

Widerstand als Herausforderung

- Bioenergetische Analyse: ein Anwendungsbeispiel aus der Wirtschaft -

Ulrich Sollmann

Prolog

Mein Klient, ich nenne ihn Rolf, ist geschäftsführender Gesellschafter in seinem Familienunternehmen. Er leidet, wie er sagt, unter einer Depression. Mit dem Körper in der Psychotherapie zu arbeiten, hilft ihm sichtlich.

Es begab sich, dass er zu Beginn einer Therapiesitzung auf eine andere Art still und resigniert wirkte als sonst. Auf meine Frage hin, wie es ihm denn heute ginge, bezog er sich beinahe unauffällig auf den am Nachmittag anstehenden Besuch der Berater seiner Hausbank im Unternehmen. Aufgrund unternehmensbezogener Schwierigkeiten und fehlender Liquidität wollte man entweder die Kredite kündigen oder ihm einen externen Geschäftsführer »vor die Nase setzen« oder sein Unternehmen in die Insolvenz schicken.

Ich sah mich unmittelbar in einem Rollenkonflikt, nämlich psychotherapeutisch mit ihm weiterzuarbeiten - so wie bisher - oder aber mit ihm die äußerst prekäre, aktuelle Notlage im Unternehmen so zu erörtern, dass er heute aktuell gestärkt als Geschäftsführer und Inhaber in die finale Verhandlung mit der Bank gehen konnte. Ich entschied mich, der Situation im Unternehmen und einer entsprechenden Beratung den Vorrang zu geben. Was nützt ihm die psychotherapeutische Arbeit an seiner Depression, wenn er heute Nachmittag die Verfügung über seine Firma verlieren würde, fragte ich mich, ist sie doch der existentielle und essentielle Boden, auf dem Entwicklung und Verbesserung seiner Situation überhaupt möglich sein konnten.

Übrigens, heute, nachdem die Therapie erfolgreich beendet ist, ist er nicht nur weiterhin geschäftsführender Gesellschafter, sondern hat sein Unternehmen deutlich vergrößert.

Warum erzähle ich Ihnen das? Warum ein Artikel über meine Arbeit in (Bezug auf) Unternehmen?

Die Entwicklung jeder Persönlichkeit vollziehe sich, so der Bioenergetische Analytiker und Organisationsberater Waldefried Pechtl, nicht nur im Organismus selbst, sondern sei auch durch die Wechselwirkungen mit der sozialen Umwelt bedingt. Persönlichkeitsentwicklung würde insbesondere von Personen bewirkt, die sich in Beziehung zueinander befinden und durch Erlaubnisse und Gewährungen, Veränderungen und Entscheidungen, Beeinflussungen und Interventionen, Verhaltensweisen, Haltungen und Einstellungen aufeinander wirken. (Pechtl 1989)

Pechtl hat bereits zu Beginn der 1980er Jahre auf die Bedeutung der Wechselwirkung zwischen Individuum und dem sozialen Umfeld hingewiesen. In seinem Buch „Zwischen Organismus und Organisation“ beleuchtet er eingehend verschiedene entsprechende Spannungsfelder und weist hierdurch auf die Notwendigkeit hin, die bioenergetische Analyse auch auf die Arbeit hinsichtlich gesellschaftlichen, beruflichen Handelns zu erweitern. Die Arbeit in Unternehmen, die Beratung von Unternehmen sind solche Praxisfelder.

Anschlussfähigkeit als Feldkompetenz

Jeder Mensch sei, so Pechtl, immer Mitglied oder Teil seines Systems. Er wird geformt durch das System und er formt selbst das System. Gerade dieser Wechselwirkung Rechnung zu tragen scheuen sich viele Menschen. (Pechtl 1989) Wie ist aber in einem solchen Fall konkret vorzugehen, konkret zu arbeiten? Die Arbeit mit einem Menschen in der Psychotherapie und die Arbeit als Berater mit einem Unternehmen bedient sich jeweils *unterschiedlicher Logiken*, Vorgehensweisen und Schwerpunktsetzung. Die Kompetenz, die für ein solches Spannungsfeld erforderlich ist, bedient sich einer doppelten Anschlussfähigkeit: Nah genug am einzelnen Menschen (Organismus) und auch nah genug an der Organisation. (Körper-) Psychotherapeuten sind in der Regel nicht genügend hierauf vorbereitet. (Körper-) Psychotherapeuten versuchen aber aus unterschiedlichen Gründen heraus auch in nicht-therapeutischen Bereichen zu arbeiten bzw. werden von diesen gesellschaftlichen Feldern angesprochen. (vgl. Gmür, Frelke 1998) Ich möchte anhand eines konkreten Beispiels, nämlich eines Vortrags, den ich anlässlich des Börsengangs eines IT-Unternehmens gehalten habe, einige zentrale Elemente beleuchten, die es grundsätzlich zu bedenken gilt, wenn man aus beiden Rollen heraus agiert, im Bemühen, beiden Logiken gerecht zu werden.

Ausgebildet und erfahren in der Logik der Bioenergetischen Analyse achten diejenigen, die in nicht-therapeutischen Feldern beruflich unterwegs sind, mindestens auf drei wesentliche Aspekte, die den Transfer unterstützen bzw. erst ermöglichen.

- Differenzierte Kenntnis des jeweiligen beruflichen Feldes (*Feld-Kompetenz*)
- Vertrautheit mit den spezifischen Logiken (*Logik-Kompetenz*)
- Sensibilität und Wachheit im Sinne von Anschlussfähigkeit an das Unternehmen (*System-Kompetenz*)

Die Anschlussfähigkeit an das andere, fremde System ist dabei eine unabdingbare Voraussetzung für die Wirksamkeit sowie das gute Gelingen der eigenen Arbeit. Anschlussfähig sein heißt, vertraut zu sein mit der besonderen Feldbeschaffenheit, mit den jeweiligen Ausdrucksformen, den Beziehungscharakteristika, den Kommunikationsstilen usw. Anschlussfähigkeit umfasst aber auch die sichtbare und spürbare Akzeptanz im anderen System, durch das System. Dies ist, wie die Praxis zeigt, nicht einfach.

