

März 2022

---

---

# FACILITATING MAGAZINE

---

---

INFORMATIONEN AUS DER WELT DES FACILITATING

## Compassion

**Warum Mitgefühl für Facilitator:innen  
richtungsweisend ist**

# Bitte nenn mich bei meinem wahren Namen

*Bitte nenn mich bei meinen wahren Namen.*

*Sag nicht, dass ich morgen scheide – denn ich bin noch gar nicht ganz da.*

*Schau: Jede Sekunde komme ich an, um zu werden die Knospe am Frühlingszweig, ein kleiner Vogel mit Flügeln, die noch nicht tragen, im neuen Nest lern ich gerade erst singen, eine Raupe im Herzen der Blume und ein Juwel, verborgen im Stein.*

*Ich komme gerade erst an, um zu lachen und zu weinen, mich zu fürchten und zu hoffen. Der Schlag meines Herzens ist die Geburt und der Tod von allem, was lebt.*

*Ich bin die Eintagsfliege, die vielgestaltig schillert auf der Oberfläche des Flusses. Bin auch der Vogel, der gerade noch rechtzeitig kommt, die Fliege zu schnappen.*

*Ich bin der Frosch, der ganz zufrieden im klaren Wasser des Teichs hin- und herschwimmt, und bin die Schlange, die geräuschlos sich nähernd vom Froschfrass lebt.*

*Ich bin das Kind aus Uganda, nur Haut und Knochen mit Beinen so dünn wie Stöcke aus Bambus und ich bin der Kaufmann, der tödliche Waffen nach Uganda verkauft.*

*Ich bin das zwölfjährige Mädchen, Flüchtling in einem kleinen Boot, das sich in den Ozean wirft, nachdem es von einem Seepiraten vergewaltigt wurde. Und ich bin der Pirat, mein Herz ist noch nicht fähig, zu sehen und zu lieben.*

*Ich bin ein Mitglied des Politbüros mit reichlich Macht in meinen Händen, und ich bin der Mann, der seine «Blutschuld» an sein Volks zu zahlen hat, langsam sterbend in einem Arbeitslager.*

*Meine Freude ist wie der Frühling, so warm, dass sie die Blumen in allen Lebensformen erblühen lässt.*

*Mein Schmerz ist wie ein Fluss von Tränen, so voll, dass er die vier Meere füllt.*

*Bitte nenne mich bei meinen wahren Namen, damit ich all meine Schreie und mein Lachen zur selben Zeit hören kann, damit ich sehen kann, dass meine Freude und mein Schmerz eins sind.*

*Bitte, nenne mich bei meinen wahren Namen, damit ich aufwachen kann, und das Tor meines Herzens offen bleiben kann.*

*Das Tor des Mitgefühls.*

Thich Nhat Hanh

Übersetzung: Martin Bonensteffen / <https://actipraxis.de/gedichte-geschichten-und-co>

# Editorial

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

Vor Ihnen liegt sie, die allererste Ausgabe unseres brandneuen *Facilitating Magazine*!

Das *Facilitating Magazine* löst die bisher wöchentlichen Newsletter von *Kreative Lösungswege* ab und wird dafür drei- bis viermal jährlich zum Download auf unserer Webseite bereitstehen. Das *Facilitating Magazine* entsteht in Zusammenarbeit mit der *School of Transformation* in Berlin. Sie finden hier Texte, Interviews und Übungen, die sich vertieft mit Themen des *Facilitating* und der Theorie U auseinandersetzen.

Wir beginnen das Jahr mit der dringend nötigen *Compassion*, dem Mitgefühl für uns selber und für unsere Mitmenschen. Die letzten zwei Jahre haben uns auf besondere Weise daran erinnert, wie wichtig Solidarität und ein Verständnis für die Sorgen, Ängste und Hoffnungen anderer sind.



Nur indem wir versuchen, einander zu verstehen, können wir auch eine Veränderung herbeiführen.

Neue Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass sich Mitgefühl positiv auf unsere körperliche und geistige Gesundheit auswirkt. Aber wie wenden wir *Compassion* sinnvoll in der Unternehmensführung an?

Genau dieser Frage gehen wir auf den folgenden Seiten nach! Mit der zentralen Bewusstseinsarbeit machen wir uns auf die Suche nach unserem inneren Kind. Wir untersuchen die Führungsmethoden von Fussballtrainer Jürgen Klopp und haben Übungen für Sie bereit. *Facilitating* muss schliesslich nicht bis zum nächsten Training warten! Wir hoffen, Ihnen gefällt das *Facilitating Magazine* ebenso sehr wie uns, und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

*Ihre Barbara Backhaus*

Inhaberin *Kreative Lösungswege* und Facilitatorin

## Inhaltsverzeichnis

Freundliche Führung	S. 4
Polyvagaltheorie	S. 5
Grundübung	S. 6
Halber Salamander	S. 7
Compassion	S. 9
Bewusstseinsarbeit	S. 11
Der Klopp-Moment	S. 13
Tacheles mit Barbara Backhaus	S. 15
Hinweise & Termine	S. 17
Impressum	S. 19

### Sie wollen einen Gastbeitrag für das *Facilitating Magazine* schreiben?

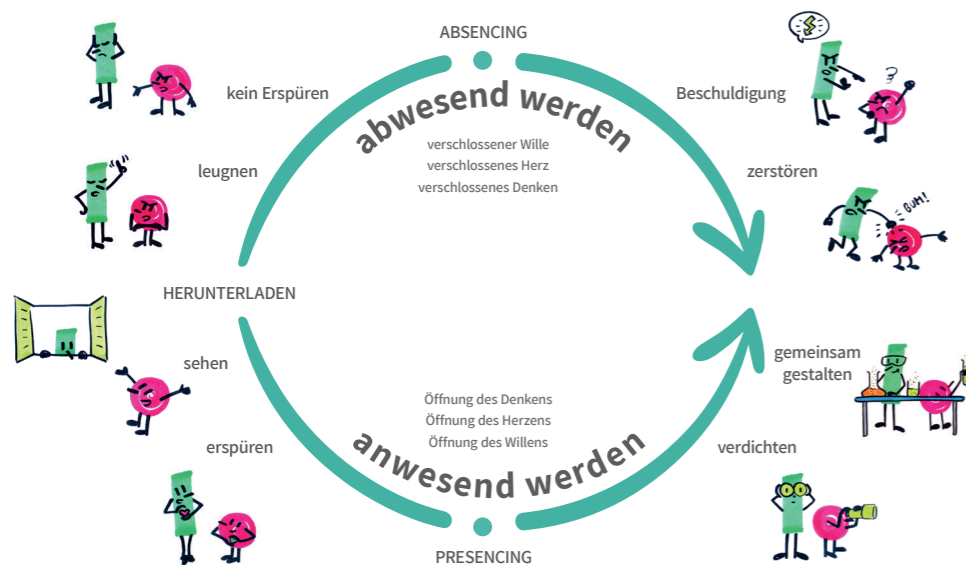
Schreiben Sie uns an:  
info@  
kreativeloesungswege.ch

Wir freuen uns über Ihre Vorschläge, Anregungen und Fragen!

# Freundliche Führung

Wenn wir unseren Gefühlen möglichst wertfrei begegnen, stärkt das unser Fürsorgesystem. Diese (Selbst-)Fürsorge ist die Grundlage, um in Kontakt mit dem Hier und Jetzt zu treten, denn: «Ohne Sensing kein Presencing!»

