

# **„Vom Eskimotieren zum Tanz mit dem Roten Drachen“**

oder: von der Wahrnehmung als der Kunst „sensomotorischer Kontingenz“

Ein Essay

Ulrich Sollmann

## **Prolog**

Mit Trias verbindet mich eine jahrzehntelange persönliche und berufliche Erfahrung. Eine Erfahrung, die Anlass sowie Beispiel genug ist, um an dieser Stelle über Erfahrung im Kontext von Organisationen und Systemen zu sprechen. Ist diese Erfahrung doch immer auch sinnliche Erfahrung. Ist Wissen um Organisation und System doch immer auch ein „sensed knowing“. Ein Wissen, das auf dem Boden von persönlichem Erleben und gemeinsam gemachter Erfahrung wächst. Ein Wissen, das ohne eigenes Handeln, ohne persönliche Einwirkung, ohne gemeinsame Verwirklichung unmöglich ist. Trias und die dort erfahrene Kollegialität sowie unkonventionelle Systemkompetenz bekräftigen die Überzeugung, diesbezüglich am Puls des Geschehens bleiben zu können. Sowohl im eigenen Leben als auch im Rahmen beruflicher Tätigkeit in Unternehmen, Organisationen oder Systemen.

## **Eskimos können das .....**

Es war schon weit nach Mitternacht, als wir uns über die besonderen Fähigkeiten von Eskimos auszutauschen begannen. Wir fragten uns damals im Zwischensemesterkurs an der Ruhr-Universität-Bochum (Anfang der 70er Jahre), wie es Eskimos unter recht unwirklichen, komplexen, dynamischen und unvorhersehbaren Bedingungen schaffen, in ihrem Kajak sitzend eine Robbe zu erlegen, die wie aus dem Nichts auftauchend, mal rechts oder mal links vom Kajak ihre Schnauze aus dem Wasser streckt. Der Eskimo geht dabei seiner täglichen Arbeit nach, Fleisch für seine Familie zu beschaffen. Wir hatten uns damals gefragt, wie in einem solchen Prozess von komplexem, dynamischem Geschehen, Wahrnehmung/Aufmerksamkeit, körperliche Balance, szenische Sicherheit, hinreichende Bereitschaftsspannung (nämlich mit dem Speer in der Hand), den jeweiligen Eisschollen ausweichend und, den Widrigkeiten des Windes und der Strömung trotzend, der Eskimo tatsächlich dann eine Robbe erlegen könne. Uns schien damals eine solche Fragestellung neu, relevant und attraktiv zu sein. Hatte wir uns doch, zusammen mit unserem Sozialpsychologie Professor Carl Klüwer, schon

seit längerem mit der Frage befasst, wie man in solchen Situationen Erlebens-, Ausdrucks, Gestaltungs- und Wirkmächtigkeit entwickeln und/oder bewahren könne. Ein solcher Blick auf die Welt und ein diesbezügliches Selbst-Verständnis sollte uns von nun an prägen, auch wenn wir heute beruflich in ganz unterschiedlichen Kontexten unterwegs sind. In Ermangelung einer passenden Terminologie, nannten wir damals die Kompetenz der Eskimos „Eskimotieren“. Heute könnte sich eine solche Kompetenz im Sinne der „sensomotorischen Kontingenz“ verstanden werden. (O`Regan et al 2001)

Warum erzähle ich ihnen das? Worin besteht die Bedeutung des „Eskimotierens“ auch heute noch? Was hat mich damals geprägt und vielleicht ja gerade deshalb auch zu Trias geführt?

Sich intentional, gleichzeitig offen genug für das Neue, auf einen unsicheren Prozess einlassen zu können, gelingt eher, wenn man die Kunst des Eskimotierens pflegt. Diese besteht prinzipiell, und das war für uns damals die neuartige, paradigmatische Erfahrung, besser, je sicherer man ist, sich auf psychosoziale Induktionen einzulassen. Dies meint, offen und überraschungsfähig zu bleiben für das, was in einer Situation vorhanden, aber noch verborgen ist und danach drängt, erlebt, erfahren, wahrgenommen und gestaltet zu werden. Beim Eskimo in seinem Kajak ist dies die überraschend auftauchende Windböe, die unsichtbare Strömung im Wasser, die Schnelligkeit der auf- oder abtauchenden Robbe, die Balancefähigkeit in einem so kleinen Kajak zu sitzen, ohne umzukippen sowie sich genügend Stabilität im eigenen Körper zu bewahren, während man sich gleichzeitig schnell, zielsicher und fokussiert so bewegt, um der jeweiligen Wahrnehmungsrichtung folgend und in enger unbewusster Abstimmung der eigenen Koordinationsfähigkeit, die Robbe mit dem Speer zu erlegen. Die Erfahrung von psychosozialer Induktion beziehungsweise spontan auftauchenden Geschehnissen gehört zu unserem beruflichen Alltag als Berater.

