

## EMOTIONALE KOMPETENZ FÜR BILDUNGSVERANTWORTLICHE

### Fünf Lektionen zur Entwicklung der emotionalen Kompetenz

Rolf Arnold

Technische Universität Kaiserslautern  
Fachgebiet Pädagogik

arnold@sowi.uni-kl.de

**Zusammenfassung** – In dem Aufsatz geht es um die zunehmende Bedeutung, die Emotionale Kompetenz für Bildungsverantwortliche gewinnt. Dabei meint Emotionale Kompetenz zum einen die Fähigkeit, den Blick auf Emotionen in sich und in den anderen zu richten, zum anderen das Vermögen, gut mit diesen Emotionen umzugehen.<sup>1</sup> • In fünf Lektionen formuliert der Autor Empfehlungen, auf welche Weise Pädagogen zu mehr Emotionaler Kompetenz gelangen können. Theoretisch wird dabei auf Niklas Luhmanns Systemtheorie, aber auch auf die amerikanische Organisationstheorie eines Peter Senge (Massachusetts Institute of Technology) rekurriert.

**Key words:** Emotionen, Emotionale Kompetenz, Emotionale Rolle der Pädagogen

Der Ruf nach emotionaler Kompetenz wird immer lauter, vor allem dann, wenn es um das Anforderungsprofil von beruflichen Positionen geht, in denen Menschen andere Menschen führen und/oder in ihrem Wachstum begleiten und unterstützen. Lange waren Gefühle und Emotionalität in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft tabuisiert. Insbesondere beim Management komplexer technischer und sozialer Systeme wurden Gefühle als störend oder – zumindest für den beruflichen Kontext – als irrelevant angesehen. Man glaubte, gerade die leidenschaftslose bzw. „sachliche“ Gestaltung solcher Systeme gewährleiste optimale Professionalität und Effektivität. Erst allmählich begann sich dieses Bild zu wandeln, als deutlich wurde, dass die Exzellenz von Unternehmensleistungen in ganz entscheidendem Maße davon abhängt, ob und inwieweit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Führungskräfte über emotionale Kompetenz verfügen.

---

1 Wesentliche Passagen sind weitgehend wörtlich aus den Büchern „Ich lerne, also bin ich“ (Heidelberg 2007) und „Führen mit Gefühl“ (Wiesbaden 2008) von Rolf Arnold übernommen.

Doch was ist emotionale Kompetenz?

Emotionale Kompetenz kann umschrieben werden als die „Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen“ (Goleman 1999, S. 387).

So erwarten wir zum Beispiel von emotional kompetenten Menschen ein hohes Maß an Empathie und die Fähigkeit, ihr emotionales Können in jeweils spezifischen Kontexten angemessen einzusetzen und mit ihren Gefühlen so umzugehen, dass sie weder sich selbst noch andere überfordern.

## **1. Vom Umgang mit eigenen Emotionen**

Das Ziel emotionaler Kompetenz bedingt in einem ersten Schritt die Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen. Als psycho-physiologische Prozesse werden Emotionen meist durch die Wahrnehmung und Interpretation eines Objekts oder einer Situation ausgelöst und führen zu physiologischen Veränderungen, spezifischen Kognitionen, subjektivem Gefühlserleben und einer Veränderung der Verhaltensbereitschaft. Allerdings „wirken (sie) keineswegs, wie lange angenommen, nur als energiespendende Motoren und Motivatoren, sondern ebenfalls als alles Denken stets in subtiler Weise organisierende, hierarchisierende und strukturierende Operatoren von viel umfassenderer Art“ (Ciompi 1997, S. 119). Dazu verweist Ciompi auf die Grundlagen der (...) neuronalen Plastizität, also der bevorzugten Bahnung von häufig aktivierten Assoziationswegen, über welchen die besagten Programme in der neuronalen Feinstruktur enkodiert werden. (...) Vergangene relevante Erfahrungen werden reaktiviert durch ähnliche affektive und/oder kognitive Stimuli. Damit stehen frühere Erfahrungen zur ökonomischen Bewältigung von ähnlichen Situationen der Gegenwart jederzeit kontextgerecht zur Verfügung“ (ebd., S. 121).

