

Frieden durch **Erkennen**

Einstieg in einen Weg mit Zukunft

im Anschluss an bewährte und ausbaubare Hilfen für faires Konfliktlösen,
gesundheitsfreundliche Kompetenzentwicklung und alltagstaugliche Lebenskunst

INHALTSÜBERSICHT:

Kapitel 1:

Symptombekämpfung genügt nicht

Ansätze für Einsicht im Bereich der Ursachen von Erkrankung und Krieg

Kapitel 2:

Ein Übungsweg: Entspannung plus...

Synergietraining mit Anleitungsbeispielen aus dem EBK-Programm

Kapitel 3:

Miteinander und füreinander... statt gegeneinander

Ein Modell für faire (gewaltfreie) Kommunikation und Kooperation:

Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Kapitel 4:

Herausforderungen annehmen

Ein Konzept für kreatives Vorgehen bei Schwierigkeiten, speziell bei Problemen (realen und vermeintlichen) infolge von Stress und stressbedingten Wahrnehmungsverzerrungen oder Denkblockaden. Kurzeinführung in den Optimierungszyklus

Kapitel 5:

Entspannung und Bewegung mit Musik.

Eine alltagstaugliche Hilfe für friedensfördernde und gesundheitsfreundliche Innovation

Kapitel 6:

Analysen für Wirksamkeitsnachweise

Beitrag aus der Grundlagenforschung für Psychologie und integrative Anthropologie, speziell für Leser mit Interesse an forschungskritischen und wissenschaftstheoretischen Aspekten

Kapitel 7:

Konsequenzen

oder: Ideen und Realisierungshilfen

zum praktischen Umsetzen

- Medien nützen und sinnvoll gebrauchen, z.B. CDs mit Musik...
- Erfolgreiches Lernen ermöglichen
- Effizientes Arbeiten gelingen lassen und unterstützen, ohne Unfrieden zu stiften
- Module für Ausbildung und Weiterbildung
- Geschichten und Gedichte zum Nachdenken

Anhang:

Adressen von und für Personen,

die Unterstützung bei friedensfördernden Initiativen anbieten oder suchen

-
-
-
-
-

Zur Einleitung:

Gewaltfrei gewinnen

Es gibt nichts Mächtigeres als eine Idee deren Zeit gekommen ist
nach *Victor Hugo*

Eine Idee, für welche die Zeit naht und ansatzweise schon da ist, erschließt sich durch Zuwendung zu philosophischen, psychologischen und ganzheitstherapeutischen Erkenntnisquellen, z.B. durch Beachtung der im Folgenden skizzierten Fakten und Möglichkeiten.

1. Viele Erkrankungen sind lebensstilsbedingt. „Dies trifft vor allem auf Erkrankungen des Bewegungsapparates und des Herzkreislaufsystems zu, aber auch auf Alkoholismus, Drogen- und Medikamentenabhängigkeit, die hohen volkswirtschaftlichen Schaden verursachen. Ein Gesundheitssystem, das die Reparatur vor den Erhalt der Gesundheit stellt, wird stets vergeblich gegen die Kostenexplosion kämpfen...“¹

Zum Entwickeln eines gesundheitsverträglichen Lebensstils gibt es heute nachweisbar gute Hilfen: Erkenntnisse aus Praxis- und Forschungsbereichen, die durch handlungsorientierte Zusammenarbeit gewonnen wurden.

2. Ähnliches gilt für den Kampf gegen Gewalteskalation. Auch dazu gibt es erfolgreich einsetzbare Hilfen.

Ansätze dazu sind in Publikationen von Albert Einstein, Carl Friedrich v. Weizsäcker, Karl Rahner, Jörg Zink, Horst Eberhard Richter u.a. dargestellt.

Das heißt:

3. Wir sind heute in der Lage, Erkenntnisse zu gewinnen und zu nützen, die uns an entscheidend wichtigen Stellen weiter helfen (im Sprachgebrauch der EKS-Strategie ausgedrückt: an „Engpässen“, z.B. wirkungsvollen Punkten auf dem Weg zu gewinnbringendem Lernen und Arbeiten).

Konkretisierungen mit Hintergrundinformationen sind auf den folgenden Seiten dargestellt.

¹ Siegfried Höfling und Otto Gieseke (Hrsg.): Gesundheitsoffensive Prävention. Gesundheitsförderung und Prävention als unverzichtbare Bausteine effizienter Gesundheitspolitik

Ein Übungsweg:

Entspannung plus...

Synergietraining

mit Auleitungsbeispielen
aus dem EBK-Programm

Erfahrungen

"Seit ich diese Übungen anwende, gelingt mir vieles leichter und besser. Trotz aller Stresserlebnisse der letzten Zeit fühle ich mich jetzt wohl. Ich spüre neue Lebensenergie in mir, neue Freude, neuen Mut."

So und ähnlich klingen die Berichte von Menschen, die mit den hier vorgestellten Übungen arbeiten und von den damit gemachten Erfahrungen erzählen.

Bei einem Vergleich der verschiedenen Berichte zeigen sich - neben individuellen Unterschieden - weitgehende Gemeinsamkeiten. So berichten z.B. die meisten Teilnehmer/innen von befreienden Erlebnissen: Erfahrungen mit entspannenden, Stress abbauenden, spürbar wohltuenden Wirkungen.

Die Erfahrung zeigt, dass oft schon nach ein bis zwei Übungen positive Ergebnisse spürbar werden. Erhöht wird der Wirkungsgrad durch Kombination mit zusätzlichen Übungen und Gesprächsmöglichkeiten.

Herkunft der Übungen

Die hier vorgestellte Übungsauswahl ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit von Fachleuten für Yoga, Progressive Muskelentspannung, Physiotherapie und ganzheitliche Gesundheitsförderung einschließlich Atemtherapie und Bildungspraxis.

Sie besteht aus einer Kombination von alt bewährten und neu entwickelten Elementen.

Die Auswahl und Zusammenstellung der Übungen erfolgte unter praxisbezogenen Gesichtspunkten. Ziel war, aus der Fülle der vorhandenen Übungsmöglichkeiten jene herauszugreifen, die *wirksam und nützlich* sind, *ohne negative Nebenwirkungen* auszulösen, und die auf möglichst einfache Weise und ohne großen Zeitaufwand erlernt werden können - und zwar so, dass auch Laien in der Lage sind, sie nach der Einführung selbstständig anzuwenden (z.B. zu Hause oder während Arbeitspausen im Betrieb).

Freilich: Absolute Sicherheit lässt sich auch in diesem Zusammenhang nicht erreichen. Jedoch ist das verbleibende Restrisiko nicht größer als das Unfallrisiko bei einer Wanderung auf einem gepflegten Waldweg.

Nutzen

Die Übungen wirken sich auf mehreren Ebenen nützlich aus.

Auf der biologischen Ebene fördern sie das Lösen von muskulären Verspannungen, das Freilegen der körperlichen Voraussetzungen für gute Atmung, das Aktivieren von natürlichen Selbstregulations- und Selbstheilungskräften.

Auf der psychologischen Ebene erwirken sie einen emotionalen Ausgleich zu Stresserlebnissen und emotionalen Dauerbelastungen. Sie fördern das Wiedergewinnen der inneren Balancen.

Im Zusammenhang damit entstehen Anregungen für angenehme Empfindungen und Gefühle, psychosomatische Entspannung, gesundheitsfreundliche Bewegung, Unterstützung durch ausgewählte Musik.

Dadurch ergeben sich fruchtbare Voraussetzungen für positives Denken, für neue Sinn-Erfahrung und ganzheitliches Problemlösen.

Dies wiederum lässt Arbeits- und Freizeitsituationen optimieren, so dass die Lebensqualität wachsen kann - einschließlich der Fähigkeit, die Herausforderungen der Gegenwart anzunehmen, ohne die Freude am Leben zu verlieren.

Begriff

Zum Kennzeichnen des Übungssystems, um das es hier geht, können mehrere Namen verwendet werden, zum Beispiel: EBK und EBM. Die Namen entstanden aus den Initialen der Ausdrücke, die auf den Inhalt des Trainings hinweisen.

E steht für Entspannung, B für Bewegung, K für Konzentration in Verbindung mit Kommunikation. EBM ist die Kurzbezeichnung für den mit Musik begleiteten Teil dieses Systems (M steht hier für Musik).

Mit dem damit bezeichneten Übungssystem können wir flexibel anwendbare Programme mit variabler Dauer zusammenstellen, z. B. ein kurzes Übungsprogramm für Arbeitspausen im Betrieb, ein Programm für Morgenübungen oder Abendangebote in Seminargruppen, ein längeres Programm für Gesundheitswochen, usw.

Tipps mit Hintergrundinformationen dazu sind in einer Sammlung bereitgestellt, die zum Ermöglichen von lebensfreundlicher Arbeit und Freizeit genutzt werden kann. Diese Sammlung umfasst Materialien und Ideen zum Fördern von Begegnung und Aktivierung – in Verbindung mit Regeneration und Kreativität... Sie kann ebenfalls mit einem aus den Initialen der Schlüsselbegriffe gebildeten Kurznamen bezeichnet werden: BARK- Sammlung. Der Name ist rechtlich geschützt.

Zu den Ursachen des Erfolges:

Der Erfolg der EBK- Übungen beruht auf einem Zusammenwirken von körperlich- seelischen und geistigen Faktoren.

Kleine Ursachen - große Wirkungen: Ein Hauptgrund für die Effizienz dieser Übungen liegt in ihrem Nutzen für den Umgang mit Engpässen, z.B. ihrem Nutzen für das Lösen von Energieblockaden und emotionalen Lernhindernissen. Wo es gelingt, diese Engpässe zu erkennen und abzubauen oder zu überwinden, entstehen förderliche Voraussetzungen für entwicklungsfreundliche Selbstregulation, für Erneuerung und Entfaltung des menschlichen Potenzials.

Dadurch werden Fortschritte realisierbar, die ermutigende Erfahrungen und Wirkungsketten gelingen lassen: Ereignisse zum Fördern von Gesundheit und Lebensfreude statt Eskalation von Unlust und krankmachendem Dauerstress.

Dies wiederum begünstigt Initiativen zum Fördern von fruchtbarer Kommunikation.

Praxis: Übungsanleitungen

Zum Einführen der Übungen können Formulierungen angewandt werden, für die im folgenden erprobte Anleitungsbeispiele zu finden sind.

Wir beginnen mit einem Anregen von Selbstwahrnehmung und Aufmerksamkeit für Körperbewusstsein.

1.

Grundübung mit individuell dosierbarem Dehnen und Strecken

Dazu wählen wir einen Platz, auf dem wir bequem sitzen und uns ausstrecken können.

Dort lassen wir uns behaglich nieder und lenken unsere Aufmerksamkeit zunächst auf unsere eigene Mitte und auf den Kontakt mit der Basis, die uns trägt. Wir erleben, wie wir getragen werden - auch wenn wir uns zur Ruhe kommen lassen.

Jetzt schieben wir die Fersen langsam nach vorne, so dass die Beine gestreckt (aber nicht überstreckt) werden. Die Streckung halten wir eine Weile - etwa so lang wie ein tiefer Atemzug dauert - und lassen dann wieder locker.

Nun nehmen wir die Arme über den Kopf und strecken uns von der Mitte aus nach oben durch, so dass wir bis in die Fingerspitzen hinein gedehnt werden - ähnlich wie beim Räkeln nach dem Schlafen.

Dann lassen wir die Arme sinken und gönnen uns einen Moment, in dem wir uns ganz entspannen können. Wir erspüren, ob uns warm geworden ist und wo wir uns jetzt locker fühlen. -

Danach dehnen wir uns noch einmal durch, von den Füßen bis zu den Fingerspitzen. Wir strecken und räkeln uns, so wie es uns gut tut.

Wenn wir dazu gähnen können, freuen wir uns.

Dann nehmen wir die Arme wieder nach unten und gönnen uns eine Zeit, in der wir die Übung nachwirken lassen und nachspüren. Wir nutzen die Zeit, um wahrzunehmen, was wir jetzt empfinden, während wir den Atem frei fließen lassen.

Wirkungen:

- *Gleicht Belastungen des Alltags aus*
- *Schafft ein positives Gegengewicht zu Verspannungen und Verkrampfungen*
- *Stimuliert zu Eigenimpulsen des Körpers: sich zu strecken, zu räkeln und zu gähnen*
- *Positiver Einfluss auf Muskeltonus und auf Verhältnis des Sauerstoff- und Kohlendioxidgehaltes im Blut*
- *Aktivierung von Selbstregulationskräften und Selbstheilungspotenzialen*
- *Förderung der Lernbereitschaft durch entspannte Wachheit*
- *Abbau von Müdigkeit*
- *Aufbau und Stärkung der energetischen Leistungsvoraussetzungen*

Zum Anwendungsbereich: Streckübungen wirken in vielen Situationen positiv: schon am Morgen vor dem Aufstehen, vor Essenszeiten, während Arbeitspausen - am besten bei geöffnetem Fenster -, auch vor Prüfungen.

Sie möchten etwas tun, um Ihre Kondition zu erneuern und zu erhalten? -

Einfühlsames Sich- Durchstrecken hilft, in kurzer Zeit förderliche Voraussetzungen zu schaffen.

Anstrebenswert ist, dass jede(r) selbst spürt und spüren lernt, wann im Körper ein Eigenimpuls zum Durchstrecken entsteht.

Wer einen solchen Impuls wahrnimmt und ihm nachgibt, erweist seiner Gesundheit einen besseren Dienst als wer sich immer "zusammennimmt", so dass er spontane Regulationstendenzen des Körpers sinnlos unterdrückt. Das Strecken ist dann besonders gut gelungen, wenn dabei ein tiefes Gähnen auftritt.

Damit kommen wir nun zu einer nächsten Übung:

2.

Strecken mit seitlicher Drehung:

Übungsanleitung:

Wir setzen uns locker und aufrecht auf die vordere Kante eines Stuhles oder auf einen geeigneten Sitzball. Die Hände legen wir entspannt auf die Oberschenkel. Wir verlagern unser Gewicht von einem Sitzhöcker auf den anderen - und wieder zurück - wie ein Stehaufmännchen, das um die eigene Mitte pendelt. Wer mag, kann das Becken kreisen lassen.