### **Fragen schafft Wissen. Schafft Wissen auch Fragen?**

Gönnt man sich die Muße der Beobachtung von kleinen Kindern, so versetzt einen dies immer wieder in Erstaunen darüber, wie kompetent kleine Kinder diesbezüglich im Umgang mit ihrer Welt sind. Zeigen sie doch die Leichtigkeit, sich überraschen und anmuten zu lassen von etwas, was es noch gar nicht gibt, obwohl es schon da ist. Claus-Otto Scharmer hat wesentliche Elemente von einem solchen Geschehen

beziehungsweise einer solchen Kompetenzentwicklung, in seiner Theorie U aufgegriffen und auf ganz unterschiedliche gesellschaftliche Räume beziehungsweise Handlungsnotwendigkeiten ausdifferenziert, lehr- und erfahrbar gemacht. (Scharmer 2019) Inzwischen stößt sein Bild von der Dynamik von Welt und einer entsprechenden Herangehensweise, global auf ein breites, überzeugendes Echo. Geht es Scharmer doch besonders auch um die innere (emotionale) Verfassung der Menschen, ihren (un- / vor-) bewussten Antrieb, das gemeinsame nachvollziehende Verstehen und die Belebung einer hierauf bezogenen Aufmerksamkeitskompetenz. (vgl. Scharmer 2019)

Ausgelöst durch die Ausführungen des Club of Rome in seinem ersten Buch „Grenzen des Wachstums“ (Meadows 1972), begannen wir uns damals 1972 Fragen zu stellen, statt uns in eine magisch anmutende Suche nach verführerisch lockenden, fertigen Lösungen zu begeben. Hatte der Club of Rome damals doch festgestellt, dass wir sehr viel über die Welt wissen (Bevölkerung, Ressourcen, Klima usw.), aber nicht entsprechend danach handeln würden. Wir begannen uns also zu fragen, wie Menschen aus ihrer praktischen Arbeit und /oder Lebenserfahrung ein Wissen generieren können, das sie nicht im Archiv horten, sondern tatsächlich lebensnah, praktisch, sinnvoll und konkret nutzen. Eine andere Frage, die uns beschäftigte war, wie man aus einem Wissen zu einem (gemeinsamen) Handeln kommt, das wirklich Sinn macht, relevant ist, konkret ist und tatsächlich die Menschen erreicht. Dass wir Fragen stellten, aber auch die Notwendigkeit spürten, eine solche Fragehaltung zu entwickeln und zu bewahren, erinnert mich an die Grundhaltung von Edgar Schein in seinem Konzept von „Humble Inquiry“. Ermutigt Schein doch in einer wohlwollenden, man könnte fast sagen naiven, einladenden und respektvollen Art und Weise Menschen, sich fragend der Welt anzunähern, sich fragend an sein Gegenüber zu wenden, um dann mit einem gemeinsam geschaffenen Verstehen, neue Fragen bezüglich des weiteren Vorgehens zu entdecken und zu entwickeln.

Lassen sie mich noch einmal zurückgehen in die Zeit Anfang der 70er Jahre. Wir erlebten uns im damaligen Studium, vor allem im Austausch mit Carl Klüwer (Klüwer 1973/1974), den Erfordernissen eines sozial-wissenschaftlichen Studiums gegenüber verpflichtet. Darüber hinaus, und das war wirklich prägend, begannen wir ein Gespür für die Notwendigkeit einer eigenen Haltung im eigenen Handeln zu entwickeln.

Diese auch anschaulich so zu vertreten und trotz möglicher Unterschiede/Divergenzen anschlussfähig mit dem umgebenden sozialen Feld zu

bleiben, wurde zur Kernüberzeugung und zum inneren Antrieb. Wolfgang Looss, den ich bereits aus meinen Bochumer Zeiten (Mitte der 70er Jahre) kannte, war mir daher immer schon in dieser Hinsicht ein überzeugendes Beispiel, eine professionelle Referenz und ein persönlicher Mentor. Über ihn kam ich schließlich dann auch zu Trias.

### **Berufliche Rolle vs verkörperte, (ge- oder er-) lebte Rolle**

Wolfgang Looss ermöglichte mir u.a. zwei zentrale Lernerfahrungen, die vor allem später bei der Arbeit in Organisationen und Unternehmen, eine zentrale Rolle spielen sollten. Als Sozialwissenschaftler oder Körperpsychotherapeut hatte ich mir keine großen Gedanken über die berufliche Rolle gemacht. Ich wirkte durch mein Dazutun, unterstützte Teams in der Erarbeitung von Lösungen oder Zukunftsaufgaben. Im Rahmen von supervisorischer Begleitung von Managern klärten wir Fälle aus der alltäglichen Praxis. Darüber hinaus bemühten wir uns um mehr Handlungsfähigkeit in diversen unternehmerischen Spannungsfeldern.

Als Körperpsychotherapeut stand ich Klienten/Patienten zur Seite, wenn sie denn eine Therapie beginnen wollten. Zwar hatte ich im Soziologie-Seminar an der Universität das Thema „Rolle“ akademisch durchdekliniert, ohne aber eine genügende Sensibilität beziehungsweise Klarstellung erworben zu haben, das eigene berufliche Handeln in Organisationen/Unternehmen oder größeren Systemen unter der Perspektive meiner persönlichen und beruflichen Rolle(n) einschätzen und zielführend praktisch, d.h. lebendig nutzen zu können. War ich mir doch bis dato nicht über die Bedeutung und Konsequenzen bewusst, die sich aus einem professionellen Rollenverhalten und einer entsprechenden Vielfalt beziehungsweise Abgrenzung von Rollen ergeben. Eine Rolle inne zu haben, ermöglicht Orientierung, Sicherheit und Klarheit für alle Beteiligten. Ergeben sich aus den Rollen doch auch bestimmte Rollenmuster, die eher der eine oder andere in seinem Leben aufgreift. So berührt dies und kennzeichnet dies das Zusammenspiel von professioneller Rolle, persönlichen Verhaltens- und Rollenmustern sowie szenischer Gestaltung im öffentlichen Raum. Dies schließt biografisch erworbene Verhaltens- und Wirkungsmuster mit ein. Diese sind als verinnerlichte Muster schwer veränderbar und kommen besonders unter Stress oder in besonders schwierigen Situationen, man könnte fast automatisch, zum Ausdruck. (Sollmann 1999)

