:54] Und insofern habe ich mich dann entschieden, also das hat mich an der Formel von Anfang an gestört, erstens, dass dieses Widerstandskonzept da so drinnen ist, aber die Formel kommt doch aus den 60er Jahren, also da hat man das noch so gedacht, aber ich wollte die nicht mehr drinnen haben und habe mir gedacht, um was geht es wirklich? Es geht nicht darum, Widerstand zu brechen, es geht darum, Energie zu mobilisieren, und deswegen habe ich dieses R rausgenommen und durch dieses E für Energie ersetzt und das R, das drinnen geblieben ist, ist ein anderes R. Das ist eben Resources, um immer noch im Englischen zu bleiben, ist es Resources. Und also sozusagen in meiner Entwicklungsgeschichte ist es notwendig geworden, in dem Moment, wo ich Appreciative Inquiry gelernt habe und mich mit dieser ganzen positiven Psychologie, Glückspsychologie und so weiter beschäftigt habe, aber auch da ist so viel Kraft drinnen und das gehört in diese Formel hinein. Das war der Anlass.

Kathrin

[1:13:55] Das leuchtet total ein, finde ich. Und auch dieser Begriff Widerstand, also auch selber, wenn man von sich sagt, dass man Widerstand leistet, hat man natürlich auch vielleicht eine moralische Machtposition drin, anstatt zu sagen, ich möchte in eine andere Richtung gehen.

Ruth

[1:14:13] Ja, genau. Also es ist sowohl dieser Teil, ja, Aber es ist noch was anderes, weil sozusagen das Widerstandskonzept suggeriert ja nicht nur die Machtkonstellation, sondern auch, dass wer im Widerstand gegen etwas ist, mit diesem anderen etwas ununterbrochen verbunden bleibt. Also das ist die Fortsetzung einer Abhängigkeit. Also ich kann nur Widerstand gegen etwas leisten, womit ich ständig verbunden bin. Sonst brauche ich es nicht. Und das hindert mich aber daran zu sagen, ich gehe ganz andere Wege. Kann Wege gehen, Dinge tun, die mit dem überhaupt nichts zu tun haben, sondern was ganz anderes sind. Aber das Widerstandskonzept bindet einfach die eine Position, Person, wie auch immer, mit der anderen, die im Widerstand ist. Unweigerlich verketteten sich die zusammen und das macht auch so etwas. Also man kennt ja das, wie heißt dieser wunderbare Film, der Rosenkrieg, die leisten so viel Widerstand, dass sie voneinander nicht loskommen. Und ich will ja eigentlich weg von diesen Verhältnissen. Ich möchte nicht dauernd im Widerstand dagegen sein. Und daher ist das kein progressives und gutes, produktives Konzept Widerstand.

Kathrin

[1:15:25] Das leuchtet mir auch ein. Ich habe gerade gedacht, dass es sehr anspruchsvoll ist. Aber ich habe hier im Podcast einen Biobauern gehabt, Johannes Tams, der gemeinsam mit ungefähr 30 anderen Landwirten aus ganz Norddeutschland eine Hofgemeinschaft gegründet hat, die gesagt haben, wir warten nicht mehr auf die Politik. Egal was, es reicht uns eh nie. Tiere, Menschen, Böden, alle leiden in der Landwirtschaft, egal unter welcher Haltungsform. Wir machen unseren eigenen Change-Prozess. Und die haben vier Jahre einen Change-Prozess durchgezogen, bei dem niemand Nein sagen durfte, sondern immer nur, wir haben dafür noch keine Lösung.

Ruth

[1:16:02] Schön, ja.

Kathrin

[1:16:02] Und sind dazu gekommen, dass sie wirklich viele Millionen jeweils für ihre Höfe in die Hand nehmen, jetzt angebundene Milchviehhaltung. Also wir sind weit über alle Biostandards raus jetzt mit einer eigenen Meierei. Und da ist, glaube ich, genau das passiert. Während ich ihnen zugehört habe, habe ich gedacht, ah, ich glaube, das ist so ein Prozess. Der war aber auch anspruchsvoll, glaube ich, für alle Beteiligten. Und Johannes Tams hat mir dann zum Beispiel auch hier erzählt, dass er auch die eigenen Mitstreiter manchmal überzeugen musste, dass man die Dinge nicht nur fürs Papier schreibt, sondern dass man sie hinterher auch umsetzt.

Ruth

[1:16:35] Ja, ja, genau.

Kathrin:

[1:16:36] All diese Dinge, da muss man schon sehr viel Kraft, Verbundenheit, Ressourcen, also eigentlich alles, was Sie aufgezählt haben.

