



## Forschung belegt altbekannte Erkenntnis Lernen durch Stressverstärkung Claus-G. Diers, CICERO-Training

Bitte stellen Sie sich ein einfaches, mechanistisches Modell des menschlichen Bewusstseins vor. Als Zeichen für die Unendlichkeit von Bewusstsein wählen Sie einen Kreis und teilen Sie diesen waagrecht in drei Segmente. Der obere Bereich beschreibt das menschliche Bewusstsein und nimmt eine Fläche von ca. 3% des Gesamtkreises ein. Darunter kommt ein schmales Segment des 2%igen Unter - Bewusstseins. Darunter kommt das gewaltige Meer des 95%igen Unbewussten. Der harte Kern des Bewusstseins wäre dann das Ego.

Stellen Sie sich bitte weiterhin vor, dass eben dieses Ego eine mathematische Ungleichung aufstellt, die behauptet 3% wären 100%. Danach müsste dieses Ego - Bewusstsein nicht mehr lernen, da es sich kennt und alles darstellt, was es für sich in diesem Leben sein kann. Um diese Lüge abzusichern, baut das Ego als Schutz gegen das Unterbewusste und das Unbewusste eine Mauer, einen Filter auf - in der Tiefenpsychologie Gefühle genannt. Gefühle bewerten aus dem Unterbewussten oder Unbewussten aufsteigende Empfindungen, um einerseits das Bewusstsein gegen fremde Einflüsse zu schützen und andererseits manchmal dann eben doch einen geregelten Stoffwechsel zwischen bewusst und unterbewusst zu managen.

Angenommen dieses Modell von Bewusstsein repräsentiert die inhaltliche Seite vom System Mensch. Es beschreibt dann die Muster, Empfindungen, Motive, die mich bewegen. Nun stellen Sie sich vor, dass die gesamten Inhalte, Prinzipien (etymologisch: „das erst da gewesene“), die sich im Unbewussten oder Unterbewussten befinden, einen einzigen Sinn verfolgen: bewusst zu werden.

Nach unserem Modell versuchen es die unbewussten Prinzipien zunächst „im Guten“, die Aufmerksamkeit des Egos zu erlangen. Sie sprechen das Ego einfach direkt an und bitten um Wahrnehmung. Üblicherweise hört das Ego diesen Bitten um Aufmerksamkeit und Integration nicht zu. Das Prinzip wird emotional, nicht böse. Es mag sich denken „Wer nicht hören will, muss fühlen“. Es bewegt sich aus dem inhaltlichen Raum des Bewusstseins hinaus in die Welt der Formen und nimmt dort Gestalt an. Umwelt entsteht. Das was ich vorher in mir gehalten habe drücke ich jetzt nach außen - in der Hoffnung, dass das Ego über diesen Umweg die nicht wahrgenommenen Inhalte über die Vermittlung

der Formen fühlen kann.  
Aufregung ist Lernen

Aufregung entsteht. Unbewusste Prinzipien regen und bewegen sich aufwärts, um bewusst zu werden. Aufregung wäre danach Lernen. Das Ärgerliche bei der Geschichte ist, dass der Satz „Wie man in den Wald hinein ruft, so schallt es zurück“ stimmt.

Das nicht wahrgenommene Prinzip ruft auf seinem Weg aufwärts ins Bewusstsein immer wieder in den Wald der Umwelt hinein und nimmt dort aufregenderweise immer größere Formen an. Der Leidensdruck steigt, der dicke Brocken, der schwer verdaulich ist, entsteht. Die Form, die das Prinzip angenommen hat, dringt als Echo ins Bewusstsein des Egos. Das Ego wehrt sich gegen dieses Echo als einen Störenfried. Es empfindet Stress. Nach der Logik des Egos hat dieses Echo mit seinem Bewusstseinssystem nichts zu tun. Es muss das Echo nicht als zu integrierende Bewusstseinsinhalte anerkennen, schließlich gibt es aus der Sicht des Egos kein Unbewusstes. Während sich nun also die unbewussten Inhalte die ganze Zeit in die Form bewegen und ein Stakkato von Echos auf das Ego prasselt, wehrt sich dieses Ego immer verzweifelter gegen die Vorwürfe, Anwürfe der Formen, die die Probleme darstellen.

