

Rolf Arnold

Führen mit Gefühl

Rolf Arnold

Führen mit Gefühl

Eine Anleitung zum Selbstcoaching
Mit einem Methoden-ABC



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

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter | Stefanie A. Winter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0791-2

Vorwort

„Wenn du veränderst,
verändert sich nichts.
Denn jede Veränderung muss
Selbstveränderung sein.“

(Willke 1987, S. 350)

Dieses Buch beinhaltet einen Briefwechsel zwischen einer Führungskraft und ihrem ehemaligen Mentor, der sie in schwierigen Phasen begleitet hat. Diese Begleitung findet in diesen Briefen ihre Fortsetzung. Dabei wird ein Coachingprozess sichtbar, der tief an der Person und ihren Gefühlen, Fragen und Zweifeln ansetzt, gleichzeitig jedoch auch unmittelbare Ratschläge anbietet, wie sie uns die Veränderungswissenschaften nahelegen. Es wird deutlich, dass alle Fragen, Probleme und Zwangslagen, in denen wir uns befinden, auch Ausdrucksformen des Mechanismus sind, *dass im Außen nur sein darf, was auch im Innen sein darf*. Dies ist die Struktur determiniertheit unserer Wahrnehmung, von welcher der Konstruktivismus spricht.

Wir können uns die Welt nur zu unseren eigenen Bedingungen konstruieren, und wir tun dies so, wie wir es aushalten können. In dem, was wir erleben, begegnet uns deshalb oft mehr Eigenes als wirklich Neues. Die Beleuchtungen, Handlungsimpulse und Gefühle, die sich von diesem vertrauten Eigenen her beständig in unser Leben einmischen, zu erkennen, ist ein wesentliches Ziel eines emotionalen Coachings, wie es aus dem hier vorgelegten Briefwechsel spricht. Dabei wird auch deutlich, dass die Fragen, mit denen man sich in der Krisenbegleitung konfrontiert sieht, teilweise uneinholbar sind. Nicht alle Fragen finden eine Antwort, oftmals ist das Einzige, was gelernt werden kann, das richtige Fragen. Die Erschütterungen, die eine Krise im Leben einer Führungskraft auszulösen vermag, können weite Kreise ziehen, denn Führungskrisen sind zumeist Persönlichkeitskrisen, und Krisen im persönlichen Leben wirken sich auch im kooperativen Handeln der Menschen aus. Aus diesem Grunde muss Coaching ganzheitlich orientiert sein, Beratung ist nicht auf einzelne Segmente der Führungskompetenz zu begrenzen.

Menschen haben oftmals keinen Zugang zu ihren Emotionen. Dies gilt auch für Führungskräfte, und es gilt für sie in einem besonderen Maße. Es scheint so, als sei eine gewisse Distanz zu der eigenen inneren Substanz häufig eine Art Voraussetzung dafür, nach Führung zu streben. Dann wird Führung uneigentlich, da ihre Entscheidungen und Handlungen sich nach Maßgaben bemessen, die nicht der konkreten Lage, sondern eigenen Resonanzanliegen geschuldet sind. Solche Führungskräfte spüren sich in ihrem Führungshandeln, weshalb sie oftmals nicht spüren, was für die Situation, die Organisation und die in dieser Tätigen das Notwendige und Erforderliche ist. Die emotionale Kompetenz und die Wirksamkeit von Führungskräften sind deshalb wesentliche Voraussetzungen für den systemischen Erfolg ihres Handelns. Systemisch ist ein Erfolg, der die Potenziale und Ressourcen einer Organisation optimal bündeln und zur Entfaltung zu bringen vermag.

