TAO, Gestalt und Qi Gong im Rahmen der Arbeit mit Menschen und Organisationen

von Michael Kramer

Auszug aus Buch in Progress

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Inhaltsverzeichnis

S. 02 **Inhalte**

S. 03 **Mein Weg zu Qi Gong**

S. 06 **Einleitung – Herangehensweise**

S. 08 **Die Philosophie und die Werte des TAO**ismus

S. 11 **Der Gestaltzyklus** – Theoretisches Grundmodell

S. 13 **Thema 1 - Wandlungen und Prozesse**

S. 19 **Thema 2 - Gleichgewicht und Harmonie**

S. 24 **Thema 3 - Ganzheit**
Integration der Pole und Elemente
Einheit mit dem Feld

S. 33 **Thema 4 - Wahrnehmung – Alles ist schon da**
Hier und Jetzt Prinzip

S. 41 **Thema 5 - Energie**

S. 45 **Thema 6 - Umgang mit Emotionen**

S. 48 **Thema 7 - Handlung**
Die Dinge abschließen – Integration

S. 51 **Fazit**

S. 52 **Literatur**

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Mein Weg zu Qi Gong

Zu Beginn des Abschlussworkshops einer Organisationsentwicklung eines Führungsteams der Lufthansa Technik betrachteten wir die Reihe der Workshops. Die Teilnehmer sollten noch einmal rekapitulieren, was in jedem Workshop wichtig war, was sie gelernt und wie sie sich entwickelt haben. Bei Workshop 2 kam zu meiner Überraschung und Berührung folgende Aussage: „… und Michael, Du hast begonnen, uns Qi Gong beizubringen“. Ich war erfreut darüber, dass den Teilnehmern dieser Teil der Workshops so bedeutsam war. So zeigt es doch, dass selbst bei den durch und durch technisch und auf schnelle Ergebnisse ausgerichteten Menschen ein tieferes Bedürfnis nach Gleichgewicht, Entschleunigung und Erweiterung besteht. Qi Gong kann für einen ausgewogenen individuellen sowie organisationsbezogenen Entwicklungsprozess „nutzbar“ gemacht werden kann.

Bevor ich mich der Psychologie zuwandte, studierte ich für einige Zeit Kunst. In meiner Praxis der Kunst hatte ich mich schon immer für die klassische chinesische Tusch- und Bleistiftzeichnung interessiert, da mich die innewohnenden Prinzipien der Harmonie und Einfachheit begeisterten. Die in der Arbeit verwendeten Zeichnungen stammen aus dieser Zeit, bis auf das Bild auf Seite 30. Es stammt von einem mir unbekannten asiatischen Künstler. Die in meiner Arbeit verwendeten Comics sind von Alex aus dem Buch „Die zensationellen Abenteuer des Pilger Mu“

Qi Gong lernte ich mehr durch Zufall während eines Urlaubs auf Madeira durch eine dort lebende Freundin kennen. Clara ist TCM-Ärztin und Qi Gong Lehrerin. Ihre virtuose Art Qi Gong zu

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

praktizieren und zu vermitteln hat mich überzeugt. Begeistert war ich dann, als ich feststellte, dass die taoistischen Wurzeln des Qi Gong sich in weiten Teilen in der Gestalt Theorie und Therapie, die ich seit Beginn meiner beruflichen Arbeit praktiziere und auch im Wirtschaftsbereich nutze, wiederfinden. Während der Ausbildung an der Universität Oldenburg habe ich Elemente dieser Wurzeln tiefer gesehen, gespürt und weiter verinnerlicht, sodass ich sie während meiner Arbeit in vielen Unternehmen und Organisationen sowie in anderen Ausbildungskontexten weiter fundiert nutzen kann.

Für mich war die Ausbildung ein Glücksfall, denn gerade wenn die Erkenntnisse des Taoismus gelten (hier: Das Kleine spiegelt sich im Großen und umgekehrt), dann muss dies bedeuten, dass die Didaktik und die Lernmethode dem vermittelten Inhalt entsprechen. Da es sich bei Qi Gong, wie durch W. Belschner und J. Bölts immer wieder deutlich beschrieben, um einen emanzipatorischen und wachstumsfördernden Weg (mehr als nur eine Methode) handelt, muss sich dies in der Didaktik der Ausbildung wiederfinden.

Schon immer war ich bezüglich meines Beratungsziels der Überzeugung, dass die Spaltung der Welten in „harte“ und „weiche“ Faktoren mit zu den Problemen beiträgt, die wir überall vorfinden. Da sind einerseits die Menschen, die die Themen und Probleme technisch nach der ZDF Methode (**Z**ahlen **D**aten **F**akten) mit durchstrukturierten und durchgeplanten Methoden angehen. Wie das Beispiel VW in den USA im Moment dramatisch zeigt, greift das zu kurz, da an der Problemsituation und deren Lösungsoptionen weit mehr als technische Faktoren wirken. Leider finden sich gerade auch im Personal- und Beratungsbereich vieler Organisationen

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Menschen, die genau nach diesem Modell vorgehen, ausschließlich Output-orientiert denken und handeln. Sie bezeichnen „weiche“ Methoden und Themen als „Klangschalen-Veranstaltung“. Da sind dann andererseits die Menschen, die quasi esoterisch unterwegs sind, Ziele, Ergebnisse, Leistung, Messung und Kontrolle verdammen und nur auf der Ebene der Spürbewusstheit, Achtsamkeit, Mediation und Kommunikation einen Wert erkennen können. Beides greift aus meiner Sicht zu kurz, da einerseits zum Beispiel ein Qualitätsmanagementsystem ohne eine begleitende positive Fehlerkultur und Einstellung der Beteiligten, Teil der Lösung zu sein, nichts wert ist. Andererseits ist das Vermitteln von Werten, weichen Verfahren und Themen unter Ausblendung von Realitäten wie Zielen (Qualität, Umsatz, Gewinn, Innovation, usw.), Konkurrenzen, Hierarchien, Druck (Globalisierung, Kundenerwartungen, Zeit, knappe Ressourcen) und vielem mehr nicht zielführend und auch nicht nachhaltig.

Die Traditionelle Chinesische Medizin und damit Qi Gong als ein wesentlicher Teil von dieser, beschreibt Gesundheit als „Im Gleichgewicht sein und immer wieder dort hin kommen können“. Aus meiner Sicht ist es genau dieser Weg, bei dem ich die sich mir anvertrauenden Unternehmen und die in ihr arbeitenden Menschen unterstützen möchte. An vielen Stellen herrschen ungesunde Ungleichgewichte, wie ich in den folgenden Kapiteln gerne aufzeigen möchte. Die drei Hauptziele des Qi Gong (nach J. Bölts S.42):

- Wiederherstellung, Förderung und Erhaltung der Trans-formation von Qi im Körper,

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

- Wiederherstellung, Förderung und Erhaltung der Fähigkeit in Ruhe treten zu können,
- Wiederherstellung, Förderung und Erhaltung des harmonischen Gesamtgeschehens

lassen sich ohne Weiteres auf die einzelnen Menschen im Unternehmen beziehen und sind so zum Beispiel wertvolle Grundlage im Coaching. Gleichzeitig lassen sie sich aber auch (wie ich zeigen möchte) auf das Gesamtsystem, das Unternehmen beziehen und sind so wesentliche Grundlage von Beratung und Prozessgestaltung. Dieses Gleichgewicht entsteht im Alltag von Organisationen zum Beispiel durch den Dialog, den permanenten Aushandlungsprozess zwischen den Bereichen und ihren Menschen. Der Weg der Unterstützung wird didaktisch dem Konzept des TAO folgen: Wahrnehmung erweitern, zuhören lernen, Erfahrungen ermöglichen, Einordnung unterstützen, Experimentieren mit Möglichkeiten, Entscheidung für den Moment und Integration.

Herangehensweise

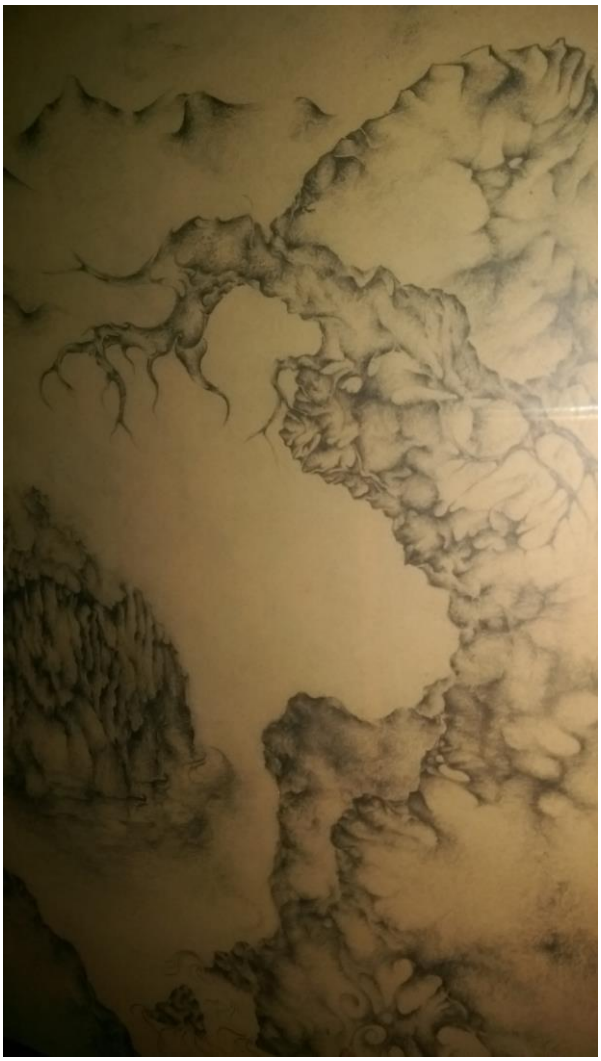
In meiner Arbeit möchte ich zeigen, wie die Erkenntnisse des Taoismus und die praktische Anwendung im Qi Gong von elementarer Bedeutung für eine erfolgreiche Arbeit in der Wirtschaft und der Bewältigung deren enormer Herausforderungen nützlich sein kann. Ich werde diesbezüglich Beispiele aus meiner

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

eigenen Praxis anfügen. Bei den Kapiteln halte ich mich an die Reihenfolge von Kapiteln („lessons“), wie wir sie in unserem Coaching – Qi Gong Retreat auf Madeira für Manager und andere Menschen anbieten. Die Übungen sind also alle erprobt und mit der erwähnten Zielgruppe durchgeführt.

Ich werde jeweils zunächst ein Thema aus der Arbeit der Organisationsberatung, dem Coaching und der Wirtschafts-mediation schildern, dann ein passendes Leitelement aus dem Taoismus verdeutlichen, um dann Interventionen aus der Gestalttheorie und der praktischen Arbeit anzufügen und schließlich entsprechende Übungen aus dem Qi Gong anzufügen. Ich verzichte bewusst auf eine Einführung in Qi Gong – die Prinzipien verdeutlichen sich während der einzelnen Kapitel. So hat mich das Qi Gong Prinzip der Leere und Fülle auch bei dieser Arbeit begleitet, denn die Fülle der möglichen Bezüge und interessanten Verknüpfungen galt es für mich in der Weise zu leeren, dass es eine zumutbare Länge entstand und das Bedürfnis Zusammenhänge deutlich aufzuzeigen ebenfalls erfüllt wurde. Da auch diese Arbeit selbst ganzheitlich zu verstehen ist, sind die einzelnen Kapitel nicht trennscharf, sie sind vernetzt. Besonders die Themen Wahrnehmung und Energie fließen vielfach ineinander.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer



Philosophie und die Werte des Qi Gong und des TAOismus

Qi Gong ist in sich emanzipatorisch, da es die Selbstheilungskräfte und die Eigenverantwortung der Beteiligten dadurch stärkt, dass es keine Heilsversprechen eines Experten gibt, keine Rezepte und Lösungen verabreicht werden, sondern dass sich Gesundheit und Gleichgewicht nur durch eigenes Praktizieren und „Arbeit“ erreichen lässt. Das Durchschreiten des „Tals der Tränen“ ist in vielen Prozessen der einzige Weg nachhaltige Veränderung und Wachstum

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

zu erzeugen. Der Ansatz der Du-Du-Beziehung (Martin Buber) ist eine der wesentlichen Heilungsquellen des Gestaltansatzes und findet sich in vielfältiger Weise in den Geschichten und Gleichnissen aus dem „Alten Asien“ wieder. Wenn etwa ein Schüler von seinem Meister schnelle und leichte Antworten will auf Fragen, die er sich nur selbst erarbeiten kann, dann wird er immer frustriert werden. Diese Erkenntnis spiegelt sich in meinem Beratungsansatz wieder, der kooperativ ist und die Selbstheilungskräfte der Kunden/Klienten fördert und sich auf dem gründet, was die Organisation und der Einzelne schon an Ressourcen hat.

Neben der ganzheitlichen Gesundheit geht es dem TAOismus auch immer um die Selbstverwirklichung, die zur Erfahrung der Einheit der Dinge und der grundlegenden Harmonie führt. Ganz im Sinne der Paradoxie ist keine kraftvolle Anstrengung notwendig, diese Selbstverwirklichung zu erreichen. Harmonie meint in diesem Verständnis nicht die rosarot gefärbte Idylle ohne Konflikte und Schwierigkeiten. Der Begriff ist vielmehr das Synonym für das angestrebte dynamische Gleichgewicht.

