Rolf Arnold

WIE MAN FRISCH BEOBACHTET, UM NEU WAHRZUGEBEN

29 REGELN DER ACHTSAMKEIT

2023

INHALT

VORWORT 9

EINLEITUNG – FRISCHES DENKEN UND ENTGRENZUNG 11

Die Anwendung der Erkenntnistheorie 11

Die entgrenzende Wirkung einer Transformationskommunikation 17

1 ERGRÜNDE DIE FUNKTIONSWEISEN DEINES DENKENS, FÜHLENS UND HANDELNS UND VERMEIDE DIE UNMITTELBARKEITSFALLE! 19

2 ERKUNDE DIE VERTRAUTEN MUSTER DEINES DENKENS, FÜHLENS UND HANDELNS UND ÜBE DICH DARIN, ZU FRAGEN, WAS DIR DAS AKTUELLE ÜBER DICH IN ERINNERUNG RUFT! 26

3 STELLE DEIN (ER)INNER(T)ES DRAMA AUF UND VERSÖHNE DICH MIT DESSEN DIMENSIONEN! 33

4 TRAINIERE DIE SELBSTEINSCHLIESSENDE BEOBACHTUNG UND MEIDE DIE BEURTEILENDE BEOBACHTUNG! 40

5 ÜBE DICH IM ZURÜCKRUDERN, WENN DIR EINE VORSCHNELLE BEURTEILUNG ENTSCHLÜPFT IST! 44

6 ERFORSCHE DIE PERSPEKTIVEN DEINES GEGENÜBERS UND SPÜRE, OB UND WIE DU DICH MIT DIESEN VERBINDEN KANNST! 50

Die Dekontaminierung (des beobachtenden Selbst) 52

Klärung (der Unterscheidungen, die sich im Gegenüber artikulieren) 54

Wertschätzende Integration 55

7 WENN DIE MACHT DER ROUTINE ZURÜCKSCHLÄGT UND DU ZU WIEDERHOLEN BEGINNST, ENTWINDE DICH DIESER KRAFT UND VISUALISIERE EINE ANDERE MÖGLICHKEIT DES DENKENS, FÜHLENS UND HANDELNS! 59

Selbstdistanzierung 63

Vision eines anderen Selbst 64

Habitualisierung 64

8 ENTWICKLE DAS BILD EINES IDEALEN SELBST UND VERLEIHE IHM ALLTAGSWIRKSAMKEIT! 66

Beschreibung: Wer bin ich (geworden)? 68

Bilanz: Wie zufrieden bin ich selbst mit den Besonderheiten, die mein Denken, Fühlen und Handeln bestimmen? 70

Vision: Wer will ich werden? 71

9 NUTZE DIE EINSICHTEN AUS PHILOSOPHIE, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG UND VERBINDE DEINE EIGENDREHUNG MIT DIESEN! 75

10 FÖRDERE DEINE BEZIEHUNGEN, INDEM DU DICH DARIN ÜBST, BEZOGENHEIT AUSZUDRÜCKEN UND NACHFRAGEND ZU KOMMUNIZIEREN! 82

Bewusste Selbstdistanzierung 83

Bezogene Kommunikation 84

11 BEOBACHTE DEINE BEOBACHTUNG – TÄGLICH, STÜNDLICH, MINÜTLICH! 89

12 ÜBE DICH IN DER WERTSCHÄTZENDEN, PROAKTIVEN UND POSITIVEN LESART DES MÖGLICHEN UND LASSE DAS LAMENTO HINTER DIR! 97

Der erste Schritt: Aufräumen 98

Der zweite Schritt: Einräumen 101

13 ÜBE DEN POTENZIALERSCHLIESSENDEN UMGANG MIT UNANGENEHMEN SITUATIONEN! 105

14 HANDLE STETS SO, DASS DEINE EIGENEN GRENZEN SPÜRBAR WERDEN! 113

15 VERMEIDE KRÄNKUNGEN UND ÜBE DICH IN DER EIGENEN UNKRÄNKBARKEIT! 118

Erste Lektion: Wenn sich in Ihnen (wieder einmal) eine abschließende Beurteilung des Gegenübers aufbaut, suchen Sie Ihr inneres Lesarten-Labor auf und reagieren Sie zunächst nicht unmittelbar! 120

