

# INHALT

	<i>EINSTIMMUNG: GEMEINSAM ANFANGEN</i> .....	11
<b>1</b>	<i>ENTWICKLUNG ALS MATRIX DES LEBENS</i> .....	15
	Wir leben in einer Zeit, die radikale Veränderung braucht // Veränderung ist natürlich // Zyklische Wechsel von Wachsen, Reformieren und Transformieren // Wachsen: Alles ist möglich // Reformieren: Erfahrung der Grenzen // Transformieren: Ins Unbekannte vertrauen // Transformation als emotionaler Prozess // Führung braucht die Reflexion der eigenen Person // Persönlichkeitsentwicklung als Möglichkeit für viele	
<b>2</b>	<i>TRANSFORMATION IN EINE MITMENSCHLICHE GESELLSCHAFT</i> .....	35
	Vernetzung beschleunigt Veränderung // Gesellschaft, Bewusstsein, Identität und Beziehung – alles verändert sich // Wachstum auf Kosten der Gefühle // Die Zeichen stehen auf Transformation // Der Frust mit der Arbeit // Beziehungskrisen als Reifungsschritt // Vom Segen der Verunsicherung // Das Besondere am aktuellen Transformationsprozess // Im Chaos der Gefühle // Aus gegenseitiger Abhängigkeit entsteht Mitmenschlichkeit // Die Symptome des Körpers // Ein empathisches Bewusstsein entsteht	
<b>3</b>	<i>KOMPETENZBILDUNG DURCH KRISEN</i> .....	55
	Krisen stellen unser Leben auf den Kopf // Krisen reaktivieren Erinnerungen // Der Körper vergisst nichts // Die Abwehr von Gefühlen kostet Energie // Alte Brillen verhindern neue Erfahrung // Vom Umgang mit Unsicherheit // Neue Bewegungen schaffen neue Möglichkeiten // Krisen als Übergang // Wir wählen Transformation oder Regression // Wer wachsen will, muss scheitern können // Ein integratives Bewusstsein entsteht	

# INHALT

## **4** *AUF DEM WEG ZUM FLÜSSIGEN ICH* ..... 73

Wir lernen ein Leben lang // Psychische Vorgänge sind körperliche Vorgänge // Die Erforschung der Innenwelt // Persönlichkeitsentwicklung: Das Selbst spielt mit // Wir leben in zwei Welten // Wir beginnen mit Geschichte // Wir wurzeln in der Zukunft // Bewusstsein entwickelt sich Schritt für Schritt // Entwicklung des Bewusstseins // Empathie braucht Bindung // Eine Wandelgesellschaft braucht fluide Identitäten // Der Körper als Tor zum Unmittelbaren // Kooperation statt Konkurrenz

## **5** *DIE LOGIK DER GEFÜHLE* ..... 95

Am Anfang steht der Körper // Gefühle entstehen in Beziehungen // Das Denken kommt zum Schluss // Die Wahrnehmung von Zeit und Raum // Integration bedeutet flüssig werden

**GEFÜHLE** > Gefühle sind wertvoll // Gefühle wirken immer // Jedes Gefühl hat einen Anfang und ein Ende // Gefühle steuern Beziehungen // Gefühle lassen sich verschieben // Im Bann der Schwüre

**GEDANKEN** > Wie Denken entsteht // Wenn aus Gefühlen Gedanken werden // Glaubenssätze sind gebündelte Erfahrungen // Der Umgang mit Bewertungen // Veränderung braucht Wertschöpfung // Die Wirkung von Aufmerksamkeit // Transformation beginnt im Kopf

**KÖRPER** > Der Körper als Erfahrungsspeicher // Der Körper als Beziehungsorgan // Die Sprache des Körpers // Schnittstelle Körper // Veränderung braucht Bewegung

**BEZIEHUNGEN** > Vom Segen der Unterschiede // Der Wunsch nach Zugehörigkeit // Beziehungen bilden Energiefelder // Wenn der andere im Schatten steht // Keine Transformation ohne Beziehungen // Mit Freunden wachsen // Der Dialog der Generationen

Das flüssige Ich

# INHALT

## **6** *FÜHRUNG BEGINNT MIT SELBSTFÜHRUNG* ..... 137

Führung braucht Persönlichkeitsentwicklung // Integrative Selbstführung // Nachhaltigkeit durch Bindung // Die Kunst, sich selbst infrage zu stellen // Wählen und Nein sagen // Die Bereitschaft zum Verzicht // Eine Weile gegen den Strom schwimmen // Wer die kleinen Schritte ehrt, wird die großen erleben // Wertschätzung nicht vergessen // Gemeinsam ist es leichter

## **7** *DIE KOMPETENZMATRIX* ..... 151

Eine Matrix für die integrative Führung // Ihre eigene Kreativität ist gefragt // Nimmkraft // Ausdruckskraft // Konsequenzkraft // Kombinationskraft // Zu viel des Guten ist zu wenig // Die Dimension der Gedanken // Die Dimension der Gefühle // Die Dimension des Körpers // Die zwölf Felder der Matrix // Nimmkraft: Wer nicht nimmt, wird kraftlos // Ausdruckskraft: Wer sich nicht ausdrückt, erstickt an Eindrücken // Konsequenzkraft: Wer nicht Nein sagen kann, kann auch nicht Ja sagen // Kombinationskraft: Ins Eigene kommen wir nur in Kombination mit anderen // Üben leicht gemacht // Selbstverantwortung als Schlüsselkompetenz