TAO als eine der Grundsäulen der TCM bezeichnet, eigentlich unfassbar und unaussprechlich, den Lauf der Dinge, den Weg der Natur, das Erhabene Letzte, das Nichts. TAO ist die große und in sich durch und durch harmonische Einheit. Identisch im Wesen, verschieden in der Erscheinung. Sie durchdringt Alles. Diese Paradoxien liebt der TAOismus, besteht aus ihnen doch das Leben. Die Formulierung der Grundidee: „Das einzig Beständige im Leben ist der Wandel“ ist ein solches Paradox.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Dreißig Speichen kommen zusammen in der Nabe
In ihrem Nichts besteht des Rades Tüchtigkeit.
Forme Ton zu einem Gefäß
In seinem Nichts besteht des Behälters Nützlichkeit.

TAO TE KING 11

Die in den folgenden Kapiteln dargestellten Schwerpunkte beschreiben fundamentale Elemente dieser Harmonie und des Lebens, die die TAOisten aus dem Studium der Natur und ihrer Abläufe generierten. Dabei geht es um Bewusstheit der Dinge und Ihres Wesens an sich und das Verständnis des Wirkens von Energie.

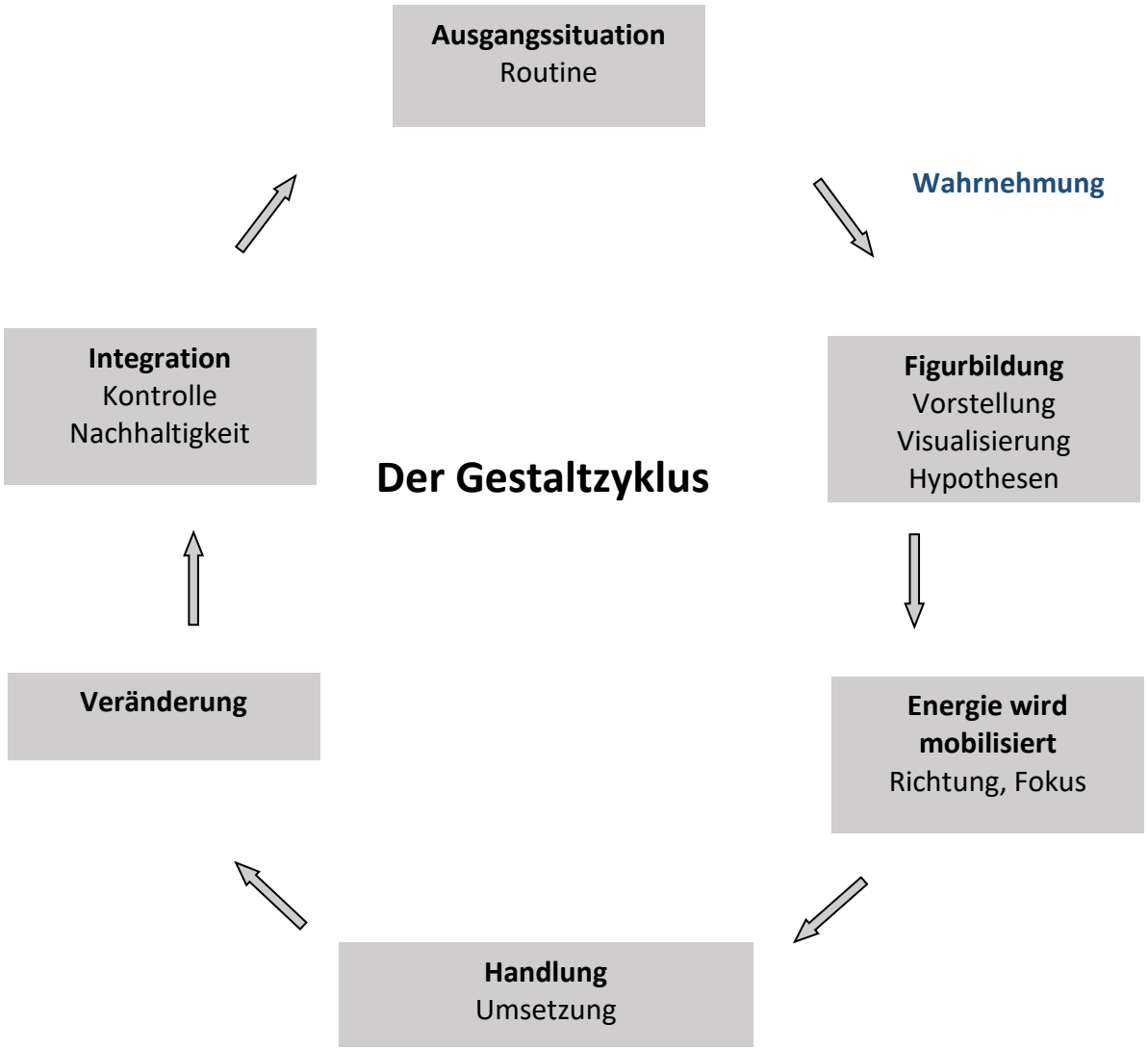
- Leben ist permanenter Wandel
- Gleichgewicht und Harmonie
- Ganzheit
- Selbstwahrnehmung und Erkennen der Phänomene
- Energie und ihr Wirken
- Die Dinge (und Lebewesen) sind wie sie sind
- Der Kreislauf des Wachstums

Die Grundwerte des Taoismus nehmen die beschriebene Grundhaltung der Du-Du-Beziehung vorweg. TAO TE KING 67 beschreibt SUN TSU : „Ich habe drei Schätze, die bewahre und preise: der eine ist Güte, der zweite ist Schlichtheit und der Dritte ist der Verzicht auf Vorrang vor den Mitmenschen. “ Folgender Satz des Fushan (Chan-Buddhist) könnte als Grundlage jeglichen Führungshandelns sofort übernommen werden: „Menschlichkeit ohne Intelligenz ist als hättest Du ein Feld und würdest es nicht pflügen. Intelligenz ohne Mut ist, als hättest Du Keimlinge und würdest sie nicht von Unkraut befreien. Mut ohne Menschlichkeit ist, als verstündest Du zu ernten, aber nicht säen.“(IX S.34)

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Theoretische Grundlage meiner Beratungsarbeit

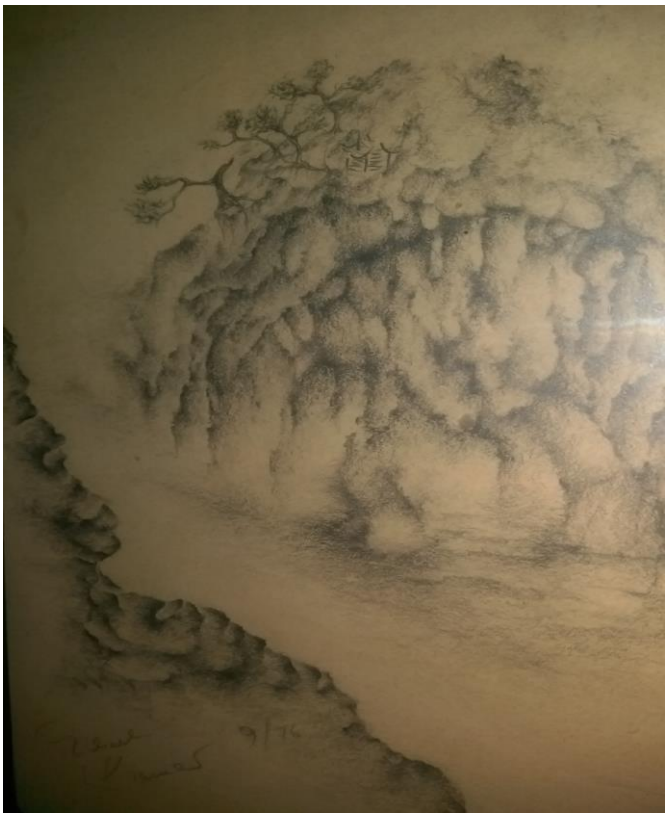
Die Basis meiner gesamten Beratungsarbeit ist das nachfolgende Gestaltmodell der lebendigen Prozesse, das sich aus der Tao-istischen Lehre ableitet und das – aus meiner Sicht – in den Qi Gong Übungen ebenfalls verwirklicht ist. Dieses Modell kann sowohl bei Diagnose wie bei Interventionen angewandt werden.



© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Der Gestaltzyklus ist ein dynamisches Modell. Eines der taoistischen Paradoxien ist, dass es sich gleichzeitig um ein Modell handelt, das immer gilt und insofern als statisch betrachtet werden kann. Die Schritte bauen aufeinander auf. Das entscheidende ist eine möglichst genaue und wertfreie Wahrnehmung aller Phänomene. Auf dieser Basis wird eine Figur gebildet. Diese Figur kann im Berufsalltag oder in der Beratungsarbeit eine Hypothese sein. Im Qi Gong ist es die mentale Ausrichtung, das Beginnen der Übung in der Vorstellung. Aus der spezifischen Figur wird dann die gerichtete Energie mobilisiert. Es entsteht zum Beispiel aus der Figur „wir haben ein Ausgabenproblem“ eine ganz andere Energie als aus der Figur „wir haben ein Einnahmenproblem“. Das wahrgenommene Phänomen ist in beiden Fällen das gleiche, nämlich „mit unserer Bilanz stimmt etwas nicht“. Im Qi Gong entsteht aus der geistigen Ausrichtung die Energie der Bewegung. Aus der Energie wird eine Handlung oder Bewegung. Die Handlung führt zu einer Veränderung. So wird zum Beispiel ein Programm im Unternehmen durchgeführt. Im Qi Gong bedeutet das, dass die Übung durchgeführt wird und wir unsere geistige und körperliche Position verändern. Ist diese Veränderung geschehen wird die Bewegung wieder zur Mitte geführt und Qi gesammelt. Diese Integration bedeutet, die Ernte der vorigen Arbeit auf dem Feld einzufahren. Im Unternehmen bedeutet das, dass ein Programm nicht nur eingeführt, sondern auch nachhaltig gelebt werden muss. In dem Moment wird das Gelernte zur Routine und ein neuer Entwicklungsschritt kann beginnen.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

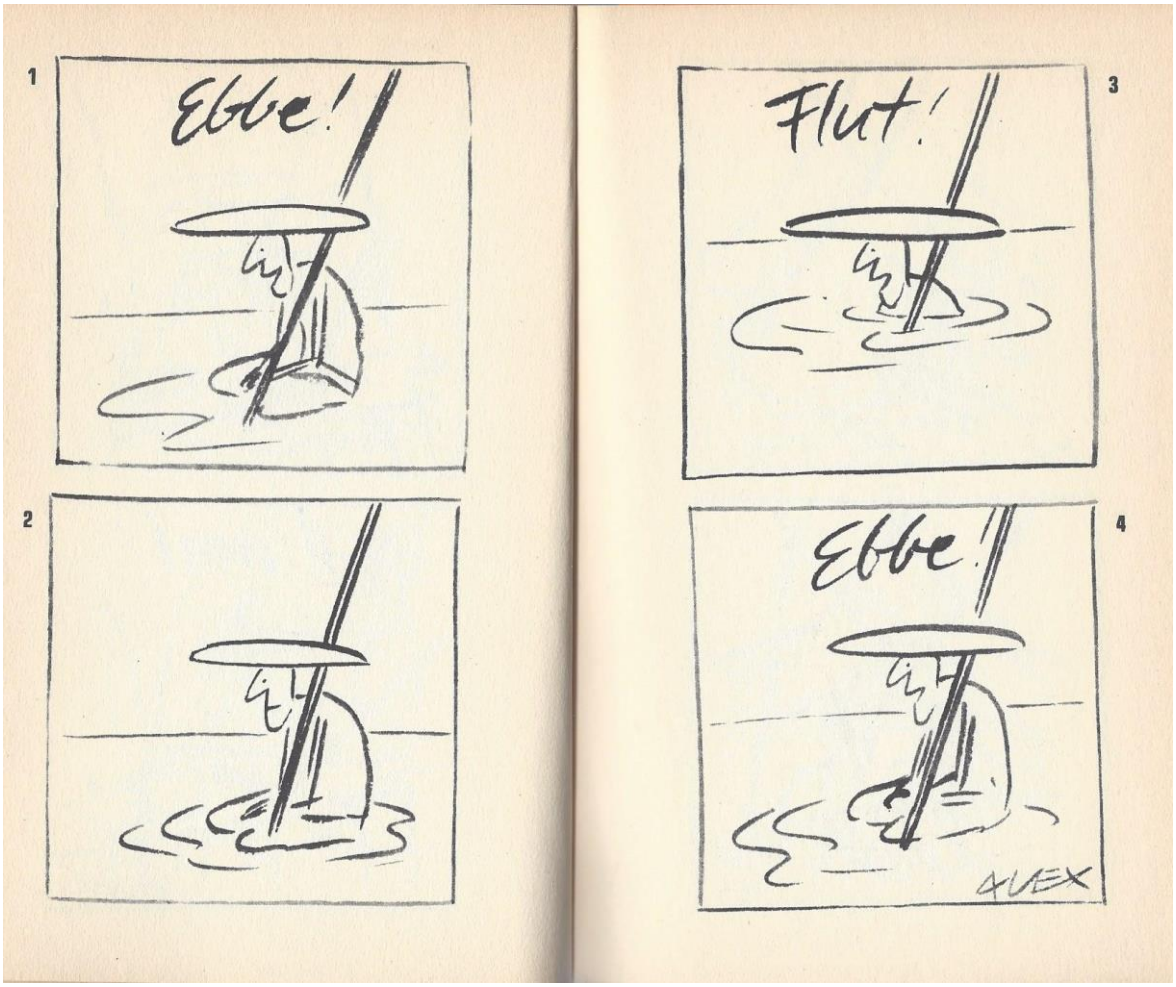


1 Wandel und Prozessorientierung

Viele der in Organisationen auftretenden Problem wie auch bei Personen auftretenden biographischen Tiefs oder sogar psychischen Krankheiten haben ein statisches Verständnis zur Ursache. In Organisationen drückt sich dies dadurch aus, dass in Kästchen (Hierarchien, Linienfunktionen, …) gedacht wird.
So können Aufgaben nicht danach beurteilt und bewältigt werden, wer der am besten Geeignete für die Abarbeitung ist oder welche Abläufe am wahrscheinlichsten zum Erfolg führen. Beliebt sind Vorgehensweisen nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „so ist halt das Verfahren“. Die Angst vor Veränderung ist oft die Ursache für die Anpassungsunfähigkeit von Teams oder

