



## Integrale Aufstellungen Methoden und Modelle der Inneren Form®

„Eine Sache ist es, den Weg zu kennen, eine andere, ihn zu beschreiten.“  
(Morpheus in Matrix)

Im integralen Lehrsystem Innere Form® wurden bis 2010 mehr als 100 Integrale Coaches ausgebildet. Wir stellen erstmals die innovative Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte, in Theorie und Praxis vor; dabei können Sie den Spirit spüren, der Ansätze aus westlicher Psychologie und Systemik (z. B. Aufstellungen, Kinesiologie), aus Businessberatung und Coaching mit östlichen Entwicklungswegen (Zen-Buddhismus) auf inspirierende Weise verbindet. Eine interdisziplinäre Verknüpfung auf Basis aktuell wissenschaftlicher Erkenntnisse, selbst entwickelter Modelle, einzigartiger Methodenkombinationen und persönlicher Transformationsprozesse (Bewusstseinsentwicklung).

„Die „Innere Form“ hat zwei Wurzeln: Die Systemtheorie und die Tradition des Zen-Buddhismus. Sie verbindet systemische Modelle und Vorgehensweisen mit alten asiatischen, nach innen gerichteten Erfahrungen und Weisheiten. Im Gegensatz zur modernen, nach außen gerichteten Wissenschaft, sieht sie damit in der inneren Haltung, der „Inneren Form“, den entscheidenden Anstoß für Veränderung.“

Prof. Dr. Eckard König, Universität Paderborn (aus dem Vorwort)

„Ich glaube, dass die Entwicklung generell, stark forciert durch die Hirnforschung, in die Richtung geht, die Erkenntnisse von Ost und West zu verbinden. Die rational kognitiven Prozesse, die im Westen vorrangig waren und durchaus viel gebracht haben, müssen ergänzt werden.

Die optimale Entwicklung ist aus meiner Sicht ganz klar ein „Sowohl-/als auch“, mit Vorrang auf Kooperation und Integration, mit intuitiven vorschlaglichen Prozessen aus dem Stamm und dem Mittelhirn.“

Dr. Gunther Schmidt, Milton-Erickson-Institut Heidelberg (aus dem Interview, im Ausblick)



ISBN 978-3-9502581-4-1



9 783950 258141



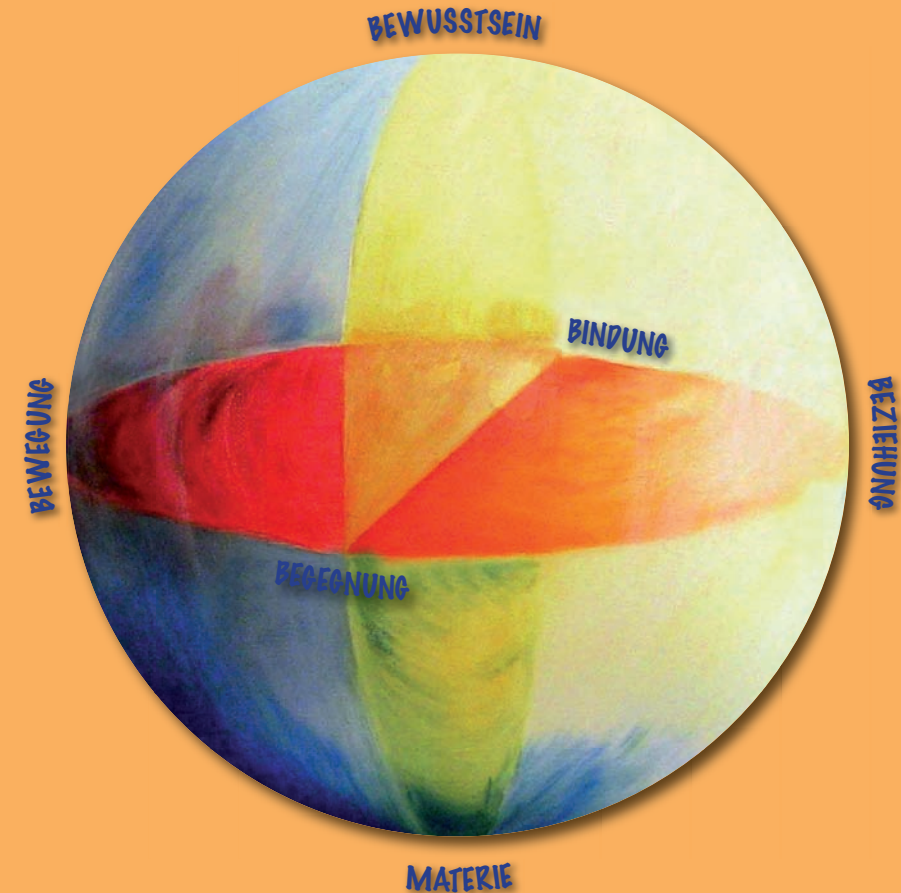
Integrale Aufstellungen  
Methoden und Modelle der Inneren Form®



arcus-lucis I Verlag

Peter Klein, Sigrid Limberg-Strohmaier,  
Bernd Linder-Hofmann, Manfred Zink

## Integrale Aufstellungen



Methoden und Modelle der Inneren Form®

Peter Klein \_ Sigrid Limberg-Strohmaier  
Bernd Linder-Hofmann \_ Manfred Zink

# Integrale Aufstellungen

## Methoden und Modelle der Inneren Form®

Schriftenreihe Innere Form® – Band 2  
herausgegeben von  
Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

Der Begriff des „Integralen“ boomt. Widersprüche, Paradoxien, Vielfalt und Dynamik nehmen zu. In der sich abzeichnenden Entwicklung und Transformation sehen wir uns alle gerade am Anfang. Die Richtungen und die Wege scheinen offen ...  
Mit der Schriftenreihe Innere Form® wollen wir einen Dialog eröffnen, der sich dem Integralen widmet. Uns geht es weniger um fertige Lösungen oder ein abgeschlossenes System, sondern um einen Dialog, der einerseits bereits gewonnene Perspektiven aufzeigt und gleichzeitig Dinge bewusst in der Schwebelässt.  
Aus offener Vielfalt und dem leeren Raum kann etwas entstehen, was weiter führt ...  
Wir wünschen uns mit dieser Schriftenreihe einen offenen Dialog, der uns immer wieder in neues und unerforschtes Land führt, ohne eine fertige Landkarte zu haben ...

## Vorwort

Wer etwas verändern will, muss zuerst sich selbst verändern. Diese These der Autoren steht am Beginn dieses Buches. Wer etwas verändern will, muss, das ist dann der Endpunkt, seine „Innere Form“ finden: Er muss Kognition, Empfindung und Handeln verbinden. Er muss lernen, anzuhalten, innezuhalten, loszulassen, sich einzulassen, zuzulassen und auszuhalten. Er braucht Präsenz, Kraft, Mut, Herz und Achtsamkeit.

Die „Innere Form“ hat zwei Wurzeln: Zum einen die Personale Systemtheorie in der Tradition von Gregory Bateson, wie sie etwa im Rahmen Systemischer Organisationsberatung entwickelt wurde, zum anderen die Tradition des Zen-Buddhismus. Sie verbindet systemische Modelle und Vorgehensweisen mit alten asiatischen, nach innen gerichteten Erfahrungen und Weisheiten. Im Gegensatz zur modernen, nach außen gerichteten Wissenschaft, sieht sie damit in der inneren Haltung, der „Inneren Form“, den entscheidenden Anstoß für Veränderung.

Das Buch ist kein Lehrbuch, auch nicht irgendein moderner „Ratgeber“, wie wir so viele auf dem Markt finden. Es ist ein Begleiter, der die Leserin und den Leser mit auf eine Reise nimmt. Unterwegs trifft dann der Leser auf Persönlichkeiten wie Augustinus, Martin Buber, Maturana und Hawking. Er trifft auch auf die Samurai und den Zen-Meister Hinnerk Syobu Polenski. Sie alle erzählen „Geschichten“, die auf die „Innere Form“ hinweisen. Der Leser erlebt Aufstellungen, wird hingeführt zur Kinesiologie und zur Meditation. Er wird durch all das immer wieder angeregt, anzuhalten, innezuhalten, sich einzulassen. Und was kann dem Leser Besseres widerfahren, als dabei durch ein Buch zum Nachdenken angeregt und begleitet zu werden?

Im November 2010 *Prof. Dr. Eckard König*  
Universität Paderborn

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Danksagung und Würdigung . . . . .	IX
Die Äußere Form folgt der Inneren Form® . . . . .	1
1. Prolog	
„Indem wir uns verändern, verändern wir die Welt“ . . . . .	2
2. Grundlagen und Haltung der Inneren Form® . . . . .	4
2.1 Grundlagen: Geschichte und Entstehung der Inneren Form® . . . . .	4
2.2 Haltung der Inneren Form . . . . .	11
2.2.1 Integrale Beratung Innere Form®: Haltungen und Handlungen am Beispiel von Systemaufstellungen . . . . .	11
2.2.2 Achtsamkeit, nicht nur in der Beratung . . . . .	21
2.2.3 Konstruktivismus und ZEN – radikal betrachtet . . . . .	26
3. Methodik und Didaktik der Inneren Form® . . . . .	33
3.1 Modelle und Methoden der Inneren Form® als Voraussetzung für professionelles Handeln . . . . .	33
3.2 Dialog – von der Reaktion zur Reflexion . . . . .	39
3.3 Meditation in der Inneren Form® . . . . .	43
3.4 Reflexion – und speziell „betrachtet“: Filmreflexion . . . . .	49
3.5 Kinesiologie im Lehrsystem Innere Form® . . . . .	55
3.5.1 Balance im Innen und Außen mit Kinesiologie . . . . .	55
3.5.2 Kinesiologie im Aufstellungsprozess . . . . .	63
3.5.3 Kinesiologie im Aufstellungskontext . . . . .	67
4. Praxis in der Inneren Form® . . . . .	73
4.1 Person – Situation – Kontext – Kultureller Hintergrund (PSKH-Modell) Beziehung und Autonomie „Entwicklung von Männern und Frauen durch die Erfahrung des Gegenpols“ . . . . .	74
4.2 Das Samurai-Dreieck der Professionalität „Die Samuraifrage im 21. Jahrhundert: Was willst Du für Dich selbst?“ . . . . .	98
4.3 6 Dimensionen in Systemen (Kugelmodell) Bewusstsein, Bewegung, Begegnung, Beziehung, Bindung, Materie „Die Wirkung von Sehn-Süchten in der Materie“ . . . . .	126
4.4 6 Dimensionen in Systemen (Kugelmodell) Transformation in Unternehmen „Keine Veränderung ohne Entwicklung“ . . . . .	154
4.5 Das Selbstmodell Selbstbewusstsein durch Selbstwahrnehmung „In Trennung gebunden – In Verbundenheit getrennt – Mitten im Leben“ . . . . .	183
4.6 Ressourcen- und Potenzialentwicklung Transformation und Initiation „Himmel und Erde in sich verbinden – den eigenen Fixpunkt im Leben finden“ . . . . .	212
4.7 6 Verhaltensdimensionen „Nicht nur eine berufliche Neuorientierung: Sich erneut finden ...“ . . . . .	241
4.8 Die Persönlichen Dimensionen Achtsamkeit – Herz – Mut – Kraft – Konzentration „Es ist Zeit für den Beginn der Reise ins neue Bewusstsein“ . . . . .	276
5. Ausblick	
Interview mit Dr. Gunther Schmidt im August 2008 . . . . .	309
6. Epilog	
Integrales Land – Gelobtes Land? 15 Annahmen für die Suche nach dem Paradies auf Erden . . . . .	317
7. Anlagen . . . . .	321
7.1 Die Bindungstheorie . . . . .	321
7.2 Neurobiologie und Bindung . . . . .	326
7.3 Die „Musterbrecher“ nach Prof. Wüthrich Und: Transformation im Lehrsystem Innere Form® . . . . .	329
Glossar . . . . .	335
Literaturverzeichnis . . . . .	353
Autorenverzeichnis . . . . .	360