Unser subjektives Gefühlserleben beruht somit auf inneren Programmierungen, die wir früh erworben haben und mit denen wir zur Welt Stellung bezogen haben. Sie bilden die Farbpalette, mit denen wir unsere Bilder der Wirklichkeit malen. Und da wir nur über die Farben verfügen können, die wir haben, können wir nur auf unsere eigene Farbpalette zurückgreifen. Mehr noch: Die Farben „müssen“ zum Einsatz gelangen, und deshalb suchen wir geradezu nach geeigneten Motiven, die sich in den Farbtönen darstellen lassen, welche wir auf der Farbpalette unserer Seele bereithalten. Die Wirklichkeit kann uns zwar etwas „antun“, aber ob wir bei dem Stimmungsbild, welches dabei entsteht, nur dunkle oder auch ein, zwei helle oder gar grelle Farbtöne verwenden, hängt ausschließlich von unseren inneren Möglichkeiten ab. Jedes emotionale Bild der Wirklichkeit ist somit etwas ganz Eigenes und Selbsterzeugtes.

Deshalb gilt:

---

Es sind selten die Tatsachen selbst, die uns Schwierigkeiten machen, sondern unser Denken und Fühlen, das durch diese Tatsachen ausgelöst wird. Insofern ist das, was uns bedrängt, bereits immer schon in uns. Und auch die Lösung unserer Probleme setzt deshalb eine innere Bewegung voraus.

---

Wer zum Beispiel gelernt hat, den Umgang mit Autorität als Angst auslösende Infragestellung zu erleben, in dem springt dieses Gefühl auch in harmlosen und unbedrohlichen Situationen im Umgang mit Vorgesetzten an. Es handelt sich bei den Emotionen somit letztlich um komplexe Programmierungen, die auch spontan in einer Person entstehen und dann bewirken, dass man sich gewissermaßen die Ereignisse sucht, die zu dem aufkommenden (emergierenden) Gefühl passen, oder indem man sich die Situation, in der man sich gerade zufällig befindet, so zurechtlegt, dass die emergierende Emotion gerechtfertigt erscheint (vgl. LeDoux 2001; 2003).

Das Verstehen dieses Mechanismus der „Selbstkonstruktion unserer Freuden und Leiden“ (Arnold 2005, S.119ff) markiert eine notwendige Lektion auf dem Weg der emotionalen Kompetenzentwicklung, welche man als „Schubumkehr“ im Weltbild bezeichnen kann: Es gibt angesichts des geschilderten Mechanismus im Äußeren keine Ursachen für Gefühlszustände bzw. für diejenigen Gefühlszustände, die in einer Situation so und nicht anders auftreten. Es könnte alles auch anders sein (und ist es auch!) – und sei dies nur in der Form einer leicht aufgehellten Darstellung bzw. einer leidenschaftsloseren Wahrnehmung des Bedrängenden.

Fassen wir zusammen: Erkennen und Fühlen basieren immer auf Früherem (z.B. Misstrauen, Komplexgeprägtheiten im Jung'schen Sinne; vgl. Kast 1999), sie drängen auf Wiedererkennen und Wiederholung im Prozess der Wahrnehmung. Deshalb können wir die „objektiven“ Anforderungen oder das, was Interaktionspartner von uns wollen, immer nur missverstehen d.h. nur im Kontext unserer eigenen inneren Logik verstehen. Dies zu wissen ist allein schon ein wichtiger Schritt in Richtung einer emotionalen Kompetenzentwicklung. Der Kampf um das Rechthaben kann aufgegeben werden, wenn man sieht, dass Systeme andere Systeme nicht verstehen können (vgl. Luhmann 2004). Wenn wir jedoch darauf zu achten gelernt haben, welches Eigene uns im sogenannten Objektiven begegnet, können wir flexibler und raumgebender sowie weniger entschieden auftreten. „Schuld“ und „Rechthaben“ können zurücktreten, wenn wir Stop&Think-Schleifen (s. emotionaler Reflexionsprozess in Abb. 1) zwischen unsere Wahrnehmung und unsere emotional-kognitive Reaktion einzubauen vermögen.