Barbara Backhaus



Rainer Pervözt zeigt in seinem Artikel über Bewusstseinsarbeit auf, dass sich gelernte Verhaltensmuster aus unserer Kindheit im Erwachsenenalter als Hindernisse erweisen können, weil sie den Kontakt zu uns selber unterbrechen. Die Folgen dieses Kontaktunterbruchs sind nicht nur für Sie und Ihr Unternehmen anstrengend, sondern ziehen auch auf einer gesellschaftlichen Ebene schwerwiegende Folgen nach sich: Klimawandel, Krieg sowie die steigende Zahl an diagnostizierten Depressionen sind nur ein paar Beispiele.

Aber das Ermutigende: Indem wir einen freundlicheren Umgang mit unseren Gefühlen wagen, können wir diesem Dunkel entgegenwirken!

«Ohne Sensing kein Presencing.» So lautet ein Motto meiner Kollegin Renate Franke von der *School of Facilitating*. Sensing bedeutet, Gefühle wahrzunehmen und zuzulassen. Denn Gefühle bleiben nur so lange, wie wir an ihnen festhalten. Neues entsteht, indem wir uns von unseren Altlasten befreien. Dazu gehören Ängste, aber auch Perfektionismus und Ehrgeiz. Gefühlsarbeit gehört in diesem Sinne in jedes Transformationsvorhaben.

Was kann ich als Führungsperson also konkret tun, um Mitgefühl am Arbeitsplatz mehr Raum zu geben? Hier ist «Freundlichkeit» der Schlüsselbegriff.

Freundlichkeit erst einmal Ihnen selbst gegenüber: Schimpfen Sie sich nicht, wenn die Waage ein Kilo mehr anzeigt oder Sie es nicht geschafft haben, eine Aufgabe fristgerecht zu erledigen. Indem Sie freundlich und verständnisvoll zu sich selbst sind, werden Sie automatisch auch freundlicher zu Ihren Mitmenschen sein.

Lächeln Sie! Das ist ein scheinbar banaler Trick, aktiviert aber Ihr Fürsorgesystem und regt die Oxytocin-Ausschüttung an. Dieses Hormon ist unter anderem für Vertrauen und Bindung verantwortlich. Viel lächeln lohnt sich also auch ausserhalb des Arbeitsplatzes!

## Was ist diese Theorie U überhaupt?

Gut, dass Sie fragen! Unter folgendem Link finden Sie eine interaktive Einführung in alle Fragen rund um die Theorie U: <https://bit.ly/34kxRPx>

Mehr zum «Raum des AbwesendWerdens»: <https://bit.ly/3HRso08>

# Polyvagaltheorie

Lange galten das sympathische und das parasympathische Nervensystem als Gegenspieler. Die Forschungsarbeiten von Stephen Porges zeigen jedoch, dass durch die komplexe Zusammensetzung des Nervus Vagus eine wichtige Balance entsteht.

Barbara Backhaus

Unser autonomes Nervensystem besteht aus zwei Teilen, dem sympathischen Nervensystem (SNS) und dem parasympathischen Nervensystem (PSNS). Hauptstrang des PSNS ist der Nervus Vagus. Der Vagus gliedert sich in einen dorsalen und ventralen Teil. Der dorsale (oder hintere) Vagus reicht bis in die Eingeweide, während der ventrale (oder vordere) Vagus Funktionen in Gehirn, Gesicht und Herz übernimmt.

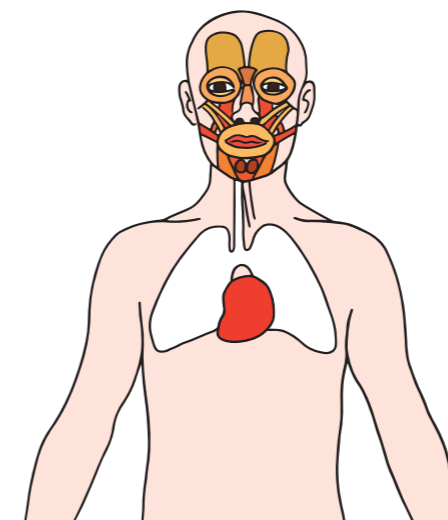
Bei Stress reagieren diese Systeme nach einer festgelegten Reihenfolge, der polyvagalen Leiter: Bei zunehmender Anspannung bewegen wir uns von ruhig und zugewandt (ventraler Vagus) über Flucht und Kampf (SNS) hin zu Zusammenbruch und Dissoziation (dorsaler Vagus).

Der ventrale Vagus ist also unser soziales Nerven- oder Beziehungssystem. Geht es ihm gut, sind wir entspannt, atmen tief in den Bauch und erkennen Anzeichen von Problemen, ohne in Panik zu geraten. Grundsätzlich ist dieser Teil des Vagus ein «sozialer Typ», der gern unter Leuten ist.

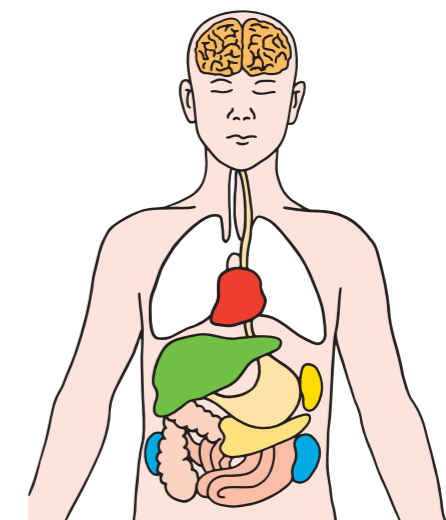
Mit einfachen Übungen können wir den ventralen Vagus unterstützen. Diese Übungen helfen uns, in stressigen Situationen wieder zur Ruhe zu kommen und unser Energielevel auszubalancieren.

## Ein kleiner Selbsttest, bevor Sie loslegen:

Beurteilen Sie Ihre Bewegungsfreiheit von Kopf und Hals. Drehen Sie Ihren Kopf dazu so weit nach rechts, wie es bequem möglich ist. Kommen Sie zur Mitte zurück, pausieren Sie kurz und drehen Sie ihn weiter nach links. Wie weit können Sie ihn zu jeder Seite drehen? Spüren Sie Schmerzen oder Steifheit? Wiederholen Sie diese Bewegungen, wenn Sie die Übung abgeschlossen haben: Hat sich der Bewegungsradius vergrössert? Wenn Sie vor der Übung Schmerzen beim Drehen des Kopfes hatten: Sind diese danach schwächer geworden?

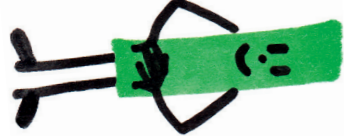


Ventraler Vagus

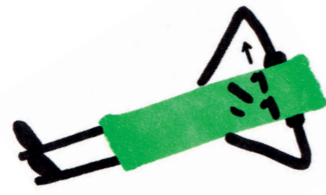


Dorsaler Vagus

## Grundübung

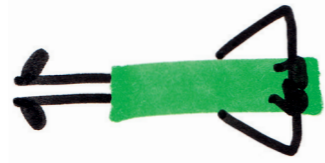


Liegen Sie sich bequem auf den Rücken und verschränken Sie die Finger.