Dies gelingt Führungskräften in der Regel nur, wenn sie z. B. in einem Coaching gelernt haben, sich von außen zu beobachten und die eigentlichen Triebkräfte ihres Handelns zu verstehen. Gute Führungskräfte müssen zuallererst die Führung in ihrem eigenen Leben übernehmen und „Herren im eigenen Haus“ ihrer Seele und Motive werden. Nur, wer eine Vision von gelungenem Leben in seinem Herzen trägt, kann auch wirklich führen. Denn das Wohin der Führung liegt stets außerhalb der eigenen unbewussten Anliegen und zumeist auch außerhalb des eigenen begrenzten Zeithorizontes. Führungskräfte müssen achtsam und auch unerschrocken sein. Ihr Führungsanspruch ergibt sich aus einer abschiedlichen Grundeinstellung zum Leben einerseits und einer bewussten Entscheidung zu den verbleibenden Möglichkeiten dieses Lebens andererseits. Emotionale Kompetenz kann deshalb auch nicht in einem Schnellkurs erworben werden, sie ist stets das Resultat einer persönlichen Transformation, d. h. eines Aufbruchs zu einer selbstreflexiven Beobachterhaltung, einer neuen biographischen Gewissheit und einer systemischen Bescheidenheit. Wer sein eigenes Erleben für real, seine Sicht der Dinge für objektiv richtig und die Erfüllung seiner tief verwurzelten Geltungssüchte für sachlich erforderlich hält, der mutet sich den anderen einfach nur so zu, wie er seine Welt fühlt und versteht. Er ist mit dieser Haltung zwar einige Zeit zu ertragen und vielleicht auch tüchtig, wird aber nur selten in der Lage sein, die Potenziale und Ressourcen der Menschen, für die er Verantwortung trägt, wirklich zur Entfaltung zu bringen. Dies merken Organisationen spätestens dann, wenn die Kreativität und Selbststeuerung für sie zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren werden. Dann zeigt sich die Begrenztheit von Organisationsformen, die auf die narzisstischen Anliegen Einzelner zugeschnitten sind und nach Maßgabe ihrer Bedürftigkeiten funktionieren sollen. Solche Organisationsformen sind noch immer in einem Dornröschenschlaf gelähmt, und es bedarf nicht des mutigen Königssohnes, um sie aufzuwecken, sondern der Führungskraft, deren Mut darin besteht, sich zu sich selbst aufzumachen.

Dieses Buch zeichnet diesen *Aufbruch einer Führungskraft zu sich selbst* detailliert in einem Briefwechsel zwischen einem Coach und seinem Klienten nach. Gleichwohl ist dieses Buch ein Artefakt. Es gibt weder Karl noch Bernhard als Personen. Es gibt jedoch die Gefühle, Fragen und Zweifel von Führungskräften, wie ich aus zahlreichen eigenen Forschungs- und Beratungskontakten der letzten Jahre sowie aus eigener Leitungsfunktion in unterschiedlichen Organisationen weiß. Die in dieser Arbeit gesammelten Erfahrungen sind in den hier vorgelegten Briefwechsels eingeflossen.

Februar 2008

Rolf Arnold

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Brief 1: „Burn out“	11
Brief 2: Selbstarchäologie als Ich-Arbeit	15
Brief 3: Die Banalität unserer Ich-Zustände	25
Brief 4: „Ich übernehme die Verantwortung!“	37
Brief 5: „Ich experimentiere mit meinen Beobachtungsgewohnheiten!“	53
Brief 6: „Mit mir nicht!“	61
Brief 7: „Ja, aber!“	71
Brief 8: Die Suche nach dem persönlichen Referenzpunkt	83
Brief 9: „Macht macht nichts!“	91
Brief 10: „Sich selbst besiegen“	105
Literatur	117
Methoden-ABC (Selbstcoaching-Tools)	123
Der Autor	173

Brief 1: „Burn out“

Der folgende Brief ist ein Hilferuf. In ihm wendet sich Bernhard an seinen früheren akademischen Lehrer und Freund Karl. Er ist in einer biographischen Krise, in der ihm alles zu entgleiten droht – vor allem die Gewissheit und Zuversichtlichkeit. Gleichzeitig ist er jedoch aufmerksam: Er spürt das Musterhafte dieser Entwicklung, und er ahnt, dass ihm ein Begleiter helfen könnte, aus seiner gefährlichen Abwärtsspirale auszusteigen. Mit ganz konkreten Anfragen wendet er sich an Karl, seinen früheren akademischen Ratgeber und Begleiter, wobei er jedoch mehr zu bieten hat als nur seine Ratlosigkeit oder gar ein Lamento: Karl ist erstaunlich belesen, rückt das eigene Erleben in den Kontext großer Denker und bietet auch selbst Erklärungen und Anregungen an, die bereits von der ausgeprägten Reflektiertheit seines Denkens, Handelns und Tuns zeugen.

Lieber Karl,

entschuldige, dass ich mich schon längere Zeit nicht gemeldet habe. Es war einfach zu viel los, und vieles hat mich auch erschöpft – es scheint mir manchmal so, als entgleite mir derzeit alles gleichzeitig. Keine Sorge, ich will dir jetzt keinen Lamento-Brief schreiben. Da du mich aber nach unserer letzten Sitzung dazu ermuntert hast, mich an dich zu wenden, wenn es „eng“ wird, habe ich mich entschlossen, dir einfach mal alles aufzuschreiben, was mich derzeit so bedrängt und fast alle Energie raubt. Manchmal bin ich schon nach dem Aufstehen müde, und wenn ich dann an all die erfolglosen Bemühungen der letzten Wochen denke, meine Vorhaben zu realisieren, dann würde ich am liebsten alles hinwerfen und auf die berühmte einsame Insel entschwinden.