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

ganzen Organisationen. Auf der personalen Ebene findet sich in der Therapie oder im Coaching als eines der größten Bremsen von persönlichem Glück, das Festhalten an alten Zuständen oder Situationen. Vielen Menschen ist es zum Beispiel unmöglich zu akzeptieren, dass sie älter werden oder dass Beziehungen sich wandeln. Dadurch halten sie an statischen Verhaltensmustern fest, die nicht realitätsgerecht sind und die sie letztlich unglücklich machen. Auch gesellschaftliche oder persönliche Tabus führen zu statischem, ritualisiertem und wenig lebendigem Verhalten.



© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Das TAO: Das einzig beständige im Leben ist der Wandel.
Das I Ging ist das Buch der Wandlungen und macht dieses Naturgesetz in drastischen Worten deutlich (X S. 64):

> Keine Ebene, auf die nicht ein Abhang
> Kein Hingang, auf den nicht die Wiederkehr folgt.
> Ohne Makel ist, wer beharrlich bleibt in Gefahr
> Beklage Dich nicht über diese Wahrheit,
> genieße das Glück, das Du noch hast.

Das Buch ist entstanden aus der Betrachtung und Analyse der Ordnung und Muster der Welt sowie des eigenen Inneren bis hin zu unserem Kern. So wurde ein Verständnis für das Schicksal erzeugt und sogar möglich Aussagen über die Zukunft zu treffen.
Meister Dschuang Dsï spricht für mich sehr schöne Worte über das TAO und den Wandel (V S.36):

> Ich ziehe es vor die Mitte zu halten zwischen Brauchbarkeit und Unbrauchbarkeit. Das heißt, es mag so scheinen; denn in Wirklichkeit genügt auch das noch nicht, um Verwicklungen zu entgehen. Wer aber sich dem SINN und dem LEBEN anvertraut, um (diese Welt) zu überfliegen, dem geht es nicht also. Er ist erhaben über Lob und Tadel, bald wie der Drache, bald wie die Schlange; entsprechend der Zeiten wandelt er sich und ist allem einseitigen Tun abgeneigt; bald hoch oben, bald tief unten, wie es das innere Gleichgewicht erfordert; er schwebt empor zum Ahn der Welt. Die Welt als Welt behandeln, aber nicht von der Welt sich zur Welt herabziehen lassen: so ist man aller Verwicklungen enthoben.

In diesem Gedicht findet sich für mich auch die perfekte Anleitung für Berater, Coaches, Therapeuten und Mediatoren: Professionalität bedeutet, das System in seiner Tiefe zu verstehen und gleichzeitig nicht Teil des Systems zu werden.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Eine sehr bildhafte und für mich wertvolle Vorstellung zum Thema Wandel liefert die Traditionelle Chinesische Medizin.
Die 5 Elemente sind in einem permanenten Wandel begriffen, entwickeln sich aus dem jeweiligen Anderen, unterstützen und bremsen sich gegenseitig, um sich in ein Gleichgewicht zu bringen und dort zu halten. Keine der Energien oder Elemente ist schlecht oder hierarchisch geordnet. Ausführlicher werde ich die Bedeutung der 5 Elemente in dem Kapitel zu Thema 3 „Gleichgewicht“ beleuchten.
Einen weiteren sehr praktischen und in der Realität sich immer wieder als heilsam erweisender Aspekt beinhaltet die Vorstellung der Wandlungsphasen dadurch, dass es keine statische Vorstellung von Problem und Intervention gibt. In unserem Denken findet die medizinische oder unternehmensberaterische Intervention oft genau an dem Ort statt (z.B. dem Herzen oder den Finanzen) an denen sich das Problem zeigt. Nehmen wir allerdings die Sichtweise des TAO oder der TCM ein, dann muss die Formulierung heißen: Wo zeigt sich das Ungleichgewicht (Symptomträger) und an welcher Stelle des Systems greife ich unterstützend, ein um das „Kranke“ zu stabilisieren oder das System zu heilen. Tritt ein Problem mit dem Herzen auf, wird im Funktionskreis interveniert und ggf. die Niere unterstützt. Haben wir ein Finanzproblem in einer Organisation, kann dies demnach bedeuten, dass es sinnvoll ist, an der Führungskultur oder der Einstellung zu den Kunden zu arbeiten oder mit der Implementierung eines Qualitäts- oder Gesundheits-managementsystems zu reagieren. Im Alltag der Organisationen wird allerdings nur allzu oft reflexartig an den Ausgaben für Weiterbildung oder an der Personalstärke gedreht, was fatalerweise oft eher zur Verstärkung der Ursprungsproblematik führt.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Wandel bedeutet scheinbare Unsicherheit und Loslassen von Gewohntem. Davor haben viele Menschen Angst. Auch in Unternehmen. Es wird zwar ein Changemanagement betrieben, doch die Botschaft, die nur allzu oft implizit mitschwingt heißt: „Wasch mich, aber mache mich nicht nass“. So ein Change Prozess wird nur solange mitgetragen oder befürwortet – und das auf allen hierarchischen Ebenen –, solange die Betroffenen in ihrer Komfortzohne bleiben können. Besonders hartnäckig ist der Widerstand gegen einen Wandel, wenn das Ego von Beteiligten in Gefahr gerät, das heißt, wenn man von einer bisher gepflegten Routine oder Meinung Abschied nehmen müsste.
Im I Ging heißt es dazu so schön pragmatisch (IX S. 36): „Gerätst Du in eine Sackgasse, verändere; hast Du verändert, kannst Du weiter gehen“.
In der Strategieberatung und in der Mediation ist, eine gewisse Formlosigkeit (nicht Energielosigkeit) annehmen zu können wesentliches Beratungsziel. Es geht dabei nicht um gefallen wollen oder Anerkennung, sondern darum energetische Potentiale dadurch nutzbar machen zu können, dass ich nicht Teil des Systems werde. Indem der Berater/Coach/… Anschlussfähigkeit und Neutralität hat, kann er auftretende Phänomene (z.B. auf der Metaebene) für den Prozess nutzbar machen. So werden neue Denk-, Fühl- und Handlungsoptionen zur Verfügung gestellt. Hält der Betreffende oder die Organisation an Positionen oder starren Formen fest, sind sie nicht handlungsfähig und in großer Gefahr.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

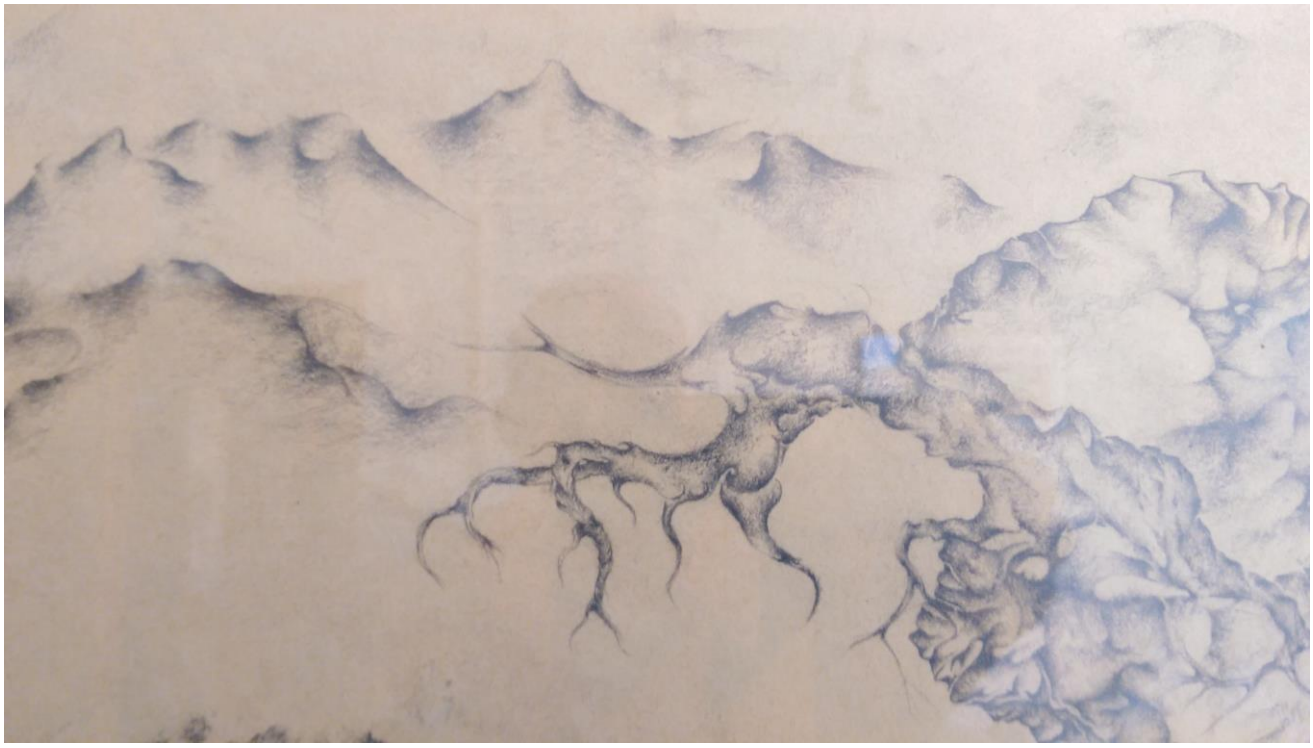
Vorübung zum Bewegungsfluss:

- Stehen in der Ausgangsstellung, Gewicht und Zentrum leicht nach links verlagern, dann es leicht nach links drehen. Das Gleiche nach rechts, erst verlagern, dann drehen. Als flüssige Bewegung.

Übungen:

- Jahreszeiten Qi Gong
- 5 Elemente Qi Gong
- **Wolkenhände:** Ausgangsstellung einnehmen. Gewicht nach rechts verlagern (indem die Hüfte Richtung Fuß sinkt) und dann das Zentrum nach rechts drehen, die rechte Hand heben bis auf Schulterhöhe. Die Handfläche zeigt nach schräg rechts außen und nach unten. Die linke Hand wird vor die rechte Hüfte mit der Handfläche nach rechts außen geführt.
  Einatmend das Gewicht nach links und dann das Zentrum nach links drehen. Währenddessen steigt die linke Hand vor der rechten Seite des Rumpfes und gleitet in der Höhe des Kinns nach links. Dabei wird der Arm spiralig gedreht, bis am Ende der Bewegung die Handfläche nach schräg links außen zeigt.
  Die rechte Hand sinkt zugleich über rechts außen kreisförmig nach unten und in einem Bogen am Unterleib vorbei nach links bis zur linken Hüfte. Dort zeigt die Handfläche nach links außen.
  Ausatmend die gleiche Bewegung nach rechts.
  Zum Abschluss das Zentrum nach vorne drehen und beide Arme locker sinken lassen.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer



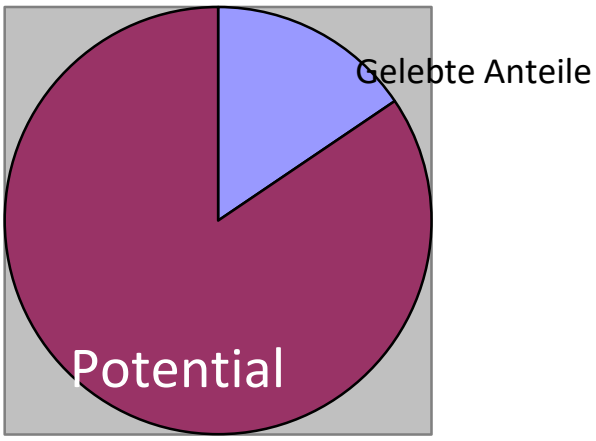
2 Gleichgewicht und Harmonie

Auch hier muss man feststellen, dass unser westliches monochromes Denken in vielfacher Weise hinderlich ist, Lebenssituationen angemessen zu beantworten oder diese gar glücklich zu gestalten.