*Erste Lektion:*

*Frage stets, wann und wo du das Gefühl, welches dich in einer aktuellen Situation befällt, zum ersten Mal hattest! Erstelle eine innere Sammlung ähnlicher Erlebnisse und erkenne das emotionale Muster, das diese in dir verbindet!*

Professionelles Verhalten – als Ausbilderin, Personalverantwortlicher oder Führungskraft – ist nur als ein beobachtendes Verhalten möglich. Der Beobachtende ist weniger „entschieden“, er weiß um die Eigenkonstruktion seiner Reaktionen und Urteile und kennt seine alten Bekannten (routinemäßigen Deutungen, Gefühle und Reaktionen). Er registriert bewusst, wie sich die eigenen Erfahrungsmuster beständig in die Wahrnehmung einmischen und uns die vertrauten Sichtweisen generieren. Diese Einmischung erschließt sich nur einem reflexiven Blick, d.h. einer stets gleichzeitig ablaufenden Beobachtung des eigenen „Thought Stream“, wie Senge u.a. dies nennen (Senge u.a. 2005, S.37). Dieser Gedankenstrom ist aber unauflösbar mit einem Gefühlsstrom verquickt – einem Feeling-Stream, wenn man so will.

Wer diese Ströme in sich aufdeckt, beobachtet selbstreflexiv. Er erkennt seine überwertigen oder gar unangemessenen oder überzogenen Reaktionen und kennt mit der Zeit die ganz subjektiven Anliegen, die sich in diesen ausdrücken. Dieser Beobachtungsprozess ist durch fünf Fragen („Fünf-Finger-Check“) strukturiert, mit deren Hilfe man auch mögliche Alternativen in den Blick nehmen kann:

<b>Ausbildungs- oder Führungssituation</b>	<b>Mögliche überwertige emotionale Reaktion</b>	<b>Mögliche Rekonstellierung</b>	<b>Notwendiger emotionaler Reflexionsprozess („Fünf-Finger-Check“)</b>
„Sich kein Gehör verschaffen können“	Lautes, entschiedenes und strenges Auftreten	Gefühl des ÜbersehenWerdens („Man hört mich nicht.“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchen frühen Situationen wurden ähnliche Gefühle erlebt? (genaue Beschreibung bzw. Imagination)</li> <li>• Wie wurde reagiert?</li> <li>• Wer waren die Akteure?</li> <li>• Welche Erwartung, Sehnsucht, Angst lag hinter diesem Gefühl?</li> <li>• Welche anderen Verhaltensweisen wären denkbar (gewesen)?</li> </ul>
„Provoziert werden“	Beleidigtes Sich-zurück-Ziehen“	Gefühl des AbgelehntWerdens („Man akzeptiert mich nicht.“)	
„Die Führung aus der Hand geben sollen“	Zeigen, wer der „Herr im Hause“ ist	Gefühl des Kontrollverlusts („Ich kann nichts machen.“)	
„Disziplinverweigerung“	Strafen und durchgreifen	Gefühl der Überforderung („Man folgt mir nicht.“)	

Abb. 1: Ausgewählte Situationen und mögliche emotionale Rekonstellierungen (vgl. Arnold 2005)

*Zweite Lektion:*

*Wenn dich etwas aufregt, dann durchlaufe den Fünf-Finger-Check!  
Bedenke den Grundsatz, dass man nur mit gekühltem Herzen besonnen  
und situationsangemessen reagieren kann!*

---

Nur wer um die Funktionsmechanismen seiner Wahrnehmung weiß, kann sich auch selbst distanzierter und leidenschaftsloser – oder vielleicht sogar amüsiert – beobachten, und wer sich in dieser Form selbst zu beobachten gelernt hat, der kann zu einem Münchhausen werden, dem es ja bekanntlich gelungen ist, sich an den eigenen Haaren aus dem Sumpf zu ziehen. In besonders hartnäckigen Fällen – und es gibt überwiegend solche – benötigt man einen hilfreichen Begleiter (Coach), der einem bei der Veränderung hilft, indem er beobachtet, Feedback gibt und verstört, wo sich alte emotionale Gewissheiten wiederherzustellen versuchen.

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.