Ich erlebte diese Rollenvielfalt oftmals als Wildwasser oder als Erkundung eines Dschungels. Zwar halfen mir akademisch erworbene Erkenntnisse zu meinen jeweiligen Rollen, bei der Einschätzung möglicher Rollenkollisionen beziehungsweise Rollenvermischungen, und doch kam ich nicht umhin, das, was soziologisch als Rolle deklariert wird, mir auch als einen sehr persönlichen Raum des Erlebens und der Erfahrung vertraut zu machen. Dies Erfordernis begleitet mich ein meinem beruflichen Leben und lässt mich stets aufs Neu, überrascht über mich selbst, in meinen eigenen inneren Spiegel schauen.

Der Austausch mit Gerhard Fatzer, aber auch mit Claus Otto Scharmer und Wolfgang Looss, eröffnete mir neue Räume des Erlebens und Erkennens, die unverzichtbar waren. Die Arbeit bei Trias beziehungsweise das Grundverständnis von Trias bietet solche Räume des Erlebens und der Erfahrung an. Gerade dieser Bezug zum Erleben und zur Erfahrung seiner selbst in Unternehmen, Organisationen oder größeren Systemen ist bei und durch Trias nunmehr seit 30 Jahren gelebt, beschrieben, strukturiert und kommuniziert.

Gleichzeitig bieten Rollen auch die Möglichkeit, auf sich selbst und die innere Balance, die Seelenhygiene zu achten. Dies verringert die Gefahr, sich durch zu viel Einsatz zu verausgaben. Dies schützt bei hinreichender Selbsterfahrung die eigenen Ressourcen, die man vor allem im Umgang mit anspruchsvollen Kundensystemen und Konfliktlagen benötigt. Wolfgang hatte eine unspektakuläre, nüchterne aber auch freundschaftliche Art und Weise, mir dies in Erinnerung zu bringen.

### **Handeln meint (auch) Verkörperung**

Nachdem ich anfangs im Studium, von 1966 an, noch mit Anzug, weißem Hemd und Krawatte im Hörsaal sitzend, aufmerksam und gewissenhaft, fast schon brav, den Ausführungen der Professoren gefolgt war, hatte mich vor allem die Zusammenarbeit mit Carl Klüver und der damaligen Gruppe, man könnte fast sagen persönlich und professionell infiziert. Zu studieren hieß damals auf einmal, wissbegierig, neugierig, unkonventionell und leidenschaftlich zu sein. Wir wollten Dinge nicht nur lesen, akademisch erörtern und diskutieren, sondern auch unsere Erfüllung im konkreten diesbezüglichen Handeln erleben. In der Begegnung mit Gerhard Fatzer spürte ich zugleich einen ähnlichen Geist. Er packt an. Er baut auf. Er begeistert Menschen. Er initiiert. Er gewährleistet Kompetenz und lebt den Mut, sich auch mal quer zustellen. Er war mir von Anfang an, ich glaube es war Anfang der 90er Jahre, eine

entscheidende Referenz bei Trias. Ich fühlte mich schon bei einem unserer ersten Treffen, bei einer Veranstaltung des GDI, persönlich wahrgenommen, interessiert angesprochen und später dann mit einem Bereich betraut, indem ich mich zu Hause fühlte, persönlich und beruflich. Interessierte mich doch damals, wie so etwas, was man heute unter „Embodiment“ oder „Verkörperung“ versteht, funktioniert, aussieht, gestaltbar ist, zu Wirkung kommt oder Möglichkeiten eröffnet, auch im unternehmerischen Kontext. Möglichkeiten, die sich tagtäglich in der Begegnung zwischen Menschen, zwischen Menschen und Organisationen/Systemen aufbauen. Sind es doch die Menschen, die eine Organisation mit Leben füllen. Sind es doch die Menschen, die Strukturen entwickeln und Strategien entwerfen. Und sind es doch die Menschen, die im soziologischen Gewand einer beruflichen Rolle, die Geschicke eines Unternehmens gestalten. Ich bin überzeugt davon, dass es (gerade auch) Menschen sind, die einen Effekt, ein Ergebnis, aus zielgerichtetem Handeln auf Unternehmens- oder Systemebene zu dem „wandeln“, was später dann Erfolg genannt wird.

### **Bin ich Koch oder Berater?**

Sich im beruflichen Umfeld, bei einer spezifischen Auftragslage oder verknüpft mit einer speziellen Intention, mit einem System oder einer Organisation/einem Unternehmen vertraut zu machen, ist immer ein neuartiger und einzigartiger Erfahrungsprozess. Dieser Prozess umfasst die Erfahrung des Systems, den zwischenmenschlichen Austausch sowie das persönliche (Körper-) Selbst-Erleben im jeweiligen Kontext xxx. Ich möchte dies mit dem Geschehen in einer Küche vergleichen. Bedarf es doch dort eines hinreichenden und tiefgründigen Wissens/Erfahrung, um einerseits die Bedingungen der Küche (Ausstattung, Funktion, Zielgruppe usw.) optimal zu nutzen. Dies schließt andererseits auch das erfahrungsbasierte Wissen um Rezepte, vorhandene Gewürze und gustatorischen Zeitgeschmack mit ein. Bedarf es zudem noch einer zielführenden und in der Sache hart, aber menschlich wohlgesonnenen Abstimmung der handelnden Personen in der Küche untereinander. Soll doch das Gericht zu einem bestimmten Zeitpunkt, mit der nötigen Temperatur dem Gast kredenzt werden. Es bedarf natürlich auch eines professionellen und persönlich ausgezeichneten Gespürs für Geschmack, Geruch, Zeit, Tempo und so weiter.

