

Rolf Arnold

Emotional kompetent agieren

Das eigene Denken, Fühlen und
Handeln bewusst verstehen und
verändern



Springer Gabler

Emotional kompetent agieren

Rolf Arnold

Emotional kompetent agieren

Das eigene Denken, Fühlen und
Handeln bewusst verstehen und
verändern

Rolf Arnold
Fachbereich Sozialwissenschaften
Technische Universität Kaiserslautern
Kaiserslautern, Deutschland

ISBN 978-3-658-37647-5 ISBN 978-3-658-37648-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37648-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Was wir spüren, stiftet uns intuitiv Gewissheit. Dies bedeutet: Es sind zumeist nicht die überzeugenden Belege oder das nachvollziehbare Argument, sondern die Grundströmungen in unserer Seele, die uns „sagen“, was ist, wer wir sind und was zu tun sei. Die Art und Weise, wie wir die Welt fühlen, uns in der Welt und mit anderen spüren und das Leben gestalten oder bloß aushalten können, folgt frühen Eindrücken. Jede Gegenwart ist somit eine „erinnerte Gegenwart“, wie der Nobelpreisträger für Medizin, der amerikanische Neurobiologe Gerald M. Edelman diesen Mechanismus unserer Wahrnehmung bezeichnet. Er geht davon aus, „(...) dass alle meine vergangenen Erfahrungen daran mitwirken, mein integriertes Gewahrsein dieses einen Augenblicks zu bilden“ (Edelman 2007, S. 21).

Wie kommen diese Eindrücke zustande? Wie entsteht, bestätigt oder verfestigt sich in dem, was uns der Fall zu sein scheint, Eigenes, Vertrautes und Neues. Stimmt es, dass Menschen wie in einem Kokon gefangen durch äußere Gegebenheiten stolpern – getrieben und getragen von inneren Bildern, denen sie bereits zu folgen gelernt hatten, lange bevor sie in die jeweils aktuelle Lage gerieten? Was ist außen, was ist innen? Wie wirken beide Seiten zusammen? Welcher Beobachter oder welche Beobachterin kann beides auseinanderhalten, und wie entkommen sie dabei selbst dem Kokon aus ihren eigenen Erwartungen, Befürchtungen und eingespurten Routinen des Fühlens, Denkens und Handelns? Und: Wo landen sie, wenn sie tatsächlich in der Lage sind, das Gegebene befreit von Erinnertem und Gespürten frisch auf sich wirken zu lassen? Wer so fragt, dem geht es um die nüchterne Erkenntnis des Eindrucks, dem wir mit unseren Handlungen folgen.

Der vorliegende Text analysiert und illustriert diese grundlegende These von der emotionalen Konstruktion der Wirklichkeit. Wie in einer Spiralbewegung wird diese These daraufhin geprüft, welche Konsequenzen sich aus einem nüchternen

Blick auf die Mechanismen der Konstruktion von Gewissheit für das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen ergeben und welche Folgerungen sich daraus für eine Professionalität des Umgangs mit sich selbst und anderen ziehen lassen. Im Modus des Agil-Seins („Being agil“) wird schließlich eine Form des geübten Umgangs mit sich selbst und anderen beschrieben, welche uns dazu verhelfen kann, zu werden, wer wir eigentlich sind. Dabei (er)finden wir uns selbst und ermöglichen uns eine Lebensweise, die in der Lage ist, weniger von uns selbst und unseren Mustern des Weltumgangs her mit dem jeweiligen Gegenüber in Beziehung zu treten, sondern die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass dieses Gegenüber so in Erscheinung treten kann, wie es gemeint ist oder sich selbst meint. „Being agil“ markiert den Zielpunkt einer Persönlichkeitsentwicklung, die uns zu uns selbst kommen lässt und uns zudem dazu ermutigt, uns von alten Mustern zu lösen und zu wirksameren Formen der Kooperation und Kommunikation vorzustoßen.

