



# DEM BERUFLICHEN LEBENSFADEN AUF DER SPUR

Mit Monika Schaffner aus Hilterfingen am Golzernsee

Monika habe ich im Herbst 2015 im Rahmen einer beruflichen Standortbestimmung während drei Tagen begleitet. Um auf ihre berufliche und persönliche Entwicklung zurückzublicken, fahren wir fast zwei Jahre später gemeinsam vom Thunersee auf die Alp Golzern. Bereits auf der Autofahrt beginnt sie zu erzählen. «Als ich damals das Seminarangebot «Der Ruf der Berge» gesehen habe, war ich schon mitten im Loslösungsprozess drin. Lösen aus alten Strukturen, die nicht mehr stimmten. Der erste Schritt war, dass ich mich aus meiner Partnerschaft gelöst habe, und das hat dann einen Wohnortswchsel nach sich gezogen. In dieser Zeit bin ich Deinem Angebot begegnet. Das hat mich interessiert, weil es auf Führungskräfte ausgerichtet war. Ich habe dann aber den Flyer wieder weggelegt. Doch eines Morgens war klar: Diese Gelegenheit wollte ich wahrnehmen, den Fragen nach meinem

Führungsverständnis und meinen Ressourcen auf die Spur zu kommen.» Auf die Frage, ob sie denn zu diesem Zeitpunkt eine Führungsrolle innehatte, erzählt sie mir die Geschichte, dass sie bei einer internen Neubesetzung von Führungspositionen in ihrem Betrieb gleich zweimal nicht berücksichtigt worden war, während mehrere ihrer männlichen Kollegen quasi über Nacht in die Gunst kamen. Diese Erfahrung habe sie motiviert, sich mit diesem Thema zu befassen.

Wir nehmen die Seilbahn hoch auf die Golzern. Das Sonnenlicht und der für diese Alp so typisch würzige Duft empfängt uns auf eine liebevolle Art und Weise. Wir schlendern zum Alphaus, kochen Kaffee und Tee, sitzen an die Sonne, und Monika erzählt von ihrem beruflichen Anliegen: «Ich möchte gleichberechtigt mitreden, ich möchte, dass meine Stimme gehört und angehört wird, weil ich weiss, dass ich etwas zu sagen habe.





Das nicht mitreden können beziehungsweise nicht angehört werden war auf die Dauer schmerzhaft. In einem hierarchischen System muss ich mich zuerst nach oben arbeiten, wenn ich zur Mitgestaltung ermächtigt sein will.»

Im gemeinsamen Austausch entsteht ein Bild und es wird klar, dass sich ihr Führungsverständnis, welches sich da herausbildet, offensichtlich von gängigen Führungsbildern in patriarchalen Hierarchien unterscheidet. «Das, was jetzt gerade in diesem Gespräch auftaucht, ist für mich neu. Vielleicht ist es tatsächlich ein weiblich geprägtes Bild von Führung. Also nicht ein hierarchisch von oben herunter Führen, sondern die Perspektive, Führung als etwas Verbindendes zu verstehen. Im Zentrum stehend dafür sorgen, dass die Fäden geknüpft sind und lebendig miteinander funktionieren. Das ist ein ganz anderes Verständnis, aber letztendlich geht es ebenso darum, gemeinsam ein Ziel zu erreichen oder ein Projekt erfolgreich zu verwirklichen. Ich möchte das Weibliche in die Führung einfließen lassen. Da gibt es aber noch wenige Vorbilder, Theorien und Modelle und es ist im Moment eher noch ein Experimentieren.»

Mittlerweile ertönt aus der Ferne die Glocke der Golzern Kapelle und schweigend sitzen wir an der Sonne und lauschen den Glockenklängen, die sich mit den vielfältigen Klängen der Kuhglocken vermischen.

