

sysTelios- Klinik

für psychosomatische Gesundheitsentfaltung

69483 Wald-Michelbach/Siedelsbrunn

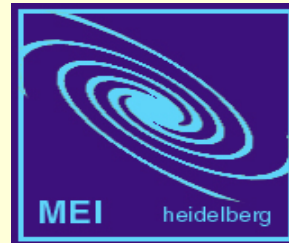
www.systemelios.de

Milton- Erickson- Institut Heidelberg

Dr.med.Dipl.rer.pol.Gunther Schmidt

www.meihei.de

mail: office@meihei.de



Wie Vertrauen als ko-evolutionäre Leistung
entstehen kann (intrapersonell, interaktionell und in
Organisationen)-
die hypnosystemische Perspektive.

Einige hypnosystemische Grundüberlegungen:

Hypnosystemik beschäftigt sich systematisch damit,

- wie menschliches Erleben unwillkürlich erzeugt wird und in welcher Dynamik sich dies mit willentlich-bewussten Prozessen Kontextspezifisch abspielt (also in welchen subjektiv erlebten Kontexten);
- wie auf unwillkürlicher Ebene Probleme/Symptome erzeugt werden (ungewollt- quasi selbsthypnotisch);
- wie durch systematische Fokussierungs-Interventionen unbewusste, „schlummernde“ zieldienliche Lösungs-Kompetenzen aktiviert werden können;
- wie ungewollte Problem-Netzwerke wirksam unterbrochen, dabei gleichzeitig genutzt und in Lösungs-Netzwerke transformiert werden können.

Dabei wird als zentrale Haltung beachtet:

- Alle unwillkürlichen Prozesse (auch Symptome, sonstige ungewünschte unwillkürliche Prozesse) sollten verstanden und behandelt werden als Kompetenzen für Bedürfnisse, die (oft unbewusst) in den jeweils so erlebten Kontexten auftauchen. Dies bedeutet keineswegs, dass die Handlungsimpulse, in denen sich diese Bedürfnisse zeigen, so zugelassen werden sollten, wie sie sich melden. Sie müssen vielmehr übersetzt werden als wertvolle Informationen über Bedürfnisse- dann sollte miteinander geprüft werden, auf welche Art für diese Bedürfnisse sozialverträglich gesorgt werden kann.
- Dies wird bezeichnet als *Prinzip der Utilisation*

- Erleben wird Sekunde für Sekunde neu erzeugt durch autonome Prozesse der Aufmerksamkeits- Fokussierung, willentlich/vor allem unwillkürlich (auf unbewusster Ebene)
 - ➔ dies geschieht durch Bildung von Netzwerken, wobei diversen Elemente des Erlebens unwillkürlich miteinander verknüpft werden. (➔ autopoietische Selbstorganisation).
- Wir erzeugen zwar nicht unser **Leben** selbst, aber im Wesentlichen unser **Er- Leben!** (Kontext-bezogen)
- Je nachdem, wohin der Fokus („der Scheinwerfer“) der Aufmerksamkeit gerade ausgerichtet wird, **wird unwillkürlich das damit vernetzte Erlebnis-Netzwerk aktiviert und wird so zum gegenwärtig dominierenden Erleben und als „Ich“ erlebt-** besonders, wenn es als „Ich-synton“ erlebt wird.

Unser Gehirn besteht aus 3 Gehirnen:

Großhirnrinde

*Übliche, bewusste
Wahrnehmungs-
und Denk-Prozesse*

Zwischenhirn

frühe Säugetiere

Stammhirn

Reptil

Unwillkürliches Erleben wird vor allem von den Bereichen des Stamm- und Zwischenhirns „produziert“.

Es lässt sich aber nicht „abstellen“, es ist zunächst immer schneller und stärker als die Prozesse der Großhirnrinde.

Auf unbewusster Ebene werden bei jeder **Erlebnis-Episode**, die emotional „geladen“ wird, viele **Elemente** möglichen **Erlebens** in hochkomplexer Weise zusammengefügt/**vernetzt**.

Dies geschieht insbesondere in den Bereichen des Gehirns, die entwicklungsgeschichtlich älter sind als die Großhirnrinde mit ihrem bewussten, „rationalen“ Denken und der Sprache (Stammhirn, Zwischenhirn/limbisches System).

(→ **Autobiographisches Gedächtnis**
Episoden-Gedächtnis).

Was wir dann erleben (bewusst und vor allem auch unwillkürlich/unbewusst), ist Ergebnis und Ausdruck solcher **neuro-physiologischer Netzwerke**, die aktiviert werden und die unser Erleben steuern/ machen.

Dabei kann das so gemachte **Erleben wieder auf diese Netzwerke zurückwirken**, oft stabilisierend bzw. sogar verstärkend.

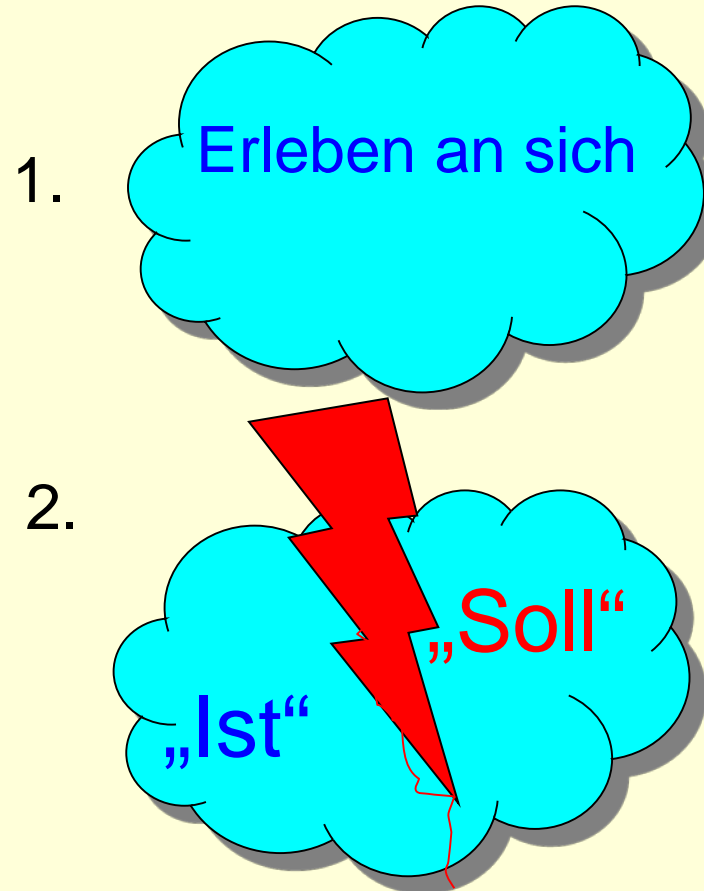
Keines der Elemente der Netzwerke ist „Ursache“ für die anderen Elemente, alle stehen in zirkulärer Wechselwirkung → **lineare Kausalität greift nicht, Zirkularität ist entscheidend !**