Um es kurz zu machen: das Ego wird „Stressmanagement“ buchen oder „Konfliktmanagement“ oder „Zeitmanagement“. Es gibt da draußen so viele Baustellen zu bearbeiten und so viel Echo zu entspannen, dass dringend Seminare geboten sind. Sie dürfen auch teuer sein - Hauptsache sie wirken. Positiv denken könnte auch nicht schaden, dann würde man das Umweltecho nicht ernst nehmen müssen, sondern könnte aus schwarz rosa machen. Dann wäre das Echo nicht ein Echo auf unbewusst in den Wald hinein gerufene Inhalte des eigenen Systems, sondern Überhaupt gar kein Echo, sondern Angriffe einer fremden Macht.

Wenn die gesamte Entspannung des Echos und damit der stresshaften Einflüsse der Umwelt nicht klappt, wird das Ego als letzten Weg die Eliminierung des Stressauslösers in Erwägung ziehen. Der formale Repräsentant der Umwelt, der auf das Ego einwirkt wird nicht als Formen angenommener Inhalt des eigenen Unbewussten akzeptiert sondern eliminiert. Dieses klappt auch - aber nur vorübergehend. Der Spielfilm „Und täglich grüßt das Murmeltier“

nimmt Gestalt an. Die Formen wechseln, das Muster, das dem Ego von außen scheinbar widerfährt bleibt aber immer das gleiche.

Auf der Höhe des Leidensdruckes, wenn alle Entspannung und auch Eliminierung der Stressauslöser nicht geholfen hat, bricht das Ego scheinbar zusammen und gibt auf. Die verdrängten Inhalte (Pressionen) können nicht weiter verdrängt werden, die Unterdrückung wird aufgehoben (De-Pression). Die verdrängten Inhalte überfluten das Bewusstsein, alle auf einmal. Das Ego kennt sich in seinem eigenen 3% nicht mehr aus, da es von zu vielen fremden Inhalten überschwemmt wird, die es nicht als seine anerkennt, obwohl sie aus dem eigenen Unter - und Unbewussten kommen. Wir beobachten dieses Geschehen häufig als „Schicksalsschlag“, oder Nervenzusammenbruch.

Prof. Dr. Gerald Hüther (Leiter des Neurobiologischen Labors der Universität Göttingen) beschreibt diesen Zusammenbruch als Voraussetzung für so genannte neuronale Neuvernetzung. Danach lernt ein menschliches System erst, wenn der Leidensdruck durch die Projektion so stark geworden ist, dass eine Verdrängung nicht mehr möglich erscheint. Dieses geschieht im Erleben des höchsten Erfolges, nachdem nichts mehr kommt, ebenso wie in der tiefsten Depression des Misserfolges. Professor Hüther beschreibt diese Zusammenhänge außerordentlich anschaulich und auch wissenschaftlich belegt in seinem Buch „Biologie der Angst“.

### Lernen ist weitestgehend passiv

Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth (Direktor des Instituts für Hirnforschung und Leiter des Zentrums für Kognitionswissenschaften der Universität Bremen) setzt diesem Sachverhalt sogar noch eine Krone auf. Nach seinen Interpretationen der so genannten „Libet-Versuche“ aus den USA und den letzten Erkenntnissen der Gehirnforschung von vor anderthalb Jahren aus Großbritannien geht er davon aus, dass es keinen freien Willen des Egos gibt. Er beschreibt in diversen Vorträgen vielmehr die bloße Reaktionsmöglichkeit des Egos auf Entscheidungen, die im Unbewussten bereits getroffen wurden.

Dieses belegt die These von Cicero Training, dass Lernen weitestgehend passiv ist. Lernen passiert danach, wenn unbewusste und unterbewusste Inhalte die Filter der Gefühle passieren und ins Bewusstsein gelangen. Hierzu bedarf es nach Cicero einer tiefenpsychologisch basierten Amplifikation.

Amplifikation beschreibt die künstliche Verstärkung des Leidensdruckes im geschützten Raum. Cicero - Trainer gehen von den oben beschriebenen Erkenntnissen aus und helfen im Coaching, Training und in der Beratung, anstehende Trends, unterbewusste Bewusstseinsinhalte dem individuellen Bewusstsein in überdeutlicher Form zu präsentieren, damit diese Inhalte durch das Ego wahrgenommen werden können. Die Cicero - Trainer sind der Auffassung, dass Lernen nur dann passiert, wenn unterbewusste Inhalte aufgeregt werden und dadurch Gedächtnisspuren im System des Individuums

# Leser-Rezension

hinterlassen. Diese Aufregung darf nicht zu stark sein, weil sonst das Ego die Filter schließt und sich unwillkürlich schützt. Es geht hier nicht um das Durchbrechen der Filter sondern um angemessene Aufregung unterbewusster Inhalte und ihrer Abbildung in der Form, damit gelernt werden kann.