## 4.2 Das Samurai-Dreieck der Professionalität „Die Samuraifrage im 21. Jahrhundert: Was willst Du für Dich selbst?“

Vortrag: Bernd Linder-Hofmann  
Das Samurai-Dreieck

Die Grundlagen des Modells „Samurai-Dreieck der Professionalität“ der Inneren Form® liegen im japanischen Mittelalter, in der Hochblüte der Tradition der Samurai. Die Samurai, die elitäre Kriegerkaste des alten Japan, hatten drei gleichberechtigte Säulen ihrer Professionalität:

- \_Die erste Säule war das Bewusstsein, die Haltung und die Einstellung. In diesen kriegerischen Zeiten, vor allem im 17. und 18. Jahrhundert war die Entscheidung für den Weg des Samurai, des Kriegers – jap. „bushido“, eine Entscheidung auf Leben und Tod. Der Lehnsherr, gegenüber dem sich der Samurai zur absoluten Loyalität verpflichtete, konnte den Einsatz des Lebens im Kampf jederzeit fordern. Damit wurde die „Berufswahl“ zur existentiellen Frage, die eine entsprechende Haltung und Einstellung zu Leben und Tod zwingend erforderte; aber nicht nur zum eigenen Leben und zum eigenen Tod, sondern auch zum Leben und Tod des jeweils anderen. Entscheidend wurde die Frage, in welchem Bewusstsein ein Samurai das Schwert zieht (und damit den Tod bringt) oder das Schwert nicht zieht (und das Leben gibt).
- \_Die zweite Säule waren die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken. Mit der Entscheidung, Samurai werden und sein zu wollen, begann das Training und die Ausbildung. Viele Samurai kämpften mit dem Langschwert, dem „Katana“, mit dem sie unablässig übten, um sich in der Handhabung immer weiter zu vervollkommen und zu perfektionieren, keine sich bietende Gelegenheit zum Training auslassend. In dem Film „Last Samurai“ mit Tom Cruise in der Hauptrolle als amerikanischer Captain Nathan Algren wird das in einigen Szenen sehr anschaulich dargestellt; unablässig und mit eiserner Disziplin wird die Kunst des Kampfes perfektioniert.

Zu einer Differenzierung der drei Begriffe: Die Fähigkeit, um ein Beispiel aus einem anderen Bereich, der Musik, zu nehmen, wäre das absolute oder geschulte Gehör, die Fertigkeiten wäre, ein Instrument zu spielen und zu beherrschen und die Techniken wären z. B. die Finger-„Techniken“ beim Klavierspielen.

\_Wenn es dann aber zur entscheidenden Situation kommt, dem Kampf, dann ging es um die dritte Säule – die Präsenz, die Energie und die Kraft, vollkommen im Hier und Jetzt zu sein. Kein Gedanke an den Tod, kein Gedanke über Sieg oder Niederlage, keine Bedenken! In dem oben genannten Film erhält Nathan Algren den wohlgemeinten Rat: „... zu viele Bedenken: bedenken Menschen, die zusehen, bedenken das Schwert, bedenken den Feind – zu viele Bedenken; nicht immer denken!“ Nur im vollkommenen Sein, in der Präsenz, im Hier und Jetzt, kann der Erfolg liegen. Alles vergessen, vollkommene Leere, nichts erwarten, nichts befürchten: „Keine Angst vor Versagen und keine Furcht vor Erfolg!“ – an nichts mehr anhaften, nur reine Präsenz im Potenzial des Augenblicks.

Die Samurai waren aber nun nicht die kaltblütigen und herzlosen Krieger, als die sie manches Mal dargestellt werden. Sie haben sich neben ihrem Schwertkampf und der Perfektion als Krieger u. a. den Künsten der Teezeremonie, der Tuschemalerei und der Dichtkunst gewidmet, immer auf der Suche nach einer Aufgabe, der sie sich aus „vollem Herzen“ widmen konnten. „In allem, was sie tun, streben sie nach Perfektion“, beschreibt Nathan Algren seine persönlichen Eindrücke.

**Statt Whiskeyglas**



**das Samurai-Schwert**



Die Frage mag nun berechtigt sein: Was hat das mit uns im 21. Jahrhundert in der systemischen Arbeit und in der Beratung zu tun?

Die Antwort liegt auf der Hand: Das Samurai-Dreieck gilt für jede Form der Professionalität! Ob ich Floristin oder Schuster werde, ob ich als Kellner Menschen bediene oder als Berater und

Coach Menschen diene, es gilt immer das gleiche Dreieck: Wie will und sollte ich in meiner Profession, in dem Beruf, den ich wähle, jemals gut werden, wenn nicht auf der Basis einer bewussten Entscheidung und aus der vollkommenen Haltung heraus, zu meiner Entscheidung zu stehen. Wenn ich mich aber entschieden habe, dann geht es um meine Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken: als Floristin Blumen zu pflanzen, zu hegen und zu binden, als Schuster Schuhe zu fertigen, mit Leim, Ahle und Faden umzugehen, als Kellner mit Besteck und Geschirr zu hantieren und am Tisch zu tranchieren und zu flambieren, und als Berater und Coach mich den Menschen zu widmen, Coaching- und Gesprächs-„Techniken“ zu beherrschen. Aber eine vollkommene Leistung entsteht erst dann, wenn ich mich in der Situation dem, was ich tue, voll widme und mit dem ganzen Herzen dabei bin, wenn ich präsent und nur im Hier und Jetzt den Strauß binde, die Schuhe besohle, dem Gast ein Getränk eingieße oder ein Coaching-Gespräch führe. Immer dann, wenn wir die Dinge aus vollem Herzen tun und authentisch dahinter stehen, dann haben wir die Chance auf den Erfolg; wenn wir die Dinge „halbherzig“ tun und nicht dahinter stehen, dann mindern wir – freiwillig – unsere Möglichkeiten. Und wie sollte es vollkommen gelingen, wenn ich als Florist Blumen nicht mag, als Schuster den Geruch von Leder nicht ertragen kann oder als Coach die Menschen nicht liebe? Dieses Dreieck der Professionalität gilt für jede Profession und zu allen Zeiten!

### Das Modell

Soweit zu einer eher vordergründigen Beschreibung des Modells. Zur weiteren Vertiefung sollen die einzelnen Säulen eingehender dargestellt und erläutert werden. Dies soll im Rückgriff auf eine psychologisch geprägte Terminologie geschehen, die von einem westlich geprägten Verständnis der Begriffe ausgeht (die buddhistische Sicht zu Bewusstsein folgt an anderer Stelle).

### Samurai-Dreieck der Professionalität

## Dreieck der Professionalität Innere Form®



### Bewusstsein

Bewusstsein soll heißen, zu unterscheiden. Wir lernen als Kinder, uns in unserer Umgebung räumlich zu orientieren, indem wir wahrnehmen und in dieser Wahrnehmung unterscheiden: oben und unten, links und rechts, vorne und hinten. Damit erfahren wir eine erste Dimension von dem, was wir in Anlehnung an die Psychologie des Bewusstseins als „Alltags-Wachbewusstsein“ (Belschner, 2007; mehr Details siehe unten) bezeichnen wollen: nämlich die Wahrnehmung der Drei-Dimensionalität des uns umgebenden Raumes. Das ist ein aktiver Lernprozess, der erst langsam „Raum“ greift: wir sehen das sehr plastisch an der Entwicklung der Zeichnungen von heranwachsenden Kindern, die sich beim Malen bis etwa zum Alter von 12 Jahren das Perspektivische erst nach und nach erschließen.

Wir lernen in unserer Entwicklung auch, zwischen einem Früher und Später, Vorher und Nachher und dem Jetzt zu unterscheiden – wir erschließen uns die Dimension der Zeit. Vorherrschend in unserem Kulturkreis fließt Zeit in einem linear geprägten Verständnis, vergehend zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Das Maß der Zeit ist die Uhr, chronometrisch gemessen in Stunden, Minuten und Sekunden.

Wir lernen, zwischen innen und außen zu unterscheiden – es entstehen die Wahrnehmungen von Subjekt und Objekt als etwas voneinander Unterschiedenem. Damit entstehen auch erste Vorstellungen von Ich und Nicht-Ich, von Mein und Dein. Diese Trennungen werden immer mehr vertieft, wir lernen neben den Grenzen auch die Ausgrenzungen und die Eingrenzungen, das Eigene und das jeweils Fremde, wer dazu gehört und wer ausgeschlossen wird. Wir erleben uns auch als Verursacher von Folgen: Wir beginnen als Kind uns unserer Umgebung krabbelnd, laufend, spielend gewahr zu werden, und indem wir im Erwachsenwerden zwischen unserer Handlung und den Folgen immer mehr einen inhärenten und direkten Zusammenhang erfahren, erkennen wir uns auch als Gestalter und Schöpfer. Wir tun etwas, wir agieren, und es entstehen Reaktionen: Wir lernen das Prinzip von Ursache und Wirkung, von lokaler Kausalität. Und weil bestimmte Ursachen immer wieder die annähernd gleichen Wirkungen hervorbringen, lernen wir mit einiger Verlässlichkeit auch uns selbst, unser eigenes Verhalten und das Verhalten anderer – auch als Folgeverhalten – als konstant wahrzunehmen. Mit anderen Worten: Wir lernen auch eine weitgehend konstante Ich-Organisation bei uns und anderen kennen. Das erzeugt im zwischenmenschlichen Bereich eine gewisse Verlässlichkeit und Konstanz, die wir dann als „Normalität“ definieren, die uns „in Fleisch und Blut“ übergeht und unser soziales Umfeld ausmacht.

Wir lernen unseren Körper kennen, in dem wir uns erfahren und beobachten; im Ausprobieren lernen wir, dass wir bestimmte Dinge tun können, andere nicht oder weniger gut, wir erleben unsere Gefühle, wir nehmen uns, andere Menschen, unsere Umgebung wahr und wir erleben uns, wie wir mit unserem Willen willentlich und wollend Folgen herbeiführen können, und wir erleben uns selbst als bewusst, d. h. wir entwickeln eine Bewusstheit über unser Bewusstsein und sind immer mehr auch in der Lage, die Dinge, die Wahrnehmung selbst und uns zum Gegenstand der bewussten Unterscheidung, der Reflektion zu machen – mit anderen Worten: Es findet eine Entwicklung sowohl der Wahrnehmung als auch des Bewusstseins statt, die uns immer spezifischer und diskreter unterscheiden lässt.

Wir schärfen unsere Wahrnehmung, indem wir lernen, uns selbst wahrzunehmen, unseren Körper und unsere Gefühle (Subjektwahrnehmung; dafür und für weitere Ebenen der Wahrnehmung: Giacobbe, 2003), wir lernen, anderes und andere wahrzunehmen (Objektwahrnehmung), wir lernen, die Situationen, in denen wir uns befinden wahrzunehmen (Situationswahrnehmung) und wir lernen auch, den Prozess der Wahrnehmung selbst wahrzunehmen. Wir nehmen nun nicht nur wahr, sondern wir lernen auch, über Sprache Begriffe für die Dinge zu bilden, die wir wahrnehmen, weiterhin, Konzepte und Konstrukte als stellvertretend (repräsentierend) für Dinge zu nehmen und letzten Endes, Begriffe, Konzepte und Konstrukte für Ideen, denen keine realen Dinge mehr entsprechen, d.h. wir sind als Menschen in der Lage, Wirklichkeit unabhängig von der Realität zu konstruieren – eine Leistung des sich in seiner Unterscheidung des Unterschieds und seiner selbst bewussten Bewusstseins.