Irgendwie spüren auch meine Kollegen diese Ausgebranntheit. Kaum noch werde ich nach meiner Meinung oder gar Entscheidung gefragt, obgleich ich doch ihr Chef bin bzw. sein sollte. Immer häufiger werde ich auch mit einsamen Entscheidungen Einzelner konfrontiert, die die Lücke, welche ich wohl offen lasse, mit eigenem, aus meiner Sicht angemäßigtem Verhalten füllen. Es gab schon Situationen, in denen sie gegen mich rebellierten. Dies geschieht auch mit dem neuen Libanon-Projekt, für welches ich klare Vorgaben definiert habe. Der zustän-

dige Projektleiter gibt mir auf Sitzungen unverhohlen zu verstehen, dass er die Angelegenheit wesentlich besser durchschaut als ich, und in der letzten Teamsitzung hat er mich richtiggehend vorgeführt. Früher hätte ich ihn aggressiv „zur Schnecke gemacht“, doch heute gehe ich über solche Situationen hinweg. Ich spüre deutlich, wie dies meine Position in den Augen der anderen noch mehr schwächt. Irgendwie habe ich mich bereits selbst abgesetzt, habe ich den Eindruck.

Es ist eine Art Lähmung, die in dem Gefühl des „Wozu das Ganze?“ ihren Ausdruck findet. Es ist wirklich so, lieber Karl, dass ich seit dem Tod meines Vaters irgendwie damit begonnen habe, alles vor dem Hintergrund der so lange verdrängten Perspektive der noch verbleibenden Zeit zu spüren und zu beurteilen. Und da breitet sich in meiner Seele ein nahezu grenzenloser Nihilismus aus, muss ich dir gestehen. Ich finde wirklich keinerlei Rechtfertigung für mein eigenes Tun, außer derjenigen, dass es da ein Leben gibt, welches irgendwie zu Ende gebracht werden muss. Doch fast alle Aufgeregtheiten und Entscheidungsfragen, mit denen ich täglich konfrontiert bin, erscheinen mir so lächerlich unwichtig, dass ich mich ihnen kaum noch mit der notwendigen Ernsthaftigkeit zu widmen vermag. Letzthin ist es mir sogar passiert, dass ich mich während einer wichtigen Sitzung, in der es um unser Budget für das kommende Jahr ging, bei Zahlenspielereien erwischte, die mit der Sache, die da verhandelt wurde, überhaupt nichts zu tun hatten. Es waren biographische Daten, die meine Gedanken beschäftigten. Plötzlich wurde mir klar, dass ich fast auf den Tag genau vor 25 Jahren mein Studium an Eurer Universität abgeschlossen habe – es kommt mir vor, als wäre dies gestern gewesen –, und dass ich sehr wahrscheinlich in weiteren 25 Jahren tot sein werde. Wie fern solche Gedanken all denen zu sein schienen, die sich mit wahrer Inbrunst der Budgetdebatte widmeten, als ginge es dabei um irgendetwas wirklich Wichtiges. Sicherlich werden wir nicht dafür bezahlt, uns während der Arbeitszeit solche Gedanken über den Tod zu machen, doch ich kann sie einfach nicht mehr verdrängen. Jeden Tag lebe ich im Bewusstsein, dass auch dieser Tag mich dem Ende näher bringt, welches für mich ganz offen und ohne irgendwelche Aufforderung ist. Wie kann man angestrengt seinen Alltag zubringen, wenn doch letztlich alles vergeblich ist? Wie kann man Verantwortung tragen, Erfolge produzieren, wenn einen doch nur die Intensivstation, das Sterbezimmer oder ein plötzlicher Herztod erwarten. Verstehst Du, was ich meine? Wie gehst du mit solchen Fragen um? Verdrängst du sie?

Meinen innerlich irgendwie gelähmten Zustand kann ich dir auch so beschreiben: Früher war es mir klar, dass das Leben „nach vorne“ gelebt werden muss, wie mein Vater zu sagen pflegte. Es bot sich mir ein Horizont reichhaltiger Möglichkeiten. Jetzt habe ich irgendwie diesen Horizont erreicht und erkenne, dass es dahinter nicht mehr wirklich weiter geht. Es ist eine Todeslandschaft, die sich

mir bietet, und es geht abwärts. Ich merke das daran, dass ich immer mehr Menschen kenne, die bereits gestorben sind. Mir fehlt die Landkarte, um mich in diesem Gelände bewegen zu können. Und der Versuch, mit demselben Konzept, welches mich bis hinter den Horizont, hinter „die Hügel des Triumphes“ geführt hat, dieses andere Leben mit Substanz auszustatten, überzeugt mich selbst nicht, da ich merke, dass es nur ein „Weiter-so-wie-Bisher“ ist. Und irgendwann werde ich erstaunt sterben, ohne auch nur eine Idee davon entwickelt zu haben, wohin und wie ich mich die letzten Jahre bewegt habe.