«Es fühlt sich an wie ein Aufruf des Lebens, mir als Frau treu zu bleiben. «Verbieg dich nicht, damit du ins herkömmliche System hineinpasst, sondern versuche deine weiblichen Denkweisen und Aspekte auch in der Führung zu leben.» Viele Stellenausschreibungen haben mich in der Zwischenzeit angesprochen, weil sie inhaltlich in die Richtung zielen, in die ich gerne gehen möchte, sei es in der Entwicklungszusammenarbeit oder auch in einem spannenden Bereich in der Schweiz. Aber die Vorstellung, mich wieder in ein solches System, in eine Hierarchie einordnen zu müssen, wo oben jemand bestimmt was unten ausgeführt wird, hat mir zutiefst widerstrebt. Und wahrscheinlich hätte ich gar keinen Platz gefunden, der dem entspricht, was ich jetzt erfahren und entfalten möchte. Als Selbstständigerwerbende ermögele ich mir die Freiheit mitreden zu können, ohne mich dieser Struktur unterordnen zu müssen. Ich glaube, dass es mir gelingen wird, in dieser Rolle längerfristig genau diese Erfahrungen zu machen, als freies Element.»

Wenn ich Monika so zuhöre, kommen mir viele Gedanken und Erinnerungen hoch. Es sind persönliche Gedanken und Erfahrungen zu den vielfältigen Gesichtern von Führung. Unsere gängige Führungslandschaft, die immer noch stark geprägt ist von oben und unten, von Dominanz und Gehorsam. Eine Form, die ich jahrelang während meiner Militärzeit gelernt und gelehrt habe. Demgegenüber ein Bild von Führung, welches ich im Rahmen meiner Weiterbildungen in der Natur im

erlebnispädagogischen und vor allem naturtherapeutischen Kontext kennen- und lieben gelernt habe. Ein wahrnehmen-des Schauen auf «das, was ist und das, was sich zeigt». Das Beachten von Zeichen und Ressourcen und insbesondere die bedingungslose Ermächtigung des Gegenübers. Eine Führung, basierend auf Augenhöhe und Resonanz und nicht auf «Basta» oder «Ausführen Marsch!»

Mittlerweile ist die Mittagssonne hoch über die noch schneebedeckten Gipfel gestiegen. Wir schauen zu dem eigenartig runden, von dunkelgrünen Tannen bewachsenen Hügel vor uns. Ich frage Monika, was denn rückblickend betrachtet, damals vor eineinhalb Jahren im Geschel geschehen sei. Welche Botschaften und Impulse die Natur ihr damals mit auf den Weg gegeben habe. «In dieser Zeit war ich noch unsicher, und ich fühlte mich noch nicht ermächtigt, hatte noch nicht den Mut, aufzubrechen. Der Weitblick, den ich von diesem Platz aus hatte, war wichtig. Ich war sehr suchend, in welche Richtung es gehen könnte. Der Nebel, der damals dann und wann aufzog und mich «blind» machte, konfrontierte mich mit dem Ungewissen, dem Unwissen und der Angst vor dem Aufbrechen. Heute stehe ich an einem anderen Ort. Jetzt habe ich einen weiteren Blick. Nebst dem Weitblick hat mich damals auch das Wasser berührt. Es hat ja drei Tage lang stark geregnet und auf der anderen Talseite waren diese Bergbäche und der Wasserfall. Im Rücken das Feuer und mein Blick beim Wasser. Immer wieder habe ich dorthin geschaut, und das Wasser hat mir Vertrauen gegeben, loslassen zu können. Das Wasser fließt einfach talwärts, und es fließt immer weiter, und diesem Wasser passiert nichts. Es fließt am *richtigä Ort dürä, es cha gar nid andersch*... Das hat