Ruth

[1:16:45] Ja, absolut. Es ist ein anspruchsvoller Prozess, weil er wie bei jedem Paradigmenwechsel etwas von uns verlangt, das eigentlich unmöglich ist, nämlich dass wir in einer Form denken müssen, die wir noch nicht entwickelt haben. Also wenn man sagt systemisch denken, dann denken wir zuerst immer mechanistisch, linear, technisch. Und dann müssen wir aber mit dieser Denke ausgestattet systemisch denken lernen. Und das ist ein wirklich, ich habe immer viel Respekt vor allen, die sich da einlassen drauf. Es ist wirklich schwierig und nützlich und man merkt es gar nicht und so ähnlich. Also diese Muster, wir müssen in anderen Mustern denken und leben, ohne sie noch zu haben. Das ist eine Paradoxie des Lernens, die uns leider nicht erspart bleibt, aber diese Quadratur des Kreises haben wir schon öfter mal in der Geschichte der Menschheit geschafft, werden wir wieder schaffen.

Kathrin

[1:17:49] Aber noch einmal eine Frage dann zum Ende, die Sie in Ihrem Buch eigentlich zum Anfang abhandeln, weil Sie auch gerade mechanistisch linear sagten, was ist denn der Unterschied zum systemischen Denken, beziehungsweise Sie entwickeln ja ein transformatives Veränderungsdenken, das Sie glaube ich dialektisch systemisches Denken nennen. Und wenn wir jetzt an dem Punkt sind, was braucht es dafür? Worin besteht dieses Denken, das uns das besser ermöglicht oder uns in dieser Komplexität irgendwie ein wenig kompetenter damit umgehen lässt?

Ruth

[1:18:24] Sie wissen schon, dass das eine Killerfrage ist. Mit der kann man jeden System völlig aushebeln.

Kathrin

[1:18:33] Und das zum Schluss. Ich gebe zu, es ist schwierig, aber Sie haben es selber gerade aufgebracht. Statt linear mechanistisch zu denken, müssen wir anders denken.

Ruth:

[1:18:43] Naja, ich bin ja sehr bemüht, eine Vereinfacherin und eine Anwenderin von systemischem Denken zu sein. Also ich entwickle keine Theorien, ich versuche sie zu verstehen und irgendwie verständlich weiterzugeben. Und es gibt so ein paar Punkte, wo ich sage, da würde ich mal ordentlich einen Nagel einschlagen. Also das eine, was, glaube ich, systemisches Denken ist, ist, dass es ein einziges Thema hat und das sind lebende Systeme. [1:19:14] Alles, was lebt, ist Gegenstand systemischer und auch systemtheoretischer Untersuchung. Also beginnend von den Biologen, also Maturana, Varela, die sich gefragt haben, wie funktioniert Leben? [1:19:27] Bis hin zu Gesellschaftstheoretikern oder Soziologen wie Luhmann. Also die lebenden Systeme sind wannigfaltig und können auch nicht mehr komplexer sein. Aber die Frage, was liegt allen diesen lebenden Systemen zugrunde als Lebensprozess? Wie halten sich die am Leben? Und da gibt es dann diese verschiedensten autopoyäse Konzepte und ähnliche Konzepte. Das wäre für mich systemisches Denken sozusagen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner gebracht. Es geht nur um lebende Systeme, was schwierig genug, komplex genug ist. [1:20:00] Weil sich die früheren Weltbilder ja nicht zufällig mit dem mechanistischen beschäftigt haben, weil das viel einfacher ist. Das Lineare, das ist alles planbarer und gestaltbarer, steuerbarer und vorhersehbarer. Also das wäre für mich schon so, wenn ich es so auf einen Punkt und in wenigen Sätzen sagen wollte. Und das Problem ist, dass wir aber, sagen wir mal, jetzt einmal 500 Jahre lang in einer anderen Denkschule gelebt haben. Also zumindest, sagen wir mal, seit der kopenikanischen Wende und der Delegation der Kirche als Welterklärer. Und mit dem Entstehen der Naturwissenschaft und Technik, da sind wir ja in ein Denkmuster gekommen, das ja genau, wie gerade gesagt, dass Linearität und Kausalität und Berechenbarkeit besteht. Und [1:20:57] Und damit ausgerüstet, also mit dieser Denke ausgestattet, sind wir eben auch auf lebende Systeme losgegangen. Also das wissen wir, das sind ja jetzt auch teilweise Banalitäten, dass Schulen gebaut sind, als wären Kinder Lernmaschinen und Krankenhäuser gebaut werden, als wären sie Reparaturanstalten, Werkstätten für Autos. Da ist das Knie und dort ist halt vielleicht das Getriebe. Also das hat alles dieselbe Logik. [1:21:25] Und das zu lernen, dass lebende Systeme so fundamental anders funktionieren, das ist, glaube ich, die Essenz von systemischen Denken. Und das nicht zu verwechseln, wo ist lineares, technisch-mechanistisches Denken wirklich angebracht. Nämlich bei Maschinen und bei Menschen ist das anders oder bei Organisationen ist das anders. Und ich habe immer so, wenn ich das versucht habe, jemanden zu erklären, Wenn ihr Auto kaputt ist oder ihr Fernseher kaputt ist oder ihr Mixer, Handmixer, dann gehen sie da auch nicht hin und sagen, wie geht es dir heute? Hast du schlecht geschlafen? Wie geht es dir mit deiner Frau? Hast du Sorgen über die Zukunft? Und das würde man, also ich würde das mit meinem Handmixer nicht tun. Vielleicht machen es manche, ich würde es nicht tun. Aber was wir tun auf der anderen Seite ist, dass wir in Organisationen davon reden, dass eine Führungskraft entscheidungsschwach ist und dann in die Reparaturanstalt der Weiterbildung geschickt wird. [1:22:24] Also auf der einen Seite kommt es einem so lächerlich vor, dass wir mit Maschinen nicht so