Kaiserslautern, Deutschland

Rolf Arnold

Über dieses Buch

1. Wir leben bevorzugt im Repeat-Modus

Es geht in diesem Kapitel um die Macht der inneren Bilder, die uns immer und immer wieder in ähnliche Lagen (ver)führen. Damit versäumen wir Möglichkeiten, unser Leben neu zu gestalten. Die Frage ist: Wie kann eine nachhaltige Transformation der (uns) vertrauten Muster des Denkens, Fühlens und Handelns gelingen? Bei dieser Transformation gilt es, die Plastizität unseres Gehirns dafür zu nutzen, peu a peu in uns eine veränderte – offenere, vielfältigere oder perspektivenreichere – Sicht auf die Welt wirksam in unserem Bewusstsein zu verankern und alte Maschen(gefühle) hinter uns zu lassen. Erst wenn im Inneren neue Formen der Wahrnehmung und des Umgangs mit uns selbst und der Welt verankert sind, kann auch der Vorwurf verstummen, und es können sich auch im jeweiligen Außen neue Möglichkeiten ergeben.

2. Schubumkehr im Denken, Fühlen und Handeln

In diesem Kapitel ist die Unangemessenheit unserer Alltagswahrnehmung Thema. Es geht dabei um die Frage, wie man diese durch eine Art „Schubumkehr“ des Beobachtens, Wahrnehmens und Deutens transformieren kann. Unsere Alltagswahrnehmung ist meist ptolemäisch, nicht kopernikanisch – so die bildhafte Ausgangsthese. Wir reagieren zumeist so, als würde uns unsere Wahrnehmung Abbilder einer – objektiven – Wirklichkeit stiften, und sind nicht in der Lage, unsere vertrauten Muster des Denkens, Fühlens und Handelns selbst grundlegend zu verändern – dies wäre der Schritt einer *Akkommodation* – einer wirklichen Öffnung und Transformation unserer Gewissheit. Mit diesem erst würden wir die bevorzugte Praxis verlassen, neue Situationen an unsere Wahrnehmungsmuster zu assimilieren, und den Weg über die kopernikanische Treppe von der linearen Ursachenzuschreibung zu einer veränderten Deutung dessen was ist bzw. sein könnte, wagen.

3. **Emotionen – unser eigentlicher Verstand**

Emotionen weisen eine prinzipielle Dualität auf: Sie sind einerseits Ausdruck ererbter, andererseits Ausdruck gelernter Muster des Sich-in-der-Welt-Spürens und –Orientierens. Gefühle emergieren somit unwillkürlich und durchwirken unser Denken und Handeln, es sind aber auch unsere Gedanken, durch welche wir Emotionen triggern, die dann unsere Stimmung sowie unsere Beurteilung aktueller Gegebenheiten bestimmen. Die Frage, wie sich diese inneren Wirkungszusammenhänge verändern oder gar willentlich steuern lassen, führt zu der Frage der emotionalen Bildung und Kompetenzentwicklung. Emotionale Kompetenzen befähigen uns dazu, unsere eigenen Gefühlszustände zu verstehen, die Gefühle anderer nachzuvollziehen und unsere eigenen Gefühle sinnvoll ausdrücken zu können. Diese Fähigkeiten kann man üben, um mit ihrer Hilfe schließlich auch die eigene Welt und die anderer zu verändern.

4. **Spürende Vernunft**

Von einer „spürenden“ Vernunft zu sprechen, verweist auf die ungewollte und unbewusste emotionale Aufladung des vernunftgesteuerten Denkens und Handelns. Die These vom Primat der Emotionen kann zu einem gewandelten Verständnis der Unschärferelation zwischen dem Beobachter und dem Beobachteten führen. Beobachter – so die Lektion – beobachten die Welt nicht bloß so, wie diese zu ihnen spricht, sondern auch so, wie sie diese aushalten können. Diese Verwobenheit von Außen und Innen zu spüren und bei den Versuchen, sich selbst und die Welt zu verstehen, stets zu berücksichtigen, ist das wesentliche Merkmal einer spürenden Vernunft, die nicht bloß (er)klärt, sondern hineinspürt, versteht und die Zusammenhänge als eine geteilte Wirklichkeit zu gestalten vermag.