mich damals sehr beruhigt, hat mir Vertrauen gegeben und mich ermutigt.» Wegen des Regens bekam in den drei Tagen auf dem Geschel das Feuer und das Hüten des Feuers eine zentrale Rolle. Zu diesem Thema erzählt mir Monika folgende Geschichte: «Im Rahmen von Schwitzhüttenritualen bin ich zu der Rolle der Feuerhüterin gekommen. In dieser Rolle fühle ich mich ganz in der Kraft und am richtigen Platz, um mit meinen Fähigkeiten und Kompetenzen zu wirken. In diesen Zeiten am Feuer wurde mir bewusst, dass ich genau diese Kraft auch in meinem Berufsleben ausleben und diese Rolle auf das berufliche Wirken übertragen möchte. Der Punkt im Zentrum des Kreises in meinem Logo symbolisiert diesen Aspekt der Feuerhüterin. Genauso möchte ich das Feuer in einem Projekt hüten und die Menschen im Schutze des Feuers zusammenbringen.» «In diesen Ritualen ist mir die Wichtigkeit dieser Funktion bewusst geworden. Jemand, der draussen das Feuer hütet, damit in der Schwitzhütte die Menschen ihre Erfahrung machen können. Es ist ein Raum der Transformation, der dann entsteht,

**«Die neue Wissenschaft, die sich gegenwärtig herausbildet und deren integrale Bestandteile unter anderem die Chaos-Theorie und die feministischen Forschungen sind, zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass hier – erstmals in der Geschichte – das Augenmerk mehr auf Beziehungen denn auf Hierarchien gelegt wird.»**

RIANE EISLER IN «KELCH UND SCHWERT»

und ich hüte einen wichtigen Teil dieser Transformationskraft. So sehe ich auch meine Arbeit in Projekten. Meine Aufmerksamkeit ist bei der Transformationskraft, bei der Energie, die dafür sorgt, dass sich das Projekt in eine gewünschte Richtung entwickelt und sich entfalten kann. Und dass die Menschen, die am Projekt beteiligt sind, ihre individuellen Stärken möglichst gut zugunsten des Ganzen einbringen können.»

Wenn sie so ins Sprudeln kommt, strahlt ihr ganzes Wesen und sie fügt lachend hinzu: «Und die Projekte, die mich längerfristig wirklich interessieren, sind Transformationsprojekte hin in eine neue Welt. Jetzt bin ich am Üben und am Entdecken von Wirkungsmöglichkeiten und Wirkungsformen.»

Im weiteren Gespräch entwickelt sich ein visionäres Idealbild der gemeinsamen Führung. Nicht nur eine Person, die führt, sondern mindestens zwei Personen, die in der Lage sind, weibliche und männliche Aspekte gemeinsam zu verkörpern, als komplementäre Kräfte, die zu einem Ganzen werden. Wir essen beim Alphaus noch etwas Kleines und machen uns dann auf den Weg. Ohne klares Ziel, aber mit der Absicht, Kraft zu schöpfen für die nächsten Schritte und mit der Offenheit, uns leiten zu lassen von den Zeichen der Natur. Wir überqueren den Seebach, schlendern an der Kapelle vorbei in Richtung Geschel, lassen uns verzaubern von der besonderen Atmosphäre dieses Sonnentages. Die Luft ist bereits schön warm, und die blühenden Alpenblumen verströmen grosszügig ihre Schönheit. Oben angekommen zieht es Monika auf die Rückseite des Hügelzuges, wo der Blick auf die Weite des Maderanertals und auf die mächtigen Berge des Oberalpstocks und des Bristens frei wird. Auf einem Felsvorsprung, auf dem normalerweise