---

Die Selbstreflexion hilft uns, die Banalität unserer Ich-Zustände zu verstehen. Dadurch nimmt sie diesen bereits einiges von ihrem bedrängenden Gehalt. Wenn wir verstehen, wie wir gewöhnlich auf bestimmte Lagen reagieren und welches dabei unsere bevorzugten Grundmotive und Ängste sind, dann haben wir uns bereits ein Stück weit von dem Automatismus gelöst, mit dem unsere Deutungs- und Gefühlsprogramme bislang jeweils angesprochen sind, und wir beginnen eine Art Zwischenschritt für eine Stop-and-Think-Schleife einzubauen.

---

## **2. Vom emotional kompetenten Umgang mit anderen**

Emotionale Kompetenz setzt den reflexiven Umgang mit sich selbst voraus. Nur derjenige ist emotional kompetent, der sich darauf einlässt, die Emotionalität der eigenen Weltansichten zu erkennen und zu hinterfragen. Hierfür muss man seine bevorzugten Arten des „Sich-in-der-Welt-Fühlens“ (Buddrus 1992) mit nüchternem und mutigem Blick sehen, um zu erkennen, wie man sich der Welt (bzw. den Kollegen, Auszubildenden etc.) zuwendet und sich diesen auch immer und immer wieder zumutet. Wir müssen uns zurücknehmen und anerkennen lernen, dass das Gegenüber auch im Besitz einer – seiner – Wahrheit ist, und dass es an dieser mit guten Gründen fest-

hält. 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. Durch diese Einsicht wird eine emotionale Gewandtheit angebahnt, die gerade für pädagogische Professionals von Bedeutung ist. Diese sind zwar „auch nur Menschen“, doch dürfen sie sich nicht einfach nur zumuten, sondern sie müssen andere in der Art, wie diese ihre Gewissheiten handhaben und wie sie in diesen auch oft geradezu gefangen sind, achtsam beobachten und fördernd begleiten; dies ist das eigentliche Kernanliegen jeglicher Bildungsarbeit.

Bildung und Kompetenz sind ohne Erkenntnis und das Erleben von Selbstwirksamkeit jedoch nicht zu haben. Wie können wir etwas lernen, wenn wir nicht zu denken verstehen, und wie können wir zu denken verstehen, wenn der Streit um die Realität im Vordergrund steht und nicht die Mechanismen ihrer Konstruktion, die wir praktizieren, ohne sie zu kennen? Doch wer darum nicht weiß, für den ist die Wirklichkeit das, was *auf ihn* wirkt, und nicht das, was *in ihm* wirkt. Er vermag sich letztlich nur schwer in eine aktiv-gestaltende Beziehung zur Welt zu setzen, weil ihm diese als etwas Äußerliches dominant gegenüberzustehen erscheint. Er ist aber auch kaum in der Lage, mit dem Gegenüber wirklich in Beziehung zu treten. Denn In-Beziehung-Treten heißt, dass man die Wirklichkeit des Gegenübers auch dann zu teilen versucht, wenn diese einem fremd, unverständlich und abwegig vorkommt oder einen sogar aufregt oder verletzt. Beziehung und Verstehen beginnen mit geteilter Wirklichkeit: „Die Wahrheit beginnt zu zweit“ (Moeller 1990). Man muss für die Welt des Gegenübers aufgeschlossen sein und sich dafür interessieren, wie dieses Gegenüber seine Gewissheiten handhabt, um bei diesem überhaupt mit unseren Anliegen eine Resonanz erreichen zu können. Ohne Beziehung entfaltet Bildungsarbeit keine Resonanz, und ohne Resonanz werden keine wirklich nachhaltigen Wirkungen erzielt.

---

*Dritte Lektion:*

*Auch die anderen sind im Besitz der Wahrheit: ihrer Wahrheit! Die Wirklichkeit ist nicht nur das, was auf uns wirkt, sondern vielmehr das, was in und zwischen uns wirkt. Deshalb: Achte darauf, wie andere ihre Gewissheiten handhaben, und versuche diese Wirklichkeiten zu teilen, indem du mit ihnen in Beziehung trittst und ihre Weltsicht zu ergründen versuchst!*

---

„Der Mensch ist ein Erfahrungstier“ (Foucault 1996). Das Erlernen individueller Eigenschaften und Kompetenzen ist stark mit unserer Biographie verbunden. Wir lernen auf dem Hintergrund der Erfahrungen, welche wir in unserem Leben sammeln und aus denen wir unsere jeweilige Wirklichkeit konstruieren. Diese Erfahrungen sind stets unauflösbar mit Emotionen verknüpft

(vgl. Arnold/ Holzapfel 2008). Erst die Emotionen geben uns die Möglichkeit, Erfahrungen als solche zu markieren, d.h. mit einer subjektiv empfundenen Relevanz auszustatten.

