Freiburger Institut für Persönlichkeitsdidaktik

Institut
Dr. Röckelein

MITTEN IN DER SPANNUNG:
LEBEN, GESTALTEN, FÜHREN

Die Paradoxie des Lebendigen

Es gibt Gedanken, die begleiten mich in meiner Arbeit als Coach nicht einfach als Ideen, sondern als Orte – Orte, die ich immer wieder betrete und die mich jedes Mal neu herausfordern. Einer dieser Gedanken lautet: Leben, gestalten, führen – ohne die Ambivalenz aufzulösen.

Was mir zunächst wie ein Widerspruch erschien, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als Weg: Nicht gegen das Paradoxe anzukämpfen, sondern mitten in der Spannung lebendig zu bleiben. Nicht auszuweichen, nicht zu fliehen, sondern innezuhalten, auszuhalten und zu bezeugen. Und aus genau dieser Tiefe heraus zu handeln – einer Tiefe, die jenseits von Emotionen liegt.

Diese Tiefe nenne ich „innere Haltung“.

Lebendigkeit jenseits der Affekte

Wenn ich von innerer Haltung spreche, meine ich nicht Gesinnung oder Moral, und auch keine bloße emotionale Regung. Es ist etwas, das tiefer liegt – hinter affektiven Reaktionen, jenseits von Stimmung und Impuls. Es ist ein innerer Ruhepol, ein stiller Referenzpunkt.

Eine Quelle, die nicht reagiert, sondern trägt. Eine Präsenz, die nicht sofort antwortet, sondern zuerst wahrnimmt. Wer aus dieser Haltung lebt, gestaltet und führt ist nicht verwickelt in Emotionen oder Konzepten, sondern lebt, gestaltet und führt in bewusster Bezogenheit.

Diese Haltung ist nicht neutral, doch sie ist nicht mehr Teil des Reiz-Reaktions-Spiels. Sie ist konstruktiv, schöpferisch, verbindend und kraftvoll still. Gerade in Zeiten, in denen alles andere ins Schwanken gerät, wird sie zum Zentrum.

„Die innere Haltung ist das Fundament jeder nachhaltigen Führung.“
– Reinhard K. Sprenger

„Transformation beginnt im Erkennen des eigenen Nicht-Wissens.“
– Otto Scharmer

Lebendigkeit ist kein Plan – sie zeigt sich

Wir sind es gewohnt, Leben als etwas zu betrachten, das sich planen, steuern und optimieren lässt. Doch das Leben, das sich in Kontrolle erschöpft, ist nicht lebendig – es ist eingefroren, erstarrt, in gewisser Weise tot.

Wahre Lebendigkeit entfaltet sich nicht durch Tun allein, sondern durch unser Dasein – in jedem Moment, in jeder Begegnung, in jedem Handeln, das sich nicht auf Funktion reduziert. Leben, gestalten, führen heißt demnach: sich vom Leben selbst gestalten und führen zu lassen.

Es bedeutet, sich berühren zu lassen, sich wandeln zu lassen, sich führen zu lassen von etwas, das größer ist als das eigene Bild vom Leben – jenseits der Emotionen, Bedürfnisse und Vorstellungen.
Diese Haltung verlangt Mut. Mut, Sicherheit aufzugeben, um Lebendigkeit zu gewinnen.

Ambivalenzen sind keine Fehler – sie sind Wirklichkeit

In meiner Arbeit begegne ich häufig dem Impuls, Spannungen und Unklarheiten auflösen zu wollen. Gegensätze, Mehrdeutigkeit, Unschärfen – all das erscheint vielen als störend, als Fehler im System.

Doch vielleicht ist das Gegenteil wahr: Vielleicht sind es genau diese Spannungen, die einen Raum lebendig halten. Vielleicht ist Reife nicht das Resultat von Eindeutigkeit, sondern die Fähigkeit, Ambiguität auszuhalten, ohne sich zu verlieren.

Und genau hier zeigt sich Führung: Nicht als Beherrschung von Komplexität, sondern als Bewohnung eines Zwischenraums. In diesem Zwischenraum treten Spannungsfelder hervor, die sich nicht entscheiden lassen – und dennoch jeden Tag gehalten werden müssen.

„Der Gegensatz von zwei Wahrheiten ist oft tiefer als der Gegensatz von Irrtum und Wahrheit.“
– Alfred North Whitehead

Zwischen den Polen: Wo Führung heute wächst

Führung ist heute mehr als technische Kompetenz. Sie verlangt innere Reife und Bewusstheit. Sie findet inmitten von Polaritäten statt, die sich nicht auflösen lassen – und gerade darin lebendig sind.

Diese Spannungen sind kein Fehler im System, sondern Teil des Systems. Sie zu halten ist keine Schwäche, sondern höchste Kunst - sich in ihnen zu bewegen und zu oszillieren fast schon Lebenskunst.

Jeder, der führt, lebt mit Spannungen, die nicht einfach entschieden, sondern gehalten werden müssen.