Nun nehmen wir die Arme nach oben und verschränken die Finger im Nacken. Die Ellbogen ziehen wir etwas nach hinten. Dabei bleiben wir aufrecht sitzen und erspüren die Kraft in unserer Wirbelsäule. - Dann drehen wir den Oberkörper langsam nach rechts, wobei der rechte Ellbogen nach hinten, der linke nach vorne kommt. Den Kopf drehen wir mit, während Füße und Becken unbewegt am Platz bleiben - und dann wieder zurück zur Mitte. Wir drehen jetzt den Oberkörper (langsam) nach links und nehmen dabei die Muskelarbeit im Rücken wahr. -

Dann lösen wir die Anspannung, drehen uns zur Mitte zurück und lassen die Arme fallen. Wir genießen das Nachwirken der Übung und lassen ein freies Aufatmen zu.

Vermutlich ist uns der Rücken und damit unsere aufrechte Haltung bewusster geworden. Wir erleben und erlauben uns, daß wir jetzt aufrecht, locker und zugleich hellwach da sind.

Zum Ausklang der Übung legen wir die Hände wieder auf die Oberschenkel - und lassen so auf uns wirken, was wir wahrnehmen.

Wer mag, wiederholt Bewegungen, die ihm gut tun, nach eigenem Gespür.

Wir gönnen uns eine Zeit, die uns innerlich frei werden lässt.

Wirkungen:

Die Wirkungen dieser Übung sind ähnlich wie bei der ersten Grundübung (s.o., Nr. 1). Dazu kommt, dass bei der folgenden Übung besonders die auf beiden Seiten der Wirbelsäule austretenden Nerven angesprochen werden. Dadurch erfolgt eine Kräftigung der Rückenmuskeln. Dies hilft, ein aufrechtes und entspanntes Sitzen zu ermöglichen. Die wechselseitige Dehnung regt den Stoffwechsel an und lässt eine vertiefte Entspannung folgen. Die vorübergehende leichte Pressung bewirkt, dass die inneren Organe verstärkt durchblutet werden.

Anwendungsbereiche: wie beim oben beschriebenen Dehnen und Strecken (s. Übung Nr. 1).

Nun folgt ein Aktivieren, zu dem wir aufstehen.

3.

Aktivieren mit Tempo-Steigerung **„In- Bewegung- Kommen“ (IBK)**

Anleitungsbeispiel:

Wir beginnen mit einer einfachen Bewegung: "Gehen am Ort", wobei wir nach und nach den ganzen Körper leicht durchschütteln.

Die Fersen heben wir abwechselnd hoch, während wir die Fußspitzen zunächst am Boden belassen. Das Tempo ist im ersten Teil der Übung langsam und steigert sich dann im zweiten Teil, so dass sich der Körper zunehmend intensiv durchschütteln kann.

Unterstützt werden wir dabei von einer Musik, die gegen Ende schneller wird.

Zum Abschluss der Übung heben wir die Arme über den Kopf und strecken uns nach oben, so dass wir im ganzen Körper gedehnt werden. Dann lassen wir locker und gönnen uns eine kurze Ruhepause in bequemer Grundhaltung.

Wirkungen

- Anregung für das Herz-Kreislauf-System und damit die Durchblutung
- Entspannende Wirkung auf die mit den Fußsohlen verbundenen Muskeln und Organe
- Lockerung für das ganze Körpergeschehen durch die Schüttelbewegungen

Als nächstes nun eine Übung, mit der wir die Koordination unserer Gehirnhemisphären fördern können:

4.

"Rendez-vous" / Überkreuztraining

Wir bewegen die Arme und Beine kreuzweise aufeinander zu und voneinander weg, also z.B. : den rechten Ellbogen zum linken Knie, dann den linken Ellbogen zum rechten Knie..., so abwechselnd im Rhythmus einer ausgewählten Musik

Den Nacken lassen wir entspannt.

Bei Bedarf legen wir Kurzpausen nach individueller Neigung ein.

Unterstützen können wir die Wirkung dieses Trainings durch Summen und durch lockeres Variieren der Überkreuzbewegung.

Eine gute Variante besteht z.B. darin, dass wir das Ausmaß der Bogen- und Drehbewegungen langsam steigern und dann gegen Ende wieder zurücknehmen.

Wirkungen

- Aktivierung beider Gehirnhälften und Förderung ihrer Kommunikation
- Freilegung von Kreativität und Intuition (durch Stimulierung der rechten Gehirnhemisphäre)
- Harmonisierung von Bewegungsabläufen
- Verbesserung der Disposition für ganzheitliches Wahrnehmen und Handeln
- Impulse zum Erschließen des geistig-seelischen Persönlichkeitspotenzials

5.

Zwischen- Ruhe

Zum Ausklingen- und Nachwirken- Lassen gönnen wir uns eine Lage, in der wir dem gegenwärtigen Bedürfnis entsprechend ausruhen können. ("In der Ruhe liegt die Kraft"). Beispiel einer geeigneten Haltung ist der Kutschersitz oder das entspannte Liegen am Boden oder das aufrecht lockere Sitzen auf einem Sitzball .

Wirkungen:

- Ruhepausen öffnen viele wertvolle Möglichkeiten:
- Achtsames Nachspüren (nach den aktiven Übungsphasen)
- Wahrnehmen von Orientierungshilfen für individuell angemessenes Gestalten der nächsten Trainings- oder Arbeitseinheiten (Beispiel: Körpersignalen zur Klärung der Frage, welche Übungsformen und welche Dosierung spürbar gut tun bzw. nicht gut tun)
- Trainingseffekte zum Entwickeln von geeigneten Rhythmen für positiv wirkende Bewegung und Ruhe

Nach dem Ausruhen dehnen wir uns von der Körpermitte aus ganz durch..., lassen wieder locker...und stehen dann langsam auf, so dass wir in eine aufrechte und gleichzeitig gelöste Haltung kommen.

Nun folgt Gelegenheit zu einer kreativen Musikgymnastik, bei der wir verschiedene Übungselemente miteinander verbinden und individuell variieren können :

6.

"Love it or change it"

Wir bewegen uns in selbst gewählten Formen. Dabei erspüren wir, welche Bewegungen jetzt Spaß machen und für unser Wohlbefinden förderlich sind. Zu den empfehlenswerten Bewegungen gehört z.B. das leichte Drehen um die eigene Wirbelsäule wie beim Twist oder freie Bewegung mit weit ausholenden Schritten und Armschwingen, aber auch viele andere Formen, die wir nach eigener Phantasie und Neigung auswählen können.

Anregungen dazu finden sich in Publikationen zur Kinesiologie, zur Tanztherapie und zur sportlichen Gesundheitsförderung.

Wir bewegen uns so, wie es körperlich und seelisch gut tut.

Zum Ausklingen lassen wir die Hände frei hängen und auspendeln.

Wirkungen

Wenn wir unseren Körper so bewegen und bewegen lassen, wie es uns Spaß macht und spürbar gut tut, entstehen positive Folgen für unser Wohlbefinden, z.B. zum Fördern von körperlicher und seelischer Gesundheit. Dies wiederum hilft, optimale Voraussetzungen für Ermutigung und damit für die Entwicklung einer lebensfreundlichen Grundhaltung zu schaffen. Lernprozesse in Richtung auf Arbeit und effektives Lernen in einem Zustand heiterer Gelassenheit können damit leichter und besser gelingen als in Situationen, die von fremdbestimmten Zwängen oder Dauerstress u.dgl. beherrscht werden.

7.

Besinnungspause

Wenn Zeit verfügbar ist, bietet sich jetzt Gelegenheit zu Besinnung und Austausch, ggf. auch zu Meditation und Gespräch.

Beispiel eines möglichen Ausgangsthemas: *Love it or change it. Ich übe- hier und jetzt.*

Wir nehmen uns Zeit für Erfahrungsaustausch und kreative Verständigung, in der wir authentisch reden und mit wohlwollender Aufmerksamkeit zuhören können.

Ein fruchtbares Nützen dieser Zeit wird erleichtert, wo Voraussetzungen für achtsames Wahrnehmen geschaffen werden, z.B. mit Einstimmung durch Musik oder/und ruhiges Natur-Erleben.

EBK II

Den nächsten Teil unseres Trainingsprogramms beginnen wir in einer Haltung, bei der wir ganz natürlich stehen. Unser Bewusstsein lenken wir auf die Verbindung mit dem uns tragenden Boden, dann auf unsere Mitte und von der Mitte aus zu einer Übung, die den Schultergürtel aktiviert:

8.

Arme- Schwingen

Wir breiten die Arme seitlich aus und lassen sie vor dem Körper einmal ausschwingen, heben sie erneut seitlich hoch, lassen sie wieder ausschwingen, usw.

Ein gutes Vorstellungsbild dazu kann entstehen, wenn wir an einen großen Vogel mit weit ausladenden Flügeln denken, der es genießt, in freiem Flug über eine ruhige Seelandschaft zu schweben. In den Knien wippen wir leicht mit.

Wirkungen

Bei vielen Menschen sind die Schultern verspannt, so dass eine das Wohlfühlen und die Leistungsfähigkeit belastende Fehlhaltung entstanden ist. Lockerungsübungen wie z.B. das Armschwingen wirken dieser Fehlhaltung entgegen. Sie öffnen unseren Brustkorb, vertiefen die Atmung, bringen ggf. neuen "Schwung" in unsere Arbeits- und Lernweise.

Für die folgende Übung gehen wir mit unserer Aufmerksamkeit zu den Füßen.

9.

Fußrollen: Zehen- und Fersengang

Wir gehen mit wechselnder Fußhaltung, jeweils ein paar Mal auf den Fußspitzen, dann auf den Fersen, dann wieder auf den Spitzen, usw.

Dazwischen: "normal" gehen - mit abrollenden Fußsohlen. Dabei lassen wir die Schultern und Handgelenke locker.

Wirkungen

- Erweiterung des Körperbewusstseins
- Stärkung der "Bodenständigkeit"
- Impulse zum Wahrnehmen und Verbessern des Kontaktes mit der uns tragenden Basis

10.

Achter- Pendeln (Liegende Acht)

Wir schwingen die Arme abwechselnd nach rechts und nach links. Allmählich lassen wir eine liegende Acht entstehen, deren Mitte vor unserem Körperzentrum liegt. Mit den Knien wippen wir leicht mit.

Wirkungen

- Förderung der Beweglichkeit - körperlich und geistig
- Lockerung der Muskulatur und ganzheitliche Harmonisierung
- Verbesserung der Konzentrationsfähigkeit
- Positiver Einfluss auf die Arbeit der Gelenke durch Anregung der Sinovia ("Gelenkschmiere")
- Vertiefen der Atmung durch Weitung des Brustkorbes,

11.

Traben mit Beinschwung

Wir laufen wie jemand, der an einem Ferientag in guter Laune durch einen Wald trabt. Dabei schwingen wir gelegentlich einen Fuß in Richtung Po. Den Atem lassen wir frei fließen.

Wirkungen

- Positive Anregung für das Herz-Kreislaufsystem und für die Atmung
- Anregung für den Stoffwechsel
- Senkung der Stressanfälligkeit
- Impulse zum Ermöglichen von Entspannung und Gelassenheit
- Lockerung der Kniegelenke und Dehnung der Oberschenkelmuskulatur (durch das Anfersen an den Po)
- Dadurch: wird die Beweglichkeit der Knie verbessert

12.

"Sternwerfer"

Wir bewegen die Hände in allen Richtungen von uns weg, nehmen sie dann zu den Schultern zurück und strecken sie wieder aus; dies in schnellem Wechsel, jedoch ohne sich zu verspannen. Die Hände werden gleichsam wie die Funken einer Wunderkerze von der Mitte aus nach außen "geworfen", locker zurückgenommen und wieder ausgestreckt.

Wirkungen

- Lockerung im Bereich der Schulter-, Arm- und Brustmuskulatur
- Unterstützung für gutes Ausatmen
- Anregung für den Kreislauf
- Impulse zum Freilegen der Fähigkeit zu Selbstaktivierung und Beweglichkeit einschl. Humor

Und nun eine Übung zum Fördern von Konzentration und Gleichgewicht:

13.

Balance- Übung "Storchenstand"

Wir stehen auf einem Bein und versuchen, uns möglichst ruhig im Gleichgewicht zu halten - zunächst mit offenen Augen. Die Fußsohle können wir dabei an das Standbein anlegen und die Arme als Stabilisierungshilfe nutzen.

Wer eine Variante ausprobieren will, die noch schwieriger ist (aber einen guten zusätzlichen Übungseffekt gewinnen lässt), kann's auch mal mit geschlossenen Augen probieren...

Wirkungen

- Förderung von Ruhe und Konzentration
- Impulse für Selbstwahrnehmung als Hilfe für gut ausgewogenes Stehen
- Training zur Entwicklung der inneren Balance und Ausgeglichenheit

Die nächste Übung bringt wieder mehr Bewegung:

14.

"Trocken- Schwimmen"

Dazu stellen wir uns aufrecht auf beide Beine. Wir bewegen Schultern und Arme kreisförmig, erst langsam und mit kleinem Radius, dann so, dass die Bewegung spiralförmig größer wird, bis sie wie beim Crawl aussieht. Dabei lassen wir uns wieder durch Musik begleiten.

Wenn ein Bedürfnis nach Abwechslung entsteht, geben wir diesem nach, z.B. so, dass wir die Bewegung ausklingen lassen, dann in der Gegenrichtung fortführen, nach einigen Atemzügen wieder ausschwingen lassen und dann mit einer Schwimmbewegung nach eigener Wahl fortfahren. Dabei erspüren wir, welche Bewegungsweisen uns gut tun.

Wirkungen

- Ausgleich zu Bewegungsmangel und einseitigen Bewegungsformen
- Positiver Einfluss auf die Funktionsweise der Gelenke im Schulter-Armbereich
- Förderung der Atemqualität

15.

Lockern durch Ausschütteln

Jetzt schütteln wir Beine und Arme locker aus: Wir lassen uns damit im ganzen Körper zur Entspannung kommen, also z.B. auch im Nacken, im Bauch- und Beckenraum, in den Hand- und Fußgelenken.

Die Reihenfolge der bewegten Körperbereiche gestalten wir dem eigenen Gespür entsprechend, im Zweifelsfall von unten nach oben.

Die körperliche Bewegung verbinden wir mit der Vorstellung, dass wir alles abschütteln, was hinderlich ist: Verspannungen, negative Gedanken, Belastungen, "den Alltag...". Wir schütteln uns frei.

Wirkungen

- Das "Ausschütteln" stimuliert und unterstützt stressabbauende Reaktionen
- Reduktion von Verspannungen
- Lösung von Energieblockaden
- Anregung der Durchblutung
- Förderung von Körperbewusstsein und Lockerheit

16.

Im Gehen geht's

Gehen in bewusst gewählter Form, z.B. *Fitness- Walking, Power- Walking*.