die Gämsen sitzen, lässt sie sich nieder. Im Rücken ein paar kräftige Tannen, die seit vielen Jahren diesen Platz hüten und eine schützende Geborgenheit ausstrahlen. Sie lässt den Blick in die Weite schweifen und nimmt die ganz besondere Qualität dieses Platzes tief in sich auf. Langsam beginnt sie zu strahlen und in ihrer sprudelnd lebendigen Art beschreibt sie, wie es ihr an diesem Platz ergeht: «Ich realisiere, wie mir dieses Lebensgefühl gerade jetzt riesig Freude bereitet. Diese Weite, verbunden mit dem Nichtwissen, wie es weitergeht. Es verbindet mich mit einer unbändigen und auch verspielten Freude. Einem grossen Freiheitsgefühl. Ganz im Gegensatz zu der Erfahrung «man versorgt mich irgendwo, wo ich gar nicht sein möchte.» Ich schaue auch hier wieder auf einen Bach am gegenüberliegenden Hang. Damals, vor eineinhalb Jahren, hat mir diese Ungewissheit ja Angst gemacht. Schon damals haben mir die Tannen aber gesagt «Du bist geschützt, wir halten dich, dir kann nichts passieren», und heute stehe ich an einem anderen Ort. Ich bin erfüllt von Tatendrang und habe Freude an diesem offenen Raum von Möglichkeiten! Am liebsten würde ich jetzt abheben und in diesen Raum hineinsegeln.»

Ganz offensichtlich ist sie bewegt von diesen Eindrücken. Sie lacht und bewegt ihre Arme, als wenn sie tatsächlich gleich abheben würde. Als sie wieder zur Ruhe kommt, fügt sie hinzu: «Ich gebe mir die Erlaubnis, dorthin zu gehen, wo ICH gerne hin möchte. Dorthin, wo es mich hinzieht und nicht irgendjemandem folgen zu müssen, der meint, dieser oder jener Platz sei jetzt für mich gut.

Oh ja, da hocken noch viele innere Stimmen, die kritisieren und sagen: «Aber du musst doch folgen», und «darfst du

das wirklich», oder «brauchst du wirklich wieder eine Extrawurst...» Es ist etwas Wildes, das da gelebt sein möchte, mit allen Konsequenzen, die es mit sich zieht, wenn man sich fürs Wildsein entscheidet.»

Sie holt tief Luft und lacht herzlich: «Huiuiui, mein katholischer Hintergrund meldet sich! Ich wäre vorhin noch fast in die Kapelle, aber sie sah so verschlossen aus. Das ist heute offenbar nicht auf dem Programm.» Schmunzelnd erwähne ich, dass das Katholische natürlich auch an diesen Ort gehört, und wir lachen beide herzlich in die Weite des Maderanertals. Wir sitzen auf diesem Felsvorsprung, und der warme Aufwind bringt Bewegung in die schweren, weit ausladenden Tannenäste.

Nach einer Zeit des Schweigens nehme ich den Faden wieder auf: «Angenommen, du würdest dir dieses Wilde noch mehr erlauben, was würde denn das bedeuten, welche Räume würden sich öffnen?» Nach einer kurzen Pause antwortet sie: «Zum einen wird eine ungeheure Lebensenergie freigesetzt, eine Lebensfreude. Fast ein wildes Jauchzen: Jetzt gehts los. Endlich sind wir Kräfte befreit!» Ihr ganzer Körper hebt tatsächlich fast ab, als sie das mit viel Energie in der Stimme sagt. «Aber», ergänzt sie nach einer kurzen Pause, «die andere Seite ist sehr unberechenbar, und da kommt eine Angst hinzu. Was passiert dann mit mir? Es kommen Bedenken und die Frage, ob ich einen Teil meiner potenziellen Kunden verlieren würde. Ich muss doch in diesen Rahmen passen, sonst mache ich den Leuten Angst. Da meldet sich eine Angst, dass, wenn ich aus diesem Rahmen falle, für mich nicht mehr gesorgt ist. Wahrscheinlich ist das eine universelle Urangst, der Grund, warum das Wilde

**«Meine Aufmerksamkeit ist bei der Transformationskraft, bei der Energie, die dafür sorgt, dass sich das Projekt in eine gewünschte Richtung entwickelt und sich entfalten kann. Und dass die Menschen, die am Projekt beteiligt sind, ihre individuellen Stärken möglichst gut zugunsten des Ganzen einbringen können.»**

MONIKA SCHAFFNER

so begrenzt gelebt wird. Die Angst, verurteilt, ausgestossen, geächtet oder gar auf dem Scheiterhaufen verbrannt zu werden.» Ihr Blick ist an die Felskante geheftet, wo sich dahinter der Abgrund in die Tiefe des Tales öffnet. «Hier an diesem Platz hat es beides. Das Potenzial abzuheben und auch die Gefahr, ins Leere zu stürzen.»