Jedes Mal aufs Neu weiß ich bei einem möglicherweise anstehenden Auftrag nicht, was mich in der „Beratungsküche“ erwartet. Werde ich gleich zu Anfang mit den Bedingungen in der Küche konfrontiert oder eingeschworen auf einen bestimmten Geschmack, nach dem gekocht werden soll? Oder aber betrete ich die „Beratungsküche“ und bin vielleicht mit einem unscheinbar wirkenden Detail befasst, das mir gleich in den Blick fällt oder mir den Blick für das Ganze verschließt? Ich weiß also in der Regel nicht, um bei dem Beispiel der Küche zu bleiben, wie es losgehen wird, wenn es denn losgeht. In der Regel bleibt nur bedingt Zeit und Raum für die Überprüfung der Bedingungen, die Klärung der Rollen (ob Chef de Cuisine, ob Sous Chef, ob Saucier oder ob als Entremetier für die Beilagen zuständig). Bin ich doch schon mitten im Geschehen, nämlich in besagter „Beratungsküche“, wenn ich die Tür zum Unternehmen öffne und „Hallo“ sage oder eine Anfrage, die per E-Mail reinkommt, beantworte. Ob ich es will oder nicht, es hat immer eine Auswirkung auf mich. Auch wenn ich mich, anfangs noch eher nüchtern oder distanziert, dem Unternehmen annähere, so ist dies bereits Teil der Abwicklung meines Auftrags (nämlich der Arbeit in der Beratungsküche). Frage ich mich doch schon zu diesem Zeitpunkt, wie meine situative Haltung ist, mit der ich an alles rangehe. Dieser, man könnte fast sagen verlängerte erste Eindruck, prägt, wie man es aus der Forschung von Körpersprache und non-verbaler Kommunikation kennt, die emotionale Grundbestimmtheit dem anderen, in diesem Falle dem Unternehmen gegenüber. Eine solche Grundbestimmtheit kann Ausdruck unterschiedlicher Emotionen sein. Wichtig ist mir, um einen solchen Umstand zu wissen, und den jeweiligen emotionalen Gehalt im verlängerten ersten Eindruck nicht aus den Augen zu verlieren.

Der kollegiale Austausch bei Trias ist eine willkommene Chance, sich den Prozess, der sich aus einem solchen ersten verlängertem Eindruck ergibt, sich nicht nur vor Augen zu führen, sondern auch innerlich sowie äußerlich entsprechend navigieren zu lernen. In der Psychoanalyse nennt man dies „Übertragungsgeschehen“, ich nenne es emotionales Resonanz-Erleben. Im Zusammenspiel unterschiedlicher Kulturen umfasst dies den Bereich der transkulturellen Kommunikation. Werde später noch hierauf zu sprechen kommen, wenn ich mich meiner Erfahrung im Tanz mit dem Roten Drachen zuwende.

## **Körper schaffen Körperschaften schaffen Körper**

Die Entwicklung des Fühl-, Denk- und Handlungsmodells „Eskimotieren“ sowie die hiermit verknüpften Erfahrungen, verhalfen der Überzeugung zur Geburt, dass es immer (auch) um mich als Person, als den Erlebenden / Erfahrenden geht. (Siehe auch Ciompis Konzepte zur Affektlogik 1997) Später schließlich wagte ich eine Erweiterung dieser Überzeugung, dass ich selbst nämlich das wirksame, überzeugende Beratungsinstrument bin. Bin ich doch der jeweils Wahrnehmende, der Erlebende, der Erfahrende, der Intervenierende, der Zweifelnde, der Verwerfende oder der initiiierende, abgrenzende Prozess(mit-)gestalter. Eine Intention meiner ersten Berührungen mit Trias war, eine Vorstellung dafür zu wecken, dass Körper Körperschaften schaffen und Körperschaften Körper schaffen (mit Körperschaft meine ich erweiternd System, Unternehmen oder auch eine tatsächliche Körperschaft). Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Bewusstheit und „sensed-knowing“, das heißt erlebens- und erfahrungsbasiertes Wissen, haben sich zunehmend als erkenntnisgestaltendes Mittel herauskristallisiert. Das Was und Wie ich es wahrnehme, kann ich nur tun, so wie ich es kann, so wie mein Wahrnehmungsapparat funktioniert, so wie ich meine Wahrnehmung erlebe und was sich mir durch diese spezifische Wahrnehmung an Erkennen und Verstehen erschließt. Schließlich wirkt dieser Prozess von Wahrnehmung wiederum prägend zurück auf mein Sensorium. In dieser Hinsicht bezieht sich ein entsprechendes Vorgehen auch auf Wurzeln, der in den 60er Jahren entwickelten „Grounded Theory“. Glaser und Strauss (1998) waren u.a. überzeugt davon, dass Datenerhebung, Analyse und Handeln in einem Projekt stets gleichzeitig ablaufen. Der Prozess dient daher der Entdeckung und Entwicklung von Theorien und nicht der Überprüfung bereits bestehender Theorien. Insoweit ist das Vorgehen induktiv. Als Berater tauche ich in die umgebende System-Wirklichkeit ein und beginne sozusagen von Innen heraus gerade dadurch verstehend, Sinn stiftend zu handeln, indem ich mich selbst aktiv beteilige. Ein solcher aufstrebender Prozess ermöglicht beiden Seiten, nämlich dem Berater und dem Klientensystem, gemeinsam zu untersuchen, zu klären, zu verstehen und zu gestalten. Uns hatte daher Anfang der 70er Jahre an der RUB in Bochum der Aktionsforschungsansatz, so wie er Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre in Deutschland entwickelt wurde, geradezu fasziniert und persönlich im Griff (.vgl auch von Unger 2007)