Zweite Lektion: Um Unsystemischem entgegenzuwirken, hilft Argumentation selten, besser ist der bescheidene Auftritt und die bezogene Kommunikation! 122

16 FÖRDERE DIE RESONANZ DURCH DIE VERSTÄNDIGUNG AUF GEMEINSAME LESARTEN! 126
Resonanz der Führung 128
Aufgeschlossenheit des Kollegiums 130

17 VERMEIDE FESTLEGUNGEN, PUTZE DEINE BRILLEN UND VERVIELFÄLTIGE SO OPTIONEN FÜR DICH SELBST UND ANDERE! 132
Lehren und Lernen sind längst nicht mehr das, was sie einmal waren 132
Das Unangenehme zuerst: Selbstreflexion der eigenen Wahrgebung ist die Basis einer professionellen Begleitung 134

18 LERNE, DAS UNKRAUT ZU LIEBEN! 138
Interventionsmodus A 139

19 BREMSE DEINE ADVOKATORISCHEN IMPULSE MITHILFE DER GEDANKEN EINER NICHTWISSENDEN UND DEMÜTIGEN BEGLEITUNG! 143
Interventionsmodus B: Nachfrage zur Auftragserweiterung 146
Interventionsmodus C: Beauftragte Auftragsdelegation 147
Interventionsmodus D: Kontextveränderung 148

20 NUTZE DIE GEBOTE EINER SYSTEMISCHEN BEGLEITUNG FÜR DIE KULTIVIERUNG EINER ENTTÄUSCHUNGSFESTEN HALTUNG! 150
Weitere Anwendungen 151
Identitätsbalance im Mäandern des Lebensflusses 153

21 ENTWICKLE DEIN BEWUSSTSEIN DES BEWUSSTSEINS! 157
Die professionalisierende Kraft der Evidenz 159

22 ERMÖGLICHE UND RAHME DIE SELBSTBEWEGUNG! 163
Der Fokus auf Organisationsentwicklung 163
Der Fokus auf Erwachsenenbildung 166

23 ÜBE DEINE FÄHIGKEITEN, MIT DISSONANZ UMZUGEHEN! 169
Ein hilfreicher theoretischer Hintergrund: Die Dissonanztheorie 171

24 SEI KONSEQUENT: KEIN FALSCHES IM RICHTIGEN! 175
Erstens ist es anders und zweitens, als du denkst 177

25 VERMEIDE ES, IN DIE DEFENSIVE ZU GERATEN! 181
Was tun? 184

26 ÜBE DEINE FÄHIGKEITEN, MIT UNVERFÜGBARKEIT UMZUGEHEN! 186
Nicht Technologiedefizit, sondern technologische Unverfügbarkeit 188
Elemente einer reflexiven Verantwortungsregelung 189

27 ÜBE DICH DARIN, BESTÄNDIG DURCH DIE POTENZIALBRILLE AUF DAS GEGENÜBER ZU BLICKEN 192
Eröffne Wege durch das »Tor zum Selbst« und lade zu Individualreisen ein 194
Verabsolutierung von Eigenverantwortung? 198
Wir sind verantwortlich für die Angebotsgestaltung von Individualreisen 199