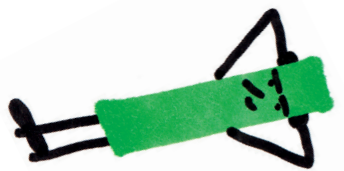


Ohne den Kopf zu bewegen, blicken Sie nach rechts. Wichtig: Nicht den Kopf, nur die Augen bewegen. Halten Sie den Blick nach rechts gerichtet.

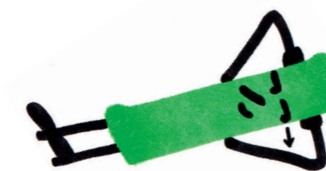
Nach ca. 30 bis 60 Sekunden werden Sie automatisch schlucken, gähnen oder seufzen. Das ist ein Zeichen dafür, dass sich Ihr autonomes Nervensystem entspannt.



Legen Sie die Hände unter den Hinterkopf. Sie sollten die Härte des Schädels mit den Fingern und die Knochen Ihrer Finger am Hinterkopf spüren. Wenn Sie eine steife Schulter haben und nicht beide Hände zum Hinterkopf führen können, reicht auch eine Hand. Finger und Handfläche sollten dann aber quer über dem ganzen Hinterkopf liegen.



Führen Sie den Blick wieder zur Mitte und schauen Sie geradeaus.



Bewegen Sie die Augen nach links. Halten sie den Blick nach links gerichtet, bis Sie seufzen, gähnen oder schlucken müssen.

### Tipp

Wenn Ihnen die Grundübung geläufig ist, können Sie sie auch im Sitzen oder Stehen machen.

## Halber Salamander



Nehmen Sie für den ersten Teil der Salamander-Übung eine bequeme Position im Sitzen oder Stehen ein.

Blicken Sie nach rechts, ohne den Kopf dabei zu drehen.

Ohne die Position der Augen zu verändern, neigen Sie den Kopf nach rechts, sodass das rechte Ohr näher zur rechten Schulter kommt. Dabei wird die Schulter nicht angehoben. Halten Sie den Kopf 30 bis 60 Sekunden in dieser Position.

Bringen Sie den Kopf zur Mitte zurück und blicken Sie jetzt wieder geradeaus.

Wiederholen Sie die Übung zur anderen Seite in derselben Weise (zunächst nach links schauen, dann den Kopf nach links neigen).



### Variante

Bei dieser Variante der Übung verfahren Sie wie zuvor, nur blicken Ihre Augen nach rechts, während Sie den Kopf nach links neigen und umgekehrt.

Die Augenbewegung in die entgegengesetzte Richtung, erhöht den Bewegungsradius. Sie sollten in der Lage sein, den Kopf noch weiter nach links zu neigen.

Behalten Sie diese Position 30 bis 60 Sekunden lang bei und wiederholen sie dann zur anderen Seite (Augen nach links, Kopf nach rechts).

Quelle:  
Stanley Rosenberg: Der Selbstheilungsnerv

### Lust auf mehr?

Ihnen gefällt die Übung? Dann fordern Sie unsere **kostenlose Broschüre «Energiepause»** an:

hallo@  
kreativeloesungswege.ch



Hefthema

# Compassion

In Transformationsprozessen treten Gefühle der Angst und Unsicherheit auf. Diese Emotionen dürfen nicht unterdrückt werden. Stattdessen sollten wir sie wertschätzen, um die inneren Blockaden zu überwinden und uns für Neues öffnen zu können.

Barbara Backhaus

## Compassion

### Die 3 emotionalen Systeme

Mitgefühl ist «eine tiefe Freundlichkeit mit einem klaren Bewusstsein vom eigenen Leiden und von dem anderen Lebewesen, verbunden mit dem Wunsch und dem Bestreben, es zu erleichtern». Der Mensch hat im Laufe seiner Entwicklung drei emotionale Systeme entwickelt: das **Bedrohungssystem** oder **Selbstschutzsystem**, das **Antriebssystem** und das **Fürsorgesystem**.

Diese beiden emotionalen Systeme helfen uns, zu überleben und Ziele zu erreichen, aber sie allein können uns nicht zu Glück und dem Erleben von Sinnhaftigkeit verhelfen. Dafür ist das evolutionsgeschichtlich sehr viel jüngere Fürsorgesystem verantwortlich: Das **Fürsorgesystem** wird aktiviert, wenn wir Besänftigung, Zufriedenheit und Sicherheit erfahren. Mitgefühl stimuliert das Fürsorgesystem.

**Die neurologischen Systeme sind darauf ausgerichtet, das Verhalten von Freundlichkeit und Anteilnahme zu erkennen.**

Alle drei Systeme sind an das vegetative Nervensystem gekoppelt und aktivieren den Parasympathikus. Ständig finden komplexe Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Emotionen statt. Das **Bedrohungssystem** hat die Funktion, Bedrohungen rasch zu entdecken und eine Reaktion wie Flucht, Erstarrung, Kampf oder Unterwerfung zu triggern. Das **Antriebssystem** mobilisiert überlebenswichtige Verhaltensweisen, indem es positive Gefühle ausschüttet. Es setzt dadurch Ressourcen frei, damit wir bestimmte Ziele erreichen können. Das Antriebssystem aktiviert und motiviert zu Handlung.

Befinden sich die drei Systeme in Balance, schützt das Bedrohungssystem vor aktuellen Gefahren. Zum Beispiel vor einem heranfahrenden Auto, dem wir ausweichen. Das Antriebssystem hilft uns, Ziele zu setzen und diese zu erreichen, und das Fürsorgesystem unterstützt uns, in Kontakt mit unseren Kolleg:innen zu sein. Damit sorgt es für ein vertrauensvolles Arbeitsklima, das uns wiederum ermöglicht, Herausforderung mutig anzugehen.

Leider befinden sich die Systeme oft in einem Ungleichgewicht, einer sogenannten Dysbalance. Das liegt daran, dass die Wertvorstel-

lungen unserer Leistungsgesellschaft ein marktwirtschaftliches Denken und damit auch das Bedrohungs- und Antriebssystem fördern. Paul Gilbert sagt dazu: «Wir sind in die Falle einer von Konkurrenz bestimmten Welt geraten, die nur nach Effizienz und Gewinnmaximierung strebt.»

Achtsamkeit und Fürsorge werden zu oft als Möglichkeit, noch mehr Leistung zu erbringen, missbraucht. So wird Sicherheitsgefühl zu Sicherheitsbestreben und wir erleben eine permanente (Selbst-) Ausbeutung, sind gestresst und unglücklich.

### Sicherheit und Vertrauen

Paul Gilbert unterscheidet zwischen **Sicherheitsstreben** und **Sicherheitsgefühl**. Das Sicherheitsstreben ist an das Bedrohungssystem gekoppelt und versucht, eine mögliche oder vorhandene Bedrohung zu vermeiden oder zu beseitigen. Das Sicherheitsgefühl bestätigt vorhandene Sicherheit, ohne den Drang, sie zu verteidigen oder aufrechterhalten zu müssen, da ja genau dadurch wieder ein Sicherheitsstreben entstehen würde.

Porges argumentiert, je sicherer sich Menschen fühlen, umso flexibler reagieren sie auf ihre Umwelt. Dieser Punkt ist entscheidend für Transformationsvorhaben. In Veränderungsprozessen benötigen wir Kreativität, *Over-the-Fence*-Denken und Mut – Eigenschaften, die sich biologisch betrachtet nur in einer sicheren Umgebung entfalten können.