Und wir lernen nicht nur, immer bewusster zu unterscheiden; wir lernen auch und vor allem, zu differenzieren, indem wir bewerten. Differenzierung heißt für uns, bewertend zu unterscheiden. Wir lernen ein Gut und ein Schlecht mit den Unterscheidungen zu verbinden, wir verbinden BEWERT-ungen mit den Unterschieden, nicht nur über die realen Dinge, sondern vor allem über Begriffe, Konzepte und Konstrukte. Damit verbunden sind dann gelernte, bestimmte und definierte, bewusste (und auch unbewusste) Einstellungen, Haltungen und Werteorientierungen, wie beim einführenden Beispiel unseres Samurai, der sich bewusst mit dem Werte- und Sittenkodex eines Samurai des 17. Jahrhundert auseinander setzen musste. Diese alle zusammen machen dann eine Kultur aus – in einem weiten Sinn, verstanden als die Summe aller gemeinsamen Unterscheidungen (siehe auch PSKH Modell, Kultureller Hintergrund, Kapitel 4.1).

Zusammenfassend und erweiternd lässt sich unser „Alltags-Wachbewusstsein“ anhand der 5 oben bereits eingeführten Dimensionen wie folgt beschreiben (vgl. Belschner, 2007):

- Die Vorstellung vom dreidimensionalen Raum, die ab dem Ende des 15. Jahrhunderts durch Michelangelo (als einem der prominentesten Vertreter) seine künstlerische Vollendung fand (und die erst die Erschließung auch des geographischen Raumes möglich machte; zumindest mit der Entdeckung Amerikas 1492 in zeitlicher Synchronizität stattfand). Wir haben heute als westlich gebildete Menschen wenige Schwierigkeiten, uns räumlich zu orientieren; wir sind in der Lage, uns angemessen im dreidimensionalen Raum – also in Höhe, Breite und Tiefe zu bewegen.
- Die Vorstellung einer reversiblen Zeit, die auf der Newtonschen Physik beruht und die vor allem davon ausgeht, dass Dinge (beliebig) wiederholbar sind. Darauf basieren unsere ganzen technischen Errungenschaften, die im Wesentlichen von einer mechanischen, energetisch

verlustfreien Wiederholbarkeit von Vorgängen ausgehen. Darauf basieren viele Vorgänge im technischen und im produzierenden Bereich; Verwaltungen und Unternehmen sind auf diesem Modell aufgebaut und gehen von einer rational-mechanischen Funktionalität ihrer Teile aus (auch der Menschen!).

- Die Subjekt-/Objekttrennung als eines der fundamentalen Paradigmen unserer westlichen Zivilisation. Beispiel für Konsequenz der Subjekt-/Objekttrennung:

In der westlichen Wissenschaft gingen wir lange davon aus, dass der (wissenschaftliche) Beobachter vom Experiment getrennt sein muss.

Durch die Entdeckungen in der Quantenphysik wissen wir heute, dass der Beobachter das Experiment beeinflusst. Wenn er Wellen beobachten will, beobachtet er Wellen. Wenn er Teilchen beobachten will, beobachtet er Teilchen. D. h. der Fokus des Beobachters beeinflusst das Experiment. Daraus folgt, dass es keinen neutralen Beobachter gibt. Der Beobachter ist untrennbar mit der Beobachtung verbunden. Gleichzeitig ist die Definition des modernen/materialistischen Weltbildes über wissenschaftliche Forschung und Beweise per Definition damit in Frage gestellt.

Gleichzeitig gilt: Ohne diese Paradigmen wären wahrscheinlich unsere naturwissenschaftlichen Erkenntnisse und unsere technischen Errungenschaften niemals in dieser Form gelungen (das ist zweifelsohne zu würdigen), aber die Kehr- oder besser Schattenseiten dieser einseitigen Entwicklungen sind die Herausforderungen in Umwelt, Ökonomie und Gesellschaft, denen wir uns heute als Gemeinschaft zu stellen haben und die z. T. im Umweltbereich bereits irreversibel sind (hier greift das oben angeführte Konzept der nur als reversibel gedachten Zeit). An diesem Paradigma der Subjekt-/Objekttrennung ist die Auffassung des Bewusstseins als einem Unterscheidenden, das in den Unterscheidungen einen Unterschied macht, am deutlichsten herauszuarbeiten.

Die Manifestation von (menschlichem) Bewusstsein ist (fast) immer eine Grenzziehung (Ausnahme siehe oben); es definiert immer ein Innen, ein Außen und dazwischen eine Grenze (vgl. George Spencer Brown, 1999). Das ist sowohl kulturell als auch individuell bedingt und kann bewusst oder unbewusst geschehen. Diese Grenzziehung – ursprünglich in der von Descartes zwischen Mensch und Natur – hat zu einer immer weiteren Differenzierung geführt, die in der Trennung zwischen dem Menschen und seinem Leben ihren (vorläufigen) Gipfel gefunden hat: Das Leben als gestaltbares Objekt durch publizistische oder persönliche Lebensberatung wird zum als vom Menschen getrennt gedachten Gestaltungsraum, dessen Gelingen zu einer äußeren Angelegenheit wird, mit der dann auch Glück und Zufriedenheit unauflöslich gekoppelt werden. Erst diese – ich wiederhole: gedachte – Trennung ist die Grundlage für ein „Leiden am sinnlosen Leben“ (vgl. Viktor Frankl, 1996).

Im Alltag machen wir uns darüber weniger Gedanken (was auch für die Bewältigung der Routine des täglichen Lebens förderlich sein kann); die Unterscheidung als fundamentales Paradigma begleitet uns seit dem „Sündenfall“: *... und sie erkannten, dass sie nackt waren* (Unterschied!)...und damit seit dem Fall aus dem Paradies (was in diesem Fall als erlebte und erfahrene Einheit zu verstehen ist) und der darauf folgenden Vertreibung (Grenzziehung zwischen Innen (Paradies) und Außen (Welt)). Damit waren im christlichen Kulturkreis – ohne darauf explizit und wertend einzugehen – die wesentlich begründenden Unterscheidungen fixiert.

- Die vierte Dimension ist die einer lokalen Kausalität als einem direkten, vorwiegend mechanisch-linearem und beobachtbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Diese lokale Kausalität entspricht der menschlichen Alltagserfahrung: Ich tue etwas und bewirke damit – meist unmittelbar – etwas. Ich erstelle ein Produkt – wie lange es auch immer dauert – und am Ende habe ich das fertige Produkt; ich habe mich selbst als wirksam erlebt. Das ist auch eines der fundamentalen Erlebnisse in der frühkindlichen Entwicklung, die uns prägen. Unsere erste bewusste Erfahrung, dass wir die Welt beeinflussen können in einem direkten kausalen Zusammenhang, fundamentierte unseren späteren Umgang mit der Welt.

- Die fünfte Dimension ist die einer weitgehend konstanten Ich-Organisation, d. h. dass wir in bestimmten sozialen Umfeldern unser Verhalten entsprechend adäquat, soll heißen: personen-, sach- und situationsgerecht steuern und organisieren können. Das sind dann bestimmte Umgangsformen – auch im Sinne von Stil – die für bestimmte soziale Situationen als angemessen betrachtet werden. Dazu gehört auch gerade in unserem Kulturkreis, Gefühle beherrschen zu können und sich von Empfindungen nicht „übermannen“ zu lassen. Und die Situationen, in denen Gefühle und Empfindungen eine große Rolle spielen – wie Hochzeiten und Beerdigungen – sind eher in äußeren Formen streng protokolliert, die auch nur an ganz bestimmten Stellen den Ausbruch (!) von Gefühlen zulassen. Wir gehen im sozialen Umgang von diesen ritualisierten und kulturell gelernten Verhaltensweisen aus; jede Abweichung davon wird als Affront empfunden und kann von dem jeweils anderen nicht eingeordnet und damit missverstanden werden.

Diese konstante und kontrollierte Ich-Organisation hat den Vorteil der Berechenbarkeit, lässt aber wiederum als Nachteil den wirklichen Gefühlen und Empfindungen eher weniger Raum.

Mit Hilfe dieser 5 Kriterien konstruieren wir unterscheidend die für uns verbindliche Wirklichkeit; und mit diesen Unterscheidungen verbinden wir Bewertungen, d. h. wir differenzieren. Auf der Basis dieser konstruierten Wirklichkeit gehen wir dann in das Tun, in das aktive Handeln in der jeweiligen Situation. Dieses Handeln wird dann vor allem mit determiniert durch die zwei weiteren Säulen: die Fertigkeiten und die Präsenz.

### **Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken**

Fähigkeiten sind als das Vermögen eines Menschen angeboren und können durch Training und Übung weiter verbessert werden (z. B. musikalisches Gehör). Es sind unsere Anlagen, die wir aktiv in eine Situation, in die Potenzialität, einbringen können. Woher diese Fähigkeiten kommen, soll zunächst nicht weiter beachtet werden, wir können aber feststellen, dass Menschen sehr verschiedene Fähigkeiten mitbringen, die sie für das eine oder andere mehr oder weniger prädestinieren. Diese unterschiedlichen Fähigkeiten machen uns auch als Personen unterscheidbar und individuell unverwechselbar. Es sind unsere ureigensten Ressourcen und unsere Potenziale, auf die wir zurückgreifen können. Diese Fähigkeiten gilt es weiter zu kultivieren, zu erhalten und für den weiteren Aufbau zu nutzen.

Fertigkeiten dagegen sind erworben, es sind körperliche, handwerkliche und/oder mentale, wie in unserem Beispiel des Samurai, „kriegerische“ Fertigkeiten wie der Umgang mit einer Waffe. Diese Fertigkeiten werden gelernt, meist unter Anleitung erfahrener Lehrer und Meister, die uns mit ihrer Expertise unterstützen, anleiten und ihre über viele Jahre gemachten Erfahrungen weitergeben. Gerade in diesem Feld spielen auch Techniken eine wesentliche Rolle, d. h. festgelegte und wiederholbare, trainierbare Abläufe, die über die Übung zur Routine werden und in einer Situation reflexartig abgerufen werden können; ein gutes Beispiel ist das Auto fahren, bei dem ein geübter Fahrer nicht mehr denkt, sondern die Abläufe routiniert abrufen kann.

Wer eine „technische“ Sportart intensiv betreibt, weiß, wie wichtig es ist, diese Techniken immer wieder zu üben. Wer Menschen im Bereich der Spitzenleistungen beobachtet, merkt aufgrund der scheinbaren Leichtigkeit, mit der bestimmte Dinge gelingen, oft nicht, wie viel Übung dahinter steckt. Eine Spitzenmusikerin, wie die Geigerin Anne Sophie Mutter, die wunderbar Geige spielt, hat natürlich bestimmte Fähigkeiten mitgebracht, aber diese kommen erst zur Geltung durch immerwährendes, beharrliches und ausdauerndes Üben – manche ihrer Stücke hat sie nach eigenen Aussagen viele tausend Male geübt.

Diese geübten Fertigkeiten und Techniken sind dann „wie im Schlaf“ abrufbar, d. h. sie sind zu einer – im positiven Sinn – selbstverständlichen Routine geworden.