28 WENN DU GLAUBST, ES GEHT NICHT: ARBEITE AN DEINER INNEREN VERANTWORTUNGS(EIN)BILDUNG, DIE DICH LÄHMT! 203

29 LASS DAS REGELHAFTE HINTER DIR UND LEBE ACHTSAM! 207

LITERATUR 210

ÜBER DEN AUTOR 216

Vorwort

Das vorliegende 29-Regeln-Buch ist das letzte einer Reihe von Büchern, in denen ich mich in pragmatischer Sicht mit den Möglichkeiten eines wirksamen Handelns in den Bereichen Erziehung, Lehre, Führung, Liebe und Persönlichkeitsentwicklung befasst habe. Die Bücher tragen vielversprechende Titel (z. B. *Wie man liebt, ohne [sich] zu verlieren*), mit denen sie oftmals mehr in Aussicht stellen, als sie einlösen können. Die Leserinnen und Leser greifen nach ihnen, weil ihnen scheinbar Regelhaftes versprochen wird, müssen aber schon bald erkennen, dass es nicht um Regeln, sondern um Anregungen zur Selbstveränderung geht. In zahlreichen Beispielen habe ich ihnen immer wieder den Sachverhalt nahegebracht, dass wir in der Erziehung ebenso wie in der Liebe nicht das Gegenüber verändern können, da dieses stets selbst entscheidet, wofür es sich öffnet oder wovon es sich gar »beeindrucken lässt« (Willke). Das Einzige, was zu tun bleibt, ist, beständig an unseren gewohnten Sichtweisen und Routinen – die unser Denken, Fühlen und Handeln subtil beeinflussen und an der Vergangenheit festhalten – zu arbeiten.

Auch das vorliegende Buch ist eine solche Einladung zur Selbstveränderung. Gleichzeitig skizziert es die beobachtungs- und erkenntnistheoretischen Grundlinien eines frischen Denkens – ein Begriff, wie ihn insbesondere die Veränderungsforschung des MIT in Boston (Peter Senge, C. Otto Scharmer u. a.) in die Debatte eingebracht hat. Wenn wir nicht erkennen, wie wir erkennen, dann bewegen wir uns in einer Trance, in der wir das Neue stets durch die alten Brillen betrachten und so dafür sorgen, dass auch das Neue so bleibt, wie das Alte für uns gewesen ist: vertraut und wiederholend. Neues kann bloß in Erscheinung treten (»emergieren«), wenn es uns gelingt, frisch zu denken und neue Lesarten dessen, was auch sein könnte, zur Grundlage unseres Denkens, Fühlens und Handelns zu nehmen. Dabei können wir Potenziale in den Blick rücken, für deren Vorhandensein uns zunächst (durch die alten Brillen betrachtet) nichts zu sprechen scheint. Und: Wir können auch die Welt verändern, indem wir uns darin üben, unsere Eindrücke dessen, was uns zu sein scheint, stärker lösungssprachlich zu beschreiben und dabei auch auf die Vielzahl der Möglichkeiten zu fokussieren.

Das vorliegende 29-Regeln-Buch zum frischen Denken arbeitet wieder mit Selbst-Check-Listen und Lösungsalgorithmen; es illustriert darüber hinaus in zahlreichen Fällen die Möglichkeiten und Grenzen einer bewussteren

Wahr*gebung* – ein von Gunther Schmidt verbreitetes Kunstwort, mit dem er den konstruktiven Gehalt der Wahrnehmung fokussiert. Diese Beispiele entstammen der Führungskräfteentwicklung sowie der Fort- und Weiterbildung (z. B. von Lehrkräften). Anhand dieser Fälle wird exemplarisch verdeutlicht, welche Veränderungs- und Lösungskraft mit einer frischen Wahr*gebung* des Geschehens verbunden sein kann.

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold
Waldshut, im Januar 2023

Einleitung – Frisches Denken und Entgrenzung

>> Das Verführerische der kausalen Betrachtungsweise ist, dass sie einen dazu führt, zu sagen: >Natürlich, – so musste es geschehen.< Während man denken sollte: so und auf viele andere Weise, kann es geschehen sein. <<
(Wittgenstein 1984, S. 501)

