

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Dritte Auflage, 2019  
ISBN 978-3-89670-711-6  
© 2009, 2019 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben,  
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## Vorwort

Wir leben im Unmittelbaren. Wir reagieren auf das, was uns begegnet, so, »wie es sich gehört« – zumindest meinen wir das. Das Gegenüber hat uns so, wie wir sind, verdient. Wenn wir unserem Ärger Luft machen, ist dieser stets gerichtet. Gleiches gilt für die Momente des Glücks. Diese sind eben »glücklich«, wir haben »Glück gehabt«, und es liegt an der Zugewandtheit und Freundlichkeit der geliebten Person, dass wir fühlen, was wir fühlen – so die bevorzugte Art, unsere Stimmungslagen zu erklären. Doch wehe wenn dieses Glück ausbleibt. Dann fühlen wir uns schnell als Opfer der widrigen Umstände und wissen auch zumeist ziemlich genau, an wem »es« liegt und wer die Verantwortung dafür trägt. Nur manchmal, in nachdenklichen Situationen spüren wir, dass die Personen in unserem Leben zwar wechseln, die Gefühlszustände, in welche wir geraten, jedoch ähnlich bleiben: Wir fühlen die Liebe, wie wir die Liebe fühlen, wir fühlen Ärger, wie wir den Ärger fühlen, und wir haben die Schwierigkeiten mit unseren Mitarbeitern oder Chefs, die wir immer schon hatten. Mit den Jahren kennen wir einander, wissen um die Empfindlichkeiten, charakterisieren einander, nehmen Rücksicht aufeinander oder gehen uns aus dem Weg.

Unsere Gefühle scheinen somit immer bereits in uns vorhanden zu sein. Sie sind alt, um nicht zu sagen antiquiert. Wir tragen sie als sehr früh installierte Programme in uns, lange bevor wir unseren augenblicklichen Alltagspartnern, dem geliebten Menschen oder dem ärgerlichen Kollegen, begegnen. Wir fühlen uns in der Welt, wie wir gelernt haben uns zu fühlen – geschätzt, gefürchtet, geliebt, verfolgt, übersehen, angenommen oder abgelehnt. Die Welt ist uns Freund oder Feind. Diese Grundtendenzen unserer inneren Befindlichkeit werden von den anderen ausgelöst, aber nicht verursacht. Und wir wissen auch selbst um unsere Wirkungen auf andere, seltener jedoch ist uns bewusst, was da wie in uns wirkt, während wir bleiben, wie wir sind. Doch sind wir so, wie wir sind, wirklich im Rahmen unserer Möglichkeiten? Haben wir diese ausgeschöpft bzw. ausschöpfen können? Können und wollen wir uns verändern? Was hindert uns daran? Und: Was lässt uns immer wieder in die alten Bahnen unseres Denkens, Fühlens und Handelns zurückgleiten? Wir schreiten durch das Leben,

begegnen ständig neuen Menschen, lassen uns auf diese mehr oder weniger ein und treffen doch immer wieder die alten Bekannten. Uneingelöst bleibt der Anspruch eines Pascal Mercier, der in seinem Roman *Nachtzug nach Lissabon* (2004) nach dem Rest fragt, der in uns ist und von dem wir nicht wissen, was aus ihm wird, wenn wir bloß einen Teil von dem verwirklichen, was in uns an Möglichkeiten des Denkens, Fühlens und Handelns lauert.

Folgen wir solchen Überlegungen, so öffnen wir eine Tür, die für die meisten Menschen heute immer noch verschlossen bleibt: Die Tür der *Selbstveränderung* bzw. der *Selbsttransformation*. Dieses Wort steht für eine neue Art des Lernens und eine neue Pädagogik als Lebenslaufs- und Veränderungswissenschaft: Es geht nicht in erster Linie darum, neues Wissen anzueignen oder neue Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben. Selbstveränderung setzt vielmehr ein Lernen voraus, bei dem wir uns zunächst selbst beobachten und nach den vertrauten Mustern in unserem Denken, Fühlen und Handeln fragen. Dabei werden wir uns gewissermaßen selbst zum Lerngegenstand, und wir distanzieren uns ein Stück von uns selbst. Wir lernen, uns von außen zu sehen. Indem wir uns auf diese neue Art des Lernens einlassen, legen wir auch die Grundlage für Veränderungen in unserem Leben. Denn verändern kann man nur sich selbst. Jede wirkliche Veränderung in unseren Partnerschaften, im Beruf oder Alltag geht von einer Selbstveränderung aus.