Spricht bspw. ein Psychotherapeut von Prozess, meint er die intra- bzw. interpsychischen Prozesse, Beziehung und Kommunikation sowie Selbstaussdruck als Prozess. Jemand in einem Unternehmen versteht hierunter die Ablauforganisation, die Wertschöpfungsketten sowie das Zusammenspiel der unterschiedlichen Unternehmenseinheiten. Beide sprechen also eine andere Sprache, auch wenn sie das gleiche Wort benutzen. Hierum zu wissen, ist selbstverständlich wichtig, um anschlussfähig zu werden. Sich hierin »zu Hause« zu fühlen, stellt aber eine besondere Herausforderung besonders für Psychotherapeuten dar.

Es fängt dann schon bei der Sprache an, der Wortwahl und der Kompetenz bzw. der kontinuierlichen Vertrautheit im Umgang hiermit. Prozess ist nämlich nicht gleich Prozess. Besonders deutlich wird dies bei der Einschätzung und der Praxeologie der unterschiedlichen Logiken von »Prozess« in der Psychotherapie einerseits und »Prozess« in einem Wirtschaftsunternehmen andererseits.

Narration als Mittel der Wahl

Dies findet auch seine besondere Bedeutung darin, wie Konzepte, Terminologien sowie Hypothesen aus dem psychotherapeutischen Feld genutzt werden (können), *ohne* dass sie als solche im anderen Feld identifiziert werden. Hier ein Beispiel: In der bioenergetischen Analyse stützt man sich auf das Modell der Charakterstrukturen. Dieses Konzept in seiner erweiterten Form (Sollmann 1997) ist

hilfreich, um Erleben, Verhalten und Denken im Sinne von Affektlogik (Ciampi 1982) strukturiert zu erfassen, zu operationalisieren und in der Praxis zur Anwendung zu bringen. Würde ich aber die in der bioenergetischen Analyse kommunizierte pathologische Terminologie nutzen, würde dies umgehend die Anschlussfähigkeit im anderen Feld gefährden, riskieren oder sogar umgehend beenden. Manager wollen sich nicht pathologisch verstanden wissen. Beratung im Management soll keine Psychotherapie sein.

Mit Managern zu arbeiten, sie auf einer öffentlichen Bühne, sprich Vortrag, zu erreichen, hatte in mir daher die Überzeugung geweckt, eine Terminologie zu wählen, die wesentliche Elemente der bioenergetisch-analytischen Charakterstrukturen beinhaltet, *aber semantisch, d.h. auch emotional anschlussfähig* im Unternehmen ist.

Wenn ich bspw. von Erdung/Grounding spreche, bleibe ich im Vortrag bewusst auf der umgangssprachlichen Ebene, ohne die für manchen Leser seltsam anmutende Formulierung an der jeweiligen Stelle zu erläutern. Ich bediene mich dabei der praxeologischen Perspektive, so als wüsste mein Gegenüber, was gemeint ist. Geht es mir doch vornehmlich, gerade anfangs, (in diesem Fall vor einem Auditorium, zu reden, das mir so nur einmal begegnete) darum, heuristisch und plausibel Bilder zu entwerfen, zu nutzen und zu entwickeln, die wie eine Geschichte wirken, eine Geschichte, in der die Führungskräfte, nämlich meine Zuhörer und ich, uns begegnen. Diese Beraterische Geschichte ist analog zur therapeutischen Geschichte zu sehen (Sollmann 1994). Dieses Vorgehen ist in soweit heuristisch, als es um das Erkennen von Inhalten geht, aber auch insbesondere um das innewohnende Potential für die Weiterentwicklung des hiermit verbundenen Erkenntnisstandes. Es gibt bei narrativen Prozessen (noch) keine eindeutigen Verhaltens- und Lösungsstrategien. Bei der Klärung derselben muss der eventuell erforderliche Aufwand zur Umsetzung auch sinnvoll sein. (Gigerenzer 2008)

Ein solch narrativer Ansatz prägt vielfach die Beziehungsgestaltung und die hierauf aufbauende Arbeit mit den Führungskräften. Er erleichtert Anschlussfähigkeit im Feld, Beschreibung und Erklärung derselben sowie prozessualer, dynamischer und atmosphärischer Aspekte. Ich teile die Auffassung von Schmitz, dabei besonders auf den Zusammenhang der Atmosphären mit dem Leib und der leiblichen Kommunikation zu achten. Der Leib ist die Empfangsstation für Atmosphären und wirkt auf diese zurück. (Schmitz 2014). Schmitz bezieht sich auf die Atmosphären

des Gefühls und die Gefühle als Atmosphäre. Hierdurch versucht er, wenn auch mit den Mitteln der Philosophie und Ästhetik, das, was nicht definierbar, nicht benennbar ist, als »leiblich-affektives Betroffensein« zu verstehen. Meines Erachtens ist das Konzept der Atmosphären ein interessanter und wirkungsvoller, weil von allen spürbarer und nachvollziehbarer Weg, anschlussfähig zu sein/zu werden.

Der Vortrag "Widerstand als Herausforderung" ist eine solche Geschichte. Es geht mir an dieser Stelle (noch) nicht darum, diese Geschichte wie eine in der Psychotherapie übliche Fallvignette zu bearbeiten. Ich verzichte daher auf die (unterbrechenden) kritischen Erläuterungen, Fragen, Hypothesen, Bezugnahme auf Referenzen usw. Dies bleibt einer späteren Arbeit überlassen, die ich bei Bedarf als zweiten Teil verfassen werde, geht es mir doch bei der Geschichte im Moment vornehmlich darum, die LeserInnen des Forums an der Stimmung, die durch den Vortrag induziert wurde, wenn auch aus der Distanz des Lesers heraus, teilhaben zu lassen. Die Induktion von Gegenübertragungsphantasien beim Leser fungiert als narrativer Transfer.

Gleichzeitig verstehe ich die Gestaltung dieses Artikels als Einladung zum kritischen Diskurs, als Einladung, sich an der (wenn auch hier nur literarischen) Bearbeitung der Brücke zwischen den beiden Praxisfeldern: Psychotherapie und Beratung/Coaching in der Wirtschaft zu beteiligen.

Im Übrigen gibt es eine lange Tradition im psychotherapeutischen Feld, therapeutische Denkmodelle auf nichttherapeutische Bereiche zu übertragen. Anschlussfähigkeit und heuristisches Vorgehen sind dabei ein unverzichtbares Agens (gewesen). So wird die Psychoanalyse bspw. als Kulturtheorie, als Gesellschaftsanalyse bezüglich Unternehmensberatung genutzt. Wilhelm Reich hat sich auf dem Hintergrund seiner originär psychotherapeutischen Theorien u.a. zu Religion, Faschismus, Arbeitersexualität usw. geäußert, theoretisch und praktisch.