## **8** *EIN KREATIVES WIR BRAUCHT EIN FLÜSSIGES ICH* ..... 203

Kombinatorik ist gefragt // Kreativität entsteht aus Kombination // Der Weg führt durch die Mitte // Weibliches und Männliches verbinden // Von der Ressourcen- zur Potenzialorientierung // Rituale geben Halt im Flüssigen // Individualität braucht Gemeinschaft // Jeder ist anders und gemeinsam sind wir wirksam // Kontrolle ist gut, Vertrauen ist viel besser // Auf dem Weg zur integrativen Führung // Über die Kunst des Fragens // Im richtigen Rhythmus // Von der Macht zum Dienen // Auf dem Weg

*AUSKLANG: DANKE* ..... 235

*LITERATUR* ..... 236

# INHALT

## *INFOBOXEN*

Empathisches Bewusstsein .....	25
Führungskraft .....	29
Persönlichkeitsentwicklung .....	31
Vernetzung .....	36
Soziale & emotionale Kompetenzen .....	38
Kompensation & Abwehrstrategien .....	47
Neurowissenschaft .....	48
Krise .....	59
Intuition .....	65
Der innere Kompass .....	67
Mentorenkompetenz .....	74
Veränderung .....	79
Biografie .....	82
Integratives Bewusstsein .....	85
Die Logik der Gefühle .....	120
Integrative Selbstführung .....	139
Tipps für die Selbstführung .....	197
Kooperative Intelligenz .....	205
Integrative Führung .....	222
Fragen als Schlüsselkompetenz .....	225

# INHALT

## *ABBILDUNGEN*

Das Transformationsmodell .....	20
Zeitleiste .....	57
Sichtweisen 1 .....	61
Sichtweisen 2 .....	62
Entwicklung von Körper, Gefühlen, Gedanken .....	97
Wahrnehmung von Zeit und Raum .....	99
Verschiebung von Gefühlen .....	105
Das flüssige Ich .....	132
Kompetenzmatrix .....	154
Nimmkraft .....	165
Ausdruckskraft .....	173
Konsequenzkraft .....	181
Kombinationskraft .....	189

# 5

## *DIE LOGIK DER GEFÜHLE*

*Gefühle sind hoffnungslos irrational. Gefühle liefern uns den Emotionen aus. Gefühle machen uns jauchzen, Gefühle stürzen uns in den Abgrund. Gefühle sind der Himmel, Gefühle sind die Hölle – manchmal sogar beides zugleich. Eines sind Gefühle gewiss nicht: logisch. Und wenn Gefühle logisch sind? Was könnte dann anders werden?*

# AM ANFANG STEHT DER KÖRPER

Unsere Identität entwickelt sich – bei hinreichend fördernden Beziehungen – vom Körperbewusstsein zum emotionalen und mentalen Bewusstsein, bis hin zum transpersonalen, empathischen Bewusstsein. Unser Bewusstsein entfaltet sich auf unterschiedlichen Spielfeldern – und das ein Leben lang. Die Persönlichkeitsstruktur, die wir auf dem Weg durch unsere Lebensgeschichte entwickeln, lässt sich am einfachsten nachvollziehen, wenn wir sie als in verschiedenen Schichten gewachsen verstehen. Die biografisch nacheinander gereiften Ebenen von körperlicher Wahrnehmungsfähigkeit, Gefühlen und Gedanken bauen aufeinander auf und beeinflussen sich kontinuierlich gegenseitig. Das heißt, eine Veränderung in einer der drei Ebenen hat unmittelbare Auswirkungen auf alle anderen.

*Bewusstsein entfaltet  
sich ein Leben lang.*

Als neugeborener Säugling sind wir pure Körperwahrnehmung. Alles, was wir über uns und unser Umfeld empfinden, wird von uns als körperliche Information erlebt – und das in einem Maße, das wir uns mit unserem erwachsenen Bewusstsein gar nicht mehr vorstellen können. Prägung passiert zuerst auf der Körperebene, und das bereits während der Zeit der Schwangerschaft. Wir erleben das Körpergefühl und die emotionale Grundstimmung unserer Mutter als erstes Feedback über uns selbst. Es wird auf der Zellebene zu dem Resonanzraum, den wir als Heimat unserer Identität empfinden.