Wir denken und handeln oft nach dem Ausschlussprinzip. Wenn etwas hart ist, kann es nicht auch weich sein. Wenn etwas richtig ist, kann es nicht falsch sein und umgekehrt. In der Unternehmenswelt blockiert diese Haltung oft angemessene Lösungen von komplexen Fragestellungen oder Problemsituationen. Wenn das eine Thema der Manager ist, dann kann der Betriebsrat nicht dabei sein. Wenn das eine technische Frage ist, was sollen dann weiche Themen, wie Kultur, Kommunikation oder Emotionen. Umgekehrt kann man dieses ausschließende Denken allerdings auch oft finden. So findet

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

man häufig das Phänomen, dass Menschen in sozialen Organisationen (Schulen, Universitäten, Verbänden usw.) Themen aus der Welt der Wirtschaft geradezu verteufeln. Es wird nicht von Kunden gesprochen, es gibt kein Kontrollbedürfnis (der eigenen Person und Leistung), Erfolgs- und Qualitätsmessung oder Gewinn sind aus dem Reich des Bösen. Im Bereich der Personen findet sich diese Haltung etwa in der weitverbreiteten Meinung, dass eine Frau keine männlichen Anteile haben kann oder umgekehrt. Dies führt zu folgendem Phänomen:



Das ist tragisch. Der Himmel ist so nicht zu erreichen. Dauerhafter Unternehmenserfolg schwerlich.
Dauerhaft gelebte Ungleichgewichte sind nicht zielführend und sind dennoch überwiegende Realität im Unternehmensalltag.
So werden Führungsteams oder ganze operative Einheiten nach dem Prinzip der Ähnlichkeit zusammengestellt, gespeist aus dem Narzissmus der Führung oder vermuteten professionellen Kriterien der Personalabteilung. Das Ergebnis ist auch hier eine eingeschränkte Handlungsfähigkeit sowie eine Ansammlung von Jasagern, die sich nicht trauen, Fehlentwicklungen zu benennen

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

oder eine andere Meinung zu haben. Dies wäre für ein gesundes Gleichgewicht notwendig. Hält dieser Zustand länger an, so entwickelt sich eine immer größere Unfähigkeit, mit dem Fremden (dem restlichen Potential der Person oder Organisation) umzugehen und es zu integrieren. Psychologisch gesprochen ist diese Angst natürlich eine nach außen projizierte innere. Eine Angst vor all den eigenen unentdeckten Potentialen, die nicht in das eigene Schema oder Bild passen und fremd, widersprüchlich, dreckig, böse, anders, usw. sind.

> Der Zustand, da Hoffnung und Zorn, Trauer und Freude sich noch nicht regen heißt Mitte. Der Zustand, da sie sich äußern, aber in allem den rechten Rhythmus treffen heißt Harmonie. Die Mitte ist die große Wurzel aller Wesen auf Erden, die Harmonie ist der zum Ziel führende Weg. Li Gi – das Buch der Sitten und Gebräuche (V S. 57)

Wie erholsam, kraftvoll und frei ist dagegen die Botschaft des TAO. Alles ist ein Teil von Allem. Es gibt keine Gegensätze, sondern nur Pole oder gleichwertige Elemente. Yin und Yang z.B. sind Pole einer selben Sache und gehören untrennbar zusammen. Sie sind keine Gegensätze, sondern Ergänzungen. Ein bisschen von dem Einen ist auch immer im Anderen.

Wesentlicher, als seine Energie mit Wertungen zu verschwenden ist, sicherzustellen, dass sich die Elemente und Pole in einem für die Person, das Umfeld und die Situation passenden Gleichgewicht befinden, um alle Potentiale zu erschließen.

Nach der Lehre des TCM/Qi Gong bedeutet Ungleichgewicht, dass das Qi nicht mehr angemessen fließen kann, sich staut oder manche Bereiche der Person unterversorgt sind. Ungleichgewichte sind zunächst etwas ganz normales, denn das Gleichgewicht ist ein dynamisches. Der Weg des Qi Gong bedeutet, spüren zu lernen,

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

wo ggf. solch ein Ungleichgewicht entstanden ist, zu wissen, was gebraucht wird, was ich brauche und wieder in mein Gleichgewicht zurück kommen zu können. Ein permanent gehaltenes Gleichgewicht wäre Erstarrung.

Die Gestalttheorie stellt fest, dass zwischen Spannung (Yang) und Entspannung (Yin) ein Gleichgewicht herrschen muss. Andernfalls wird die Person – oder das Unternehmen – krank. In der Wirtschaftswelt finden wir allerdings reichlich hyperaktive Manager, die selbst nach dem zweiten Herzinfarkt (den sie als Orden begreifen) die Krankenschwester im Krankenhaus zu Sekretärinnen umfunktionieren. Auch gibt es reichlich Unternehmen, die – wie hysterisch – immer weiterwachsen müssen, die Größten sein wollen, immer mehr dazu kaufen, ohne sich Pausen des Nachdenkens, der Integration und Strategiebildung oder schlicht der Ruhe und Erholung zu gönnen. Das in Kapitel 3 beschriebene harmonische Zusammenwirken der Elemente in ihrer gegenseitigen Unterstützung und Beschränkung wird durch (bewusst oder unbewusst) einseitigen Ausdruck eines Aspekts gestört. Im Verständnis der TCM ist es sinnvoll, wenn es in einer Organisation zu viel Feuer gibt, dieses z.B. durch Wasser zu balancieren. Feuer kann bedeuten, dass die Gier nach Erfolg, Gewinn, Größe, usw. überhandgenommen hat und dadurch ein sehr labiles Gleichgewicht entsteht. Wasser könnte dann bedeuten, Entschleunigung entstehen zu lassen, die Routine und das scheinbar Selbstverständliche zu überdenken, Angst zu erzeugen oder ängstlichen Menschen Gehör zu verschaffen. Bevor dies geschehen kann, ist es erfahrungsgemäß wichtig, eine Haltung des TAO zu erzeugen, die Wertschätzung und Respekt für alle Arten von Elementen und Energien bedeutet. Denn nur allzu oft werden die Energien und Elemente, die nicht der eigenen Grundhaltung

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

entsprechen abgewertet, unterschätzt und in ihrem Potential nicht genutzt.
Im Qi Gong wird diesem gesundheitsfördernden Aspekt des Gleichgewichts dadurch Rechnung getragen, dass es einen regelmäßigen Wechsel von Yin und Yang gibt (oben – unten, aufsteigend – absteigend, vorne – hinten) sowohl durch die körperlichen Übungen, wie mentale Prozesse. So wechselt auch die Aufmerksamkeit immer wieder von innen nach außen.

Übungen:

- Regulierung des Körpers: **Die Drei Erwärmer** (siehe II S. 45 ff)
- Je nach Art der Übergewichtung eines Elements unterstützende Übungen für das Ausgleichende Element
- z.B. bei viel Feuer : **Nierenstärkendes Qi Gong-Gehen** Mindestens 15 Minuten. Ausgangsstellung. Drei Schritte machen und in den Bauchraum einatmen, dieser wölbt sich dabei nach außen. Denken: „Ich atme frische Qi ein“, „Ich atme ein und werde weit“, etc. Bei den nächsten drei Schritten einmal ausatmen mit der Vorstellung verbrauchtes Qi auszuatmen. Denken: „Ich atme aus und entspanne mich“, „Ich atme aus und bin frei“, „Ich atme aus und lasse los“.

Wer inne hält

Hat Innen Halt

Frei nach LAOTSE XXI TAO TE KING

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

3 Ganzheit

Das Yin und Yang haben ihren

Ursprung im Ganzen,

und das Ganze ist die Mutter

von Yin und Yang

In Bewegung trennt sich das Ganze

In Yin und Yang

In Ruhe vereint es sich zum Ganzen

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Wie im vorigen Kapitel beschrieben, wird in Unternehmen in vielfacher Hinsicht einseitig nach Fähigkeiten, Zielen, Tätigkeiten gesucht. Es werden einseitige Ziele ausgegeben. Meist sind dies nur quartalsbezogene leistungsbezogene Kennzahlenverbesserung, wie z.B. die Erhöhung der Verkaufs- oder Produktionszahlen. Es gibt in den seltensten Fällen eine ganzheitliche Strategie in der Organisation oder der Einzelpersonen für ihr eigenes Leben. Gelegentlich kommen sogar Kunden (vorzugsweise aus dem Top MM) mit der Idee in ein Coaching, dass eigentlich vorhandene Potentiale, wie z.B. eine kindliche Lebendigkeit mit Hilfe des Coaches abtrainiert werden sollten. Führung beschränkt sich oft auf technische, inhaltliche (die harten Ziele) Themen, die sogenannten weichen Themen, wie Identifikation, Motivation, Zufriedenheit usw. werden vernachlässigt und häufig nur in Krisensituationen angepackt, dann allerdings auch oft nur funktional oder - im Gestaltzyklus betrachtet – maximal bis zum Veränderungsschritt getrieben. Fürsorge als Führungsaufgabe ist in heutiger Zeit fast zum Schimpfwort degeneriert. Die Fokussierung auf die eigenen Arbeitsziele, das sogenannte Silo- oder Spartendenken führt dazu, dass die Potentiale der Organisation nicht einmal ansatzweise genutzt werden können, ja sogar Behinderungen auftreten. So hat zum Beispiel die Entwicklungs-abteilung eines Produzenten „geniale“ Bauteile entwickelt, die allerdings von der Produktion so schwer zu verbauen waren, dass die Mitarbeiter dort reihenweise Band-scheibenvorfälle bekamen. Bei der Selbstbereicherung in Bezug auf Bonuszahlungen wird kein einziger Gedanke daran verschwendet, was dies für eine Wirkung auf die Mitarbeiter hat, die zur gleichen Zeit Kürzungen hinnehmen müssen. Tatsächlich geht es hier dann um Prozessoptimierungen im Bereich von Millimetern und Millisekunden. Operative Ziele und

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Aktionen werden fast ausschließlich in den Vordergrund gehoben und dabei fast immer regelmäßige Info-, Dialog- oder Strategierunden geopfert. Wenn man als Analogie unseren Körper nimmt, wäre das so, als ob unser Körper vor sich hin arbeiten würde, ohne Feedbackschleifen von Herz, Hirn oder anderer Bereiche zu nutzen. Auf diese Idee würde unser Körper, wenn er in Ruhe seiner Bestimmung nachgehen kann, nie kommen. Die auf dem TAOismus basierende Gestalttheorie sieht sogar die positive Seite von Symptomen, die wir gerne als Krankheit bezeichnen. Dies kann allerdings nur dann gelingen, wenn wir in der Lage sind, die auftretenden Phänomene ohne Wertungen und Erwartungen zu betrachten. Diese sind aber in Wahrheit die gesunde Funktion unseres Körpers, wieder in ein gesundes Gleichgewicht kommen zu wollen. Entsprechend der Schwere der Nichtberücksichtigung unseres ganzheitlichen Gleichgewichts wird unser Körper in der generierten Symptomatik eskalieren.

Um dies zu vermeiden ist das Praktizieren von Qi Gong präventiv und kurativ ein so erfolgreicher Weg, da ihm (für mich) diese Wahrheit der Ganzheit und des Gleichgewichts innewohnt. Im Qi Gong ist das Konzept der Ganzheitlichkeit schon dadurch grundsätzlich verwirklicht, dass es immer um das Zusammenwirken von Körper, Geist und Seele geht, sowie um das Yin-Yang Gleichgewicht und das der Fünf Elemente. Eine der Quellen, aus Sicht des TAO und abgeleitet der TCM, ist das Verständnis der Polarität von Yin und Yang. Es handelt sich um zwei Seiten einer Sache, die wesensmäßig und energetisch unterschiedlich sind und gerade deswegen zusammengehören. Sie sind ohne den jeweils

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

anderen Pol nicht lebensfähig, ergänzen sich und sind in sich gespiegelt enthalten. Exemplarisch möchte ich hier für die Yin-Qualität den weiblichen Aspekt, den Winter, Passivität, Ruhe, unten, innen, Herz und Niere, vorne nennen. Yang-Qualität wiederum findet sich in dem männlichen Aspekt, dem Sommer, der Aktion und Bewegung, oben, hinten, außen, Magen und Drei Erwärmer. Diese Erkenntnisse finden sich in dem sehr ausgefeilten System der Hexagramme des I-Ging wieder. Mit 64 Zeichen ist es in der Lage, nur durch die unterschiedliche Kombination (Fluss) von Yin und Yang (Strichen) eine wahre Fülle von Lebenssituationen abzubilden und daraus auch Empfehlungen für zukünftiges kluges Handel abzuleiten.

Die Idee des Eins-seins und der Verschmelzung von scheinbaren Gegensätzen, wie z.B. Handeln und Nichthandeln, Sein und Nichtsein ist die Grundlage des TAO.