Selbstveränderung wird dabei in einem doppelten Sinne gebraucht:

- Zum einen bezeichnet es die Veränderung des Selbst, d. h. der bewährten Arten des Sich-Fühlens in der Welt. Was dabei ansteht, ist die Veränderung des Bildes, das wir selbst von uns haben und auch anderen gegenüber vertreten (Motto: »Wer bin ich, und wie fabriziere ich mir dieses Ich?«)
- Zum anderen geht es darum, dass wir diese Veränderung selbst in die Hand nehmen und uns auf eine Art Selbstarchäologie einlassen. Diese kann uns helfen, zutage zu fördern, was schon immer in uns wirkt, und uns von diesen alten Bekannten zu verabschieden (Motto: »Ich erfinde mich neu!«).

Selbstveränderung ist kein leichtes Unterfangen. »Warum soll ich mich selbst verändern?«, fragen sich viele, und auch die Frage »In welche Richtung soll ich mein Selbstbild und meine typischen Reak-

tionsweisen verändern und warum?» zeigt, in welche Orientierungslosigkeit uns das Projekt »Selbstveränderung« zu bringen scheint.

Auf diese und weitere Fragen versucht das vorliegende Buch Antworten zu geben und Hilfestellungen bereitzustellen. Dabei zeigt sich: *Selbstveränderung ist möglich*. Wir brauchen lediglich Wissen und Mut. Zunächst gilt es zu lernen, nach welchen Mechanismen unser Denken, Fühlen und Handeln funktioniert. Dabei erkennen wir, aus welchem Stoff unser Ich und unsere Bilder von der Welt und unsere Gewissheitsgefühle gestrickt sind. Diese Einsichten ernüchtern, sie amüsieren bisweilen aber auch. Ernüchternd sind die Einsichten, wie banal die Befindlichkeiten unseres Ichs einerseits und unsere Emotionen andererseits zusammenwirken, und wir brauchen Entschlossenheit, uns neu zu erfinden. Indem wir die unser Verhalten prägenden Muster erkennen, begreifen wir, seit wann wir diese haben, und können uns fragen, ob wir sie hinter uns lassen wollen. Damit entstünden vielfältigere Möglichkeiten – für uns selbst und die anderen, die uns erleben und denen wir uns zumuten, so, wie wir sind.

Wer auf diese Weise lernt, sein Gefühl in der Welt und gegenüber der Welt zu beobachten, der ist noch nicht frei von diesem Gefühl und wird dies vielleicht auch niemals werden. Denn die Gefühlsgestimmtheit funktioniert wie ein Beleuchtungssystem: Es ermöglicht uns zu sehen. Wenn wir es abschalten könnten, würden wir nichts mehr sehen. Nicht das Abschalten der Gefühle ist deshalb das Ziel, um das es der Selbstveränderung geht, sondern das Wissen darum, dass die Stimmungsbilder, die unsere Wahrnehmung uns erschließt, Produkte unserer besonderen Art und Weise sind, die Gegebenheiten zu beleuchten. Der Mensch ist deshalb in der schwierigen Situation, dass er ohne seine emotionale Ausleuchtung nichts zu sehen vermag, und deshalb bei allem, was er mithilfe seines besonderen Beleuchtungssystems in den Blick rückt, eine Art Abzug vornehmen muss. »Misstraue deiner Wahrnehmung, und mag sie dir noch so gewiss erscheinen!«, lautet deshalb eine wichtige Regel auf dem Weg zur Selbstwahrnehmung. Ein erstes Gebot lautet:

»Was immer du siehst und spürst, frage dich, was dir diese Wahrnehmung über dich in Erinnerung ruft!«