Es scheint, als wenn die kurze Pause die entsteht, ihr just in dem Moment eine wesentliche Erkenntnis schenkt. «Es braucht einen guten Boden», sie schlägt mit ihren Handflächen auf den von der Sonne aufgeheizten Felsen und wiederholt nochmals: «Es braucht einen Boden. Wenn ich wild sein und abheben will, brauche ich einen guten Boden! Es braucht einen Weg, in dem das Wilde sein darf und der Boden dennoch nicht verloren geht. Das heisst, es braucht auch Sicherheiten und immer wieder einen Rahmen, und das ist wichtig.» Wir lassen diese Erkenntnis wirken, unterhalten uns noch kurz über die besondere Qualität dieses Naturplatzes und entschliessen uns, den Weg in Richtung See unter die Füsse zu nehmen. Sogar im lichten





Tannenwald ist es mittlerweile heiss geworden, und das kühle Nass lädt zu einem Bad ein. Welch ein Kontrast, vom luftig, heissen Felsvorsprung, auf die andere Seite des Hügelzuges an den kühlen, erdigen See. Nach einem kurzen «Schwumm» sitzt Monika nachdenklich am Ufer und beginnt nochmals zu erzählen: «Im Moment, in dieser Zeit kippe ich immer mal wieder hin und her zwischen zwei Seiten von mir. Auf der einen kann ich verantwortungsvoll meinen Weg gehen und auf der anderen Seite taucht ein Gefühl von Minderwertigkeit und Zweifel auf. Ich merke gerade, dass wenn ich die Wildheit, die mir da oben im Wind und in der Weite begegnet ist, zulassen kann, dann öffnet das etwas in meinem Körper genau dort, wo dieses Gefühl von Minderwertigkeit hockt. Es ist dieser Klumpen im Zwerchfell, wo ich «das Opfer der Umstände» wahrnehme. Das gehört alles zusammen, hockt innerlich alles am gleichen Ort. Wenn ich das Wilde zulasse, ist es ein Ja zu mir und ein Ja zum Leben und ich stehe in die Verantwortung. Das hat alles ganz viel mit Freude zu tun!»

«Was hat denn diese Bewegung vom Platz da oben beim Felsen hin zum See und das Baden jetzt ausgemacht?», frage ich. «Es ist, als ob der Platz oben mich mit meiner Aktivität und Verantwortung in der Welt verbindet und der Platz hier unten mit meinem Innern. Etwas Komplementäres, beides ist wichtig und beides gehört zusammen.» Sie bewegt ihre Hände sanft im Wasser hin und her und denkt laut weiter: «Das Wasser hat mich vorhin richtiggehend gerufen. Am liebsten wäre ich runtergerannt und reingesprungen! Das Bad in diesem wunderbaren Wasser hat mich wieder daran erinnert, dass ich aufgehoben bin und vertrauensvoll loslassen kann. Auch als Gegenpol

zum Aktivsein und Verantwortung übernehmen. Hier kann ich auftanken. Vielleicht sind es auch meine männlichen und weiblichen Anteile, die beide genährt sein wollen und gleich wichtig sind, damit ich wirklich in der Kraft bin. Jetzt fühle ich mich ganz in meinem Körper.»

**«Die innere und die äussere Natur hören und verstehen zu lernen oder mehr noch: Die innere *durch* die äussere Natur zu begreifen, erscheint als Voraussetzung für ein gelingendes Leben. (...) *Höre in dich hinein!* und *Höre auf die Natur!* werden auf diese Weise zu zwei komplementären Imperativen, die in *einer* Haltung und Handlung verschmelzen können.»**

HARTMUT ROSA