# GEFÜHLE ENTSTEHEN IN BEZIEHUNGEN

Vor dem Hintergrund dieser einstimmenden Erfahrungen entwickelt sich unser emotionales Bewusstsein in Abhängigkeit zu den Beziehungen, in denen wir aufwachsen. Limbische Synapsen und neuronale Vorschaltungen dieses Bewusstseins können nur in Resonanz auf die Gefühle von anderen wachsen. In der Entwicklungsphase von 18 Monaten bis circa neun Jahren erleben wir uns vor allem im emotionalen Spiegel unserer Bezugspersonen. Dabei werden die Gefühle der anderen regelmäßig als Selbst-Information gedeutet. Was sie fühlen wird zu einer Information über uns. An der aufmerksamen Zugewandtheit oder herzvollen Konsequenz der Eltern erleben wir, dass wir wichtig und wertvoll sind. So wird die schlechte Laune des Vaters am Ende eines frustrierenden Arbeitstags als persönliche Wertlosigkeit empfunden. Die aggressive Reaktion der überforderten Mutter auf die ausgelassene Lebendigkeit der Kinder wird als Selbst-Botschaft gedeutet: Ich bin zu viel. So wächst aus ihrer

*Bewusstsein wächst  
in Resonanz auf die  
Gefühle anderer.*

# ENTWICKLUNG VON KÖRPER, GEFÜHLEN, GEDANKEN



## ALLES BEGINNT MIT DEM KÖRPER

*Am Anfang unseres Lebens besteht Bewusstsein aus purer Körperwahrnehmung. Alles, was wir wahrnehmen, verarbeiten wir als körperliche Information. Prägung passiert zunächst sehr körperlich.*



## GEFÜHLE ENTSTEHEN IN BEZIEHUNGEN

*Unsere Gefühle entwickeln sich immer in Resonanz auf die Gefühle anderer Menschen. Den größten Einfluss auf unsere Gefühle haben die Menschen, mit denen wir aufgewachsen sind (Familie).*



## DAS DENKEN KOMMT ZUM SCHLUSS

*Stabile mentale Strukturen entstehen im Bewusstsein relativ spät. Sobald sie sich jedoch herausgebildet haben, können wir unser Denken von Körper und Gefühlen trennen.*

liebvollen Zuwendung unser Selbstwert und aus ihren Vorwürfen und Kritiken das Schamgefühl für unser Selbst. Die Idealisierung und verwöhnende Inkonsequenz unserer Eltern fördert gegebenenfalls ein selbstbezogenes Ich, für das Rücksicht und Respekt erst einmal Fremdwörter bleiben.

## DAS DENKEN KOMMT ZUM SCHLUSS

Erst am Ende der ersten Lebensdekade beginnt sich in uns ein mentales Bewusstsein zu entwickeln, das sich, neben den Körperempfindungen und dem emotionalen Beziehungsgefüge, als eigenständige mentale Kraft etabliert. Damit wird es möglich, ein Identitätsgefühl zu entwickeln, das sich durch seinen Grad an Abstraktion und durch die zunehmende Fähigkeit der Selbstreflexion weitgehend unabhängig von Körper und Gefühlen entwickeln kann. Auch wenn sich das Denken vom Körper und den Emotionen lösen kann, so ist es doch ursprünglich aus ihnen entstanden. Letztlich können wir nur sehr begrenzt über unsere körperliche und emotionale Prägung hinauswachsen – solange wir es nicht durch bewusste Entscheidung und Transformation tun.

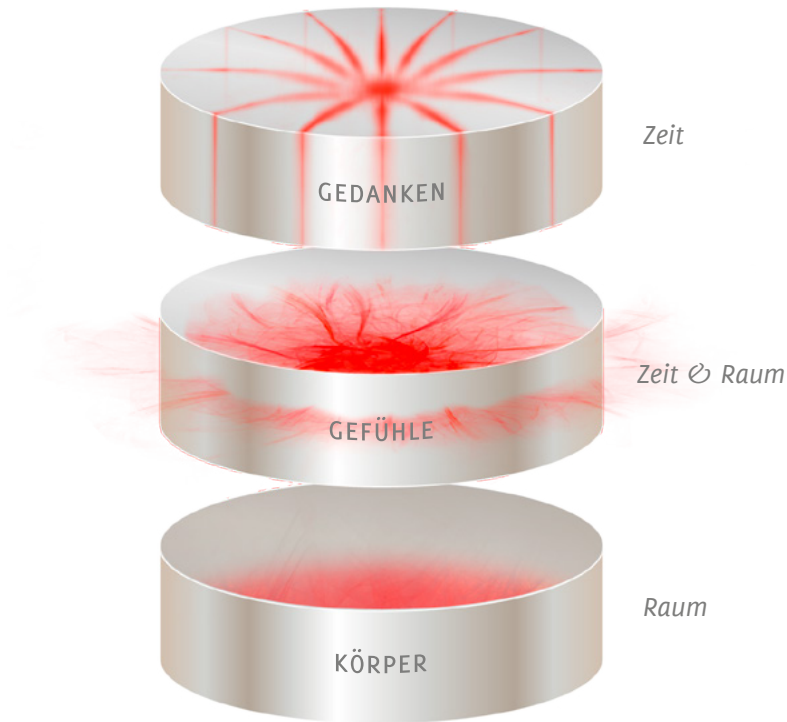
## DIE WAHRNEHMUNG VON ZEIT UND RAUM

Erforschen wir die drei Ebenen von Körper, Emotion und Geist genauer, so erleben wir, dass sie jeweils mit einer anderen Zeitqualität verbunden sind. Bewegen wir uns im mentalen Bewusstseinsmodus, erleben wir Zeit als ein strukturiertes, schnell getaktetes Phänomen. Nicht selten fühlen wir uns getrieben wie in einem Hamsterrad. Wir jagen von einem Termin zum nächsten, arbeiten To-do-Listen ab, werden immer schneller und erleben doch kein Ankommen. In diesem inneren Tempo gibt es – im wahrsten Sinne des Wortes – keine Zeit für Gefühle. Bevor sie sich entfalten können, sind wir bereits schon wieder unterwegs und jagen unseren Gedanken oder Plänen hinterher.