Wie Erleben autonom selbstorganisiert wird, wie ein Problem entsteht und aufrecht erhalten wird- ein Netzwerk- Modell von Realitätskonstruktionen

© Dr.G.Schmidt, sysTelios-Klinik Siedelsbrunn und Milton-Erickson-Institut Heidelberg,

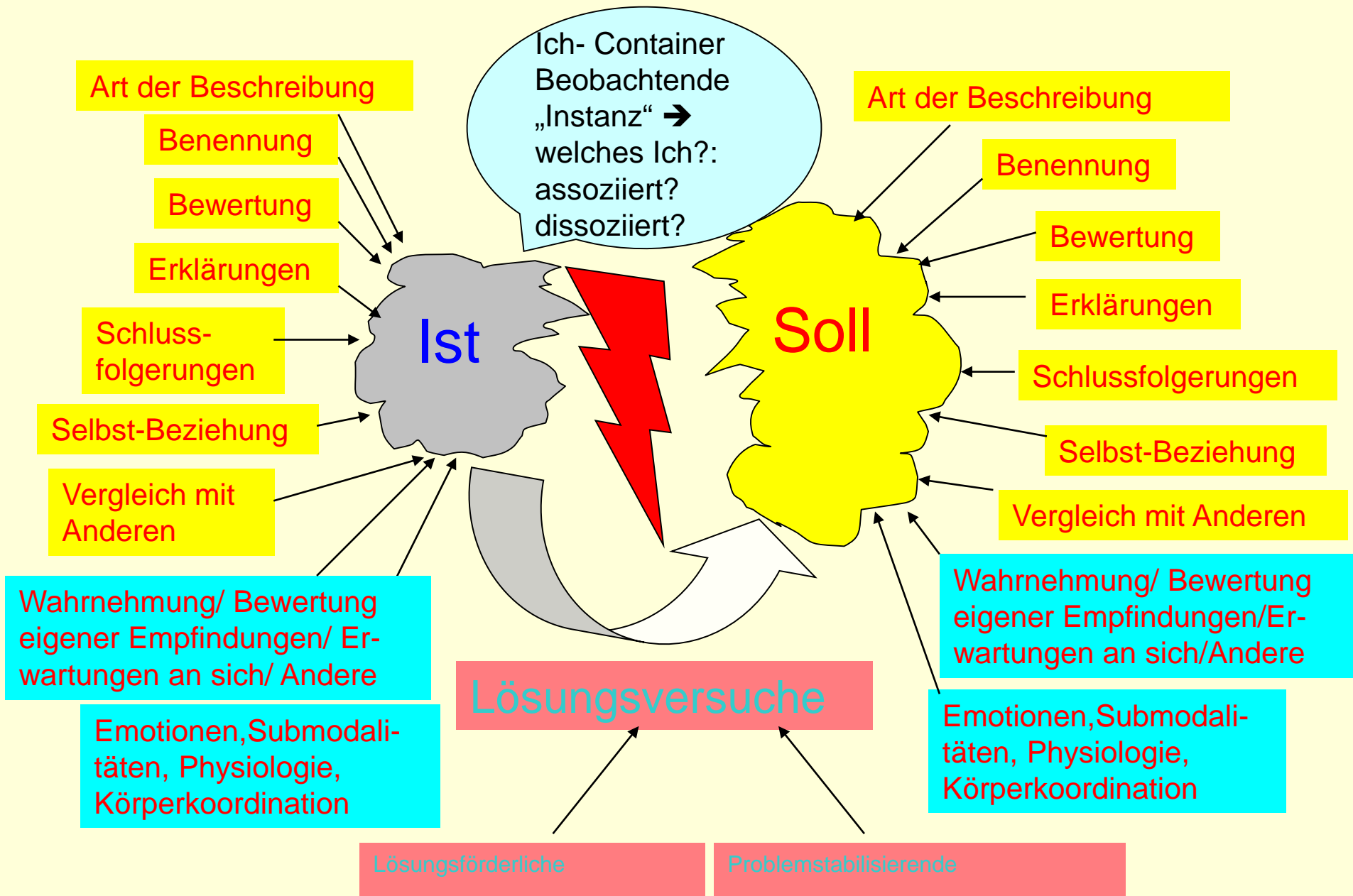
www.systemelios.de

www.meiheide.de

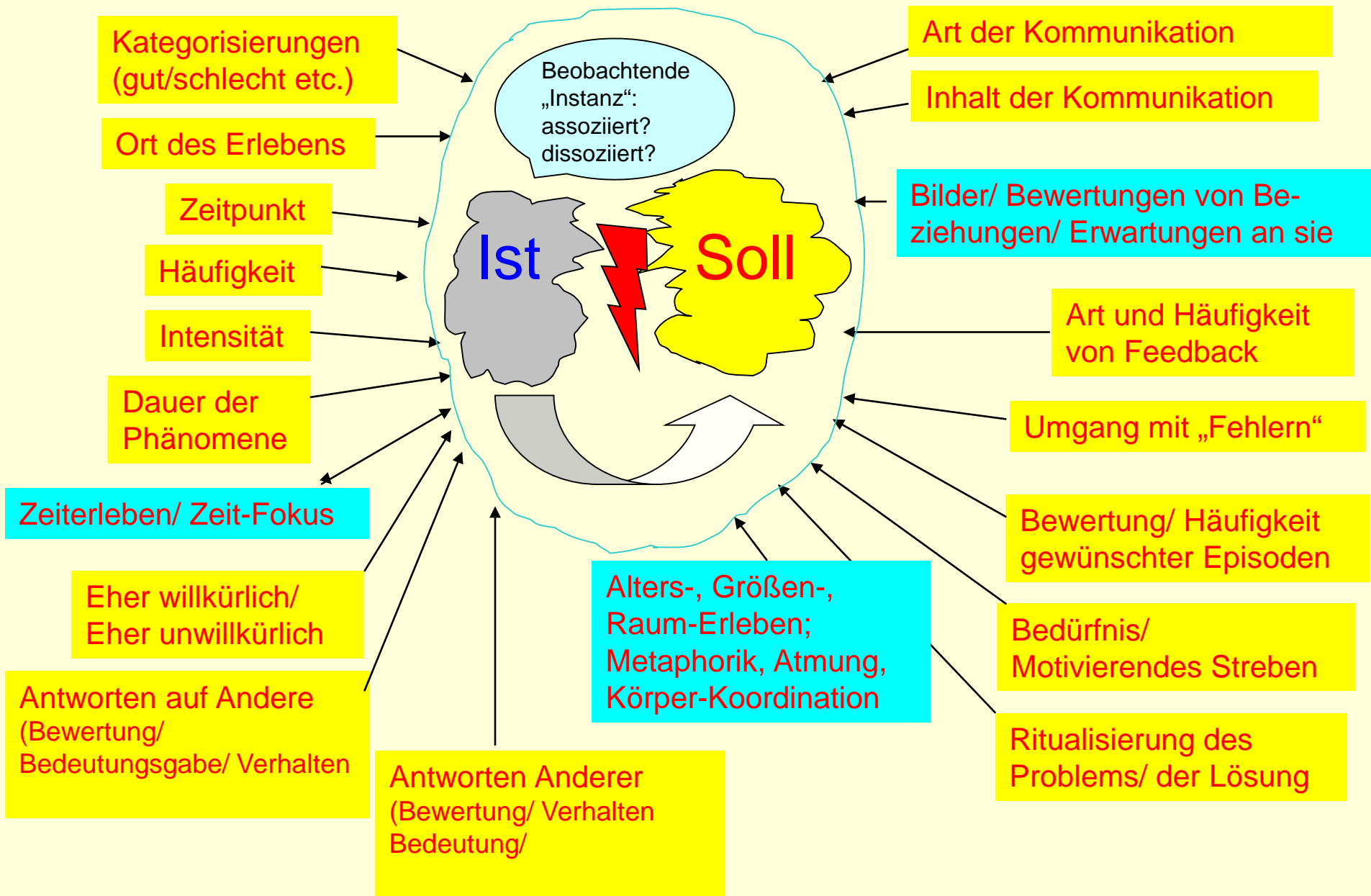


Lösungsversuche

Konstruktion der antagonistischen Erfahrungs- Pole („Problem“)



Weitere Muster- Elemente



Wenn solche Netzwerke einmal gebildet und in unserem unbewussten „**Erlebnis-Archiv/Erlebnis-Repertoire**“ gespeichert sind, werden sie oft sehr schnell **wieder aktiviert, wenn