



Frieder Boller

## Selbstführung in stürmischen Zeiten

Änderungen

der 2., durchgesehenen Auflage 2021

Seitenzahlen entsprechen der 1. Auflage von 2020

Schwarz – bisheriger Text

Rot = neuer Text

S 44

---

*Neuer Spiegelstrich – als Nr 3*

Unter massiver AngstSpannung können Rechte, Regeln und Gewohnheiten wichtiger werden als verantwortungsbewusstes weises Vorgehen. Formalistisch, kleinlich, starrköpfig, kämpferisch versteift man sich auf sie, fordert sie ein, ändert sie oder formuliert aus der Situation heraus neue Ordnungen, Bestimmungen, Verfahrensweisen und Zuständigkeiten, um dem Druck der Situation zu entkommen. Daraus entsteht allerdings allzu häufig nicht die erhoffte belastbare Klärung und Beruhigung, sondern eine Notlösung, die sich langfristig als mangelhaft erweist.

S 87-88

---

### Unterfunktionieren

Unterfunktionierende Menschen leben im Grunde unter ihren Möglichkeiten. Sie tun sich schwer, ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen wahrzunehmen, einzusetzen und zu entfalten. Insofern tun sie weniger, als sie eigentlich könnten, oder trauen sich selbst oft nicht viel bzw. immer weniger zu. Gewichtig ist beispielsweise das «Gefühl, vor einem Berg zu stehen»; der Eindruck, dass «andere das sowieso besser können»; oder die rationalisierende Einschätzung «so schlimm ist es auch wieder nicht, dass man etwas tun müsste». In ihrer unterschwellig lähmenden Angst-Spannung neigen sie dazu, sich so zu verhalten, dass man ihnen „helfen muss“, weil sie es „nicht verstehen“, es „nicht können“, weil sie „zu langsam“ sind, „keine Ahnung haben“. Es ist einfacher und entlastet, andere für sich denken, sorgen und handeln zu lassen. Sie bitten (vor-)schnell und häufig um Rat, wenn an sich ihr eigenständiges Denken gefordert wäre. Gerne hören sie zu, sind zurückhaltend darin, sich eine eigene Meinung zu bilden, diese zu vertreten oder ihre Sichtweise einzubringen.

S 91-93

---

### Den „Tanzboden“ verlassen

Angst-Spannung, wo sie hingehört

Das bisher Gesagte macht das Dilemma klar: Je weniger ein unterfunktionierender Mensch sich selbst vertritt und Verantwortung für sich selbst wahrnimmt, desto mehr übernimmt der

überfunktionierende Teil des Beziehungssystems dessen Aufgabe und Verantwortung. Übrigens halten dabei beide Seiten die überfunktionierende Person für reifer, stabiler und gesünder als die Unterfunktionierende. Das ist ein Trugschluss, weil Überfunktionierende und Unterfunktionierende sich gegenseitig bedingen, ja brauchen – und es den einen ohne den anderen nicht gäbe.

Die Frage ist, wie entkommt man diesem Dilemma, das einem Teufelskreis gleichen kann? Wie kann man aus diesem asymmetrischen Beziehungstanz aussteigen, den „Tanzboden“ verlassen?

### **Als überfunktionierende Person den Tanzboden verlassen**

Als überfunktionierende Person den Tanzboden verlassen zu wollen kommt in der Regel durch die Einsicht: „Ich mach mich kaputt! Es wird mir zu viel. So geht es nicht weiter.“ „Ich kann nicht mehr! Ich steige aus. Du musst sehen, wie du zurechtkommst.“ Bewusst wird es einem vielleicht durch gründliche Selbstreflexion. Oder man ist einfach müde geworden, mit den Kräften am Ende, ist krank geworden. Oder die starke Sehnsucht nach einer anderen Art zu leben hat einen erfasst – wodurch auch immer.

Grundlegend ist, den gegebenen Tanz mit seinen Bewegungen anhand konkreter Situationen zu reflektieren und von daher Übungsschritte zum Aussteigen zu definieren. Dazu gehört auch, sich auf die voraussichtlich damit einhergehenden Angst-Spannungen einzustellen. Unterfunktionierende sind ob solch ungewohnter Reaktionen völlig perplex. „Es lief doch alles gut! Warum ging es jetzt schief?“ Verunsichert verstehen sie die Welt nicht mehr. Das gewohnte Gleichgewicht ihres Beziehungssystems gerät völlig durcheinander. Ihr Angst-Spannungs-Pegel steigt deutlich angesichts der Herausforderung, jetzt mehr Verantwortung und Initiative übernehmen zu sollen.