Sie machen dann unsere Handlungskompetenz aus, all das, was wir an Fähigkeiten und Fertigkeiten in eine jeweilige Situation einbringen können.

### **Energie, Präsenz und Kraft**

Das alleine reicht aber noch nicht aus, wenn ein Mensch nicht in der Lage ist, diese Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken in der jeweiligen Situation auch abzurufen, d. h. über sie konzentriert und fokussiert verfügen zu können. Im Spitzensport spricht man z. B. von den sogenannten „Trainings-Weltmeistern“, die im Wettkampf mental nicht in der Lage sind, ihre spitzenmäßigen Trainingsleistungen zu wiederholen. Das ist eine Frage der Präsenz in der jeweiligen Situation, wie viel Energie und Kraft ein Mensch in der Lage ist, fokussiert auf den Punkt zu bringen. Dieses Feld ist die Handlungsregulation, auf seine Ressourcen und Potenziale bewusst zugreifen zu können und sie uneingeschränkt zur Verfügung zu haben. Vor allem, wenn wir in Situationen unter Stress geraten, dann haben wir nicht mehr alle unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Verfügung; im extremen Fall haben wir nur noch die Reflexe zum Angriff, zur Aggression oder zur Flucht, zur Regression, dann sind unsere Handlungsmöglichkeiten, unsere Wahlfreiheit, vollkommen eingeschränkt bzw. aufgehoben.

Für diese Säule, diese Disziplin haben die Samurai die Meditation kultiviert, die sie unterstützt hat, mental „auf den Punkt“ zu kommen, d. h. in der entscheidenden Situation, beim Kampf auf Leben und Tod, vollkommen im Hier und Jetzt, vollkommen präsent zu sein. Es gibt die immer wieder erzählte Geschichte der zwei alten Kendo-Meister (Kendo ist die japanische Form der Schwertkunst), die sich mit den „Shinai“, den Übungsschwertern aus Bambus, bewegungslos in vollendeter Haltung gegenüber stehen. Nach einigen Minuten! senkt einer sein Shinai, verbeugt sich, und sagt: „Du hast gewonnen!“ – und der andere akzeptiert, ohne einen einzigen Schlag! Der eine hatte in seiner Präsenz nachgelassen, und der andere hätte kraftvoll zuschlagen können, sein Gegner hat es ebenfalls wahrgenommen – und musste deswegen gar nicht mehr zuschlagen: Präsenz im Hier und Jetzt in absoluter Vollkommenheit! Wenn ich diese Präsenz, diese Energie im jeweiligen Augenblick (Augen-Blick) nicht habe, dann sinken meine Chancen, erfolgreich und erfüllt zu sein. Das ist der entscheidende Punkt.



Diese drei Säulen gilt es nun, gleichwertig in der Balance zu halten, das Bewusstsein ist dabei das Tor, durch das ich trete. Es ist meine Haltung und meine Einstellung, meine Unterscheidung, die den entscheidenden Unterschied ausmacht

### **Aus vollem Herzen handeln**

Wenn ich diese drei Säulen zusammen nehme und beherzige, dann ergibt sich das, was wir „aus vollem Herzen heraus“ nennen. Dann stehen wir dahinter und handeln aus voller Überzeugung, mit allem, was wir von uns einbringen können. Dann haben wir auch große Chancen, erfolgreich zu sein.

Überall, wo dies nicht der Fall ist, handeln Menschen halbherzig. Entsprechend sind dann auch die Resultate – man engagiert sich ein bisschen, möchte gerne sein Potenzial entfalten, hat eigentlich den Wunsch, etwas ganz anderes zu machen, als das, was man aktuell macht... Was Menschen in vielen Fällen fehlt, ist der Mut. Und: Sein Herz in die Hand zu nehmen, zu sich selbst zu stehen und sie selbst zu sein, aus vollem Herzen. „Unabhängig von allem, folge dem Weg deines Herzens“ ist eine der zentralen Aufforderungen des Daishin Zen. Diesen Weg mit voller Hingabe zu gehen, aus einer reflektierten Haltung und Einstellung, mit dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und mit der vollen Präsenz, das ist die Herausforderung für jeden Menschen – für die Qualität seines eigenen Lebens und für die Qualität des menschlichen Lebens schlechthin.

## *Aufstellung*

Aufstellungsleiter: Peter Klein  
Kinesiologische Begleitung: Wolfgang Reithmeier  
Klient: Gerhard (1)

Bereits beim Vortrag dieses Modells entwickelt sich ein Dialog zwischen dem Referenten Bernd und Gerhard, der später auch als Klient für die Aufstellung ausgetestet wird.

Der Einstieg dafür ist die Frage von Bernd: „Was hat das Samuraidreieck mit uns zu tun? Es geht um die bewusste Entscheidung, das, was wir tun wollen, auch zu tun. Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten zu üben und mit der vollen Präsenz im Hier und Jetzt zu sein. Nur das zu tun, was ich gerade tue, mit Herz und Hingabe. Problematiken entstehen bei halb-bewussten Entscheidungen, wenn wir aufgrund von Macht, Anerkennung, Sicherheit etc. etwas tun, aber nicht mit dem Herzen. Dann gehen wir mit unserer Präsenz auch aus der Kraft heraus. Suchphasen im Leben sind legitim, treten auch immer wieder auf, aber irgendwann geht es dann erneut wieder um eine bewusste Entscheidung. Wie soll ich sonst in dem, was ich tue, perfekt werden? Der Punkt im Leben, an dem es wieder um eine bewusste Neuentscheidung geht, ist der, den man nicht verpassen sollte ...“

Gerhard gibt einen ersten Situationsbericht und reflektiert gemeinsam mit Bernd vor der Gruppe. Vor 7 Jahren hat er sich als Trainer selbstständig gemacht. Obwohl er Erfolg hat, kostet ihn seine momentane berufliche Situation zuviel Kraft. Deswegen hat er eine Auszeit genommen, in der er auch die Ausbildung zum Integralen Coach Innere Form absolviert. Aufgrund von bewusstseinsweiternden Erlebnissen und Erfahrungen (Wahrnehmungen) hat er in der Reflexion angefangen, sich selbst zum Gegenstand seiner Betrachtungen zu machen. Seine bisherige Form der Trainings, die für ihn bis vor kurzem noch stimmig war, kann er jetzt nicht mehr mit seiner persönlichen Einstellung vereinbaren. Er hat begonnen, sein persönliches Koordinatensystem neu zu justieren, damit ist er nicht mehr in der Balance, sein „persönliches Mobile“ hängt schief. Diese In-Balance im Bewusstsein muss jetzt mit Kraft ausgeglichen werden. Während ihm bestimmte Trainings vor einigen Jahren in einer Art Flow-Zustand Kraft gegeben haben, kostet ihn jetzt die gleiche Situation eine große Anstrengung. Er verfügt immer noch über die gleichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken, er kommt aber nicht mehr in seine Präsenz, und die innerlich erlebte Kluft muss mit einem erhöhten Einsatz von Energie geschlossen werden, die ihm Kraft raubt anstatt zu geben.

### **Einstieg/Interview zum Modell:**

Peter interviewt Gerhard auf der Basis des Modells PSKH: Person (Bewusstsein), Situation, sozialer Kontext und kultureller Hintergrund (siehe Beschreibung des Modells in Kapitel 4.1):

Er bittet ihn, typische Situationen zu identifizieren, in denen er die momentane Problematik erlebt. Gerhard beschreibt zwei Situationen, eine private und eine berufliche.

Die private Situation: Gerhard ist seit 25 Jahren Mitglied einer Männerclique, mit „zehn Kerlen“. Dort war die Welt bis vor einiger Zeit noch in Ordnung, wenn man abends regelmäßig zusammen saß und sich „auch mal Blödsinn erzählte“.

Jetzt stellt er aufgrund seiner fortgeschrittenen Coaching- und Trainerausbildung manche Inhalte in den Gesprächen in Frage. Seit drei Monaten (bei der Erzählung beginnt er fast zu weinen) merkt er, dass er sich in dem Kreis nicht mehr wohl fühlt, weil er das Gefühl hat, „es passt nicht mehr“. Gerhard: „Ich verliere meine innere Zugehörigkeit, was schade wäre, weil wir seit 25 Jahren durch dick und dünn gehen.“

Die berufliche Situation: Ende letzten Jahres hat Gerhard beschlossen, „sieben Jahre Drehzahl rund um die Uhr sind genug. Ich brauche mal ein halbes Jahr Auszeit.“ Anfangs war er froh, da er „ein bisschen ausgepowert war, dass jetzt Urlaub ist“. Letzte Woche hat Gerhard wieder mit der Arbeit begonnen. Er war Leiter eines Führungskräfte Trainings, einer Thematik, die für ihn eine hohe Wertigkeit hat. Während des Trainings wurde ihm ein Dilemma bewusst: Gerhard: „Ich glaubte nicht mehr wirklich, was ich erzählte. Es kostete mich viel Kraft, das Training zu halten und dabei präsent zu bleiben. Was ich früher als ein tolles Training bewertet habe, finde ich jetzt eigentlich nur noch Durchschnitt. Für Durchschnitt lebe ich aber nicht! Ich habe Lust und Laune, für Seminarteilnehmer Seminare zu machen, die danach rausgehen und sagen: Wow! Ich möchte etwas mit den Leuten erleben, Spaß haben, das Gefühl, dass ich den Teilnehmern etwas geben kann, dass sie etwas zum Nachdenken haben, dass sie ihre Art der Mitarbeiterführung überdenken und auch verbessern. Und jetzt merke ich, ich vermittele nach meinem neuen Maßstab nur noch Durchschnitt, weil ich seit der Ausbildung zum ‚Integralen Coach Innere Form‘ ein anderes Bewusstsein habe. Jetzt entsteht ein Dilemma: Ich kann nicht den ganzen Tag in einem Seminarraum sein, ohne Spaß an dem, was ich tue. Allerdings ernähren mich diese ‚durchschnittlichen Trainings‘ nicht schlecht. Ich glaube allerdings, ich bin noch nicht soweit, um in eine neue Entwicklung des Trainings einzusteigen. Gerade weil ich seit einigen Monaten nicht mehr im Seminarraum stand, fällt mir jetzt im Unterschied zu vorher die Diskrepanz ganz besonders auf ...“

Peter gibt Gerhard folgende Rückmeldung: „Man könnte jetzt nach kognitiven Lösungen suchen, z. B. die Trainings anders zu gestalten. Aber in beiden Situationen schwingt ein Gefühl mit, so etwas wie Abschied nehmen, verbunden mit Resignation, Einsamkeit, vielleicht auch Angst. Man könnte auch Abschied nehmen und sagen: Was ich bisher gemacht habe war gut, und jetzt mache ich etwas Neues.“

Gerhard: „Bei mir schwingt eindeutig eine Angst mit.“

#### **Barometer zur Aufstellung:**

<b>Bewusst:</b>	Zorn (überreizt) Bereitwilligkeit (bereit)
<b>*) Unterbewusst:</b>	Verlustangst (bitter) Sicherheit (geschützt)
<b>Körper:</b>	Trennung (unannehmbar) Einssein (ruhig)

\*) Prioritätsebene

Wolfgang:

„Auch das Barometer zeigt an, es geht um ein Angstthema, um das Gefühl etwas zu verlieren, um einen inneren Konflikt in Dir, Deinem Wesen und Deiner Rolle als Mann. Die Priorität ist die unterbewusste Ebene: Ein Gefühl von bitterer Verlustangst. Wo es hingehen soll, ist das Gefühl geschützter Sicherheit.“

Ausgangspunkt des emotionalen Themas könnte die frühe Kindheit sein, die ersten drei Lebensjahre. Hier zeigt sich ein Gefühl, unannehmbar zu sein, sich in einer Trennung zu erleben. Die Lösung wäre, in ein ruhiges Einssein zu gelangen. Auf der bewussten Ebene geht es darum, von einem überreizten Zorn in die Bereitwilligkeit zu kommen, den Schutz nicht im Außen zu suchen, sondern im Inneren bereit für Neues zu sein.