Im emotionalen Bewusstseinsfeld erleben wir den Fluss der Zeit als wesentlich langsamer. Hier nehmen wir eher eine Raumzeit wahr. Zeit dehnt sich dann nicht mehr linear aus (von der Vergangenheit in die Zukunft), sondern bekommt eine mehrdimensionale Qualität: Wir erleben sie nicht nur als Zeitstrom, sondern als den Raum, der uns mit anderen verbindet – und in dem wir frühere, heutige und zukünftige Erfahrungen in einer sinnhaften Verbindung

*Körper, Emotion und Geist sind mit unterschiedlichen Zeitqualitäten verbunden.*

## WAHRNEHMUNG VON ZEIT $\otimes$ RAUM



### DIE UNTERSCHIEDLICHE ZEITQUALITÄT VON KÖRPER, GEFÜHLEN UND GEDANKEN

#### **Im Denken:**

Wir erleben Zeit als strukturiertes, schnell getaktetes Phänomen. Wir erleben sie als Vergangenheit oder als Zukunft. Die Gegenwart existiert hier nicht.

#### **Im Fühlen:**

Die subjektive Zeit vergeht langsamer. Es entsteht so etwas wie Raumzeit. Zeit wird dabei nicht nur als Zeitstrom erlebt, sondern gleichzeitig auch als Raum, der verbindet.

#### **Im Körper:**

In tiefer Entspannung vergessen wir die Zeit. Zeit wird nur noch als Raum wahrgenommen. Vergangenheit und Zukunft lösen sich auf, der gegenwärtige Augenblick dehnt sich aus.

*In tiefer Entspannung  
vergessen wir die Zeit.*

zueinander erleben. Wenn wir unser Denken mit unserem Fühlen verbinden wollen, dann braucht es dazu eine bewusste Entschleunigung. So lange wir unsere Gefühle aus dem mentalen Bewusstseinszustand wahrnehmen, erleben wir nur ein blasses Abbild unserer Emotionen. Wir nehmen sie wie taub war. Daher können sie sich auch nicht verwandeln.

Befinden wir uns dagegen im Körperbewusstsein, so verschwindet das strukturierte Zeitgefühl vollständig. Zeit wird hier vor allem als Raum wahrgenommen. Da unser Körper ein Phänomen des Raums ist, erleben wir das Bewusstsein, das aus ihm entspringt, als die Tiefe des Augenblicks, als unentwegte Gegenwart, als Zeitlosigkeit oder Augenblickspräsenz. Wenn Menschen ihre Momente tiefer Entspannung beschreiben, dann gehört das Vergessen der Zeit fast immer dazu. Zeit wird im Körper zu einer plastischen Raumerfahrung. Einen Augenblick können wir darin wie eine Ewigkeit erleben und eine Stunde wie einen einzigen Moment.

## INTEGRATION BEDEUTET FLÜSSIG WERDEN

Im Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen haben die Gefühle eine wesentliche Bedeutung. Sie sind die Schnittstelle zwischen Körper und Geist sowie zwischen Ich und Du. Über sie entsteht im Veränderungsprozess die größte Hebelwirkung. Durch die Integration der eigenen Gefühle und die damit verbundene Aufhebung der Verschiebung, können sich die Grenzen zwischen Gedanken, Gefühlen und Körper verflüssigen und sich der Raum der Möglichkeiten in uns ausdehnen. Je mehr sich die Abwehr gegen bestimmte Gefühle aufgelöst hat, umso durchlässiger können auch die Grenzen zwischen den verschiedenen Bewusstseinssystemen sein. Das entlastet nicht nur unseren Körper, sondern ermöglicht auch eine größere innere Beweglichkeit und mehr Flexibilität in unseren Beziehungen. Als emotionaler Kompass sind sie darüber hinaus eine Brücke in unsere Intuition.

*Gefühle sind die  
Schnittstelle zwischen  
Körper und Geist.*

Wenn es um die Entfaltung der eigenen Potenziale geht, spielt die bewusste Selbstführung eine große Rolle. Der erste Schritt besteht darin, Bewusstsein über bisher unbewusste Vorgänge zu gewinnen, automatisch ablaufende Reaktionen mit Aufmerksamkeit aufzuladen und sie so fühlbar und wahrnehmbar zu machen. Dazu ist es gut, etwas über die Logik der einzelnen Bereiche zu wissen und die Dynamik ihres Zusammenspiels zu verstehen. In diesem Kapitel wollen wir daher unsere Aufmerksamkeit auf wesentliche Aspekte dieses hochkomplexen Vorgangs lenken.

# GEFÜHLE



## GEFÜHLE SIND WERTVOLL

Gefühle sind eine erstaunliche Erfindung der Natur. Sie bewirken Beziehungen und Bindungen, die weit über das instinkthafte Sozialverhalten vieler Säugetiere hinausgeht. Da sie langfristige Bindungen möglich machen, fördern sie ein empathisches Bewusstsein, das emotionale Kommunikation und Reflexion in unseren Beziehungen ermöglicht.