---

*Beispiel: Lob und Tadel*

*Jeder von uns geht mit Lob und Tadel anders um und hat eine unterschiedliche Bewertung bzw. ein anderes Gefühl bei diesen Begriffen oder in entsprechenden Situationen. Der eine fühlt sich unangenehm berührt und wird dadurch in seiner Motivation, etwas weiterzuverfolgen, gehemmt; ein anderer fordert das Lob geradezu heraus, um motiviert zu werden und in seinem Lernfortschritt voranzukommen; und wieder ein anderer benötigt eher den Tadel, um das gleiche Ziel zu erreichen. Die Hintergründe, weshalb der eine Lob und ein anderer eher Tadel motivational benötigt, sind vielfältig und variieren aufgrund unserer Erfahrungen, die wir in Bezug auf Lob und Tadel bzw. im Kontext von Anerkennung, Autoritätserleben sowie Leistungserwartungen biographisch gesammelt haben.*

---

Pädagogen bzw. Ausbilder bedürfen einer solchen Selbstreflexivität in besonderem Maße, denn ihre Aufgabe ist es, das Gegenüber in seiner Entwicklung und seinem Lernen zu begleiten und zu unterstützen. Dies gelingt ihnen nicht, wenn sie die Interaktion gemäß eigener verborgener Bedürfnisse rekonstellieren – wozu sie ja die Machtposition haben – und damit ein Rauschen verbreiten (vgl. Heisig/Savoy-Deermann 2001), das ihnen die kognitiv-emotionalen Muster des anderen völlig verborgen bleiben lässt.

Kommen Ausbilder jedoch durch einen reflexiven Umgang mit sich selbst dem projektiven Gehalt der eigenen Denk- und Gefühls-Programmen auf die Spur, verstehen sie mehr und mehr, dass uns nicht nur vom Außen Schlimmes angetan wird, sondern dass dieses gewissermaßen auf einen „fruchtbaren Boden“ fällt: Das Außen gibt uns gewissermaßen Gelegenheit, die in uns gespeicherten Programme abzurufen, deren Substanz allerdings oft mit der jeweiligen Situation nichts oder nur wenig zu tun hat. Wer diesen Zusammenhang versteht, begreift, dass man über die Wirklichkeit auch deshalb nicht streiten kann, weil diese in den jeweils beteiligten Personen ganz unterschiedliche Programme anspringen lässt, aus deren Substanz heraus sie antworten und reagieren – stets in einer typischen Art, mit welcher sie sich „treu“ bleiben. Man tut dem anderen deshalb stets auch unrecht, und die Lösung des Ganzen liegt nur in einer Entdramatisierung des eigenen Erlebens und einer Relativierung der eigenen Geschichten. Indem wir uns darauf konzentrieren, wie unsere Programme in uns selbst wirken, können wir auch den anderen Menschen freundlicher begegnen und sie selbst in ihren unangenehmeren Seiten oder mit dem, womit sie uns schmerzen, wertschätzen bzw. tolerieren. Indem wir uns und andere so beobachten, werden wir gelassener und auch liebevoller gegenüber den eigenen Eigenarten.

