



Tony Hofmann

# Denken in Prozessen

Ein Paradigma für  
bewegte Zeiten

ZKS Verlag für psychosoziale Medien  
*Erfahrungsräume innerer Achtsamkeit*





Für Anna

## **Impressum**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek:

Tony Hofmann

**Denken in Prozessen**

**Ein Paradigma für bewegte Zeiten**

Alle Rechte vorbehalten.

© 2020 Tony Hofmann

ISBN: 978-3-947502-29-5

Cover und Layout: Hanna Hoos

Druck und Vertrieb: BoD GmbH, Norderstedt

Die Reihe "Erfahrungsräume innerer Achtsamkeit" wird  
herausgegeben von Dr. Tony Hofmann.

ZKS Verlag für psychosoziale Medien

Albrecht-Dürer-Str. 166

97204 Höchberg

[info@zks-verlag.de](mailto:info@zks-verlag.de)

[www.zks-verlag.de](http://www.zks-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Prozessgeflüster</b>	<b>7</b>
<b>1 Verwoben</b>	<b>17</b>
<b>2 Potenzial</b>	<b>23</b>
<b>3 Vermissen</b>	<b>33</b>
<b>4 Eigenzeit</b>	<b>43</b>
<b>5 Gelingen</b>	<b>55</b>
<b>6 Gespür</b>	<b>67</b>
<b>7 Geschichten</b>	<b>77</b>
<b>8 Loslassen</b>	<b>95</b>
<b>Denken in Prozessen</b>	<b>107</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>117</b>



# Prozessgeflüster

Als meine Großmutter in ihren letzten Lebensjahren war, sagte sie manchmal zu mir, mit einem leisen Seufzen: „Ich passe nicht mehr in die Welt, Tony.“ Sie hatte das Gefühl, den Anschluss verloren zu haben. Die Welt hatte sie überrundet. Sie freute sich mehr über die Blumen auf dem Balkon und über ihre Katze, als zu versuchen, alles, was „da draußen“ so vor sich ging, noch verstehen und mitgestalten zu wollen.

*Alles verändert sich.* Nicht nur Menschen im hohen Alter empfinden dies so. Auch viele Jüngere können kaum Schritt halten mit dem schneller werdenden Takt der Veränderung. Der Wandel der Welt, und die Krisen, die sich daraus ergeben, bringt viele an ihre Grenzen. Die Herausforderung, mit globalen Veränderungen umzugehen, zeigt sich auf drei Ebenen<sup>1</sup>:

(1) Wir können die **Natur** im Kleinen beherrschen, im Großen jedoch nicht. Folgt man den Prognosen der Wissenschaft, so deutet alles darauf hin, dass wir uns „warm anziehen“ müssen: Der Klimawandel ist nicht mehr aufzuhalten. Es geht nicht mehr darum, *ob* sich die Natur verändert, sondern nur noch darum, *wie stark* und was die sozialen,

---

<sup>1</sup>Eine detailliertere, wissenschaftlich untermauerte Diskussion der genannten Punkte ist zu finden bei Hofmann (2017, S. 19ff.).



gesellschaftlichen und politischen Auswirkungen sein werden. Auch die wichtigsten materiellen Ressourcen, auf denen unsere Kultur aufbaut (z.B. das Erdöl), gehen langsam zur Neige. Die technische Entwicklung kann das nicht kompensieren. Die Erde kann nicht fast acht Milliarden Menschen ernähren, wenn jeder auf dem Niveau der westlichen Gesellschaften leben möchte. Wir brauchen neue Möglichkeiten, um von einer imperialen Lebensweise<sup>2</sup> zu einem verträglicheren Umgang zu kommen. Die Frage ist nur - wie soll uns etwas gelingen, was sich zunächst wie Verzicht anfühlt? Aufgrund der Entwicklung von resistenten Keimen und der internationalen Vernetzung von Reiseströmen kann es zudem immer wieder zu unvorhersehbaren weltweiten Pandemien kommen, die auch mit Antibiotika oder anderen „klassischen“ Medikamenten nicht oder nicht kurzfristig zu behandeln sein werden. Wie können wir medizinischen Herausforderungen - wie etwa die der Corona-Krise im Jahr 2020 - zukünftig adaptiv begegnen, ohne im Vorfeld auch nur erahnen zu können, was uns erwartet?

(2) Wir versuchen, Fragen wie diese mit wissenschaftlichen Fakten zu untermauern. Das ist sehr begrüßenswert. **Wissenschaft** kommt dabei jedoch selbst an ihre Grenzen. Es gibt so viel Fachwissen, so viele Expertinnen und Experten für spezifische Themenfelder, dass es schier unmöglich ist, einen Überblick zu bekommen. Vielfältig sind die Perspektiven, die Positionen, die unterschiedlichen Fachsprachen. Wissen als die Ansammlung von bloßer Information ist nicht der Weisheit letzter Schluss. Wir versuchen heute, fachübergreifend in großen

---

<sup>2</sup>vgl. Brand & Wissen, 2017

Zusammenhängen zu denken. Wir müssen uns eingestehen, dass wir nicht sicher „wenn a, dann b“ sagen, sondern bestenfalls in Wahrscheinlichkeiten sprechen können. Die Welt ist voll von Wechselwirkungen, und die sind eben nur sehr schwer vorherberechenbar. Auch dann nicht, wenn wir vernetzte Supercomputer mit künstlicher Intelligenz einsetzen. Das Paradoxe dabei: Es wäre keine Lösung, uns dafür zu entscheiden, unwissenschaftlich zu sein, wenn wir Veränderungsprozesse systematisch durchdringen und verstehen wollen. Offen bleibt dann die Frage, wie gute Wissenschaft möglich ist und wie aus ihren Erkenntnissen stimmige Handlungskonzepte abgeleitet werden können.

(3) Auch das **Zusammenleben** von Menschen ändert sich. Die Digitalisierung beispielsweise verändert die Art, wie wir kommunizieren, grundlegend. Althergebrachte, starre Strukturen brechen vielerorts auf - egal, ob wir das Verschwinden der deutschen Kleinfamilie in den Blick nehmen oder die Auflösung des indischen Kastenwesens. Die typische „Normfamilie“ - zwei Eltern, zwei Kinder, ein Auto, Haus, Garten und Hund - gibt es heute immer seltener. Menschen leben in unterschiedlichsten Konstellationen zusammen. Es gibt kein Standardmodell, viele Menschen sehnen sich nach einer Offenheit, die es ihnen erlaubt, sich in ihrer Individualität zu entfalten. Diese Offenheit macht uns jedoch verletzlich und mündet oft in fatale Dynamiken, die uns in Form von „negativen Beziehungen“ den Boden unter den Füßen wegziehen<sup>3</sup>. Auch die Demokratie wagt sich derzeit in Randgebiete vor, die brüchig sind. Menschen wie Donald Trump, Vladimir Putin

---

<sup>3</sup>vgl. Illouz, 2018

oder Recep Tayyip Erdoğan verstehen es gekonnt, auf demokratischen Mechanismen zu spielen wie auf einer Klaviertastatur. Dies zeigt, wie empfindlich die Demokratie als Staatsform ist. Wie können wir die Chancen der Demokratie nutzen, ohne innerhalb ihrer Strukturen in alte, autoritäre Bahnen zurückzufallen?