Eine Form für Gruppensituationen, wo Abwechslung mit Spiel und Spaß wünschenswert ist (z.B. in Elterngruppen, wo auch Kinder dabei sind und mitmachen mögen): Dreh- Bewegung im "Enten- und Clown- Stil": Wir gehen so, dass wir die Hände locker auf dem Rücken verschränken, während wir die Füße abwechselnd nach außen und nach innen richten. Begleitende Laute sind dabei erlaubt (z.B. Entengeschnatter und spontane Clown- Äußerungen). Dann "wandern" wir - mit frei ausschwingenden Armen.

Gegenanzeige: Bei Knieproblemen nur mit Sorgfalt, nicht weit bewegen.

Wirkungen

- Anregung für den Kreislauf - individuell dosierbar (je nach Gehtempo)
- Die rhythmisch gleichbleibenden Bewegungsabläufe wirken harmonisierend und beruhigend
- Gehirnbioologische und emotionale Voraussetzungen für heitere Gelassenheit werden gefördert

Die nächste Übung gibt eine Möglichkeit zu individuellem Sich- Austoben und Abreagieren von Aggressionen:

17.

Fitness- Boxen/ Schattenboxen

Wir boxen wild oder ruhig - je nach Stimmung - gegen einen imaginären Kampfpartner oder einen vor den Augen aufgestellten Gegenstand. Dabei achten wir darauf, wie wir atmen. Empfehlenswert ist, das Ausatmen frei geschehen zu lassen. Pausen nach Bedarf.

Zum Beenden der Übung lassen wir die Arme los, so dass wir mit offenen Augen und hellwach in die Welt schauen können.

Wirkungen

- Abbau stressbedingter Verspannungen
- Lösung von angestauter Wut
- Erneuerung und Stärkung von körperlichen und seelischen Leistungsvoraussetzungen

18.

Bewegung aus der Mitte

Beispiel: **Pendeldrehung**

Wir stehen aufrecht und locker auf beiden Füßen, lenken die Aufmerksamkeit auf die Energie in unserer Leibmitte und fangen dann an, uns von der Mitte aus nach links und nach rechts zu bewegen. Die Arme lassen wir locker hängen, so dass sie den von der Mitte ausgehenden Bewegungen folgen können: Pendeln um die eigene Wirbelsäule, die Arme frei ausschwingen lassen.

Die Knie lassen wir leicht gebeugt, die Füße ungefähr beckenbreit auseinander, die Fußspitzen nach vorn oder etwas nach Innen gerichtet.

Ein mögliche Variante zu dieser Übung ergibt sich, wenn wir uns aus der Mitte heraus langsam "auf den Weg machen": aufrecht und locker gehen, mit federnden Zwischenschritten, so dass wir den eigenen Rhythmus finden und dabei den Atem frei fließen lassen können.

Zu dieser Übung gibt es einen philosophischen Hintergrund, der auch außerhalb von pädagogischen und therapeutischen Zusammenhängen ins Blickfeld gerückt wurde, z.B. von Heinrich Kleist in seinem Aufsatz "über das Marionettentheater".

Wirkungen

- Lockerung für die Gelenke der Wirbelsäule (durch das Drehen um das eigene Rückgrat)
- Günstiger Einfluss auf die Bandscheiben (durch Versorgung mit Nährstoffen)
- Anregung von wichtigen Organfunktionen
- Optimierung von körperlichen und seelischen Voraussetzungen für achtsame Selbstwahrnehmung
- Förderung der Fähigkeit zu Selbstentspannung und gelassener Konzentration

19.

Augenentspannung

Wir sorgen dafür, dass die Hände angenehm warm sind, z.B. dadurch, dass wir die Handflächen intensiv aneinander reiben. Dann legen wir die Hände auf das Gesicht vor die Augen und lassen die Wärme auf die Augenmuskeln einwirken, so dass diese sich entspannen können. Dabei lassen wir uns frei atmen.

Zum Beenden der Übung lassen wir die Arme los, so dass wir wieder mit offenen Augen und hellwach in die Welt schauen können.

Wirkungen

- Abbau von Verspannungen im Bereich der Augenmuskeln
- Stärkung der Sehfähigkeit
- Energiezufuhr für die Gesichtsmuskulatur

20.

"Thymus- Klopfen"

Wir klopfen mit unseren Händen leicht auf unsere Brust, speziell den oberen Teil des Brustbeins. Gleichzeitig lassen wir uns im ganzen Bauch- und Beckenraum locker, so dass der Atem frei aus- und einfließen kann. Dazu wählen wir eine Haltung, in der wir mit beiden Füßen den Kontakt mit dem tragenden Boden spüren.

Wirkungen

- Lockerung im Brustbereich
- Fördernder Einfluss auf das Immunsystem

21.

Bewegung in selbst gewählten Formen.

Als Anregung und Orientierungshilfe können wir viele Angebote nützen, z.B. Anleitungsmodelle für Bewegungsübungen, die zum Erkennen und Optimieren von Verhaltensgewohnheiten im Alltag beitragen. Dazu eignen sich besonders gut: Übungen, die

- einfach und spürbar wirksam sind,
- individuell dosiert werden können,
- auch von Experten für Atemtherapie und ganzheitliche Gesundheitsförderung empfohlen werden.

Konkrete Beispiele solcher Übungen sind in separaten Medien der BARK- Sammlung dargestellt:

- 1) Haltungsübungen für Seminare und den Alltag
- 2) Atemübungen für Seminare und den Alltag
- 3) Entspannung und Aktivierung durch Massage, Anleitungen- CDs mit Musik
- 4) CD für Ausgleichstraining an Computerarbeitsplätzen
- 5) CDs für Konzentrationstraining durch Bewegung in unterschiedlichen Klangfeldern (BIUK)

Wirkungen

Durch Kombination der o.g. Entspannungs- und Aktivierungsformen ergeben sich Wirkungen auf physiologischen, emotionalen und geistigen Ebenen. Gelegenheit zum Erleben und Besprechen dieser Wirkungen gibt es in den mit BARK- Konzepten gestalteten Seminaren.

Unterlage für eine schriftliche Zusammenfassung: "*Kleine Ursache - große Wirkung. Wirkungsweisen der EBK- Übungen*".

Leitgedanken zum Durchführen der Übungen

1) Für alle o.g. Übungen gilt das Prinzip der Freiwilligkeit. Die Anleitungen verstehen sich als Anregung für eigenverantwortliches Auswählen, Ausprobieren und Trainieren. Sie wollen die Möglichkeiten zu mündiger Selbststeuerung erkennen und nützen helfen, nicht ersetzen.

Daraus ergibt sich eine Empfehlung für aufmerksame Selbstwahrnehmung:

2) Selber erspüren, was gut tut und dementsprechend handeln!

In der Regel nur so lang und so intensiv Üben, wie es angenehm ist.

Die Übungen werden angeboten, nicht befohlen.

3) In Zweifelsfällen - etwa nach Unfällen und Operationen, die ungewöhnliche Vorsichtsmaßnahmen erfordern: Fachmann/ Fachfrau konsultieren, z.B. Hausarzt, Orthopäden, Therapeuten mit Kenntnis von psychosomatischen Zusammenhängen.

4) Die Übungen erst selber durchführen und so durch eigenes Erleben kennen lernen, bevor sie an andere Menschen weitergegeben werden.

5) Im Übrigen gilt für das Üben etwas Ähnliches wie auch für andere Aktivitäten: Mut und vernünftiges Vertrauen sind bessere Ratgeber als irrationale Ängste und Abwehrhaltungen gegenüber befreiendem Erleben.

Zur Anwendungspraxis

Die o.g. Übungen können auf variable Weise miteinander kombiniert werden, so dass sich damit "Programme nach Maß" entwickeln lassen: Programme, die auf die Besonderheiten von konkreten Situationen abgestimmt sind .

Für Arbeitspausen im Betrieb oder in Lerngruppen sind in der Regel Einzelübungen oder Übungsfolgen von relativ kurzer Dauer angezeigt, während im Rahmen von längeren Veranstaltungen wie z.B. Gesundheitstagen oder Kur- und Ferienwochen auch umfangreichere Programme realisiert werden können .

Günstig ist in vielen Fällen, mit Wahrnehmungs-, Dehn- und Streck- Übungen anzufangen, dann die Aktivität zu intensivieren - und im Anschluss daran Gelegenheit zu Fortsetzungen nach individueller Wahl zu lassen.

Programm- Beispiele

*A: für Erholungspausen nach stressreicher Arbeit: Übungen zum Wahrnehmen, Dehnen und Strecken (Nr. 1 + 2), bei genügend Zeit auch 6 + 7.

*B: für Bewegungspausen nach langem Sitzen: Aktivieren mit Tempo- Steigerung (Nr. 3) mit Gelegenheit zu freier Bewegung (z.B. "*Love it or change it*", Nr. 6).

*C: für Arbeitsgruppen, die ihre Kreativität freilegen, fördern und nützen wollen: Überkreuz- Training (Nr. 4) mit anschließender Gelegenheit zu Besinnung und Gespräch (Nr. 5 und 6).

*D: für Seminargruppen im Rahmen von Gesundheitswochen: Nr. 1 bis 7a, dann Austausch und Pause, danach 8 bis 20, anschließend Gespräch (Beispiel: TZI- Sitzung).

*E: für Eltern- Kindgruppen mit Spaß an spielerischen Übungen: Nr. 3 bis 6 und 10 bis 20.

*F: für Führungskräfte mit Interesse an gesundheitsfreundlicher Stressbewältigung - einschließlich effektiver Kurzerholung und Förderung der Konzentrationsfähigkeit: Übungen Nr. 3 bis 7a.

*G: für Freizeitgruppen mit Senioren: Nr. 1 bis 7, auch 10, 15, 18 bis 21.

Arbeitsgruppe für ganzheitliche Gesundheitsförderung nach Dr. Rohner

© München 2004 (Neuaufgabe, 1. Aufl.: 2002)

BARK- Akademie; im Internet: www.BARK-Akademie.net

Der Text entstand durch Zusammenarbeit von Fachleuten für Medizin, psychologisch fundierte Therapie und Pädagogik sowie Yoga, Atemtherapie, QiGong und Progressive Muskelentspannung. Koordiniert wurde sie durch Dr. Peter Rohner.

Gesundheit und Leistung fördern, wirksam und nachhaltig -
aber wie?

Erfahrungsbericht eines Arztes zum EBK-Programm.

**Ein zukunftssträchtiger Ansatz mit dem Ziel, Ursachen zu erkennen
und zu lösen anstatt nur Symptome anzugehen.**

**Dr. Reinhard Pichlmeier
Klinikum rechts der Isar der
Technischen Universität München
Ismaninger Str. 22
81675 München**

Ein Ereignis, das mich nachhaltig beeindruckt und fasziniert: Ich bin auf einen Erfahrungsbereich gestoßen, durch den ich einen ungemein entspannenden und wohltuenden Effekt am eigenen Leib erlebte. Und ich habe gesehen, daß auch andere diese Erfahrung gemacht haben - Menschen mit völlig unterschiedlichem Hintergrund (Lebensalter, Herkunft, Beruf usw.).

Wenn ich als Schulmediziner und Wissenschaftler darüber nachdenke, komme ich trotz meiner kritischen Einstellung zur Überzeugung, daß hier ein interessanter und hilfreicher Ansatz vorliegt.

Es war in einer Fortbildungsgruppe, in der ausgewiesene Fachleute für Erwachsenenbildung und damit zusammenhängende Gebiete einschließlich ganzheitlicher Gesundheitsförderung zusammenkamen.

In dieser Gruppe wurde ein Programm für Gesundheits- und Leistungsförderung vorgestellt, das im Anschluss an wissenschaftlich nachprüfbare Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen entstand: das integrative Ausgleichstraining nach Dr. Rohner. Das Konzept für dieses Training umfasst bewährte Übungselemente, die in neuen Formen kombiniert und integriert werden, z.B. Praktiken, die aufgrund von Erfahrungen mit Yoga und Meditation sowie Atem- und Musiktherapie ausgewählt sind.

Worum es dabei geht, wird durch den Kurznamen dieses Programms prägnant zusammengefasst: **EBK** (E steht für Entspannung, B für Bewegung, K für Konzentration in Verbindung mit Kommunikation).

Das Programm beginnt mit einfachen, in kurzer Zeit erlernbaren und auch selbständig anwendbaren Übungsformen zum Fördern von Selbstwahrnehmung und individuell dosierbarer Bewegung. Es lässt sich auf situationsentsprechend variable Weise fortsetzen, wobei die Teilnehmenden sorgfältig vorbereitete und erprobte Anleitungsmodelle nützen können. Beispiel: musikalisch begleitete Modelle für Entspannung und Aktivierung im Schulter- und Rückenbereich sowie in der Augenpartie und im ganzen Körper. In einem fortgeschrittenen Stadium kommen weitere Möglichkeiten und Angebote für gesundheitsfördernde Bewegung hinzu, wie beispielsweise einfache Tanz- und Massageformen.

Die Übungen werden mit ausgewählter Musik und Zeit für Gesprächsphasen kombiniert. Dazu werden Kommunikationshilfen angeboten, die wohltuende und kreative Verständigung gelingen lassen und erleichtern. Ausführlichere Informationen dazu sind in Publikationen dargestellt, die weitgehend ohne "Fachchinesisch" auskommen, insbesondere Beiträge von Ruth Cohn und Peter Rohner (2,3,6). CD's mit Anleitungen und speziell für das EBK-Programm komponierter Musik sind bei der Arbeitsgruppe für Gesundheitsförderung erhältlich.

Für Kursleiter, die das EBK- Programm erleben und die damit gemachten Erfahrungen besprechen wollen, gibt es seit 1998 eine Fortbildungsmöglichkeit, die mit der Teilnahme an einem "Erlebnistag" beginnt. Auskunft über Termine und weitere Daten dazu können bei den Trägern dieser Fortbildung eingeholt werden: bei der Münchner Volkshochschule (Tel. 089/48006-186), beim BVV (089/5108025) oder beim Bildungswerk und der Akademie des BLLV, Kennwort: EBK-Fortbildung).

Mit dem EBK-System ist es möglich, nahe und ferne Ziele mit zunehmenden Erfolgsaussichten anzupeilen. So kann man damit zum Beispiel

- Trainingsprogramme für Gesundheitsförderung anreichern und effektiv(er) gestalten,
- Tagungen mit Information über neue und wissenschaftlich fundierte Methoden planen, besonders für Kompetenzentwicklung im Bereich der Schlüsselqualifikationen
- Seminare zum Erneuern, Erhalten und Fördern der Arbeitsfähigkeit und der Lernfähigkeit anbieten.