*Man kann die eigenen WahrnehmungsfILTER 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.*

---

Eine wichtige Schlüsselqualifikation für den behutsamen Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen ist die Achtsamkeit. Sie umfasst die schwer zu definierende Fähigkeit, sich von den Ablenkungsimpulsen der eigenen Seele nicht beständig aus der inneren Balance kippen zu lassen. Letztlich befähigt uns diese Schlüsselqualifikation, die eigenen bevorzugten Denk- und Gefühlsprogramme in ihrem Entstehen unmittelbar zu erkennen und möglichst genau zu beobachten, wie diese dabei mitwirken, das Bild von Wirklichkeit entstehen zu lassen, welches das eigene Denken, Fühlen und Handeln orientiert. Unsere bevorzugten Weisen, die Welt zu denken und zu fühlen, lassen sich nämlich nicht einfach abstreifen. Immer wieder setzt sich Bekanntes neu in Szene, in neuen Konstellationen begegnen uns ähnliche Gefühle und Ausweglosigkeiten, und es bleibt uns nichts anderes übrig, als zu diesen eine neue innere Beziehung aufzubauen. Wir müssen lernen, sie leidenschaftsloser wahrzunehmen und in einer fast experimentell-spielerischen Haltung mit ihnen umzugehen – wie mit alten Bekannten, denen wir allmählich zu sagen lernen, welchen Platz sie in unserem Leben in Zukunft einnehmen dürfen. Indem uns dies gelingt, übernehmen wir mehr und mehr die Regie in unserem Leben, und wir werden mit der Zeit fähig, uns unser Leben anders vorzustellen und es auch in anderer Form zu leben als in einer Kette nicht enden wollender Wiederholungen immer gleicher Denk- und Fühl-Situationen.

---

*Vierte Lektion:*

*Die Zukunft kann sich uns nicht zeigen, solange wir diese durch die bewährten Muster unseres bisherigen Lebens scannen! Identifiziere „bewährte“ Sichtweisen und Deutungen und verabschiede dich von ihnen! Die Welt kann auch ganz anders sein, und sie ist es auch in vielem. Versuche deshalb eine andere – positivere – Erklärung der Welt deines Gegenübers zu zeichnen.*

---

### **3. Emotional kompetent ausbilden**

Man kann die aufgedeckten Muster, die unser Denken, Fühlen und Handeln gegenüber Mitarbeitern, Auszubildenden oder Partnern bestimmen, auflösen. Dies ist zwar schwierig und erfordert eine große Konzentration und Willensstärke, doch beginnt alles mit einer neuen Form des Zuhörens.



Peter Senge u.a. sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass wir die Beurteilungssprache („Voice of Judgement“) ablegen bzw. „suspendieren“ müssen, da wir mit dieser das Neue, welches sich uns mitteilen möchte, über-tönen. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass wir in der Beurteilungssprache nicht nur reden, sondern auch hören. Sie ist die Sprache unserer beständigen inneren Dialoge. Sie schreiben:

„In practice, suspension requires patience and willingness not to impose preestablished frameworks or mental models on what we are seeing. If we can simply observe without forming conclusions as to what our observations mean and allow ourselves to sit all the seemingly unrelated bits and pieces of information we see, fresh ways to understand a situation can eventually emerge” (Senge u.a. 2005, S.31).

Wenn wir nicht üben und lernen, anders wahrzunehmen, dann nützen uns auch die aufgedeckten Gewissheiten nichts. Denn diese sind nicht nur in den erinnerten und verstandenen Kontexten unseres Lebens existent, sie prägen auch und gerade unsere Art, diese Erinnerungen auszudrücken: Unsere gesamte Sprechgewohnheit ist sozusagen durch unsere Ängste kontaminiert. Viele Menschen vermögen derart wortreich und energisch ihre Traumatisierungen und die daraus ihres Erachtens resultierenden Empfindlichkeiten und Überwertigkeiten zu erklären, dass sie gar nicht merken, dass genau diese Art der sprachgewaltigen Darstellung selbst ihnen zu einem beredten Ausdruck eben dieser Ängste gerät. Selbstveränderung ist demgegenüber ein stilles Vorhaben. Die Entdeckung des Neuen bzw. der spezifischen Potenziale einer neuen Lebenssituation setzt eine ganz behutsame Seelenbewegung voraus, wobei ständig die Gefahr lauert, dass wir uns mit alten Erfahrungen das Neue erklären und deshalb die Situationen beständig verwechseln.