Sind wir dabei, zu scheitern? Ein Moment des Scheiterns wäre kein Endpunkt. Jede Krise kann zugleich der Beginn sein von etwas Neuem. In diesem Buch soll ein Entwurf skizziert werden für eine neue, eine prozesshafte Denkweise. Prozessdenken kann dazu beitragen, Totpunkte des Scheiterns zu überwinden. Die Gedanken, die hier entfaltet werden, stammen in ihrem Ursprung nicht von mir, sondern von Eugene T. Gendlin, einem amerikanischen Philosophen, der in seiner frühen Jugend selbst ein Scheitern miterlebt hat. Als Kind wuchs er in Wien auf, seine Familie floh mit ihm vor den Nationalsozialisten in die USA. Die Geschichten, die sich um diese Flucht ranken, besagen, dass Gendlins Vater aus einer vagen Ahnung heraus gehandelt habe und dass sein Sohn, als er heranwuchs, sein ganzes Denken von dieser Grunderfahrung her aufbaute. Die Denkweise, die Gendlin in seinem Hauptwerk „Ein Prozess-Modell“<sup>4</sup> entwirft, zeigt Wege auf dafür, wie ein Scheitern (Gendlin nennt das „Prozess-Stopp“) in etwas münden kann, was besser ist, als das, was vorher da war. Dies gilt für die kleinen Sackgassen des Alltags genauso, wie für große gesellschaftliche Krisen.

Das Versprechen dieses Modells: Prozessdenken trägt jedes Scheitern adaptiv voran - es zeigt,

---

<sup>4</sup>vgl. Gendlin, 2015

dass ein jedes Scheitern, wenn es in seinem Wesen bis ins Innerste durchdrungen wird, zugleich schon auf ein Gelingen hindeutet. Diese gedankliche Grundfigur ist von großer Relevanz für Bildung, für Psychotherapie und Beratung, aber auch für gesellschaftliche Fragestellungen, für digitale Prozesse, für Wirtschaft und Politik. Spezifische Totpunkte in den oben genannten Bereichen (Natur, Wissenschaft und Zusammenleben) können vielleicht überwunden werden, wenn wir das Scheitern verstehen und zulassen. Dann können zugleich die Möglichkeiten sichtbar werden, die inmitten der Totpunkte lebendige Perspektiven öffnen.

Wir müssten dafür auf einer sehr grundlegenden Ebene verstehen und zugeben, dass ohnehin alles immer in Veränderung begriffen ist, und nicht erst in jüngster Zeit. Wenn man es recht bedenkt, so gibt es eigentlich gar nichts, was nicht prozesshaft wäre. Wir selbst, aber auch unsere Vorgesetzten und Nachbarn, Politiker und Politikerinnen, Mitarbeiterinnen und Kunden, unsere Klienten und Patientinnen, unsere Kinder, Schülerinnen und Schüler, unsere Gemeinden und Institutionen - wir alle leben und arbeiten in Interaktionsprozessen. Und auch die Natur selbst ist ein vielschichtiges, dynamisches Gewebe aus Prozessen und Teilprozessen, und Teilprozessen von Teilprozessen und so fort, bis ins Innerste hinein. Sie war es schon immer, lange, bevor es die Menschheit gab.

Wenn wir es verstünden, prozesshaft zu denken, so könnten wir uns behutsam einfühlen in die Dynamiken und in die Möglichkeiten von dem, was da so vor sich geht. Wenn es uns gelänge, die Prozesse flüstern zu hören, so würden wir auch

ein tieferes Verständnis für die schwierigen Prozessstopps erlangen. Wir verstünden die Stopps dann gewissermaßen „von innen her“. Jedes durchdringende Verstehen eines Problems ist schon der halbe Weg in Richtung einer stimmigen Lösung.

Das Denken in Prozessen bietet eine gedankliche Vorlage für einen professionellen Umgang mit situativer Komplexität. Überall da, wo es keine einfachen, planbaren Lösungen gibt, kann es weiterhelfen. Es kann für viele Berufsfelder, und auch für unseren „privaten“ Alltag hilfreich sein, das Denken-in-Prozessen gezielt zu kultivieren.

Prozessdenken ist eine neue Art des Denkens. Um dessen Qualität vom üblichen Denken, wie wir es gewohnt sind, abzugrenzen, werde ich das herkömmliche Denken in diesem Buch als *logisches Denken* bezeichnen. Prozesshaftes Denken und logisches Denken werden auf diese Weise immer wieder als Kontraste gegenübergestellt. Ich möchte zeigen, dass das Prozessdenken nicht unlogisch, sondern mehr-als-logisch ist.

Das Denk-Modell, das im vorliegenden Buch entwickelt wird, ist keine einfache Zusammenfassung von Gendlins Prozessmodell. Es ist nicht möglich, ein solches Werk zusammenzufassen. Es ist selbst ein organischer Wachstumsprozess, in dem jeder kleine Schritt zählt. Würde man einen dieser Schritte weglassen, so würde das große Ganze in sich zusammenbrechen und sich in isolierten, beliebigen Details verlieren. Es ist jedoch möglich, ein *eigenes* Modell zu entwickeln, ein Modell, das von mir selbst vorangetragen wird, angeregt durch Gendlins Gedanken. Ich mache mir hier also einen Reim auf das, was ich bei Gendlin lese. Bitte seien Sie sich

dessen durchgängig bewusst. Mein Ansinnen ist es, ein eigenes, unabhängiges Prozess-Modell hier so konsistent und zugleich so allgemeinverständlich wie möglich entstehen zu lassen.

Das Buch soll zudem eine Brücke bilden von den Gedankenspielen eines Buches hinein in die Prozesse des realen Lebens. Dies wird vor allem durch Fragen möglich, die Sie sich stellen können, wenn Sie über eine konkrete Lebenssituation, über ein Problem, über eine Fragestellung der Praxis nachdenken. Derartige Fragen finden Sie am Ende jedes Kapitels.

Prozessdenken, wie es bei Gendlin entwickelt wird, ist für die meisten von uns sehr ungewohnt. Ich habe mir den Luxus ermöglicht, mich jahrelang in dieses Denken zu vertiefen. Ich habe ihm bis in seine feinen Verästelungen hinein nachgespürt. Diese gedankliche Vorarbeit soll all denjenigen Menschen helfen, die diese Zeit nicht haben. Gendlin selbst hat einmal ein „philosophisches Auto“ gebaut<sup>5</sup>. Das ist ein kurzer Text, den man benutzen kann wie ein Auto; also ohne zu verstehen, wie z.B. der Motor funktioniert. Genauso soll auch dieses Buch das Denken in Prozessen für Nicht-Philosophen zugänglich und vor allem in der Praxis anwendbar machen.

Wenn man lernt, in Prozessen zu denken, dann ist das so, als würde man eine neue Sprache erlernen. Paradox ist: Die meisten Worte dieser Sprache kennen Sie bereits. Dennoch werden Ihnen vermutlich viele der Gedanken, die Sie in diesem Buch finden, ungewohnt vorkommen. Sie kennen dann zwar die Worte, aber die Aussagen, die in diesen

---

<sup>5</sup>vgl. Gendlin, 2000

Worten formuliert sind, erscheinen Ihnen womöglich fremd. Falls das so sein sollte, so wundern Sie sich bitte darüber - denn dies ist ein gutes Zeichen. Es zeigt, dass Sie etwas wirklich Neuem auf der Spur sind. Vielleicht ist es hilfreich, das Buch zweimal zu lesen, um zunächst einen groben Überblick zu bekommen, und dann, beim zweiten Mal, „es“ wirklich zu erfassen.