man** unbewusst in einer aktuellen Situation **Ähnlichkeiten mit früher gebildeten Netzwerken erlebt.**

Hebb'sches Gesetz: Zellen, die miteinander feuern, vernetzen sich, und wenn sie vernetzt sind, feuern sie wieder miteinander → „**cells that fire together wire together**“.

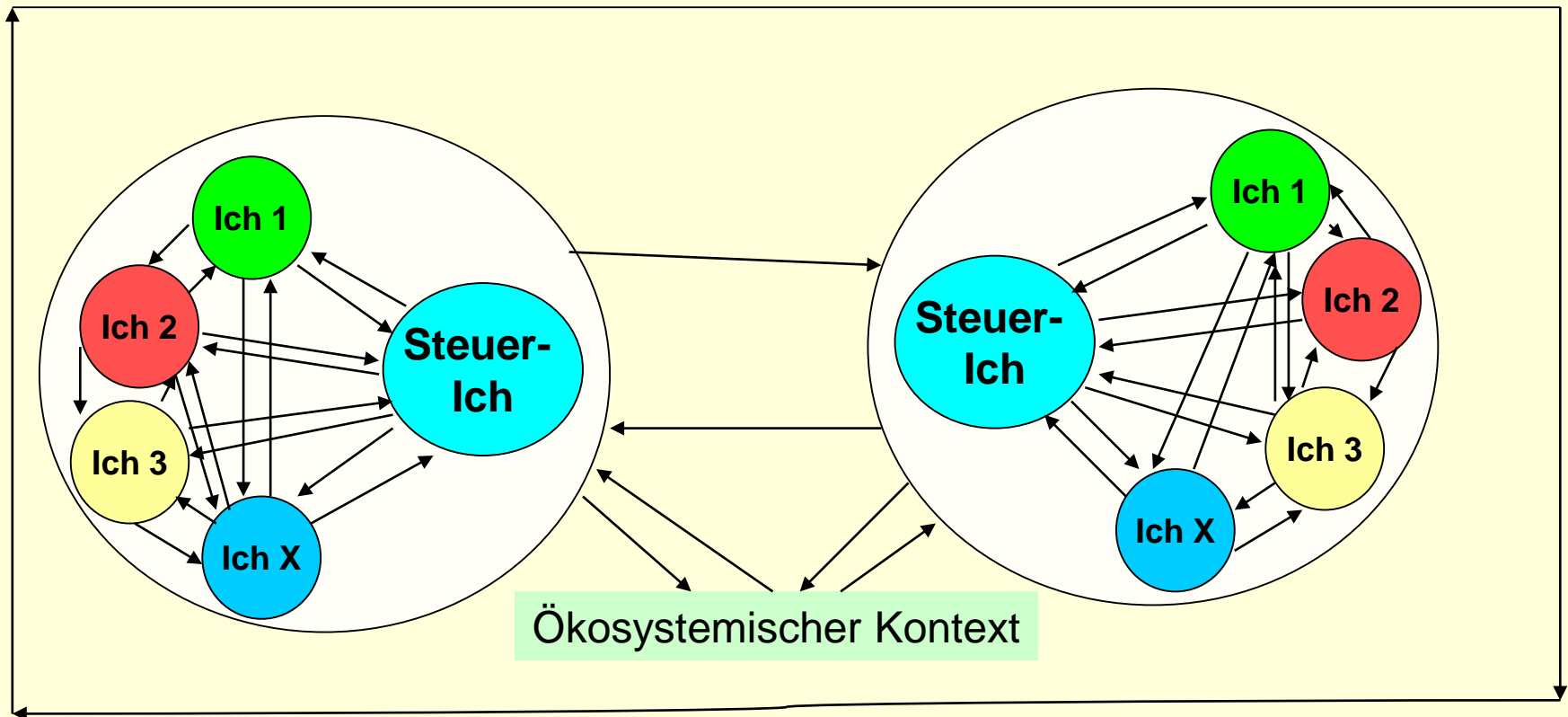
Will man solche Netzwerke verändern, müssen dafür Unterschiede in die bisherigen Vernetzungen eingeführt werden. Dabei genügen auch Unterschiede in wenigen Elementen der Netzwerke.

Je nachdem also, was durch Fokussierung gerade am meisten assoziiert wird, erleben wir uns (und Andere und die Welt) entsprechend anders.