Richtiggehend ausgebrannt fühle ich mich, wobei es doch nur das alte Lebenskonzept ist, welches mir verbrannt zu sein scheint. Kürzlich las ich in den Essays von Montaigne, welche du mir bei deinem letzten Besuch empfohlen hattest:

„Nach dem ordentlichen Gang der Dinge ist's ein großer Glücksfall, dass du noch einen Fuß vor den anderen setzt. Du hast die Grenzströme des Lebens überschritten. Meinst du nicht? Nun, so zähle, wie viele unter deinen Bekannten mehr waren, die vor deinem Alter starben, als deren, die es erreichten“

[Montaigne 1976, S. 12].

Wenn ich das so lese, dann wird mir überdeutlich, dass ich vielleicht kein neues Lebenskonzept, sondern eines des Sterbens benötige. Keine Sorge, mir ist nicht morbid zumute, obgleich ich dir ja sagte, dass die Erfahrungen mit dem Zu-Ende-Gehen meine ursprüngliche Aufbruchsstimmung erstickt haben und sich in mir dieses alles lähmende Gefühl der Perspektivlosigkeit mehr und mehr breit zu machen begonnen hat. Und gleichzeitig spüre ich, dass ich vielleicht erst am Beginn eines Weges stehe, auf dem ich meinem Leben eine neue Substanz stiften könnte, ohne dass ich aber schon wirklich spüre, worin diese Substanz liegen könnte. Deshalb lese ich auch die Bücher, die du mir empfohlen hast. Wie aber komme ich mit der Erosion meiner Wirksamkeit in Beruf und Familie zurecht? Ja, richtig, über meine Situation, nachdem Lilli im letzten Herbst mit den Kindern ausgezogen ist, habe ich noch gar nicht gesprochen. Es geht irgendwie in die gleiche Richtung, was ich dabei empfinde. Da ist zum einen das Unverständnis und auch die Wut und Verzweiflung über die verlorene Perspektive – „nach allem, was ich für die Familie getan habe“, bin ich versucht zu ergänzen. Die Wut dominiert meine Empfindungen eindeutig, und ich habe auch in diesem Bereich noch keine Antwort auf die Frage gefunden, was dies alles für mein weiteres Leben und meine gelähmte Lebensenergie bedeutet. Aber das ist ein Thema, über das ich dir in den nächsten Wochen einmal Genaueres schreiben werde. Noch habe ich nicht den Mut und auch nicht die Kraft, mich damit wirklich auseinanderzusetzen.

Vielleicht kannst du mir als Freund, aber auch als jemand, der sich professionell mit solchen Fragen der persönlichen Veränderung befasst, ein paar Tipps geben, was ich nach deiner Meinung tun könnte, um wieder zu der Zuversicht und Gestaltungskraft vergangener Zeiten zurückzufinden, denn es war ja eigentlich noch niemals meine Art gewesen, im Lamento zu erstarren, wenn ich mich so betrachte. Vielleicht findest du aber auch, dass dies alles typische Irritationen und Entkräftungen für Männer in der Lebensmitte sind, mit denen man sich systematisch auseinandersetzen muss, um sich dann – gewissermaßen wie Münchhausen – am eigenen Schopfe aus dem Sumpf zu ziehen. Letzteres wäre ganz in meinem Sinne, denn ich erwarte nicht, dass du mir hilfst. Worum ich dich bitte ist, mir zu helfen, damit ich mir selbst aus dieser Krise, die mich seit einiger Zeit entkräftet, hinausführen kann. Willst du mir in diesem Sinne als Coach zur Seite stehen? Natürlich wäre es besser, wenn wir uns im persönlichen Gespräch auseinandersetzen könnten, aber leider liegen 680 Kilometer zwischen uns, und es ist nicht mehr so leicht wie früher, als du mich beim Antritt meiner ersten Führungsposition begleitet hast und wir uns dabei anfreundeten.

So viel für heute. Lass es dir gut gehen!