Einige einzelne Worte kommen vielleicht tatsächlich ganz neu zu Ihrem Wortschatz hinzu. Auf einen zentralen Begriff, der im Prozessdenken neu ist, möchte ich schon im Voraus hinweisen. Dann können Sie sich darauf einstellen. Er lautet: *Implizieren*. Ich verzichte an dieser Stelle darauf, zu definieren, was *Implizieren* im Prozessdenken bedeutet. Vielleicht haben Sie ja Lust, sich die spezifische Bedeutung dieses Begriffs während des Lesens aus dem Kontext zu erschließen. Vielleicht können Sie schlussfolgern, was *Implizieren* ist, aus der Art, wie ich es gebrauche. Am Ende des Buches werden Sie seine Bedeutung dann selbst definieren können.

Gendlin suchte bis ins hohe Alter hinein nach Möglichkeiten, um am Puls der Zeit zu bleiben. Was viele nicht wissen: Er hatte in seinen letzten Lebensjahren noch einen Facebook-Account. Dort schrieb er einmal:

„Da das Prozessmodell in einer neuen und ungewohnten Sprache formuliert ist, ist es hilfreich, es wie ein Gedicht oder eine Metapher zu behandeln, wo man weiß, dass es nicht wortwörtlich zu nehmen ist. Der neue Sinn wird kommen, wenn man mit dem, was ungewohnt ist, pausiert und darauf wartet, dass die Bedeutung kommt. Sobald diese Art des Kommens beginnt, und sei es auch nur

ein ganz kleines bisschen, wird sie sich bei jedem Weiterlesen immer weiter anreichern.“

Sie sind eingeladen, das vorliegende Buch wie ein Gedicht oder wie eine Metapher auf sich wirken zu lassen. Vielleicht gelingt es Ihnen, auch das Unge wohnte, Sperrige zuzulassen. Sie dürfen sich erlauben, dass Ihre persönlichen Bedeutungen nach und nach von selbst entstehen. Es kommt gar nicht so sehr darauf an, mich *richtig* zu verstehen. Machen Sie sich Ihren eigenen Reim auf meine Gedanken. Ich wünsche Ihnen für diesen kreativen Aneignungsprozess viel Vergnügen!





# 1 Verwoben

Gendlins Denken beginnt ganz unspektakulär, im Körper. Der Körper ist das, was auch Sie, liebe Leserin, lieber Leser, gerade jetzt in diesem Augenblick *sind*, während Sie dieses Buch in Ihren Händen halten. Ihr Körper, das sind die Finger, die die Seiten umblättern, die Atembewegungen, die Ihre Brust heben und senken und die Augenmuskeln, die Ihren Blick gezielt Zeile für Zeile weiterwandern lassen. Der Körper ist bei Gendlin nichts Statisches, keine Maschine, die man nach Belieben anhalten und wieder starten kann. Er ist selbst Bewegung, so lange er lebt. Der Körper ist selbst Prozess. Im Prozess des Lesens beispielsweise ist er das fortlaufende Zusammenspiel, das sich zwischen Ihnen und dem Buch ereignet.

Bemerken Sie, wie der Leseprozess voranschreitet und wie dabei die Augen, die über die Zeilen wandern und die Zeilen, die den Textfluss weiterführen, ineinandergreifen? Körper und Umwelt sind lesend ein Ganzes, die materielle Umwelt der Buchzeilen „verdichtet“ sich sozusagen bis in Ihren Körper hinein. Es gibt im Leseprozess einen fließenden Übergang zwischen Körper und Buch: Augen wandern weiter, Hände blättern Seiten um, Textzeilen öffnen sich in ihrer Bedeutung, Augen wandern weiter, Hände blättern Seiten um, Textzeilen öffnen sich in ihrer Bedeutung und so fort. Im Lesepro-

zess ist Ihr Körper zugleich auch das Buch und das Buch ist zugleich auch Ihr Körper. Beides ist, prozesshaft gedacht, so innig ineinander verzahnt, dass es gewissermaßen *ein voranfließendes Ganzes* ist.

Prozessdenken ist nicht dasselbe, wie logisches Denken. Aus logischer Sicht sind Sie es gewohnt, diese beiden Aspekte, Körper und Umwelt, als separat zu unterscheiden. Dies wird möglich, wenn Ihnen ein Betrachter beim Lesen zuschaut. Stellen wir uns vor, er beobachtet Sie eine Weile. Dabei erkennt er: Dort ist das Buch und das ist der Körper. Logisch gedacht ist die Trennlinie die Haut des Menschen. Alles, was außerhalb der Hautgrenze liegt, ist Umwelt; alles, was innerhalb liegt, ist Körper. Bemerken Sie, wie der Blick des gedachten Beobachters Ihren Körper und Ihre unmittelbare Umwelt wie mit einem scharfen Skalpell in zwei Bereiche teilt? Diese Trennung erfolgt im logischen Denken.

Die „übliche“ Umwelt des Beobachters ist logisch durch Breite, Höhe und Tiefe definiert, sie ist materiell und statisch. Das Zusammenspiel der Prozesse von Umwelt und Körper ist jedoch dynamisch und veränderlich. Logisches Denken und prozesshaftes Denken unterscheiden sich in diesem Punkt eklatant von einander. Im logischen Denken sind Körper und Umwelt *getrennt*, im prozesshaften Denken sind Körper und Umwelt *ein und derselbe* Prozess.

Spinnen wir diesen Gedanken ein wenig weiter. Aus jedem Zusammenspiel von Körper und Umwelt können Produkte entstehen, innerhalb derer der Prozess sich fortsetzt. Dabei ist freilich zu bedenken, dass diese Produkte selbst auch wieder Prozesse sind. Ein Beispiel wäre das Netz der Spinne.

Logisch gedacht ist dieses Netz einfach ein spezifisch geformtes Gebilde aus Spinnenseide, das sich zwischen den Zweigen eines Baums aufspannt. Prozesshaft gedacht jedoch ist dieses feine Gebilde eine Art von natürlicher Fortsetzung der Lebensprozesse der Spinne, ein selbst geschaffener Typ von Umwelt. Der Lebensprozess der Spinne braucht diese Fortsetzung zwingend, um selbst weiterleben zu können. Das Netz ist also selbst (noch) Spinne, aber es ist zugleich auch (schon) etwas Eigenes. Es interagiert mit den Prozessen des Spinnenkörpers, mit den Prozessen der Beutetiere, mit den Prozessen der materiellen Umgebung (Wind und Luft, Regen und Trockenheit, Wachstum der Bäume). Es verändert sich im Laufe der Zeit, es wächst, es bekommt Risse, es wird repariert und so fort. Auch die Produkte von Lebensprozessen sind Prozess. Es gibt im Prozessdenken nichts, was sich nicht laufend verändert.