*Um es in Anlehnung an die Worte eines weisen, alten Chinesen zu sagen:*

*„Der Weg und das Ziel gestalten sich beim Gehen.“*

Erlebten wir uns hierdurch doch damals, zusammen mit unserem Professor, bestätigt und auch legitimiert beziehungsweise ermutigt, genauso, in dieser Hinsicht, mit dieser Intention, mit unserem vollen Einsatz weiterhin zu studieren, Dinge zu überprüfen, Konzepte zu entwickeln und dies in Projekten natürlich sehr konkret, zusammen mit anderen Menschen, auch anzuwenden.

### **Nachhaltigkeit entspringt dem Geheimnis**

Ein solcher induktiver Vorgang hat, neben den oben genannten, ganz unterschiedliche Wurzeln. Diese liegen in der Hermeneutik, der Ethnologie, der qualitativen Sozialforschung usw. begründet. Ein solches induktives Vorgehen schien uns damals an der RUB, auch nach der Lektüre des Buches „Grenzen des Wachstums“, der geeignete rote Faden zu sein, um diesbezügliche Fragen an die Welt stellen und sie sinnvoll bearbeiten zu können. Ein Hauptaugenmerk lag daher unter anderem in der Erforschung von psychosozialer Induktion oder psychosozial induzierten Spontanphänomenen in der Gesellschaft, die in einer jeweils konkreten Szene „auftauchen“. (vgl. Klüwer 1972) Später begannen wir diese Phänomene auch als Ausdruck der jeweiligen szenischen und / oder systemischen Emergenz zu verstehen. (vgl. auch Hartig-Perschke 2009)

Ich möchte dies an einem Beispiel deutlich machen. Vielleicht kennen sie ja den Begriff des „Palavers“. Umgangssprachlich könnte man darunter Smalltalk verstehen oder eine Verlegenheitsdiskussion oder etwas ähnliches. In Afrika früherer Zeiten war „Palaver“ die hohe Kunst des politischen Diskurses, also eine ehrenwerte, hoch angesehene, wichtige Veranstaltung. Ethnologen bemühten sich vor ca. 120 Jahren dies näher zu ergründen. Dabei stellten sie fest, dass wenn es in einem afrikanischen Dorf etwas Wichtiges zu klären gab, sich die weisen Männer in einer Palaver-Hütte trafen. Sie blieben dort drei Tage, sprachen über dies und jenes, (keinem Fremden war der Zutritt zu dieser Palaver-Hütte erlaubt). Schließlich traten sie vor die Dorfföfentlichkeit und verkündeten ihre Entscheidung. Die Entscheidung wurde wahrgenommen, akzeptiert und umgesetzt.

Die Ethnologen, man könnte meinen, es seien die ersten McKinsey-Berater gewesen, wollten gerne wissen, was genau in dieser Palaver-Hütte passiert und vor allem wie die weisen Männer zu ihrer Entscheidung kommen. Trotz mehrmaliger Bitte wurde ihnen der Zutritt zu der Palaver-Hütte verwehrt. Das „Wie“ der Verhandlung blieb ihnen also weiterhin verborgen.

Die Ethnologen ließen sich nicht entmutigen und fragten die weisen Männer, ob sie eine solche Klärung auch in zwei Tagen durchführen könnten. Die Männer stimmten zu, gingen beim nächsten Anlass wieder in die Palaver-Hütte, blieben dort zwei Tage und verkündeten schließlich ihre Entscheidung. Die Dorfbewohner hörten zu, akzeptierten und setzten die Entscheidung um.

Gab es einen Unterschied? Natürlich, aber worin lag dieser Unterschied? Ganz einfach, der Unterschied lag in der Nachhaltigkeit der Übernahme der getroffenen Entscheidung durch die Dorfbewohner. Bei drei Tagen war die Nachhaltigkeit gewährleistet. Bei zwei Tagen nicht.

Eine solche Situation stellt ein Ereignis dar. Ein solches ist nach Žižek zentrales, einzigartiges Moment, in dem die Wirklichkeit durch die Konstruktion unserer Weltwahrnehmung bricht. Das Ereignis, wie die gerade geschilderte Palaversituation, besitzt einen zirkulären, selbstreferentiellen Charakter; das Endergebnis eines Ereignisses schafft erst dessen Voraussetzungen. (Žižek 2014)

Bis heute weiß man offensichtlich nicht, was in einer solchen Palaverhütte geschieht und worin das Erfolgsgeheimnis des dreitägigen Palavers besteht, an Stelle eines zweitägigen Treffens. Fakt aber ist: Es funktioniert. Fakt ist: Nachhaltigkeit erwächst (auch) aus einem Geheimnis.