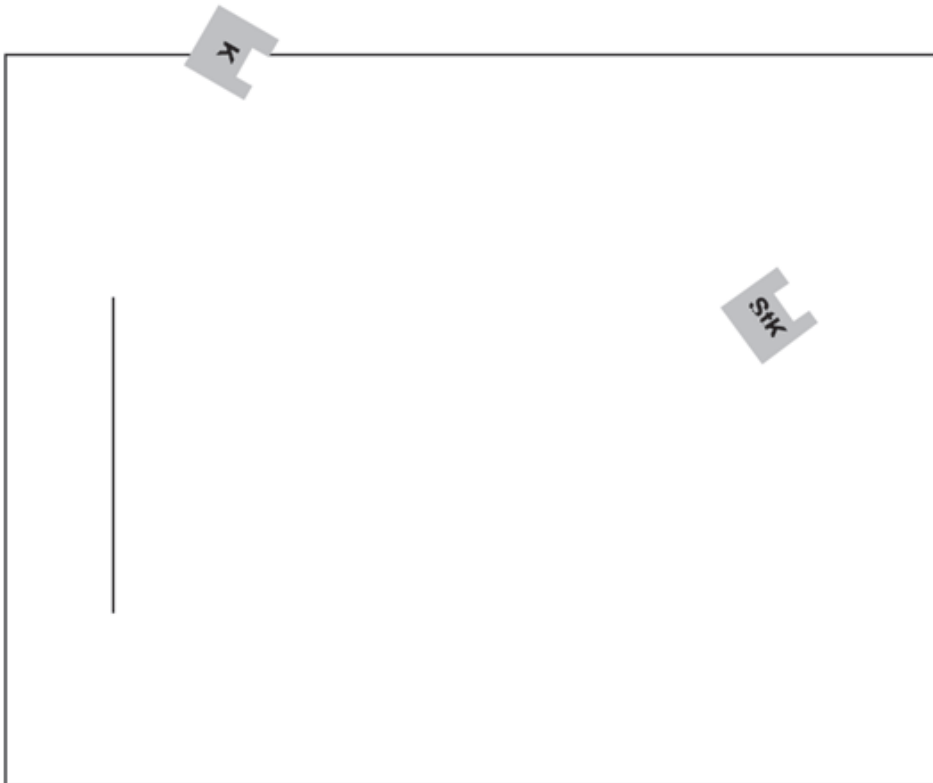
Gerhard:

„Zum Thema der frühen Kindheit fällt mir noch nichts ein. Mein Wunsch nach Ruhe ist gigantisch. Ich ‚tigere‘ nach einem Seminar herum, muss immer etwas machen, mich ablenken. Ich würde gern ein Buch lesen, oder in die Sauna gehen...Innere Ruhe ist ein wichtiges Thema für mich.“

#### **Phase 1: Das Hamsterrad als Ablenkung ...**

*Das Austesten der Stellvertreter ergibt, dass es sinnvoll ist, für das erste Bild nur mit einem Stellvertreter von Gerhard anzufangen. Gerhard wählt einen Stellvertreter für sich aus und führt diesen ans Fenster, aus dem Kreis der Seminarteilnehmer heraus.*

Grafik 1



K – Klient/Berater, KSt – Klientenstellvertreter

Stellvertreter Gerhard:

„Ich bin nervös, unruhig, spüre auch ein leichtes Zittern. Als Gerhard mich an den Platz hierher stellte, fühlte ich mich nicht geführt. Am Anfang hatte ich die Augen geschlossen, aber wenn ich sie zulasse, dann muss ich in die Knie gehen, um stabil zu sein. Wenn ich die Augen öffne, schaue ich aus dem Fenster. Ich würde gerne rausgehen und draußen am Leben teilhaben, aber ich hab keine Kraft, um raus zu gehen. Ich muss aber raus schauen, denn wenn ich mich mit mir beschäftige, klappe ich zusammen.“

Gerhard interpretiert das Bild so, dass er froh sei, dass nach seiner Auszeit die Arbeit wieder losgeht, denn wenn er jetzt ein weiteres Vierteljahr zuhause wäre, um sich mit sich selbst und seinen inneren Prozessen zu beschäftigen, auch im Rahmen der Ausbildung zum Integralen Coach, glaubt er, es würde ihm richtig schlecht gehen. In diesem Zusammenhang bezeichnet er seine Trainings im Moment als „Ablenkungsmanöver“. Stimmig zu seiner Situation hat er den Eindruck, seinen Stellvertreter nicht auf den Platz geführt zu haben, sondern er ist dort „irgendwie hingespült worden.“

#### **Expertendialog zu Phase 1:**

**\_ Perfektion, Spaßgesellschaft und die Suche nach einer neuen Form der Bindung**

**\_ Die drei Entwicklungsstufen im ZEN**

#### **Perfektion, Spaßgesellschaft und die Suche nach einer neuen Form der Bindung**

Peter:

Mir fällt ein Zusammenhang auf, der auf den ersten Blick ein Paradox zu sein scheint: Das Streben nach Perfektion und die Betonung der Wichtigkeit von Spaß. Wir sprechen heutzutage auch oft von der „Spaßgesellschaft“. Mir kommt es oft so vor, dass die Ablenkung dabei eine große Rolle spielt ...

Bernd:

Für mich ist diese Perfektionierung der Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Kompensation und die äußere Show letztendlich ein Schutz vor allem für sich selbst. Er hat über die Jahre diese äußere Form perfektioniert, und alles war für ihn perfekt. Jetzt hat bei ihm etwas eingesetzt, was wir als Entwicklung der Wahrnehmung verstehen; er macht sich selbst immer mehr zum Gegenstand der Betrachtung, er reflektiert sich und seinen bisherigen Weg. Er ist in seiner persönlichen Entwicklung an einen Punkt in seinem Leben gekommen, an dem der Refrain des Liedes gilt: „... ja

*kann denn das alles gewesen sein, das bisschen Leben, der Führerschein – da muss doch noch irgendwas kommen ...!*“ Die Sehnsucht nach einer anderen Form des Einsseins, die Suche nach einer anderen Erfüllung ist bei Gerhard spürbar, aber er weiß bisher nur, was er nicht mehr will, hat aber noch keine neue Möglichkeit für sich gefunden; vor allem zweifelt er noch daran, diese für ihn neuen Fertigkeiten sich erschließen zu können, bzw. sie noch nicht ausreichend erschlossen zu haben ...

Sigrid:

Was ist seine Sehnsucht? Eigentlich sucht er nach einer neuen Art von Verbindung, weil sich etwas in seinem Bewusstsein verändert hat. Die Bindung zu seiner Männerclique auf der Basis von Spaß befriedigt ihn nicht mehr; sie ist ihm zu oberflächlich geworden. Es ist eine Sehnsucht spürbar nach einer neuen Form von Beziehung, aber er weiß noch nicht, wie sie zu schaffen ist. Unbewusst wirkt eine Angst – wenn er sich mit seinem Inneren befasst, ist der Schutz, den er sich im Außen aufgebaut hat, weg ...

Peter:

Siehst Du Tendenzen bezüglich des Perfektionismus und der Dynamiken dahinter?

Sigrid:

Mir fallen im Moment zwei Tendenzen auf, z. B. wenn Eltern mit ihren Kindern wegen Lernproblemen als Klienten kommen. Die eine Variante ist absoluter Perfektionismus, die Kinder setzen sich selbst stark unter Druck, oder die andere Variante, sie steigen völlig aus. Dann sind es oft die Eltern, die die Kinder unter Druck setzen, aber das Thema Druck spielt in beiden Gruppen eine ganz große Rolle, und das nimmt nach meiner Wahrnehmung immer mehr zu. Das bestätigen mir auch Klienten aus dem Businessbereich. Ich habe mit mehreren Trainern gearbeitet, die an der Grenze zum Burnout sind. Mir scheint, gesellschaftlich verschärfen sich die Dinge sehr viel schneller, auch weil die äußere Form gefährdet ist, z. B. die Arbeitsplatzsicherheit. Das kann starke Angstvorstellungen auslösen.

Peter:

Gibt es Veränderungen in Unternehmen, was die Gestaltung von Trainingsmaßnahmen betrifft?

Bernd:

In den Personalabteilungen geistert schon seit längerem das Zitat herum: „Wir wollen kein ‚Spaßtraining‘ mehr.“ Der Unterschied zwischen Spaß und Erfüllung wird mittlerweile gesehen. Was dabei in Frage gestellt wird, sind die klassischen Trainings der 80er Jahre. Rein technikbasierte Äußere-Form-Workshops, z. B. Vertriebsstraining: Verkaufstechnik, Fragetechnik, Abschlusstechnik, gekoppelt mit dem äußeren Rahmen. – Der Außendienst will etwas erleben ... will Spaß haben ... Gesucht werden heute eher Trainer, die eine gewisse Ernsthaftigkeit vermitteln, wo die Verantwortung des Handelns hinterfragt wird in Verbindung mit Persönlichkeitsentwicklung. Manchmal scheint mir allerdings, die Unternehmen wissen in der Zwischenzeit eindeutiger, was sie nicht mehr wollen, aber sie wissen noch nicht, was sie wollen ... z. B. sollen Führungskräfte zur Reflektion angeregt werden, aber zu tief sollte es auch nicht gehen, zu persönlich sollte es auch nicht werden. Wir wollen doch die Intimsphäre schützen ... Dann sind da natürlich auch Ängste – individuelle Ängste, in die Innere Form zu gehen – wie man auch bei Gerhard sehen kann – weil ich mich dann mit mir selbst neu auseinandersetzen muss und nicht so weiter machen kann, wie bisher.

### **Die drei Entwicklungsstufen im ZEN**

Peter:

Es gibt im ZEN drei Entwicklungsstufen. Welche sind dies?

Bernd:

Die erste Stufe: Wie werde ich ein besserer Coach? Gerhard hat angefangen, als Trainer zu arbeiten und sich in seiner äußeren Form immer weiter zu perfektionieren. In den Techniken, in den Fertigkeiten und seinen Fähigkeiten. Das hat er immer weiter perfektioniert und auch immer mehr Erfahrung gesammelt, wie er diesen WOW-Effekt (wie ich ihn hier nennen möchte) bei Teilnehmern erreichen kann. Das war befriedigend für ihn, er hatte das Gefühl, ein tolles Training zu machen. Das ist die Verbesserung auf einer eher noch äußeren Ebene. Die zweite Stufe ist: Was ist mein Potenzial? Zur zweiten Stufe gehört, das, was ich im Außen kann, mit meinem Inneren in Einklang, in eine Balance, zu bringen. Was entspricht mir? Vertrete ich das, was mir entspricht, auch nach außen? Oder entspricht mein Äußeres meiner inneren Einstellung? Was kann ich besonders, was zeichnet mich in meinem innersten Kern aus? Die dritte Stufe ist dann die Frage: Wer bin ich? Diese Frage ergibt sich letztlich aus den beiden vorangegangenen und ist die Spitze des Seins. Was ist mir über mich selbst bewusst? Wer bin ich und was

mache ich überhaupt hier in dieser Welt? Damit ist dann der existentielle Grund des Seins, der Ursprung von allem angesprochen. Wenn ich eine Antwort auf diese Frage habe, dann kann ich im Einklang mit mir und meinem Leben sein, einfach nur sein.