Dieses Lernen ist für den Klienten oder das Unternehmen während der Beratung nur dann möglich, wenn die Trainer, Coaches oder Berater ihrerseits die Inhalte, um die es geht, nicht benennen, sondern durch entsprechende Handwerkszeuge beim Klienten oder beim Unternehmen aufregen, damit dieser/s die anstehenden Muster oder Trends auch wirklich empfindet und entsprechende Gedächtnisspuren entstehen. Durch die neuesten Erkenntnisse über den Mandelkern und den linken unteren Schläfenlappen weiß man, dass besonders aufgeregte Inhalte eine große Chance haben, die diversen Filter im menschlichen System zu überwinden, um im Hippocampus zu landen, von dem man vermutet, er wäre für die Engramme mit zuständig.

Er-innen ist das Ziel der Cicero - Trainer und nicht Auswendiglernen. Es geht also nicht um Verhaltenstraining in der Form, sondern um Bewusstmachen der Inhalte, die die Form gemacht haben. Es geht um das Aufregen der Muster eines Systems, die es unbewusst oder unterbewusst ausdrückt und die über das Echo auf das Ego außerordentlich störend und stressig wirken. Wenn diese Muster erkannt werden können, dann kann man sich ändern.

Ver-Änderung bedeutet danach, dass der Selbsterkenntnisprozess über die gelebten Muster der erste Schritt ist und die dann folgende Möglichkeit, das bipolare Gegenteil des bisherigen Musters in den Wald hinein zu rufen, die Veränderung wäre. Ver- bedeutet im deutschen immer „von, weg“. Danach würde man etwas anderes in den Wald hinein rufen. Dieses geht aber nur, wenn man weiß, was man bisher an Mustern in den Wald hinein gerufen hat, weil man sonst das Gegenteil nicht praktizieren kann.

Diese Vorgehensweise hat sich in unserer eigenen langjährigen Trainingspraxis z.B. im Rahmen unserer Ausbildung zum Management Trainer / Change Manager in Hamburg und Bremen bewährt.

Claus-G. Diers, (Jg. 1950), Trainer und Coach, gelernter Industriekaufmann, studierte in Hamburg und Bremen Kommunikation und Ästhetik mit Schwerpunkt Deutsch, Linguistik und Literaturwissenschaft und Arbeitslehre/Politik mit Schwerpunkt Geschichte und Pädagogik. Staatsexamen. Seit 20 Jahren Bildungsunternehmer, selbständiger Trainer und Unternehmensberater. Aufbau von bundesweit 28 Trainingsinstituten. Training nahezu aller gängigen Inhalte der Kommunikationsforschung mit speziellem Interesse an der Bewusstseins- und Gehirnforschung. Unterrichtung der wichtigsten beruflichen Aus- und Weiterbildungsinhalte.

Cicero Training und  
Unternehmensberatung GmbH  
Claus-G. Diers  
Badestr. 36, D-20148 Hamburg  
Tel. 040-4480099, Fax 040-4480011  
E-Mail: info@cicero-training.de  
Internet: www.cicero-training.de

R. Königswieser, A. Exner  
Systemische Intervention: Architekturen  
und Designs für Berater und  
Veränderungsmanager

Stuttgart, 1999, 2. Aufl., 350 Seiten  
ISBN: 3-608-919938-4, Preis: DM 58,-

Systemisches Know-how für Beratungs- und Coachingprozesse liegt derzeit im Trend. Dabei dürfte Berater und „Veränderungsmanager“ insbesondere die praktische Frage nach dem systemischen Handwerkszeug für Prozessbegleitungen interessieren.

Das vorliegende Buch der österreichischen Beratergruppe Neuwaldegg konzentriert sich in Theorie und Praxis an den Möglichkeiten und Bedingungen „systemischer Intervention in der Beratung“. Es werden zunächst die an einem Beratungsprozess beteiligten „Systeme“, nämlich „Klientensystem“ (= KS), „Beratersystem“ (= BS) und das „Beratungssystem“ (= BKS) unterschieden; wobei letzteres (BKS) quasi eine gemeinsame „Schnittmenge“ (S. 26) aus KS und BS darstellt. So ist das BKS im Rahmen eines Veränderungsprozesses zeitlich befristet und auf die Lösung von Problemen des KS konzentriert. In einem weiteren Schritt beleuchten die Autoren die „Interventionsarchitektur“ im Rahmen von Beratungsprojekten. Ähnlich wie z.B. ein Architekt den Bau eines Gebäudes plant und durchführt, muss das BS die Gesamtkonzeption einer Prozessbegleitung entwerfen und entsprechende Weichenstellungen vornehmen. Schließlich wird ein „Interventionsdesign“ entworfen, das auf der Interaktionsebene die sozialen Räume zu gestalten hilft. Hier werden u.a. Hypothesen über die Problemsituation eines sozialen Systems („Diagnose des Unternehmens“) angestellt sowie über mögliche Lösungsmöglichkeiten nachgedacht.