Einige Beispiele:
Sprechen und Zuhören gehören zusammen. Worte geben Orientierung und Klarheit, doch ohne bewusstes Schweigen, das Raum für Reflexion schafft, bleibt das Verständnis oberflächlich. Nur wer zuhört und tiefer versteht, kann wirklich führen.

Ebenso gehören Empathie und Zuständigkeit zusammen. Nähe schafft Vertrauen – die Basis für Wachstum. Doch Vertrauen allein reicht nicht: Führung braucht auch klare Ansprüche und den Willen zur Übernahme von Zuständigkeiten.

Macht heißt nicht nur entscheiden, sondern auch loslassen. Führung bedeutet, mutig dort einzugreifen, wo es nötig ist, und gleichzeitig andere zu befähigen, eigenständig Verantwortung zu übernehmen. So entsteht ein Klima, in dem Menschen und ihre kraftvolle Lebendigkeit sich entfalten.

Ebenso wichtig: Vision und Umsetzung gehören zusammen. Große Ideen geben Orientierung, doch ohne konkretes Handeln bleiben sie leer. Erfolgreiche Führung behält die große Perspektive im Blick und handelt zugleich pragmatisch.

Wissen und Neugier sind ein Duo. Expertenwissen ist wertvoll, doch Offenheit und Lernbereitschaft halten Organisationen lebendig.

Beständigkeit und Flexibilität brauchen einander. Klare Strukturen schaffen Sicherheit, doch sie müssen mit der Fähigkeit zur schnellen Anpassung verbunden sein. Vertrauen ist dafür die Grundlage.

Intuition und Daten sind keine Gegensätze, sondern ergänzen sich. Der Bauch spürt oft, was wichtig ist, doch fundierte Entscheidungen basieren auf geprüften Fakten. Dieses Zusammenspiel macht Führung handlungsfähig.

Offenheit verlangt Ehrlichkeit, aber auch Mitgefühl. Klarheit bedeutet nicht Härte, sondern respektvolle, direkte Kommunikation.

Menschen brauchen Freiraum für Eigenverantwortung – und Rückhalt, wenn sie ihn brauchen.
Gute Führung schafft beides.

Schließlich zählt Vitalität mehr als Perfektion. Warten auf das perfekte Ergebnis lähmt. Mut heißt, anzufangen, auch wenn der Weg unvollkommen ist. So entsteht Entwicklung.

In all diesen Spannungen liegt die Kraft wirksamer Führung: Nicht das Festhalten an einer Seite, sondern das bewusste Verbinden und Halten von Gegensätzen öffnet Raum für Wachstum und Lebendigkeit – für Menschen und Unternehmen.

Diese Spannungen sind kein Hindernis – sie sind der eigentliche Ort, an dem Führung geschieht.
Nicht außerhalb, sondern genau mittendrin.

Die innere Haltung wirkt – nicht das Tool

Wenn Systeme ins Wanken geraten, steigt oft das Bedürfnis nach Werkzeugen, Methoden und Plänen. Doch was wirklich trägt, ist nicht das Werkzeug, sondern die Person selbst – mit ihrer Haltung.

Die Person und ihre Haltung sind die wirksamste Intervention. Für mich ist dieser Satz mehr als ein Coaching-Prinzip. Er ist eine Lebenshaltung.

In Situationen ohne einfache Antworten braucht es Menschen, die nicht sofort reagieren, sondern präsent bleiben. Die Widersprüche nicht managen, sondern verkörpern. Die nicht steuern, sondern begleiten.

Eine Führungskraft, die mit sich selbst und ihrer Präsenz verbunden ist, wirkt anders. Ihre Entscheidungen sind vielleicht nicht immer „richtig" im technischen Sinne, doch sie sind oftmals stimmig. Ihre Worte nicht immer bequem, doch sie tragen. Ihre Präsenz verändert den Raum, in dem andere handeln.

Beziehung ist Vertrauen – nicht Kontrolle

In Zeiten zunehmender Unsicherheit wächst der Ruf nach Kontrolle, Regeln und Sicherheiten. Doch Kontrolle ersetzt nicht, was wirklich fehlt – sie maskiert es.

Was echte Sicherheit gibt, ist Beziehung: Beziehung zu sich selbst, zu anderen, zu etwas Größerem als dem eigenen Horizont.

Vertrauen ist dabei keine naive Geste, sondern eine existenzielle Entscheidung: sich berühren zu lassen, Kontrolle loszulassen, damit das Lebendige Raum gewinnt.

Denn Sicherheit ist oft nur der leblose Ersatz für Vertrauen. Wo Vertrauen fehlt, wächst Kontrolle und Regulierung. Wo Vertrauen jedoch gelebt wird, wird Kontrolle oft überflüssig.

„Menschen vergessen, was du gesagt hast. Sie vergessen, was du getan hast. Aber sie vergessen nie, wie sie sich in deiner Gegenwart gefühlt haben."
– Maya Angelou

Wandel beginnt bei mir

Veränderung wird oft von außen erwartet. Doch wahre Veränderung beginnt im Inneren – dort, wo ich bereit bin, mich selbst zu hinterfragen, meine Muster zu erkennen und meine Komfortzone zu verlassen.

