

Kerndimensionen einer systemischen professionellen Haltung

Haltung und selbstschließende Professionalität

ROLF ARNOLD

Ist die Beschäftigung mit dem Begriff Haltung ein Zeichen für eine neue Bildungs-Debatte? Zumindest, so der Autor, wird der Blick nach der Kompetenzwende damit auch wieder auf Selbstwirksamkeit und Innensteuerung gerichtet. In pädagogischen Settings geht es dann um die Entwicklung von Haltung als orientierender Kraft – bei den Lernenden wie den Lehrenden.

Der Begriff Haltung hat keine Tradition in der Erwachsenenbildungswissenschaft. Dies mag u. a. daran liegen, dass »Haltung einnehmen« als Parole einer Politik der Anpassung und Unterordnung den Begriff selbst nachhaltig kontaminieren konnte. Auch die Verfügbarkeit anderer Begriffe, wie Charakter, Einstellung oder Habitus ließ den Blick auf die tragende Grunddimension der Persönlichkeitsentwicklung lange Zeit verblassen – zumal man ja mit dem Bildungsbegriff über eine ausreichend gehaltvolle (und beliebig aufladbare) Ganzheitsmetapher zu verfügen meinte. Erst im Zuge der kompetenzorientierten Wende, mit ihrem nüchternen Blick auf den Outcome von Lernprozessen, wurde mehr und mehr deutlich, dass auch Kompetenzen eine Verankerung in den tieferen Strukturen des Bewusstseins benötigen. Konnte die Kompetenzwende die inputorientierte Verengung auf das Wissen und die Bildungsinhalte noch mit dem Hinweis herausfordern, dass man viel wissen, aber gleichzeitig nichts können könne, so sehen sich die Kompetenzdidaktiker jetzt ihrerseits mit der Kritik konfrontiert, dass man viel können könne, ohne jedoch in dichten und unübersehbaren Lagen zu wissen, was zu tun sei.

Bei genauerer Betrachtung steht der Haltungsbegriff für eine vertiefte reflexive Wende auf die Persönlichkeit von

Lehrenden und Lernenden – mit ihrer emotionalen Grundeinspurung und ihren jeweiligen Strukturbesonderheiten, sich selbst und die Welt zu spüren und beides auszuhalten. Nach der Nüchternheitswende der Kompetenzorientierung zeichnet sich in der Haltungsdebatte in Umrissen eine neue Bildungs-Debatte über die Frage ab, wie es um die Selbstwirksamkeit und – auch ethisch-normative – Innensteuerung der Absolventen der Bildungseinrichtungen tatsächlich bestellt sei. Je stärker der »Flexible Man«, wie ihn der amerikanisch-britische Soziologe Richard Sennett (1998) postulierte, als Leitkonzept eines mit den Veränderungsdynamiken der Postmoderne zurechtkommenden Menschen an Gestalt gewinnt, desto deutlicher brechen die Fragen auf,

- welche innere Haltung dieser Mensch benötigt, um mit den eskalierenden Veränderungen im Außen (Alltag, Beruf und Gesellschaft) produktiv und integriert umgehen zu können, und
- wie diese Innenstärkung durch Bildungsangebote wirksam angebahnt und unterstützt werden kann.

Haltung: Die orientierende Kraft, die von innen kommt

»Haltung« und »Haltungsbildung« rücken dabei als die beiden zentralen Anforderungen einer Persönlichkeitsbildung in den Blick, die um den Mechanismus weiß, dass im jeweiligen Außen auch nur das Gestalt gewinnen und Lösungskraft entfalten kann, was auch bereits im Inneren (der Person) angebahnt und erfahrungsgesättigt grundgelegt ist. Hatte bereits die Kompetenzdebatte die bildungspolitisch interessierte Öffentlichkeit mit dem Hinweis, dass Wissen keine Kompetenz sei – gleichwohl Kompetenzen ohne Wissen nicht möglich sind –, verunsichert, so hält das Haltungsargument eine weitere Desillusionierung bereit: Wissen und hochgezüchtete Expertenschaft können die Resonanz mit dem Gegenüber beeinträchtigen, weil sie die zuständigen *Professionals* (Lehrende, Beratende, Führungskräfte etc.) in einer »Voice of Judgement« (Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers, 2005) sozialisieren, die Anschlüsse verpasst. Es sei deshalb das Nichtwissen, aus dem heraus im Gegenüber eine Haltung zu entstehen vermag, die sich »demütig«, aber wirksam mit den Anliegen und Selbstorganisationskräften der jeweiligen Gegenübersysteme (Lernende, Kunden, Klienten etc.) in Verbindung zu bringen vermag (Arnold, 2019b).

In diesem Sinne plädiert der Grandseigneur der Organisationsentwicklung, Edgar Schein, in seinem Buch »Humble Consulting« für eine demütige Haltung derer, die Veränderungsprozesse initiieren und begleiten:

»Das Wesentliche an dieser neuen Haltung ist eine gewisse Demut angesichts der Komplexität der Probleme und eine gewisse Demut in der Beziehung zum Kunden – in dem Sinne, dass ich da bin, um bei der gemeinsamen Klärung von Fragen zu helfen und nicht, um das Problem an mich zu reißen und damit loszurennen. Ich bin da, um die Schwierigkeiten, vor denen der Kunde steht, auf empathische Weise anzuerkennen und um mich auf ihn und die Situation zu konzentrieren, anstatt auf mein eigenes Bedürfnis, mich selbst, meine Fähigkeiten und Erkenntnisse gut zu verkaufen. Diese Haltung lässt sich am besten damit beschreiben, dass ich mich ernsthaft zum Helfen verpflichtet fühle und aufrichtiges Interesse am Klienten und seiner Situation habe« (Schein, 2017, S. 29).