> Die Samenkraft des Lichts heißt Geist (Shen), die Samenkraft des Dunklen heißt Seele (Ling). Geist und Seele sind die Wurzeln aller Lebewesen und der Anfang von Sitte und Musik, Güte und Gerechtigkeit und die Quelle von Gut und Böse, Ordnung und Verwirrung. Wenn das Dunkle (Yin) und das Lichte (Yang) ihre Kräfte an der ihnen gebührenden Stelle walten lassen, dann herrscht Ruhe. Li Gi – das Buch der Sitten und Gebräuche (V S. 56)

Über einen chinesischen General heißt es:

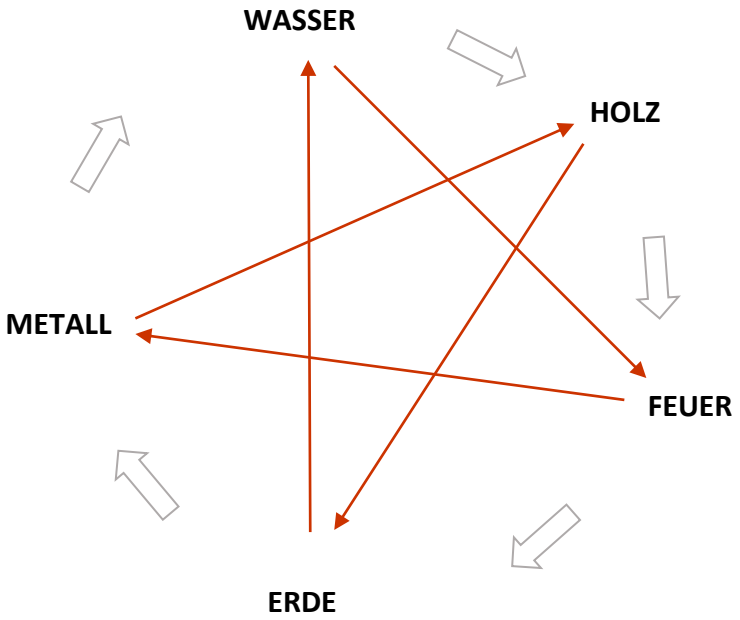
> Cao Cao war so berühmt, dass er sogar für den Thron vorgeschlagen wurde. Er weigerte sich, wollte sich nicht über andere erheben. Er, obwohl militärischer Führer stand immer für eine ausgewogene Sozialpolitik. Er bezog sich auf König Wen, einen der Verfasser des I-Ging und auf die Tradition des Sun Tsu. Er war ein äußerst erfolgreicher General und las jeden Tag, selbst während militärischer Aktionen. (IX S. 51)

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des ganzheitlichen Konzepts sind die **Fünf Elemente**, ihr ewiger Kreislauf (daher auch die **Fünf Wandlungsphasen**), ihr Gleichgewicht, ihre Wechselwirkung untereinander und mit anderen Phänomenen (Jahreszeiten) und unserem Körper. Auch dieses Modell gilt sowohl für den Mikrokosmos (unser Körper) wie für den Makrokosmos (Jahreszeiten, Töne, usw.). Exemplarisch hier nur einige Aspekte:

Holz	**Leber/Galle**	**Zorn**	**Osten**	**Frühling**	**Wind**
Feuer	Herz/Dünndarm	Freude	Süden	Sommer	Hitze
Erde	Milz/Magen	Nachdenken	Mitte	Spätsommer	Feuchtigkeit
Metall	Lunge/Dickdarm	Trauer/Kummer	Westen	Herbst	Trockenheit
Wasser	Niere/Harnblase	Furcht/Angst	Norden	Winter	Kälte

Die Wechselbeziehungen sind fördernd unterstützend (⇨) und kontrollierend hemmend (→):



© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Das ganzheitliche Verständnis zeigt sich hier: Ist zu wenig Feuer vorhanden, kann das daran liegen, dass zu wenig Holz zur Verfügung steht, aber auch daran, dass zu viel Wasser da ist oder zu viel Erde verbraucht wird, wodurch das Feuer als Mutter der Erde leidet.

Analog dem beschriebenen Taoistischen Verständnis des Qi Gong ist es selten sinnvoll, im Unternehmen dort zu intervenieren, wo die Probleme auftauchen, wenn auch von den Kunden in den meisten Fällen so gewünscht. Spannend sind oft die Fragen: Was fehlt in dem Zusammenspiel, wer ist noch wichtig und welche innere Haltung kann die Gestalt heilen und ganzheitlich in das eigentlich mögliche Potential bringen? Die schönste und aufwändigste Arbeit, die ich in dieser Richtung machen durfte, war die ganzheitliche Optimierung des europaweiten Produktionssystems eines Produzenten. Wir nutzten dabei das Bild eines Wabensystems in einem Kreis. Waben, die sich gegenseitig ergänzten, alleine nicht ausreichend waren und keine Werthierarchie hatten. Es waren 18 Waben und bildeten Themen ab wie Führungskultur (Yin), Materialfluss (Yang), Fehlerkultur usw. Es gelang, für die unterschiedlichen Qualitäten eine wertschätzende und integrative Haltung zu etablieren. Besonders das Konzept der Fünf Wandlungsphasen, Energien und Elemente ist für mich ein sehr tragfähiges Bild um mit Menschen in Unternehmen oder in Organisationen oder ihren Bereichen arbeiten zu können. Typischerweise haben Menschen, Unternehmen und Abteilungen eine eher ausgeprägte oder überentwickelte Energie und andere eher vernachlässigte. Unterschiedliche Unternehmensbereiche, in denen sich dann meist ganz ähnlich strukturierte Menschen

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

sammeln haben spezifische energetische und elementare Ausrichtungen. Ein gutes Beispiel ist für mich die Arbeit in einer international tätigen Großbank, die große Probleme hatte und daher eine Beratung/Mediation in Anspruch nahm. Der sogenannte Produktbereich beschäftigte sich mit innovativen und hochriskanten Finanzprodukten, wie Hebelprodukten oder anderen Derivaten. Sie waren sehr feuerbetont mit Lust und Lachen bei der Arbeit (wie man den Kunden weitere Produkte verkaufen und für die Bank noch mehr Gewinn machen kann), sie arbeiteten bis nachts und waren extrem agil. Der sogenannte Kontrollbereich wiederum war eher bremsend, ängstlich, nachdenklich und klagend. Sie waren sehr wasserbetont, zurückhaltend und leise. Allerdings auch hintergründig und stetig agierend. Beide Seiten konnten sich nicht ausstehen, bekämpften sich und arbeiteten regelrecht gegeneinander. Die Bank war in Gefahr und aus dem Gleichgewicht geraten. Die Arbeit bestand nun darin, dass sich jede Seite ihrer Qualität selbst bewusst wurde und für die andere sichtbar machte. Dann untersuchten wir, wie sie sich gegenseitig unterstützen konnten, gerade mit den Qualitäten, die die jeweils eine Seite nicht hatte und letztlich gar nicht haben wollte, um dann im Sinne des Ganzen (der Bank) gemeinsam denken und handeln zu lernen. Diese Arbeit war ein längerer Prozess und dann für die Beteiligten sehr erfolgreich.

Übungen:

- Regulation von Yin Yang im ganzen Körper: **Der kleine himmliche Kreislauf.** (Aus Platzgründen in der Anlage)
- **Die Sonne im Meer versenken**

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Feld

> Ich sammle Chrysanthemen an der Osthecke. Schau still hinüber zu den Südbergen. Die Bergluft frischt zu Abenddämmerung, paarweise kehren Vögel heim ins Nest. In all diesen Dingen liegt tiefe Bedeutung. Will ich sie aussprechen, so schwinden mir die Worte. Gedicht des T´ao Ch´ien

Zu dieser Ganzheit gehört die Umwelt, das Feld wesentlich dazu. In der Gestalttheorie, basierend auf der Feldtheorie von Kurt Lewin, wurde als frühe Form der Systemtheorie dargelegt, dass man eine einzelne Person oder auch eine Organisation nie wirklich ohne die Betrachtung des Feldes, in dem sie sich bewegt, verstehen kann. So ist das Coaching eines Managers in einer 1:1 Situation nicht wirklich denkbar, ohne die Unternehmenskultur, die Spielregeln im Unternehmen oder die Führungskultur zu verstehen. Eine Organisation wiederum kann ich nur erfolgreich beraten, wenn ich ihre Geschichte, nationales Umfeld, Mitbewerber usw. kenne und mit einbeziehe. Die Ganzheit findet sich in doppelter und für die Arbeit bedeutsamer Weise wieder. Zum einen gibt es mannigfaltige Wechselbeziehungen zwischen Kunde und Feld, oft finden sich sogar Spiegelungsphänomene. Eines dieser Spiegelungsphänomene ist, dass sich die Mikrostruktur und Gegebenheit in der Makrowelt wiederfindet und man beide zum wechselseitigen Verständnis nutzen kann. Das Eins-sein von scheinbaren Gegensätzen zeigt sich für mich in erfolgreichen Beratungs- oder Unterstützungsstrategien gerade in sogenannten Change Prozessen: Um etwas aufzubauen, muß etwas zerstört werden. Um zu lernen, muss etwas entlernt werden, wie zum Beispiel alte Bilder, Muster und Gewohnheiten im Unternehmensalltag.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Diese Erkenntnisse der Ganzheiten sind Basis des Qi Gong. Bei J. Bölts (I S. 41) heißt es dazu:

> In der daoistischen Schule dienen die Übungen der Kultivierung des Lebens und der Bewahrung der Natur, wobei zur Erreichung dieser Ziele Körper, Geist und Seele als Einheit gesehen und gleichermaßen vervollkommnet werden. Naturbetrachtung und Qigong-Praxis sind für die Daoisten von gleichrangiger Bedeutung.

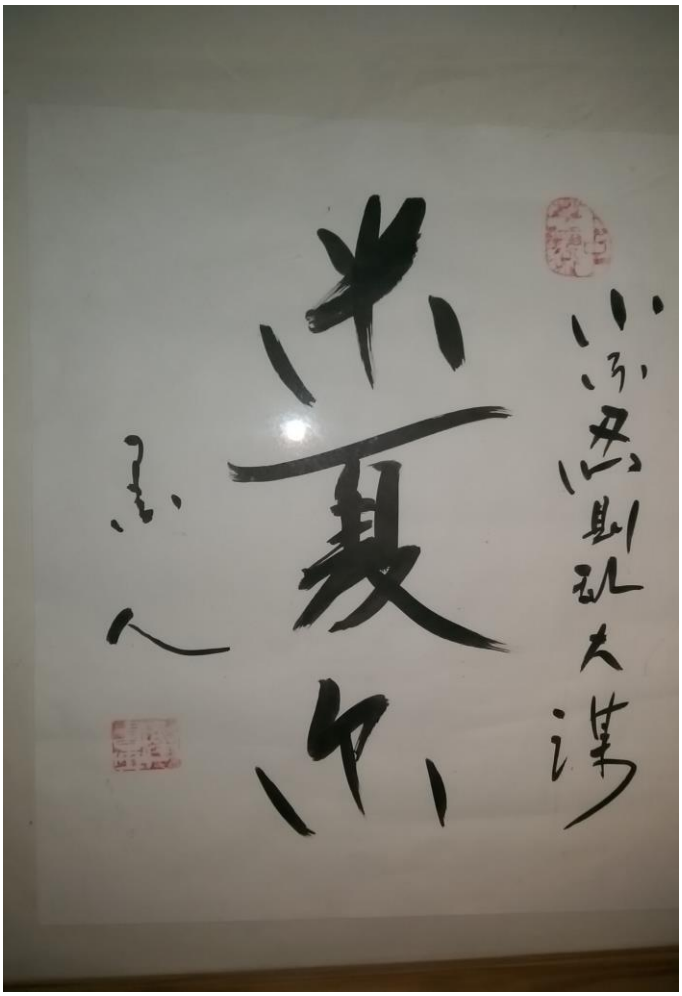
Übungen:

Die Bedeutung des (Um-)Feldes zeigt sich auch darin, dass es einen Unterschied macht, wo wir üben und zu welcher Tages- und Witterungszeit.