Peter:

Wo siehst Du Gerhard gerade in seiner Entwicklung in Bezug auf diese drei Stufen?

Bernd:

Ich habe den Eindruck, er ist gerade an einem Übergangspunkt. Er hat sich in der äußeren Form perfektioniert, er kann als Trainer vor eine Gruppe treten und bei ihr einen „Wow-Effekt“ auslösen. Aus meiner Sicht prüft Gerhard: „Passt das, was ich im Moment tue, überhaupt noch zu mir?“ Wenn jetzt ein persönlicher Zweifel aufkommt, dass die äußerlich erarbeitete Perfektion gar nicht stimmig ist mit seinem inneren Erleben, entsteht eine Imbalance. Ich vermute, dass es um seine Potenziale geht, um die Frage: „Was will ich eigentlich?“ und „Was entspricht mir?“. Im Moment ist ihm aber eher bewusst, was er nicht mehr will. Er ist jetzt dabei, den Verlust seiner Kindheit zu entdecken, den er bisher kompensiert, wobei er sich über seine Fertigkeiten und Techniken und eine bestimmte Form von „Kerl-sein“ und „Trainer-sein“ identifiziert hat.

Sigrid:

Ein weiteres Dilemma könnte sein, dass er im Business nach einem bestimmten Bild, unter bestimmten Bedingungen arbeiten muss. Wenn ihm die Sicherheit, die er über die Perfektion der äußeren Form, über die Kompensation gelebt hat, nicht mehr zur Verfügung steht, wie soll er sich im Businesskontext präsentieren? Was bleibt ihm dann noch – solange er die Sicherheit in seiner inneren Form noch nicht gefunden hat? Er sucht etwas, was ihm einen kraftvollen inneren Halt gibt. Der nichts zu tun hat mit Muskelspielen, laut lachen und Spaß unter Kerlen. Das beinhaltet auch eine neue Definition von „Mann-Sein“.

Bernd:

Und gleichzeitig ist eine Sehnsucht da, nach Ruhe, nach einem Rückzug aus der Welt, damit das innere Kind Zeit hat zu wachsen. Dieses innere Kind, ein kindlicher Anteil, vielleicht im Alter von 3 bis 4 Jahren, braucht Zeit, er kann nicht wachsen, wenn man ihn permanent mit der äußeren Welt konfrontiert. Wenn er sich in dieser Übergangsphase in dieser Weichheit und Verletzlichkeit im Business präsentiert, besteht die Gefahr, wieder verletzt zu werden... Oder in seiner Gruppe von Männern. Kann er sich so vor seine Gruppe von 10 Kerlen setzen und anfangen zu heulen? In ihm und mit ihm hat eine Veränderung, eine Entwicklung stattgefunden, die er (noch) nicht nach außen repräsentieren will und kann. Er geht noch zu diesen Treffen, obwohl er sie als nicht mehr gemäß empfindet; in seinem alten Trainingsfeld hat er sich bewusst eine Auszeit genommen.

Peter:

Insofern war es sicher eine richtige Entscheidung von ihm, eine Auszeit zu nehmen, bevor es zu einem Burnout oder etwas Schlimmerem kommt. Ich denke, er hat gespürt, dass es Zeit ist anzuhalten und innezuhalten. Dass es nicht so weiter geht wie bisher und er etwas tun muss. Deswegen hat er die Auszeit auch mit der Ausbildung zum Integralen Coach kombiniert. Er sucht nach etwas Anderem, er nimmt sich Zeit für sich und er geht in den Raum der Arbeit mit sich selbst; er nimmt sich einen Frei-Raum im wahrsten Sinne des Wortes.

Sigrid:

Das zeigt einen wichtigen Aspekt unserer Arbeit: Der Klient braucht einen geschützten Raum, in dem er innere Instabilität bewusst zulassen kann. Einen Rahmen, in dem er sein Inneres neu erfahren und seine Grenzen neu ziehen kann. Das ist ein sehr verletzlicher Prozess, bei dem die bisherigen kognitiven Absicherungsmuster nicht mehr funktionieren und man sich tief berühren lässt. Auf diese Weise können neue Impulse im Inneren erfahren werden. Zu diesem geschützten Rahmen gehört die Prozessbegleitung, auf die wir während der Ausbildung viel Wert legen. Sie hilft die Erfahrungen sanft zu integrieren und für den Alltag nutzbar zu machen.

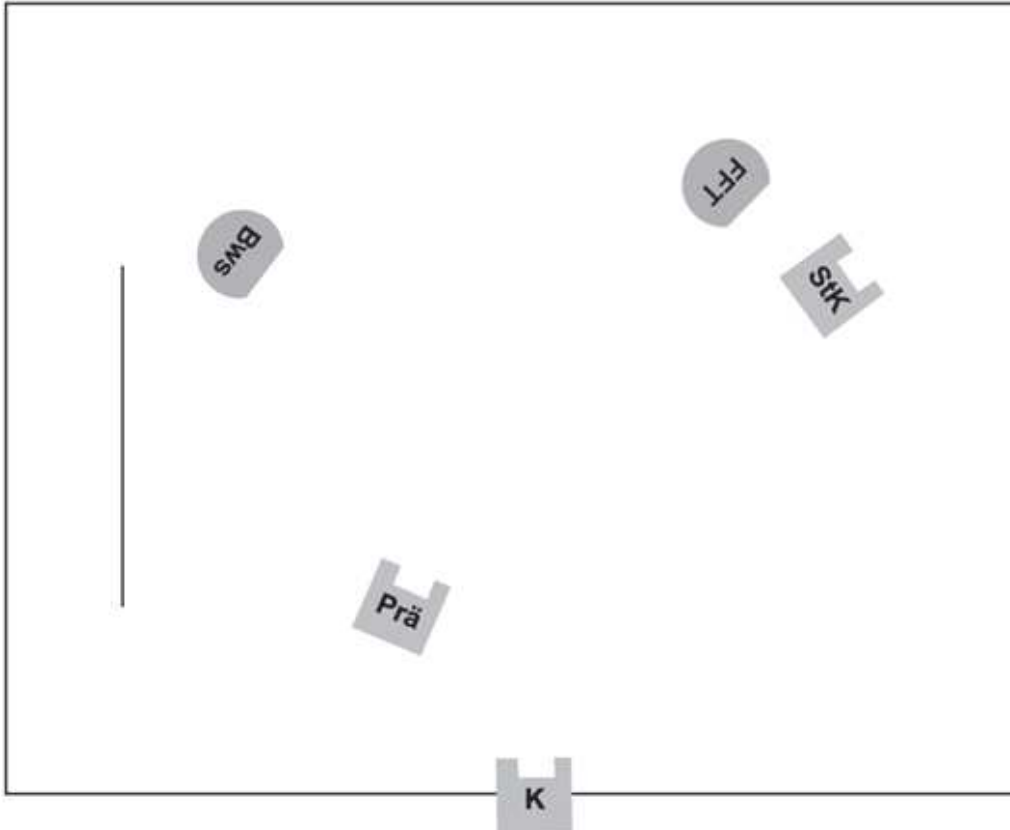
Peter:

Das ist auch eine große Herausforderung im Business-Kontext. Wie können wir diesen geschützten Raum schaffen? Wenn Kollegen miteinander im Seminarraum sitzen, ist es in der Regel nicht möglich, sich in seiner Verletzlichkeit zu zeigen. Es ist aber auch keine Lösung, die Innere Form® im Business-Kontext nur in der äußeren Form zu vermitteln. Im Sinne von kognitiven Erklärungen: Übrigens, es gibt eine Innere Form®, wir erklären Euch mal was das ist, damit Ihr wisst, wie man so etwas entwickelt... Das ist dann nur ein kognitives Gespräch über Kenntnisse, aber so findet keine Entwicklung statt... Die Methodik und die Rahmenbedingungen für Beratung, Training, Coaching müssen für Trainings in dieser Form neu überdacht werden. Das heißt, es braucht z. B. Angebote der kontinuierlichen Begleitung von persönlichen Entwicklungsprozessen, einen geschützten Raum und Möglichkeiten, neue Stabilität zu finden, z. B. durch die Meditation.

## Phase 2: Vertrauen kommt von innen, nicht durch Techniken und Kontrolle im Außen – Ein Übergang im Bewusstsein

Die drei Stellvertreter für das Modell des Samuraidreieck werden aufgestellt: Bewusstsein, Präsenz, Fähigkeiten/Fertigkeiten. Alle drei stehen im Rücken des Klientenstellvertreters, so dass er sie nicht sehen kann. Die Präsenz kippt fast um und versucht mühsam, wach zu bleiben. Das Bewusstsein fühlt sich sehr stabil und klar, hat aber keinen Impuls, die Augen zu öffnen. Die Fähigkeiten/Fertigkeiten haben die Augen geschlossen und einen festen Stand.

Grafik 2



K – Klient/Berater, KSt – Klientenstellvertreter, Bws – Bewusstsein, FFT – Fähigkeiten/Fertigkeiten, Prä – Präsenz

Der Klientenstellvertreter gibt die Rückmeldung:

„Als es hieß: ‚Du bist mein Bewusstsein‘, habe ich mich noch mehr ablenken müssen, habe noch intensiver nach außen, zum Fenster herausgeschaut. Was da hinter mir ist, da will ich nicht hinschauen. Als die Stellvertreter sagten, sie haben die Augen zu, dachte ich, das ist klasse, die sollten sie auch zulassen.“

*Der Klientenstellvertreter wird aufgefordert, sich umzudrehen und das Bewusstsein anzuschauen.* Er kann das Bewusstsein ansehen, spürt aber eine Rückwärtsbewegung nach hinten. Das Bewusstsein hat das Gefühl, mit geschlossenen Augen „alles mitzubekommen“. Die Präsenz ist mit offenen Augen „aggressiv wütend“, mit geschlossenen Augen „in einer tiefen Traurigkeit“, aber ohne das Gefühl, körperlich zusammenzubrechen. Dem Stellvertreter Fähigkeiten/Fertigkeiten „ist alles zuviel“, er muss aufpassen, dass er nicht umkippt.

Klient:

„Zu den Fähigkeiten/Fertigkeiten: Mir sind im letzten Training Fehler passiert, die mir noch nie passiert sind. Die Aggressivität nehme ich wahr. Beim Bewusstsein habe ich das Gefühl, es kann alles sehen. Ich würde gerne weglaufen. Mein Bild: Ich sitze im Auto und drehe gerade den Zündschlüssel um, aber ich bin noch nicht auf der Autobahn ...“

*Der Klient wird aufgefordert, einen Stellvertreter für das „Nicht-Gesehene“ aufzustellen.*

.....

Die Aufstellung wurde dann mit der nächsten Phase fortgesetzt, ein Abschlussgespräch und kinesiologische Arbeit als Nachbereitung angeboten und durchgeführt, sowie einige Wochen danach ein weiteres Nachbereitungsgespräch geführt.

## 5. Ausblick

### Interview mit Dr. Gunther Schmidt im August 2008

von Peter Klein im Rahmen des Zukunftskongresses, Metaforum,  
in Abano Terme

#### **Peter Klein:**

Ich möchte Dir, als deutschem Experten für Hypnose und Trance, der Milton Erickson, einen der berühmten Begründer dieser Methoden in der westlichen Welt noch persönlich gekannt hat, ein paar Fragen stellen, um zu ergründen, welche Parallelen es zwischen dem westlichen Trancebegriff und der östlichen Meditation gibt. Beginnen wir mit dem Menschen Milton Erickson. Sein Zugang zu anderen Bewusstseinszuständen lag auch in einer Krankheit begründet: Er hatte Kinderlähmung. Dadurch war er gezwungen, bewegungslos zu beobachten, etwas, was unsere Seminarteilnehmer in der Zen-Meditation punktuell freiwillig tun, wenn sie sich auf das Sitzen in der Stille einlassen. Wie war das damals genau bei Milton Erickson?