Wissenschaftliches Denken geht mit möglichst präzisen Definitionen zu Werke, es ist also um begriffliche Grenzziehung (lat. *definire*) bemüht. Entgrenzungen hingegen drohen, die gewonnene Präzision infrage zu stellen und die Begriffe selbst aufzuweichen. Mit »Entgrenzung« kommt ein Begriff ins Spiel, der paradoxerweise alle die Erscheinungen einzugrenzen versucht, welche sich der gewohnten Grenzziehung zu entziehen scheinen. Versucht man, diesem Wechselspiel zwischen Grenzziehung und Entgrenzung im Denken nachzuspüren, so kommt man an sprachphilosophischen und erkenntnistheoretischen Reflexionen nicht vorbei. Solche Reflexionen standen im Zentrum des »linguistic turn« der Bildungs- und Sozialforschung, dem die Vorstellung zugrunde lag, dass z. B. die pädagogischen Sachverhalte, mit denen sich die Erziehungswissenschaften befassen, »sprachlich konstruiert« (Tröhler u. Fox 2019, S. 1) seien – wir es also nicht mit unverrückbaren Gegebenheiten, sondern lediglich mit »Sprachspielen« (sensu Wittgenstein) zu tun haben. Mit diesem Hinweis erschöpften sich allerdings die Anregungen des *linguistic turn*. Was von ihm übrig blieb, war eine Relativierungsthese, die für die Pädagogik nicht neu war; sie wurde bereits durch die sprachphilosophischen Beiträge von Wilhelm von Humboldt (1767–1835), Herder (1744–1803) sowie die analytische Sprachphilosophie vorbereitet. Die Möglichkeiten einer Nutzung der Sprachgebundenheit und Relativität unserer Beschreibungen für eine proaktive Transformation von Wirklichkeiten wird erst neuerdings thematisiert. Benötigen wir einen *linguistic return* in der Pädagogik?

Die Anwendung der Erkenntnistheorie

Erkenntnistheorie ist Sprachtheorie. Sie fokussiert auf die sprachliche (Er-)Fassung und Kommentierung der Beobachtung und Beurteilung von

Sachverhalten, wobei wir den Streit um die Frage, ob diese Fähigkeit zur Erzeugung von Abbildern der Erkenntnis selbst nachgelagert oder gar vorausgesetzt sei, im Kern bereits seit Ludwig Wittgenstein (1889–1951) als weitgehend geklärt ansehen können. Wittgenstein (1984, S. 60) nahm die »Vorurteile die Verwendung der Wörter betreffend« in den Blick und relativierte den Zugang zur Gewissheit mit den Worten: »Dass es den Menschen so scheint, ist ihr Kriterium dafür, dass es so ist« (ebd.). Sein Biograf, Ray Monk, zeichnet detailliert die Balance zwischen (begriffs)realistischen und idealistischen Begründungen in der Philosophie von Wittgenstein nach und gelangt zu der Einschätzung, dass es Wittgenstein gegen Ende seines Lebens darum zu tun gewesen ist,

> *>> (...) das Interesse der Philosophen von Wörtern und Sätzen abzulenken und auf jene Situationen zu richten, in denen wir sie verwenden – auf den Kontext, aus dem sie ihren Sinn beziehen << (Monk 2021, S. 611).*

Dieser Hinweis eröffnet auch einen Zugang zu der Frage, wie Gewissheitsannahmen oder gar die Absicht, technologisch nutzbares sozialwissenschaftliches Wissen zu erreichen, zustande kommen. Der Blick auf den Kontext und die in diesem wirksamen »Einflüsterungen« (Derrida 1976), Interessen und Motive eröffnet einen reflexiven Zugang zu den in einer Diskursgemeinschaft eingeübten Formen der Wirklichkeitskonstruktion und deren jeweils autobiografisch sich verfestigenden Deutungsangeboten sowie Welt- und Selbstbildern. Auch die Grundbegriffe, deren man sich dabei bedient, öffnen nicht nur Wege der Erkenntnis, sondern legen das Denken fest und verschließen es gegen mögliche andere Deutungen dessen, was wirkt. In diesem Sinne lassen sich die etablierten Grundbegriffe auch als – kontingenter – Hintergrund der bevorzugten Sicht auf die Wirklichkeit beschreiben:

> *>> In der Philosophie ist man gezwungen, Begriffe in bestimmter Weise anzusehen. Ich schlage dagegen Alternativen vor, die Ihnen früher nicht in den Sinn kamen. Sie dachten, es gäbe eine Möglichkeit oder höchstens zwei. Ich eröffne Ihnen weitere. Zudem habe ich Ihnen gezeigt, wie absurd es ist zu erwarten, dass sich der Begriff diesen beschränkten Möglichkeiten fügt. So löste sich ihre geistige Verkrampfung, und Sie konnten sich frei im Feld des Sprachgebrauchs umschauen und unterschiedliche Verwendungsweisen beschreiben << (Wittgenstein, zit. n. Monk 2021, S. 532).*