- **Frisches Qi von den Bäumen pflücken**
- **Einen Baum umarmen und sich mit seiner Energie verbinden**

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

4 Wahrnehmung – Alles ist schon da

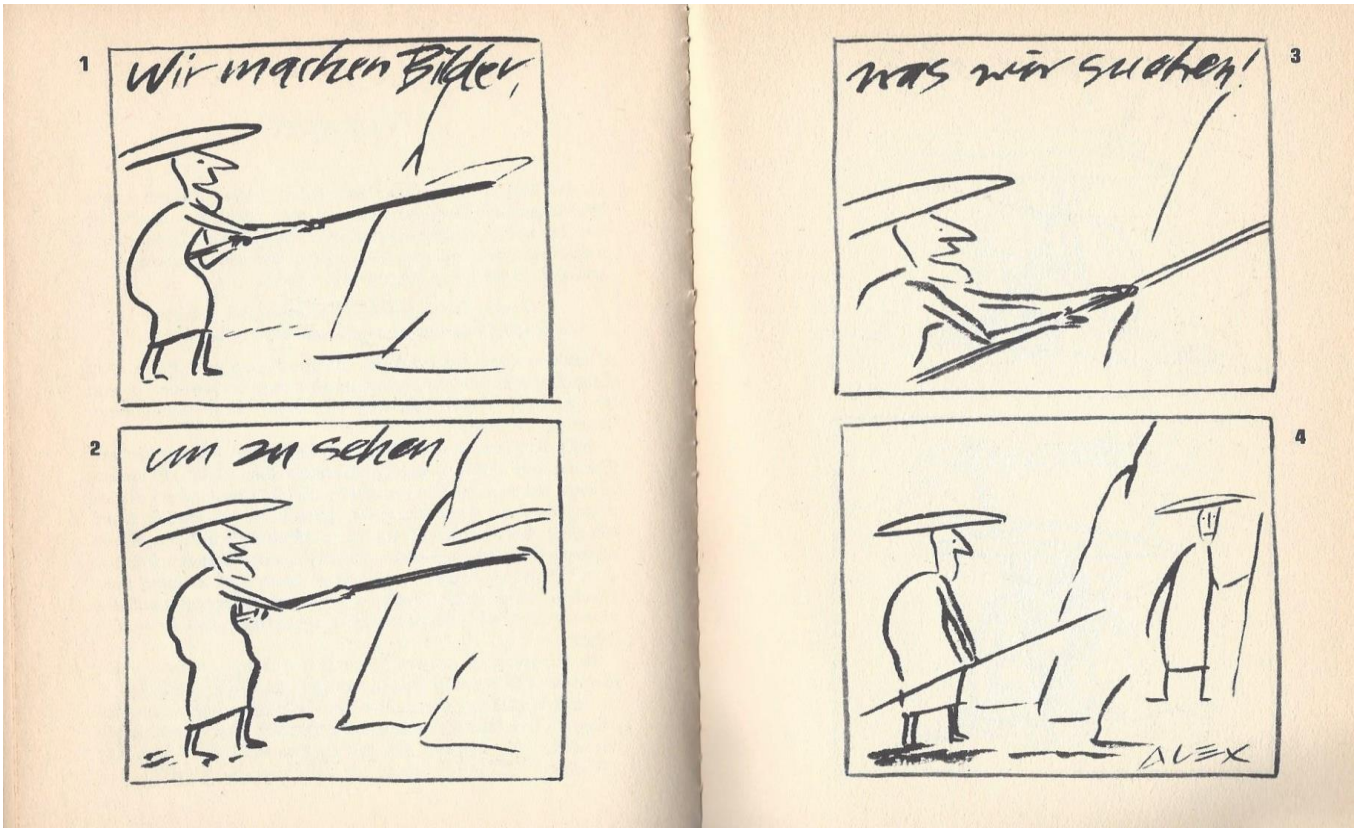


Wer das Kleine nicht achtet, wird Großes nicht schaffen

Wie sich aus dem Gestaltzyklus sehr schön ergibt, beginnt alles mit der **Wahr-Nehmung**. Um angemessen handeln zu können braucht es eine möglichst ganzheitliche, tabufreie und wertfreie Wahrnehmung der eigenen Person/Organisation und der Phänomene dieser Welt. Leider ist dieser entspannte Zustand der Wahrnehmung in fast kaum einer Organisation zu finden. Präsentationen für den Vorstand entsprechen oft eher einer Märchenstunde, Erfüllungsgrade werden nach oben korrigiert, Fehler vertuscht und die Sicht auf die Dinge ist politisch oder von den eigenen Zielvorgaben gefärbt.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Ein weiterer dramatischer Mangel wird deutlich, wenn wir uns den Gestaltzyklus noch einmal betrachten. Allzu oft finden wir eine sogenannte Reaktionsbildung, einen Aktionismus auf der Basis einer diffusen, unvollständigen oder musterhaften Wahrnehmung. Aufgrund dieses Impulses werden tradierte Handlungsprogramme abgespult (Kürzung des Fortbildungsetats bei wahrgenommener Verschlechterung der Zahlen). Es wird sich keine Zeit genommen, um genauer hinzuschauen und eine angemessene Figur zu bilden. Derjenige im Unternehmen, der dies tut wird als Überbringer der schlechten Botschaft gerne auch mal geköpft. Ein guter Kniff der Unternehmen ist dann oft, Berater zu engagieren, die für sie wahrnehmen und Dinge aussprechen. Da es aber zumeist Berater aus Beratungsfirmen sind, die selbst Menschen im Vorstand des zu beratenden Unternehmens haben kommt letztlich nur das heraus, was Pilger MU in der folgenden Zeichnung erlebt.



© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Im ZEN und in der Lehre des TAO wird immer wieder Wert darauf gelegt, die wertfreie Wahrnehmung der eigenen Person und der Welt zu schulen.

Eine Rose ist eine Rose ist eine Rose ist …

Der Rose oder dem Stein ist es egal, wie wir sie oder ihn bewerten. Dies kann nur gelingen, wenn das Ego des Betrachters in den Hintergrund tritt.

Die Übungen des Qi Gong sollen auch diese Qualität schulen. Es geht einerseits darum, die Wahrnehmung vom außen nach innen zu richten, sich zu fokussieren, sich zu entschleunigen und in den Zustand der Absichtslosigkeit (Egolosigkeit) und Wertungsfreiheit zu kommen.

Sehen, aber nicht hinsehen

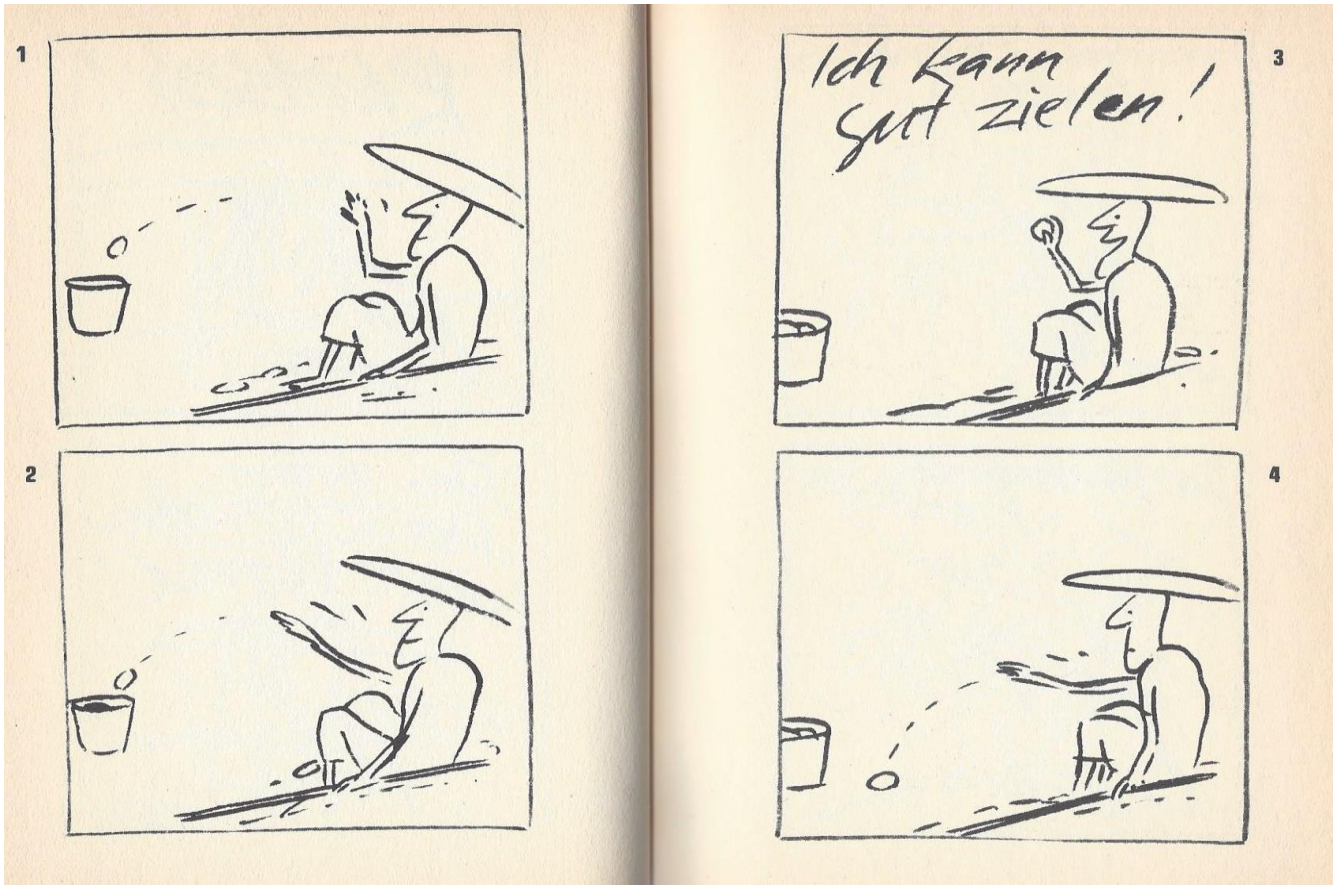
Hören, aber nicht hinhören

Riechen, aber nicht hinriechen

…

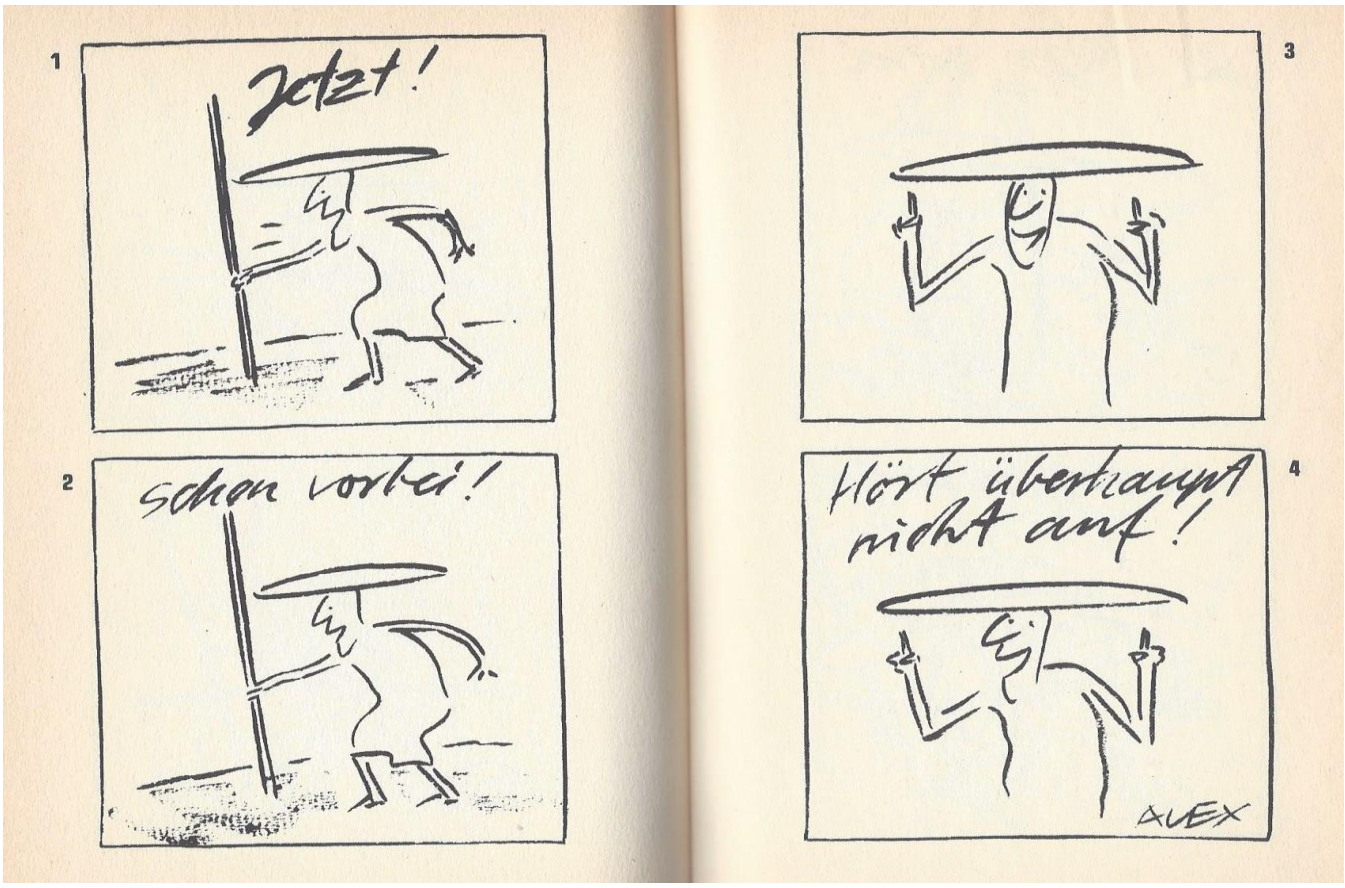
Indem wir uns auf eine Wahrnehmung (z.B. unsere Atmung) konzentrieren, ist es einfacher, die Gedanken, die immer Wertung und Muster beinhalten, kommen und auch wieder ziehen zu lassen. In der Gestalttheorie nennt sich das der Middlemodus. Auch dazu hat Pilger MU eine tiefe Erkenntnis.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer



Das Leben findet nie in der Vergangenheit statt, es findet auch nicht in der Zukunft statt, sondern einzig und alleine im **HIER und JETZT.** Dort anzukommen und zu bleiben ist reichlich schwer. Eine klassische Gestaltübung dazu fordert die Beteiligten auf, nur 90 Sekunden immer nur wahrzunehmen und zu sagen, was gerade in ihnen passiert. Diese Übung wird von vielen Teilnehmern als „Folter“ erlebt. Dabei ruhen im Hier und Jetzt alle Informationen, alle Ressourcen, die notwendig sind, eine Situation angemessen zu betrachten und zu beantworten. Dies ist für mich eine der tiefsten Erfahrungen aus dem Qi Gong. Die Dinge und Energien sind schon da, ich muss mich nicht besonders anstrengen mit Gewalt oder Kraft. Dadurch werden sie eher vertrieben. Es ist leichter als wir denken und damit auch schöner. Im Hier und Jetzt liegt genau das, was es braucht.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer



In einer alten chinesischen Geschichte sucht der Bauer seinen Ochsen im hohen Gras. Er betreibt die Suche mit viel Energie und läuft dabei immer wieder an seinem Ochsen vorbei, der direkt neben ihm weidet. Als er ihn dann gefunden hat, kann er den Ochsen reiten und kommt auf leichte Art nach Hause, wo er eigentlich schon immer war. In vielen Qi Gong Übungen kommt es darauf an, gerade so viel Energie und Kraft aufzuwenden, wie notwendig ist. Zu einem meiner Leitsätze ist geworden:

Die Hand ist die Fahne des Qi

Das eigene So-sein zu erkennen kann, genau wie in den Übungen des Qi Gong, nicht mit Gewalt herbei geholt werden. Es braucht lediglich die offene, wertfreie und absichtslose Wahrnehmung

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

dessen, was schon offensichtlich ist. Die Gestalttheorie sagt dazu, alles Leben findet an der Oberfläche statt. Der heute modische Begriff der Achtsamkeit ist dem Taoismus immanent und bedeutet die im Qi Gong geforderte Präsenz (chinesisch: Zhuanxin), eben mit Leib und Seele zu üben. Wahrnehmung bedeutet dabei, immer auf allen Ebenen offen zu sein, für das, was gerade da ist. Dies sind körperliche Sensationen, Empfindungen, energetische Prozesse und mentale Zustände. Ein Leitspruch der Gestalttheorie lautet dazu: „Wo die Energie ist geht es lang“. Da alle beschriebenen Punkte vernetzt sind, bedeutet das bei wertfreier Betrachtung auch: „Wo die Angst ist geht es lang“. Habe ich diese Erkenntnis verinnerlicht und kann in solcher Weise wahrnehmen, dann gibt es immer einen Weg, es ist immer offensichtlich, was zu tun und zu lassen ist, alles ist klar. Dies gilt für eine Person an sich, das gilt aber auch für die Arbeit mit Menschen und Organisationen. Sun Tsu schreibt dazu (IX S.43):

> Wenn Du Dich selbst und den Anderen kennst, dann ist der Sieg nicht in Gefahr; wenn Du Himmel und Erde kennst, dann ist der Sieg vollkommen.

Eine weitere sehr effektive Technik ist die der Visualisierung und Affirmation. Dort werden gewünschte Zustände als existent in die Gegenwart geholt und entfalten so ihre Wirkung. Wir stellen uns vor, dass sich die Energie im unteren Dantian sammelt. Wir stellen uns die Bewegung vor, bevor wir sie starten. Im Qi Gong wird diese Energiearbeit noch durch die schmuckvollen Bilder unterstützt. „Den Bogen spannen und …“, „Qi von den Bäumen pflücken“, „der Kranich“.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

In Organisationen geht es oft darum, die eigenen Prozesse zu optimieren und letztlich im globalen Markt überlebensfähig zu sein. Um dies tun zu können ist der unverstellte Blick auf die Fehler und ihre Ursachen essentiell. Interessanterweise hat sich in Japan mit seiner Zen-Tradition zuerst der Ansatz des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) entwickelt, wo in KVP-Teams die aufgetretenen Fehler ohne Rücksicht auf Hierarchie oder andere Faktoren analysiert und auf Verbesserungspotential hin analysiert werden. Kunden in der Wirtschaft sind oft sehr einseitig darauf geprägt, Handlungsprogramme als wertig zu erachten, auch seitens der Berater, die sie sich suchen. In meiner Arbeit geht es also zunächst darum eine gemeinsame Figur dazu zu schaffen, dass der Ansatz, der aus den Taoistischen Erkenntnissen folgt, zielführend ist. Dann geht es darum die Wahrnehmung diesbezüglich zu schulen, was die Fragestellung und die tatsächlichen Baustellen sind. Es geht darum Wertfreiheit und einen vorbehaltlosen Blick auf das Hier und Jetzt sowie auf die vorhandenen Ressourcen zu etablieren. Es geht auch ganz speziell darum, die vorhandenen Energien nutzen zu lernen. Sie sind alle offensichtlich, doch werden sie selten gesehen oder gewertschätzt, so als ob Goldnuggets auf der Straße liegen und keiner sie aufhebt. Im nächsten Kapitel werde ich darauf näher eingehen, welche energetischen und thematischen Schätze zum Beispiel im Widerstand schlummern. Es bedeutet oft viel Motivations- und Überzeugungsarbeit, für Entschleunigung zu werben, sich Zeit zu nehmen: Wahrzunehmen. Nicht sofort mit Handlungsprogrammen und Aktionen zu reagieren und sich damit quasi zum Opfer zu machen ist oftmals ungewohnt, muss ausgehalten werden, damit die Früchte geerntet werden können.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Wie Lenin so schön sagte: „Wer aus seiner Geschichte nicht lernt, ist dazu verdammt sie zu widerholen“. Schließlich geht es noch darum, mit Hilfe von Bildern und Affirmationen die Energien auf eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung zu lenken. Der Rest, die Aktion, kommt dann, wie von alleine. Die Handlung ist die Fahne der Phänomene und Energie. Interessant und brisant wird das Eingreifen erst wieder nach dem Entwicklungsschritt der Veränderung in Gestaltzyklus, dann, wenn Klienten und Organisationen fast immer der Meinung sind, die Arbeit erledigt zu haben. Doch es fehlt etwas Entscheidendes: die Integration. Darauf werde ich in Kapitel 7 näher eingehen.

Übungen:

- **Qi Gong Atmung:** Einatmung in den Bauch, dabei dehnt er sich nach vorne aus, die Zunge an den Gaumen hinter den Schneidezähnen drücken und die Zehen nach oben ziehen. Ausatmen loslassen. Mit der Wahrnehmung ganz beim Atem bleiben.
- **Den Geist beruhigen und im Moment ankommen.** Schulterbreit stehen in der Ausgangsstellung. Mit der Einatmung werden die Arme vor dem Körper ausgestreckt bis auf Schulterhöhe gehoben. Die Hände hängen locker. Ausatmend zurück in die Grundhaltung.
- **Qi schöpfen.** Grundhaltung. Füße parallel. Gewicht auf das rechte Bein und linkes Bein leeren. Einatmend einen Schritt nach links, dabei die Hände mit den Handflächen nach oben und Fingerspitzen zueinander vor dem Körper nach oben bis auf Brusthöhe steigen lassen. Ausatmend sinken in den

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

- Reitersitz und die Arme links und rechts neben dem Körper nach unten führen. Die Hände sind dabei mit 90° nach vorne abgewinkelt, die Handflächen zeigen nach unten. Drei Mal durchführen und dann zur Mitte in die Ausgangsstellung. Dann drei Mal nach rechts. Zu beiden Seiten mindestens fünf Mal.

5 Energie

MIT DER ENERGIE GEHEN – DONT PUSH THE RIVER

Wie erschöpfen sich Kräfte und Ressourcen, was bringt Disharmonie in Abläufe und wodurch wird Eleganz und Virtuosität verhindert?

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Indem die den Dingen innewohnenden Kräfte nicht genutzt werden. Dies bedeutet, nicht nur die Energie der vordergründig schönen und guten Geschehnisse zu nutzen, sondern gerade auch die Energien von unangenehmen Phänomenen, wie zum Beispiel Widerstand. Es ist dabei kein Trick, sondern die Frage der inneren Haltung. In jedem Widerstand stecken eine unglaubliche Energie und ein Schatz, den es zu heben („nutzen“) gilt. Diese Erkenntnis kann in Organisationen von elementarer Bedeutung sein. Im Management herrscht oft, wenn etwas besonders wichtig ist, die Meinung vor, dass besonders viel offensichtliche Energie schnell investiert und Hindernisse bekämpft werden müssen. Mitarbeiter, die Bedenken oder Widerspruch haben werden aussortiert, dabei ist ihre Energie oft lebensnotwendig, um in Balance zu bleiben. Der Betriebsrat wird bekämpft, dabei bündelt sich meiner Erfahrung nach dort oft viel unternehmerisches Wissen und Werte, da man langfristiger und ganzheitlicher denkt, als im auf kurzfristige und persönliche Erfolge hin orientierten Top Management. Teure Berater werden engagiert, statt den Kunden mit ihren Beschwerden und Ideen zuzuhören. Welche Phänomene auch immer vorhanden sind, sie sind für den eigenen Weg und das Ziel nutzbar.

Auf der organisationalen und der persönlichen Ebene geht die Gestalttheorie und -therapie sogar noch einen Schritt weiter. Das was normalerweise als Krankheit bezeichnet wird, wird dort als wertvolle Information und damit - im tieferen Sinne - Ausdruck von Gesundheit gesehen und genutzt. Die Krankheit (das Magengeschwür, die Personalfluktuation oder unzufriedene Kunden) ist der Versuch des Körpers oder der Organisation, einen tiefer liegenden ungesunden Missstand deutlich zu machen.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Wichtig dafür ist nur, dass diese Energie erkannt, angenommen und ernst genommen wird. Dann lässt sich mit ihrer Hilfe der eigentliche Missstand leicht bearbeiten. Auch hier gilt die Grundhaltung: Es gibt keine schlechten Gefühle oder Energien, sondern nur einen schlechten Umgang damit. In höchstem Maße effektiv und gleichzeitig verantwortlich für eine positive, wachstumsfördernde Kultur ist der Umgang mit Widerstand in der oben beschriebenen Weise. Die im Widerstand gebundenen Energien sind immens und müssen nur gehoben werden. Gehen wir gegen den Widerstand an, kostet es Unmengen an Energie und führt dazu, dass sich der Widerstand verstärkt. Der TAOistische Weg im Umgang mit Widerstand, wie mit allen Energien:

- Wahrnehmen und spüren
- Wertfrei annehmen
- Die vorhandene Energie begreifen
- Mit der Energie gehen
- Die Energie in eine Form bringen und
- Das eigene Ziel verfolgen

Wo die Energie ist geht es lang ist eben einer der zentralen Leitsätze der Gestalttheorie.

Dies zu erfahren und zu trainieren ist durch das Praktizieren von Qi Gong besonders gut und erfüllend möglich. Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben basieren die Qi Gong Übungen auf der Wechselwirkung, Energie zu spüren und mit ihr zu gehen und Energie zu erschaffen und zum freien Fließen zu bringen durch mentale und körperliche Ausrichtung.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Übungen:

- **Vorübung:** In der Grundhaltung stehen. Das Zentrum leicht nach links verlagern und sich leicht nach links drehen. Die rechte Hand locker in Höhe des Dantian halten. Schulter, Arm und Ellenbogen sind entspannt. Die Hand dreht sich leicht einfach mit. Dann in die andere Richtung. Mehrere Male. Schließlich beide Richtungen mit der linken Hand.
- **Laogong öffnen.** Dabei lässt sich sehr schön das absichtslose schauen üben und die fließende Energie spüren.
- **Den Stein mit etwas Kraft heben.** Für mich die entscheidende Übung, den Unterschied zwischen willentlicher Anstrengung und den Fluss der Energie nutzender Durchführung der Übung.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

6 Umgang mit Emotionen

Es wird leider immer noch für professionell gehalten, seine Gefühle und Emotionalität von der Führungsarbeit zu trennen. Die Folge ist, dass eine Führungskraft nur in einem bestimmten Teil ihrer Arbeit, der fachlichen Führung, wirklich kompetent auftreten kann. Die Bereiche der Zusammenarbeit, die Vorbild, Authentizität, Fürsorge, persönliche Stabilität und Neutralität im Sinne von Unbeeinflussbarkeit bedürfen, sind unterentwickelt oder zum Teil gar nicht vorhanden. (Siehe Grafik S. 20) Ironischerweise ist der fachliche Anteil im Prinzip eigentlich selten Führungsaufgabe, denn dafür gibt es ja die Fachspezialisten und Umsetzer im Team. Ein „kompletter“ Mensch, der in der Lage ist, Empathie für sich und die Anderen zu empfinden ist das Ziel eines wirklich professionellen Führens. Dies trifft – aus meiner Erfahrung – nicht nur für Männer in Führungspositionen zu, sondern in besonderem Maß auch für Frauen, da sie dem Anpassungsdruck hinsichtlich der herrschenden sachorientierten Kultur verstärkt ausgesetzt sind. Es besteht auch kein wesentlicher Unterschied zwischen Management in technischen Unternehmen, Dienstleistern, Tendenzbetrieben oder Behörden. Leider habe ich es schon mehrfach erleben müssen, dass Manager, die gerade diese Fähigkeiten der Empathie und der Bescheidenheit haben, nicht für eine Ernennung in das Top Management vorgeschlagen wurden und ihnen ihre Qualitäten sogar vorgeworfen wurden.