*Wir sind also quasi
multiple Persönlichkeiten,*

wobei jeweils je nach Kontext und damit verbundenen Werthaltungen und Zielvorstellungen unterschiedliche „Teil-Persönlichkeiten“ oder „Ego-states“ (Teil-Ich-Prozesse) in den (von mir so genannten) „Ich-Container“ „springen“ und wir dies als unser „Ich“ erleben (uns damit identifizieren, bis das nächste „Teil-Ich“ dies ablöst)

(dies ist durchaus als wertvolles Potenzial gemeint).



Wenn wir „multiple Persönlichkeiten“ sind, begegnen wir auch Anderen nicht immer mit dem gleichen „Ich“, sondern je nach Situation, nach Thema und Bedürfnissen mit unterschiedlichen „Ich´s“.

Welche der vielen „Ich´s“/ welche „inneren Parlamente“ des einen Individuums interagieren gerade mit welchen Ich´s“/ welchen „inneren Parlamenten“ des anderen Individuums in welchen Kontexten, in Bezug auf welche Themen?

Vertrauen: Haltung, Einstellung, Verhalten in Bezug auf

→ **andere Personen**

→ **Situationen (z.B. auch in Organisations-Kontexte, gesellschaftliche Kontexte)**

→ **sich selbst**

Basis: subjektive Überzeugung, dass diejenigen, denen Vertrauen entgegengebracht wird, zuverlässig, „richtig“ handeln, fair, loyal sind, also auch verlässlich einschätzbar.

Damit einher kann (muss aber nicht) gehen, dass sich Vertrauen Gebende offen (auch bezogen auf ihre inneren Prozesse) einlassen, auch auf Ziele, Wünsche, Bedürfnisse und Handlungsaufforderungen derer, denen Vertrauen geschenkt wird.

Vertrauen ist auch die Basis für vielfältige Kooperationsbeziehungen mit erfolgreichen Ergebnissen für alle Beteiligten → win-win-Situationen.

Allerdings: Kooperation gelingt in aller Regel besser, wenn sowohl Vertrauen als auch Aspekte von Kontrolle zugestanden werden.

Situationsbasiertes Vertrauen:

- Der Wert der zukünftigen Kooperation muss den Wert einer sofortigen Nicht-Kooperation übersteigen.
- Eine mögliche Nicht-Kooperation muss beobachtbar sein und entdeckt werden können → Transparenz-Aspekt.
- Der Vertrauen Gebende muss willens und fähig sein, dem Nicht-Kooperierenden tatkräftig spürbare (sanktionierende) Rückmeldungen geben zu können.

Damit der Vertrauen Gebende dem Nicht-Kooperierenden tatkräftig spürbare (sanktionierende) Rückmeldungen geben kann, hat sich als Grundstrategien in Beziehungen das Modell „**tit for tat**“ (A.Rapaport) besonders bewährt:

1.) Gehe davon aus, dass die Gegenseite kooperiert und tu dies auch selbst. → „Vertrauensvorschuss“

•2.) Reagiere dann wie die andere Seite (bei Kooperation: kooperiere, bei Nicht-Kooperation reagiere mit „Sanktion“ (moderat, aber kostenintensiv genug).

•3.) Danach gehe wieder zu 1) mit der Haltung „vergeben und vergessen“ (bis wieder 2) eintritt).

Sei dabei transparent, bereit zu klarer Rückmelde-Haltung/ offener Kommunikation.

Eigenschaftsbasiertes Vertrauen

Hilfreich für die Bereitschaft, Vertrauensvorschuss zu geben, sind z.B. auch Einschätzungen hinsichtlich der persönlichen Eigenschaften, die man dem Kooperationspartner zuschreibt:

- *Kompetenz-Erwartung*, also die Erwartung, dass der Kooperationspartner in seiner Domäne kompetent ist,
- *Integritäts-Erwartung*, also die Erwartung, dass er keine verdeckten, für seine Partner gefährlichen Strategien betreibt,
- Erwartung einer Haltung guten Willens, von Offenheit gegenüber anderen Menschen und Beziehungen.

Identifikationsbasiertes Vertrauen

Aus sozialpsychologischer Perspektive wird häufig beschrieben, dass für sogenanntes Identifikationsbasiertes Vertrauen als wichtige Komponenten angesehen werden:

- Voraussetzungen: enge Zusammenarbeit, Offenheit und regelmäßige Kommunikation
- Identifikation mit den Werten, Zielen und Bedürfnissen des Partners
- Gemeinschaft zwischen den Vertrauenden
- Gegenseitige Sympathie und die Entwicklung einer emotionalen Bindung

Diese Komponenten sind nach vielen Erfahrungen in meiner Arbeit zwar günstige, aber keineswegs notwendige Voraussetzungen.

Kooperation und Vertrauen in sie kann sehr wohl selektiv gelingen, wenn z.B. prüfbar ist, dass für bestimmte eigene Ziele **das Verhalten des Gegenüber als ausreichende Kooperation für diese Ziele** angesehen wird, auch dann, wenn die Kooperationspartner nicht wechselseitig identifiziert sind mit den Werten, Zielen und Bedürfnissen der „anderen Seite“ oder es keine Sympathie und keine emotionale Bindung zwischen ihnen gibt.

Vertrauen als aktiver Beitrag zu Beziehungsgestaltung:

„Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen.“

Dies impliziert mehrere Dimensionen:

1. Vertrauen entsteht **in Situationen**, in denen der Vertrauende etwas riskiert, z.B. Enttäuschung, Schaden, Verletzung.
2. Es zeigt sich **in Handlungen**, die die eigene Verletzlichkeit erhöhen. Quasi liefert man sich dem aus, dem man vertraut.
3. Es wird erlebt als innere Haltung (wie beschrieben)
4. Dies tut man nur, wenn man die Erwartung hat, dass der, dem man vertraut, die Situation nicht zum Schaden des Vertrauen Schenkenden gestaltet.

Osterloh, M., Weibel, A. (2006), Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen.

Vertrauen hängt also entscheidend von entsprechenden Erwartungshaltungen ab.

Man geht also mit Vertrauen immer in eine Vorleistung, quasi in eine „Investition in eine gewünschte Zukunft“. Dies tut man letztlich auf der Basis des Zutrauens zu den eigenen Erwartungen (Luhmann).

Der Prozess der Vertrauensbildung kommt also der Imagination einer gewünschten Zukunft gleich in den Kontexten, in denen Vertrauen praktiziert wird.

Dies wird nur kongruent möglich, wenn entsprechende Voraussetzungen ermöglicht werden

- Im inneren Erleben
- In der Art erlebter Beziehungsgestaltung/Kommunikation
- In der Art der erlebten Regelungen in den Kontexten (z.B. in Organisationen), in denen man sich befindet.