Bei den Bemühungen, das Neue in das Leben zu lassen, ist es wichtig, das „suchende Lauschen“ (s. Übung 4) zu üben. Mit ihm geben wir der Wirklichkeit eine Chance, auf uns zu wirken. Wer suchend zu lauschen vermag, weiß um seine bevorzugten Verhörtendenzen. Zugleich gründet die Fähigkeit des suchenden Lauschens auf der grundlegenden Einsicht aus den Kommunikationstheorien, dass das Sprechen ganz unterschiedlichen Funktionen dient. Wer redet, hört in diesem Moment nicht nur nicht zu, er definiert vielmehr zugleich die Beziehung zu einem Gegenüber und signalisiert, wer er ist und woran er festhält. Ist es deshalb verwunderlich, dass die Menschen eigentlich aneinander vorbeireden, da sie zumeist mehr damit beschäftigt sind, ihre eigene Geschichte sich selbst und anderen zu erzählen?

Wer wirklich zuhört, der lässt zu, dass der andere sich darstellt, und er folgt – ohne bereits an einer Antwort zu basteln – dem, was ihm da als neue Darstellung begegnet, ohne diese Darstellung bereits vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und Sichtweise zu kommentieren. Das „suchende Lauschen“ geht aber noch weiter: Es entscheidet sich quasi für eine andere

Rolle im Kommunikationsgeschehen, nämlich eine eher aktiv zuhörende, wie Thomas Gordon dies nennt. Für ihn ist die „Achtung und Akzeptanz unterschiedlicher Einstellungen und Wertvorstellungen“ (Gordon 1998, S. 9) die wesentliche Voraussetzung jeglicher Kommunikation, und er plädiert für „das einfühlsame, nicht-bewertende aktive Zuhören“ (ebd., S. 118), auch mit dem Argument, dass dadurch letztlich die Möglichkeit geschaffen wird, die eigenen Einstellungen, Überzeugungen und Gewohnheiten zu überdenken und zu verändern. Für Gordon spielt das aktive Zuhören eine wesentliche Rolle bei all den „Problemen“, bei denen die Lösung ausschließlich vom Erzählenden ausgehen kann; das „aktive Zuhören“ ist deshalb eine ermutigende, nachfragende und ressourcenstärkende Form der Kommunikation, durch welche das Gegenüber ermuntert wird, sich selbst einer Lösung näher zu bringen.

Fragen, die man in einer Gesprächs- oder Ausbildungssituation stets im Blick haben sollte, sind:

- Wie erlebt wohl mein Gegenüber diese Situation?
- Was sind die „Unterschiede und Gemeinsamkeiten in unserer Wahrnehmung“ (Senge u.a. 2005)?
- Was wäre ein Erfolg, was ein Misserfolg für mein Gegenüber?
- Ermuntere ich mein Gegenüber durch verbale und nonverbale Signale?

*Das Neue kann nur ins Leben treten, wenn wir lernen, suchend zu lauschen. Ein erster Schritt in diese Richtung ist der Grundsatz der Antwortverschiebung. Es kommt darauf an, das eigene Verhaftet-Sein in vorbereiteten Antworten reflexiv zu kennen und sich deshalb Zeit für ein überlegtes Reagieren zu verschaffen. Mit dieser Haltung können wir neu in vertraute sowie in fremde Kommunikationskontexte eintauchen und uns zunächst darauf konzentrieren, die in ihnen wirksamen Wirklichkeitssichten leidenschaftslos wahrzunehmen, ohne diese zugleich vor dem Hintergrund unserer eigenen Sichtweisen zu bewerten. Erst dann sind wir in der Lage, systemangemessen zu reagieren.*

Erst wenn ich mich dem Gegenüber wirklich zuwende und seine Bedürfnisse in den Blick nehme, trete ich in Beziehung. Und dies gelingt mir gleichzeitig nur, wenn ich meine eigene Bedürftigkeit kenne und auch verstehe, wie diese mir den Blick auf das Gegenüber immer und immer wieder verstellt. Die teilnehmende Beobachtung dient der wirksamen Beachtung der Kommunikationsbedürfnisse des Gegenübers sowie der achtsamen Selbstreflexion im Prozess der Kommunikation.