### Wegbereiter zum Mitgefühl

Wir Menschen haben die Fähigkeit, tiefe und vertrauensvolle Bindungen einzugehen, in denen ein unterstützendes und sorgsames Verhalten dazu beiträgt, dass wir uns sicher fühlen. Die neurologischen Systeme sind darauf ausgerichtet, das Verhalten von Freundlichkeit und Anteilnahme zu erkennen. Unser Gehirn ist in der Lage, über die Gedanken und Gefühle anderer Menschen nachzudenken und diese zu verstehen. Das ist der Wegbereiter zum Mitgefühl. Mitgefühl ist «mehr als Anteilnahme. Es geht um die Fähigkeit, die Erfahrungen anderer zu erfassen, zu mentalisieren und sich darauf einzustimmen sowie motiviert zu sein, Seelenzustände in ihnen zu schaffen, die frei von Leid sind und zu einem Leben im Zustand des Wohlbefindens und des Friedens befähigen.» Die Balance der drei emotionalen Systeme trägt viel zum Gelingen von Transformationsvorhaben bei. «Mehr Wollen» und «Mehr tun müssen» stimulieren das Bedrohungs- und Antriebssystem über und führen zu kollektiver Erschöpfung. Aber das Fürsorgesys-

tem kann die Überstimulation der beiden anderen emotionalen Systeme ausbalancieren. Und dies zu tun, ist keine Hexerei: Das Fürsorgesystem reagiert auf Freundlichkeit. Wenn wir lernen, bewusst freundlich zu uns selber und zu anderen zu sein, stimulieren wir damit auch unser Fürsorgesystem. Im U-Prozess wird auf dem absteigenden Ast, dem Bereich des *Co-Sensing*, dem Aspekt der Freundlichkeit besondere Bedeutung zugestanden.

### Mitgefühl vs. Emotion

Nach Paul Ekman unterscheiden sich Emotionen und Mitgefühl durch folgende Merkmale:

- » Emotionen haben eine begrenzte Lebensdauer. Sie klingen nach einer bestimmten Zeit ab oder werden durch andere Emotionen ersetzt. Mitgefühl hingegen kann als stabiles Persönlichkeitsprofil verstanden werden.
- » Emotionen können die Wahrnehmung verzerren, wohingegen Mitgefühl einen umfassenderen Blick auf die Situation gewährt.
- » Während Emotionen evaluative Prozesse (z.B. Urteile fällen,

interpretieren, de-codieren) anregen, liegt der Fokus von Mitgefühl darauf, Leid zu lindern.

- » Emotionen sind ein schnelles und wirksames Signal mit einem subjektiven, verhaltensorientierten und physiologischen Profil. Mitgefühl ist ein Zustand, der durch Motivationsmerkmale beschrieben wird.
- » Emotionen sind biologisch mitgegeben und aufgrund ihrer oben erwähnten Eigenschaften nicht veränderbar. Mitgefühl kann kultiviert werden.

### Buchtipps:

Bolz, Matthias; Singer, Tania: Mitgefühl. In Alltag und Forschung. Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften, 2013. Kostenloses E-Book: <https://bit.ly/3Cq6Wyr>

### Vortrag von Paul Gilbert:

<https://youtu.be/e2skAMI8c-4>

## Bewusstseinsarbeit

*Die Verhaltensmuster, die wir als Kinder lernten, prägen uns auch als Erwachsene. Die Zentrale Bewusstseinsarbeit versucht, einen Kontakt zu diesem inneren Kind wiederherzustellen und Transformation möglich zu machen.*

Rainer Pervöltz

Wir haben alle – theoretisch – die Wahl zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Haltungen, mit denen wir unserem alltäglichen Leben begegnen können. Wie die meisten Menschen wissen Sie vielleicht nicht, dass Sie so, wie Sie leben, mit grosser Wahrscheinlichkeit einer Art gelerntem Programm folgen und nicht Ihren eigentlichen Wünschen und Bedürfnissen. Eine solche innere Mechanisierung passiert in der Regel sehr früh im Leben. Sie wird relativ schnell zur Selbstverständlichkeit, sodass bald keine Erinnerung mehr da ist an jene starke innere Vitalität und Lebensfreude, von der ich sagen möchte, dass sie uns in unserem eigentlichen Wesen ausmacht.

wird meistens dahingehend missverstanden, dass Sie sich mehr anstrengen sollten. Tatsächlich aber erleben Sie durch diese Perspektive eine Art verdrehter Erinnerung. Denn es gab da einen Zustand, in dem Sie und alles, so wie es war,

### Das alte Programm

Das gelernte innere Programm schafft grundsätzlich Schwierigkeiten in Ihrem privaten und beruflichen Alltag. Denn Sie sind ja nicht eigentlich mehr präsent, sondern fungieren nur noch als Ver-

## Jeder Mensch findet sich in Situationen wieder, wo die Erinnerung an ein inneres Wohlbefinden für kurze Momente wieder auftaucht.

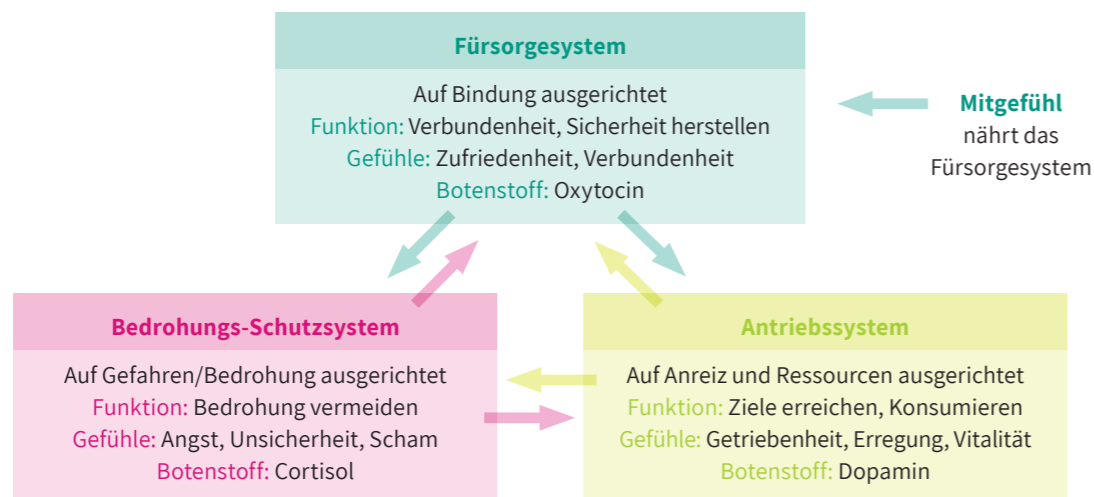
### Das innere Wohlbefinden

Wir haben gelernt, uns einem generell akzeptiertem Konsens anzupassen, der als «Nebenwirkungen» immer wieder Elend und Dreck, Stress und Abhängigkeit, Neid, Rivalität und Krieg heraufbeschwört. Als Kind haben Sie sich vermutlich vehement gegen den Anpassungszwang gewehrt. Da der Wandel aber als so unhinterfragt «normal» galt, verloren Sie die Erinnerung an Ihr Aufbegehren. Daraus sollten Sie nicht schliessen, dass Sie Ihr wahres inneres Zuhause völlig vergessen haben. Die triste Selbsteinschätzung, nicht gut genug zu sein, ist hinter aller cachierenden Schönfärberei ausgesprochen weit verbreitet. Sie

grundsätzlich «gut» waren. Weil Sie das heute in der Regel nicht mehr so erleben, ist Ihre Einschätzung, nicht zu genügen, auf eine spinnerte Weise richtig. Doch jeder Mensch findet sich von Zeit zu Zeit in Situationen wieder, wo die Erinnerung an ein unabhängiges inneres Wohlbefinden für kurze Momente wieder auftaucht. Das wird jedoch meist auf besondere äussere Umstände zurückgeführt, wie Sonnenuntergänge, Verliebtsein oder euphorischen Rausch in den Hochalpen. Auf jeden Fall erleben Sie in solchen Situationen, dass «alles gut» ist. Und Sie sind «gut genug».