Gruß

dein Bernhard

Brief 2: Selbstarchäologie als Ich-Arbeit

In diesem Brief nimmt Karl, ein Hochschullehrer mit eigener Coachingerfahrung, den Ball auf, der ihm durch seinen ehemaligen Schüler zugespielt wird. Er reagiert nicht tröstend und ausschließlich ermutigend, sondern gibt Bernhard weitere analytische Hinweise aus den Veränderungswissenschaften. Damit zeigt er ihm, dass die Situationen und Ereignisse, die ihn bedrängen, auch andere Menschen bedrängen, und er weist ihm einen Weg zur selbständigen und kompetenten Analyse des Bedrängenden. Damit stärkt Karl die Ressourcen seines Klienten und eröffnet ihm einen neuen Weg, sich zu dem Bedrängenden in eine andere – beobachtende – Position zu bringen. Dies ist der erste Schritt zur Befreiung aus Sichtweisen und Gefühlslagen, die einen dorthin gebracht haben, wo man sich befindet. Es geht bei diesem Weg auch um eine Aufdeckung der früh gelernten Formen des Umgangs mit Anerkennung, Abhängigkeit, Zuwendung und eigener Unwirksamkeit.

Lieber Bernhard,

dein Brief lässt eine einfache und schnelle Beantwortung nicht zu, wie dir ja selbst bewusst ist. Du fragst mich als Coach an – eine Aufgabe, die noch etwas genauer bestimmt werden muss, damit ich dir auch wirklich wichtige Impulse für deinen Weg aus der Entkräftung geben kann. Du weißt, dass ich als Mann der Wissenschaft natürlich dazu neige, dir Theorien, Konzepte und Einsichten anzubieten, die in den letzten Jahren zu der Frage des *Umgangs mit Veränderungen* entwickelt worden sind. Diese sind nur begrenzt tröstend, sie helfen aber, wie ich aus eigener Erfahrung weiß, den Blick auf das Eigene von einer anderen Perspektive her zu proben, und die Einnahme einer neuen Perspektive ist die Voraussetzung für eine Neuerung im Außen. Dies könnte auch in Deinem Fall hilfreich sein, denn das, was du derzeit erlebst, erleben viele Menschen in einer ähnlich belastenden Form. Und auch deine sehr existenziellen Betrachtungen, die du artikulierst, berühren Fragen, die oft gerade dann in ihrer ganzen Deutlichkeit aufbrechen, wenn wir spüren, dass unsere bisherigen Konzepte des Aufbruchs nicht mehr richtig wirksam sind, sowohl im Außen wie im Innen. Aus

diesem Grunde hängt auch beides zusammen, denn – wie die Systemiker oft sagen – darf das, was im Außen nicht sein kann, auch im Innen nicht sein – und umgekehrt.

Damit bin ich natürlich schon mitten im Thema – zumindest in einem Teil desselben. Und du bemerkst, dass ich deine Fragen so aufgreifen möchte, dass ich sie zunächst aus veränderungswissenschaftlicher Sicht diskutiere, um so zu Perspektiven zu gelangen, aus denen du sicherlich auch Hinweise ableiten kannst, welche dir helfen können, „wieder zu der Zuversicht und Gestaltungskraft vergangener Zeiten zurückzufinden“, wie du sagst. Denn Veränderungswissenschaft ist sehr praktisch, wie ich aus den unzähligen Entwicklungsprojekten der vergangenen Jahre weiß, und auch der systemisch-konstruktivistische Ansatz, mit dem wir in meinem Institut seit vielen Jahren erfolgreich arbeiten, ist letztlich sehr hilfreich, lässt er doch die Verantwortung für unsere Sicht der Dinge ganz bei uns. Es sind nicht die bedrängenden Umstände allein, die uns unsere Kräfte rauben und uns feststecken lassen, es ist vielmehr unsere „Sicht“ der Dinge, wie bereits der Philosoph Epiktet zu sagen wusste.¹ Und dies ist gewissermaßen die erste „Lektion“, die ich dir anbiete:

Lektion 1:

Es sind selten die Tatsachen selbst, die uns Schwierigkeiten machen, sondern unser Denken und unser Fühlen, welche durch diese Tatsachen ausgelöst werden. Erst indem wir diese wahrnehmen, d. h. denken und fühlen können, werden sie für uns überhaupt existent. Insofern ist das, was uns bedrängt, immer schon in uns. Und auch die Lösung unserer Probleme setzt deshalb eine innere Bewegung voraus.