---

*Fünfte Lektion:*

*Eine emotional kompetente Ausbildung setzt das In-Beziehung-Treten voraus. In Beziehung treten können wir jedoch nur, wenn wir die*

*Beurteilungssprache („Voice of Judgement“) in uns zum Schweigen gebracht haben und stattdessen dem andern mit Offenheit und Neugier für dessen Welt begegnen. Suche deshalb stets nach „den guten inneren Gründen“ des Gegenübers für sein Verhalten und lege die Defizitbrille ab. Interessiere dich für seine Sicht der Dinge, frage nach und höre ihm zu, ohne blind an deiner eigenen Erklärung der „Welt“ festzuhalten.*

---

## Literatur:

- Arnold, R., (2007), Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik. Carl Auer Verlag, Heidelberg.
- Arnold, R., (2005), Die emotionale Konstruktion der Wirklichkeit. Schneider Hohengehren, Baltmannsweiler.
- Arnold, R., (2008), Führen mit Gefühl. Gabler, Wiesbaden.
- Arnold, R./ Holzapfel, G. (Hrsg.) (2008), Emotionen und Lernen. Die vergessenen Gefühle in der (Erwachsenen-) Pädagogik. Schneider Hohengehren, Baltmannsweiler.
- Buddrus, V. (Hrsg.), (1992), Die ‚verborgenen‘ Gefühle in der Pädagogik. Impulse und Beispiele aus der Humanistischen Pädagogik zur Wiederbelebung der Gefühle. Schneider Hohengehren, Baltmannsweiler, S. 78-96.
- Ciampi, L., (1997), Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen.
- Foucault, M., (1996), Der Mensch ist ein Erfahrungstier. Suhrkamp, Frankfurt.
- Goleman, D. u.a. (2002), Emotionale Führung. Econ, München;
- Goleman, D., (2000) Der Erfolgsquotient. Dtv, München.
- Goleman, D. (2005), Dialog mit dem Dalai Lama. Wie wir destruktive Emotionen überwinden können. Dtv, München.
- Goleman, D. (1997), Emotionale Intelligenz. Dtv, München.
- Gordon, T. (1998), Das Gordon-Modell. Anleitungen für ein harmonisches Leben. Eine Einführung. Heyne, München.
- Heisig, D./ Savory-Deermann, C. (2001), Mein Echo im Beruf. Wege zum Einklang zwischen innerer Entwicklung und Arbeitsleben. Psychosozial, Gießen.
- Kast, V. (2005), Vater-Töchter, Mütter-Söhne. Wege zur eigenen Identität aus Vater- und Mutterkomplexen. Kreuz, Stuttgart.
- LeDoux, J., (2001), Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. Hanser, München.
- LeDoux, J. (2006), Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht. Dtv, München.

- Luhmann, N. (2004), Systeme verstehen Systeme. In: Ders.: Schriften zur Pädagogik. Hrsg. von D. Lenzen. Suhrkamp, Frankfurt, S.48-90.
- Moeller, M.L. (1990), Die Wahrheit beginnt zu zweit. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg .
- Senge, P. u.a. (2005), Presence. Exploring profound change in People, Organizations and Society. Bantam Dell, London.

## EMOTIONAL COMPETENCE FOR EDUCATORS

Rolf Arnold

**Summary** – *The paper deals with the increasing importance of emotional competence for professionals responsible for education. Emotional competence means the ability to see one's own and other people's emotions on one hand and the ability to handle these emotions on the other.*

*In five lessons, the author formulates his suggestions about how educational experts can achieve a higher degree of emotional competence. The underlying theory is Niklas Luhmann's System Theory as well as Peter Senge's Organisation Theory (Massachusetts Institute of Technology).*

**Key words:** *emotions, emotional competence, emotional role of educators*

## EMOCIONALNA KOMPETENCIJA ZA OBRAZOVNE STRUČNJAKE

Rolf Arnold

**Sažetak** – U članku je riječ o rastućem značaju koju emocionalna kompetencija ima za osobe koje su odgovorne za obrazovanje. Pritom se emocionalnom kompetencijom smatra sposobnost pojedinca da osvijesti svoje vlastite i tuđe emocije te da je u stanju s njima se nositi. Autor u pet lekcija formulira savjete o tome kako pedagozi mogu razviti emocionalnu kompetenciju. Kao teorijska osnova poslužili su teorija sustava Niklasa Luhmanna i američka teorija organizacije Petera Sengea (Massachusetts Institute of Technology).

Ključne riječi: *emocije, emocionalna kompetencija, emocionalna uloga pedagoga*