#### **Gunther Schmidt:**

Ich erzähle die Geschichte von Milton Erickson auch ganz gern manchmal in meinen Seminaren, zur Illustration des ganzen Verfahrens. Mir hat Milton Erickson seine Geschichte so erzählt, dass er mit 17 Jahren im Sterben lag und völlig geschwächt, schon halb im Koma hörte, wie seinen Eltern von zwei Ärzten in schonungsloser Weise gesagt wurde, dass er ihnen noch in dieser Nacht unter den Händen wegsterben würde, da könne man nichts mehr machen, damit müsse man sich halt abfinden. Milton fand es sehr roh, wie die Ärzte das sagten und musste beobachten, wie seine Eltern fast zusammengebrochen sind. Das machte ihn sehr wütend, was sich letztlich als sehr hilfreich ausgewirkt hat. Denn diese Wut hat ihn quasi vitalisiert. Er bat daraufhin mit letzter Kraft seine Eltern, sein Bett so zu stellen, dass er nach Osten schauen konnte. Die Ärzte hatten ja gesagt, er würde den nächsten Morgen nicht erleben und er war nun entschlossen, ihnen das Gegenteil zu zeigen. Er baute noch einmal eine richtige Kampfhaltung auf. Das Bett konnte allerdings gar nicht so weit gedreht werden, also haben sie einen Spiegel so hingestellt, dass er über den Winkel im Spiegelbild nach Osten schauen konnte. Das war dann sein Fokus, den er vom Nachmittag an, die ganze Nacht durch, bis morgens im Auge hatte, immer den Blick „in die gewünschte Zukunft“, mit dem Ziel, den Sonnenaufgang zu erleben. Darin steckt symbolisch ein zentrales Prinzip der Ericksonschen Orientierung: Intensive Fokussierung auf das gewünschte Erleben in der Zukunft – „Ich werde den nächsten Morgen erleben und den Sonnenaufgang sehen“. Durch diese intensive Fokussierung hatte er alle Lebensgeister in sich aktiviert – und so hat er den nächsten Morgen erlebt. Dann fiel er ins Koma und war eine Woche bewusstlos, wachte auf und war völlig gelähmt bis zum Hals. So habe ich die Geschichte erzählt bekommen von ihm. Eine zentrale wichtige Sache war: Fokussierung auf allen Sinnesebenen, alle denkbare Aufmerksamkeit, auf die gewünschte Zukunft, in diesem Fall, den nächsten Morgen.

#### **Peter Klein:**

Im Ansatz des Lehrsystems Innere Form® arbeiten wir an einer Kombination aus Übungen des Zen-Buddhismus und der Systemik, bei der es darum geht, Konzentration und Achtsamkeit zu erlangen. Beim Zen gibt es traditionell lange Sequenzen des bewegungslosen Sitzens, in denen das Ziel ist, die Aufmerksamkeit zu fokussieren, nur auf den eigenen Atem zu achten und das bewusste Denken, das „Geschnatter im Kopf“ loszulassen („Nicht immer denken“). In Parallelität zu der Geschichte von Milton Erickson kann man die These aufstellen, dass dieser, bedingt durch seine Krankheit, gezwungen war, extrem auch mit sich selbst zu experimentieren, verschiedene Formen der Aufmerksamkeitsfokussierung selbst auszuprobieren und dies letztendlich auch die Quelle war für die Begründung seines Ansatzes der Hypno-Therapie. D. h. es gibt da vielleicht einen ähnlichen Zugang wie bei den Meditationsübungen der Zen-Buddhisten, wenn diese stundenlang auf ihren Matten sitzen.

#### **Gunther Schmidt:**

Also, das würde ich sicher bestätigen. Es gibt da auch eine andere Geschichte, die mir dazu einfällt, die Milton erzählt hat, darüber, wie er später mit seiner Krankheit umgehen musste. Er war nach dem bereits erzählten Erlebnis über ein Jahr lang völlig bis zum Hals gelähmt, er konnte praktisch nichts bewegen. Wenn man sich das mal vorstellt, das muss wirklich die Hölle sein. Das hat sicher auch dazu geführt, dass er später eine unglaubliche Beobachtungsfähigkeit entwickelte. Es war auch bei seiner späteren Arbeit fast nicht nachvollziehbar, wie und was er beobachten konnte. Er sagte aber immer, diese Fähigkeit wäre nicht von vornherein da gewesen, er hätte das als Überlebenshilfe gebraucht, sonst wäre er ausgerastet. In diesem völligen Ausgeliefertsein, in dem er sich befand, hat er ständig beobachtet. Nicht nur die Verhaltensmuster von Menschen, sondern auch enorm viele nonverbale unwillkürliche Muster, unwillkürliche Rhythmen, die ihm typische Gewohnheitshaltungen und Glaubenshaltungen anzeigten, die er dann in seiner Arbeit systematisch genutzt hat. Ebenso gründlich hat er sich mit seinen eigenen Körper-

Prozessen und mentalen Prozessen beschäftigt. Einmal hat er mir eine Geschichte beim Mittagessen erzählt, bei der ich mir damals schon gedacht habe, das hat eine große Ähnlichkeit mit dem, was man kennt aus Beschreibungen von Leuten, die sich in meditativen Zuständen der Erleuchtung nähern. Er erzählte, er war schon älter, so um die 50 Jahre, und saß im Rollstuhl, wie er einmal aus seinem Körper herausgegangen ist. Er hatte zu dieser Zeit unheimlich intensive Schmerzzustände und Einschränkungen. Seine letzten Jahre verbrachte er im Rollstuhl und berichtete einmal, wie er quasi aus seinem Körper heraus ist und sich so von außen betrachtet hat, in Verbindung mit den Sternen im Kosmos. In einer Art Zeitlosigkeit, in einem leeren Raum. Dieses Erleben weist für mich sehr große Ähnlichkeit auf mit intensiven meditativen Erfahrungen. Das dort oft beschriebene Erleben einer Leere, die man eigentlich nicht beschreiben kann. Da gibt es fast ganz wortwörtlich viele Parallelen.

.....

**Peter Klein:**

So wie du es beschreibst, kann ich es nachempfinden. Ich denke, wenn wir anfangen, Lehrsysteme und Weltbilder zu vergleichen, um sie in Beziehung zu setzen, müssen wir, zudem wenn sie aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen, am Anfang einen Dialog führen, in dem Unterschiedlichkeiten gleichberechtigt nebeneinander stehen dürfen. Auch mit unterschiedlicher Fachsprache. Dabei ist das zu beobachtende Phänomen metaphorisch gesprochen in der Mitte einer Arena. Und die verschiedenen Experten sitzen auf der Tribüne und lenken aus ihrer jeweiligen Position, ihrer Sicht, den Spot, also ihre spezifische Aufmerksamkeit, auf diese Arena. Dabei kann die Erfahrung über das Phänomen in der Arena durch die Sprache immer nur unzureichend beschrieben werden. Eine gemeinsame Erfahrung findet in der Mitte der Arena statt. Die Erfahrung ist durch nichts zu ersetzen. Da gibt es im Osten oft eine andere Herangehensweise als im Westen. Im Zen wird die Erfahrung an die erste Stelle gesetzt. Im Westen neigen wir oft dazu, mit wenigen gemeinsamen Erfahrungen in einen Definitionsstreit zu gehen, was dann oft zu einem Gegeneinander führt. Da fehlen dann die Gemeinsamkeiten als Basis, um über ein Nebeneinander zu einem Miteinander zu kommen. Aber an Definitionen kommen wir natürlich nicht vorbei. Deswegen möchte ich Dich fragen, was Du unter „integral“ verstehst. Integrale Ansätze schießen zurzeit wie Pilze aus dem Boden ...

**Gunther Schmidt:**

Die Frage ist, was da integriert wird. Für mich ist Integration schon immer eine wichtige Aufgabe. Ich habe den Begriff „Hypnosystemisch“ geprägt, das ist auch schon ein Integrationsversuch. Die Hypnosetherapie, so wie ich sie kennen gelernt habe, war genauso wie das NLP erst einmal ein mehr auf das Individuum zentriertes Vorgehen. Von meiner Grund Heimat, der systemischen Arbeit, aus gesehen, war schon immer klar, dass das Individuum gar nicht verstehbar und erklärbar ist, wenn man nicht den Kontext, also den interaktionellen Zusammenhang dazu nimmt. Das muss miteinander verbunden werden. Wenn Robert Dills von dem „field mind“ („Feld-Geist“) redet, ist das aus einer systemischen Sicht das ABC. Eigentlich wäre es gut, mit dem Kontext anzufangen und dann beim Individuum zu landen, aber in der amerikanischen Tradition ist es umgekehrt. Das Individuum ohne Kontext zu betrachten macht keinen Sinn, aber der Kontext kann sein wie er will, das Individuum hat auch immer noch seine freien Antwortmöglichkeiten. Also muss beides im Wechselspiel sein und integriert betrachtet werden. In den letzten Jahren beschäftige ich mich zusätzlich viel mit Konzepten aus der Energiepsychologie. Da kommen dann Aspekte dazu, die praktisch außerhalb des Sprachlichen liegen, z. B. der Versuch, über das Klopfen von Akupressurpunkten und Imagination Energieblockaden zu lösen. So etwas kann man eigentlich mit den üblichen Konzepten nicht erklären, aber es ist trotzdem in seiner Wirksamkeit sehr beeindruckend. Was da nun tatsächlich wirksam ist, könnte ich gar nicht genau sagen. Das Integrieren muss man immer wieder dialektisch sehen. Die Integration muss gleichzeitig mit Differenzierung einhergehen. Wenn du nur integrierst, dann ist es nicht stimmig für mich. Die Frage ist: Von was muss ich mich differenzieren und unterscheiden und was sollte ich integrieren. Und dabei wird es immer auch um dialektische Wechselspielprozesse gehen. Mir gefällt dabei das Konzept der „bezogenen Individuation“ von Helm Stierling, bezogen auf Beziehung und Interaktionsgestaltung, am besten. Es besagt, dass es gesund ist, wenn Du einerseits Individuum bist, andererseits aber auch die Beziehung zu anderen, d. h. auch deren Bedürfnisse, in Loyalität im Blick hast. Auch wie Du andere abholen kannst, dass es eine Win-Win-Situation geben kann. Und das muss integriert werden. Die Balance zwischen Beziehungsaspekten und Individuation bleibt aber eine ständige Herausforderung, ein Balanceakt. Z. B. besteht die Gefahr, dass Du persönlich zu sehr zurückstehst, wenn du die Beziehungsaspekte integrierst. Also muss man ständig neu oszillieren und das braucht verschiedene Wahrnehmungspositionen.

**Peter Klein:**

Was bedeutet „integral“ für Dich auf einer praktischen Ebene? Du leitest eine Klinik. Früher war das mit der Gesundheit viel einfacher. Wenn man eine Krankheit hatte, ist man eben zum Arzt gegangen. Jetzt gibt es eine Vielzahl von Konzepten und Angeboten. Das bietet neue Chancen, aber macht die Betreuung auch komplexer. Wie integrierst Ihr das in der Praxis?