Im menschlichen Bereich ist fast alles, womit wir uns in selbstgeschaffenen Umwelten umgeben, Produkt und Prozess zugleich. Das Haus, das uns umgibt wie ein Mantel, ist in ständiger Veränderung begriffen. Es bröckelt, verwittert, wird gesäubert, renoviert und immer wieder neu bewohnbar gemacht. Die Fahrzeuge, die uns von Ort zu Ort transportieren, sind dem Verschleiß unterworfen, wir tauschen Öl aus, füllen neuen Treibstoff ein, tauschen kaputte Teile aus. Auch das Buch, das Sie in Ihren Händen halten, ist ein Produkt menschlicher Lebensprozesse. Wir leben in Büchern, Websites, Gesetzestexten und Filmen fort, definieren uns selbst und die Art unseres Zusammenlebens in diesen Symbolwelten immer wieder neu. Wir entwickeln Gedanken, verwerfen Gedanken, verbessern und

erweitern Gedanken. Wir schreiben Bücher, archivieren Bücher. In Deutschland wurden zu bestimmten Zeiten sogar Bücher verbrannt, weil diejenigen, die das taten, ihre Inhalte nicht ertragen konnten. Einige Jahrzehnte später haben wir das tief bereut. Wir Menschen gestalten auf diese Weise in unseren kulturellen Werken eine gemeinsam-geteilte symbolische Umwelt, eine Art gedankliches Netz aus Bildern, Texten und Klängen, in dem wir miteinander leben können - gerade so, wie auch die Spinne ihr Netz baut, in dem sie weiterlebt. Wir brauchen diese selbstgeschaffene kulturelle Umwelt ebenso zwingend. Ohne Kultur könnten sich viele unserer Lebensprozesse nicht fortsetzen und würden zum Erliegen kommen.

Wir *sind* unsere kulturellen Werke, und zugleich sind die kulturellen Werke etwas Eigenständiges. Im Prozessdenken sind beide Aussagen wahr.

Prozesse sind zudem immer „nach vorne hin offen“. Es gibt jederzeit die Möglichkeit, dass zukünftig etwas aus dem Reich der „ungeborenen Möglichkeiten“ in das Prozessgeschehen einwirken wird, was jetzt noch nicht da ist. Seien wir uns, als im Prozessdenken Geschulte, dessen bewusst, dass es immer auch ganz anders kommen kann: Rechnen wir damit!

## **Zusammenfassung und Prozessreflexion**

Logisches Denken bedeutet: Körper und Umwelt sind getrennt. Die Grenze zwischen beidem ist die Hautlinie. Prozessdenken bedeutet: Körper und Umwelt sind im Fortschreiten des Prozesses eng miteinander verzahnt, ja eigentlich ein vor-sich-gehendes

Ganzes. Die Kultur ist eine selbst geschaffene und frei gestaltbare Umwelt, in der wir leben können.

- Welche Bestandteile gehören für mich (noch) zum Prozess dazu, und was (schon) nicht mehr? Wo lässt sich für einen konkreten Prozess, über den ich hier nachdenke, die Grenze ziehen? Welche Körper- und welche Umweltaspekte sind für den Prozess relevant und welche nicht?
- Auf welche Weise spielen Körperaspekte und Umweltaspekte im konkreten Prozessgeschehen zusammen? Wie greifen sie ineinander? Was ist das Wesen oder der Kern eines spezifischen Prozesses?
- Was bringt ein konkreter Prozess hervor? Was wären konkrete symbolische Produkte (Gedanken, Bücher, Musikstücke, ...), die er benötigt, um in ihnen weiterleben zu können? Wo ahne ich eine bisher noch ungeahnte Möglichkeit für eine stimmige Fortsetzung? Wo könnte es etwas geben, was jetzt noch nicht da ist, was jedoch zukünftig in hilfreicher Weise ins Prozessgeschehen hineinwirken kann?



## 2 Potenzial

Darf ich Sie mitnehmen, auf eine Reise zu einem fremden Planeten? Stellen wir uns vor, wir verlassen unsere gewohnte Umgebung auf einem Raumschiff. Wir steigen auf und blicken hinab auf die Erde - dort sehen wir, klar umgrenzt, die Kontinente und die Ozeane. An den Kappen sehen wir die Pole, weiß bedeckt. Alles, was wir sehen, ist gegliedert und unterscheidbar. Manche Bereiche werden von riesigen (und aus dem Weltall doch ganz klein wirkenden) Wolkenformationen überdeckt. Wir haben als Beobachter unendlich scharfe Augen, und wenn wir ganz genau hinschauen, so sehen wir sogar die chinesische Mauer. Auf der Nachtseite des Planeten erkennen wir fette Lichtkleckse und feingliedrige Perlenketten - überall dort, wo Städte sind, die von den Straßenlampen hell erleuchtet werden. Wir sind Beobachter, die im Modus des logischen Denkens hinabschauen auf unsere Welt. Wie mit einem scharfen Skalpell können wir das, was wir da erblicken, unterscheiden: Hier endet das Festland - da beginnt das Meer. Hier ist der Rand der Erde - da beginnt das Weltall. Die Linie der Erdoberfläche trennt beide Seiten blau-schwarz sauber voneinander ab.

Wir fliegen weiter, hinaus in den Weltraum. Auf magische Weise entfernen wir uns nicht nur räumlich von der Erde, sondern auch unser Denken ver-



ändert sich. Wir werden unterwegs zu Prozessdenkern. Wir erreichen einen neuen Planeten.

Zunächst einmal fällt uns auf, dass dieser Planet nicht so klar unterscheidbar ist von seiner Umgebung, wie es die Erde war. Die blau-schwarze Linie, die wir noch von der Erde im Sinn haben, existiert hier nicht. Alles ist irgendwie „verwischt“. Als Prozessdenker sind wir dessen gewahr, dass da ein ständiges In- und Miteinander von Weltall-Umgebung und Planeten-Kern ist. Die Prozesse dieses Planeten hören nicht plötzlich auf, nur weil sie (räumlich) an dessen Rand gelangen. Wir ahnen einen Übergang, ja gar eine innige Verbundenheit, die wir nicht so richtig greifen können. Es sind eben keine unterscheidbaren Teilchen zu sehen, die vom Planeten ins Weltall hinaus fliegen und zurück.

Wären wir logische Beobachterinnen und Beobachter, so wäre es uns möglich, solche Teilchen auszumachen. Als Prozessdenkende jedoch fällt es uns schwer, zu bestimmen, wo der Planet aufhört und wo seine weltallhafte Umwelt beginnt. Beides scheint ein ganzheitliches Fließen zu sein, mit bestimmten „Verdichtungen“ zwar, aber ohne einen festen Rand.

Als nächstes fällt uns auf, dass in diesem Wabern, das sich da ineinander schlängelt, verschiedene Farben existieren. Weiße Schlieren und rote Schlieren werden ahnbar, sie sind wie bisher unsichtbare, lebendige Kräfte, die „zwischen den Zeilen“ wirken. Sie fallen uns nun ganz deutlich auf. Ihr Zusammenspiel ist wie ein Tanz<sup>6</sup>. Wie Tangotänzer locken sie sich, fordern einander heraus, lassen sich Raum, necken sich, fliehen, konfrontieren sich

---

<sup>6</sup>Danke an Sonja Schell für die Metapher!

mit aller Härte. Und sobald wir versuchen (als die logischen Beobachter, die wir immer noch ein bisschen sind), die Schlieren sauber voneinander zu trennen, so zerrinnen sie uns zwischen den Fingern. Sie werden wieder zu einem großen, untrennbaren Ganzen.