### **Mitten drin und doch so fremd**

Sie fragen sich sicherlich, wie ich von den Eskimos zu dem Roten Drachen in China gekommen bin. Vielleicht war es ja so, wie bei der Jungfrau Maria, die zu ihrem Kinde gekommen ist. Es ist nicht klar, wann und wie mir der Rote Drache zum ersten Mal begegnet ist. Es ist nicht klar, wie die Geschichte anfing. War es die erinnerte Begegnung, als ich ca. 3 Jahre alt war, mit meinem Großvater, der zwei Jahre in China gelebt hatte? War es die so fremd anmutende Sammlung chinesischer Briefmarken in meinem Briefmarkenalbum? War es die spätpubertäre Lektüre chinesischer Weisheiten, dass nämlich zum Beispiel der dritte Weg der Erfahrung nach Konfuzius der schwierigste aber auch der Beste sei, nämlich der Weg der

eigenen Erfahrung? Oder war es der Zufall, dass ich durch Fritz Simon zu einem Kongress in Heidelberg eingeladen wurde, weil es dort um das Verhältnis von Körper und Seele im Westen und im fernen Osten ging? Ich kann es ihnen nicht sagen. Ist auch egal. Trifft doch wahrscheinlich alles zu. Etwas in mir war dadurch, man könnte beinah sagen, implizit oder insgeheim vorbereitet gewesen, irgendwann „geboren zu werden“. Eine hierdurch gespeiste Haltung diente mir zunehmend als inneres Sicherheitsgefühl. (Sollmann 2018b)

Konkret ging es dann so weiter: Ich schrieb einen Werkstattbericht über einige der vorgetragenen Inhalte bei besagtem Kongress. War ich einerseits doch erstaunt und erfreut über die lange Tradition von psychotherapeutischer Weiterbildung der deutsch-chinesischen Akademie für Psychotherapie in China (seit inzwischen mehr als 30 Jahren). Ebenso war ich andererseits noch mehr darüber erstaunt und befremdet, dass es keinen für mich wahrnehmbaren *körper-psychotherapeutischen* Bezug gab. Zwar gab es Ausführungen zu Tai-Chi, Qi Gong usw. (dies sind aus westlicher Sicht sogenannte zudeckende Verfahren), wobei eher aktivierende, aufdeckende Verfahren, meines Erachtens zu kurz gekommen waren. Während ich den Werkstattbericht schrieb, merkte ich schon, das Feuer des neugierigen Entdeckers in mir aufflammen. Um es abzukürzen: inzwischen bin ich regelmäßig, drei Mal im Jahr für jeweils zwei Wochen, in China unterwegs.

Unmissverständlich fühlte ich mich bei meinem ersten Besuch in China an meine erste Reise mit dem PKW nach Indien (1976) erinnert. Auch wenn ich mich damals kulturell offen wähnte (so wie ich es zum Beispiel beim Erstkontakt mit einem Kunden auch meine zu sein), spürte ich doch relativ schnell, gelegentlich auch tief im Innern essenziell, dass sich die Dinge in der Regel anders entwickelten als gedacht. Worauf könnte ich mich, so fragte ich mich, denn verlassen, ohne mich dabei verlassen zu fühlen? Könnte ich noch meiner Wahrnehmung trauen, nämlich dem, was ich bewusst sehe und höre? Könnte ich einer möglichen Verabredung trauen, so wie ich es hier in Deutschland tue? Könnte ich mich mit meinem Erfahrungswissen, so wie ich es hier im Westen tue, auch so bewegen, dass ich von A nach B kommen kann? Unfähig in Sprache und Schrift. Ich kam mir, als ich das erste Mal in China war, also vor, wie ein Ethnologe, der eine fremde Insel betritt, dort weder Sprache  
Gewohnheiten noch Gebräuche kennt, um dann dort, ein oder zwei Jahre lang, mit den Menschen Kontakt zu knüpfen, um ihren Alltag, ihr Leben, ihre Sprache, ihre Beziehungsgestaltung, ihre Götterwelt zu enträtseln. Wie ein Ethnologe, der sich

nicht durch eine analytisch-distanzierte Rolle schützt, sondern mitten drin ist. (vgl. auch Devereux 1976)

Ich erlebte mich damals radikal und gnadenlos auf mich selbst zurückgeworfen, ohne sinnvolles Erfahrungs-Knowhow, ohne tragfähiges professionelles Wissen um die chinesische Kultur. Zurückgeworfen auf das in mir ständig belebte, unbekannte, emotionale Echo, einer Resonanz gleich, die mich und alle meine Sinne erschütterte. Dies ist vergleichbar mit der von Lorenzer (1972) beschriebenen Ambiguitätstoleranz. Es blieb mir also nichts anderes übrig, als mich auf mein körperinneres Sensorium, die Körper-zu-Körper-Kommunikation jeweils vor Ort und einen, man könnte sagen, ethnologischen «Welpenschutz» verlassen. Hierunter verstehe ich: sich spielerisch, relativ absichtslos zu verhalten, indem man sich auf die Suche nach *erlebbarem, erlebtem Verstehen* macht. (Weitere Infos zu qualitativen Methoden in einem solchen Kontext siehe auch Halbmayer et al)

Diese Art der Kommunikation und des gemeinsamen Verstehens kann mit transkultureller Kommunikation verglichen werden. Hierbei geht es, um es kurz zu machen, um das Zusammenspiel von: hören – dies als emotionale Resonanz erleben – hierdurch getragen selbst redend zu reagieren – dabei die Resonanz beim Gegenüber erspüren – seine erwiderte Worten hören / verstehen und dies auch als Ausdruck einer emotionalen Resonanz des Gegenübers zu errahnen usw. usw. usw. Mit Nazarkiewicz und Krämer (2012) unterscheidet sich die transkulturelle Kommunikation von der interkulturellen und multikulturellen Kommunikation.