In Bezug auf Emotionen ist das TAO: „Eine Rose ist eine Rose ist eine Rose ist … „ besonders wertvoll. Alle Gefühle, wie auch alles Sein an sich, sind in sich richtig. Es gibt allerdings eine wesentliche

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Ergänzung: Hüte Dich vor den Extremen (siehe auch das Gedicht S.19). Wut ist ok, das Extrem ist der Hass und Zerstörung. Liebe ist ok, das Extrem ist das Besitzen wollen. Konkurrenz ist ok, das Extrem ist Neid.

Die Gestalt und Qi Gong Arbeit bedeutet Heilung, das wieder ganz werden, die Integration. Dazu muss der Übende die wertfreie Wahrnehmungsfähigkeit erlangen und das, was **da** ist – eben auch die Emotionen – annehmen lernen. Dies bedeutet immer einen Prozess des Entdeckens, der Auseinandersetzung, des Normalisierens, des Experimentierens und schließlich der Reintegration. Denn geboren werden wir zunächst ohne diese Deformationen, die im Laufe der sogenannten Sozialisation „erworben" werden. Wenn wir nach dem Modell des Gestaltzyklus in der Figur der Abwertung verharren, dann kann Heilung nicht gelingen. Entscheidender Ansatzpunkt auf dem Weg ist es also, in diesen Modus der Entspannung, der Leichtigkeit, ja des Lächelns sich selbst und dem Leben gegenüber zu kommen. Wenn wir diese Qualität erreichen wollen, dann muss ihn der Weg des Übens schon enthalten. Mit Qi Gong ist das in Leichtigkeit möglich. Analog gilt dies für den therapeutischen oder beraterischen Prozess. In meiner Arbeit in Organisationen ist es für mich daher von besonderer Bedeutung, dass ich gemeinsam mit den Beteiligten, eine wertschätzende und im tieferen Sinne lockere Atmosphäre erschaffe. Dies stellt hohe Anforderungen an den Berater oder Mediator, da er selbst, um dies sicherstellen zu können, angst- und tabufrei bezüglich Emotionen sein muss. Dies ist ein Hauptgrund, weshalb die Ausbildung für Coaches, Berater und Mediatoren so lange dauern muss. Wir können Menschen nur soweit begleiten, wie wir selbst gegangen sind … außen wie innen.

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Übungen:

- **Den Bogen spannen.**
- **Mit der Faust stoßen.**
- **Der Tiger greift seine Beute.**

Diese Übungen haben die Qualität, dass sie, neben der Aktivierung der Leitbahnen und Organfunktionssysteme, eine Energie, die in der Person blockiert ist, ihren Weg nach außen zeigt, dorthin, wo sie hingehört.

- aus dem **Herz Qi Gong** und eine abgewandelte Übung aus dem **gesundheitsschützenden Qi Gong:**

1. Teil: Füße stehen parallel, die Arme gehen nach vorne auf Brusthöhe, die Handinnenfläche zeigt zum Himmel, der kleine Finger wird abgespreizt. Dabei einatmen. Ausatmend legt sich zunächst die linke Hand mit dem Ballen auf den Punkt Shanzong und die rechte darüber, es wird durch die Hände Druck ausgeübt. Einatmend greift die rechte Hand mit Daumen und Mittelfinger um den Puls der linken Hand und übt massierenden Druck auf die beiden Punkte an der Unterseite des Pulses aus. So bewegen sich beide Arme über den Kopf, die Augen folgen, Mittel und Ringfinger der linken Hand werden nach unten gespreizt und zeigen auf das dritte Auge. Ausatmend löst sich die rechte Hand und beide Arme werden seitlich nach unten geführt. Danach wird die gleiche Übung mit der anderen Seite ausgeführt.
2. Teil: Einatmend Arme auf Brusthöhe seitlich ausstrecken. Verwringen, sodass die Handflächen nach hinten zeigen. Ausatmend auflösen, die linke Hand wird mit dem Handballen

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

auf das untere Dantian gelegt und mit der Rechten leicht Druck ausgeübt, dabei beugt man sich über die Hüften abknickend nach vorne. Wiederholen mit dem anderen Handballen auf dem Dantian.

3. Teil: Einatmend. Drehung nach links um das Zentrum. Die Arme schwingen nach oben und werden auf Schulterhöhe ausgestreckt, die Handflächen nach hinten. Ausatmend zurück zur Mitte drehen, die Arme hinter dem Kopf zusammenführen, den Fengfu Punkt drücken und die Ohren abdecken. Einatmend die Arme nach oben über den Kopf, die Handflächen nach oben, die Fingerspitzen begegnen sich, der Blick zu den Händen. Ausatmend seitlich nach unten führen.

7 Handlung

„Eine Sau nach der nächsten wird durch´s Dorf getrieben."

Beteiligte und vor allem Betroffene können es nicht mehr hören, wenn schon wieder der nächste Prozess geplant wird. Jeder dieser Prozesse hat einen klangvollen Namen, wie z.B. „Fit für die Zukunft", „Abteilung XYZ 2020", „Konzernleitlinien", „Einführung ZVG", usw. Was diese Programme oft leider gemeinsam haben ist, dass sie mit großem Aufwand entwickelt, gestartet und implementiert werden mit einer entsprechend großen Liste an Maßnahmenplänen. Leider

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

werden sie aber nicht zu Ende geführt. Nach einiger Zeit aber, je nach aktueller Situation, oder wenn ein neuer Topmanager kommt, wird das nächste Programm gestartet. Das Alte wird dann vergessen (nach 2 Jahren kann sich oft schon keiner mehr daran erinnern) oder als beendet erklärt. Die mit viel Ressourcen geschaffenen Grundlagen werden nicht genutzt, um daraus erwachsende Früchte zu ernten und dauerhaften Nutzen zu ziehen (das wäre die viel zitierte Nachhaltigkeit). Es kann so kein Wachstum und dauerhaftes Lernen entstehen. Die Betroffenen sind frustriert und demotiviert. Es herrscht Aktionismus. Aktion ist in vielen Organisationen ein Wert an sich, nach der inneren Nahrhaftigkeit wird nicht gefragt. Oft werden mindestens zwei notwendige Prozessschritte übersprungen und weitere im Nachgang der Handlung vernachlässigt oder abgewertet. Für mich ist das eines der traurigsten und auch ärgerlichsten, da hartnäckigsten Phänomene in der Arbeit mit Organisationen wie in der Arbeit mit Coaching Kunden.

Das TAO bedeutet hier die Erkenntnis, dass, solange eine Sache, Erlebnis, Erfahrung, Phänomen nicht abgeschlossen und integriert ist, Anhaftungen bleiben, die den Energie- und Handlungsfluss behindern. Diese Anhaftungen entfalten ihre eigene Logik und Dynamik und blockieren die optimale (nicht im Sinne von Perfektionismus, denn dies ist an sich schon wieder eine Anhaftung) Lebens oder Unternehmensgestaltung.

In der Gestalttheorie wird klar (und leider in der Praxis sehr oft bestätigt), dass eine Handlung oder Maßnahme, die zu einer Veränderung führt keine Bedeutung hat, solange sie nicht integriert worden ist. Erst dann wird sie Teil der sich durch und durch

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

bewussten Person oder Organisation und braucht keine Mühe mehr in der Aneignung, wohl aber im täglichen und nachhaltigen Umsetzen.

Mit den Qi Gong Übungen wird gelernt: Bewegungen entstehen aus der Mitte und werden zu Ende geführt, dann kommt die nächste Bewegung. Nach dem durch die Übungen Qi erschaffen wurde und frei zum Fließen gebracht wurde, wird es gesammelt und bewahrt. So entsteht Zufriedenheit und Harmonie.

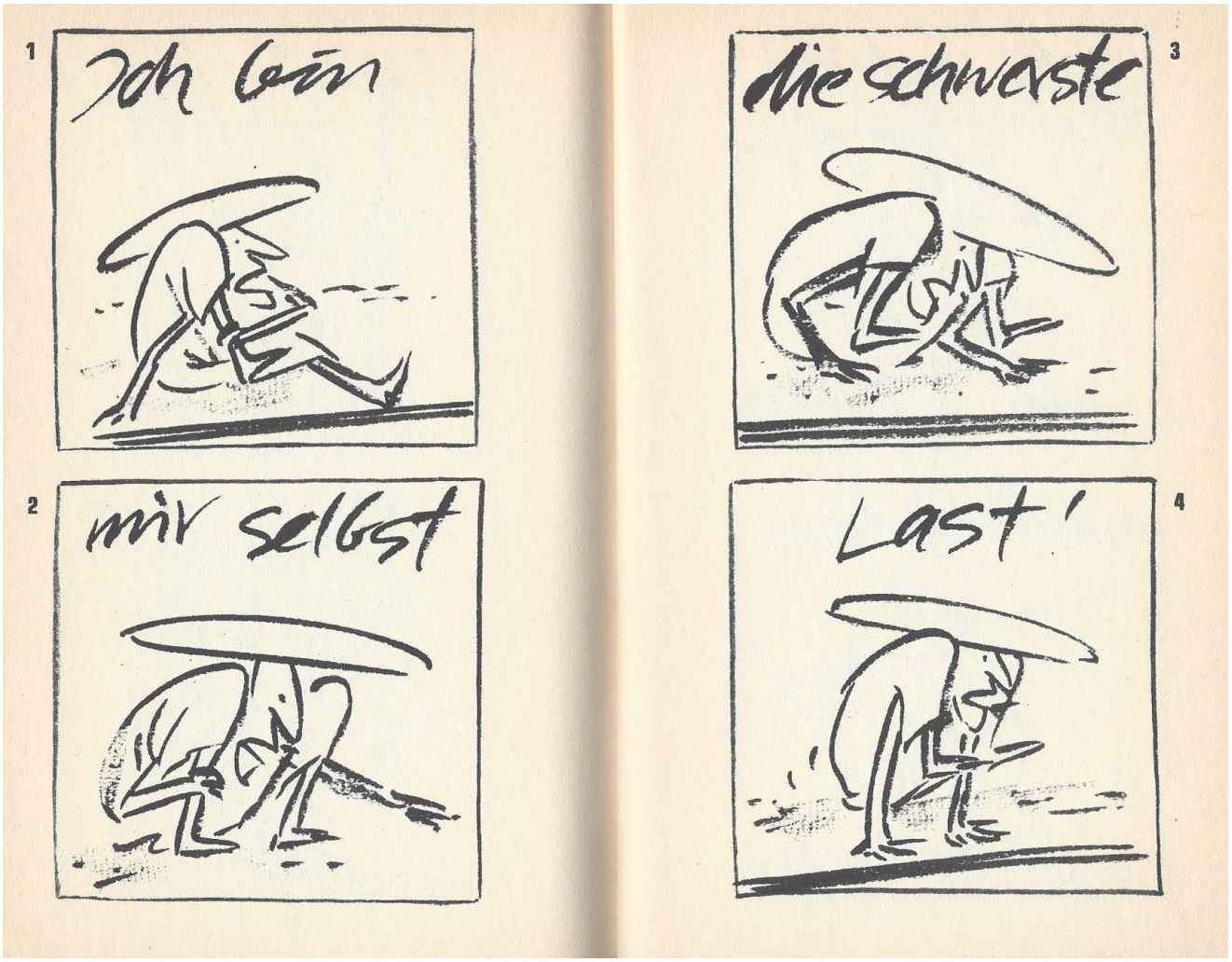
Besonders geeignet und erfahrungsintensiv für diesen Lernschritt ist die Übung: Qi schöpfen oder Das Qi wecken.

Übung:

- In jeder Übung darauf hinweisen, dass jede Bewegung zu Ende geführt wird, bevor die nächste beginnt.
- **Abschließende Übungen**
- **Das Qi sammeln**

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Fazit und abschließende Bemerkungen



© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer

Literatur

I	Gesund durch Qigong
Johann Bölts	Freiburg, Herder/Aria, 2012
II	Qi-Übungen zur Pflege des Lebens
Belschner, Bölts, Zhang	Oldenburg, bis, 1996
IV	Der Ochse und sein Hirte
Daizohkutsu R. Ohtsu	Pfullingen, Neske Verlag, 1985
V	Die Weisheit Asiens
Michael Günther	München, Diederichs Gelbe Reihe, 1999
VI	Die zensationellen Abenteuer des Pilger Mu
Alex Ignatius	Haldenwang, Edition Schangrila, 1986
VII	Tao te king
LAOTSE	München, Diederichs Gelbe Reihe, 1988
VIII	Die torlose Schranke, Koan Sammlung
Mumonkan	München, Kösel, 1989
IX	Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft
Sun Tsu	Freiburg, Bauer, 2000
X	Hrsg. von Hellmut Wilhelm
I GING	Köln, Diederichs Verlag, 1956

© 6-2016 Dipl. Psych. Michael Kramer