Das, was sich da ereignet, sind Prozesse in ihrem Vollzug. Sie sind ihrem Wesen nach zutiefst lebendig. Sie sind in letzter Instanz nicht planbar, und damit in gewisser Hinsicht auch nicht zu kontrollieren. Kalil Gibran schrieb einmal, Kinder seien die Söhne und Töchter der Sehnsucht das Lebens nach sich selbst<sup>7</sup>. So ähnlich ist das auch mit Prozessen. Sie haben eine ihnen innewohnende Tendenz, ihre eigene Fortsetzung zu implizieren. Sie bekommen ihre eigenen Kinder. Die sind den früheren Versionen ihrer selbst ähnlich, aber dennoch nicht mehr ganz die selben, je weiter die Dynamik voranschreitet.<sup>8</sup>

Lebensprozesse haben kein richtiges Ende. Selbst beim Tod eines Menschen setzt sich irgend etwas von ihnen fort. Seine Kinder leben weiter, sein Haus wird von neuen Menschen bewohnt, seine Werke werden noch eine Weile gelesen. An seine Liebe erinnert man sich gerne. Und selbst seine Destruktivität hat ihre Folgen in der Nachwelt. Es gibt kein vollständiges Ende, es gibt nur den Wandel.

Gendlin bezeichnet die den Prozessen innewohnende, lebendige Kraft als „Vorantreiben“ (im englischen Original: „carrying forward“). Dies bedeutet: Das, was tatsächlich geschieht, impliziert seine ei-

---

<sup>7</sup> vgl. Gibran, 2010, S. 23

<sup>8</sup> Ähnliche, weniger poetisch ausgedrückte Vorstellungen finden wir z.B. bei Jürgen Kriz (1997, 1999) und auch bei Carl Rogers. Kriz spricht von formativen Tendenzen, Rogers von der Aktualisierungstendenz (vgl. Rogers, 2004).

gene Fortsetzung. Prozesse *wollen* weiterleben, sie streben ganz aus sich selbst heraus danach, vorangetragen zu werden. Was von und in einem Prozess impliziert ist, kann geschehen. Das bedeutet aber nicht, dass es zwangsläufig auch geschehen wird. Im logischen Denken würden wir hier das kausale Wörtchen „weil“ verwenden. Wir würden sagen: Weil etwas da ist, wird in der Folge das Nächste geschehen. Im Prozessdenken hingegen sprechen wir eher von einem Potenzial - das nächste Geschehen wird *möglich*, es *darf*, es *kann* sich ereignen.

Prozessdenken ist kein mechanisches Denken. Das Potenzial für das, was als nächstes geschehen kann, liegt bereits in dem, was gerade geschieht. Implizieren ist auch jetziges Geschehen. Implizieren und Geschehen sind, so gesehen, als ein Ganzes zu verstehen. Wie die roten und weißen Schlieren auf unserem Planeten greifen sie ineinander. Sie sind gewissermaßen ein und dasselbe, obwohl sie es doch nicht sind. Sie sind im Gewirr des Planeten, den wir als Prozessdenker besuchen, so innig ineinander verschlungen, dass sich die Farben immer leicht verwischen. Man kann im Prozessdenken eben nicht ein einzelnes, von allem anderen unabhängiges Detail ausmachen, so wie die chinesische Mauer auf dem Planeten Erde. Das Potenzial für die eigene Fortsetzung ist schon von jedem gegenwärtigen Geschehen impliziert: Völligen Stillstand gibt es nie.

Kehren wir noch einmal gedanklich zurück zu unserem Raumschiff, das zum Planeten Prozess unterwegs war. Wir haben jetzt schon eine ganze Weile das Gewabere aus roten und weißen Schlieren beobachtet. Es hat uns regelrecht hypnotisiert. Wir

werden innerlich ganz ruhig. Wir bemerken einen gewissen Frieden, der sich *angenehm* in uns ausbreitet. Während wir uns dessen gewahr werden, bemerken wir, dass sich mit unserem friedlichen Erleben auch das Gewabere verändert. Zunächst trauen wir dieser Wahrnehmung nicht, aber nach einer Weile kommt es uns doch ganz deutlich so vor: Ja, die roten Schlieren gleiten über ins Rosarote und das, was weiß war, beginnt in einem seidigen Glanz ganz sanft zu leuchten. Diese Änderung scheint etwas mit dem angenehmen Empfinden zu tun zu haben, das wir in uns selbst spüren. Wir erkennen: *Der Planet und wir selbst resonieren miteinander!* Wir sind verwundert: *Kann das überhaupt sein?* Mit der Verwunderung kommt zugleich eine neue Farbe auf: Grün. Und plötzlich wird uns klar: *Ja, das dort, das dort draußen... das... bin ja ich!* Wir sind von dieser Entdeckung derartig überrascht, dass wir plötzlich ganz aufgeregt sind. Unser Herz beginnt wild zu schlagen, und mit der Aufregung ändern sich auch wieder die Schlieren - das Grüne wird tiefblau und scheint jetzt vor Kraft nur so zu strotzen. Das Blaue ruft laut aus: *Ich bin selbst Prozess!*

Es wird also deutlich: Die Metapher des Raumschiffs ist eigentlich mißverständlich. Sie suggeriert, es gäbe etwas Eigenständiges zu beobachten, was vollkommen unabhängig ist. Im Prozessdenken gibt es aber gar keinen neutralen Beobachter. Jeder Beobachter ist, prozesshaft gedacht, selbst schon Bestandteil des größeren, flirrenden Ganzen. Die Art seiner Beobachtung macht einen relevanten Unterschied in dem, was er erkennt und wie er es erkennt. Auch das Beobachten ist ein Prozess.

Dieser Beobachtungsprozess hat eine gewisse Ähnlichkeit mit einer Liebesbeziehung. Wir sind in der Beziehung. Sie ändert sich von Tag zu Tag - je nachdem, was gerade geschieht. Die nächsten Schritte, die wir in der Beziehung tun, kommen aus der Beziehung. Wie wir über die Beziehung denken, kommt aus ihr. Was sie uns ermöglicht, kommt auch aus ihr. Wenn wir uns frisch verlieben und mit jemanden zusammenkommen, haben wir nicht eine Beziehung erworben, wie eine Sache, die wir fortan unabhängig von uns selbst besitzen und definieren können. Wir sind Prozess, so wie wir Beziehung sind. Wir kommen nicht heraus. Wir sind in der Liebesbeziehung und sind zugleich selbst die Beziehung.<sup>9</sup>

Prozess zu sein heißt, in Beziehung zu sein mit ganz Vielem. Ein freundlicher, wohlwollender Mensch erlebt die Prozesse, die er ist und in denen er ist, ganz anders, als ein kritischer Mensch, der seiner vernichtenden Skepsis freien Lauf lässt. Seien wir uns dessen bewusst, wie wir in Prozessen leben und an ihnen teilhaben. Entwickeln wir ein Bewusstsein dafür, wie wir selbst die Prozesse sind.

Vielleicht macht Ihnen Vorstellung eines tiefen Eingebundenseins in Prozesse Angst. Wenn die Angst sprechen könnte, so würde sie vielleicht laut ausrufen: Oh Gott, ich bin in den Prozessen gefangen. Ich komme da nie wieder heraus! Das stimmt, würde ich dann antworten. Und: Wir können den Spieß auch umdrehen. Wir können das Ungewisse genießen, das in all dem liegt. Und auch die Kraft. Erlauben wir uns, aus diesem Ungewissen - gewissermaßen direkt aus dem Gewabere heraus - zu leben und zu denken. Leben wir von diesem zutiefst

---

<sup>9</sup>Danke an Donata Schoeller für die Metapher!

lebendigen Ort her, an dem wir in Beziehung sind und seien wir offen für das, was dort entstehen kann. Gestalten wir Beziehung aktiv aus der Mitte unserer Lebendigkeit heraus, so wie Beziehung auch uns gestaltet.