Die bioenergetische Analyse, und das möchte ich an dieser Stelle betonen, ist ebenso seit vielen Jahren nicht nur im psychotherapeutischen Feld anzusiedeln. Sie kommt dort wirkungsvoll, konzeptionell und praktisch zur Anwendung. Hierauf wird sich u.a. bereits in der sich an konkrete Projekte anschließenden Sekundärliteratur Bezug genommen. (Spitzensport: Robbins, Leistungssport: Sollmann 1987/1994, Unternehmensberatung: Pechtl 1989 und Conze 2006, Schule: Sollmann 1992)

Nun der Vortrag bei BETA-Systems, Berlin, anlässlich des Börsengangs:

Verehrte Damen und Herren,

Eulen sind wunderbare und zugleich geheimnisvolle Vögel: kraftvoll und als Raubvögel optimal für die nächtliche Jagd ausgestattet. Ihr außergewöhnliches Sehvermögen, ihr ausgeprägtes Gehör, ihr lautloser Flug, ihre furchterregenden Krallen und ihr spitzer, gebogener Schnabel bedeuten für jedes überwältigte Tier die absolute Niederlage.

Eulen sind faszinierende Vögel. Man nennt sie gelegentlich auch geflügelte Katzen« - eine sehr treffende Bezeichnung; denn wie Katzen sind sie für die Jagd im Dunkeln ausgestattet. Ihre Augen - die im Dunkeln zu glühen scheinen - kann man mit feinsten optischen Instrumenten vergleichen, die von einem Moment zum anderen von Fernsicht auf Nahsicht umschalten können.

Mal wurde die Eule als gerissen und drollig (komisch) geliebt, mal als Abgott verehrt, dann aber auch als Reinkarnation des Teufels verabscheut.

In Griechenland zum Beispiel war die Eule ein heiliger Vogel: Aristophanes schrieb den Sieg bei Marathon einem Schwarm kreischender Eulen zu, die auf den persischen Feind niederstürzten und Angst und Verwirrung verbreiteten.

Was zum Teufel ist »richtig oder »falsch« mit diesen Vögeln und ihren Mythen.

(Ich wählte zu Beginn die Bezugnahme auf Eulen, da im Foyer des Unternehmens eine Vitrine stand, gefüllt mit vielen Eulen. Auf meine Frage, was es mit den Eulen auf sich hätte, konnte mir niemand weiterhelfen, außer der Vorstands-Vorsitzende.

Eulen wären Vögel mit ganz besonderen Eigenschaften, Eigenschaften, die er in seinem Unternehmen verwirklicht wissen will. Ich wählte diesen spezifischen Zugang, um anschlussfähig zum Auditorium zu werden und um die Notwendigkeit von Anschlussfähigkeit zwischen Unternehmen und Vorstandsvorsitzendem zu induzieren).

Ich bedanke mich für die freundliche, aber auch überraschende Einladung, Ihnen etwas über den Umgang mit dem Widerstand erzählen zu dürfen.

Ich weiß nicht genau, welche Art von Experten Sie sind. Sie reisten aus Europa und den Vereinigten Staaten an und sind heute hier - das ist entscheidend. Die meisten von Ihnen sehe ich wahrscheinlich nicht wieder - ist es deshalb von Bedeutung, ob ich Ihnen dies oder jenes erzähle? Vertreibe ich mir hier vielleicht nur eine gewisse Zeit?

Oder muss ich Sie heute nur mit cleveren Informationen und mit psychologischer Theorie überladen - in der Hoffnung, dass Sie mir nicht auf die Schliche kommen? Oder soll ich Ihnen die neuesten Vertriebs- oder Marketingtrends offenbaren, die ich selber gar nicht kenne? Nichts dergleichen werde ich tun.

Sie sind die Experten, Sie sind die »Eulen« bei BETA Systems, und Sie selbst werden entscheiden, ob Sie das, was ich Ihnen erzählen werde, auch annehmen können. (»Eulen« spielen in der Unternehmensphilosophie von BETA Systems eine wichtige Rolle)

Der Franzose La Rochefoucauld war der Meinung, dass es immer einfacher ist, weise zu sein, wenn es sich um jemand anderes als um einen selbst handelt - und darum wird es gehen. Sie sind hier, um sich anzuhören, was ich zu den Themen »Widerstand als Potential persönlichen Wachstums« und »Widerstand innerhalb von Geschäftsdynamiken« sagen möchte.

Als Systemingenieure, Vertriebsmanager, Marketing-Experten oder »digitale Chefköche« hängt der Erfolg des Unternehmens auch von Ihnen ab. Sie haben es

gelernt, auf dem Boden der Realität auf den eigenen Füßen zu stehen. Sie arbeiten hart und sind damit ein Beispiel für andere. Sie sind diszipliniert, weil es notwendig ist. Sie riskieren nicht zu viel und arbeiten somit auf der Basis realistischer Perspektiven. Und Sie wissen, dass das alles nicht ausreicht.

Sie heißen deshalb Vertriebsmanager, Systemingenieur, Experte oder Chef, weil Sie mit dem Produkt, dem Markt und der Zukunft von BETA Systems zu tun haben, weil Sie Fähigkeiten, wie Fantasie und Instinkt, entwickelt haben, und weil Sie es gelernt haben, Perspektiven und das nötige Gespür zu entwickeln - besonders in schwierigen Zeiten und unter hohem Zeitdruck. Mit diesem Bewusstsein sind Sie in der Lage, auch das leiseste Signal zu einem sehr frühen Zeitpunkt zu erkennen. Sie wissen, was in den Menschen draußen auf dem Markt, in Ihrem Unternehmen und in Ihnen selbst vorgeht.

Vielleicht wünscht sich der eine oder andere von Ihnen auch noch ein wenig mehr Einfühlungsvermögen, Fantasie und Selbstvertrauen, um sich entsprechend vorbereiten zu können auf die anstehenden Fragen der Globalisierung, der rasanten Dynamik des Marktes und auf die vereinbarten Ziele von BETA Systems:

- Der Gang an die Börse steht bevor; das bedeutet eine neue Firmenkultur und eine veränderte Geschäftswelt.
- Die Vertriebsaktivitäten in Nordamerika bedeuten Wachstum, Wachstum und nochmals Wachstum.
- Nahezu 100%ige Produktqualität sind geltende Maßstäbe.
- Oder nehmen Sie das neue, mittelfristig angelegte, anspruchsvolle Ziel von BETA-Systems: € 100 Mio Umsatz.