**3 Approaches for Working with Cultures\***

| Perspectives                                  | Intercultural   | Multicultural   | Transcultural  |
|---|---|---|--|
| Culture appears as...                         | Challenge for intercultural learning  | Part-system, interference in the expectations                                   | Undetected prerequisites for interaction and identity  |
| Culture concept                               | Essentialist: Countries, nation states                                      | Systemic: Game rules, patterns  | Cohesive: Differences and diversity  |
| Methods                                       | Teaching, advising, training<br>→ Apply and adapt                           | Use of models for the reflection and detection of values<br>→ Reflect and test  | Deconstruction of all preconceptions, images of normality and power asymmetries<br>→ Consider cultural and diversity factors on all levels of activity |
| Intercultural competence encompasses          | Knowledge and techniques  | Ability to reflect and flexibility  | Competences and personality development  |
| Advantages                                    | Recognition of cultural factors   | Multiple perspectives   | Essentially difference and equality oriented   |
| Role and particular competences of the expert | Promotes intercultural competence as cultural expert; trains and recommends | Broadens perspectives, choices and options for actions, provokes and intervenes | Assesses collaboratively which identity factors and boundaries are relevant  |
| Challenges                                    | Overestimation of cultural factors  | Lack of (inter) cultural expertise  | Limited reach of individual influence  |

\*Source: Nazarkiewicz/Krämer (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching, V&R.

Erkenntnisleitendes Interesse war die Überzeugung, *dass nicht nur der Fremde fremd ist, sondern ich mir selbst auch fremd bin*. Die Relevanz eines solchen Unterfangens in diesen Situationen, ob in China oder bei PwC, der Lufthansa oder bei einem Familienunternehmen, beginnt in dem Erwerb einer Grundhaltung, die auf der spezifischen Erfahrung als «sensed knowing» basiert.

Meine Erfahrung in China fordert stets meine kognitive Selbstkontrolle heraus: einerseits die Kontrolle in mir und meinem eigenen Wahrnehmungs- und Erlebensapparat gegenüber. Andererseits die Kontrolle in der jeweiligen Situation, wenn nämlich ganz überraschend etwas auftaucht, was meinem bis dahin existierenden Vorverständnis von China nicht entspricht. Northoff (2014) hat sehr plastisch beschrieben, wie Kultur Wahrnehmung prägt und auch umgekehrt Wahrnehmung Kultur schafft.

Das sich mir dabei auftuende Bedeutungsgewebe gestaltete sich anfangs noch sehr geheimnisvoll, als eine Bühne, auf der wir, mein chinesisches Gegenüber und ich, gemeinsam den Akt in einem schier endlosen Theaterstück spielten. (Sollmann 2018a) Ich berühre mein Gegenüber dabei in einem haptisch erfahrbaren Raum. Darunter verstehe ich erweitert das, was man berühren, schmecken, riechen, hören kann. So wie ein Vogel an einem vorbeifliegen mag, begann ich Relevanzen zu vermuten, die sich jeweils für einen winzigen Moment vor meinem inneren Auge auftaten, die mögliche Relevanz meines Gegenübers von dem, was er tat, wie er mich anschaute oder mich ignorierte. Ich stolperte immer wieder in die nächste Verunsicherung. Glaubte ich dort, wo ich gerade war, mich für einen Moment ausruhen und durchatmen zu können, brach schon wieder etwas Neues auf, eine neue Erfahrung, eine Begegnung oder aber auch der Abbruch eines Kontakts, der mich für einen Moment Sicherheit hatte spüren lassen. Wie im Flug reihten sich solche völlig unzusammenhängenden Erfahrungsszenen aneinander, wie in einem Film oder Theaterstück, das auf einer Szenenfolge aufbaut, deren Sinn, Zusammenhang und Botschaft sich gerade anfangs überhaupt noch nicht erschließen lassen.

Die Reziprozität der Perspektiven bezog sich aber auch auf den Innenraum meines Erlebens, meines Denkens und Reflektierens. Mich einzulassen hieß nämlich immer, auch mich selbst zu reflektieren, mir selbst gegenüber immer wieder Rechenschaft

abzulegen, welchen Part ich denn in dem Moment spielen würde, wie und warum ich jetzt die Dinge so erleben und sehen würde und nicht anders. Ungefragt Teil dieser fließenden gemeinsamen Bewegung zu sein, half mir, mich zunehmend, wenn auch oftmals stolpernd und unbeholfen, anfangs nur rudimentär orientieren zu können. Dies war natürlich keine Orientierung im Sinne von «Ich weiss jetzt Bescheid. Ich weiß, warum mein Gegenüber das so und nicht anders macht», sondern es war eine sensorische, emotionale, mentale Orientierung mich überhaupt in diese Art der Erkundung, die Feinheit des Erspürens einer derart neuen Lebenswelt fallen lassen zu können – unbedarft, naiv, begierig, mutig, manchmal zum Glück wagemutig.