In der alltagspraktischen Anwendung dieses Gedankens geht es vor allem darum, den Impulsen, die in den Prozessen liegen, Raum zu geben, so dass sich unsere Lebenskräfte in ihrer eigenen Geschwindigkeit, in ihrer eigenen Zeit und gemäß ihrer eigenen Richtung entwickeln können. Dabei haben alle Impulse gleichermaßen ihre Berechtigung - die des Therapeuten genauso, wie die der Klientin, die der Chefin so, wie die des Angestellten. Führen ist genauso möglich, wie folgen, gemeinsam planen genauso, wie allein entscheiden. Wichtig ist allein die ganzheitliche Stimmigkeit in der konkreten Situation.

Hüten wir uns dabei vor der Vorstellung, logisches Denken sei schlecht und Prozessdenken sei gut, oder umgekehrt. Es sind einfach zwei verschiedene Modi, und beide Denkweisen können einander ergänzen. So, wie die roten und die weißen Schlieren des Planeten ineinandergreifen, können auch Prozessdenken und logisches Denken einander wechselseitig befruchten. Die große Stärke des logischen Denkens ist es, dass wir mit seiner Hilfe technische Geräte entwickeln können. Flugzeuge fliegen. Sie stürzen nicht ab - dank des logischen Denkens. Und der Computer, auf dem ich diese Zeilen eintippe, gibt die Buchstaben verlässlich auf dem Bildschirm wieder.

Bei Bedarf können wir also wieder jederzeit zurückschalten auf logisches Denken. Wie mit einem

Fingerschnippen können wir zwischen beidem hin- und herwechseln. So tun wir dies auch jetzt. Wir schalten willentlich wieder zurück, auf logisches Denken, und wir erkennen: Der Planet, der da vor uns lag, das war die ganze Zeit über auch die Erde. Als logisch Denkende sehen wir nun wieder die Lichter der Großstädte. Schnipp. Als Prozessdenkende erkennen wir das In- und Miteinander von Implizieren und Geschehen, von Potenzial und Umsetzung, von Möglichkeit und Frucht. Beides spielt immer zusammen, es gibt keine klaren Ränder. Schnipp. Als logisch Denkende erkennen wir die chinesische Mauer und die Schiffe, die auf den Ozeanen unterwegs sind. Schnipp. Als Prozessdenkende ahnen wir, dass wir das Innerste von dem, was wir „dort draußen“ beobachten, in uns selbst wiederfinden. Schnipp. Als logisch Denkende entwickeln wir kluge wissenschaftliche Methoden, die uns gedanklich von allem abtrennen, womit wir primär beziehungs- haft verbunden sind. Das macht den Blick frei und ermöglicht es uns, systematische Strukturen zu erkennen. Schnipp. Als Prozessdenkende sind wir uns dessen gewahr, dass die Art unseres Denkens, der (freundliche oder kritische) Blick, den wir aus- üben, in die Prozesse „hinein geschieht“ und dort deren Qualität mitbestimmt. Schnipp. Als logisch Denkende sind wir Naturwissenschaftlerinnen und Techniker, wir imaginieren und planen, wir rechnen und konstruieren. Wir sind froh, dass die Logik „funktioniert“, dass die Flugzeuge verlässlich durch die Luft gleiten und nicht plötzlich vom Himmel fal- len. Schnipp. Als Prozessdenkende fühlen wir uns in Beziehung mit allem. Wir sind froh, dass da mehr existiert, als das, was allein der Verstand erfassen

kann. Wir sind kleine Kinder, die in den Sternenhimmel schauen. Wir dürfen staunen über die Mannigfaltigkeit, die wir in allem ahnen, was da lebt und webt. Wir staunen über die Vielfalt, die da ist und die wir selbst sind.

## Zusammenfassung und Prozessreflexion

Prozesse sind beschreibbar als das Miteinander von Implizieren und Geschehen. Beides sind Facetten desselben Prozesses. Jeder einzelne Schritt ist *zugleich* Implizieren und Geschehen. Während im logischen Denken einzelne Schritte kausal aufeinander bezogen sind (wenn-dann), sprechen wir im Prozessdenken eher von einem Potenzial: Etwas, was impliziert ist, *kann* sich ereignen. Die Prozesse, an denen wir teilhaben, sind nie unabhängig von uns selbst: Wir sind selbst Prozess.

- Was ist in einem Prozess impliziert? Was ist potenziell möglich? Was kann als nächstes geschehen? Was „wünscht“ sich der Prozess, was „ersehnt“ er, worauf „hofft“ er?
- Wohin läuft die Dynamik nicht? Was intendiert der Prozess nicht, welche Richtung vermeidet er?
- Auf welche Weise bin ich in einem ganz konkreten Sinne selbst (in) Prozess und bestimme dessen Richtung mit?





### 3 Vermissen

Nicht immer läuft das Leben glatt und rund. Würden wir in einer perfekten Welt leben, so wären wir, wie mein Focusing-Kollege Martin Schäffner mir einst versichert hat, alle Surfer geworden. Wir würden unser Leben relaxt an irgendeinem Strand verbringen und abends Cocktails trinken. In den seltensten Fällen sind wir jedoch völlig zufrieden mit dem, was ist. Es gibt immer etwas, was besser sein könnte, etwas, was noch optimiert werden kann, etwas, was uns in die Quere kommt oder auch Dinge, die ganz massiv fehlen und die uns in die Verzweiflung treiben. Prozesse sind dann ganz oder teilweise gestoppt. Das gilt nicht nur für das Leben der Menschen, sondern im Grunde genommen für jeden lebendigen Prozess.

Prozesse sind alles andere als perfekt. Wenn ich weiter oben davon spreche, dass das, was impliziert ist, Geschehen möglich macht, so heißt das eben auch, dass die Möglichkeit besteht, dass das, was impliziert ist, *nicht* geschieht. Ein Potenzial birgt immer auch die Möglichkeit, dass alles vollkommen schief gehen kann.<sup>10</sup> Professionelles Arbeiten ist oft eine kontrollierte Gratwanderung zwischen beiden

---

<sup>10</sup>Alle Disziplinen, die prozesshaft arbeiten, sind sich dieser Tatsache mehr oder weniger bewusst. In der Pädagogik beispielsweise sprach Otto Friedrich Bollnow davon, dass jedes pädagogische Geschehen Wagnischarakter hat (vgl. 1984). Auch der Philosoph Heinrich Rombach (vgl. 2012, S. 361) machte deutlich, dass uns nur dann etwas wirklich gelingen kann, wenn jederzeit auch ein Mißlingen möglich ist.

Varianten. Beziehen wir die Möglichkeit des Scheiters in unsere Überlegungen mit ein, so ergeben sich interessante neue Perspektiven auf das, was gegeben ist.