Die Komplexität dieser Situation kennen Sie selber nur zu gut. Und Sie wissen auch, wie schwer es ist, Verantwortung für eine Situation zu übernehmen, in der Sie sich weder auf eine sichere Analyse noch auf ausreichende Informationen verlassen können. Dabei vertrauen Sie auf Ihre Überzeugung und Ihre Bereitschaft, in den Fluss, in den reißenden Strom, in die schier unbeherrschbare Dynamik des globalen Marktes zu springen.

Antoine de Saint-Exupéry wurde inzwischen in der Managementliteratur mit seiner Metapher vom Schiffsbauer zum visionären Fixstern. Wollte man ein Schiff bauen, so Saint-Exupéry, sollte man die Menschen die Sehnsucht nach dem ewigen Meer lehren und nicht, ausreichend Holz und Werkzeuge zu besorgen. (Saint-Exupéry 2002)

Sie werden vielleicht fragen, was das alles mit dem Thema Widerstand zu tun hat.

Lassen Sie mich deshalb vier Aspekte näher beleuchten, die auf der einen Seite zum Verständnis des Widerstandes und der persönlichen Entwicklung beitragen, und die auf der anderen Seite den Bezug zwischen dem Widerstand und den Geschäftsdynamiken erläutern. Dabei geht es um:

1. die positiven und negativen Aspekte des Widerstandes;
2. Konflikt und Widerstand innerhalb der persönlichen Entwicklung;
3. Selbstverantwortung in einer lernenden Organisation;
4. das Lernen, unsicher zu sein

1. Positive und negative Aspekte des Widerstandes

»Sie dürfen sein, wer Sie sind« als Motto innerhalb anstehender Veränderungsprozesse bedeutet: »seien Sie sich Ihrer selbst bewusst, vertrauen Sie sich selbst und folgen Sie sich selber«.

Die Umsetzung und Verwirklichung dieses Mottos innerhalb einer Organisation erfüllt jeden Menschen mit einem Gefühl der Sicherheit, weil dieser sich nicht zur Veränderung gedrängt fühlt.

Ermutigt durch diesen ihm entgegengebrachten Respekt, wird er offen für die eigenen Bedürfnisse und auch für die der anderen sein. Er fühlt sich weniger gezwungen oder gar bekehrt von anderen; vielmehr bringt er selbst einer Veränderung weniger Widerstand entgegen.

Dies führt in der Regel zu zwei Auswirkungen:

- Die anderen Mitarbeiter im Unternehmen können leichter erkennen, wer dieser Mensch in Wirklichkeit ist, woran er glaubt und was ihn zu dem macht, was er ist.
- Der Mensch selbst fühlt sich selbstbewusst und ermutigt, sich so auszudrücken, wie er dies will. Darüber hinaus ist er offen für Kommunikation und zeigt Profil.

Widerstand taucht meist in Zeiten von Veränderungen und in Begegnungssituationen auf. Einige charakteristische Aspekte von Widerstand:

- Widerstand ist ein Begriff aus dem Bereich des Beziehungsgeschehens. Er setzt stets die Existenz wenigstens zweier Partner voraus, wobei der eine ohne den anderen nicht denkbar ist. Die Aktivität des einen beeinflusst immer die des anderen und umgekehrt (Beziehungsaspekte).
- Widerstand ist auch ein Dialog mächtiger Kräfte im Unternehmen, die entweder auf den Aufbau einer neuen Organisation oder die Erhaltung oder Erneuerung einer bestehenden Organisation abzielen. Ebenso kann er aber auch die Zerstörung einer bestehenden Organisation zum Ziel haben (Dynamik-Aspekte in Organisationen).
- Widerstand findet seinen Ausdruck darüber hinaus in jeder Veränderung, die wir zwar wollen oder der wir uns unterwerfen müssen, die wir aber nicht zulassen können. Etwas arbeitet dagegen (Entwicklungs- und Veränderungs-Aspekte).
- Widerstand hat stets eine persönliche Bedeutung und eine spezifische Funktion. Die Analyse des Widerstandes zeigt, welche Art von Erregung und welche tiefen persönlichen Bedürfnisse den Menschen und seine Ego-Struktur gefährden können (Aspekte des persönlichen Ausdrucks).

Widerstand ist also beides:

- eine Verteidigungsmaßnahme *gegen etwas* und
- *für etwas*, nämlich ein Schutz gegen eine vermeintliche Gefahr bzw. einen Schaden im Sinne des Überlebens (Aspekte der Verteidigung und des Überlebens).

Widerstand bedeutet darüber hinaus auch, wieder stehen zu können. Herauszufinden, wie und wo man steht, zu spüren, wie sich der Boden der Realität anfühlt, auf dem man steht: sicher oder unsicher. Und Widerstand kennzeichnet die Art der Begegnung von Menschen, ob sie zusammen gehen, sich voneinander verabschieden oder sich mit oder ohne gegenseitigen Respekt bekämpfen wollen. Hier fallen mir die Worte von Franz Kafka ein, der sagte: "Verschwenden Sie Ihre Zeit nicht damit, das Hindernis zu suchen. Vielleicht gibt es ja gar keines!" (Kafka in Brod 1989, S.220),

2. Konflikt und Widerstand in der persönlichen Entwicklung

In der normalen Entwicklung eines Menschen stellt die Entstehung einer positiven Symbiose innerhalb der Mutter-Kind-Beziehung das Ergebnis eines komplizierten psychologischen Prozesses im Kleinkind dar. Die positive Symbiose ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass das Kind sich geliebt, versorgt und geschützt weiß und ein positives Selbstwertgefühl entwickelt. Von entscheidender Bedeutung ist also, wie die Mutter das Kind in der Welt willkommen heißt.

Die Entwicklung der Persönlichkeit eines Kindes basiert dabei auf drei Elementen:

- der Mutter-Kind-Beziehung als Grundlage für einen fruchtbaren Boden;
- den kindlichen Impulsen als energetischer Speicher;
- der inneren Organisation aller Erfahrungen als Ego-Struktur.