Gefühle sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Erlebens und Einflusstnehmens. Als persönliche Erfahrungen formen sie einen Teil unserer individuellen Identität. Als Träger von Empathie stellen sie im Beziehungsstoffwechsel ein soziales Bindemittel dar, das für das zwischenmenschliche Gelingen von Gesellschaft, Unternehmen und persönlichen Beziehungen unabdingbar ist.

Gefühle ermöglichen eine vom Intellekt grundsätzlich verschiedene Form der Weltaneignung. Sie bewirken im Kontakt eine gänzlich andere Beziehung zu Menschen, als es über den mentalen Austausch möglich ist. Aufgrund ihres unsichtbaren und scheinbar irrationalen Wesens entzogen sich Gefühle lange Zeit der genauen Analyse. Selbst in der Psychologie führten sie bisher eher ein Schattendasein. Durch die Entwicklung computergestützter Techniken beginnt sich das nun zu ändern. Inzwischen können neurologische Prozesse im Gehirn sichtbar gemacht werden, Hormone sind messbar geworden. Damit werden auch emotionale Vorgänge wissenschaftlich untersuchbar.

Für die Steuerung von Veränderungsprozessen ist es unumgänglich, die emotionale Logik der Gefühle zu verstehen. Ein angemessener Umgang mit Gefühlen wird zukünftig eine wesentliche Führungskompetenz sein. Nur mit ihr lassen sich Umsetzungsschritte entwickeln, die die Emotionen der betroffenen Menschen berücksichtigen und damit nachhaltig sein können.

*Im Beziehungsstoffwechsel sind Gefühle soziales Bindemittel.*

## GEFÜHLE WIRKEN IMMER

Ob sie bewusst oder unbewusst wahrgenommen werden – Gefühle wirken immer. Ihnen glauben wir mehr als allen Worten. Die Authentizität und Lebendigkeit eines Menschen erleben wir vor allem an seiner Verbundenheit mit den Gefühlen. In Bezug auf die persönliche Ausstrahlung spielt unsere Beziehung zu den eigenen Gefühlen eine große Rolle. Daher ist es wenig verwunderlich, dass Strategien des positiven Denkens in transformatorischen Prozessen nicht funktionieren – sie rechnen einfach nicht mit der Wirkkraft der Gefühle.

Überall dort, wo trotz großer Mühe keine Veränderung geschieht, wird Handeln entweder zur Abwehr von Gefühlen eingesetzt oder mit verdeckten Absichten. So können ein positives Feedback und die damit verbundene Wertschätzung bei Mitarbeitern gezielt dazu benutzt werden, sie für anschließende Kritik empfänglicher zu machen. Doch die Mitarbeiter spüren, dass sie nicht persönlich gemeint sind und langfristig verstärkt es ihr Misstrauen.

Emotionen können verdrängt werden und laufen dann unterbewusst ab. Doch auch dann bleibt ihre Macht ungebrochen – sie wirken nur auf einer anderen Ebene. Wir können zwar so tun, als gäbe es sie nicht, doch im Reich unseres Unterbewusstseins führen sie ein destruktives Eigenleben. Sie drücken sich indirekt aus: in der Körpersprache, im Ton, zwischen den Zeilen, als Chemie zwischen Personen, als Angstattacken, als Ohnmacht oder nächtliche Schlaflosigkeit. Verschoben und verleugnet wirken sie mit an der fortlaufenden Inszenierung unseres Selbstboykotts.

Gefühle steuern unsere Gedächtnisprozesse: Sie bestimmen, was erinnert und was vergessen wird. Unwillkürlich und blitzschnell werden Daten mit emotionalem Gehalt verbunden oder vergessen. Keine Zahl, keine Information, keine Entscheidung kann unser Gehirn ohne emotionale und bildhafte Assoziation aufnehmen, geschweige denn verarbeiten. Es sind die Gefühle, die dabei die entscheidende Rolle spielen. Im Gegensatz zum Computer ist unser Gehirn nicht in der Lage, digital zu arbeiten. Es funktioniert auf der Basis einer emotionalen Matrix.

Gefühle sind eine wichtige Triebfeder für unser Verhalten. Sie sind federführend bei all unseren Entscheidungen, denn die meisten Entscheidungen werden mit dem Bauch getroffen. Unser innerer Kompass bei der Entscheidungsfindung besteht aus Gefühlen. Diesen Kompass kann man bewusst ein-

*Auch im Unterbewusstsein  
bleibt die Macht der  
Emotionen ungebrochen.*

setzen oder unbewusst erleben. Unseren Emotionen kommt daher ein Leben lang eine besondere Bedeutung zu. Motivation und Begeisterung entstehen nicht im Kopf, sondern in den Gefühlen. Wenn uns etwas bewegt und inspiriert, wenn wir uns für etwas begeistern, bringen wir unsere ganze Energie und Aufmerksamkeit ein.