Das Neue kann sich uns nicht neu zeigen, sondern stellt sich uns stets zunächst im Lichte unserer Erfahrungen dar. Deshalb ist es schwer

und bisweilen unmöglich, Neues in die Welt zu lassen, und viele Innovationen scheitern letztlich an unseren Erfahrungen, an denen wir festhalten, weil sie uns vertraut sind und Sicherheit geben. Dies gilt im Bereich der technologischen Innovationen ebenso wie im Bereich der Beziehungsinnovationen. Bekannt ist das Beispiel der ersten Spielfilme, die ein Bühnengeschehen, wie es aus der Theaterwelt vertraut war, mit starrer Kameraeinstellung dokumentierten. Es dauerte einige Jahre, bis sich die neuen Möglichkeiten einer spezifisch filmischen Inszenierung der Wirklichkeit Ausdruck verschaffen konnten. Ähnlich inszenieren wir uns neue Beziehungen stets vor dem Hintergrund unserer bisherigen Beziehungserfahrungen: Wir vertrauen oder misstrauen, hoffen oder katastrophisieren in neuen Situationen, weil wir in ihnen Altes wieder auferstehen lassen. Auf diese Weise erschweren wir dem Neuen, sich uns zu zeigen. »Ich will so bleiben, wie ich bin!«, heißt es in einem Werbeslogan. Und er stattet uns auch mit der verhängnisvollen – weil lähmenden – Erlaubnis aus: »Du darfst!«

# 1. Gefühle: Der Ursprung unserer Welt

*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 Team, mit dem sie zusammenarbeitete, zu übernehmen. Das Gefühl, als fünftes Rad am Wagen mitzulaufen, konnte sie einfach nicht loswerden. Mit der Zeit erntete sie auch entsprechende Kommentare von ihren Kolleginnen und Kollegen, die sie etwa fragten: »Was machst du hier eigentlich?« Oder: »Dann fragen wir doch einmal unsere Beobachterin!« Carla war verzweifelt darum bemüht, sich als kompetent und belesen darzustellen, und hoffte so, endlich als Kollegin wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden. Doch das erwähnte Gefühl »Eigentlich gehöre ich nicht dazu« wollte einfach nicht verschwinden. Schließlich entwickelte sie sich eine eigene Erklärung, die davon ausging, dass das Team, mit dem sie es zu tun hatte, einfach zu abgeschlossen gegenüber Neuankömmlingen sei und gerne »im eigenen Saft schmore«. Als das Angebot, als Assistentin der Chefin der Personalentwicklung in das Pharmaunternehmen einzusteigen, sie erreichte, zögerte sie nicht lange und sagte zu – schließlich fühlte sie sich schon seit längerem nicht mehr wohl in diesem Team.

Solche Situationen, in denen wir uns nicht als der- oder diejenige, die wir zu sein meinen, angenommen fühlen, sind uns allen vertraut. Wir kennen sie aus unserem Beziehungs- und Berufsalltag. Immer wieder legen wir uns Geschichten und Erklärungen zurecht, die uns und unserem sozialen Umfeld plausibel erscheinen lassen, was wir tun bzw. was sich in uns tut. Zumeist verlassen wir Kontexte, mit denen wir nicht zurechtkommen. Wenn wir jedoch bleiben, gehen wir innerlich auf Distanz. Und indem wir auf Distanz gehen, verfestigen sich unsere Erklärungsmuster und unsere Resonanzlosigkeit. Wir haben es ja bereits gewusst – und wir tun alles, damit dieses Wissen sich nun in gar keinem Fall als falsch herausstellt. Lieber verlieren

wir alles, als dass wir unsere lieb gewordenen Einschätzungen und Gewohnheiten über Bord werfen.

Der Erfolg dieser Distanzierung ist garantiert: Wir dürfen so bleiben, wie wir sind. Dafür ist vielen Menschen kein Preis zu hoch. Sie kündigen ihren Arbeitsplatz, verlassen ihre Familien oder inszenieren sich selbst bitterstes Leid nur aus ein und demselben Grund: Sie wollen behalten, was sie haben – selbst, wenn sie darüber klagen oder sich gar innerlich davon schon längst gelöst haben. »Lieber ein Schrecken ohne Ende, als ein Ende mit Schrecken!«, scheint ihre unausgesprochene Lebensmaxime zu sein. Wie ist dieses seltsame Verhalten zu erklären? Wie ist dieses auf Dauer auch selbstschädigende Tun zu entschlüsseln? Was treibt einen Menschen dazu, an dem festzuhalten, was das eigene Wohlbefinden und die Lebendigkeit lähmt? Irgendetwas scheint an dem eigenen Unglück so unverzichtbar zu sein, dass man sich einfach nicht von ihm lösen kann. Die bekannten – schlechten – Gefühle haben für uns, die wir immer und immer wieder an solchen vertrauten Lagen festhalten, eine auf subtilste Weise stabilisierende Funktion, die uns das bestätigt, was wir bereits immer wussten oder zu wissen meinten. Die Frage »Seit wann habe ich das?« stellen wir uns in solchen Lagen nicht. Wir klagen und lamentieren über immer neue Schuldige, fühlen uns als Opfer widriger Verhältnisse und erhalten uns auf diese Weise unsere schlechte Welt. Denn es ist fatalerweise diese schlechte Welt, die uns vertraut ist und die wir herbeifühlen.