treter eines Routineprogramms. Über dieses installierte Programm folgen Sie nicht mehr den Impulsen und Anweisungen Ihrer eigenen internen Wahrheit, sondern dem Falsch oder Richtig der immer wieder abgespielten Software. In privaten Bereichen wirken Sie dem Erwachen aus dem gewohnt Üblichen erfolgreich entgegen, indem Sie scheinbar instinktiv und unverzüglich die Ursache für die eigene Misere Ihren Mitmenschen oder bestimmten Verhältnissen zuschreiben. Das ist ein fundamentaler Bestandteil Ihrer gelernten Programmatik. In beruflichen Sphären geht dieser Mechanismus interessanterweise nicht mehr

Affektregulationssystem, Gilbert 2011



ganz so einfach über die Bühne. In immer mehr Firmen und Betrieben wird bewusst angestrebt, dass alle Unternehmensangehörige freundlichere, persönliche Beziehungen untereinander pflegen. Dies erhöht einerseits die Kapitalerträge, zum anderen aber fördern sie das Wohlbefinden und die Gesundheit sowohl der Angestellten als auch der Führungskräfte.

#### Der rote Faden

Es ist meine Erfahrung in der therapeutischen Praxis, dass innere Veränderungen am Arbeitsplatz oft schneller und leichter vonstatten gehen als in Liebesbeziehungen und Freundschaften. Es erklärt sich aber, wenn Sie in Betracht ziehen, wieviel verletzlicher Sie in Ihrem Privatleben sind. Die Inhalte des alten Programms

sche Einhaltung Ihrer gelernten Programmatik. Den roten Faden zu erkennen – ich nenne ihn das «alte Zentrale» (zentral, weil es sich in allen Bereichen wiederholt) –, führt oft zu einer staunenswert anderen Einschätzung der jeweiligen Situation und zu einer tieferen Flexibilität.

#### Die kollektive Essenz

Das ist die eine Seite der inneren Entwicklung. Bei der anderen handelt es sich um die schrittweise, manchmal auch spontane Erinnerung an Ihre eigene «Essenz». An die oder den, der Sie in Wahrheit sind. Auch das hat seinen zentralen Aspekt: Ihre Essenz ist anders als meine (oder die Ihrer Liebsten). Sie «leuchten» vielleicht, wenn Sie Ihre Grossherzigkeit erlauben. Bei Ihrer Liebsten tritt das ein, wenn

dass wir nicht mehr umhin können, uns unserer individuellen und kollektiven Essenz zuzuwenden. Sie in uns zu finden und gleichzeitig zu merken, wie wir sie auf zentrale Weise ständig verhindern, ist ein langer Prozess. Der ist manchmal schmerzlich, aber auch lohnend und vielleicht immer mehr unumgänglich.

## Den roten Faden zu erkennen, führt oft zu einer staunenswert anderen Einschätzung der jeweiligen Situation und zu einer tieferen Flexibilität.

gleichen sich in Ihren verschiedenen Lebensbereichen erstaunlicherweise oft bis ins Detail. Dafür müssen Sie aber klar und entschieden hinschauen. Das heisst, Sie müssen sich mit Ihrem Liebsten so verhalten wie mit Ihrer Kollegin. Wenn Sie das tun, werden Sie bald verstehen, dass es bei Ihrer Art, mit Dingen und Menschen umzugehen, letztlich nie wirklich um den jeweiligen Inhalt geht, sondern vor allem um die mechani-

sie zu der tiefen und gelassenen Ruhe vordringen kann, die ihr Eigenes ausmacht. Und die sie natürlich auf kindliche Weise schon mit acht Jahren hatte, nur wurde ihr damals gesagt, sie solle nicht träumen und trödeln. (Dieser meist länger dauernde «Umbruch» in der Kindheit ist die real-konkrete Vertreibung aus dem Paradies.) Vieles in unserer gegenwärtigen Welt scheint dafür zu sprechen,

#### Rainer Pervöltz

ist Transpersonaler Körper- und Gestalttherapeut. Er ist Co-Leiter des Internationalen Instituts für Bewusstseinsforschung und Psychotherapie e.V. in Freiburg im Breisgau.

[www.pervoeltz.de](http://www.pervoeltz.de)

## Der Klopp-Moment

«Ob du gut oder schlecht spielst, liegt nicht an dir.» Mit diesen Worten nahm der Fussballtrainer Jürgen Klopp seinem jüngsten Spieler die Angst. Warum Compassion Leadership in jeder Art von Team eine wichtige Rolle spielt.

Lisa Ritter

#### «Geniesse den Moment und spiele mit Freiheit»

Tyler Morton hat als jüngster Fussballspieler den Durchbruch beim FC Liverpool geschafft. Es muss ein magischer Moment gewesen sein, als er vor über 50.000 Liverpool-Fans auf das Spielfeld trat, um mit einem Team von Superstars zu spielen, die in den letzten Jahren die Premier League und die Champions League gewonnen hatten. Ein Moment, der für jeden Stress bedeutet hätte und erst recht für einen 19-Jährigen, dessen Jungentraum sich gerade erfüllt hatte.

In einem Interview erzählte Morton kürzlich, sein Trainer, Jürgen Klopp, habe sich zu ihm umgedreht und gesagt: «Ob du gut oder schlecht spielst, liegt an mir, nicht an dir. Ich habe mich entschieden, dich spielen zu lassen. Also geniesse den Moment und spiele mit Freiheit.» Das ist Compassion-Leadership-Führung in Action.

In diesem überwältigenden Moment nahm Jürgen Klopp den Druck von Morton und legte ihn auf sich selbst. Klopp war bewusst, wie gestresst Tyler Morton sich fühlte, weil er spürte, dass der unbedingt gut spielen wollte. Jürgen Klopp, einer der besten Trainer in Europa, ist ein Meister in Compassion Leadership.