Damit lassen sich neue Konzepte auf bewährter Basis realisieren, z.B. Konzepte für erfolgreiche Gesundheitsförderung in Firmen, Schulen, Vereinen, Verbänden, Gemeinden usw., nicht zuletzt auch für Fortbildung in Kombination mit Erholung und Kurmöglichkeiten oder ein neues Modell für Gesundheitsferien und Wellness-Entwicklung.

Das heisst: Es erschließen sich ausbaubare Wege, mit denen wir die Voraussetzungen für wirksame Therapie und Prävention positiv beeinflussen und ergänzen können (3,4,5,6,8,10).

Die Gründe, warum mich die Arbeit mit dem EBK-System besonders beeindruckt hat und überzeugt, sind vielfältig. Zu den wichtigsten gehört - neben der sachlichen Qualität der Programminhalte - die Fülle an Kompetenz der Personen, die an dieser Fortbildung teilnahmen sowie die hochkarätige Führungs- und Vermittlungsfähigkeit des Fachmanns, der dieses Programm begründete und leitete: Herrn Dr. Peter Rohner. Dazu kommt, dass viele Inhalte des EBK-Systems mit dem Ergebnis meiner eigenen Erfahrungen und Überlegungen genau übereinstimmen: Leistung braucht neben Anstrengung auch Erholung, und dieses Naturprinzip scheint ein großer Teil unserer sogenannten "Leistungsgesellschaft" vergessen zu haben.

Mit den zunehmenden Anforderungen ("Leistung, Leistung, Leistung, mehr, schneller, besser!") ist auch ein entsprechend zunehmender Bedarf an Ausgleich entstanden. Diesem Bedarf wird derzeit in unserer Gesellschaft viel zu wenig Rechnung getragen. Daraus resultieren stressbedingte Störungen und Risiken, die zu enormen Belastungen für betroffene Personen und das Gesundheitswesen insgesamt führen. Es ist Zeit, ein positives Gegengewicht zu schaffen, so daß wieder ein naturgemäßes Verhältnis von Anspannung und Entspannung entstehen kann. Das von Herrn Dr. Peter Rohner entwickelte Konzept scheint mir hierzu ein geeignetes Modell zu bieten.

Sinnvolle Pausen der Entspannung sind ein Kapital, welches sich auch im Sinne unseres Leistungsprinzips "rechnet", da hiernach mit mehr Energie, Motivation und Kreativität wesentlich mehr erreicht werden kann als im Zustand eines ständigen Dauerstresses.

Als Intensivmediziner sehe ich naturgemäß tagtäglich viel Leid - junge Menschen, die durch einen Autounfall schwerst verletzt um ihr Leben ringen, Patienten, denen wir die Diagnose "Krebs" eröffnen müssen, alles Dinge, welche das Leben der Betroffenen schlagartig verändern. Aus dieser Beobachtung habe ich für mich selbst den Schluß gezogen, daß jeder Tag, den wir einigermaßen gesund verbringen, ein Geschenk ist, für das wir dankbar sein sollten. Das heißt auch, daß wir eigentlich Unrecht tun, wenn wir unser Leben nicht genießen, solange dies möglich ist.

Nicht daß ich ein unrealistisch alternatives Leben postulieren würde: Natürlich gibt es in unserem Leben eine Menge von Zwängen, denen wir folgen müssen.

Es ist sehr traurig, immer wieder sehen zu müssen, daß Menschen, die 70 Jahre gelebt haben, aus der Fassung geraten, wenn ihnen mitgeteilt wird, daß in ihrem Körper ein Krebsgeschwür wächst. Wenn wir sie zu beruhigen versuchen, etwa mit dem Hinweis, daß sie voraussichtlich nicht an diesem Krebsleiden, sondern aus ganz anderen Gründen wie Altersschwäche oder Herzinfarkt sterben werden, bringt auch dies keine Lösung. Man kann dies natürlich verstehen.

Häufig kommt es in diesem Zusammenhang zu einer Rückbesinnung auf das gelebte Leben. Und dann stellt sich oft die Erkenntnis ein, eigentlich gar nicht so richtig gelebt zu haben: Sorge um Kleinigkeiten, Streitereien, Nörgeltum, Karrieresucht und Ähnliches verdrängen den Freiraum für Besinnung, auch für Genuß, Freude, Entspannung.

Ich habe wieder und wieder erlebt, daß nach Verwindung der traurigen Nachricht von der vorliegenden Krankheit anders gelebt wird. Die Leute fangen an, Ausflüge zu machen, sich an Blumen neu zu erfreuen, unnötigen Streit zu vermeiden, die Zeit zu nutzen anstatt zu vergeuden. Sollte es nicht auch ohne so viele traurige Gegebenheiten möglich sein, bewußt zu leben, sich Freude und Entspannung zu gönnen in dem möglichen Rahmen?

Das Konzept von Dr. Rohner bietet genau hier einen interessanten und erfolgversprechenden Ansatz: Menschen spüren zu lassen, wie wichtig ausgewogene Entspannung und Bewegung in Verbindung mit Konzentration und authentischer Kommunikation ist. Wer erspürt, was gut tut und dem persönlichen Wohlbefinden dient, gewinnt eine zuverlässige Orientierungshilfe für eigenverantwortliches Handeln und damit für eine Lebensgestaltung, die Gesundheit und Lebensfreude wirksam und nachhaltig fördern läßt (3,4,6).

Es ist heute wissenschaftlich klar bestätigt, daß Beziehungen bestehen zwischen Befindlichkeit, Emotionen (Glück, Trauer, Depressivität usw.) und der Abwehrlage unseres Organismus (Abwehrzellen, Immunglobuline u.a.) (1,7,8,9,10).

Somit läßt sich mit den von Herrn Dr. Rohner erarbeiteten Mitteln ein Fortschritt initiieren, der für die betroffenen Menschen hilfreich und für die zuständigen Kostenträger kostensparend ist. Einmal erschließen sich dadurch Wege und Möglichkeiten, das Leben jetzt und heute besser zu führen, entspannter, bewußter, damit auch kreativer und letztendlich leistungsfähiger.

Zum anderen bin ich überzeugt, daß diese Übungen durch Steigerung des Wohlbefindens, Besserung der Stimmungslage und tiefe Entspannung zu einer Stärkung der körpereigenen Abwehrlage führen und somit Krankheiten sogar verhindern können. Dies ist nicht nur meine persönliche Überzeugung, sondern auch Ergebnis vieler wissenschaftlichen Studien der letzten Jahre unter dem Überbegriff "Psychoneuroimmunologie", also unter der Fragestellung, wie unsere Befindlichkeit die meßbaren Parameter unserer Immunabwehr beeinflussen (7).

Fazit: Auf Grund meiner Erfahrung bin ich zur Überzeugung gekommen, daß das Ausgleichstraining nach Dr. Rohner effektiv gesundheits- und leistungsförderlich ist, und dies kostengünstig, risikofrei und auch langfristig wirksam. Ich kenne keine Methode und kein Medikament, mit dem auf risikofreie Weise ein so hoher Wirkungsgrad erreicht werden kann. Das gilt sowohl für präventive Anwendungsfelder als auch für die Unterstützung von therapeutischen Maßnahmen.

Literatur:

- 1 Binder H./Binder K.: Autogenes Training. Deutscher Ärzte-Verlag. Köln, ³1998.
- 2 Bunt L.: Musiktherapie. Beltz Verlag Weinheim und Basel, 1998.
- 3 Cohn R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Klett Verlag Stuttgart, ¹³1997.
- 4 Feldenkrais M.: Bewußtheit durch Bewegung. Frankfurt 1995.
- 5 Jacobson E.: Entspannung als Therapie. Progressive Relaxation in Theorie und Praxis. München, ³1996.
- 6 Rohner P.: Kommunikation und Kooperation. Vier Akademieberichte:
 1. Gesprächsführung
 2. Praxishilfen ...
 3. Burnout? - Impulse für Erneuerung und Entfaltung des menschlichen Potentials.
 4. Teamarbeit - effektives Problemlösen.Hg.: Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen, 1997 ff.
- 7 Schedlowski M.: Psychoneuroimmunologie. Spektrum akademischer Verlag, Heidelberg, Berlin, Oxford, 1996.
- 8 Tausch R.: Hilfen bei Stress und Belastung. Rowohlt, 1996.
- 9 Uexküll T. v.: Psychosomatische Medizin. München, 1996.
- 10 Vester F.: Phänomen Stress. DTV, ¹⁶1998.

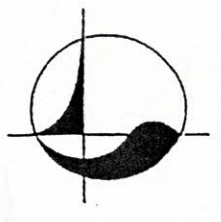
Dr. Reinhard Pichlmeier
Klinikum rechts der Isar der
Technischen Universität München
Ismaninger Str. 22
81675 München
Tel. 089 / 47099985
Fax 089 / 41404829

Herausforderungen annehmen

Problemlösen mit dem Optimierungszyklus

Was hilft bei Herausforderungen in komplexen Systemen?-

Einführung in ein ganzheitliches Konzept



Auszug aus einem Referat, das der Verfasser - Dr. Peter Rohner - zum Thema "Kreatives Problemlösen" hielt:

Liebe Seminarteilnehmer!

Wer heute in Führungspositionen arbeitet, wird in zunehmendem Ausmaß mit neuartigen Problemsituationen konfrontiert. Manche lassen sich "ohne Schwierigkeiten" lösen, vielleicht mit Hilfe der durch Ausbildung und Praxis erworbenen Techniken und mit dem "gesunden Menschenverstand".

Immer häufiger aber haben wir es mit Fällen zu tun, wo die bisher bekannten Methoden nicht genügen, so daß ein neuartiges, ein kreatives Vorgehen erforderlich wird.

Es hat sich gezeigt, daß wir auch dann gangbare Wege finden: Wege, auf denen wir die Effizienz verbessern können, ohne Menschen oder der Umwelt zu schaden.

Ich wurde darüber durch Frederic Vester informiert, dem ich eine Darstellung verdanke, die ich jetzt gleich unverändert an Sie weitergebe, bevor ich dann meine eigenen Gedanken hinzufüge.

Durchgeführt wurde das Experiment durch den Bamberger Psychologen Dietrich Dörner.

Experiment

Das Experiment wurde in einem Rahmen durchgeführt, der uns von alltagsüblichen Fixierungen freikommen läßt und die Möglichkeit bietet, die Auswirkungen von Entscheidungen über einen längeren Zeitraum hinweg zu verfolgen.

Dörner erfand ein fiktive afrikanische Region, das Tanaland, dessen wichtigste Daten und Einflußgrößen den tatsächlichen Bedingungen afrikanischer Regionen entnommen und in einem Computer gespeichert wurden. Ein Dialog-Programm wurde entwickelt, das es dem Computer-Benutzer ermöglichte, die Bedingungen durch entsprechende Entwicklungshilfe und sonstige Maßnahmen zu verändern, sozusagen die Zukunft des Landes zu simulieren und auch bei Fehlentwicklungen entsprechend einzugreifen.

Eingespeichert waren die Geburts- und Sterberaten der Bewohner, ihre Ernährungs- und Jagdgewohnheiten, die wichtigsten Tier- und Pflanzenarten sowie deren Abhängigkeit vom Niederschlag und selbst von den zur Bestäubung notwendigen Insekten.

Zwölf Personen unterschiedlicher Fachrichtungen bekamen nun die Aufgabe, ganz allgemein dafür zu sorgen, daß es den Leuten von Tanaland besser ginge.

Zwölf Personen unterschiedlicher Fachrichtungen bekamen nun die Aufgabe, ganz allgemein dafür zu sorgen, daß es den Leuten von Tanaland besser ginge.

Sie konnten Staudämme bauen, Industrie- und Kraftwerke ansiedeln, Medizin und Hygiene verbessern und Anbauarten und Düngung ebenso verändern wie etwa die Jagdgewohnheiten durch Bereitstellen von Gewehren. Auf diese Weise konnte das Land über mehrere Entscheidungsstufen, bei denen die bisherigen Auswirkungen jeweils vorlagen, durch ein ganzes Jahrhundert gesteuert werden.

Ergebnis:

Das Ergebnis war "mehr als niederschmetternd": Statt daß das Leben der Menschen sich besser gestaltete, was das Ziel war, traten nach vorübergehenden Verbesserungen Katastrophen und Hungersnöte auf. Die Viehherden waren auf einen Bruchteil zusammengeschmolzen, die Nahrungsquellen ebenso wie die Pflanzen zugrunde gerichtet.

Auffallend war, daß Fachleute genauso wie die übrigen Versuchspersonen ein Chaos schufen und das Land in die Katastrophe führten, obgleich alle das Gute wollten.

In einer Besprechung des Versuchs heißt es in bezug auf die Experten: Gerade ihre fachlichen Vorkenntnisse schienen besondere Schwierigkeiten zu bereiten, weil die betreffenden Versuchspersonen nicht unvoreingenommen an ihre Aufgabe gingen und sich nur schwer von falschen Vermutungen über die Struktur solcher Situationen zu trennen vermochten ... Sie dachten in Wirkungsketten ... und nicht in Wirkungsnetzen, wie erforderlich.



Mit Hilfe solcher Simulationsexperimente konnte Dörner die im Umgang mit komplexen Systemen am häufigsten begangenen Strategiefehler herausstellen. Die sechs wichtigsten seien hier genannt:

Erster Fehler:

Mangelhafte Zielerkennung.

Das System wird abgetastet, bis ein Mißstand gefunden wird. Dieser wird beseitigt, dann der nächste Mißstand gesucht (Reperaturdienstverhalten). Wie bei einem Anfänger im Schachspiel geschieht die Planung ohne große Linie.

Zweiter Fehler:

Man beschränkt sich auf Ausschnitte der Gesamtsituation.

Große Datenmengen werden gesammelt, die zwar enorme Listen ergeben, jedoch kaum Beziehungen aufzeigen. Dadurch sind sie in keine Ordnung zu bringen, und die Dynamik des Systems bleibt unerkannt.

Dritter Fehler:

Einseitige Schwerpunktbildung.

Man versteift sich auf einen Schwerpunkt, der richtig erkannt wurde. Hierdurch bleiben jedoch gravierende Konsequenzen in anderen Bereichen unbeachtet.

Vierter Fehler:

Unbeachtete Nebenwirkungen.

In eindimensionalem Denken befangen, geht man bei der Suche nach geeigneten Maßnahmen zur Systemverbesserung sehr "zielstrebig", d.h. geradlinig und ohne Verzweigungen vor. Nebenwirkungen werden nicht analysiert.

Fünfter Fehler:

Tendenz zur Übersteuerung.