Die kindliche Identität entwickelt sich in jahrelangen Erfahrungen über verschiedene Perioden und Lebensphasen hinweg. Die ersten Phasen werden dabei nicht nur durch die Eltern, sondern auch über den Körper geprägt, während die späteren Phasen das Kind mit dem Bedürfnis konfrontieren, seine Rolle in der Gesellschaft zu finden und zu festigen. Diese Entwicklung verläuft für jeden Menschen einzigartig, wobei erfahrungsbedingt versteckte Muster in jeder Kindheit auftreten:

- Die Entwicklungsphasen folgen dabei immer dem gleichen Muster z.B.:
 - Basisvertrauen vs. Misstrauen
 - Unabhängigkeit vs. Scham und Zweifel
 - Initiativsein vs. Schuldgefühle etc.
- Dabei ist der Wechsel von einer Phase in die andere stets mit einer persönlichen Krise verbunden, denn man verlässt ein sicheres Gebiet und steht vor etwas Neuem, das vielleicht zu beängstigend, zu komplex, zu unsicher oder zu abstoßend ist.
- Die innere Organisation des Menschen bildet ein kompliziertes Puzzle, bestehend aus Energiefluss und Widerstand, aus Denken, Fühlen, biologischen Schemata etc.

Kaum zu glauben, dass der Körper bei all dem eine sehr wichtige Rolle spielt. Auf der Basis der Psychoanalyse und dem Studium des Körpers von Menschen hat man in der Psychologie ein systematisches Wissen über Persönlichkeitsstrukturen sowohl auf der psychischen als auch auf der somatischen Ebene sammeln können. Dieses

Wissen um die Zusammenhänge zwischen Psyche und Soma ermöglicht es, den persönlichen Charakter, die persönliche Art, mit Lebensproblemen zurecht zu kommen und die innere Gefühlswelt eines Menschen von seinem Körper abzulesen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich die Geschichte eines Menschen vorzustellen, da seine Lebenserfahrungen in seinem Körper strukturiert sind. Das »Grounding«-Konzept der bioenergetischen Analyse gestattet zudem tiefere Erkenntnisse energetischer Prozesse im Körper eines Menschen, da diese die Persönlichkeit beeinflussen. Grounding/Erdung bedeutet in diesem Zusammenhang die energetische Verbindung zwischen den Füßen eines Menschen und der Erde, dem Boden der Realität. Sie spiegelt die Menge an Energie und Gefühl wider, die ein Mensch in den unteren Part seines Körpers fließen lassen kann. Sie kennzeichnet weiterhin das Verhältnis des Menschen zum Boden, auf dem er steht. Steht er mit beiden Beinen fest auf dem Boden der Realität und ist damit gut geerdet oder schwebt er mit dem Kopf in den Wolken?

Das Gefühl der Selbstsicherheit und Unabhängigkeit eines jeden von uns steht also in enger Beziehung zur Funktion seiner Beine und Füße.

Die Art und Weise, in der jemand mit seinem inneren Energiefluss und der Erde, spricht: Realität, auf der er steht, in Verbindung ist, zeigt, inwieweit dieser Mensch dem Leben gegenüber offen ist.

Konkret bedeutet das: Wie viel innere Erregung kann ein Mensch entwickeln oder ertragen - so wie ein Kind, das mit einem Freudenschrei in die Luft springt oder zitternd vor Aufregung mit leuchtenden Augen vor einem steht? Und inwieweit kann dieser Mensch die ihn umgebende Realität mit ihren sich ständig verändernden Anforderungen bewusst wahrnehmen und in seinem Sinne beeinflussen?

Die erste Natur jedes menschlichen Wesens ist, für das Leben und für Beziehungen offen zu sein.

Die zweite Natur in unserer Kultur bedeutet, bezogen auf die ihn umgebenden Bedingungen, vorsichtig zu handeln, aber auch ggf. misstrauisch, zurückhaltend und emotional verhalten zu sein. Die Wurzeln jener zweiten Natur stammen häufig aus der frühen Kindheit.

Aber warum, so könnte man fragen, bleibt diese Art der Persönlichkeitsstruktur mit solcher Zähigkeit bis ins Erwachsenenleben erhalten? Selbst wenn der Mensch erkennt, dass die »alten Gefahren« nicht mehr vorhanden sind, könnte man fragen, welche Kräfte innerhalb seiner Persönlichkeit wirksam sind, die dazu führen, dass er seine zweite Natur beibehält.

Das Phänomen heißt »Widerstand«: gegen die natürliche Tendenz des Körpers und des Geistes, zu wachsen und Heilung fördernde Änderungsprozesse zu zulassen. Anhand der Stärke dieses Widerstandes ist erkennbar, welche mächtigen Kräfte dahinterstehen.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Stellen Sie sich einen Menschen vor, der leben möchte, sich wenig Konkretes wünscht, nicht zu viel empfindet und nicht zu tief atmet. Stellen Sie sich einen Kollegen, einen Bekannten, einen Nachbarn vor. Wir alle kennen diese Menschen, die ein sogenanntes normales Leben mit reduzierter Energiemenge und emotionaler Ausdruckfähigkeit führen.

Zum besseren Verständnis möchte ich Ihnen ein mögliches Szenario aus der frühen Kindheit dieses Menschen vorstellen, das ein solches Verhaltensmuster erklären hilft: Im Allgemeinen stirbt kein Kind, wenn es sich halb »tot schreit« und aus »erzieherischen« Gründen beim »Ausweinen« alleine gelassen wird. Aber der Moment, wo das Schreien endlich aufhört und das Kind einschläft, ist der Zeitpunkt der totalen Erschöpfung. Wenn es soweit gekommen ist, ist das Kind tatsächlich in seinem Gefühl dem Tode nah, weil seine Energie restlos aufgebraucht ist.

Zum Glück kommt der Schlaf und nicht der Tod - diese Lektion wird aber nicht sofort gelernt. Vielleicht weint sich das Kind auch in den darauffolgenden Nächten in den Schlaf. Dabei erreicht es jedes Mal etwas schneller den Zeitpunkt der Erschöpfung. Irgendwann wird es dann alleine einschlafen können, ohne zu weinen - doch seine »Todeserfahrung« vergisst es nie. Sie ist eingepreßt in seinem Körper, und im Interesse des Überlebens unterdrückt es künftig die Sehnsucht nach Kontakt und Liebe, damit es nicht vergebens weinen muss.

Später ist dieser Mensch nicht in der Lage, in Beziehungen Nähe und Bindung herzustellen bzw. zu erleben. Er funktioniert und erfüllt seine Aufgaben, bleibt aber letztendlich in seinem Inneren einsam und unbefriedigt. Seine unbewusst wirkende Hilflosigkeit verkehrt sich in eine vorgetäuschte Unabhängigkeit. Die persönliche Entwicklung verhilft einem Menschen dazu, in den direkten Kontakt mit seinen Lebensenergien zu kommen, die im Dienste seiner persönlichen Erfüllung stehen. Doch um diesen Kontakt herzustellen, muss sich der Mensch zunächst durch zwei Oberflächenschichten seiner Persönlichkeit hindurcharbeiten.