Konkret bedeutet dies, dass ich auch mit dir besser nicht nur über die äußeren Konstellationen, welche dein Leben ausmachen, rede, sondern versuche, die inneren Bilder, mit denen du dir dieses zurechtlegst bzw. für dich und andere „auf den Punkt bringst“ und erläuterst, zu beobachten. Diese inneren Bilder sind emotionalen Ursprungs. Sie setzen sich aus den spontanen Stimmungen, Eindrücken und Gefühlen zusammen, die schon immer in uns sind. Diese werden in bestimmten Situationen und Lebenslagen, die dem einst Erlebten ähnlich sind, aktiviert. Die System- und Kognitionstheorien sprechen in diesem Zusammenhang von *Emergenz* – welches ein sperriges Wort –, d. h. von einem spontanen Prozess der Ordnungsbildung. Eine bestimmte Konstellation triggert eines der

¹ Im Original lautet das Zitat: „Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern die Meinungen, die wir von den Dingen haben“ (Epiktet 1992, Nr. 5).

bereits früh gelernten und eingespurten Gefühls- und Deutungsprogramme, und es stellt sich für uns eine Ordnung her, die wir – wenn wir uns genau beobachten – bereits „kennen“. In diesem Sinne spricht der von mir sehr geschätzte Kognitionsforscher Francisco Varela von einer „Patchwork-Architektur der Kognition“ (Varela u. a. 1992, S. 133), womit er darauf verweist, dass an dem, was wir wahrnehmen, vornehmlich Eigenes beteiligt ist. Er plädiert deshalb für eine „Verknüpfung von Emergenz und Welterzeugung“ (Varela 1990, S. 114), da, wie er in der Sprache der Kognitionsforschung schreibt,

„selbst am äußersten Rand des visuellen Systems also die Einflüsse, die das Gehirn vom Auge erhält, auf wesentlich stärkere Aktivitäten (treffen), die von der Großhirnrinde ausgehen. Das Zusammentreffen dieser beiden Ensembles neuronaler Aktivitäten ist ein Moment, das eine neue kohärente Konfiguration emergieren lässt“

[Varela u. a. 1992, S. 136].

Vielleicht frustriert dich mein spontaner Ausflug in die wissenschaftlichen Konzepte zu der Frage, wie unsere Wahrnehmung „geschieht“. Und vielleicht empfindest du meine Ausführungen als belehrend und fragst dich, was dies alles mit dir und deiner als bedrängend empfundenen Lebenslage zu tun habe. Eine solche Enttäuschung könnte ich verstehen, doch gehe ich diesen Umweg ganz bewusst, weil er auch dir einen neuen Zugang zum Verständnis deiner eigenen Situation zu stiften vermag, wie ich sicher weiß. Es ist nämlich gerade die Unabweisbarkeit solcher Einblicke in die Funktionsweisen unserer kognitiv-emotionalen Wahrnehmung, welche uns auch die „Banalität von Ich-Zuständen“ (Arnold/Siebert 2006, S. 147) neu und anders verstehen lässt. Und indem wir verstehen, wie wir verstehen, d. h. auf welche durchschaubare Weise wir uns routinemäßig unsere Welt zurechtlegen, eröffnet sich uns auch ein anderer und wirksamerer Umgang mit dem, was uns bedrängt. So ist die Beschreibung deiner Kraftlosigkeit zunächst ein Ausdruck der Gefühle und Interpretationsversuche, die sich bei dir in der von dir beschriebenen Lebenslage einstellen, und sie sind zugleich die „Brillengläser“, durch welche du deine Lebenssituation betrachtest und dann auch nur siehst, was du durch diese Brille zu sehen vermagst.

Erst in den letzten Jahren ist mir das *Primat der Emotion*, wie ich dies nenne, für die Konstitution unserer Plausibilität und Identität wirklich deutlich geworden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Veränderung nur wirklich entstehen kann, wenn uns zunächst bewusst wird, aus welchen Gefühlsbausteinen wir uns die Lähmung, das Bedrängtsein und die Ausweglosigkeit konstruieren. Hieraus ergibt sich nur eine Konsequenz: Wir müssen eine Art *Selbstarchäologie* beginnen, d. h. eine systematische Erforschung der ganz eigenen Grundlagen, auf denen