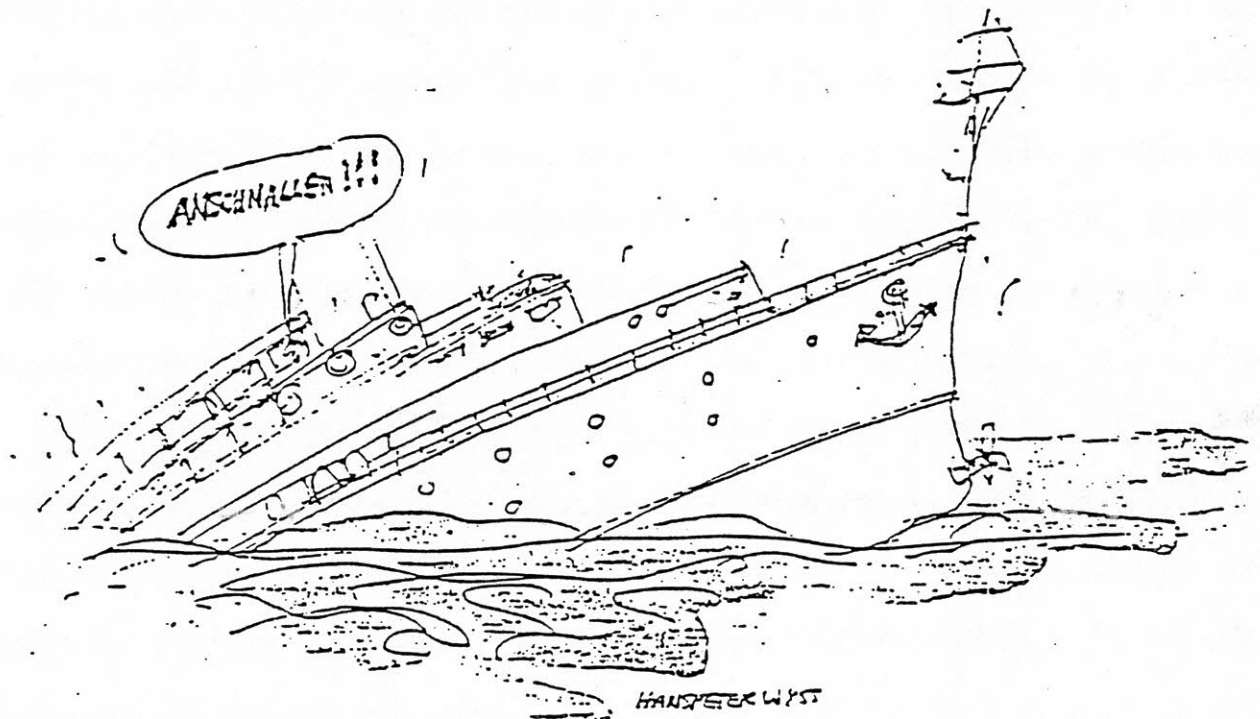
Häufig wird zunächst sehr zögernd vorangegangen. Wenn sich dann im System nichts tut, greift man kräftig ein, um bei der ersten unbeabsichtigten Rückwirkung wieder komplett zu bremsen.

Sechster Fehler:

Tendenz zu autoritärem Verhalten.

Die Macht, das System verändern zu dürfen, und der Glaube, es durchschaut zu haben, führt zum Diktatorverhalten, das jedoch für komplexe Systeme völlig ungeeignet ist. Für diese ist ein "anschmiegsames Verhalten", welches mit dem Strom schwimmend verändert, am wirkungsvollsten.

Soweit ein paar Punkte, die das bestürzende Ergebnis der Simulationsexperimente verständlich machen. Mit unserer herkömmlichen Art des Problemlösens sind wir offensichtlich nicht in der Lage, mit komplexen Systemen umzugehen, ja, unsere steuernden Eingriffe führen oft genau das Gegenteil von dem herbei, was wir eigentlich wollen.



Wo setzen wir an, wenn wir zu befriedigenderen Ergebnissen kommen wollen - z. B. dort, wo es um das Lösen von Problemen im Bereich der menschlichen Teamarbeit geht?

Im Laufe meiner Beratungs- und Trainingsarbeit habe ich erlebt, daß wir positiv anregende Situationen schaffen können: Situationen, in denen Kreativität und ganzheitliches Wahrnehmen leichter und besser in Gang kommen können als in routinehaft eingefahrenen Bahnen.

Diese Situationen sind dadurch gekennzeichnet, daß die Teilnehmer Gelegenheit zu individuellen Initiativen und zu offenem Gespräch bekommen: Gelegenheit, die ein auf die persönliche Eigenart abgestimmtes Aktivwerden erleichtert, ohne den Zugang zu ruhigem Nachdenken zu verbauen.

Bei vielen Führungskräften wird die Kreativität durch eine Überdosis an Hektik und anderen Streßfaktoren gehemmt. Vor lauter Leistungsdruck, Ungeduld, realen oder vermeintlichem "Zeitmangel" vergessen sie, die seelisch - körperlichen Voraussetzungen für optimale Erfolgsentwicklung zu schaffen.

Sie arbeiten viel, sehr viel, oft bis an die Grenzen dessen, was für die Gesundheit und die Mitmenschen tragbar ist (oder über die Grenze hinaus). Trotzdem ist das Ergebnis nichtg so gut, wie es sein könnte, wenn eine "menschlichere", auf biologische und psychologische Erfolgsvoraussetzungen abgestimmte Strategie angewandt würde.

So kommt es dann zu den zahlreichen Enttäuschungen: zu viel Aufwand und wenig Ertrag, zu Sisyphus-Arbeit, zu absurdem Nerven-, Kraft- und Zeitverschleiß, zu Arbeit, die krank statt Spaß macht.

Die Frage nach den Ursachen von frustrierenden Situationen dieser Art führt immer wieder zum "Faktor Mensch": zu den mit oder ohne Techniken arbeitenden Individuen und Arbeitsgruppen, zu unserem eigenen Erkennen, Entscheiden und Handeln.

Für die an diesem Ansatz anknüpfende Innovation und Aufbauarbeit gibt es ein Konzept, das optimales Vorgehen erleichtert und unterstützen hilft.

Dieses Konzept wird auf den folgenden Seiten dargestellt - anhand von Auszügen aus einem Akademiebericht zum Thema *Teamarbeit - effektives Problemlösen* (Hg.: Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen, Verfasser: Peter Rohner).

Die Seitenzahlen - 59 bis 65 - beziehen sich auf den originalen Bericht, aus dem die Auszüge übernommen sind.

Das Konzept kann mit einem Begriff gekennzeichnet werden, der im zitierten Akademiebericht erstmalig publiziert wurde. Der Autor, von dem dieser Begriff eingeführt wurde (P.R.), wählte den Ausdruck „*Optimierungszyklus*“, weil mit diesem Konzept ein zyklisches Vorgehen zum Optimieren von problemlösenden Lern- und Arbeitsprozessen realisiert werden kann.

Problemlösen mit dem Optimierungszyklus

Eine Hilfe für effizientes Vorgehen



Der *Optimierungszyklus* (kurz: O.Z.) ist eine praxiserprobte Technik für zielorientiertes, gewaltfreies und erfolgreiches Vorgehen bei Problemen, z.B. bei Schwierigkeiten im Bereich der menschlichen Kommunikation.

Er besteht aus vier Haupt-Elementen, die sich gegenseitig ergänzen, so dass konstruktive Synergie möglich wird:

1. Teamarbeit

Beispiel: Teamsitzung mit
Themenzentrierter Interaktion (TZI)



2. Einzelarbeit

Beispiel: Selbstgesteuertes Arbeiten
anhand von qualitätsgeprüften Unterlagen,
in individuell bestimmbarem Tempo und
an selbst wählbarem Ort



3. Ausgleichsaktivitäten

Beispiel: Aktiver Sport und
körperintegrative Bewegungsübungen
(Exemplarische Anleitungsmodelle finden sich in den
Unterlagen zur EBK-Fortbildung)



4. Meditationspausen

Beispiel: Zeit für stressfreies Erleben und Üben
in einer für freies Atmen geeigneten Haltung



Problemlösen mit TZI-Elementen und kombinierbaren Praktiken

1. Teamarbeit

Vier Augen sehen mehr als zwei. Und vier Hände schaffen mehr als zwei, sofern sie miteinander, nicht gegeneinander arbeiten. Die Erfahrung zeigt, daß es sich auch im Bereich des Problemlösens lohnt, die Vorteile der Teamarbeit zu nützen. Dabei ist entscheidend, *wie* diese Arbeit gestaltet wird.

Es gibt verschiedenartige Formen der Teamarbeit. Dies wird spätestens dann deutlich, wenn wir Extrembeispiele miteinander vergleichen, etwa:

- die Zusammenarbeit in einer sich selbst organisierenden Projektgruppe,
- die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern eines Teams im Operationssaal,
- die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern einer kooperativen Selbsterfahrungs- und Trainingsgruppe,
- die Zusammenarbeit in einer Konferenz mit Sach-Zielen,
- das Zusammenwirken in einem Orchester, das sich an einer vorgegebenen Partitur orientiert,
- das Zusammenspiel in einer improvisierenden Jazz-Band,
- Teamwork in Beratungs- und Therapie-Situationen,
- Zusammenarbeit im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeit,
- Kooperation in Freizeitgruppen, usw.

Für die verschiedenen Teams gelten z.T. verschiedenartige Spielregeln und Prioritäten. Wo Menschen in einer kleinen Gruppe mit einem alle Beteiligten interessierenden Thema versammelt sind und miteinander authentisch reden wollen, bewährt sich TZI optimal (TZI ist die Abkürzung für *Themenzentrierte Interaktion*).

Doch kann es auch in anderen Situationen nützlich sein, mit diesem System zu arbeiten, indem wir auf ausgewählte Elemente wie zum Beispiel das *Balance-Prinzip* achten.

Die oben dargestellten Elemente können mit zahlreichen anders gearteten Komponenten kombiniert werden, zum Beispiel mit Praktiken, die wir gewöhnlich nicht als "themenzentriert" und auch nicht als "interaktionell" bezeichnen, die aber in die Arbeit mit themenzentrierter Interaktion einbezogen werden können. Konkretisierungen hierzu bringen die folgenden Kapitel.

Zunächst eine Arbeitsweise, die einen komplementären Gegenpol zur Teamarbeit bildet und gerade deswegen für das Entwickeln von ganzheitlichem Vorgehen besonders wichtig ist: Die Einzelarbeit.

2. Einzelarbeit

Diesen Ausdruck verwende ich als Oberbegriff für all jene Formen der Arbeit, wo jemand allein ("solo") tätig ist. Typisches Beispiel im Bereich der Lernarbeit: Autodidaktisches Studium anhand von Unterlagen, die der lernende Mensch eigenständig benützt.

In den Jahren, die meiner ersten Begegnung mit bewußt angewandter Gruppendynamik folgten, war ich von den Möglichkeiten des Teamworks in Kleingruppen so stark fasziniert, daß ich die Vorteile von vernünftig eingesetzter Einzelarbeit zeitweise vergaß. So kam es, daß wir über Jahre hinweg vorwiegend in Form von Gruppensitzungen arbeiteten.

Heute denke ich, daß sowohl die Gruppenarbeit als auch die Einzelarbeit ihre Vor- und Nachteile haben. In der Einzelarbeit kann ich besser als in der Gruppenarbeit auf mein individuelles Lerntempo, meinen eigenen Rhythmus, auf meine persönlichen Vorkenntnisse und Lernwünsche Rücksicht nehmen, ohne andere Menschen zu stören. So kann ich z. B. einen Lehrtext in den mir bereits bekannten Passagen überfliegen, während ich die Stellen, die für mich neues und wichtiges bringen, langsamer, gründlicher und mit Wiederholungen durcharbeite.

Auf der anderen Seite hat die Gruppenarbeit Vorteile, auf die ich bei der Einzelarbeit verzichten muß, z. B. jene, auf die geflügelte Worte wie "gemeinsam sind wir stark" oder "vier Augen sehen mehr als zwei" hinweisen.

Die beste Effizienz können wir erreichen, wenn wir Einzel- und Teamarbeit auf situationsgemäß flexible Weise miteinander kombinieren. Dies einzusehen mag leicht sein. Tatsache ist, daß die Bildungspraxis oft noch weit vom optimal dosierten Verhältnis entfernt ist, und daß es realisierbare Möglichkeiten gibt, auch in der Praxis voranzukommen, wo wir die heute gegebenen Hilfen erkennen und nützen.

Zu diesen Hilfen gehören u.a. körperliche Aktivitäten, mit denen wir die Folgen von einseitig belastenden Arbeitsformen (wie z.B. langes Sitzen) schrittweise ausgleichen können.

3. Ausgleichs-Aktivitäten

Was können wir tun, damit die Arbeit auch unter erschwerenden Bedingungen

- fruchtbar und effektiv(er) wird,
- mehr Befriedigung zur Folge hat,
- soweit als möglich Spaß statt krank macht?

Die Antwort dazu ist vielschichtig. Ein Element, das meines Erachtens oft zu wenig beachtet wird, bezieht sich auf die menschlichen Voraussetzungen für optimales Arbeiten.

Bei der Leistungsförderung scheint manchmal unbewußt eine Vorstellung mitzuspielen, die sich im Bereich des linearen Denkens entwickelt hat: die Vorstellung, daß bestmögliche Ergebnisse einer Arbeit durch Maximierung der Arbeitszeit und der Anstrengung erzielt werden können. Natürlich gibt es Fälle, wo dies - bis zu einem bestimmten Grenzwert - zutrifft (Beispiel: Routinearbeiten im Bereich der industriellen Fertigung materieller Produkte). Trügerisch ist aber die Gewohnheit, diese Vorstellung unkritisch auf den Umgang mit Menschen zu übertragen.

Ob ein Mensch seine Leistung verdoppelt, wenn seine Arbeitszeit verdoppelt wird, ist oft fraglich. Bekanntlich kann manchmal die Leistung durch sinnvoll eingesetzte Pausen gesteigert werden, auch wenn die Quantität der Arbeitszeit durch die Pausen verkürzt wird.

Besonders deutlich wird dies im Bereich der Kreativität. Würde ein Künstler meinen, er könnte die Quantität und Qualität seiner Arbeit proportional zur Dauer der Arbeitszeit erhöhen, dann würde er wohl bald erleben, daß die Rechnung nicht aufgeht. Gerade nach Zeiten, die nicht nach "Arbeit" aussehen, ereignen sich oft die besten Einfälle: nach Zeiten der Entspannung, der Muße, des freien Assoziierens.