Es handelt sich dabei um den (bewussten) Willen zu leben und den (unbewussten) Wunsch zu sterben.

Stellen Sie sich einen eingekapselten Kern von Energie vor, der durch eine undurchdringlich scheinende zähe Schicht von Leblosigkeit umhüllt ist. Eine Leblosigkeit, die aus unbewusster Angst mit Hilfe eines starken Willens überlagert, d.h. verdrängt wird. Erinnern Sie sich dann beispielsweise an Ihre Kiefernmuskeln, wenn Sie in einem Meeting die Zähne aufeinanderbeißen, aber vor Wut wie ein wildes Tier zubeißen möchten, und sich schließlich den »gegebenen Umständen« resigniert ergeben.

Dies spiegelt dann vielfach den unbewussten Konflikt zwischen dem Willen zu leben und dem Wunsch zu sterben (Lowen 1984).

Menschen, bei denen der Überlebenswille sehr stark ausgeprägt ist, befinden sich in einem Zustand des Kampfes. Der Wille kämpft hier gegen den Wunsch zu sterben. Und dieser Kampf erschöpft ihre Energien. Deswegen sind viele Menschen heutzutage auch innerlich erschöpft. Nie werde ich den jungen erfolgreichen Manager vergessen, der in Tränen ausbrach mit diesem Satz: »Ich bin so müde, dass ich sterben könnte. Das Leben ist solch ein Kampf, ich gebe auf.«

Wir müssen wissen, dass der Lebenswille unser Leben zwar verlängern, aber niemals erfüllen kann. Zur Erfüllung des Lebens muss man vielleicht einige Risiken eingehen. Und der Lebenswille ist manchmal ein Hindernis im Hinblick auf die Risiken. Aber wie kann ein Mensch sicher sein, dass er überleben wird, wenn er seinen Willen zu leben aufgibt? Meiner Meinung nach, indem er zum Kämpfer wird. Ein Kämpfer riskiert sein Leben und hat damit die Möglichkeit, sein Seins-Potential voll zu erfüllen. Er kämpft für sein Leben. Er kämpft für sich.

Ein Kämpfer ist kein Mensch, der ständig Streit sucht. Er ist jemand, der weiß, dass er ein »Lebens-Recht« zu leben hat und damit ein »Lebens-Recht« auf Erfüllung. Und wenn ihm irgendjemand dieses »Lebens-Recht« nicht zugesteht, dann kämpft er eben.

Es handelt sich dabei nicht um feststehende Verhaltensmuster, sondern um Grundeinstellungen, mit denen der Mensch dem Leben gegenübersteht. Diese Grundeinstellungen sind nicht naturgegeben, sondern sind Ausdruck der Art und Weise, mit der der einzelne seinen eigenen Energiehaushalt regelt, sich verwirklicht, bezogen auf andere Menschen.

Das individuelle Persönlichkeitsmodell bezieht sich also auf die lebensgeschichtliche Entwicklung, die im Körperausdruck, im Verhalten und in der Lebensauffassung zur

Wirkung kommt. Hieraus ergeben sich konkrete Konsequenzen auf das Leben des einzelnen Menschen für seinen Alltag.

Lassen Sie mich diesen Teil abschließen, indem ich Ihnen ein Modell verschiedener Persönlichkeitsstrukturen aufzeige. Dieses Modell zeigt fünf typische Strukturen, die sich aus der kindlichen Entwicklung ergeben.

Wenn ein Säugling zur Welt kommt, ist die wichtigste Lebensfrage: »Bin ich auf der Welt willkommen?« Kurz gesagt: wenn jemand aus verschiedensten Gründen emotional, unbewusst den Kontakt zu dieser Phase aufrechterhält bzw. darin steckenbleibt, so zeigt er das Verhaltensmuster eines Analytikers. Der Analytiker weist typische Merkmale auf. Eine zweite Entwicklungsebene entwickelt das Verhaltensmuster des Kommunikators, eine weitere das des Machers oder Managers, die übrigen Ebenen das des Duldenden und das des Erfolgreichen bzw. des dynamischen Unternehmers. (vgl. hierzu die Tabellen in Sollmann 1997, 192 – 201)

Dieses Modell hilft bei dem Versuch, einen Menschen und zentrale Ausdrucksformen des Lebens hinsichtlich seiner Beziehung zur Realität, seiner Probleme und seiner Fähigkeiten und Talente näher einzuschätzen und zu verstehen.

Vergessen Sie aber nicht, dass das Leben ein lebendiges Leben ist! Für den Umgang mit dem Widerstand heißt das, denselben zunächst in seinem wichtigen (Überlebens-) Zweck zu sehen und zu respektieren. Er ist persönlicher Schutz gegen wiederholte Frustration, Versagungen und Verletzungen. Wird er auf diese Art und Weise Teil des Dialogs zwischen den Menschen, kann er aufgeweicht werden. Einmal geschmolzen, entwickelt er ungeahnte Kräfte und eine überraschende, unerschütterliche Zuversicht in das Gelingen des eigenen Handelns. Mehr davon im folgenden Abschnitt.

Ich möchte Sie jetzt einladen, die Menschen in Ihrem Umfeld einmal »neu« zu beobachten. Sprechen Sie mit ihnen und initiieren Sie Veränderungen in dem Sinne dessen, was Sie gerade gehört haben.

3. Selbstverantwortung innerhalb einer lernenden Organisation

Wir schwimmen in einem Ozean der Veränderungen - und dies fordert uns ständig heraus, unsere grundsätzlichen Vorstellungen über Organisationsdynamiken neu zu überdenken.

Zu diesem Zweck müssen wir uns zunächst von der Idee Isaac Newtons verabschieden, der zufolge das Universum wie ein Uhrwerk funktioniert. Und das bedeutet vor allem, dass wir die Welt als komplexes Netz vitaler Korrelationen akzeptieren lernen. Diese konzeptionelle wie auch praktische Weltanschauung ist notwendig, um von dem weitreichenden Organisationspotential profitieren zu können. Derzeit spricht jeder über Begriffe wie Komplexität, Chaos oder Systemdynamik. Anstatt sich mit dem eigenen Standpunkt zu früh festzulegen, scheint es logisch, sich länger miteinander auseinanderzusetzen. Diese Bestrebungen führen zum besseren Verständnis der Auswirkung derart komplexer Veränderungen.