**Gunther Schmidt:**

Ja das ist eine gute Frage, das kann ich Dir genau beantworten. Gerade in der Klinik kann man sehen, das ist ein ständiger Entwicklungsprozess, der praktisch bis in die Organisationsstruktur einfließt. Gerade über die übliche Art von hierarchischen Kontrollbeziehungen, die gerade in den meisten Kliniken noch sehr stark vertreten sind und über die wir schon gesprochen haben, kann man keine kongruent achtungsvolle und auf allen Ebenen kompetenzaktivierende Arbeit mehr machen, die auch eine ständige Kompetenzstärkung des Teams beinhaltet. Ich wollte eine andere Vision umsetzen, deswegen habe ich die Klinik überhaupt erst gestartet und aufgebaut. Die Idee ist letztlich die hypnosystemische Kompetenzorientierung. Fangen wir an mit den KlientInnen. Unser Erfolg entsteht nicht dadurch, dass wir von außen etwas eintrichtern, sondern dass wir die KlientInnen unterstützen, autonom wieder ihre Kompetenzen zu reaktivieren. Deswegen müssen wir die KlientInnen völlig gleichrangig als kompetente Kooperationspartner behandeln, die autonom ihre Ziele bestimmen und viel in Selbstorganisation machen können. Das kannst du nicht machen mit einem Team, das nicht genauso behandelt wird. Also ist ganz klar für mich gewesen, das geht nur, wenn ich eine entsprechende Organisationsform aufbaue. Das kann ich nicht alleine machen, aber ich kann Initiativen dafür geben, in einem Team, mit einer ganz flachen Hierarchie. Ich bin in der Klinik auch Geschäftsführer, Chefarzt und zu 50% Besitzer, aber das heißt überhaupt nicht, dass ich sage, wo es lang geht. Natürlich habe ich Ideen und finanziell muss das Ganze tragfähig sein, das fordern schon unsere Kreditgeber, sonst sind wir insolvent und das geht auch nicht. Aber ich verstehe mich als Einladender, als Visionsanbieter und wir schauen dann im Team in Aushandlungsprozessen, wie wir das in die Einzigartigkeit der Beteiligten übersetzen und wie wir das mit den autonomen Ideen der Team-Mitglieder und auch der KlientInnen achtungsvoll zusammenführen können. Dabei ist ganz wichtig, nicht nur einfach etwas zu fordern, sondern sehr würdigend zu beachten, was der Einzelne braucht und auch, was er bereit ist zu übernehmen, um zu den gemeinsamen Zielen wirkungsvoll und motiviert seine wertvollen Beiträge einbringen und für eine optimale Synergie mitwirken zu können. Viele übernehmen keineswegs alles von mir und trotzdem läuft das sehr gut. Es gibt eben nicht nur eine Wahrheit. In manchen Fällen kann die systemisch-familientherapeutische Perspektive sehr nützlich sein. Zu anderen Zeiten, oder bei anderen Menschen sind eher individuumorientierte, hypnotherapeutische oder strategische Prozesse, NLP, oder sonst was nützlich. Für andere Menschen sind z. B. Musik-, Körper- oder Kunsttherapie der beste Zugang, oder Feldenkrais, oder Energiearbeit, usw. Das haben wir alles im Angebot. Natürlich brauchen auch wir eine Koordination. Letztlich zeigt sich, und das ist immer noch weiter zu verbessern, dass im Grunde genommen die optimale Kooperation darin besteht, dass die KlientInnen permanent auf der Metaebene mit vielen Produktinformationen versehen werden. So nenne ich unser ständiges Bemühen, alle Interventionen und auch immer wieder jedes Detail unserer Konzepte den KlientInnen völlig transparent zu machen, so dass sie mehr kritische Prüfmöglichkeiten und Wahlmöglichkeiten haben. Da sie aus organisatorischen Gründen nicht alles frei wählen können, bekommen die KlientInnen Grundangebote und optimalerweise eine Art Beratung, d. h. Unterstützung bei der Frage, welche der verschiedenen Methoden sie für sich jetzt nutzen wollen. Praktisch bekommen unterschiedliche Menschen unterschiedliche maßgeschneiderte Programme; eine Balance zwischen vorgegebenen Sachen und Wahlmöglichkeiten. Z. B. haben wir einen Tai Chi Meister, der Zen-orientiertes Bogenschießen anbietet, was für Menschen, die in perfektionistischer und verbissener Weise bisher zielfokussiert waren, eine gute Hilfe ist. Die lernen dann allmählich, wenn sie beim Bogenschießen erst mal nichts treffen, eine andere Haltung. Sie lernen dann Bogenschießen, ohne das Ziel gewaltsam zu fokussieren, es „schießen zu lassen“. Wenn sie dann besser treffen, schießt der Lehrer nachts mit ihnen, erst einmal mit beleuchtetem Ziel und dann schalten sie noch das Licht aus und schießen völlig im Dunkeln. Dadurch lernen die Menschen, dass sie, wenn sie sich ihrer intuitiven Orientierung überlassen, dann besser schießen und nehmen damit eine ganz andere Haltung ein. Diese Erfahrung kann man dann im Gespräch wieder übersetzen auf ihre Einstellung bei einer Führungstätigkeit. Das ist jetzt ein Beispiel, es ist nicht von vorneherein bestimmt, was der hilfreichste Zugang ist. Das wird mit den Menschen zusammen kooperativ ausgehandelt, immer mit Autonomie. So sehe ich die Organisation der Zukunft.

**Peter Klein:**

Jetzt sind wir in der „integralen Praxis“ angekommen. Im Kontext der Unternehmensführung. Wenn ich mit dem Klienten/der Klientin eine bestimmte Form der Interaktion will, brauche ich ein entsprechendes Team. Und den damit verbundenen Führungsstil, denn diese Ebenen sind miteinander verwoben. Dazu muss eine stimmige Organisationsstruktur aufgebaut werden. Wo siehst Du dabei die Grenzen der Autonomie? Vielleicht sucht der Patient autonom in einem ihm bekannten Terrain nach Lösungen, in dem er sich sicher fühlt, und klammert dabei gerade die Bereiche aus, wo ein Fachmann von außen eine neue sinnvolle Idee hat. Wo er den Klienten/die Klientin mit einem blinden Fleck oder Schatten konfrontieren würde, genau da wo es weitergeht. Aber das kann der Klient/die Klientin nicht sehen, oder würde es nicht tun ...

**Gunther Schmidt:**

In dieser Beratung sehen wir ganz klar unsere Aufgabe. Aber die Frage ist, wie das entschieden wird. Es gibt natürlich bestimmte Regelungen, die können nicht autonom gewählt werden; z. B. haben wir uns darauf geeinigt, dass die Leute innerhalb der Klinik keinen Alkohol trinken. Aber nicht, weil wir davon ausgehen, dass wir wissen, was für den Einzelnen gut ist oder nicht. Explizit sagen wir den KlientInnen: „Hören Sie, ob es gut ist für Sie, oder nicht, das bestimmen nicht wir“. Das wäre Anmaßung. Aber für uns brauchen wir bestimmte Regelungen. Denn wir sind sicherer im Umgang mit den Kassen und vor allem untereinander, wenn wir davon ausgehen können, dass da nicht jemand mit verkaterem Kopf morgens in die Gruppe kommt und noch gar nicht richtig da ist. Das würde uns verunsichern, und das wollen wir nicht. Diese Regelungen sind Kontraktbedingungen, sie sind nicht verhandelbar, aber es sind Ich-Botschaften. Also nicht: „Das ist gut für Sie!“ – sondern: „Wir brauchen das!“ Und die Verantwortung muss derjenige übernehmen, der die Regel setzt. Ein anderes Beispiel. Wenn ich das Gefühl habe, dass ein Klient/eine Klientin Themen immer wieder auf eine bestimmte Weise angeht und ich aufgrund meines Erfahrungswissens Ideen habe, was hilfreicher wirken könnte, dann werde ich ihm/ihr das ganz offensiv und intensiv anbieten, aber immer als Wahlmöglichkeit. Deswegen sage ich auch immer wieder in meinen Weiterbildungen, ich verstehe mich in meiner Rolle nicht als Berater, sondern als „Realitätenkellner“ – diesen Begriff habe ich extra geprägt, damit das damit verbundene Rollenverständnis besser vermittelt werden kann. Ich meine damit jemand, der Menüangebote macht und die Menschen dann einlädt, dass sie autonom suchen, finden und wählen, ob ihnen das zusagt, ob ihnen das Sinn macht oder nicht. Und die Wahl von den Menschen ist dann zu respektieren. Wenn ich den Eindruck habe, der Klient/die Klientin wählt immer wieder Strategien, die nicht zum erfolgreichen Ziel führen, dann habe ich eine Aufgabe. Die löse ich so, dass ich ihm/ihr sage: „Hören Sie, jetzt habe ich ein Problem. Im Beratungssystem muss ich ständig prüfen, macht es mir Sinn, an diesen Zielen und mit diesen Lösungsschritten zu arbeiten. So wie es jetzt gerade läuft, befürchte ich, dass sich das nicht zieldienlich auswirkt und in dieser Hinsicht keinen Sinn macht. Aus meiner Sicht habe ich das Gefühl, wir können noch 20 mal etwas machen und Sie zahlen sehr viel Geld, aber wir drehen uns im Kreis. Ich weiß das zwar nicht sicher – dazu müsste ich ja die Zukunft kennen, was ich nicht kann, aber ich bilde die Hypothese aufgrund von Erfahrungswerten und deswegen will ich so nicht weitermachen. Es könnte natürlich sein, dass der bisherige Ablauf durchaus sinnvoll sein kann, aber dann eher für andere Ziele, die bisher nicht bewusst thematisiert wurden. Das könnte ich auch gut respektieren, dann erscheint es mir aber sinnvoll, die bisherigen Ziele zu erweitern, zu relativieren oder ganz zu ändern. Oder wir bleiben bei den bisher definierten Zielen, das würde aber nur Sinn für mich machen, wenn Sie sich experimentell nun auch mal auf andere Lösungsstrategien einlassen. Was ziehen Sie vor? Oder wie sehen Sie den Prozess? Ich als Ihr Berater brauche jedenfalls aufgrund meines Erfahrungswissens und damit verbundener ethischen Haltung jetzt, dass wir auf eine andere Art weitermachen. Sonst müsste ich von meiner Seite aus in absehbarer Zeit die Zusammenarbeit beenden. Aber nicht, weil ich wissen kann was für Sie gut ist, sondern weil ich das anders nicht vertreten kann. Nämlich an etwas zu arbeiten, was für mich nicht sinnvoll erscheint.“ Dann hat der andere die Wahl. Ich respektiere seine Positionen, aber ich respektiere auch mich, in meinen Positionen. So löse ich das praktisch. Solche Situationen kommen aber extrem selten vor, gerade weil eine kontinuierliche transparente Meta-Kommunikation, ein ständig begleitendes „Gespräch über die Auswirkungen unseres Gesprächs“, den KlientInnen und mir kontinuierlich Feedback-Chancen eröffnet darüber, wie sich die jeweiligen Transaktionen zwischen uns im Hinblick auf Zieldienlichkeit auswirken und so die KlientInnen selbst ständig als die prüfenden Autoritäten wirken können. Und außerdem, weil in der hypnosystemischen Arbeit auch immer alle auftretenden Phänomene, auch sogenannter Widerstand oder andere „Probleme“ immer wertschätzend genutzt werden als Zeichen für unbewusste, aner kennenswerte und berechnigte Bedürfnisse, z. B. für Ziele, die bisher noch nicht bewusst wurden und für die wir deshalb Übersetzungsleistungen machen sollten. Somit können sie als Kompetenz verstanden und genutzt werden.“