In einem letzten Teil, des Buches werden gezielte Formen von Interventionen unterschieden und anhand instruktiver Praxisbeispielen vorgestellt. Ob es um die Entlastung von Einzelpersonen („Symptomträger“) in einem Unternehmen geht – um den produktiven Umgang mit internen Widersprüchen (Konkurrenz verschiedener Abteilungen) oder um die Vermittlung alternativer Sichtweisen angesichts unterschiedlicher Organisationsziele – immer geht es den Autoren darum mit möglichst „sparsamen“ Interventionen zu möglichst effektiven Strukturveränderungen zu gelangen. Dabei ist aus systemischer Sicht selbstredend klar, dass die angestrebten und erreichten Lösungen und Ziele immer das Ergebnis einer Kooperation zwischen Berater und Kunden (Auftraggeber) darstellt.

Fazit: Für Trainer im Bereich von Coaching und Supervision bietet „Systemische Intervention“ eine reichhaltige Fundgrube an praktischen Beispielen für den Berateralltag.

Wolfgang Kasper, Heidelberg

Zwingmann, Schwertl, Staubach, Emlein  
Management von Dissens – Die Kunst  
systemischer Beratung von Organisationen  
Frankfurt, 1998, 180 Seiten  
ISBN: 3-593-36087-X, Preis: DM 58,-

Die Autoren, Mitglieder eines Frankfurter Beratungsunternehmens, öffnen in diesem Buch gezielt ihr systemisches Nähkästchen und geben Einblick in ihre „theoriegeleitete Praxis“. Gerade weil es derzeit in der Literatur einen beinahe inflationären Gebrauch des Wörtchen „systemisch“ gibt, erhält der Leser mit dem einleitenden Kapitel „Systemisches Denken, Organisationen und Management von Dissens“ eine genaue Darlegung einer reflektierten Praxis. Wer als Berater systemisch arbeitet, stellt - mancher Kundenerwartung zum Trotz - keine „objektiven“ Diagnosen am Anfang eines Beratungsprozesses, sondern beobachtet die Wirkung des Gesagten und beeinflusst damit als „Beobachter“ auch das „Kundensystem“. Nun verfügen Unternehmen als soziale Systeme meist über recht komplexe Strukturen, wodurch die Beratungsarbeit beizeiten einer „Sisyphusarbeit“ zu gleichen scheint. Doch an dieser Stelle erweist sich ein grundlegender Vorteil systemischen Arbeitens: Da soziale Systeme aus einer Vielzahl von Elementen bestehen, die durch verschiedene Relationen miteinander verbunden sind, bedarf es im Regelfall auch nur sparsam dosierter Interventionen an einer Stelle im System, um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Die Praxis systemischer Organisationsberatung ist ferner durch folgende Prinzipien charakterisiert: Fokussierung auf Lösungen und vorhandene Ressourcen (anstelle von Problemorientierung und „richtigen“ Diagnosen); Beachtung der Dimension „Zeit“ („Wann ist die Zeit reif für eine bestimmte Intervention?“) und eine sorgfältige Kontextsteuerung, d.h. wie gestaltet sich einen Beratungskontext so, dass ein Kunde externe Anregungen und Impulse für autonome Veränderungsprozesse optimal nutzt? Die im Buch enthaltenen Praxisbeispiele entstammen dem Profit- als auch Non-Profit-Bereich und beleuchten jeweils unterschiedliche Themen. Mit dem ersten Beispiel „Konfektionsware oder haute couture?“, demonstrieren die Autoren auf eine präzise nachvollziehbare Weise, wie sehr eine systemische Beratungspraxis „andere Beschreibungen anfertigt und nicht einfach richtige Rezepte des Handelns anbietet.“ (S. 33) Nicht die Visionen des Beraters sind interessant, sondern die Visionen und Ziele des Kunden sind im Veränderungsprozess relevant. In gut strukturierten Kapiteln findet sich weiteres Know-how zu Themen wie Generationenwechsel in Unternehmen, Führungcoachings und komplexe Auftragsklärungen zwischen Beratern und Kunden.

Fazit: Wer die „Kunst systemischer Beratung von Organisationen“ praktisch wie theoretisch gut aufbereitet nachvollziehen möchte, enthält mit diesem Buch eine Fülle von Anregungen.

Wolfgang Kasper, Heidelberg