„unsere innere Kultur“ bzw. unser Denken, Fühlen und Handeln beruhen. Es geht dabei nicht darum, irgendwelchen Störungen unserer Wahrnehmung auf die Spur zu kommen. Vielmehr geht es der Selbstarchäologie um eine gewissermaßen leidenschaftslose Analyse und Rekonstruktion der Elemente, aus denen wir uns unsere Erfahrungen „basteln“. Diese begegnen uns nämlich nicht einfach in der Form von Schicksalsschlägen oder „unmöglichem“ oder „verantwortungslosem“ Handeln anderer, sondern gewinnen erst Gestalt, wenn wir sie uns selbst und anderen erzählen. Dabei sind es die Formulierungen, die wir verwenden, sowie die Aspekte des Geschehens, die wir besonders akzentuieren, insbesondere aber auch die Ähnlichkeit unseres Verhaltens in Schlüsselsituationen, welches uns die Spur zeigt, auf der wir gewissermaßen in die Werkstatt unseres Bewusstseins gelangen (können). Als die wesentlichen Schlüsselsituationen, die sich nach meiner Erfahrung in der Arbeit mit Menschen in ähnlichen wie deiner Lage beständig rekonstellieren, sind dabei folgende vier zu nennen:

- Umgang mit Anerkennung,
- Umgang mit Abhängigkeit,
- Umgang mit Zuwendung und
- Umgang mit Unwirksamkeit.

Es geht darum, sich selbst dabei zu beobachten, wie wir mit diesen Situationen innerlich umgehen. Welche Gefühle stellen sich ein, wenn erwartete Zuwendung sich nicht einstellt oder wir uns in unseren Bemühungen als unwirksam erleben? Wie beengend ist das Erleben ausbleibender Anerkennung sowie einengender Abhängigkeit? Mit zahlreichen Menschen habe ich zu diesen vier Grundthematiken unseres Sich-in-der-Welt-Fühlens zunächst einmal Bilder malen lassen, welche sie sodann erläutern und mit erlebten Situationen illustrieren mussten. Auf diese Weise werden uns nicht nur die ursprünglich prägenden Erlebnisse, die heute in unserer Wahrnehmung noch mitschwingen und dieser ihre ganz spezifische Färbung geben, bewusst, wir kommen auch der inneren Logik unserer Erfahrung dadurch mehr und mehr auf die Spur. Diesen Zusammenhang habe ich kürzlich in folgendem Bild beschrieben gefunden:

„Gefühle sind innere Programmierungen, d. h. früh im Sozialisationsprozess eingespurte Stellungnahmen zur Welt. Sie bilden die Farbpalette, mit denen wir unsere Bilder der Wirklichkeit, d. h. von dem, was auf uns augenscheinlich zu wirken scheint, malen. Wir können nur auf unsere eigene Farbpalette zurückgreifen, da wir nur über die Farben verfügen können, die wir haben. Aus diesem Grunde kann uns die Wirklichkeit zwar etwas antun, aber ob wir bei dem Stimmungsbild, welches dabei entsteht, nur dunkle oder auch ein, zwei helle oder gar grelle Farbtöne verwenden, ist ausschließlich

von unseren inneren Möglichkeiten abhängig. (...) Deshalb ist jedes emotionale Bild der Wirklichkeit auch etwas ganz Eigenes und Selbsterzeugtes. Und es scheint noch etwas hinzuzukommen: Die Farben „müssen“ zum Einsatz gelangen. Man „sucht“ deshalb geradezu nach geeigneten Motiven, die sich in den Farbtönen darstellen lassen, welche wir auf der Farbpalette unserer Seele bereithalten. Diese Wirkungsweise unserer Emotionalität radikalisiert nochmals zusätzlich die Grundthese des pädagogischen Konstruktivismus, welche besagt, dass wir uns die soziale Wirklichkeit, die uns begegnet oder unter der wir leiden, in der Art, wie sie sich uns präsentiert, selbst schaffen“

[Arnold 2007, S. 98].

Dies bedeutet aber auch, dass wir eine unserer Lieblingsbeschäftigungen unbedingt einstellen müssen: das Streiten über die Wirklichkeiten. Dieselben Erlebnisse werden von den Menschen unterschiedlich wahrgenommen, und sie lösen auch unterschiedliche bzw. unterschiedlich intensive Gefühle aus. Die neueren Hirnforschungen, die wir in meinem Institut sehr aufmerksam verfolgen, stützen die These, dass der Mensch sich bereits sehr früh emotional gegenüber der Welt positioniert. Es sind seine frühen Erfahrungen des Geborgenseins oder Ungeborgenseins, sein Sich-Spüren in den Stimmungen des Familienkontextes, aber auch seine vorgeburtlichen psychophysischen Eindrücke, welche die Grundstrukturen dessen, was ihm vertraut und plausibel anmutet, einspuren. Und da wir alle in diesen frühen Stadien mit denselben, aber auch sehr unterschiedlichen Eindrücken konfrontiert wurden, weisen wir auch sehr unterschiedliche Wahrnehmungen zu denselben Gegebenheiten auf. Was für den einen bedrohend wirkt, das ist für den anderen anregend, wovor der eine Angst hat, das ist für den anderen bloß irritierend. Insbesondere in den Situationen, auf die wir emotional sehr stark reagieren, verstehen wir nicht, wieso der oder die andere so anders reagiert. Bloß wenn wir diesen formalen Mechanismus, durch den unsere Gewissheitsbrillen entstehen, verstanden haben, sind wir zumindest in der Lage, zu bemerken, welches die Grundmechanismen in unserer Wahrnehmung sind, mit denen wir die Welt immer wieder so arrangieren, dass sie uns vertraut vorkommt und wir mit ihr zurechtkommen.