5. **Die Altlast der Primärkonstrukte – Anleitungen zur Dekontaminierung**

Als Primärkonstrukte werden die zu Mustern des Denkens, Fühlens und Handelns geronnenen frühen Prägungen des Sich-in-der-Welt-Fühlens bezeichnet. Diese bilden die Strukturbesonderheiten unseres Ich. Sie treten als stabile – bisweilen auch rigide – Emotions- und Deutungsmuster in unseren spontanen Reaktionen und vertrauten Selbstdarstellungen („Ich-Auskünften“) zu Tage und ermöglichen es uns, in unterschiedlichen Kontexten doch dieselben zu bleiben. Durch Selbstarchäologie, Einsicht, Geduld und Übung können diese Strukturbesonderheiten jedoch aufgeweicht und transformiert werden.

6. **Von der Emotion zur Ethik – Anmerkungen zur Überwindung des Opportunismus**

Unser Routinehandeln im Alltag folgt bewährten Mustern des Denkens, Fühlens und Beurteilens. Diese Muster sind tiefenverwurzelt; in ihnen wird die Wertgebundenheit unserer Person sichtbar. Diese Werte können reflektiert werden, und wir können prüfen, welchem Moralniveau wir in unserem Spontanhandeln Ausdruck verleihen. Wir können uns von diesen Spontanwerten distanzieren und uns um eine innere Befreiung vom Opportunismus bemühen, indem wir uns z. B. mit den Biographien großer Persönlichkeiten in Verbindung bringen, ein inneres Modell unseres idealen Selbst imaginieren, das wir täglich durchspüren und so zu einer mentalen Größe in uns werden lassen – und: Wir können uns darin üben, unser Handeln ethisch zu reflektieren und es zu korrigieren.

7. **Agil sein – durch innere Öffnung und äußere Offenheit zur selbsteinschließenden Professionalität**

Agilität steht als Begriff für eine sowohl innerliche als auch äußerliche Beweglichkeit von Akteuren und Systemen. Agilitätskompetent ist eine Person, die in der Lage ist, reflektiert und flexibel sowie wertebasiert Veränderungen durch Selbstveränderungen anzustoßen, zu gestalten und zu begleiten. Dabei folgt sie der systemischen Einsicht, dass im Außen nur das entstehen und reifen kann, was im Inneren (der Akteure) sich als Möglichkeit und Potenzial hat entwickeln können. Innere Öffnung des Einzelnen bewirkt die äußere Offenheit der Systeme – dies ist ein Grundgedanke des Agilitätskonzeptes.

8. **Die Meisterschaft: Haltung und Persönlichkeit**

Der Begriff der Haltung hat keine Tradition in den Sozialwissenschaften und in der Philosophie. Dies mag u. a. daran liegen, dass „Haltung annehmen“ als Parole einer Politik der Anpassung und Unterordnung den Begriff der Haltung selbst nachhaltig kontaminieren konnte. Auch die Verfügbarkeit anderer Begriffe, wie Charakter, Einstellung oder Habitus ließ den Blick auf die tragende Grunddimension der Persönlichkeitsentwicklung lange Zeit verblassen – zumal man ja mit dem Bildungsbegriff über eine ausreichend gehaltvolle (und beliebig aufladbare) Ganzheitsmetapher zu verfügen meinte. Erst im Zuge der kompetenzorientierten Wende mit ihrem nüchternen Blick auf den Outcome von Lernprozessen, wurde mehr und mehr deutlich, dass auch Kompetenzen eine Verankerung in den tieferen Strukturen des Bewusstseins benötigen. Konnte die Kompetenzwende die inputorientierte Verengung auf das Wissen

und die Bildungsinhalte noch mit dem Hinweis herausfordern, dass man viel wissen, aber gleichzeitig nichts können könne, so sehen sich die Kompetenzdidaktiker jetzt ihrerseits mit der Kritik konfrontiert, dass man viel können könne, ohne jedoch in dichten und unübersehbaren Lagen zu wissen, was zu tun sei.