Die Frage, was Erkenntnis sei und wie Bewusstsein zustande kommt, verweist auf die dem Denken vorgelagerten Formen der Aneignung und des Umgangs mit der Welt. Dabei sind es nicht allein die überlieferten Formen der Verbindung von Worten und ihren Bedeutungen, vielmehr bestimmt die Grammatik der jeweiligen Sprache, wie diese Bedeutungen zueinander in Beziehung gesetzt werden und welche Sicht auf die Welt dabei eingespurt, beständig wiederholt und »bestätigt« wird. Sprache ist dabei nicht nur ein Werkzeug der Kommunikation, sondern die grundlegende Voraussetzung für abstrahierendes Denken und differenziertes Schlussfolgern (vgl. Chomsky 2017, S. 59). So ist es z. B. von grundlegender Bedeutung, ob wir pädagogische Sachverhalte mit transitiven oder intransitiven Verben beschreiben (können) bzw. überhaupt die Wahl haben, passende Abbilder der Wirklichkeit in anderer Weise als der einer Akkusativsprache zu beschreiben und dadurch bereits in der Subjekt-Objekt-Beziehung kausale Wirkungszusammenhänge konstruieren, die im Handeln zwar beständig unterstellt, aber durchgängig nicht gewährleistet werden können. In diesem Sinne lässt sich von einer »Pädagogik der Sprache« ausgehen, die dem Menschen »evaluative, präskriptiv-iniciative, informative Konzepte für verschiedene Dimensionen seines Verhaltens« vermittelt (Loch 1968, S. 76) – so bereits das Fazit der frühen erziehungswissenschaftlichen Debatte zum Verhältnis von Sprach- und Erkenntnistheorie.

Sprache ermöglicht Geist im Sinne der kollektiven Errungenschaft einer Diskursgemeinschaft, die nicht allein mittels geteilter Ausdrucksformen miteinander zu kommunizieren vermag, sondern sich auch über diesen Sprachgebrauch selbst *metakommunikativ* zu verständigen vermag (vgl. Apel 1972, S. 41). Es ist jedoch nicht bloß die *Metakommunikation*, sondern vielmehr eine *Anders- bzw. Transformationskommunikation*, durch die wir unser Sprechen und Denken und damit auch die Abbilder des Wirklichen absichtsvoll verändern und uns dabei von der wirklichkeitsschaffenden Funktion der Sprache lösen können. Insbesondere die systemisch-konstruktiven Veränderungsstrategien zielen deshalb darauf ab, sich bewusst aus der problemsprachlichen Trance zu befreien und Formen einer – absichtsvollen – lösungssprachlichen Beschreibung der Gegebenheiten zu perfektionieren. In diesem Sinne war es Steve de Shazer (1940–2005), der – beeinflusst von Jacques Derrida (1930–2004), Noam Chomsky (geb. 1928) und Ferdinand de Saussure (1857–1913) – nachdrücklich daran erinnerte, dass Worte und zu Konzepten verdichtete Sätze letztlich lediglich »Illusionen« seien, »die sich uns in den

Weg stellen und uns davon abhalten, die ›Realität‹ zu erkennen« (de Shazer 2016, S. 24). Die »Realität«, um die es de Shazer hierbei geht, bezieht sich auf die – vielfältigen – Möglichkeiten jenseits der durchschau- und berechenbaren Alltagsroutinen, mit denen Menschen zu Werke gehen, wenn sie fühlen, denken und handeln sowie darüber reflektieren.