Woher kommt diese innere Tendenz, unser Leben nach den uns vertrauten Mustern zu inszenieren? Folgt man den einschlägigen Forschungsergebnissen der Säuglingsforschung, der neueren Hirnforschung sowie der sogenannten Bindungsforschung, so liegen die Wurzeln für unser Weltgefühl weit zurück. Es sind die frühen Erfahrungen im Umgang mit unseren Bezugspersonen, unser frühes Spüren der eigenen Wirksamkeit oder Unwirksamkeit, die uns festlegen. Einige psychologische Theorien sprechen in diesem Zusammenhang von »Maschengefühlen«: Jeder Mensch legt sich in seinen frühen Jahren gewisse Maschen zu, nach denen er sich die Welt zurechtlegt und sich in dieser fühlt. So fühlt sich der Bindungslose stets bindungslos, selbst wenn er auf ein bindungsfähiges und bindungsinteressiertes Gegenüber trifft. »Es kann nicht sein, was nicht sein darf!«, so die verhängnisvolle Festlegung und Einspurung des eigenen Lebens durch die Maschengefühle.

Die Maschengefühle bilden unseren Gefühlskörper, d. h. unsere je ganz besondere Art, uns in der Welt zu fühlen. Mit diesem schreiten wir durch unser Leben, ohne dass uns der Gefühlskörper, mit dem wir ausgestattet sind, in irgendeiner Weise mit seiner wirklichkeitschaffenden bzw. rekonstruierenden Funktion bewusst ist.

Indem wir die Welt so fühlen, wie wir dies früh gelernt haben, ist sie uns vertraut. In bestimmten Situationen fühlen wir so, wie wir gelernt haben in solchen Situationen zu fühlen – ohne Rücksicht auf Verluste, ist man geneigt zu sagen. Dies bedeutet, dass es nicht das zugewandte oder abgewandte Gegenüber ist, welches uns diese Gefühlslagen, in die wir geraten, »macht«. Es ist deshalb auch nicht dieses Gegenüber, welches dafür »verantwortlich« zu machen ist, wie es uns geht. Wir sind vielmehr – so unangenehm dieser Gedanke auch für den einen oder anderen sein mag – stets selbst verantwortlich für die gefühlsmäßige Reaktion, die wir mit einer Situation verbinden. Es ist unser Gefühlskörper, der sich immer dann zu Wort meldet, wenn wir in die Schlüsselsituationen, auf die er geeicht ist, geraten.

Die angemessene, wenn auch provozierende Frage, die man angesichts überraschender oder überwertiger Verhaltensweisen sich selbst stellen sollte, lautet deshalb nicht: »Warum tust du mir das an?«, sondern: »Seit wann habe ich das?« – Gemeint ist damit: »Seit wann habe ich diese besondere Art, in solchen Schlüsselsituationen so und nicht anders zu reagieren?« Oder: »Warum tue ich mir dies an?« Diese Fragen sind unbequem. Sie lenken den Blick vom vermeintlichen Verursacher meines Problems (dem »Übeltäter«) auf mich selbst und auf meine Reaktion in dieser besonderen Situation. Dabei gerät der eigene Gefühlskörper bzw. unser emotionales Ich in den Blick.

Indem ich mich frage, seit wann ich diese meine Art zu fühlen und zu reagieren habe, beginne ich allmählich, die Verantwortung für mich und mein Handeln zu übernehmen.