Inhaltsverzeichnis

1	Wir leben bevorzugt im Repeatmodus	1
2	Schubumkehr im Fühlen, Denken und Handeln	13
3	Emotionen – unser eigentlicher Verstand	31
4	Spürende Vernunft	47
5	Die Altlast der Primärkonstrukte – Anleitungen zur Dekontaminierung	63
6	Von der Emotion zur Ethik – Anmerkungen zur Überwindung des Opportunismus	83
7	Agil sein – durch innere Öffnung und äußere Offenheit zur selbsteinschließenden Professionalität	101
8	Die Meisterschaft: Haltung, Berufsethik und selbsteinschließende Professionalität	113
	Literatur	127

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Die kopernikanische Treppe	23
Abb. 3.1	Die drei Stufen des Love-Science-Curriculum. (Nach: Arnold 2016a, S. 94 f.)	38
Abb. 5.1	Im Fadenkreuz der Ich-Zustände. (Arnold 2019b, S. 19)	66
Abb. 5.2	Selbsttransformation	81
Abb. 6.1	Das Wertekreuz der inneren Vertauungen	90
Abb. 6.2	Führungstypologie im Kontext des Wertekreuzes	91
Abb. 6.3	Sich über zwei Treppen bewegen, um nicht zu stolpern	92
Abb. 7.1	Die Ying-Yang-Haftigkeit der Agilität. (Eigene Darstellung)	102
Abb. 7.2	AGIL als Akronym	107

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Check-Liste „Seit wann habe ich das?“ (nach: Arnold 2019a, S. 71)	9
Tab. 2.1	Erleichterungen und Ermutigungen	25
Tab. 5.1	Die Kunst des Akkomodierens. (Arnold 2016b, S. 27)	74
Tab. 5.2	Vom Gedankensurfen zur Gedankenarbeit. (Arnold 2019c) ...	77
Tab. 5.3	Der Integrationsstrom. Die fünf Gesichter des Integrationsflusses nach Daniel J. Siegel	79
Tab. 6.1	Die Opportunismusfalle	85
Tab. 6.2	Stiften gehen (in Anlehnung an Arnold 2017, S. 112)	100
Tab. 7.1	AGIL – Kriterien einer agilen Kooperation. (Nach: Arnold 2021, S. 20)	109



Wir leben bevorzugt im Repeatmodus

1

„People don't choose what they are“
(Lelord 2019, S. 13).

Zusammenfassung

Es geht in diesem Kapitel um die Macht der inneren Bilder, die uns immer und immer wieder in ähnliche Lagen (ver)föhren. Damit versäumen wir Möglichkeiten, unser Leben neu zu gestalten. Die Frage ist: Wie kann eine nachhaltige Transformation der (uns) vertrauten Muster des Denkens, Föhrens und Handelns gelingen? Bei dieser Transformation gilt es, die Plastizität unseres Gehirns dafür zu nutzen, peu a peu in uns eine veränderte – offenere, vielfältigere oder perspektivenreichere – Sicht auf die Welt wirksam in unserem Bewusstsein zu verankern und alte Maschen(geföhle) hinter uns zu lassen. „Maschengeföh“ bezeichnet sehr treffend die unreflektierte Form („Masche“) der wir normalerweise im spontanen Umgang mit Situationen folgen. Erst wenn im Inneren neue Formen der Wahrnehmung und des Umgangs mit uns selbst und der Welt verankert sind, kann auch der Vorwurf verstummen, und es können sich auch im jeweiligen Außen neue Möglichkeiten ergeben.

Carla, eine Mittdreißigerin, war seit etwa zwei Jahren als Assistentin der Leiterin der Personalabteilung eines größeren Pharmaunternehmens tätig. Vorausgegangen waren ein erfolgreiches Psychologiestudium und ein längeres Praktikum in einem Versicherungsunternehmen. Bereits während dieses Praktikums stellte sie fest, dass es ihr nur schwer gelingen wollte, eine wirklich greifbare Rolle in dem