Wie kommt es überhaupt zur Entwicklung von Vertrauen?
Wofür Vertrauen? Wo es Vertrauende doch immer in eine „verletzlich
machende Situation“ bringt?

Vertrauen kann verstanden werden als
evolutionäre Leistung unserer Gattung.

Diese ist vor allem durch Kooperation unterschiedlicher Beteiligter so
erfolgreich geworden. Gerade Kooperation und dafür dienliche
Kommunikation sind Grundbedingungen dafür, dass die menschliche
Gattung die Welt so erobert hat. Dies spricht insgesamt sehr für
Kooperation, mit der für alle win-win-Situationen eher entstehen können
als bei Nicht-Kooperation.

Vertrauen kann als Leistung des blanken
So-tun-als-ob
verstanden werden.

Am Beispiel von Organisationen findet man dafür klare Belege:

Mangelndes Vertrauen beeinträchtigt die ganze Organisation und alle Prozesse in ihr. Produktivität und Motivation werden beeinträchtigt, Informationen werden zurückgehalten oder (bewusst) verfälscht weitergegeben, Fehler vertuscht, wechselseitige Abwertung nimmt zu, Statistiken manipuliert und Innovationen im Keim erstickt.

Je mehr Misstrauen dann entsteht, desto intensiver werden auch Prozesse von Angst, Passivität oder aktiver Verweigerung, innerer Emigration, Burnout usw..

Je mehr eine Kultur des Vertrauens erlebt wird, desto stärker ist die Motivation, die zieldienliche Kooperationsbereitschaft, desto besser ist die Produktivität, die Kreativität und Innovationskraft einer Organisation, die stabile Bindungsbeziehung zu Kunden, aber auch die Gesundheitssituation der Beteiligten. Schlussfolgerung: ohne Vertrauen keine Kooperation. Man könnte also meinen, dass alles für eine Haltung des Vertrauens in Beziehungen spricht.

Aber: wofür gibt es dann überhaupt z.B. Verträge?

Vertrauen ist Teil eines dauerhaften Ambivalenz-Kontexts bei bleibender Ungewissheit

Denn:

Die Kooperationspartner sind in ihrer Wahrnehmung, ihren Sichtweisen, Bedürfnissen, eventuell auch ihren Werten und Strategien jeweils unterschiedlich (Einzigartige Autopoiese).

Und, da sie ihr Erleben autonom von innen gestalten, sind sie wechselseitig grundsätzlich nicht berechenbar und kontrollierbar. Niemand kann einseitig eine Beziehung kontrollieren.

Dies bringt für alle Beteiligten die Gefahr, dass man ausgetrickst, hintergangen, betrogen, benachteiligt wird, wenn man zur Kooperation bereit ist.

Da dies letztlich allen Beteiligten klar ist, könnte diese grundsätzliche Ungewissheit mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Misstrauen und damit zur massiven Behinderung der sonst eher günstigen Kooperationsprozesse werden.

*Unter diesen Umständen ist **die Fähigkeit zu Vertrauen eine enorm wichtige Kompetenz der Komplexitätsreduktion.***

Damit können sich Beteiligte quasi im Sinne einer Selbstberuhigung und Selbst-Herstellung von relativem Sicherheitserleben die psychischen Voraussetzungen schaffen für konstruktive Kooperationsfähigkeit.

Deshalb oft gehörte Empfehlung:
„Hab Vertrauen ins Vertrauen...!“

Andererseits kennen wir alle die Lenin´sche Devise:
„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“

Vertrauen kann aber nicht „programmiert“ werden, es entwickelt sich unwillkürlich, intuitiv oder eben nicht. Es kann auch nicht willentlich verlangt werden, weder von sich selbst noch von Anderen.

Wird es aber verlangt, ruft es eher das Gegenteil hervor.

Verlangt es jemand von sich selbst, bewirkt dies eher innere Kämpfe, die Energie verbrauchen und schwächend wirken.

Vertrauen kann aber kognitiv registriert werden und auch der Prozess möglicher Vertrauensbildung ist sehr wohl aber strategisch planbar, was die Wahrscheinlichkeit für Vertrauen verbessert.

Eine quasi einseitige Parteinahme für die Haltung des Vertrauens und damit auch automatisch eine eher abwertende, kritische Haltung gegenüber einer Haltung von Misstrauen schafft tendenziell bei Menschen eher innere Kämpfe, oft auf unwillkürlicher und unbewusster Ebene.

Denn auch wenn jemand willentlich-bewusst mit Vertrauen reagieren will, kann es sein, dass er/sie auf unbewusster Ebene den jeweiligen Kontext als unsicher, gefährdend erlebt und dann spontan auf unwillkürlicher Ebene mit Angst und Misstrauen reagiert.

Unser Erleben wird durch mindestens 3 „Teilhirne“ „produziert“ (Stammhirn, Zwischenhirn, Großhirn → the triune brain (P. MacLean). Diese sind aber entwicklungsgeschichtlich unterschiedlich alt und reagieren unterschiedlich und oft auch gegenläufig.

Wann immer ein Kontext von Ungewissheit erlebt wird, gepaart damit, dass man merkt, dass man diese ungewünschte Ungewissheit nicht durch eigenes Handeln auflösen kann (Verlust von Selbstwirksamkeit), reagieren mit hoher Wahrscheinlichkeit bei den meisten Menschen die Bereiche im limbischen System, die Unsicherheit, Angst und/oder Wut, Widerwillen, Abwehr, Misstrauen erzeugen.

Dies stellt eine unwillkürliche Schutz- und Sicherheitsreaktion dar, die auf der Ebene der unwillkürlichen Prozesse als sehr sinnvoll und notwendig erscheint und insofern fast immer unvermeidlich ist.

Da Teil jeder Beziehungssituation immer bleibende Ungewissheit ist, ist es fast unvermeidlich, dass Beteiligte auch (nicht nur) in diesen Situationen auch mit einer Bereitschaft zu solchen Unsicherheits- und Misstrauens-Reaktionen reagieren.

Verlangt jemand dann von sich, Vertrauen haben zu sollen (und nur das), schafft er/sie gerade damit innere Kämpfe, die schwächend, nach innen verunsichernd wirken, was gerade wieder die Erlebnis-Netzwerke mehr aktiviert, die vernetzt sind mit Erleben von Unsicherheit usw.

Empfehlenswerte Devise:

***Wer das, was schön war, vergisst, wird böse.
Wer das, was schlimm war, vergisst, wird dumm.***
(Erich Kästner)

Unter diesen Bedingungen bleibender Ungewissheit und damit von Unsicherheit in der Außenwelt können die Voraussetzungen dafür, dass sich Vertrauen kongruent bilden kann, als erste und zentrale Grundvoraussetzung **nur von innen heraus** geschaffen werden.