## **JEDES GEFÜHL HAT EINEN ANFANG UND EIN ENDE**

Wenn wir ein Gefühl wahrnehmen, fühlen und teilen – ohne Abwehr und den Wunsch, es festzuhalten –, dauert es in der Regel nicht länger als zehn Minuten. Jedes Gefühl, das länger anhält, wird durch Gedanken und Überzeugung fixiert, die verhindern, dass wir es so akzeptieren und annehmen, wie es gerade ist. Sobald wir unsere Bewertungen wegnehmen, erleben wir, dass uns alle Gefühle miteinander verbinden. Gefühle sind von sich aus immer im Fluss, sie folgen einer natürlichen Wellenbewegung. Sie haben einen Anfang und ein Ende. Sie beginnen, nehmen zu, bis sie ihren Zenit erreicht haben und ebbend dann wieder ab. Wenn wir uns dieser emotionalen Welle anvertrauen und uns mitbewegen, sind Gefühle in einem kontinuierlichen Wandel. Dann folgt auf jedes schmerzliche Gefühl ein Gefühl der Erleichterung, der Dankbarkeit und der Entspannung. Tränen haben dabei vor allem die Funktion, uns in unseren Gefühlen zu verflüssigen. Wer nicht weinen kann, erlebt einen emotionalen Albtraum, denn Gefühle, die erstarrt sind, können sich nicht verflüssigen und belastende Situationen deshalb auch nicht verwandeln.

Der einzige Grund, warum sich Gefühle nicht verändern, ist die Tatsache, dass wir sie ablehnen und abwehren. Leid entsteht vor allem durch Nicht-fühlen-Wollen. So lange Gefühle abgelehnt werden, werden sie verschoben und können sich nicht verändern – weil sie nicht gefühlt werden. Es sind unsere Bewertungen, die Gefühle fixieren. Ablehnung bewirkt immer Fixierung. Aus diesem Grund ist in transformatorischen Prozessen ein ressourcenorientiertes und wohlwollendes Bewusstsein so wichtig.

Damit sich Gefühle verändern können, ist es unerlässlich, sie einem anderen Menschen mitzuteilen und dabei zu erleben, dass der andere fühlt, was wir fühlen. Der flüssige Aggregatzustand der Gefühle ist auch der Grund, warum es in emotionalen Konfliktsituationen essentiell ist, sich gegenseitig zuzuhören und die unterschiedlichen Emotionen so anzunehmen, wie sie sind.

*Gefühle sind immer im Fluss, nur Ablehnung fixiert sie.*

Rechtfertigungen und Vorwürfe unterbrechen diesen Prozess der emotionalen Verflüssigung ebenso wie das vorschnelle Suchen nach praktischen Lösungen.

## GEFÜHLE STEuern BEZIEHUNGEN

Gefühle sind der Stoff, aus dem unsere Beziehungen gemacht sind. Sie entscheiden darüber, ob wir uns in Gegenwart eines anderen Menschen wohlfühlen oder nicht. Gefühle sind dazu da, uns mit anderen Menschen in Kontakt zu bringen und unsere Beziehungen zu gestalten. Gefühle steuern unsere zwischenmenschlichen Beziehungen, ob es Angst, Trauer, Wut, Ausgelassenheit oder Freude ist.

*Ohne Gefühle wächst  
kein Vertrauen.*

Für Eindeutigkeit in einer Beziehung braucht es die Authentizität mit den eigenen Gefühlen. Nur wenn wir die Gefühle des anderen fühlen können, kann Vertrauen entstehen. Wenn wir sie nicht spüren, müssen wir sie deuten und interpretieren. Doch dieser Vorgang ist nie frei von Zweifel, weil er sich nur auf unsere eigene Sichtweise bezieht und wir nicht wissen, wie der andere den Sachverhalt erlebt und wahrnimmt. Sobald sich jemand in seinen Gefühlen zeigt, können wir ihn fühlen und uns mit ihm verbinden.

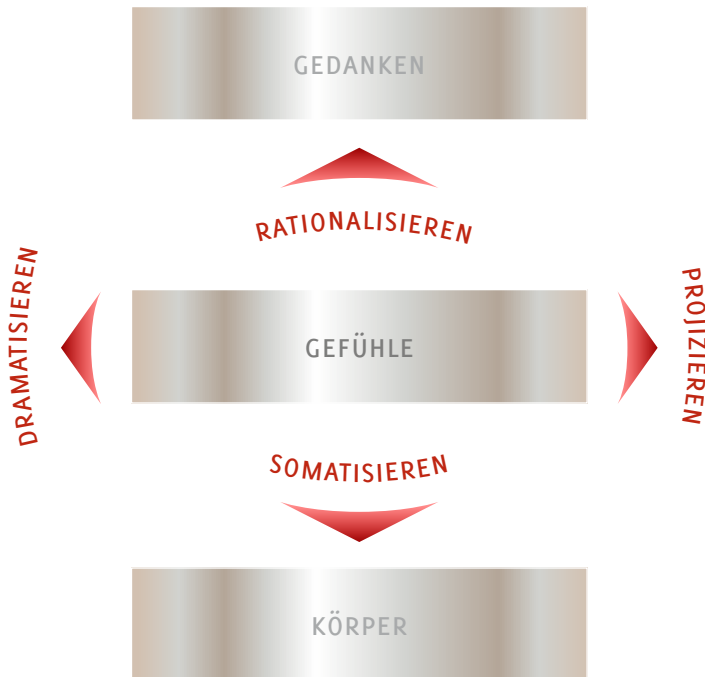
Da Gefühle sich in Beziehungen entwickelt haben, können sie sich auch am einfachsten in zwischenmenschlichen Beziehungen verändern. Wenn wir mit unseren Gefühlen auf Wohlwollen stoßen, dann verlieren schmerzliche Gefühle ihre Bedrohlichkeit und freudvolle Gefühle dehnen sich aus. Da Gefühle wertvolle Seismografen in Beziehung sind, sind alle emotionalen Kompetenzen Bausteine für unsere Beziehungsfähigkeit und für Führungskompetenzen.