Es ist eine pragmatistische Erkenntnistheorie, die sich hier artikuliert. Ihr geht es nicht um die Frage, wie realistisch menschliches Erkennen zu sein vermag; vielmehr geht es darum zu klären, welche Abbilder funktionierendes Handeln ermöglichen und welche nicht. Immer häufiger beobachten wir dabei, dass unsere Routinen der »Wahr*gebung*« (vgl. Schmidt 2007) uns nicht mehr länger zu gangbaren Wegen der Problemlösung und Gestaltung von Kontexten befähigen. Der Veränderungsforscher C. Otto Scharmer vom MIT (Boston) schreibt dazu:

> *>> Unser Handeln und Denken basiert häufig auf Gewohnheitsmustern. Ein vertrauter Stimulus löst eine gewohnte Reaktion aus. Wollen wir jedoch zukünftige Möglichkeiten wahrnehmen und aus einer entstehenden Zukunftsmöglichkeit heraus handeln, bildet dieses >Runterladen< ein Hindernis, da es zu einem ständigen Wiederholen von Mustern aus der Vergangenheit kommt << (Scharmer 2009, S. 124).*

Eine angewandte Erkenntnistheorie legt deshalb einen Umgang mit der Wirklichkeit nahe, der diese in anderer – frischer – Weise in Erscheinung treten lässt. Indem z. B. pädagogische Professionals sich darin üben, in dem jeweiligen Gegenüber nicht bloß eine Rekonstellierung ihrer eigenen routinisierten Formen des Denkens, Fühlens und Handelns zu erkennen, problemsprachliche Beurteilungen (z. B. »der schwierige Mitarbeiter«, »im Lernwiderstand«, »unmotiviert«) zu überwinden und sich selbst *dann* stärker im Gebrauch lösungssprachlicher sowie potenzialerschließender Beschreibungen zu üben, wenn den Beobachtern und Beobachterinnen selbst zunächst nichts für diese zu sprechen scheint. Diese Veränderung der eigenen »Wahrgebung« setzt eine andere Sprache voraus, ganz so, wie es sich der bekannte Konstruktivist Heinz von Foerster (1911–2022) gegen Ende seines Lebens selbst ins Aufgabenheft schrieb, indem er feststellte:

> *>> Ich möchte lernen, meine Sprache so zu beherrschen, dass (...) es mir gelingt, meine eigene Person stets als Bezugsquelle meiner jeweiligen Beobachtungen sichtbar zu machen << (von Foerster; zit. nach Pörksen 2001, S. 26).*

Es ist diese Aufforderung zur »behutsamen Rede«, von welcher letztlich auch eine erkenntnis- und begriffstheoretische Revitalisierung des Denkens, aber auch des Fühlens und Handelns ausgehen könnte. Voraussetzung dafür ist allerdings eine Überwindung der verbreiteten korrespondenz- oder kohärenztheoretischen Erklärungen zu der Frage, wie »wirklich« die Wirklichkeit sei (vgl. Watzlawick 1997). Solange jedoch der korrespondenz- oder kohärenztheoretisch inspirierte »Kampf um die Wirklichkeit« (vgl. Simon 2006) sich nicht seiner eigenen Konstruktivität bewusst wird, werden auch die Diskutanten es vermeiden, tatsächlich »in den Unterschied zu gehen«, d. h., andere Beobachtungen als das zu nehmen, was sie sind: *Bemühungen um eine »angemessene« Beobachtung bzw. Rekonstruktion der Konstruktion der Akteur:innen* (vgl. Arnold 2018) – eine Perspektive, die auch für die Praxis in Beruf und Alltag in vielfältiger Weise anregend und dynamisierend sein kann, wie folgende Fragen zur pädagogisch-professionellen Konstruktion der Erziehungs- und Bildungswirklichkeit zeigen:

> *>> Wie gelangen wir zu Beschreibungen von Beziehungen mit Kindern, Jugendlichen, Eltern, die weniger festschreiben, sondern immer wieder neu Potentiale in den Blick nehmen und die Integrität jedes Einzelnen wahren? Wie werden unsere Beschreibungen institutionalisiert und wie wirken die Institutionen auf unsere Beschreibungen? In der systemischen Pädagogik engagieren sich PädagogInnen in Theorie und Praxis dafür, starre Begriffe und Festschreibungen zu verflüssigen, denn >(...) Begriffe sind wie Spachtelmasse – man kann sie zu vielen verschiedenen Gestalten formen< (Feyerabend 1998, S. 163) << (Jäpelt u. Schildberg 2011, S. 8).*