Da man, wie beschrieben, sich verletzlich macht, wenn man „ins Vertrauen geht“, müssen die „Voraussetzungen für das limbische System“ für kongruente Vertrauensbildung geschaffen werden.

Diese sind z.B. dann eher gegeben:

- Wenn man eigene Gestaltungsfähigkeit erleben kann, mit allen Sinnen wieder die eigenen zieldienlichen Kompetenzen erleben kann;
- Wenn man erlebt, dass man selbstbestimmt und autonom handeln kann, wie auch immer „die andere Seite“ handelt;
- Wenn man Wahlmöglichkeiten dafür erleben kann;
- Wenn man Hoffnung erleben kann, für Sicherheit und Handlungsfähigkeit für sich sorgen zu können;
- Wenn die eigenen Beiträge zu Lebensereignissen, z.B. enttäuschende Erfahrungen, in wertschätzender, Kraft gebender Weise bewertet werden können;
- Wenn Kohärenzerleben gestärkt ist;
- Wenn Selbstwert verbessernde Perspektiven entwickelt werden können, mit Selbstachtung und Wertschätzung zu sich stehen,
- Wenn man sich als gleichrangig im Wert als Mensch erlebt;
- Wenn Loyalitätsleistungen gewürdigt werden, besonders auch, wenn gewürdigt wird, wenn man Vertrauen eingebracht wird.

Kohärenz-Erleben (Antonovsky 1993):

das Gefühl des Vertrauens,

„dass erstens die Anforderungen aus der inneren und äußeren Erfahrungswelt ... strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind, und dass zweitens die Ressourcen zur Verfügung stehen, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Und drittens, dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investitionen und Engagement verdienen.“

Dies heißt auch, dass man sich nur Ziele setzen sollte, die selbstwirksam erreichbar sind. Sich Vertrauen abzuverlangen kann kein solches Ziel sein.

**„Elemente“ des Erlebens, die als wichtige Basis für konstruktive Vertrauens-Prozesse beim Vertrauenden selbst wirken können →
Stärkung von Selbstwirksamkeit :**

- Wertschätzung für sich selbst, dass man Vertrauen mutig zulässt;
- Erlaubnis in sich, eigene Wünsche, Erwartungen klar merken und kommunizieren zu dürfen und Rückmeldungen einzufordern;
- Erlaubnis, spürbare Rückmeldungen geben zu können und zu dürfen;
- Erlaubnis, ambivalent bleiben zu dürfen, auch eventuell mit Angst, Unsicherheit dem „Vertrauens-Empfänger“ und der Situation gegenüber reagieren zu dürfen; also:
- Würdigung der eigenen Ambivalenzen und der spontanen Neigung zu Misstrauen (übersetzen in Schutz-, Sicherheit- und Wachsamkeits-Bedürfnis);
- Einschätzung, mit den Folgen konsequenter Haltung umgehen zu können und spürbaren Kontakt zu diesen Fähigkeiten in sich erleben zu können;

- Erlaubnis für sich selbst, dass es wehtun kann und darf, wenn Vertrauen enttäuscht wird;
- Fokus auf und Kontakt zu Fähigkeiten, auch mit Überraschungen und Enttäuschungen gut umgehen zu können;
- Haltung der Loyalität zu sich, wenn es schief gehen sollte (statt sich dann selbst Vorwürfe zu machen deshalb, weil man vertraut hat, Vertrauen als mutige Leistung bei sich anerkennen);
- Erlaubnis, nur die eigene Verantwortung zu übernehmen und nicht in empathische Verantwortungsübernahme dem Anderen gegenüber zu kippen, wenn die Konsequenzen kommen;
- Dem Anderen zugestehen, dass er andere Bedürfnisse, Interessen, Sichtweisen haben darf als man selbst und dass es eine sehr dankenswerte Leistung darstellt, wenn er/sie den eigenen Erwartungen entgegenkommt und sie womöglich nicht nur respektiert, sondern auch erfüllt.

- Mitgefühl und Respekt vor der Grenze und Einzigartigkeit des Anderen, auch bei Interessenunterschieden (bezogene Individuation für Alle),
- Unterstützung optimaler Balance zwischen eigenen Bedürfnissen und Loyalitätsverpflichtungen (vom „entweder- oder“ zum „sowohl- als-auch“: bezogene Individuation).
- Damit verbunden: Leistungserwartungen an sich selbst auf „menschliches Maß“ relativieren statt sich perfektionistisch zu überfordern, also auch Anerkennung der eigenen Endlichkeit als Kompetenz.
- Unterstützung konstruktiver Kommunikationsprozesse und hilfreicher Interaktionen im Beziehungssystem.
- Einschätzung, Erfahrung dass man gesehen wird im Eigenen, bestätigendes Wahrgenommen werden

Für diese Aspekte hilfreich: Achtungsvoll-neugierige, liebevoll annehmende „Beobachter-Haltung“ sich selbst (und dann auch Anderen) gegenüber → mit Fokus auf somatische Marker für Sinnerfüllung

Weiter z.B.:

→ Probleme/ Symptome verstehen lernen als wertvolle Informationsquelle über wichtige Bedürfnisse, die bisher nicht geachtet wurden,

→ Wertschätzende Haltung gegenüber eigenen organismischen Rückmeldungen- den Organismus würdigen lernen klugen „Feedback-Geber“ durch seine Impulse, dies heißt auch:

Wenn Misstrauens-Impulse auftauchen, sollten diese als wertvolle, kompetente Rückmeldungen aus dem Unwillkürlichen über Bedürfnisse von Sicherheit, Wachheit, Handlungsfähigkeit beachtet und genutzt werden.

→ Da Vertrauens-Gabe immer auch mit Delegation von Verantwortung und damit auch von der Erwartung einer Verpflichtung des Vertrauens-Adressaten einhergeht, sollte auch Ambivalenz und potenzielles Misstrauen auf Seiten des „Vertrauens-Nehmers“ respektiert und genutzt werden.

Erst so wird es zu inneren Frieden, kongruenter Selbstachtung und Beachtung der eigenen Bedürfnisse und in Begegnungen kommen, was Voraussetzung für kongruentes Vertrauen ist.

Erlaubnis zu Impulsen des Misstrauens ist also eine wichtige Voraussetzung für Vertrauen → sowohl-als-auch.