Um wirksam und nachhaltig aus dem Beziehungstanz auszusteigen, stehen Überfunktionierende vor der Herausforderung, Angst-Spannung anstatt Verantwortung zu „delegieren“. Die Versuchung ist, Aufgaben und Verantwortungen abzugeben, aber weiterhin sehr besorgt zu sein, ob das auch klappt, und gewissermaßen doch in Alarmbereitschaft zu bleiben, um notfalls einspringen zu können. Aufgaben abgeben ist eines, aber die Nagelprobe besteht darin, die Angst-Spannung dem zu überlassen, dem sie gehört: dem Unterfunktionierenden. Das gelingt nur, indem man lernt, die eigene Angst-Spannung zu beherrschen, auszuhalten, loszulassen. Es gilt, der Versuchung zu widerstehen, den oder die anderen in irgendeiner Weise retten zu wollen, wenn es anders läuft, als man sich das selbst vorstellt. Das bedeutet, den oder die anderen machen lassen! Und eventuell dabei zusehen, wie er oder sie es anders macht als man selbst, Fehler macht oder an der Aufgabe scheitert.

Eine heilsame, aber vielleicht nicht ganz einfache, Übung für einen Überfunktionierenden kann beispielsweise darin bestehen, den „Tanzpartner“ oder eine andere vertraute Person selbst um Unterstützung in der Einübung der neuen Schritte zu bitten. „Bitte sag mir, wenn ich wieder zu viel mache!“

(Vorgezogen von S 94:.) Sich zurückzunehmen, bei sich selbst zu bleiben und dem anderen nicht nur Aufgaben und Verantwortung, sondern vor allem die entstehende Angst-Spannung zuzumuten, ist der Schlüssel, um den asymmetrischen Beziehungstanz zu beenden. Solche Schritte zu wagen heißt, selbstdifferenziertes Verhalten einzuüben.

### **Als unterfunktionierende Person den Tanzboden verlassen**

Für eine unterfunktionierende Person kommt der Wunsch, den Tanzboden verlassen zu wollen weniger durch akuten Leidensdruck, sondern vielleicht durch - nicht unbedingt selbstgewählte - veränderte Lebensumstände, Beziehungen, eine neue Arbeitssituation, durch eine aufkeimende Sehnsucht, durch einen wie auch immer gewirkten Wunsch nach größerer Eigenständigkeit und

Selbstverantwortung. Modell steht die entwicklungspsychologisch bedingte Ablösung Jugendlicher von Eltern.

Entsprechende Schritte zu wagen bedeutet, für sich selbst zu definieren, was und wie anders werden soll. Das mag damit beginnen zu klären was ich nicht mehr möchte und wie ich es mir wünsche. Wie kann in einer konkreten Situation meine selbstbestimmte Haltung und selbstverantwortliches Verhalten aussehen? Und wie grenze ich mich ab gegen eingeschlossene Bevormundung, den „goldenen Käfig“ oder Grenzüberschreitungen? Was stärkt mein Gefühl, eigenständig zu sein und wie handhabe ich die damit verbundene Angstspannung?

Schritte, Motivation und Kraft, den Tanzboden zu verlassen, können auch gesucht, ausgelöst und unterstützt werden durch sportlich-körperliche Bewegung und Aktivitäten, die einem ein neues Gespür für den eigenen Körper und Selbstbewusstsein vermitteln. Auch geistlich-spirituelle Erfahrungen und Übungen können hier unterstützend wirken.

Realistisch handhabbare Schritte zu wagen und um mit den damit einhergehenden Angstspannungen umzugehen erfordert Anstrengung und langen Atem. Sich dafür Unterstützung zu suchen von einer Person meines Vertrauens, aber möglichst nicht von der „Tanzpartnerin“ ist kein Unterfunktionieren, sondern selbstdifferenziertes Verhalten.

### **Aussteigen hat seinen Preis**

Grundsätzlich können beiden Seiten die Initiative ...

S 94

---

~~Sich zurückzunehmen, bei sich selbst zu bleiben und dem anderen nicht nur Aufgaben und Verantwortung, sondern vor allem die entstehende Angst Spannung zuzumuten, ist der Schlüssel, um den asymmetrischen Beziehungstanz zu beenden. Solche Schritte zu wagen heißt, selbstdifferenziertes Verhalten einzuüben. (Absatz ist vorgezogen und hier gelöscht)~~

S 114

---

*Das Zitat am Ende der Seite ist bei identischer Fußnote ersetzt durch:*

Der Religionsphilosoph René Girard sieht in der Bibel den einzigen religiösen Text, der die Unschuld des Opfers anerkennt und uns damit die Möglichkeit nimmt, Konflikte mit Gewalt zu lösen. Girard ist überzeugt: „Wenn Sie innerhalb einer nichtgewalttätigen Religion leben, müssen Sie auf Gewalt verzichten, und zwar freiwillig, was sehr viel schwieriger ist. Je weniger unsere Institutionen auf Gewalt beruhen, desto weniger scheinen sie uns vor unserer eigenen Gewalt zu beschützen. Das heißt, wir können uns nur noch selbst anklagen: Die Gewalt, die wir ausüben, ist unsere Gewalt. Und von nichts anderem spricht das Christentum. Es entlastet uns nicht. Es spricht über die Ursünde der Gewalt und unsere gegenwärtigen Sünden. Natürlich scheitern wir immer wieder an der Gewalt, aber deshalb brauchen wir das Christentum ja. Das Christentum ist ein unvermeidliches Wagnis und ersetzt den Sündenbock der archaischen Religion. Es ist ein Ersatz des Ersatzes.“