Im logischen Denken würden wir die Dinge, die gegeben sind, einfach als Objekte bezeichnen. Jedes Objekt bewegt sich mit der Zeit. Es wandert von Position zu Position und braucht dafür so und so lange. Ein Zug, der von Berlin nach München fährt, braucht dafür etwa viereinhalb Stunden - wenn alles gut geht. Die klassischen Naturgesetze, die der Forscher Isaac Newton schon vor mehreren hundert Jahren formulierte, geben uns über derartige Objektbewegungen präzise Auskunft. Objekte sind im logischen Denken fest umrissene Dinge mit einem Gewicht - so, wie auch der Apfel, der sprichwörtlich auf Newtons Kopf hinabsauste. Die Objekte des logischen Denkens haben eine bestimmte Ausdehnung, eine Geschwindigkeit und eine Richtung. Sie können auch mit anderen Objekten zusammenstoßen: In unserem Beispiel tritt das Apfelobjekt mit dem Kopfbjekt des schlafenden Forschers in eine folgenreiche Wechselwirkung. Beim Zug hingegen passiert dies (hoffentlich) nicht.

Ein Objekt ist im Prozessdenken völlig anders definiert. Besser gesagt: Eigentlich ist es gar nicht richtig definierbar. Objekte existieren als solche erst einmal gar nicht. So lange ein Prozess läuft, läuft er einfach. Es ist gar nicht notwendig, sich über Objekte Gedanken zu machen. Im Gewabere des Planeten Prozess gibt es zunächst nichts Festes.<sup>11</sup> Objekte

---

<sup>11</sup>Ähnlich formuliert das Quantenphysik, die davon ausgeht, dass es Materie als solche nicht gibt, sondern nur das „Dazwischen“ (vgl. Gendlin & Lemke, 1983).

zeigen sich nur dann, wenn irgendetwas hakt, wenn es nicht so weitergeht, wie es von der Prozessdynamik (vom Implizieren) her intendiert war. Objekte erscheinen nur als *Lücke* im Kontinuum. Sie sind die Leerstelle, das ... , sie sind das, was wir vermissen. Sie sind das, was eigentlich nötig wäre, damit der Prozess sich auf gute Weise fortsetzen könnte. Nehmen wir an, unser Zug von Berlin nach München hat ab Erfurt eine starke Verspätung. Prozesshaft gedacht ist hier nicht der Zug das eigentliche Objekt, sondern z.B. die Bahnarbeiter, die im Falle der Verspätung in der Lage wären, die Gleisstörung aufzuheben. Oder der Kaffee, den wir benötigen, um die Wartezeit zu überbrücken. Oder das Taxi, das uns die restliche Strecke chauffiert.

Objekte sind im Prozessdenken etwas Inverses: Wir ahnen sie nur dann, wenn sie noch nicht oder nicht mehr da sind. Hier finden wir einen weiteren markanten Unterschied zum logischen Denken. Lassen Sie mich diesen Gegensatz ein bisschen ausmalen mit einer kleinen Geschichte. Stellen wir uns vor, ein Frosch sitzt an einem Teich. Dieser Frosch liebt Fliegen - er schnappt danach und frisst sie. So weit, so gut. Stellen wir uns weiterhin vor, neben ihm sitzt ein kleiner Frosch, der sich gerade erst aus einer Kaulquappe entwickelt hat, und beide haben genügend Fliegen um sich. Für den kleinen Frosch war das immer so. Jederzeit war es ihm möglich, seinen Hunger zu stillen. Für diesen jungen Frosch gab es in seinem kurzen Leben keinen Zeitpunkt, an dem die Fliegen nicht vorhanden waren. Ein solch zufriedener Frosch wird die Fliegen als solche nicht in der gleichen Weise kennen, wie der große. Sie sind einfach schon immer ein Bestandteil

seiner Lebensprozesse. Für den großen Frosch freilich liegt die Sache anders. Es gab einst eine Zeit, in der eine große Trockenheit über die Teichlandschaft hereinbrach. Die Fliegen konnten in dieser veränderten Umwelt nicht überleben, sie verschwanden. Für den erwachsenen Frosch wurden sie erstmals zum Objekt. Logisch gedacht sind die Fliegen einfach Fliegen - kleine Körper, die im dreidimensionalen Raum umherschwirren. Prozesshaft gedacht sind die Fliegen für den jungen Frosch keine Objekte, für den alten Frosch, der die Hungersnot überlebt hat, sehr wohl.

Viele Beispiele aus dem Alltagsleben zeigen dieses Phänomen:

- Ich habe in einem Seminar, das ich leitete, einmal sehr gestaunt, als Studierende ein Referat über die Geschichte der Kommunikation hielten. Sie schilderten die historische Abfolge der Kommunikationsmittel. Darin kamen die Höhlenmalereien der Urmenschen genauso vor, wie die ersten Postkutschen und das Telefon. Am Ende wurden die sozialen Medien als Kommunikationsmittel beschrieben. Was mich erstaunte, war nicht der Inhalt, sondern die Selbstverständlichkeit, mit der die Studierenden darüber redeten. Mir wurde plötzlich klar: Sie hatten in ihrem Leben (bewusst) keine Zeit miterlebt, in der es keine soziale Medien gab. Sie sprachen in einem Tonfall der Normalität darüber, so als seien Facebook und Co das Selbstverständlichste der Welt. Für mich, als „alter Frosch“, der in einer Zeit aufgewachsen ist, in der es noch richtig teuer war, mit einem Rechner online zu sein, ist das gefühls-

mäßig nicht nachvollziehbar. Für mich sind die sozialen Medien mehr Objekt, als für die Studierenden.

- Viele von uns wissen auch, wie es ist, wenn man auf Reisen einmal kein „Netz“ hat. Das Handy ist ohne Empfang und wir fühlen uns regelrecht abgeschnitten. Das „Netz“ ist, prozesshaft gedacht, ein Objekt, dass uns erst so richtig bewusst wird, wenn es ausfällt.<sup>12</sup>
- Auch Abläufe in Unternehmen laufen „rund“, so lange alle ihre Aufgabe erfüllen. Manchmal merkt man erst, was ein Mitarbeiter wirklich vollbracht hat, wenn er pensioniert wurde und plötzlich drei Personen seine Arbeit machen. Dadurch, dass er seine Arbeit jederzeit zur Zufriedenheit aller leistete, ist er nie so richtig in Erscheinung getreten. Erst durch sein Fehlen wird er den anderen zum Objekt.
- Viele von uns kennen vermutlich auch die Erfahrung, sich erst nach dem Ende einer Liebesbeziehung dessen bewusst zu werden, was einem ein bestimmter, ganz besonderer Mensch bedeutet hat. Leider sind solche Momente sehr schmerzhaft. Das, was wir vermissen, ist dann der fühlbare Abdruck, den der Kontakt in uns hinterlässt: Eine leise nach dem anderen rufende Offenheit, eine tiefe Sehnsucht, die das Unabgeschlossene hervorhebt.
- Und zugleich kann eine ganz ähnliche Erfahrung auch am Anfang einer Beziehung stehen. Stellen wir uns vor, da ist ein Mensch, den

---

<sup>12</sup>Danke an Detlef Grabbe für das Beispiel!

wir begehren. Und da sind auch noch andere Männer oder Frauen, mit denen dieser Mensch innigen Kontakt hat. Es besteht also die Möglichkeit, dass er sich *nicht* für uns entscheidet. Stellen wir uns weiterhin vor, der begehrte Mensch verbringt ein Wochenende mit einem dieser anderen potenziellen Partner. Er erzählt uns davon und wir spüren intuitiv: Dieses Treffen war zwar rein freundschaftlich, aber doch auch nicht ganz ohne erotische Spannung. Die Eifersucht, die wir daraufhin erleben, lässt den begehrten Menschen plötzlich in klareren Konturen aufscheinen. Wir spüren: Es könnte sein, dass das Vermissen schrecklich und unaushaltbar wird. Und wir werden selbst völlig klar in dem, was wir wollen.