#### Compassion oder Mitgefühl?

Compassion ist viel mehr als Mitgefühl: Compassion bedeutet, sich nicht nur in die andere Person hin-

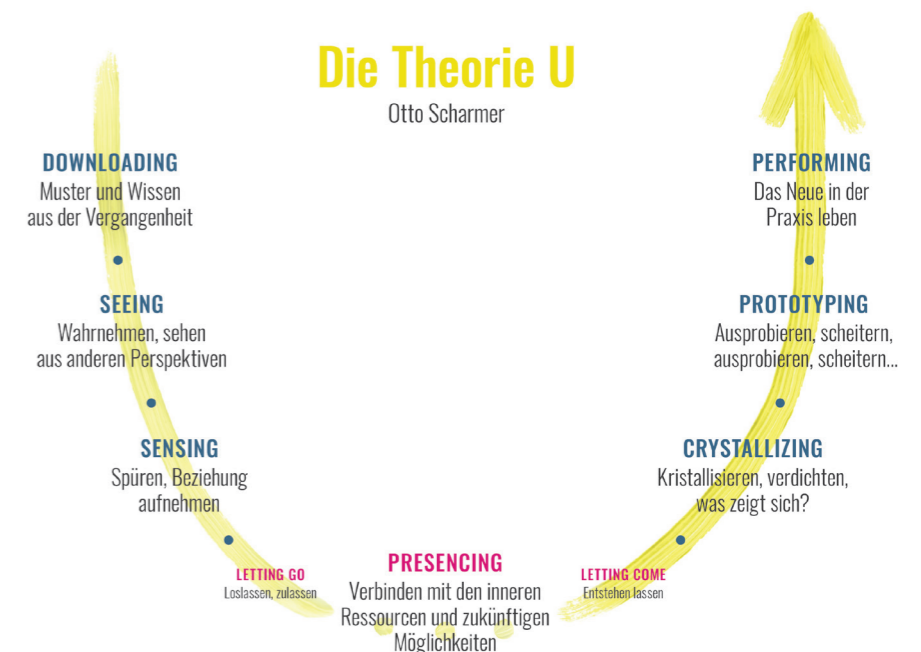
einzuversetzen und mit ihr mitzufühlen, sondern auch den Wunsch, das Leid der anderen Person zu beiseitigen, damit es ihr menschlich wieder gut geht.

Im Umkehrschluss bedeutet das nicht, nie «Nein» sagen zu dürfen oder den Meinungen anderer immer zustimmen zu müssen. Als Führungsperson wollen wir die richtige Entscheidung für unser Team treffen. Das kann unter Umständen bedeuten, dass jemand das Team verlassen muss. Die Frage ist nur, wie ich als Führungskraft damit umgehe: Compassion Leadership heisst, dass ich den Elefanten im Raum erkenne und anspreche. So wie Jürgen Klopp dies mit Tyler Morton getan hat.

#### Compassion Leadership in der Theorie U

Die Theorie U ist ein kraftvolles Framework, um zu verstehen, wie Veränderung und Innovation gelingen können. Sie lehrt uns, gewohnten Verhaltensmustern nicht auf den Leim zu gehen, indem wir bei Problemen nicht sofort in die Lösung springen. Ansonsten ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass wir die Vergangenheit wiederholt abspulen.

Die Theorie U lässt uns in uns hinein spüren und uns mit dem Wesen verbinden, das wir sein wollen. Das gibt uns eine tiefere Intention. Diese Verbindung verknüpft die äussere Dimension von Innovation mit unserer inneren Sicht.



Den Unterschied erleben wir zum Beispiel, wenn wir kreativ und im Flow sind, aber auch wenn wir angespannt und reaktiv sind. Otto Scharmer spricht von drei inneren Führungsinstrumenten, die uns leiten: *Open Mind*, *Open Heart* und *Open Will*. Alle drei Elemente finden sich auch in der Beschreibung von Compassion Leadership: » **Open Mind** oder **Curiosity** (Neugier) beschreibt eine neugierige, spielerische innere Hal-

nicht weiterzukommen, dann hilft uns die Kompetenz von Mitgefühl, diese Phase zu bewältigen: Ich kann mich mit einer schwierigen Situation oder Gefühl verbinden und gleichzeitig mein inneres Zentrum gut halten, um wieder ins Handeln zu kommen. Als Resultat erweitert *Open Heart* die kognitive Dimension des *Open Mind* um die emotionale und somatische Intelligenz. Das kann uns und

Auch Jürgen Klopp ging mit dem Einwechseln von Tyler Morton ein Risiko ein. Er erkannte Mortons Fähigkeiten auf dem Spielfeld und vertraute darauf, dass dieser sich in einem wichtigen Spiel behaupten würde. So sehen *Open Mind*, *Open Heart* und *Open Will* im Einsatz aus. Und sie wirkten sich nachhaltig auf Tyler Mortons Wohlbefinden aus, der im Interview sagte: «Ich kann nicht aufhören, über mein Debüt in der Premier League zu lächeln.»

## Auch Nichtwissen ist eine Kompetenz. Anstatt immer in Lösungen zu denken, kann es eine Stärke sein, Risiken einzugehen.

tung. Es stellt die Frage: Was ist jetzt eine mögliche Antwort? Was wäre ein anderer möglicher Weg? Es geht darum, sich von den eigenen Bewertungen zu lösen, um der Neugierde den Weg frei zu machen. Das bedeutet für Führungskräfte einen inneren Positionswechsel weg von der allwissenden Haltung.

» **Open Heart** oder **Compassion** (Mitgefühl) beschreibt die Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzuversetzen. Der Perspektivenwechsel erlaubt uns, Beziehungen durch Mitgefühl anstelle von Mitleid zu gestalten. Dabei gilt Compassion auch für die Beziehung mit mir selbst. Das Spannende ist, dass man Mitgefühl wie einen Muskel trainieren kann. Wenn wir während Veränderungsprozessen in bestimmten Momenten feststecken und den Eindruck haben,

unserem Umfeld, Orientierung geben und Verbundenheit zum Gegenüber bringen.

» **Open Will** oder **Courage** (Mut) beschreibt die Fähigkeit, nicht kognitiv zu antizipieren, sondern wahrzunehmen, was sich im Hier und Jetzt als beste Zukunftsmöglichkeit ankündigt. Wir sind mit unserem eigenen Commitment verbunden.

### (K)Ein Blick in die Zukunft

Wäre die Zukunft einfach vorhersehbar, würden wir sie schon längst leben. Selbst mit einem klaren Bild vor Augen können wir in vielen Bereichen können gar nicht kognitiv erfassen, wohin die Reise geht. Aber: Auch Nichtwissen ist eine Kompetenz. Anstatt immer in Lösungen zu denken, kann es eine Stärke sein, Risiken einzugehen und in wichtigen Entscheidungen auf unser Bauchgefühl zu vertrauen.

### Lisa Ritter

ist systemischer Beratungsprofi mit Klarheit, Humor und feiner Wahrnehmung. Gemeinsam mit Ihrer Kollegin Renata Frey, bewegt Sie Menschen, Teams und Organisationen.

[www.diecopiloten.ch](http://www.diecopiloten.ch)

## Tacheles mit Barbara Backhaus

Zentrale Bewusstseinsarbeit steht im Zentrum der Facilitating-Trainings. Die Facilitatorin Barbara Backhaus erklärt, was die positiven Folgen der Bewusstseinsarbeit sind und wie sie in den Trainings vorgeht.