In diesem Moment bin ich ganz bei mir und dem, wie ich die Welt spüre und gestalte. Gleichzeitig stelle ich die Suche nach Schuldigen sowie den Vorwurf und das Lamentieren ein. Damit trete ich aus einer innerlichen Kindposition gegenüber der schlechten Welt, die mich so unbefriedigend behandelt, hinaus und werde zu einem selbstverantwortlichen und auch innerlich erwachsenen Menschen. Plötzlich be-

ginne ich zu begreifen, dass ich auch einen empfindlichen Teil in mir habe, der mir die Welt nur zu meinen Bedingungen zu zeigen vermag, und ich kann beginnen zu verstehen, dass auch andere Menschen nur so zu sein vermögen, wie sie dies innerlich aushalten können. Indem ich mein Eingehülltsein in einen »dicken Kokon aus abschweifenden Gedanken, Vorurteilen und solipsistischen Grübeleien« (Varela u. a. 1992, S. 174) hinter mir lasse und mich von den bisherigen »Gewohnheitsmustern« (ebd.) zu lösen vermag, werde ich zunehmend freier. Dies bedeutet,

»der Bedingungen und besonderen Möglichkeiten einer aktuellen Situation gewahr zu sein und zu einem uneingeschränkten Handeln fähig zu sein – also nicht durch Anhaften und egoistische Willensakte bedingt zu sein. Diese Offenheit und Sensitivität umfasst nicht nur die unmittelbare Sphäre der eigenen Wahrnehmung; sie befähigt einen auch, andere zu respektieren und mitfühlende Einsicht in ihre Konflikte zu entwickeln« (ebd., S. 175).

Das Heraustreten aus dem erwähnten Kokon unserer Gewohnheitsmuster ist allerdings kein Spaziergang. Diese Gewohnheiten markieren unsere Welt, die uns subtilst dazu drängt, dass alles so bleibt, wie es ist. So gehen z. B. die »vaterlosen« Frauen grundsätzlich mit weniger »Urvertrauen« auf Männer zu als diejenigen, die ihre Väter als konstante und verlässliche Bezugspunkte in ihrem jungen Leben haben erleben dürfen. Ähnliches gilt für die innerlichen Festlegungen der Männer z. B. durch Tröstungsaufgaben gegenüber ihrer Mutter, die sie schon früh zu einer Grundhaltung im Leben geführt hat, die man mit den Worten umschreiben könnte: »Ich bin verantwortlich dafür, dass es meiner Mutter gut geht!« Solche Männer sind auch in ihrem späteren Leben um ihr weibliches Gegenüber bemüht, aber zumeist ohne ein wirkliches Gespür für sich selbst und die eigenen Bedürfnisse. Zugleich setzt eine solche emotionale Anfangsaufgabe in ihnen bisweilen eine Selbstüberschätzung in Gang, der sie gar nicht entsprechen können, was ihr Gefühlskörper verbittert registriert – nach dem Motto: »Letztlich hat es ja doch keinen Sinn!« Und doch versuchen sie es ihr Leben lang, sich immer wieder in Lagen manövrierend, die ihrem Gefühlskörper bestätigen, was er doch bereits weiß: »Letztlich hat es keinen Sinn!«

Solche emotionalen Gewissheiten treten im Zusammenhang mit biochemischen Prozessen oft spontan auf, was dann zur Folge hat,

dass wir uns die dazu passende Situation in unserem Leben konstruieren, indem wir z. B. den ansonsten zugewandten und treuen Partner als einen potenziellen Betrüger darstellen und verfolgen oder im konstruktiven Chef eine uns ungebührlich beengende Autorität zu erkennen glauben – alles emotionale Stellungnahmen gegenüber der Welt, die mit den eigenen Einsparungen viel, mit dem jeweils gerade aktuellen Gegenüber aber eher wenig zu tun haben.

Wenn wir uns fragen, wer wir sind, müssen wir uns demnach fragen, seit wann wir das, was uns so und nicht anders denken, fühlen und handeln lässt, haben.

Wir *sind* unser emotionales Ich, wir sind somit das, was wir meinen zu sein, d. h. unser Selbstbewusstsein, aber auch das, was wir sein können, d. h. unser Gefühlskörper. Das, was wir zu sein meinen, und das, was wir tatsächlich sein können, d. h. das, was wir wollen und das, was wir aushalten, scheint oft durch einen schier unüberbrückbaren Graben voneinander getrennt zu sein. Und fast alle Probleme, unter denen Menschen leiden, sind letztlich durch diese Unüberbrückbarkeit von Wollen und eigenem Können geprägt. Das Wollen muss überprüft und das Können unseres Gefühlskörpers ins Bewusstsein gehoben werden – dann erst wird eine kohärente Entwicklung möglich. Dies ist das eigentliche Thema einer modernen Pädagogik, die sich als Lebenslauf- und Veränderungswissenschaft versteht.