- Wie eklatant *anders* Objekte im Prozessdenken definiert sind, wird deutlich, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass uns z.B. in extrem stressigen Lebenssituationen auch der (fehlende) Freiraum zum Objekt werden kann. Wir vermissen dann die Ruhe, die Entspanntheit, die innere Verbundenheit, und der Sinn, der in allen Dingen liegt, die wir tun. Das Objekt „Ruhe“ hat, im Gegensatz zu den Objekten des logischen Denkens, dann selbst gar keine Ausdehnung, kein Gewicht usw. mehr. Vermissen können wir sie dennoch, als ein Objekt, das vom Stressprozess her heftigst impliziert wird.

Vermissen ist ein Implizieren ohne Geschehen, es ist ein Implizieren, das (noch) nicht voranträgt. Dies gilt für Frösche genauso, wie für uns Menschen. Manchmal ist dieses unerfüllte Implizieren schmerz-

haft, manchmal auch aufregend und kribbelig. Wir brauchen beide Erfahrungen. Ein Vermissen, das uns aus dem grünen Bereich herauslockt, zeigt uns, wohin wir uns entwickeln können. Es bringt uns aus der Komfortzone, macht uns Lust, Neues und Ungewohntes auszuprobieren. Ein Vermissen hingegen, das uns aus dem roten Bereich entgegen schreit, zeigt uns, welche Grenzen wir setzen müssen. Es ruft „So geht es nicht“ und impliziert ein klares Stopp! Optimal ist ein Vermissen, das irgendwo zwischen grün und rot liegt - diese Wachstumszone ist nicht (mehr) ganz komfortabel, aber auch (noch) nicht völlig unaushaltbar<sup>13</sup>. Folgen wir dieser Spur, so werden wir paradoxerweise nie ins Rote gelangen, sondern wandern in unserer eigenen Geschwindigkeit immer weiter in einen tiefgrünen Bereich hinein.

Es gehört zum Leben dazu, sich aus den Bezügen zu lösen, in denen wir aufwachsen, eigene Entscheidungen zu treffen, hinauszugehen in die Welt und bewusst auch den Mangel als Herausforderung zu sehen. Wir werden sozusagen indirekt um so reicher, je mehr wir im Laufe unseres Lebens auch vermissen dürfen. Was immer und jederzeit da ist, kann uns nie zum Objekt werden. Nur, was uns ab und an fehlt, lässt uns über uns hinaus wachsen. Der Surfer am Strand, der Abend für Abend zufrieden seine Cocktails schlürft, der perfekte Mensch, dem es an nichts fehlt, kann uns „Normalos“ um

---

<sup>13</sup>Einen ähnlichen Gedanken formuliert Lew Semjonowitsch Wygotski schon in den 1930er Jahren. Er sprach davon, dass Pädagoginnen und Pädagogen sich in ihrer konkreten Arbeit immer auf die *nächste* mögliche Entwicklungszone beziehen können, statt nur auf das, was aktuell gegeben ist (vgl. Keiler, 2002). In gewisser Weise war Wygotski ein früherer pädagogischer Prozessdenker.



dieses Potenzial für Veränderung wirklich beneiden. Ich vermute, dass er das Vermissen regelrecht vermissen würde.

## Zusammenfassung und Prozessreflexion

Ein prozesshaft gedachtes Objekt ist das, was nötig wäre, damit ein Prozess sich fortsetzen kann. Es ist nur dann als Objekt überhaupt erkennbar, wenn es fehlt. Jedes Fehlen ist zugleich ein Potenzial für eine Alternative, für eine (vielleicht bessere) Fortsetzung des Prozesses. Es ist ein Wegweiser. Als unerfüllte Sehnsucht trägt jeder gestoppte Prozess bereits das Potenzial für seine eigene Vollendung in sich: Sie gibt dem Leben Richtung.<sup>14</sup>

- An welcher Stelle „hakt“ ein bestimmter Prozess? Wo geht es nicht weiter? Was kann gerade so noch geschehen? Was vermisse ich am meisten?
- Was *genau* wäre das Objekt (der Mensch, der Gegenstand, der Schlüssel, die Ressource, die situative Gegebenheit, der treffende Satz, die Geste, das Zauberwort, ... ), das den Prozess optimal fortsetzen könnte? Gab es dieses Objekt in der Vergangenheit schon einmal (und wurde es weggenommen) oder ist es eher eine Art von „Phantasieobjekt“, dessen Umriss zwar intuitiv erahnbar sind, das jedoch bisher als solches noch nie existiert hat? Wie könnte das Objekt, das den gestoppten Prozess fortsetzt, gefunden, aktiviert oder erschaffen werden?

---

<sup>14</sup>Danke an Andrea Zumbrägel für diesen Gedanken und an Andreas Strobl für die Formulierung!

- Stellen wir uns vor, es wäre über Nacht ein Wunder geschehen, und das Objekt, das den Prozess stimmig fortsetzt, wäre auf magische Weise bereits da. Wir wissen nicht, wie. Aber stellen wir uns vor, es würde seinen Zauber vollbringen und *wirken*. Von welchem Lebensgefühl wäre seine Wirkung begleitet? Wie würden Sie bestimmten Menschen von nun an begegnen? Welche Körperhaltung würden Sie einnehmen? Welche Sätze steigen in Ihnen auf, was würden Sie sagen?



## 4 Eigenzeit

Erlauben wir uns, ein bisschen zu träumen. Ich möchte Ihnen meine ganz persönliche Vision eines stimmigen Berufslebens vorstellen. Sie können meine Gedanken während des Lesens innerlich daraufhin überprüfen, was für Sie und für Ihre Arbeitssituation passt - und was nicht. Ich vermute, dass Sie meine Vision nicht eins zu eins für sich selbst übernehmen möchten. Vielleicht ergibt sich an der ein oder anderen Stelle ein deutlicher Widerspruch. Wenn das geschieht, dann ist das wunderbar: So erhalten Sie die Gelegenheit, für sich selbst einen Kontrast auszuformulieren, der Ihre persönlichen Bedürfnisse besser auf den Punkt bringt. Achten Sie besonders darauf, sich nicht in einem „das geht aber nicht“ zu verheddern. Echte Visionen dürfen völlig frei formuliert werden, ohne Rücksicht darauf, ob sie in der Realität tatsächlich umsetzbar sind.

Das ist für mich gutes Arbeiten: Ich und meine Mitmenschen (Kolleginnen und Kollegen, Studentinnen und Studenten, Klientinnen und Klienten) gehen mit Lust, mit einer von innen her fühlbaren Motivation, mit einem deutlichen Erleben von innerer Notwendigkeit an das, was wir tun. Wir verfolgen einzeln, aber auch gemeinsam Projekte, die uns ein persönliches Anliegen sind (z.B. die Entwicklung einer Website, ein Studium, ein Buchprojekt, das Finden von Lösungen bei persönlichen Problemen,