Schöpferische Impulse und Werke entstehen in erster Linie nicht dort, wo wir verbissen und möglichst lange arbeiten, sondern dort, wo wir sinnvoll arbeiten, also z.B. so, daß wir unter Mitberücksichtigung unserer biologischen und psychologischen Voraussetzungen vorgehen. Das wird bei der Arbeit von Komponisten, Schriftstellern, Kabarettisten usw. besonders deutlich, gilt aber auch für viele Bereiche in unternehmerischen und pädagogischen Arbeitsfeldern (wo ja auch schöpferische, über das Erlernte hinausgehende Leistungen erforderlich sind).

Schöpferische Leistungen können wir nicht "machen", nicht erzwingen, aber wir können mehr oder weniger günstige Voraussetzungen dazu schaffen. Günstige Voraussetzungen entstehen, wo wir kreativitätshemmende Faktoren wie Verkrampfungen, Kurzatmigkeit, streßbedingte Denkblockaden und dergleichen abbauen. Dazu gibt es erprobte Hilfen:

die *Ausgleichs-Aktivitäten*.

"Ausgleichs-Aktivitäten"?

Darunter verstehe ich Aktivitäten, die wir gewöhnlich nicht als "Arbeit" bezeichnen, die aber zum ganzheitlichen Lösen von Problemen mit dazu gehören, weil sie auf förderliche Weise ausgleichend wirken.

Die Arten der hier nützlichen Aktivitäten sind vielfältig, je nach Situation sind verschiedene Ausgleichsformen angezeigt. So wird es z. B. für Leute, die lange sitzen müssen, wichtig sein, für genügend Abwechslung durch körperliche Bewegung zu sorgen, während für Leute, die ohnehin viel in der Bewegung sind, andere Ausgleichsformen vordringlich sind. Ideen für geeignete Aktivitäten können wir gewinnen, indem wir die in Fitness- und Gymnastikprogrammen enthaltenen Übungen ansehen und erproben und dann jene Elemente auswählen, die wir auch im betrieblichen Umfeld bzw. an den sonstigen Problemlösungsstätten anwenden können. In Frage kommen in der Regel wohl in erster Linie Kurz-Übungen, für die wir weder einen Trainingsanzug noch einen Sportplatz brauchen.

Die für das Problemlösen erforderliche Kreativität wird oft durch streßbedingte Denkblockaden und Verspannungen gehemmt. Für das Beheben der Ursachen dieser Hindernisse eignen sich einfache Lockerungs- und Entspannungsübungen, die wir ohne lange Vorbereitung im Sitzen oder im Stehen durchführen können. Gute Erfahrungen machte ich zum Beispiel mit

- Dehn- und Streck-Übungen,
- Gehen und Laufen am Ort,
- Lockerung durch sensitives "Den-Körper- Durchklopfen" oder "Frei-Schütteln".

Weitere Möglichkeiten bietet die Schultermassage - wenn ein kooperationsbereiter Übungspartner da ist -, sowie "natürliche" Bewegungsläufe wie Treppensteigen (eine oft sinnvolle Alternative zum Liftfahren!) oder Pausen- und Arbeitsspaziergänge.

Das Spektrum der möglichen Ausgleichs-Aktivitäten ist weit. Es reicht von sportlichen Mini-Übungen bis hin zu Ausflügen in die freie Natur, wie z. B. Wanderungen ins Grüne.

Engpaß: Realer oder vermeintlicher Zeitmangel

"Dazu habe ich doch keine Zeit", mögen da einige in Dauerstreß befangene Leser meinen. Stimmt das?

Zeit habe ich, wofür ich mir Zeit nehme; und wofür ich mir Zeit nehme, hängt davon ab, welche Prioritäten ich setze.

Ich glaube, daß die im Alltag übliche Prioritätenhierarchie einer gründlichen Revision bedarf, weil sie zu wenig Raum für das Pflegen der seelisch-körperlichen Voraussetzungen für kreatives Zusammenarbeiten mit Nutzung unserer intuitiven Möglichkeiten läßt.

Wo wir Phantasie und Energie zum Entwickeln von kreativem Zusammenwirken investieren, wächst die Wahrscheinlichkeit, daß sinnvolle Erfolgsförderung gelingt (u.a. deswegen, weil wir damit die Motivation zu engagierter Mitarbeit fördern und unlustbedingten Störungen vorbeugen können).

Die Arbeit an diesen Voraussetzungen (die übrigens auch positive Effekte für die gesundheitlichen Leistungsgrundlagen mit sich bringt) können wir vertiefen, indem wir die durch Meditation gewonnenen Erfahrungen nützen, z.B. die Erfahrung, daß wir nach meditativen Übungen konzentrierter und mit besserer Kreativität als zuvor arbeiten können, sofern die Meditationsweise "stimmig" ist.

4. Meditationspausen

"Meditationspause": Mit diesem Begriff bezeichne ich eine Pause, die anders aussieht als die Kaffeepausen, wo in verqualmter Luft Konversation gemacht wird. Die Pausen, um die es hier geht, bieten Gelegenheit, sich einen Aufenthalt in streßfreier Umgebung zu gönnen und zwar so, daß weder Arbeit noch eine ausgleichende Aktivität im oben skizzierten Sinn gefordert wird. Typische Beispiele für Inhalte solcher Pausen sind:

- Zuwendung der Aufmerksamkeit auf ausgewählte Medien, indem wir z.B. in frisch durchlüftetem Raum beruhigende Musik oder themenbezogene Tonbilder auf uns wirken lassen,
- "abschalten" und uns in einen Zustand der Entspannung kommen lassen,
- Meditation in einer für freies Atmen geeigneten und individuell gewählten Form.

"Meditation"? - Unter diesem Begriff verstehe ich eine Weise, da zu sein, die wir gewöhnlich nicht als "Arbeit" und auch nicht als "Aktivität" im üblichen Sinn bezeichnen, obwohl sie für das kreative Angehen von Problemen ungewöhnlich großen Nutzen stiften kann.

Der Begriff wird heute mehrdeutig verwendet. Ich gebrauche ihn in einer am Duden orientierten Weise, so daß er nicht nur die "höheren Formen der Meditation" wie jahrelange Zen-Übungen, sondern auch einfache, jedermann zugängliche Praktiken mit umfaßt: Praktiken wie zum Beispiel das schlichte Ausruhen in einer für freies Atmen geeigneten Haltung, in der wir uns in den

Schultern locker lassen und in der wir uns mit dem Schwerpunkt auf eine Basis niederlassen können, die uns auch ohne willentliches Zutun trägt.

Wieweit es gelingt, die für Meditation geeigneten Freiräume zu finden oder zu schaffen, hängt von Bedingungen ab, die wir durch intuitives Zusammenwirken fördern können. Dazu bringen die folgenden Kapitel Impulse und Hintergrundinformationen. Doch zunächst noch eine Bemerkung zum Wert der heute so oft vernachlässigten Meditationspausen:

*Wann entdeckte Archimedes das hydrostatische Grundgesetz?–
Als er im Bad lag.*

Auch weniger bekannte Entdeckungen gelangen in entspannenden Situationen.

Anstrengende Aktivität ist oft, aber nicht immer geeignet, um optimale Problemlösungen zu finden. Es gibt Fälle - und sie sind nicht selten -, wo gerade das Einschalten eines Gegenpols zu den gewohnten Arbeitsweisen erfolgreich wirkt: das Einschalten von Zeiten für Entspannung, für meditatives Wahrnehmen und Nachsinnen, für freies Assoziieren, für ruhige Pflege der Bereitschaft, sich inspirieren zu lassen.

Diese Erfahrung wird durch Ergebnisse der Kreativitätsforschung bestätigt, zum Beispiel durch eine in der Max Planck-Gesellschaft durchgeführte Arbeit von Paul Matussek:

”Jeder Künstler oder Forscher, der über das Entstehen seiner Werke reflektiert, hat deutlich gemacht, daß zur eigenen Aktivität noch etwas hinzukommen müsse, was nur schwer beschreibbar ist. Man bezeichnet es als Eingebung, Erleuchtung, Offenbarung, Geistesblitz oder, wie bei Goethe, ”Gefäß zur Aufnahme eines göttlichen Einflusses”, ”Werkzeug einer höheren Weltregierung”.

Alle diese Formulierungen meinen zwei Eigentümlichkeiten:

- a) das Schöpferische ist etwas, das man empfängt, erhält, geschenkt bekommt;
- b) man erhält es von einem Etwas, das nicht identisch ist mit dem bewußten Ich” (Matussek).

Schöpferische Vorgänge können wir nicht erzwingen, aber wir können den Boden dafür bereiten, förderliche Voraussetzungen dafür schaffen. Wir können etwas tun, um ”empfangsbereit” zu werden.

Dies kann so geschehen, daß wir unsere Arbeitsphasen und Ausgleichsaktivitäten durch Meditationspausen ergänzen: Pausen, die für meditatives Erleben und Üben geeignet sind, weil sie einen Ausgleich zu streßbedingten Verhaltensweisen realisieren lassen (in einer anderen Weise als die üblichen Pausen, wo in verqualmter Luft Konversation gemacht wird).

Besonders gut bewährt hat sich, Meditationspausen mit geeigneten Impulsangeboten für Bewegung und Entspannung einzuleiten (Beispiel: musikalisch unterstützte Lockerungsübungen mit anschließender Gelegenheit zu Tiefenentspannung, soweit dies in der gegebenen Situation möglich und angebracht ist).

Immer wieder erlebte ich, daß das situationsgemäße Kombinieren der genannten Methodenelemente den Erfolg von Lern- und Arbeitsphasen positiv beeinflusst, so daß sinnvoller Nutzen für die beteiligten Menschen entstand und entsteht. Das verstärkte mein Interesse am entdeckten Weg.

So begann ich, Freunden und anderen Interessenten davon zu erzählen, wobei ich überlegte, wie es gelingen kann, sich mit möglichst wenig Worten verständlich zu machen.

Ergebnis dieses Überlegens war der Entschluß, einen zusammenfassenden Kurznamen zu prägen, mit dem die erprobte Kombination der gewählten Elemente gekennzeichnet werden kann. Dieser Name heißt: *Optimierungszyklus*.

Definition: Unter "Optimierungszyklus" (abgekürzt: O.Z.) verstehe ich ein Arbeitssystem, mit dem wir positive Voraussetzungen für optimales Gestalten von Lern- und Arbeitssituationen schaffen können, z.B. Voraussetzungen für gewaltfreies und kreatives Problemlösen.

Das System besteht in einer situationsgemäß variierbaren Kombination von Teamarbeit und Einzelarbeit sowie von flexibel einsetzbaren Ausgleichsaktivitäten und Meditationspausen.

Merksätze für das Langzeitgedächtnis

- Die besten Einfälle reifen in der Regel dort, wo Entspannung und Anspannung in lebensfreundlichem Rhythmus abwechseln.
- Aktivistische Geschäftigkeit behindert das Entstehen und das Entwickeln von wirklich guten Ideen (besonders dort, wo pausenlose Hektik wuchert).
- Lebens- und Leistungsqualität läßt sich verbessern, indem wir die aktiven Arbeitsphasen mit Zeiten für Meditationspausen kombinieren.

Quelle:

Der oben abgedruckte Text von Seite 59 bis 65 stammt aus:

"Teamarbeit - effektives Problemlösen" (Akademiebericht, herausgegeben von der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen, Verfasser: Dr. Peter Rohner).

Zur Kombination der zum Optimierungszyklus gehörenden Elemente

Die Kombination dieser Elemente kann situationsentsprechend flexibel gestaltet werden.

* Wenn die lernenden Personen lange gesessen und daher wenig körperliche Bewegung hatten, dann ist oft angezeigt, eine Phase mit *Ausgleichsaktivitäten* anzuschließen, z.B. Übungen aus den ersten zwei Teilen des EBK- Programms.

* Wenn Ruhe und Zeit zum „Verdauen“ gebraucht wird, dann empfiehlt sich in der Regel, wenn möglich eine *Meditationspause* einzuschalten.

* Wenn es um die Aufnahme von Lernstoff geht, der schriftlich dargestellt ist und am besten durch selbstgesteuertes, individuell variierbares Vorgehen erarbeitet werden kann (unter Mitberücksichtigung des Lerntyps) – etwa durch aktive Studienarbeit am vorliegenden Text -, dann ist *Einzelarbeit* angesagt.

* Geht es darum, aufgenommenen Stoff zu besprechen, offene Fragen zu stellen und zu klären, erworbenes Wissen durch Kommunikation und Training in einer Lerngruppe zu vertiefen und für effektiven Transfer fruchtbar zu machen, dann ist es Zeit für *Teamarbeit*. Wie lange diese Phase dauert, hängt davon mit ab, wie lange die beteiligten Personen auf konstruktive Weise am Thema zusammenarbeiten können und wollen.

Zum Fördern des Gespürs für die Frage, in welcher Weise die verschiedenen Elemente in einer konkreten Lerngruppe optimal kombiniert werden sollen, empfiehlt es sich, die auf den Lernstoff bezogenen Arbeitsphasen durch Reflexions- und Feedback-Einheiten zu ergänzen. Denn dadurch wächst die Wahrscheinlichkeit, dass ein auf individuelle und gruppenspezifische Gegebenheiten abgestimmte Vorgehensweise realisiert werden kann, ohne den Bezug zu der als Thema vorgegebenen Sache zu verlieren.



Lebendiges Lernen ermöglichen und unterstützen

Anregungen aus dem TZI-System

Begriff

"Lebendiges Lernen" (*Living-Learning*) bezeichnet einen Lernprozess, der sich von dem als notwendiges Übel erlebten Arbeiten unterscheidet. Im Vergleich mit Schulsituationen, die wenig Raum für Spontaneität und offene Kommunikation lassen, erscheint dieses Lernen als "menschlicher" und damit - zumindest bei langfristiger Betrachtung - auch als effektiver. Es lässt gesundheitsgefährdende Angst abbauen und damit positive Einflussfaktoren fördern: Neugier, echtes Interesse, Spannung und Aktivität, Lernfreude und Entwicklung.

"TZI" ist der Name für ein System, mit dem wir solches Lernen fördern können. Es wurde von Ruth C.Cohn initiiert und in den Workshop Institutes for Living-Learning (WILL) von ihr und ihren Kollegen weiterentwickelt.

Axiome

Das System beruht auf Annahmen, in denen eine positive Einstellung gegenüber dem Leben zum Ausdruck kommt, zum Beispiel:

1. Der Menschen ist wertvoll, Inhumanes ist wertbedrohend.
2. Der Mensch ist eine psychobiologische Einheit, die Teil des Universums ist, das bedeutet: Er ist autonom und zugleich abhängig ("interdependent"). Die Autonomie wächst, wenn wir unsere Interdependenz bewusst anerkennen und dem entsprechend handeln.