Diese Überlegungen markieren einen Wandel des professionellen Blickes, der nicht bloß die Beobachtungs- und Mustergebundenheit der eigenen Wirklichkeitskonstruktion der Akteur:innen in den Blick nimmt, sondern sich auch um eine Genealogie der verwendeten begrifflichen »Spachtelmasse« (Feyerabend 1998, S. 163) bemüht. Bei dieser Bewegung kommen unterschiedliche Brillen zum Einsatz, die den Gegenstand frisch in den Fokus rücken und bislang ausgeblendete Tiefenstrukturen sowie neue Aspekte in Erscheinung treten lassen können. Begriffe sind jedoch nicht allein Ausdruck eingespurter und überlieferter Deutungsmuster, sie können auch als verfremdende Konstrukte erfunden und zur Neuvermessung des Vertrauten sowie zur Erweiterung des Bewusstseins genutzt werden. Kritische Theorie und Konstruktivismus nutzen

dieses Verfahren gleichermaßen, um Veränderungsperspektiven durch eine »negative Dialektik« (Adorno 1966) oder den tastenden »Gang in den Unterschied« (vgl. Arnold 2022) auszuloten und zu erproben – ein Vorgehen, das nicht nur zu einem erweiterten Verständnis, sondern auch zu neuen Formen einer inklusiven und sozial gerechteren Gestaltung von Kommunikation und Organisation führen kann. In diesem Sinne plädiert Otto Scharmer vom MIT in Boston für eine »selbstreflexive Wende auf die eigenen Muster von Aufmerksamkeit und Bewusstsein« und schreibt:

> *>> Die neue Synthese, die wir von einer Forschung brauchen, die sich auf der Höhe der sozialen Entwicklungsprobleme der Gegenwart befinden würde, müsste alle drei Blickrichtungen verknüpfen: die der Wissenschaft (lass die Daten sprechen), die der Aktionsforschung (man kann ein System nicht verstehen, solange man es nicht verändert) und die der Evolutionsgesetzlichkeit von Bewusstsein und Selbst (erkenne und erhelle den blinden Fleck) << (Scharmer 2009, S. 40).*

Tragfähige sowie veränderungsoffene Deutungen dessen, was uns der Fall zu sein scheint, sind ohne eine *Beobachtertheorie* nicht zu haben. Wer sich in diesem Sinne darum bemüht, frisch zu beobachten, muss dabei mit dem – ärgerlichen – Sachverhalt umzugehen lernen, dass auch seine bzw. ihre Wirklichkeitsbeobachtungen, -deutungen oder gar -messungen Ausdrücke der Konstruktion des eigenen Gehirns sind, über deren sprachgebundene Substanz man sich häufig wenig Gedanken, über die Aussagekraft und Generalisierbarkeit ihrer Ergebnisse demgegenüber allzu oft viele Illusionen macht.

Die gute Botschaft der angewandten Gehirnforschung, wie sie von Francisco Varela und Kollegen (1992) vorbereitet und von Joe Dispenza (2016) in den letzten Jahren aufgegriffen wurde, ist:

> Wir müssen nicht so bleiben, wie wir haben werden können, sondern können die Versteifungen unserer eingeschliffenen Muster des Denkens, Fühlens und Handelns hinter uns lassen – durch einen reflexiven und konzentrierten sowie übenden Umgang mit unserem Bewusstsein.

Diese Aufgeschlossenheit und Offenheit des eigenen Beobachtens, Denkens und Beurteilens wird dabei meist durch die Trägheit unserer Erfahrungen gebremst, die uns zwar in die Lage versetzen, uns relativ schnell ein Bild von

dem zu machen, worum es sich in einer gegebenen Situation zu handeln scheint; es ist aber genau diese dereinst überlebenssichernde Fähigkeit unserer Hirnfunktionen, die uns festlegt und uns das Neue, Ungewohnte und Innovative einer veränderten Sicht der Dinge verpassen lässt. Wir erstarren dann in den Funktionsmechanismen einer »Neurorigidität« und sind kaum in der Lage, uns von diesen früh eingespurten und synaptisch dicht verwobenen Wahrnehmungsmustern zu lösen.