## GEFÜHLE LASSEN SICH VERSCHIEBEN

Emotionen sind unaufhörlich in Bewegung. Sie verändern sich unentwegt und können sich in immer neuen Kleidern tarnen. Da sie lebendig und beweglich sind, lassen sie sich leicht in andere Energieformen verwandeln. So können wir Gefühle, die wir nicht erleben möchten, in den Körper verschieben: Dann werden aus ihnen Körperempfindungen und somatische Beschwerden, wie Verspannungen, Schmerzen oder Krankheiten. Wir können Gefühle auch in den Intellekt verschieben: Dann werden aus ihnen Gedanken, etwa Rationali-

## VERSCHIEBUNG VON GEFÜHLEN

Gefühle sind lebendig und beweglich, daher lassen sie sich leicht in eine andere Energieform verwandeln. Durch Verschiebung entsteht Unverbundenheit zwischen den einzelnen Ebenen.



### **Somatisieren:**

Aus Gefühlen werden körperliche Haltungen, Verspannungen und Krankheiten.

### **Dramatisieren:**

Ein Gefühl wird in ein anderes Gefühl umgewandelt (aus Angst wird zum Beispiel Aggression).

### **Rationalisieren:**

Aus Gefühlen werden Gedanken, Vorwürfe, Argumente und Rechtfertigungen.

### **Projizieren:**

Gefühle werden anderen in die Schuhe geschoben. Wir machen ihnen Angst, um unsere Gefühle nicht zu spüren. Wir beschämen sie, um von unserer Scham abzulenken.

sierungen, Argumente und Rechtfertigungen. Gefühle können auch innerhalb der Gefühle verschoben werden: Dann wird aus Angst beispielsweise Aggression, aus Unsicherheit Überheblichkeit, aus Hilflosigkeit Selbstgerechtigkeit. Parallel dazu werden Emotionen, die wir nicht erleben wollen, in Beziehungen hineinverschoben: Wenn eine ungeliebte Wahrheit bei uns Schamgefühle auslöst, können wir durch massive Gegenkritik den anderen so beschämen, dass er die Scham erlebt – und wir die Genugtuung.

*Das Abwehren von  
Gefühlen blockiert  
kollektive Intelligenz.*

Besondere Auswirkungen hat das in hierarchischen Führungsstrukturen. Die abgewehrten Gefühle einer Führungskraft landen hier – per Verschiebung – bei den Mitarbeitern. So lässt sich die Angst um den eigenen Arbeitsplatz oder die Überforderung von Managern im Konzern bis zum Sach- oder Facharbeiter vor Ort weiterschieben. Da die Abwehr von Gefühlen immer eine zwischenmenschliche Unverbundenheit bedingt, wächst die Isolation im System. Damit sinkt die kollektive Intelligenz eines Unternehmens und die Möglichkeit, gemeinsam zu kreativen Lösungen zu kommen.

## IM BANN DER SCHWÜRE

Jedes Familiensystem ist von unausgesprochenen Regeln geprägt, die uns in Fleisch und Blut übergehen. Diese ungeschriebenen Gesetze bestimmen, welche Gefühle miteinander geteilt werden und welche wir lieber mit uns alleine ausmachen oder ignorieren. Eltern projizieren ihre eigenen Erfahrungen und Sehnsüchte auf ihre Kinder. Das zeigt sich in verbalen oder nonverbalen Erwartungen wie: „Du sollst mich glücklich machen.“ „Du sollst es besser haben.“ „Du sollst einmal studieren.“ „Du wirst die Firma übernehmen.“

Darüber hinaus hat unsere Position in der Geschwisterreihe eine große Bedeutung, denn auf das älteste Kind werden andere Erwartungen projiziert als auf das mittlere oder das jüngste Kind, auf Mädchen andere als auf Jungen, auf Einzelkinder andere als auf Geschwisterkinder.