Eine meiner ersten und wichtigsten Erfahrungen und neuen Erkenntnisse betrifft jeweils das Vertrauen in das eigene körperinnere Sensorium. Hierunter verstehe ich das Ensemble aller Sinneseindrücke, insbesondere auch das *Körpererleben als einer eigenständigen Perspektive von Wahrnehmung*. Ähnlich ergeht es mir beim Erstkontakt mit einem neuen Kunden.

Mit Geuter (2015) betrachte ich «den Körper als den personal erlebten Körper eines lebendigen Subjekts». Schatz (2002) nennt sieben verschiedene Ebenen oder Perspektiven von Körpererleben. Sie im Einzelnen auszuführen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, sie sollen an dieser Stelle aber kurz zusammengefasst werden:

- Der objektive Körper umfasst den medizinisch-biologischen Körper.
- Der subjektiv erlebte oder ausgedrückte Körper meint den Körper aus individueller Perspektive.
- Der im Raum bewegte Körper meint den Körper, der sich bewegt und/oder im Raum geht, springt, läuft usw.
- Der Körper trägt natürlich immer auch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in sich. Die hiermit verbundenen Erfahrungen machen den chronologischen Körper aus.
- In Beziehung zu einem anderen Menschen verwirklicht sich der relationale Körper.
- «Überlässt» man sich dem Körper, spricht man vom autonomen Körper. Das Körpererleben ist dann eher geprägt durch autonome, nicht kontrollierte

Ausdrucksbewegungen, spontanes Gefühl sowie die Reizung des Körperinneren als einem eigenständigen Sinnesorgan.

- Schließlich gibt es die schöpferische, kreative Perspektive des Körpers, wenn er sich schöpferisch, künstlerisch, zum Beispiel über Tanz, Pantomime, Musik usw. ausdrückt.

*Immer fungiert der Körper dann als ein eigenständiges Sinnesorgan.*

In China habe ich daher wahrscheinlich, ohne eine gezielte Absicht gehabt zu haben, gelernt mit dem Roten Drachen zu tanzen. Ein solcher Tanz, ob in China oder bei PwC oder bei Trias getanzt, umso besser gelingt, je klarer man sich selbst treu bleiben kann und gleichzeitig eine fein abgestimmte Passung lebt.

#### **Literatur:**

Ciampi, L. (1997) Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1997

Devereux, G. *Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften*, Frankfurt am Main, Berlin, Wien: Ullstein 1976.

Fatzer, G. Rappe-Giesecke, K. Looss, W. (1999) Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung), EHP Verlag, Bergisch-Gladbach

Fatzer, G., Schoefer, S. (2016) Coaching als Begleitung von Transformationsprozessen, in: Profile 11-06, pg 50 - 62

Geuter, U. (2015) Körperpsychotherapie, Grundriss einer Theorie für die klinische Praxis, Springer, Berlin

Glaser B. G. und Strauss A.: *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago IL 1967, (deutsch als: *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Huber, Bern u. a. 1998)

Halbmayer, E. et al Qualitative Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie  
<https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-full.html>

Hartig-Perschke R. (2009) Zur Einführung – Soziale Emergenz, soziologische Theorie und die Strukturbildungskraft der Kommunikation, in: Anschluss und Emergenz. VS Verlag für Sozialwissenschaften. pg 11 ff

Klüwer, C. Arbeit mit Heimgruppenleitern in E-Gruppen, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 1972

Klüwer, C, Kinder und Jugendliche im psychosozialen Spannungsfeld, Teil I, RUB 1973 / 1974

Kuhn, Th. (1970) Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt, Suhrkamp,

Meadows, D L et al, (1972) Grenzen des Wachstums, dva, Stuttgart,

Nazarkjewicz, K. u. Krämer, G. (2012) Handbuch interkulturelles Coaching, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht

Northoff, (2015) Wie kommt die Kultur in den Kopf? Berlin, Springer Spektrum, 2014

O'Regan, J.K. et Noë A. (2001) A sensorimotor account of vision and visual consciousness, in: Published online by Cambridge University Press: 18 November 2002 <https://www.cambridge.org/core/journals/behavioral-and-brain-sciences/article/abs/sensorimotor-account-of-vision-and-visual-consciousness/BA1638CB7389102A12B336CE687EC270>

Scharmer, O. (2019) Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg

Schatz, D. S. (2002) Klassifikation des Körpererlebens und körperpsychotherapeutische Hauptströmungen, in: Psychotherapeut 2002 – 47, pg 77 – 82, Springer-Verlag



Schein, E. (2016) Humble Inquiry. Vorurteilsloses Fragen als Methode effektiver Kommunikation. EHP, Bergisch Gladbach

Sollmann, U. (1999) Management by Körper, Rowohlt, Reinbek

Sollmann, U. (2018a) Begegnungen im Reich der Mitte: Mit psychologischem Blick unterwegs in China, Gießen, Psychosozialverlag

Sollmann, U. (2018b) Entwicklung und Bedeutung einer transkulturellen Grundhaltung als (Körper-)Psychotherapeut am Beispiel China, in Psychotherapiewissenschaft Nr 2 (2018) pg 21 – 28

von Unger, H. et al (2007) Aktionsforschung im deutschsprachigen Raum, Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Zizek, S. (2014) Was ist ein Ereignis? Fischer Wissenschaft, Frankfurt

[sollmann@sollmann-online.de](mailto:sollmann@sollmann-online.de)