Das heißt: Wir können den Spielraum für unsere freien Entscheidungen erweitern.

3. Förderlich ist eine Haltung, die Menschenwürde konsequent respektieren lässt - in Übereinstimmung mit einem Grundsatz, der vielen pädagogisch und therapeutisch engagierten Personen gemeinsam ist: "Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum". Konkretisierungen dazu finden sich z.B. im Leben von Albert Schweitzer u.a.

Postulate

Aus den o.g. Annahme ergeben sich Forderungen und Handlungsempfehlungen, zum Beispiel:

Übernimm selbst die Leitung für dein Handeln - und beachte, dass auch die anderen Gruppenmitglieder zu eigenverantwortlicher Selbstleitung berechtigt sind!

Anders ausgedrückt - mit einer Formulierung von R.C.Cohn: "Mache dir deine innere und äußere Wirklichkeit bewusst. Zu dieser gehören die Wirklichkeit anderer Menschen, das Leben, die Umwelt. Benütze deine Sinne, Gefühle, Gedanken, Fähigkeiten und entscheide dich verantwortlich von deinen eigenen Perspektiven her. Versuche, zu nehmen und zu geben, was du in der gegenwärtigen Situation nehmen und geben willst". Ich werde das ebenfalls so machen.

In der Fachliteratur wird dieses Prinzip oft mit einem englischen Ausdruck bezeichnet: *Chairmanship*.

Realisierungshilfen

Dynamische Balance ("dynamic balance") in Form eines Fließgleichgewichtes, durch das vier Faktoren in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen:

- * das Thema, um das es geht (z.B. die sachliche Arbeit, die aktuelle Aufgabe)
- * die Befindlichkeit des Einzelnen (individuelle Gefühle, Anliegen, Gedanken, Motive...)
- * das Beziehungsgefüge in der Gruppe ("das Wir") und
- * das Umfeld (die zu berücksichtigende Umweltrealität).

Hilfsregeln zum Ermöglichen und Fördern von guter Kommunikation, zum Beispiel:

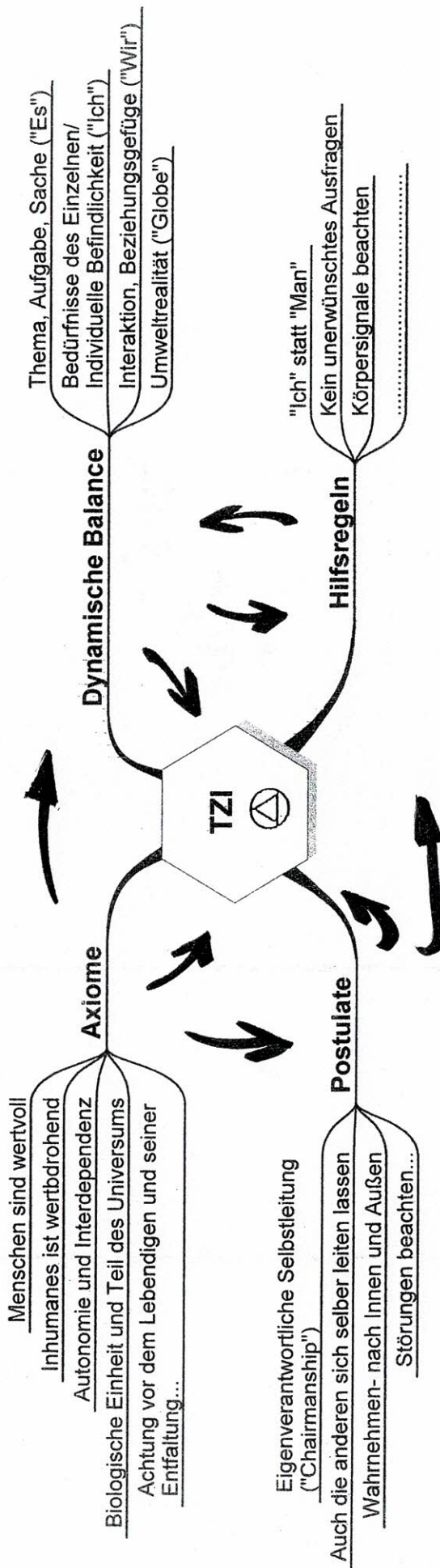
- * Sprich klar und verantwortbar, wenn du sprichst: per "Ich" nicht per "Man" oder unüberprüfem "Wir".
- * Aussagen statt Ausfragen. Authentisches Mitteilen eigener Gefühle, Erfahrungen, Gedanken und Wünsche schafft bessere Voraussetzungen für fruchtbare Verständigung als Versteckspikele im Fragestil.
- * In der Gruppe spricht zur gleichen Zeit jeweils nur eine(r).

Erleichtert wird die Arbeit mit diesen und anderen Hilfen, wo wir mit Realitätssinn und Mut zu authentischem Austausch leben - und leben lassen...

Auf dem Weg zu lebendigem Lehren, Lernen und Arbeiten

Themenzentrierte Interaktion

Realisierungshilfen

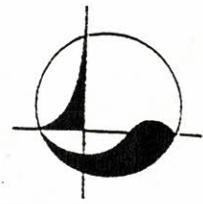


Ideen und Realisierungshilfen

zur praktischen Umsetzung

Entwicklung

durch Selbstorganisation und EKS



Entwicklung durch Selbstorganisation und EKS

Einführung in eine biokybernetisch fundierte Lösungsstrategie

Der folgende Text besteht aus Beiträgen von Wolfgang Mewes
und Ergänzungen von Peter Rohner

Der EKS-Begriff

"EKS", die Abkürzung für "Energokybernetisches System", bezeichnet eine vielfach bewährte Managementlehre, die von Wolfgang Mewes begründet wurde. Diese knüpft an Erkenntnisse an, die durch Betrachtung von natürlichen Selbstorganisationsprozessen in der lebendigen Natur gewonnen wurden.

Viele Führungskräfte erleben bekanntlich immer wieder enttäuschende Erfahrungen: Die komplexe Wirklichkeit reagiert oft anders als plangemäß (was seit den desillusionierenden Erfahrungen mit der "Planwirtschaft" nicht schwer zu belegen ist).

Wer sich von fragmentarischem Teilwissen leiten läßt, ohne die Relativität des Wissens zu sehen, läuft Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen, auch wenn er ungewöhnlich viele Spezialistenkenntnisse angesammelt hat.

Erfolgreicher ist ein Weg, der uns natürliche Automatismen erkennen und kultivieren läßt, so daß Selbstorganisation ermöglicht und gezielt unterstützt werden kann. Beispiel: Lebendige Kommunikation in einem Team, deren Mitglieder auf zielbewußt flexible Weise zusammenwirken.

Dazu braucht es keine Dressur auf komplizierte Methoden. Wichtig ist vielmehr, eine taugliche Sicht der Zusammenhänge zu gewinnen.

Wenn ein Mensch die Zusammenhänge besser zu sehen lernt, beginnt er "von selbst", sein Verhalten zu verbessern.

Man braucht beispielsweise einer im Dschungel verirrt Gruppe nur statt einer falschen Landkarte eine richtige zu geben, um sich ihr Verhalten ganz von selbst verbessern zu lassen. Die Art, wie ein Mensch oder Unternehmen die Zusammenhänge sieht, verändert sehr schnell sein Denken und Verhalten.

Die andere Betrachtung

Die EKS betrachtet so das wirtschaftliche Geschehen von einer grundsätzlich anderen Seite als die bisherige Betriebswirtschaftslehre: Während die Betriebswirtschaftslehre dazu erzogen hat, sich an den stofflichen und finanziellen Vorgängen und Strukturen zu orientieren (vgl. hierzu Bilanz, Kostenrechnung,

Budgetierung, Planung und volkswirtschaftliche Statistik), erzieht die EKS dazu, das wirtschaftliche Geschehen von den immateriellen bzw. unterschwelligen Vorgängen her zu sehen. Das sind zwei grundsätzlich gegensätzliche Betrachtungsweisen der gleichen Wirklichkeit.

Die EKS entstand aus der Entdeckung, daß die immateriellen Werte (wie z.B. Goodwill, Know-how, Betriebsklima) und ihre Veränderungen, die von Bilanz, Kostenrechnung und Entscheidungstechnik nicht berücksichtigt werden, für die Entwicklung der materiellen und finanziellen Werte ursächlich sind.

Vereinfacht gesagt: Die Betriebswirtschaftslehre steht etwa unter dem Gedanken: "Verbessere ich die materiellen bzw. finanziellen Verhältnisse, dann verbessern sich die emotionalen und anderen unterschwelligen Verhältnisse von selbst."

Die EKS dagegen:

"Verbessere ich die unterschwelligen Verhältnisse, dann verbessern sich die finanziellen und materiellen Entscheidungen und damit automatisch auch die finanziellen und materiellen Verhältnisse von selbst."

Oder noch anders: Die Betriebswirtschaftslehre sucht das wirtschaftliche Geschehen von den greifbaren materiellen und finanziellen Vorgängen her zu erfassen und zu optimieren, die EKS dagegen von den immateriellen bzw. unterschwelligen Vorgängen, die ursächlich hinter ihnen stehen.

Dominanz der Stimmungen

Wenn der ehemalige Deutsche-Bank-Chef Hermann Abs einmal festgestellt hat, daß die wirtschaftlichen Fakten nicht so schlecht sind wie die Stimmung, aber sich beeilen, sich der Stimmung anzupassen, so charakterisiert das nicht nur die Dominanz der Stimmung über die materiellen und finanziellen Fakten, sondern zeigt auch die Einseitigkeit der bisherigen Betrachtungsweise. Denn die Stimmung ist natürlich ebenfalls ein wirtschaftliches Faktum, nur daß sie unter der bisherigen wirtschaftlichen Betrachtungsweise als Faktum ausgeklammert wurde - und zwar je mehr man die wirtschaftliche Betrachtungsweise verwissenschaftlicht hat, desto mehr. Die Stimmung ist ein Phänomen, das man schlecht fassen kann und mit dem man sich bisher wissenschaftlich kaum beschäftigt hat, obwohl es, wie die Abs'sche Beobachtung zeigt, für die Entwicklung der materiellen und finanziellen Verhältnisse ursächlich ist. Man muß sich fragen, ob nicht die herrschende Betriebswirtschaftslehre das für die wirtschaftliche Entwicklung tatsächlich Ursächliche je länger desto mehr ausgeklammert hat.

Genau betrachtet handelt es sich hier um die beiden verschiedenen Seiten der gleichen Geschehnisse und Strukturen, die schon Einstein entdeckt hat: die sichtbare stoffliche und die unsichtbare energetische Seite.

Fehlentwicklungen wenden

In der Physik hat sich die "energetische" Betrachtungsweise schon lange erfolgreich durchgesetzt. Seit man anfang, die physikalischen Strukturen und Geschehnisse von der "anderen", nämlich der zunächst unsichtbaren energetischen Seite her zu betrachten, ist man in ihrem Verständnis und ihrem Beherrschen rasch und weit vorangekommen.

Vergleichbares gilt für die Betrachtung des wirtschaftlichen und sozialen Geschehens. Hier kann konkret werden, was mit der für unser Überleben geforderten Wende zu einem "Denken in neuen Dimensionen" gemeint ist.

Die Wende zum neuen Denken verlangt den Preis, eine Phase der Verunsicherung und vielleicht der Verwirrung auszuhalten. Es ist ein Preis, der sich vielfach lohnt, u.a. deshalb, weil er hilft, negative Wirkungsketten zu beenden und positive Entwicklungen in Gang zu setzen, zum Beispiel Erfolgsspiralen mit wachsendem Nutzen auf sachlichen und menschlichen Ebenen.

"Betriebe und Abteilungen zu führen, wird immer schwerer. Hinter jedem gelösten Problem tun sich zehn neue auf." - Diese heute oft geäußerte Ansicht beruht auf Erfahrungen, die im Zusammenhang mit traditionellen Denkgewohnheiten entstanden sind. Wo die Wende zum neuen Denken realisiert wird, ergeben sich andere Erfahrungen.

Die Probleme in Beruf, Wirtschaft und Gesellschaft wachsen nicht, weil sie unlösbar wären, sondern, weil man sie mit Methoden zu lösen versucht, die durch den Wandel der Verhältnisse kurzsichtig, veraltet und falsch geworden sind. Mit Hilfe der kybernetischen Managementlehre kann ein Durchschnittsmann einen Betrieb erfolgreicher führen als unter der herrschenden Betriebswirtschafts- und Managementlehre ein Genie.

Wie sollte das möglich sein?

Wirtschaftliche Vorgänge werden von Menschen bestimmt, von ihren Bedürfnissen, Wünschen, Meinungen und Zwängen. 99 % ihrer Handlungen sind Reaktionen, Reaktionen auf irgendwelche inneren und äußeren Reize. Es ist bekannt, daß ganz bestimmte Reize ganz bestimmte Reaktionen auslösen.

Im Wechselspiel zwischen Reiz, Reaktion, Gegenreaktion und neuer Reaktion können sich einzelne Reaktionen zu *Reaktionsketten* verknüpfen. Dann kommt es, daß man am Ende eines Streites fassungslos bekennt: "Das habe

ich nicht gewollt, aber ein Wort hat das andere ergeben." Auf diese Weise sind schon Kriege, aber auch Unternehmen entstanden.

Die einzelnen Reaktionsketten können sich zu *gewaltigen sozialen Kettenreaktionen* zusammenballen, beispielsweise bei einer Panik, einer Massenpsychose, einem Ausverkauf, wenn einer den anderen mitreißt.

Manche Kettenreaktionen bereiten sich unmerklich Jahre hindurch vor, um dann unheimliche Gewalt zu entfalten.

Beispiel: wenn ein Mensch durch kleine Mißerfolgserlebnisse (Frustrationen) zaghaft wird, dadurch größere Mißerfolgs-erlebnisse hat, noch zaghafter wird, noch größere Mißerfolgserlebnisse hat, noch zaghafter wird und eines Tages verkümmert resigniert oder in einer Aggression explodiert.

Umgekehrt kann ein Mensch oder Betrieb durch bewußte "Fütterung" mit kleinen *Erfolgserlebnissen* spiralförmig zu immer mehr *Mut, Engagement, Tatkraft* und immer größeren Erfolgen aufgebaut und schließlich von einer sich selbst weiterentwickelnden Kettenreaktion zu immer leichteren und größeren Erfolgen mitgerissen werden.