Die meisten Organisationen haben Angst davor, eine unbekannte Welt zu betreten. Sie fürchten den Kontrollverlust und verlassen sich lieber auf konventionelle Ideen und Arbeitsstrukturen. Doch fast allen Managern solcher Organisationen ist bewusst, dass diese hartnäckige Verhaltensweise zu einem noch größeren Verlust von Kontrolle und zugleich von Marktanteilen führt. Während sie abwarten, schreitet die Entwicklung des Marktes in einer unvorhergesehenen Dynamik voran.

Ganz anders kommt es, folgt man dem chinesischen Sprichwort, das dazu auffordert, keine Angst davor zu haben langsam weiterzugehen, aber den ewigen Stillstand zu fürchten.

Der lernende Einzelkämpfer ist künftig nicht mehr angesagt. Gefragt ist die sogenannte lernende Organisation, in der alle Mitglieder ausgebildet werden müssen.

Heutzutage sind alle Aktivitäten einer Organisation auf das Wirken in komplexen, sich rasant entwickelnden und verändernden Märkten ausgerichtet. Die lernende Organisation stellt deshalb den Menschen in den Mittelpunkt: den Menschen bei der Arbeit, den Menschen mit seinem Glaubenssystem, seiner Lernweise, seinen verborgenen Ressourcen, seinen Visionen und deren Umsetzung.

In diesem Zusammenhang ist von großem Interesse, auf welche Weise das menschliche Verhalten der Realität tatsächlich entspricht und wie der Mensch sich verändern kann. Das Hauptproblem, das hier zu beobachten ist, besteht darin, dass der Mensch ein Gefangener seines eigenen Denkens ist. Er denkt nämlich einerseits als Person und andererseits als Organisation. Zum Glück aber haben wir einen »runden Kopf, der uns das Umdenken erleichtern kann«.

Die Hauptinteressen einer lernenden Organisation bestehen demzufolge darin:

- den Menschen zum selbständigen Denken zu ermutigen,
- ihn hinsichtlich seiner kreativen Entwicklung zu fördern,
- die Unternehmenserfolge und die Leistungsfähigkeit der Firma zu sichern und vor allem
- die Humanität walten zu lassen.

Im Allgemeinen folgen Veränderungsprozesse bestimmten Mustern. Normalerweise werden diese Prozesse von der Geburt bis hin zum Erwachsen-Sein gelernt. Sie finden in den Persönlichkeitsstrukturen ihren psychologischen Ausdruck. Die meisten Veränderungsprozesse folgen solchen bestimmten Mustern. Unbewusste, emotionale Störungen bestimmen, ob wir Kontakt zu den beteiligten Menschen und zur relevanten Realität suchen oder meiden. Die Hauptstadien eines Veränderungsprozesses, die der Mensch durchläuft, können dabei auf folgende Weise beschrieben werden:

- Träumen und Kreativität
- Kommunikation
- Inspiration und Machen
- Stabilität
- Ergebnis / Leistung

Diese Veränderungsprozesse sind typisch sowohl für den einzelnen Menschen in seiner Umwelt als auch für Organisationen und gesellschaftliche Entwicklungen. Sie stellen darüber hinaus auch die wichtigsten Stadien bei Problemlösungen dar. Sie charakterisieren ferner die Lebendigkeit einer Organisation und zeigen deren Entwicklungsdynamiken bzw. das jeweilige Entwicklungspotenzial auf.

Im Kontext mit lernenden Organisationen finden wir mindestens fünf Grundsätze, die das Netz von Bestrebungen, Dialog und Konzeptualisierung innerhalb einer Organisation unterstützen und vitalisieren.

Durch das folgende Schaubild möchte ich die spezifische Gewichtung dieser fünf Faktoren hervorheben: Sie kommen, und das gilt besonders für das Thema "personal Mastery", erst im Dialog zur Wirkung. Denn jedes System steht und fällt mit der

jeweils persönlich verkörpert Dynamik und Lebendigkeit: einer unersetzlichen Ressource jeglicher Herausforderung.

Das Zusammenspiel des von Senge entworfenen Fünf-Klangs könnte mit folgender These auf den Punkt gebracht werden: »Körper schaffen Körperschaften und Körperschaften schaffen Körper«.

Zentrale Dimensionen des organisationalen Lernens können mit Senge (1996) folgendermaßen zusammengefasst werden:

Schaubild zur lernenden Organisation/Peter Senge Nr.1

- Systemisches Denken bedeutet die Fähigkeit herauszufinden, welche Schlüsselfaktoren die Komplexität ausmachen
- Das mentale Modell bedeutet die Fähigkeit, eine eigene Hypothese darzulegen und voll hinter ihr zu stehen.
- "Personal Mastery" bedeutet eine Selbststeuerung auf der Basis kreativer Spannung zwischen Vision und aktueller Wirklichkeit.
- Eine allgemeine Vision erfordert die Disziplin, individuelle Ideen und allgemeine Visionen zu koordinieren.
- Das Lernen im Team bzw. im Dialog erfordert die Fähigkeit, sich der allgemeinen Realität bewusst zu sein und diese im Dialog persönlich zu aktivieren.

Kluge Worte suchen schnelle Taten! Wie geht's Ihnen aber, wenn ich Ihnen die folgenden beiden Zahlen zur beschaulichen Ermunterung zeige. Ich hoffe, Sie fühlen sich jetzt noch wohl in Ihrer Haut:

- Wenn der Mensch laufen lernt, muss er 10 hoch 12 Informationen integrieren. Wenn er läuft, sind aber nur 20 davon bewusst steuerbar, direkt beeinflussbar.
- Wenn man etwas mit einer bestimmten Zielsetzung tut (z.B. Sie werfen aus Umweltbewusstsein eine Flasche in einen speziellen Glascontainer), ergeben sich daraus 10 hoch 9 Neben- und Streuwirkungen.

Was also ist zu tun? Was heißt dies für Veränderung? Wie kann der Mensch diesem Rechnung tragen, ohne sich in Beliebigkeit oder Untätigkeit zu ergeben?