Dieses Zurechtkommen kann sich paradoxerweise auch gerade dann einstellen, wenn wir uns in als problematisch empfundenen Situationen wiederfinden. Auch diese begegnen uns nicht so und nicht anders als pure Ungerechtigkeiten, wir betrachten sie vielmehr durch unsere Gewissheitsbrillen und malen sie uns in den Gefühlsfarben aus, über die wir verfügen, obgleich diese alt sind. Diese inneren Gemälde stellen die Welt unserer Plausibilität dar, und der erste Schritt aus der inneren Lähmung ist derjenige, der uns zu der Einsicht führt, dass dies so

ist. Bewusstsein funktioniert durch Wiedererkennen. Probleme, die wir als solche erleben und deuten, sind somit auch Lösungen, helfen sie uns doch, unsere innerlich vorbereiteten Weltansichten zur Anwendung zu bringen bzw. unsere Farbpalette zu benutzen. Wenn wir dies in den beklagten Situationen nicht könnten, würden wir zwangsläufig andere Situationen suchen bzw. weniger dramatische Situationen in ähnlichen Stimmungsbildern malen. Diese Überlegungen lassen sich zu einer weiteren Lektion zum Umgang mit Veränderungen fassen:

Lektion 2:

Die Selbstarchäologie hilft uns die Banalität unserer Ich-Zustände zu verstehen. Dadurch nimmt sie diesen bereits einiges von ihrem bedrängenden Gehalt. Wenn ich verstehe, wie ich gewöhnlich auf bestimmte Lagen reagiere und welches dabei meine „bevorzugten“ Grundmotive und Ängste sind, dann habe ich mich bereits ein Stück weit von dem Automatismus gelöst, mit dem meine Deutungs- und Gefühlsprogramme (ich kürze diese als „DGPs“ ab) bislang jeweils angesprochen sind, und ich beginne eine Art Zwischenschritt für eine Stop-and-Think-Schleife einzubauen.

Eine solche Selbstarchäologie, lieber Bernhard, bedarf einer gewissen Systematik, sie erschließt sich einem nicht von selbst; ich schicke dir anbei einen Algorithmus, mit dem ich in meiner Beratungsarbeit bereits gute Erfahrungen gesammelt habe (**Tool A**). Man muss die eigene Person mit ihren Eigenarten, ihrer biographischen Besonderheit sowie ihren Ängsten gezielt zu einem Thema, um nicht zu sagen: „Gegenstand“, des Nachdenkens und Analysierens machen. Es geht dabei um eine harte und nüchterne Selbstprüfung, frei von jeder Hilflosigkeit und Weinerlichkeit. Dies gelingt natürlich nicht, wenn man nicht zugleich eine gewisse Distanz zu sich aufbauen kann und sich auch gewissermaßen von außen in den Blick zu nehmen vermag. Dies muss bisweilen regelrecht geübt werden, nach dem Motto: jeden Tag eine halbe Stunde „Ich-Arbeit“. Dabei habe ich gute Erfahrungen mit Aufgabenstellungen gemacht, mit denen ich meine Ratsuchenden verpflichtete, vier für sie typische DGPs (= Deutungs- und Gefühlsprogramme) zu definieren und mehrere Lebenssituationen (Umgang mit Anerkennung, Abhängigkeit, Zuwendung und Unwirksamkeit) zu beschreiben, in denen diese Programme in ihnen angesprochen sind. Lenkt man den Blick der Ratsuchenden auf solche strukturellen Seiten des eigenen Ichs und beleuchtet zudem den Wiederholungscharakter unserer Freuden und Leiden, dann öffnet man zugleich mehr und mehr einen Zugang zu dem „Do-it-yourself“-Gehalt dessen, was uns angeblich „objektiv“ bedrängt; wir beginnen zu begreifen, dass jeder „objektiven Bedrohung“ stets eine „subjektive Bedrohungserfahrung“ zugrunde liegt.