Es entspricht einem ersten Schritt in Richtung der Ausbildung einer emotionalen Kompetenz, sich den Motiven und Tendenzen, die den eigenen Gefühlskörper ausmachen, in einer selbstkritischen Betrachtung zu stellen. Dabei geraten die eigenen *Primärkonstruktionen*, d. h. unsere frühesten Einsparungen gegenüber der Welt, in den Blick. Diese sind letztlich auch Ausdruck unterschiedlicher »Grundformen der Angst« (Riemann 1998). Menschen versuchen, das sie Beängstigende zu meiden und ihre Angst zu managen. Dabei kommt den Primärkonstruktionen eine wichtige Funktion zu. Diese stiften das Gefühl der Sicherheit in sozialen Kontexten, weshalb wir ständig darum bemüht sind, die vertrauten Denk-, Fühl- und Handlungsweisen zu wiederholen. Doch sind diese stets Ausdruck des eigenen Gefühlskörpers und haben nichts mit dem vom Gegenüber Erwarteten oder der situativen Angemessenheit einer Reaktionsweise zu tun. Deshalb entzündet sich an ihnen auch immer wieder der Streit um die Wirk-

lichkeit, der – bekanntlich – zu nichts führt. In zahlreichen Führungskräftebegleitungen konnte ich erleben, wie in solchen Festgelegtheiten der Beteiligten letztlich ein Kampf um das jeweils unterschiedliche Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit zum Ausdruck kam. In den Stellungnahmen und Verhaltensweisen der Beteiligten geht es niemals bloß um »die Sache« – selbst wenn dies behauptet und wortreich herausgestellt wird. Vielmehr unterliegt die dabei zum Ausdruck kommende »sachliche« Beurteilung beständig einer überwertig verzerrten Wahrnehmung, und das Handeln der anderen Beteiligten wird als entsprechend unangemessen erlebt. Sie haben in der Regel nicht den Erfolg des Ganzen als solchem im Blick, sondern nutzen häufig ihren Erfolg bloß, um eigenen inneren Maßstäben des Identitätserlebens Genüge zu tun.

Solche Festgelegtheit kann bis zu einem selbstzerstörerischen Autismus führen: Man stellt die Kooperation mit dem Gegenüber ein, versucht seinen ansonsten wohlwollenden und konstruktiven Chef zu diskreditieren – einzig und allein aus dem inneren Notstand heraus, endlich auch etwas zu sein, endlich auch zu sein wie er oder sich zumindest »auf Augenhöhe« zu putzen – aus Gründen, die mit dem konkreten Gegenüber wenig, mit den eigenen – verborgenen – Primärkonstrukten allerdings viel zu tun haben. Immer wieder ist beobachtbar, dass in Führungskonflikten solche Angetriebenheiten sich auch brutal und skrupellos ins Spiel bringen. Man erkennt dann die jeweiligen Akteure kaum wieder, da sie innerlich gewissermaßen mit einer Verbissenheitsenergie zu Werke gehen, die allen anderen auffällt, nur ihnen selbst nicht.

Es sind die »eigenen inneren Maßstäbe des Identitätserlebens«, welche die mögliche Systementwicklung in solchen Fällen zu restringuieren beginnen, nicht mehr; es ist das, was an Potenzial im System selbst verborgen liegt und zur Wirkung gelangen möchte im Sinne der »Zukunft, wie sie in Erscheinung treten will« (Scharmer 2009). Solche Behinderungen des Zukünftigen durch die primärkonstruktiven Festlegungen verantwortlicher Akteure stellt Beratung vor eine schwere Aufgabe, für deren systemische Bewältigung die Einsichten eines Emotionalen Konstruktivismus wichtige Anregungen zu geben vermögen. Ohne den selbstreflexiven Einblick in die subtilen Mechanismen der emotionalen Konstruktion der Wirklichkeit durch die beständige Einmischung des Primärkonstruktiven kann eine synergetische Entwicklung in der Regel nicht wieder hergestellt werden. Denn es geht in den erwähnten Fällen nicht um Vermittlung, sondern