reden wie mit Menschen und Gefühle adressieren. Und auf der anderen Seite finden wir das eigentlich selbstverständlich, dass wir für lebende Systeme eine Sprache aus der Technik haben und auch die Annahmen, dass jemand funktionieren muss, dass wenn ein Mitarbeiter nicht spurt, dass er dann sozusagen repariert werden muss oder die Führungskraft, die es nicht schafft, den zum Spüren zu bringen. Also da haben wir einfach technische Bilder. Und ich finde es schon wirklich toll, wenn das unterscheidbar wird Und wir sagen können, ja, das sind zwei völlig unterschiedlich tickende Systeme und wir brauchen für beide eine angemessene Theorie und ein angemessenes Verständnis und eine angemessene Sprache auch. Das mit der KI, das löst das jetzt alles wieder irgendwie auf.

Kathrin

[1:23:15] Aber da... Lassen wir jetzt weg.

Ruth

[1:23:17] Das lassen wir jetzt weg, ja.

Kathrin

[1:23:21] Es bringt, glaube ich, auch Frieden in die Systeme rein. Wenn man so mit ihnen spricht, das hat man aus der Kindererziehung, wenn man ein Kind wie eine Lernmaschine behandelt, die wenigsten werden dann so lernen oder werden hinterher große Probleme haben, wenn sie es tun. Und es bringt Frieden. Und für unser Thema, wenn wir sagen Transformation, bringt es Raum und Freiheit, zum Beispiel seine Gefühle wahrnehmen zu dürfen, mit rein.

Ruth:

[1:23:45] Genau, genau, genau.

Kathrin

[1:23:48] Frau Seliger, dann sind wir am Ende eines wirklich intensiven Gesprächs über was braucht Transformation. Wir haben uns im Grunde genommen an einer Formel entlang gehandelt. Wir sehen, wie komplex die ist. Mir tut es sehr gut, in diese Öffnungen von Visionen und Ressourcen und First Steps hineinschauen zu können. Vielen Dank dafür.

Ruth:

[1:24:13] Ja, danke Ihnen. Es hat mir viel Spaß gemacht und ich erzähle gern von diesen Dingen. Ja, herzlichen Dank Ihnen.

Ruth:

[1:24:19] Wem das jetzt manchmal bei aller Ausführlichkeit vielleicht etwas zu schnell ging mit der Formel, weil das ja tatsächlich ziemlich komplex ist, dem sei das Buch von Ruth Seliger ans Herz gelegt und vielleicht auch ihr Seminar zum Thema Leading Transformation. Ich verlinke die Infos dazu in den Shownotes und dort findet ihr dann auch wie immer alle erwähnten Personen, Begriffe und Ereignisse. Das war also mit Ruth Selige die Juli-Ausgabe. Für den August plane ich eine Folge zu einem Thema, das mich schon ziemlich lange umtreibt. Ich würde gern sprechen über die Erschöpfung der Familien. Ich habe dazu auch eine ganz großartige Expertin gefunden. Allerdings sind wir mit dem Gesprächstermin noch nicht so ganz klar. Insofern ist der Zeitpunkt der Aussendung noch etwas unsicher und was dann das nächste Thema wird also auch. Lasst euch überraschen und bis dahin eine gute Zeit. Ja. Das war Erschöpfung statt Gelassenheit. Warum Achtsamkeit die falsche Antwort auf so ziemlich jede Frage ist. Ein Podcast von Katrin Fischer.