Interview: Noemi Harnickell

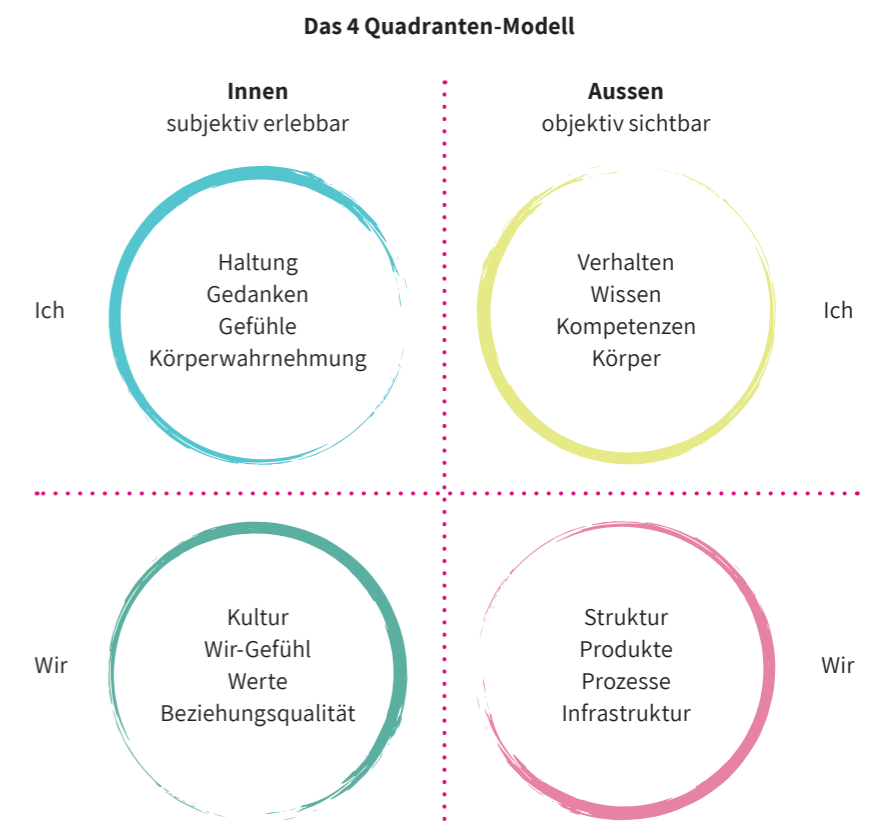
### Warum braucht es Bewusstseinsarbeit?

Ich arbeitete eine Zeitlang im Spitalmanagement. Bei Sitzungen der Leitungsgremien fiel mir auf, dass in den Diskussionen oft keine erwachsenen Menschen sass, sondern lauter Kinder. Und je stressiger die Situation, desto kindlicher wurde ihr Verhalten!

Ein Ausgangspunkt zur Beantwortung dieser Frage ist die geschichtliche Entwicklung der Organisationen. Das Modell der sogenannten «Taylor-Wanne» ist da hilfreich.

Frederick Taylor, ein amerikanischer Arbeitswissenschaftler aus dem 19. Jahrhundert, förderte die Prozesse der Industrialisierung, indem er in den Fabriken durch strenge Arbeitsteilung, Fließbandarbeit eine sehr effizienter Massenproduktion ermöglichte. Wichtige Entscheidungen wurden von wenigen Vorgesetzten getroffen, während die Arbeiter und Arbeiterinnen produzierten.

Hierarchische Strukturen, Monitoring und Kontrolle funktionieren jedoch nur in einem Markt, der überschaubar bleibt und sich nicht schnell wandelt. Wir haben es heute aber mit einem globalen Markt zu tun, der sich schnell und laufend verändert. Unternehmen müssen lernen, agil und kreativ zu bleiben, um mit diesem Markt mithalten zu können. Streng hierarchische Strukturen reagieren in diesem Markt zu träge. Dazu braucht es mehr Eigenverantwortung, Vertrauen, Transparenz, Kooperation



und Kreativität. Diese Veränderung muss von den Vorgesetzten ausgehen.

### Worum geht es in der Zentralen Bewusstseinsarbeit?

Das Vier-Quadranten-Modell hilft, den Sinn der bewusstseinsarbeit im Arbeitskontext aufzuzeigen. Das Modell baut auf den Arbeiten von Ken Wilber auf, der diese Matrix «AQAL» (All quadrants, all levels) nennt.

Zwei Quadranten beschreiben

unsere subjektive Wahrnehmung und Erfahrung, zwei beschreiben die objektiven, beobachtbaren und messbaren Aspekte unserer Außenwelt. Sowohl im Innen wie im Aussen gibt es jeweils einen Quadranten, der sich auf das Individuum bezieht sowie jeweils einen, der für das Kollektiv, die Organisation, steht. Diese Quadranten helfen, unser Bewusstsein dafür zu stärken, dass jede unserer Handlungen mit einer äusseren und inneren, individuellen und



kollektiven Wirkung, verbunden ist. Wichtig ist dabei, dass die vier Quadranten immer wieder in Balance gebracht werden. Unsere Arbeitswelt fokussiert jedoch im hohen Ausmass auf die Aussensicht. Der Quadrant der individuellen Innensicht bleibt oft «Privatsache». Dabei ist er für die im agilen Kontext oft geforderte Haltungsänderung entscheidend. Jeder Mensch bringt Trigger aus seiner Kindheit mit, die ihn in bestimmten Alltagssituationen behindern. Vielleicht haben mich meine Eltern als Kind immer daran gehindert, auf hohe Bäume zu klettern – obwohl ich das womöglich sehr gern getan hätte! Ich lerne, mein Bedürfnis nach Abenteuer hinten anzustellen. Im Erwachsenenalter werde ich die Welt als bedrohlich wahrnehmen. Veränderungen machen mir also erst einmal Angst.

lichen frei fliessenden Kraft und Freude zurück.

**Woran erkennen wir, dass Bewusstseinsarbeit das Richtige für uns ist?**

Die Führungskräfte in unseren Trainings sind in der Regel erfolgreich in ihrem Beruf – und doch fehlt etwas. Sie stossen immer wieder an ähnlichen Problemen an, die durch herkömmlich methodisches Vorgehen nicht lösbar ist. Etwas in ihrem Arbeitsalltag ist «schal», freudlos und auch durch eine gute «Work-Life-Balance» nicht lösbar.

**Was bewirkt die Bewusstseinsarbeit?**

Das Leben wird, kurz gesagt, leichter. Manche Leute erzählen, dass sie auf einmal Jobangebote erhalten, die viel besser zu ihnen passen. Andere beenden unglückliche

Angst haben, es wird gut. Es wird vielleicht nicht so, wie Sie es sich unbedingt wünschen, aber es wird ganz sicher, oft überraschend, gut!

**Wie sieht so ein Bewusstseinsstraining aus?**

Viele Übungen aus dem Bewusstseinsstraining stammen aus der Transpersonalen Psychotherapie. Um zu unserer Essenz durchzudringen, müssen wir in eine körperliche Haltung gehen, in der wir wieder den Mut haben, auf den sprichwörtlichen Baum aus unserer Kindheit zu steigen. Wir müssen in Kontakt mit unserem inneren Kind treten und uns fragen: Was hättest du damals gebraucht, um weiterzuwachsen? Diese Trainings sind anstrengend, emotional, aber es wird in der Regel viel und herzlich gelacht.

**«Mitgefühl vermittelt ein Gefühl der Ruhe, der inneren Stärke sowie ein tiefes Vertrauen und Zufriedenheit.»**

Will ich als Führungsperson etwas in meinem Unternehmen verändern, muss ich mit meiner Geschichte in den Mittelpunkt treten. Ich muss meine Trigger erkennen und verstehen, um mich bewusst auf neue Erfahrungen einlassen zu können.

