

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* – welch ein sperriges Wort –, d. h. von einem spontanen Prozess der Ordnungsbildung. Eine bestimmte Konstellation triggert eines der 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,

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).

- „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 und 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 Ge-

schehens, die wir besonders akzentuieren, insbesondere aber auch die Ähnlichkeit unseres Verhaltens in Schlüsselsituationen, welche uns die Spur zeigen, 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 angesprungen 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 T1**). 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 angesprungen 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.

Die Selbstarchäologie ist voller unangenehmer Einsichten. Man kommt dem projektiven Gehalt unserer DGPs – wir projizieren Eigenes in die Wahrnehmung einer Situation, wir fotografieren diese nicht – auf die Spur und versteht mehr und mehr, dass uns nicht nur vom Außen Schlimmes angetan wird, sondern dass dieses gewissermaßen auf einen „fruchtbaren Boden“ fällt. Dies ist der Boden unserer vorbereiteten DGPs. Das Außen gibt uns gewissermaßen Gelegenheit, die in uns gespeicherten Programme abzurufen, deren Substanz allerdings mit der jeweiligen Situation nichts zu tun hat. Wer diesen Zusammenhang versteht, begreift, dass man über die Wirklichkeit deshalb nicht streiten kann, da diese in den jeweils betei-

lichten Personen ganz unterschiedliche DGPs triggert, aus deren Substanz heraus sie antworten und reagieren – stets in einer typischen Art, mit welcher sie sich „treu“ bleiben. Man tut dem anderen – so gesehen – stets unrecht, und die Lösung des Ganzen liegt nur in einer Entdramatisierung des eigenen Erlebens und einer Relativierung der eigenen Geschichten. Indem wir diesen formalen Mechanismus der DGPs verstehen – ich spreche gerne von der Banalität unserer Identität –, und uns darauf konzentrieren, wie dieser in uns selbst wirkt, können wir auch den anderen Menschen freundlicher begegnen und sie auch in ihren unangenehmeren Seiten oder mit dem, womit sie uns schmerzen, wertschätzen bzw. tolerieren. Indem man sich und andere so beobachtet, wird man gelassener und auch – dies mag dich vielleicht überraschen – liebevoller gegenüber den eigenen Eigenarten und denen anderer. Man versteht, dass wir alle nach denselben formalen DGP-Mechanismen funktionieren und zumeist gar nichts dagegen tun können, dass diese in bestimmten – strukturähnlichen² – Situationen emergieren. Wir können häufig nur im Nachhinein verstehen, aber es ist auch oft dann noch möglich, den Schaden mit einer selbstreflexiven Äußerung gegenüber den anderen zu begrenzen, statt auch noch im Nachhinein an den gezeigten Reaktionen festzuhalten und diese unnachgiebig zu verteidigen.

Was können dir solche sehr allgemeinen Hinweise auf die Wirkungsweise unserer DGPs in deiner augenblicklichen Lage nutzen? Wie gesagt, ich habe als Coach reagiert. Da du mich in dieser Rolle angefragt hast, habe ich deine Anfrage ernst genommen und dir einen Referenzpunkt vorgeschlagen, von welchem du dich gewissermaßen von außen anders beobachten kannst. Als Freund hätte ich dich getröstet, dich angehört und versucht, dir Mut zu machen. Genutzt hätte es dir wenig, denn deine DGPs sind in dir wirksam und finden derzeit ausreichend Möglichkeiten, sich zu artikulieren. Es ist dieser Stoff des Eigenen und Gewissen, den du sehen ich dir rate. Denn erst wenn du dies erkennst, kannst du auch Schritt für Schritt eine andere „Beleuchtung“ der Situationen, die dich umgeben, versuchen. Und dann kannst du ganz langsam zu einem Münchhausen werden, der sich ja bekanntlich an den eigenen Haaren aus dem Sumpf gezogen hat. Und in unserem Sumpf der vertrauten Deutungen, Bewertungen und Gefühle bewegen wir uns ja am allerliebsten, doch es sind Mut und Entschlossenheit notwendig, um sich selbst

² „Strukturähnlich“ sind Situationen, die uns an vergangene Schlüsselsituationen des Umganges mit Angst erinnern. Nach meiner Erfahrung sind dabei die bereits erwähnten Formen des Umganges mit Anerkennung, mit Abhängigkeit, mit Zuwendung und mit Unwirksamkeit von grundlegender Bedeutung. Diese treten in Intimsituationen bzw. Partnerschaften sowie in leistungsthematischen Lagen, wie z. B. als Lernender oder als Geführter, aber auch – spiegelbildlich – als Lehrender und Führer auf. In solchen Lagen werden wir zumeist stärker durch innere DGPs gesteuert, als den aktuell Handelnden bewusst ist.

zu einer Selbstarchäologie durchzuringen und systematisch die eigenen DGPs zu verstehen. Hierzu lade ich dich ein. Paul Watzlawick hat vor fast zwanzig Jahren ein Buch mit dem Titel „Münchhausens Zopf“ geschrieben, in dem er die These vertritt,

- ▶ „(...) dass die leidvollen Auswirkungen einer bestimmten gegenwärtigen Als-ob-Fiktion (die ihren Ursprung natürlich irgendwann in der Vergangenheit hatte) durch jene einer anderen Als-ob-Fiktion ersetzt werden müssen, die eine erträgliche Wirklichkeit erschaffen. An die Stelle von Wirklichkeitsanpassung im Sinne einer besseren Anpassung an die vermeintliche>wirkliche<Wirklichkeit tritt also die bessere Anpassung der jeweiligen Wirklichkeitsfiktion an die zu erreichenden, konkreten Ziele“ (Watzlawick 1988, S. 111).

Genau darum geht es, und genau dazu möchte ich dich einladen. Schau auf die dich umstellenden Problemlagen mit anderen Augen und mit einem anderen Erkenntnisinteresse. Versuche deine Bedrängungen in einer systematischen Weise daraufhin zu analysieren, welche bekannten DGPs diese in dir auslösen. Es ist eine weitere Lektion, die ich dir antrage:

Lektion 3

Man kann die eigenen WahrnehmungsfILTER bzw. die DGPs nur schwer verändern, man kann nur in dem ständigen Bewusstsein, dass diese uns das Bild unserer Wirklichkeit liefern, denken, fühlen und handeln. Dabei entsteht eine achtsamere Grundhaltung, und man ist auch immer weniger bereit, um die Wirklichkeit zu streiten.

Es geht um die Erkenntnis der Wiederholungen und der routinisierten Formen ihrer Inszenierung. Erst wenn du diese verstanden hast, wenn du dir selbst auf die Spur gekommen bist und – verzeihe diese konfrontative Formulierung – verstehst, wie du dir deine Freuden und Leiden selbst konstruierst, kannst du Wege eines Ausstieges aus diesen DGPs erproben, zunächst experimentierend, dann aber in der Form, dass du immer sicherer im Umgang mit neuen DGPs wirst. Du siehst also, ich möchte dir die Selbstarchäologie als eine durchaus praktische und auch hilfreiche Wissenschaft, eine Selbstwissenschaft, vorschlagen – und ich würde mich freuen, wenn du diese Hand, die ich dir als dein Coach reiche, ergreifen würdest.

Viele Grüße
Karl

Leadership by Personality

Von der emotionalen zur spirituellen Führung - Ein
Dialog

Arnold, R.

2014, XX, 272 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05834-0