4. Mut zur Unsicherheit – Lust auf Unsicherheit

Problemlösungen erfordern, neue Ansichten zu entdecken, mit anderen zu kommunizieren und voll Selbstvertrauen zu experimentieren. Das bedeutet auch, Dinge zu tun und gleichzeitig das Gegenteil davon im Auge zu behalten. Der Mensch, der gleich von Beginn an fest davon überzeugt ist, dass seine Meinung die einzig richtige ist, hat von vornherein verloren. Er ist wie die Zeitgenossen Galileis, die sich weigerten, durch sein Fernrohr zu schauen. Sie weigerten sich zu sehen, was nicht erlaubt war bzw. was es nicht geben durfte.

Viele Manager und Organisationen zeigen diese Tendenz ebenfalls auf. Einsicht, Realisation und Wissen als komplexe Prozesse sind wie ein nie stagnierender Fluss. Manchmal ist er ruhig, dann wieder ein reißender Strom.

Manchmal begegnet man Felsbrocken im Fluss, die dem Fluss einen Widerstand entgegensetzen. Damit symbolisiert der Fluss den Kampf zwischen Chaos und Ordnung so lange, bis sich eine neue Strömung entwickelt hat, die eine neue Ordnung darstellt.

Der Fluss hat stets nur ein Ziel: das Meer zu erreichen, schließlich seine Erfahrung und seine Identität zu verlieren, um sich mit dem Meer vereinigen zu können.

Ein außerordentlich wichtiges Prinzip für den Menschen besteht darin, einerseits den Fluss und andererseits sich selbst im Fluss wahrzunehmen, sich dessen also bewusst zu sein.

Wahrnehmungsfähigkeit und Bewusstsein darüber bedeuten eine Entscheidung, in welche Richtung man bewusst sein will. Das Prinzip stellt auch eine Kreation dar, eine Wiederentdeckung der Realität, als persönliche Realität innerhalb eines bestimmten Flusses, zu einer gewissen Zeit und in einem bestimmten Zusammenhang.

Wir Menschen sind also immer alles zugleich: das Wasser, die Ufer, die Felsbrocken im Wasser, die Stromschnelle usw.

Dies kann wie ein Abenteuer erlebt werden in einem sehr unsicheren Gebiet. Gar wie ein riskantes Abenteuer? Sensitive Wahrnehmungs- und Erkenntnisprozesse müssen stets in der Balance gehalten werden (Ambiguitätstoleranz), damit sich Problemerkennen, Problemlösungen, Veränderungen und Transformationen im eigenen Rhythmus voll Elastizität und mit dem ständig wechselnden Schwung entwickeln können.

Es ist wie ein Abenteuer, das trotz möglicher Angst, Unsicherheit, Zweifel und Hilflosigkeit bestanden werden will. Es ist eine Suche gemeinsam mit anderen Menschen. Eine Erfahrung feinschwingender Membrane zwischen unbewussten und bewussten Impulsen in Ihrer Unternehmung, oder, wie der Künstler M.-C. Escher es sieht und in einem seiner Bilder ausdrückt: eine endlose Vielfalt von Stufen, von Treppen, die der Mensch gehen kann. Immer wieder aufs Neu. Von welcher Seite auch immer er sich bewegt, er bleibt in Bewegung.

Bitte erinnern Sie sich: Widerstand stellt eine Chance und eine Herausforderung für Veränderungen dar. Widerstand fordert uns eindeutig zum Dialog auf unter Berücksichtigung humanitärer Aspekte im Sinne der Respektierung von »Personal Mastery« unseres Gegenübers.

Die einen von uns nehmen diese Stufen, andere nehmen andere. Vergessen Sie bitte dabei nicht, dass wir alle Part ein und desselben Spektakels sind.

Literatur:

Backhausen, W. (2009): Management 2. Ordnung. Heidelberg (Springer, Gabler)

Ciampi L. (1982): Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung. Ein Beitrag zur Schizophrenieforschung. Stuttgart (Klett-Cotta)

Conze, H.(2006): Das Assessment Center (AC), Forum Bioenergetische Analyse 1/2006

Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. New York (C. Bertelsmann)

Gmür, W.; Frelke, W. (1998): Wandel des Supervisionsangebotes unter Berücksichtigung aktueller Managementkonzepte, Supervision Nr. 24, 1998

Kafka, F. (1989), zitiert nach Brod „Hochzeitsvorbereitungen auf dem Lande und andere Prosa aus dem Nachlass“, „Fragmente aus Heften und losen Blättern“ S. 220 (Fischer Verlag)

Lowen, A. (1981): Angst vor dem Leben, München (Kösel)

Lowen, A. (1984): Der Wille zu leben und der Wunsch zu sterben In: Sollmann, U. Bioenergetische Analyse, Essen, S. 16-37

Pechtl, W. (1989): Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte. Linz (Veritas)

Rawe, S. (Hg.): Handlexikon Public Affairs. Berlin, Münster, Wien, Zürich, London (LIT), S. 137-139

Saint-Exupéry, A. de (2002): Die Stadt in der Wüste, Düsseldorf (Karl Rauch Verlag)

Schmitz, H. (2014): Atmosphären. Freiburg, München (Karl Alber)

Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2. Auflagen (Klett Cotta)

Sollmann, U. (1987): Grenzen der Belastbarkeit. Begründung, Planung und Durchführung eines Bioenergetischen Trainings für Profifußballer, Leistungssport 4/1987, S. 54-55

Sollmann, U. (1992): Körper - Sinne - Schule. Hat die Schule noch alle Sinne beisammen?, Pädagogik 12, S. 32-34

Sollmann, U. (1993): Anleitung zur Verunsicherung, Visionsmanagement, Sollmann, Ulrich (Hg.), Zürich (Orell Füssli)

Sollmann, U. (1994): Begierige Verbote. Zürich (Orell Füssli).

Sollmann, U. (1994): Bioenergetik Training – ein ganzheitliches Trainingsmodell, Leistungssport 2/1994, S. 48-52

Sollmann, U. (1997): Management by KÖRPER "Körpersprache- Bioenergetik – Stressbewältigung. Zürich (Orell Füssli)

Sollmann, U. (2005): Personalisierung. Personifizierung. In: Althaus, M.; Geffken, M.,

Angaben zur Person

Sollmann, Ulrich, Bioenergetischer Analytiker/Körperpsychotherapeut in Bochum, Coach und Berater in Wirtschaft und Politik, Weiterbildung für Psychotherapeuten, Berater und Manager (auch transkulturell z.B. China), Vortrags- und Lehrtätigkeit, Buchautor und Publizist (aktuell: „Einführung in die Körpersprache und nonverbale Kommunikation“), Blogger und Kolumnist (www.sollmann-online.de, sowie www.body-languages.net)