Führung heißt nicht, andere zu bewegen, sondern sich selbst bewegen zu lassen und dadurch Bewegung möglich zu machen.

Wer Wandel fordert, ohne ihn selbst zu leben, verliert Wirkung. Wer Wandel authentisch lebt, auch wenn unvollkommen, wird zum Orientierungspunkt – nicht durch Perfektion, sondern durch Glaubwürdigkeit.

„Veränderung beginnt mit der Bereitschaft zur Selbstreflexion."
– Peter Senge

Führung in Zeiten der Ambivalenz

Die Wahrheit ist: Spannungen, Ambivalenzen und Paradoxien verschwinden nicht – und das ist gut so. Denn genau in der Mitte, in der Schwebe zwischen Gegensätzen, im Nichtwissen und im Sowohl-als-auch entfaltet sich das Lebendige – hier entsteht wahre Vitalität für Leben und Wirtschaft.

Durchschnittliche Unternehmen fördern Führungskräfte, die sich für eine Seite entscheiden – sie suchen Sicherheit in einfachen Antworten und klaren Entscheidungen. Doch diese Einseitigkeit verkennt die Realität von Komplexität und Wandel.

Reife Unternehmen hingegen fordern von ihren Führungskräften, die Mitte zu halten. Sie verlangen die Fähigkeit, widersprüchliche Anforderungen auszuhalten und als kreative Spannungsfelder zu verstehen. Nur so bleibt die Organisation lebendig, anpassungsfähig und innovativ – nur so wird wirtschaftliche Vitalität möglich.

Die besten Unternehmen brauchen keine perfekten Führungskräfte, sondern Menschen mit Haltung, Mut und der Bereitschaft, das Leben nicht kontrollieren, sondern gestalten zu lassen. Nicht trotz der Spannungen, sondern genau durch sie hindurch.

Diese Haltung ist die Grundlage nachhaltigen Erfolgs in einer Welt voller Unsicherheit. Wer den Mut hat, die Mitte zu halten, eröffnet den Raum für echte Transformation und Wachstum.

Zuversicht und Ausblick

In einer Welt, die sich immer schneller verändert und in der die Komplexität ständig wächst, mag es verlockend erscheinen, nach einfachen Antworten und klaren Sicherheiten zu suchen. Doch gerade in der Akzeptanz der Ambivalenz liegt die wahre Kraft. Die Bereitschaft, Spannungen nicht als Störungen, sondern als lebendige Energiequellen zu begreifen, eröffnet uns neue Wege – zu einer Führung, die menschlich, mutig und authentisch ist.

Ich bin überzeugt: Wer es wagt, die Mitte zu halten, wer sich nicht vor dem Ungewissen verschließt, sondern es als Nährboden für Kreativität und Wachstum annimmt, der gestaltet nicht nur seine eigene Zukunft, sondern auch die Zukunft seiner Organisation und Gesellschaft. Diese Haltung schenkt uns Stabilität im Wandel und lässt uns inmitten der Spannung lebendig bleiben.

Der Weg ist nicht leicht, er verlangt Mut und Vertrauen ein Leben lang – vor allem in uns selbst und in das Leben, das sich entfaltet, wenn wir loslassen. Doch genau darin liegt eine große Zuversicht: Denn leben, gestalten, führen sind kein statisches Ziel, sondern ein fortwährender Prozess des Wachsens und Lernens. Und, wir brauchen uns einander für diesen Weg.

Mögen wir alle – in unseren Rollen und in unserem Alltag – den Mut finden, diesen Weg zu gehen. Offen für das Neue, wachsam für die Zwischentöne, fest verankert im Bodenlosen.

Denn am Ende ist leben, gestalten, führen nicht das Beherrschen von Komplexität, sondern das mutige Beherbergen von der Spannung des Leben(-digen) – und genau darin liegt das große Potenzial für uns als Menschheit in Zeiten der Transformation.

PROFIL

DR. CHRISTOPH RÖCKELEIN

Dr. Christoph Röckelein studierte Geisteswissenschaften in Mainz und Sozial-wissenschaften in Freiburg, wo er im Fach Didaktik für Organisations- und Personalentwicklung promovierte. Seit 1999 arbeitet er als Executive Coach und Berater in Wirtschafts-unternehmen und Organisationen. Er ist geschäftsführender Leiter des Freiburger Instituts für Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik). Die von ihm begründete Pedaktik erforscht er und wendet sie in haltungsbasierten Beratungskonzepten der Organisations- und Führungs-kräfteentwicklung an. Die Intention seiner Arbeit ist es, transformative Bildungsprozesse von innen nach außen zu ermöglichen. Als pädagogischer Leiter verantwortet er seit 2007 die von ihm begründete Pedaktik auch in der Umsetzung und Anwendung im hochschulzertifizierten Kontaktstudium „Haltungs-basiertes Coaching und Beratung“ an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Freiburg.

Herausgeber:

Dr. Christoph Röckelein

E-Mail: cr@institut-roeckelein.de
www.institut-roeckelein.de

Verfasst im Juni 2024

Institut
Dr. Röckelein