Beim Prozess der Bildung von Vertrauen kann also besonders hilfreich sein,

sich „kompetente Ambi-oder Multi-Valenzen“ im Umgang mit dem Thema „Hab Vertrauen...!“ zu erlauben und diese achtungsvoll zu utilisieren und zu kommunizieren (am besten in Ich-Botschaften)

**Hoffnung ist nicht die
Überzeugung, dass etwas gut
ausgeht,**

**sondern die Gewissheit, dass
etwas Sinn hat, egal wie es
ausgeht.**

Vaclav Havel

Wichtige Grund-Bedürfnisse von Menschen in Beziehungs-Systemen für optimale, Vertrauen ermöglichende Kontextgestaltung:

- Zugehörigkeit/ Sicherheit in der Beziehung
- Orientierung, Transparenz, Sich einbezogen fühlen können
- Rollen- und Aufgaben- Klarheit
- Wertschätzung der speziellen eigenen Beiträge und gleichzeitig Erleben von Verbundenheit mit wichtigen Anderen

- Handlungsmöglichkeiten/ Selbstwirksamkeit/
Eigene Kompetenz erleben/ Sinn-Erleben
- Autonome Wahlmöglichkeit und
Selbstdefinition der eigenen Realität
- Wohltuend Gefordert (nicht überfordert) -
werden, mit klaren, Richtung weisenden
Zielvereinbarungen

Ergänzend weist z.B. das SCARF-Modell (D.Rock) darauf hin:

**Für Menschen sind für Motivation, Sinn-Erfüllung,
Leistungsförderliches Klima nach Ergebnissen der
Hirnforschung offensichtlich zentral wichtige
Kontextbedingungen z.B.:**

- Status**
- Certainty**
- Autonomy**
- Relatedness**
- Fairness**

Optimierung der internalen Prozesse
der Beteiligten / Submodalitäten/ Kooperation
der „Optimal- Ich´s“

Regelungen für Unterschiedlichkeit/
Konflikt-Management

Interaktionen Führungspersonen/
„Geführte“ (auch „Führung von unten“)

Grenzbildungen, Nahtstellen-
Koordination nach außen (diverse
Stakeholder)

Informelle Begegnungs-
„Rituale“

Wertschätzungs-, Förderungs-,
Motivations- „Rituale“/ Sinn-Stiftung

Absprache/ Bilanz-Feedback-
Regelungen/ Kultur der Utilisation
von „Fehlern“/ Kritik-Kultur

**Ziel- Prozesse
eines Systems
„Wofür?“**

Relevante Beteiligte

Entscheidungs-Regeln/
Hierarchie-Regeln

Zielentwicklungs- Prozesse/
Strategie-Entwicklung/

Ziel- Kommunikation

Entwicklung der Schritte
zum Ziel

Wie und über was darf/ soll
kommuniziert werden

Rollen-/ Aufgaben- Definition/
Grenzbildung innen

Nahtstellen- Koordination

Das

sysTelios-Modell

als Beispiel einer

hypnosystemisch

Ressourcen-fokussierenden und
aktivierenden Klinik-Organisation

Unser Verständnis einer Klinik-Organisation wie
der der sysTelios-Klinik ist, dass ihre „Produkte“
im Wesentlichen ja sind,

dass die Menschen (KlientInnen), mit denen man
dort kooperiert, in intensivster und nachhaltigster

Weise dabei unterstützt werden, Ihre
(„schlummernden“) Kompetenzen dafür zu
reaktivieren, dass sie ihre Ziele selbstwirksam
erreichen,

für welche sie die Kooperation gewählt haben.

„Produkte“, für welches wir in sysTelios zusammenwirken (immer für die von den KlientInnen als zieldienlich definierten Entwicklungsziele) z.B.:

Wertschätzendes „Abholen“ (Pacing) im aktuellen Erleben.

Kontinuierliches, konsequentes Begleiten auf „gleicher Augenhöhe“ als Kooperationspartner, letztlich mit den KlientInnen als „Vorgesetzten“ für ihre Ziele.

Kontextbezogene Übersetzung aller „Probleme“/ Symptome etc. als Ausdruck unwillkürlicher/bisher unbewusster Feedback-Kompetenz → wofür?

→ Für aner kennenswerte Bedürfnisse → mit systematischer, kompetenter Beachtung somatischer Marker als Ausdruck intuitiven Gesamtwissens.

Haltung des „kompetenten Nicht-Wissens“ mit „Realitäten-Kellner-Angeboten“

Utilisation aller Prozesse in der Kooperation dafür → Übersetzung als „Lösungsversuche“ für Bedürfnisse in der Begegnung

Aufbau sicherer, mit
Überblick, Steuer-Kompetenz und Wahlfreiheit
einhergehender Meta-Positionen mit
optimalen Synergie-Möglichkeiten diverser innerer „Teil-Ichs“

→ Kohärenz-Erleben, Selbstwirksamkeit,

→ bezogene Individuation mit dafür zieldienlichen
Kommunikationsstrategien

→ Meta-Balance-Kompetenz

Unsere KlientInnen können wir bei der Re-Aktivierung ihrer Kompetenzen am besten unterstützen, wenn wir dafür die hilfreichsten Arten der Beziehungsgestaltung, der Kommunikation und z.B. des wertschätzenden Umgangs mit ihren autonomen Beiträgen anbieten.

Dafür ist es entscheidend, dass wir ihr Erleben, ihre Perspektiven, Wünsche, Rückmeldungen etc. als wertvolle, kompetente Beiträge gleichrangiger Kooperationspartner achten, beachten und nutzen (utilisieren).

Die Vision für das sysTelios-Modell entspringt dann aus
der Annahme,
dass die Muster/Regelungs-Prozesse in einem
Organisations-System isomorph (gleichgestaltig)
sein sollten mit den Mustern/Prozessen (Ziele,
Produkte), für welche man die Organisation
überhaupt aufbaut.

Die sysTelios-Organisation muss also so
aufgebaut werden, dass alle Prozesse in ihr
genau den „Produkt-Zielen“ optimal dienen, für
welche wir hier antreten.

Da diese Art der Kooperation ja wieder von Menschen geleistet wird, quasi also unsere wichtigsten „Instrumente“ unserer Angebote wir selbst sind

(wir, die Menschen, die in der sysTelios-Klinik arbeiten), müssen diese Menschen in den sysTelios-Teams hier ebenfalls solche Kontexte (Umwelten) erleben können, die ihnen bestmöglichen Zugang zu ihren bewussten und schlummernden Kompetenzen ermöglichen.

Aus unserer Sicht kann die Organisation nur dann diesen beschriebenen Zielen für die MitarbeiterInnen (MA) dienen, wenn sie z.B. **alle Beiträge der MA** (ebenso, wie wir das im Umgang mit den KlientInnen praktizieren),

z.B. ihr Erleben, ihre Perspektiven, Wünsche, Rückmeldungen etc. als wertvolle, kompetente Beiträge gleichrangiger Kooperationspartner achten, beachten und nutzen (utilisieren).