In unseren Trainings zur Bewusstseinsarbeit widmen wir uns diesen «alten Geschichten» und schaffen gemeinsam bewusst neue befreiende Erfahrungen. Die Teilnehmenden finden so zu ihrer ursprüng-

Beziehungen, ohne dabei in den Rosenkrieg zu müssen. Wieder andere trauen sich, den Job zu wechseln, weil sie sich plötzlich mehr zutrauen und etwas Neues ausprobieren wollen. Manche Chefinnen und Chefs lernen zuzuhören und haben in ihren Angestellten plötzlich eine total agile Mannschaft! Indem wir in Kontakt zu uns selbst und der Welt treten, öffnet sich diese Welt auf einmal. Und ich kann Ihnen versprechen: Wovor auch immer Sie vielleicht gerade

**Barbara Backhaus**

ist Facilitatorin, Organisationsentwicklerin, Körperpsychotherapeutin und Dozentin.

[kreativeloesungswege.ch](http://kreativeloesungswege.ch)

# Hinweise & Termine

**Trainings-Termine 2022**

*Kreative Lösungswege* Bern und die *School of Facilitating* bieten in der Schweiz und Deutschland Trainings und Seminare zum Thema «Deep Dive ins Facilitating» an. Online und vor Ort.

**Engagierte Präsenz**  
Führungsbewusstsein in einer neuen Zeit

New Work fordert «Haltungsänderung». Eine erfolgsversprechende Möglichkeit dies zu erreichen liegt darin, die tiefere Dimension, den Entstehungspunkt oder den schöpferischen Quellort Ihres Handelns, zu entdecken. Diese Essenz Ihres Seins reicht in alle Bereiche Ihres Lebens. Haben Sie Kontakt zu ihr, wird Ihr Handeln kreativ und lebendig und Sie sind vorbereitet für die Herausforderungen unserer Zeit und Ihrer speziellen Arbeitsumgebung. Um diesen Weg zu gehen, braucht es Neugierde, Leidenschaft und Mut.

19. Mai 2022 bis März 2023  
7 Module à 3,5 Tage  
Issenheim / Elsass



**Mit Konflikten tanzen – Master Class**  
Trotz Hindernissen im Fluss bleiben

Konflikte sind für Facilitator:innen häufig wichtige Kristallisationspunkte, die darauf hinweisen, dass Neues im Entstehen begriffen ist. Gleichzeitig lösen Konflikte in vielen von uns instinkthafte archetypische Reaktionen aus, denn sie haben nicht nur Erneuerungspotential. Und können Angst auslösen.

3. bis 6. Mai 2022  
Berlin oder Umgebung

**Presencing**

Ein Seminar für Führungskräfte, Projektleiter:innen, Berater:innen und weitere Interessierte

Im Seminar «Presencing im Führungsalltag» erwerben Sie ein Bewusstsein Ihres individuellen Quellortes und was diesen ausmacht. Sie entscheiden, wie Sie ihn im Beruf und in anderen Bereichen Ihres Lebens nutzen wollen. So begegnen Sie den Herausforderungen des Alltags entspannt und gelassen.

13. bis 17. November 2022  
Hof Weissbad / Appenzell

## Deep Dive in die Bewusstseinsarbeit



**«Let Nature do the job»**  
Eine Presencing Reise in der Natur

Rasant verändert sich unsere Umwelt und radikal sind auch die Umwälzungen in unserem beruflichen Umfeld. Wenn sich auch bei Ihnen Herausforderungen oder neue Lebensabschnitte ankündigen, Sie ein Bedürfnis nach Einkehr und Neubestimmung haben oder auf der Suche nach einem tieferen Sinn sind, dann sollten Sie sich leer machen vom Alltagsrauschen; Ihren inneren Raum öffnen und bereit und offen sein für das, was sich zeigen möchte. Nutzen Sie die Ruhe und Kraft der Natur und lassen Sie sich von Ihrem Lebensweg oder Ihrer Berufung «finden».

19. bis 24. September 2022  
Theron / Südfrankreich



## Online Angebote: vertieftes Kennen- lernen der Arbeit im Facilitating



### Theorie U Eine Einführung virtuell

Interaktive, erlebnisorientierte Workshops zur Einführung in die Theorie U von Otto Scharmer und ausloten der Anwendung für die eigene Arbeit.

4. Okt. bis 11. Nov. 2022  
6 x 2,5 Stunden  
Zoom

### Facilitator State

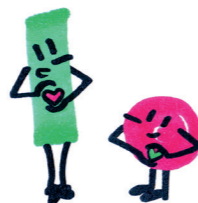
Innere Präsenz als Schlüssel zur äusseren Präsenz

«Vertrauen in den Prozess gewinnen durch Abbau von Kontrolle und Zuwachs von Wahrnehmung und Intuition.»

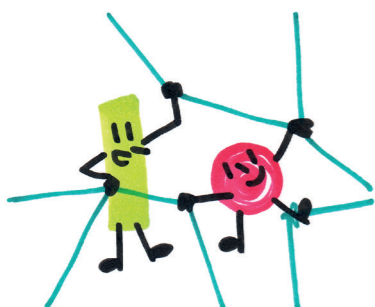
Dieser Leitsatz der *school of facilitating* beschreibt eine Schlüsselkompetenz unserer Zeit. Was braucht es um ihn leben zu können?

In unserer Erfahrung braucht es neugierige Wachheit, Wahrnehmung im Hier und Jetzt und einen stabilen und gleichzeitig beweglichen Zustand in mir selbst. Wir nennen es «Facilitator State» oder «Innere Präsenz» Eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit den komplexen Anforderungen unserer Zeit.

22. August bis 10. Oktober 2022  
6 x 2,5 Stunden  
Zoom



## Unsere Netzwerkpartnerinnen DieCopiloten aus Luzern bieten an:



### Haltung entscheidet

Neue Perspektiven für Selbstentwicklung und Führung

Als Teilnehmer:in erfahren Sie, wie das Modell für Führung, Selbst-, Team- und Organisationsentwicklung neue Perspektiven bietet und wie Sie damit in der Praxis arbeiten können. Das Programm lässt genügend Raum für den intensiven Austausch, individuelle Fragestellungen und Praxiserfahrungen.

6. und 7. April 2022  
Hertenstein am Vierwaldstättersee

## Impressum

### Redaktionsleitung

Barbara Backhaus (hallo@kreativloesungswege.ch)  
Noemi Harnickell (noemi@kreativloesungswege.ch)

### Textbeiträge

Barbara Backhaus  
Rainer Pervöltz  
Lisa Ritter

### Layout

Aline Mauerhofer, Lieblingsfarbe Grafik & Illustration

### Lektorat

Noemi Harnickell

### Bildmaterial

S. 1: Snowdrop flowers by Maren Winter – stock.adobe.com  
S. 8: Buddha's head by Yamagiwa – stock.adobe.com

### Literatur

Chodron, Tubten; Kolts, Russell: *Die Weisheit eines offenen Herzens. Eine Synthese aus buddhistischer Praxis und westlicher Psychotherapie.* Arbor, 2016.

Dalai Lama XIV.; Ekman, Paul: *Gefühl und Mitgefühl – Emotionale Achtsamkeit und der Weg zum seelischen Gleichgewicht.* Spektrum Verlag, 2011.

Gilbert, Paul: *Mitgefühl. Wie wir Mitgefühl nutzen können, um Glück und Selbstakzeptanz zu entwickeln und es uns wohl sein zu lassen.* Arbor, 2011.

Ein Produkt von Kreative Lösungswege  
Seilerstrasse 23, CH-3011 Bern  
www.kreativloesungswege.ch  
hallo@kreativloesungswege.ch

In Zusammenarbeit mit School of Facilitating Berlin  
Suarezstrasse 31, D-14057 Berlin  
www.school-of-facilitating.de  
info@school-of-facilitating.de