*Ungeschriebene Gesetze  
bestimmen, welche  
Gefühle miteinander  
geteilt werden.*

Jeder übernimmt in seiner Familie eine besondere Rolle im Sinne einer Funktion, die ihn in seinem späteren Leben für bestimmte Verhaltensweisen besonders prädestiniert. Sie stattet uns mit einem Repertoire von Verhaltensweisen aus, auf die wir wieder und wieder zurückgreifen. Eine vernünftig-angepasste Musterschülerin wird in einer Konfliktsituation andere Verhaltensweisen aktivieren, als ein trotziger Rebell. Ein viel umsorgter und

verwöhnter Sohn wird später auf Stress anders reagieren, als die Tochter einer alleinerziehenden depressiven Mutter, die früh für sich und andere Verantwortung übernehmen musste. Diese Rolle bildet den Grundbaustein für unser Identitätsgefühl und unser Selbstbild. Sie wird zur Grundmatrix für alle anderen Rollen, die wir in unserem späteren Leben einnehmen werden – in unseren Partnerschaften, bei der Erziehung unserer Kinder, im Beruf oder bei unseren Freunden. Oft hat sie sogar Einfluss darauf, welchen Beruf wir wählen. Sie bestimmt, wie wir unseren Beruf leben und die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Mitarbeitern gestalten.

*Schwüre sind emotional  
aufgeladen und sehr  
mächtig.*

Diese Basisidentität haben wir durch fundamentale Entscheidungen fest in unserer Persönlichkeit verankert. Sie haben den Charakter eines Schwurs oder eines inneren Abkommens mit uns selbst. Sie wurden in Situationen getroffen, die uns als Kind emotional in einem hohen Maße überfordert haben. Damit sind sie emotional aufgeladen und sehr mächtig: „Ich vertraue nie wieder ganz.“ „Ich werde nie so sein wie...“ „Ich werde euch beweisen, dass ich...“ „Ich brauche niemanden.“ Ein Schwur versammelt alle inneren Trotzkräfte und richtet sie in eine bestimmte Richtung aus. Er erzeugt unsere inneren Antriebe, schenkt uns aber auch ein Gefühl von Selbstachtung, Würde und Halt. Da diese trotzig Versprechen eine große emotionale Ladung haben, richten sie unseren inneren Magneten aus. Ein Schwur, den wir in jungen Jahren getroffen haben, wirkt wie ein Kompass, auf dem sich die Kompassnadel immer wieder in die gleiche Richtung bewegt. So lange ein Schwur wirkt, bestimmt er unsere Überzeugungen und unser Verhalten und verhindert Veränderung. Für die Entfaltung unserer Persönlichkeit ist die Enttarnung unserer Schwüre daher unabdingbar.

# GEDANKEN



## WIE DENKEN ENTSTEHT

Viele Menschen halten das Gehirn für ein Denkorgan, das losgelöst vom Körper und den Gefühlen funktioniert. Dabei ist nur ein relativ kleiner Teil des Gehirns für die mentale Verarbeitung von Informationen zuständig. Das Gehirn hat die Aufgabe, eine Vielzahl von Informationen zu sortieren und miteinander in Beziehung zu bringen, wobei es sich zum großen Teil um Körperinformationen handelt, die vollkommen unbewusst ablaufen.

*Das Gehirn ist vielmehr  
Beziehungs- als Denkorgan.*

Unsere kognitiven Fähigkeiten (komplexe Mustererkennung, Abstraktion, Reflexion) entwickeln sich erst in einem relativ späten Entwicklungsstadium auf der Grundlage unserer unbewussten Körperwahrnehmungen und emotionalen Muster. Sie ermöglichen ein differenziertes Selbstverständnis, das wir als Ich-Bewusstsein erleben. Damit wird deutlich, dass unsere Art und Weise zu denken, maßgeblich von frühen Körpererfahrungen und emotionalen Beziehungserfahrungen beeinflusst ist. Darüber hinaus gibt es Denkmuster, die wir automatisch annehmen, wenn wir in einem bestimmten Kulturkreis leben, und die im Rahmen unserer sozialen und gesellschaftlichen Beziehungen von Generation zu Generation weitergegeben werden.

Unser bewusstes Ich ist damit so etwas wie ein Öltropfen, der auf einem Meer von unbewussten Beziehungen und Vernetzungen im Körper schwimmt. Heute wissen wir, dass Bewegungserfahrungen wie etwa Krabbeln, Rückwärtsgehen oder Körperkoordination die Voraussetzung für bestimmte mentale Fähigkeiten wie Sprechen, Schreiben und Rechnen sind. Lernstörungen bei Kindern und Erwachsenen werden deshalb immer häufiger mit gezielten Körperübungen und Bewegungen behandelt.

Das Denken entwickelt sich nicht losgelöst von unseren Gefühlen, sondern

ist in sie eingebettet. Damit haben unser Körper und unsere Beziehungen einen weitaus größeren Einfluss auf unser Denken, als wir bisher angenommen haben. Gerald Hüther fasst zusammen: „Die allererste und wichtigste Aufgabe des Gehirns ist (und bleibt zeitlebens) nicht das Denken, sondern das Herstellen, Aufrechterhalten und Gestalten von Beziehungen. Und zwar in einem doppelten Sinne: Indem sich ein Mensch mithilfe seines Gehirns mit dem, was außen ist, in Beziehung setzt, werden im Gehirn ganz bestimmte Beziehungen zwischen den Nervenzellen hergestellt. [...] In einem zweiten Schritt werden diese einfachen Regelkreise von weiter aussprossenden Nervenzellfortsätzen auch innerhalb des Gehirns miteinander verbunden und in ihren Aktivitäten aufeinander abgestimmt.“ *[Ende der Leseprobe]*

**DAS BUCH BESTELLEN »**