Das erfordert z.B. eine

intensive Abflachung der Hierarchie-Prozesse, die ja sonst z.B. in vielen Klinik-Kontexten noch immer eher starr und autoritativ gegliedert praktiziert wird.

Weiter erfordert es,

dass die MA in ihren jeweiligen Team-Strukturen viel Raum für Eigeninitiative, autonome Gestaltung vieler Prozesse, für Selbstorganisation und auch für Chancen zu aktiven (auch kritischen) Rückmeldungen an die Geschäftsführung haben.

Ebenso ist es dafür aus unserer Sicht unerlässlich, dass Entscheidungsprozesse so transparent als irgend möglich gestaltet werden, mit intensivem Einbeziehen der Perspektiven und Ideen der MA.

Da, wo die verantwortliche Geschäftsleitung (GL) es für erforderlich hält, Entscheidungen zu setzen (als „Restriktion für alle Beteiligten im System, die einzuhalten sind), muss auch dies transparent plausibel gemacht werden, dabei ist die GL quasi in einer „Bringschuld“ gegenüber den MA.

Und die MA müssen dann die Möglichkeit haben,
wieder ihre autonomen Sichtweisen,
Bewertungen etc. dazu rückmelden zu können.

Auch wenn diese dann die gesetzte Restriktion
(im jeweiligen Einzelfall) vielleicht nicht verändert,
müssen sie als kompetente Beiträge und
wertvolle Bedürfnisse der MA beachtet werden.

„Konflikte“ (in den Teams, zwischen MA und GL)
sollten z.B. dann nicht als „Problem“ verstanden
werden,

sondern benannt und behandelt werden

→ als wertvolle Begegnung von unterschiedlichen
Sichtweisen und Bedürfnissen, die achtungsvoll
in Ich-Botschaften kommuniziert werden und

→ unter Berücksichtigung der jeweiligen
Verantwortung im System von den Beteiligten so
verhandelt werden, dass sie → zur optimalen
Synergie („kooperative Ko-Existenz bei
bleibender Unterschiedlichkeit der Perspektiven“)
beitragen.

Wenn z.B. etwas als

„Fehler“

bemerkt wird, sollte dies als

wertvolle Information über

gemeinsamen Lern-und

Unterstützungsbedarf der Beteiligten

behandelt werden und

jeder, der den „Fehler“ kommuniziert,

dafür anerkannt werden.

- * Die Geschäftsführung muss kontinuierlich ganz transparent in Ich-Botschaften alle relevanten Informationen an alle MitarbeiterInnen geben. → **Öffentliche Kommunikationsrunden dafür.** Dabei muss von ihr sehr verständlich definiert werden, welche Fragen/Themen/Entscheidungen verhandelbar und welche als „Restriktionen“ zu behandeln sind.
- * Aufbau moderierender Meta-und Moderatoren-Positionen aus dem Team dafür, die ermöglichen, auch die eigenen Prozesse aus einer Überblicks- Perspektive zu betrachten. → zu Steuer-Position für alle einladen optimale dabei: „Problem-Lösungs-Gymnastik“
→ immer wieder: **„Wofür machen wir das gerade? Mit welcher Wirkung? Zieldienlich? → Reduktion der Komplexität.**

- * Alle Beiträge immer in Ich-Botschaften
- * Wertschätzungs-Rituale für bisherige Abläufe und deren Sinnhaftigkeit → im Gespräch und in System-Choreographien (ergibt wieder mehr Selbstachtung und mehr Erleben eigenen Kompetenz, was wieder mehr Kraft und Zuversicht geben kann).
- * Koordinierungs-/“Reorientierungs-Team (aus allen Fachgruppen) mit Transparenz dabei für alle Mitarbeiter
- * Weitgehende Selbstorganisation in den „Klein-Teams“ (ohne hierarchische Unterschiede, bei Berücksichtigung von Außenanforderungen durch andere stakeholder, z.B. Gesetzgeber)
- * Rollen-Sicherheit durch transparente kontinuierliche Feedback-Schleifen nach Erst-Definition.

- * Zugehörigkeits- Sicherheit (System-bezogen).
- * Kontinuierliche Intervisions-Gruppen-Meetings.
- * Wöchentliche Prozess-Reflektion zusammen mit den KlientInnen.
- * Moderation durch andere Team-Mitglieder oder Geschäftsführung bei Konflikten.
- * Mitarbeiter-Gespräche immer nur in Ich-Botschaften z.B. „in meiner Rolle als GF brauche ich das von Dir, und zwar dafür, welche Unterstützung kannst Du dabei gebrauchen, was kann ich/können wir Dir anbieten? Wenn es so läuft, kann X erfolgen, falls nicht, werde ich Y machen in meiner Rolle. Wie siehst Du das? Was ist Deine Entscheidung dabei?

- * Kontinuierliche unterstützende Feedback-Gespräche.
- * Bei „Schwierigkeiten“ mit KlientInnen Unterstützung durch andere Team-Mitglieder für gemeinsame Meta-Gespräche.
- * **Nutzung unserer Interventionsmethoden für das Team** (z.B. Embodiment, Musiktherapie, Bogenschießen, Achtsamkeit, Selbsthypnose etc.)
- * Beispiele: Problem-Lösungs-Sounds/ Rhythmik, Nutzung metaphorischer Beschreibungen und von Symbolen für Problem-und Lösungs-Prozesse

- * Austausch mit Angehörigen, Gemeinde etc.
- * Sicherheit dahingehend, dass man beim Verändern auch „Fehler“ machen darf, „Irrtümer“ als Lernchance erlaubt und achtenswert sind.
(Sog. „Fehler“ bewertet als wertvolle Informationen darüber, dass für gewünschte Ergebnisse noch weitere oder andere Aspekte berücksichtigt werden sollten).
- * Kontinuierliche Begegnungs-/Wertschätzungs-/ „Spiel“- und Experimentier-Räume, die Neugier aufeinander und Ermutigung zum „Spinnen“, zu multikultureller Neugier und zu staunendem Lernen mit-und voneinander bringen.

* Wertschätzung/Anerkennung von Kommunikation von „Schwierigkeiten“ und „Fehlern“ als verantwortungsbewusste Beiträge für Lernchancen für alle und als Kompetenz dafür, zu melden, dass man Unterstützung braucht → Unterstützungs-Rituale.

* Die Perspektive, dass man es noch so „gut“ machen kann und dennoch das Ergebnis nicht voraus wissen und die Entwicklung nicht ganz kontrollieren kann. Ermutigung und Unterstützung dabei.