Die geistig-seelischen Kettenreaktionen haben automatisch finanzielle, wirtschaftliche und technische Folgen.

Das hat jede Hausfrau erfahren, die sich im Ausverkauf mitreißen ließ, jeder Karnevalist, der am Aschermittwoch ernüchtert in die leere Geldbörse blickte, jeder, der von einem schleichenden Gerücht geschädigt wurde und jeder Sportler, der vom Beifall der Zuschauer zu Leistungen hingerissen wurde, die er sich vorher nicht zugetraut hatte.

Kein Zweifel: Schon bisher verbinden sich vereinzelte Reaktionen zu Reaktionsketten und diese wieder zu unvorstellbar starken Kettenreaktionen, die dann automatisch finanzielle, wirtschaftliche und technische Folgen haben. Bedauerlich ist nur, daß es sich bei diesen sozialen Kettenreaktionen um ungezähmte und zufällige Naturgewalten handelt.

Der *kybernetischen Managementlehre* ist die Zählung dieser sozialen Kettenreaktionen gelungen: Durch ganz bestimmte Maßnahmen löst sie ganz bestimmte soziale Kettenreaktionen aus, die dann automatisch die finanziellen, wirtschaftlichen, technischen und beruflichen Probleme lösen.

Diese Methode, Naturgewalten zu zähmen, war ja nicht neu: Schon vorher hat der Mensch in Atomphysik, Mechanik, Chemie, Biologie, Medizin usw. gelernt, gezielt Kettenreaktionen auszulösen und statt selbst zu arbeiten, diese Kettenreaktionen für sich arbeiten zu lassen. Erst dadurch ist er auf diesen Gebieten so erstaunlich wirkungsvoll geworden. Was dort gelang, gelang nun auch hier: Ursache, Verlauf und Wirkung der sozialen Kettenreaktionen zu erforschen und sie von zufälligen Erscheinungen zu präzisen Werkzeugen von sicherer Wirkung zu machen.

Auf diese Weise löst die kybernetische Managementlehre Probleme, die die herrschende Wirtschafts- und Managementlehre selbst unter größten Anstrengungen nicht mehr lösen kann. Man hat auf die einzelnen technischen, wirtschaftlichen und finanziellen Vorgänge gestarrt, statt auf die psychischen und geistigen, die sie unsichtbar verbinden.

Zur Entwicklung von Selbstorganisation und "ganzheitlichem Denken"

Die Bereitschaft, psychische Wirkfaktoren mitzuberücksichtigen, ist eine notwendige, jedoch noch nicht ausreichende Voraussetzung für ganzheitliches Denken. Eine andere, ebenfalls wichtige Voraussetzung besteht im Beachten der biologischen Entwicklungsgrundlagen. Dabei können wir von einem greifbaren Anschauungsbeispiel ausgehen: den Pflanzen.

Lebende Pflanzen sind ein Musterfall eines selbstorganisierenden Systems. Sie lassen uns auf relativ einfache Weise Erkenntnisse gewinnen, die auch für den Umgang mit komplexen Problemen nützlich sind. Dies hat Mewes für die Entwicklung seiner Managementstrategie zunutze gemacht.

Aufschlußreich ist, wenn wir beachten, wie die Entwicklung einer Pflanze manchmal von einem einzigen Punkt aus verbessert werden kann. Man benutzt dabei die wechselseitige Vernetzung aller Vorgänge und Probleme in der Pflanze. Das Verblüffende ist: Man braucht sie dazu gar nicht im einzelnen zu kennen. Liebig hat entdeckt, daß die unendlich vielen immateriellen und materiellen Vorgänge, die bei der Entwicklung einer Pflanze zusammenspielen müssen, alle in einer ganz bestimmten, naturgesetzlichen Art zusammenhängen.

Rückblickend erscheint uns die Wirkung, die diese Entdeckung auf die Entwicklung und den Ertrag der Pflanzen gehabt hat, selbstverständlich. Aber das war sie keineswegs. Die Entwicklung der Pflanzen und ihrer Erträge hatte jahrtausendelang stagniert. Sie schien eine unüberwindliche Grenze zu haben. Eine grundsätzliche Verbesserung ihrer Entwicklung und Erträge schien unmöglich zu sein.

Was hat Liebig entdeckt?

Wie wir heute wissen, hat Liebig sehr viel mehr entdeckt als nur, wie man die Entwicklung und die Erträge von Pflanzen steigert. Was er an den Pflanzen entdeckt hat, gilt für alle komplexen Systeme. Pflanzen haben - wie jedes andere lebende System - einen starken inneren Drang, sich selbst zu entwickeln. Aber dazu brauchten sie bestimmte Voraussetzungen: Faktoren wie zum Beispiel Nährstoffe. Liebig erkannte zunächst vier; inzwischen weiß man, daß es erheblich mehr sind.

Solange alle erforderlichen Faktoren vorhanden sind, geschieht etwas ganz Normales und dennoch höchst Erstaunliches: die Pflanze wächst von selbst. Das heißt: Sie organisiert die höchst komplizierten Beschaffungs-, Verarbeitungs- und Verteilungsprozesse von Licht und Nährstoffen, die zu ihrer Entwicklung erforderlich sind, ganz von selbst. Kurz gesagt:

Die Pflanze organisiert ihre Entwicklung besser als sie selbst der intelligenteste Mensch organisieren kann.

Aber, wenn nur einer der erforderlichen Faktoren fehlt, stoppt ihre Entwicklung. Sie bleibt stehen. Und zwar auch dann, wenn alle übrigen Faktoren überreichlich vorhanden sind. Die Pflanze beginnt, ähnlich wie viele Unternehmen und unsere Wirtschaft, zu kümmern und Probleme zu machen. Nun kann man tun, was man will: solange man nicht den fehlenden Faktor (Minimumfaktor) herausfindet und beschafft, entwickelt sich die Pflanze nicht weiter. Beschafft man ihn aber, ist es, wie wenn man ihrer Entwicklung den Bremsklotz weggenommen hätte: Sie setzt ihr Wachstum fort.

"Sie setzt ihr Wachstum fort" - das klingt so leicht dahin, aber es bedeutet, daß sie Tausende einzelner Beschaffungs-, Organisations-, Motivations-, Ertrags-, Dosierungs- und Entwicklungsprobleme ganz von selber löst: von der Beschaffung zusätzlicher Antriebsenergie aus dem Licht, der Gewinnung zusätzlicher Nährstoffe aus dem Boden bis zur Verarbeitung der Bodenmineralien zu Wurzeln, Zweigen, Blättern, Blüten, Früchten usw. Sie macht das so lange, bis wieder einer der erforderlichen Faktoren knapp wird und ihre Entwicklung an dessen Mangel stoppt. Das bedeutet:

1. Der jeweils knappste Faktor (Minimumfaktor) hat eine zentrale Antriebs- und Steuerungswirkung auf die Entwicklung und die Erträge eines komplexen Systems. Von ihm hängen alle anderen Vorgänge und auch Probleme ab.
2. Durch die Zuführung des Minimumfaktors entwickelt und organisiert sich das System im ganzen. Und zwar besser als es selbst der intelligenteste Mensch organisieren kann.

3. Die einzelnen Vorgänge in der Pflanze und um sie herum dosieren, regulieren, harmonisieren und stabilisieren sich selbst. Die Vernetzung zwischen ihnen und ihre gegenseitige Regulierung ist so fein, daß der Mensch bei Einzeleingriffen wie ein Elefant im Porzellanladen wirkt und nur Unfrieden und Unheil stiftet.
4. Um die Entwicklung und die Erträge eines komplexen Systems zu verbessern, braucht der Mensch nicht alle Vernetzungen zwischen den einzelnen Vorgängen zu kennen (ähnlich wie ein Fahrer, der sein Auto zum Ziel lenkt, ohne zu wissen, warum das Getriebe funktioniert).
Auch Liebig hat die Vernetzungen nicht gekannt. Er hat sich beispielsweise nicht den Kopf damit verwirrt, auf welchem komplizierten Weg es ein Apfelbaum schafft, die um ihn herum gestreute Phosphorsäure in eine ganzheitliche Verbesserung seines Wachstums umzusetzen. Es hat ihm genügt, den die Entwicklung des Apfelbaumes jeweils begrenzenden Faktor herauszufinden und zu beschaffen, alles andere organisiert und reguliert die Pflanze über die Vernetzung zwischen den Einzelvorgängen selbst.
5. Nach dem heutigen Stand der Wissenschaft darf angenommen werden, daß die von Liebig an den Pflanzen entdeckte Art, "komplexe Systeme zu managen", nicht nur für die biologischen, sondern für alle komplexen Systeme gilt; auch für die sozialen Systeme wie Abteilung, Unternehmen und Markt.

Ursache ist die Abstammung aller komplexen Systeme aus der gemeinsamen Evolution. Sie sind sozusagen alle miteinander verwandt. Jedes komplexe System wächst immer so weit, wie alle zu seinem Wachsen erforderlichen Faktoren vorhanden sind. Stagniert seine Entwicklung, braucht man nur den fehlenden Faktor herauszufinden und alle verfügbaren Kräfte auf seine Beschaffung zu konzentrieren. In dem Maße, wie man dieses eine Problem, dieses "zentrale Engpaßproblem" löst, lösen sich über die Vernetzung aller Vorgänge alle anderen Entwicklungs- und Ertragsprobleme von selbst - bis sie an einen neuen Engpaß stoßen.

Tatsache ist, daß überall dort, wo die auf Liebig basierende EKS-Strategie konsequent angewendet wird, die gleichen erstaunlichen Wirkungen eintreten wie unter Liebig bei den Pflanzen. Wo nicht, liegt der Engpaß in der mangelnden Konsequenz der Anwender.

Auch bei Liebig hat es Jahrzehnte gebraucht, bis die Landwirte die im Grunde ja kinderleichte Methoden anzuwenden gelernt hatten.

Die Vernetzung der Unternehmen und der Wirtschaft nimmt rapide zu.

Je vernetzter ein System, desto weniger kommt es für den Erfolg auf die Größe der Kräfte und Mittel und desto mehr auf die bessere Kenntnis des Systemzusammenhangs und des Punktes der größten Wirkung an.

Wo finden wir im Bereich der Mitarbeiterführung die "Punkte der größten Wirkungen"? -

Antwort auf diese Frage können wir durch *themenzentrierte Interaktion* gewinnen, zum Beispiel durch Arbeitsgespräche mit zuständigen Fachleuten, Spezialisten und Generalisten einschließlich der direkt betroffenen Mitarbeiter.

Kommunikationsstörungen und die Behebung solcher Störungen sind oft entscheidende Schaltstellen für folgenreiche Entwicklungen. Es lohnt sich daher, in die Arbeit an diesem Thema großzügig Zeit und Energie zu investieren.

Dazu gehören nicht nur "therapeutische", sondern auch präventive Maßnahmen, z.B. die langfristig konzipierte Arbeit an den Voraussetzungen für gute Verständigung und Pflege des Betriebsklimas.



Verständigung durch Zusammenwirken (Erfolg durch Synergie)

Tipps, Verhaltensbeispiele und Anregungen aus der BARK-Sammlung

Wahrnehmen – nach Außen und nach Innen.

Ich beachte, was ich sehe, höre, empfinde, fühle... und ich respektiere auch die anderen Teilnehmer/innen als Persönlichkeiten mit den gleichen Menschen- und Freiheitsrechten

Es lebe die Freiheit!

Niemand „muss“ reden, jede(r) darf reden.

Alle Teilnehmenden sind eingeladen, das eigene Verhalten selbst zu steuern – im Blick auf unser Thema und die aktuelle Situation in unserem Gruppenraum.

Es lebe die Freude!

Empfehlenswert ist, unsere Zeit so zu nützen, dass wir uns in eine ganzheitliche Lebensbejahung einüben – in welcher Verfassung wir auch gerade sind (ob z.B. heiter oder niedergedrückt, offen oder verschlossen, mutig oder ängstlich, geladen oder freundlich...).

Es lebe das kreative Zusammenwirken!

Ein Schlüssel zu guter Verständigung und Teamarbeit findet sich auf dem Weg zu authentischem Sprechen und Zuhören. Dabei erweist sich als hilfreich, was für gesunde Persönlichkeitsentwicklung förderlich ist: Erlebnisse und Training für eine Haltung, die menschliche Echtheit, Einführung, gegenseitige Toleranz und Akzeptanz wachsen lässt – auch beim Umgang mit Störungen.

Leben und leben lassen! Ja zum LEBEN mit allen Sonnen- und Schattenseiten

Aussagen statt Ausfragen

Die Nachteile des Fragestils können behoben werden, wenn die Teilnehmenden eigene Erfahrungen und Gedanken mitteilen. „Wenn ich eine Frage stellen will, dann sage ich, warum ich frage.“

Offenheit ermöglichen, nicht erzwingen

Ich verzichte darauf, dem Partner gegen seinen Willen die Maske herunterreißen zu wollen. Dafür engagiere ich mich für die Entwicklung einer Vertrauensbasis, so dass ein Klima entstehen kann, in dem Masken nicht mehr notwendig sind.

Vom „Man“ zum „Ich“

Aussagen vom Typ „man kann nicht“, „man darf nicht“, „man macht...“ sind häufig Ausdrücke von persönlichen Versteckspielen. Klarer wird der Anteil des Sprechenden durch Ich-Botschaften wie z.B.: Ich sehe..., ich empfinde..., ich glaube..., ich befürchte..., ich hoffe..., ich will...

Aussprechen lassen

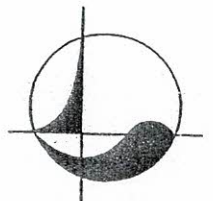
Bewährt hat sich, den Gesprächspartner wenn möglich aussprechen zu lassen, soweit dies nicht auf Kosten von etwas noch Wichtigerem geht.

Die goldene Regel

- angewandt auf Gesprächssituationen- heißt zum Beispiel: den Gesprächspartner konsequent respektieren, auch wenn er nicht meinen Erwartungen entsprechend fühlt, denkt und handelt.

Gut atmen lassen

Zielrichtung: Ich lasse mich und die anderen frei atmen.



Stammbaum der BARK-Konzepte

Begegnung
Begrüßung
Befähigung
Balance

Aktivierung
Ausgleich
Aufbruch

Regeneration
Rhythmus
Rekreation

Kooperation
Kommunikation
Konfliktmanagement
Kreativität

Entspannen Bewegen Konzentrieren
in Verbindung mit Kommunikation

TZI

Psychologie
Pädagogik
Philosophie
Musik
Yoga
Qigong
Meditation
Ernährung
Atem

Erfahrungsgrundlagen:

Leben