Die entgrenzende Wirkung einer Transformationskommunikation

Prinzipiell ist unser Gehirn zu einer Transformation der eingeschliffenen Formen unserer sprachlichen Konstruktion der Wirklichkeit in der Lage: Es kann erkennen, in welchen frühen Gegebenheiten die Strukturbesonderheiten unserer Wahrgebung dereinst entstanden sind und ihre Berechtigung hatten, und diese Muster des Denkens, Fühlens und Handelns hinter sich lassen. Zu dieser neuroplastischen Chance einer Umprogrammierung schreibt Joe Dispenza:

> *>> Wir müssen lernen, uns von diesen Programmen zu distanzieren, dann können wir sie auch beherrschen. So erlangen wir schließlich die Kontrolle über unsere Gedanken. Damit unterbrechen wir neurologische Verknüpfungen, die sich verfestigt haben <<* (Dispenza 2016, S. 67).

Wir können uns auf diesem Wege »selbst neu erfinden« (ebd., S. 68), wie Joe Dispenza aus seinen Erfahrungen sicher zu wissen scheint, indem wir »konsequent am Denken neuer Gedanken festhalten«. Eine solche Selbstbildung entspringt einer angewandten Hirnphysiologie. Diese geht davon aus, dass es letztlich innere Prozesse sind, die uns *die* Bilder von der Wirklichkeit zeichnen lassen, die wir zeichnen – nicht zu hundert, aber wohl zu 80 % (vgl. Arnold 2019b). Indem wir nicht länger ausschließlich darauf fokussiert sind, *was* wir beobachten, sondern *wie* wir beobachten, können wir auch verstehen, warum wir z. B. dazu neigen, bestimmte Situationen bevorzugt zu dramatisieren oder gar als ausweglos zu empfinden. Dabei erfahren wir letztlich mehr über uns selbst, d. h. unsere Lebenserfahrungen und Lebensprägungen, als über die jeweilige Situation, die uns an- oder aufregt, und wir kommen mehr und mehr in die Lage, uns in anderer Weise von diesen Situationen an- oder aufregen

zu lassen. Gleichzeitig verstehen wir auch, dass es meist keine zwingenden Wenn-dann-Bezüge zwischen einer Situation und deren Erleben gibt. Dies bedeutet: Menschen erleben gleiche Lagen sehr unterschiedlich: Selbst, wenn alle gleichermaßen die Lage als bedrängend oder gar bedrohlich empfinden, triggert dieses Erleben recht unterschiedliche Denk- und Gefühlsprogramme bei den jeweiligen Akteur:innen; einige gleiten in Enttäuschung, Trauer oder überwertiges – lähmendes – Entsetzen, während andere im selbstaktiven Modus zur Gegenwehr greifen, Auswege finden und nutzen.

Indem es Menschen gelingt, ihre bevorzugten Reaktionsformen zu identifizieren, zu studieren, zu durchspüren und mögliche alternative Denk- und Verhaltensweisen zu üben, können sie auch so weit gehen, frische Sicht- und Verhaltensweisen zu erproben und gegen die bisherigen Spontandeutungen auszuwechseln. Dabei machen sie sich auf den Weg, »das Bild ihres eigenen neuen Selbstausdrucks im Leben« (Dispenza 2016, S. 69) möglichst deutlich zu imaginieren und allmählich als ein neuronales Netzwerk zu verfestigen. Dieses ermöglicht ihnen letztlich auch einen anderen Blick auf ihr Leben – selbst dann, wenn sie an dessen äußeren Bedingungen nichts verändern (können oder wollen). Dadurch verbessert sich zugleich die Fähigkeit, Situationen immer wieder »frisch« im Sinne von Peter Senge und Kollegen zu sehen bzw. vor dem eigenen inneren Auge in Erscheinung treten zu lassen. Dabei gilt »Different ways of thinking lead to different ways of action« (Senge et al. 2011, S. 43). Deshalb können sich auch die eigenen Möglichkeiten in *dem* Moment ändern, in dem es dem Einzelnen gelingt, in veränderter Weise auf das vertraute Geschehen zu blicken. Dabei ist es nicht erforderlich, die eigene Lage im Außen durch schmerzhafte Veränderungen, Trennungen und auch Entfremdungen zu verändern; es langt meistens der neue – frische – Blick.