Die Begleitung von Transformationsprozessen – so die zunehmend vertretene These – benötigt »Experten des Nichtwissens« (Barthelmess, 2016, S. 242ff.), will sie letztlich tiefgreifende und nachhaltige Wirkungen auf der Outcome-Ebene unterstützen. Jede Veränderung wird dabei als eine Selbstveränderung bzw. Selbstbildung verstanden, bei der der/die Begleitende (Lehrperson, Coach, Berater/in) sich bewusst auf das Einzige beschränken »darf«, was er oder sie auch tatsächlich gewährleisten kann: *die eigenen Muster des Denkens, Fühlens und Handelns – das »alte Ich« (u.a. Dispenza, 2016) zu wandeln.* Für die Erwachsenenbildung bedeutet dies, dass Kompetenz-

Fortschritte und Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden dadurch gefördert werden können, dass die Zuständigen ihre inneren Bilder, Zuschreibungsannahmen und Wirkungssillusionen mehr und mehr hinter sich lassen und lernen, in »Welten ohne Grund« (Vogd, 2014) unterstützend zu agieren.

Haltungsbildung und ihre Begleitung

Um den Prozess der professionellen Selbstverständigung, Selbstorganisation und Selbst-Aufsicht in den Bereichen des pädagogischen Handelns zu stärken, wurden in den letzten Jahren zahlreiche Anstrengungen unternommen. Dabei wurde der pädagogischen Berufsethik (»Code of Ethics«) eine große Bedeutung zugeschrieben. In diesem Sinne entwickelte der Pädagoge Hartmut von Hentig einen »Eid des Sokrates« (von Hentig 1993) und im Umfeld der Systempädagogik an der TU Kaiserslautern entstand ein »Eid des Sisyphos« (Arnold & Arnold-Haucky, 2009, S. 16; Arnold, 2019a), der die notwendige »Haltung« von professionellen Pädagogen und Pädagoginnen berufsethisch präzisiert. Diese versetzt Professionals in die Lage, dass »gleichsam jenseits von Fachwissen und Kompetenz eine verinnerlichte Haltung des Nichtwissens, Nichtverstehens, Eingebundenseins und Vertrauens wirken lassen« zu können (Barthelmess, 2016, S. 27).

Diese systemische Haltung herauszubilden, gelingt bloß im Kontext eines Erlebens, welches die Möglichkeit eröffnet, die eigenen Motive und Beweggründe für die Lehr-, Begleitungs- oder Beratungstätigkeit, die man anstrebt, genauer zu betrachten. Erst wenn sich pädagogisch Handelnde einer kritischen Selbstbetrachtung ihrer Motive entschlossen widmen, können sie auch aufdecken, ob und inwieweit diese für das Gegenüber hilfreich und resonanzstiftend sind oder nicht sind.

Selbsteinschließende Professionalisierung

Dem jeweiligen Gegenüber auch mit der Haltung des »Nichtwissens« zu begegnen, drückt eine Haltung aus, die es dem Gegenübersystem zutraut, prinzipiell selbst neue Einsichten und neues Wissen zu (er)schaffen. Schließlich bewegt sich ein pädagogischer Professional auch nicht länger »in Distanz« und im »Misstrauen« gegenüber den Lernenden, sondern weiß um die eigene Eingebundenheit in eine kooperative Lehrender-Lernender-Beziehung und ist in der Lage, diese Beziehung vertrauensvoll zu gestalten.

Im Zentrum der pädagogischen Professionalität steht somit eine spezifische Haltung, die durch die Werte bzw. Kriterien eines humanistischen Menschenbildes sowie einer dialogischen Bezogenheit einerseits und einer selbsteinschließenden Reflexion sowie einer nüchternen Wirkungsorientierung andererseits getragen wird.

Kerndimensionen einer solchen professionellen Haltung sind:

»Ich verstehe, wie berechenbar und durchschaubar ich Erkennen, Verstehen und Für-wahr-Halten fabriziere.«

Dies bedeutet:

- Ich verfüge über die Fähigkeit zu verstehen, wie Gewissheit in mir/aus mir kognitiv-emotional entsteht und mich in Resonanz mit mir selbst hält.
- Ich bemerke diese wissende Versteifung und bin in der Lage, in Dialog zu bleiben.
- Ich kann die wirkende Banalität der sich einmischenden Muster, Wiederholungen und Erfahrungen in mir »durchbrechen« und mich auf Neues einlassen.

»Ich bin achtsam und präsent für das, was neu entstehen kann.«

Dies bedeutet:

- Ich richte meine Beobachtung auf die Unterschiede in und zwischen Personen aus, um in den Systemen sich ereignende Veränderungen und Transformationen zu erkennen, auszulösen und mit ihnen gestaltend umgehen zu können.
- Ich verbünde mich mit dem Unerwarteten, Eigenartigen und Fremden, um die Zahl meiner eigenen Möglichkeiten zu erhöhen (sensu von Foerster).
- Ich verabschiede alte Gewohnheiten und wende mich energiestiftenden und Verbundenheit schaffenden Bildern zu.

»Ich weiß, dass ich als Individuum sowohl besonders als auch typisch bin. Ich bin das Produkt meiner Lebenswelten – in diachroner und synchroner Hinsicht.« Dies bedeutet:

- Ich weiß, dass ich nicht weiß, sondern nur aus meinem eigenen lebensweltlichen Wissen und Können heraus das Denken, Fühlen und Handeln anderer beobachte, beurteile und zu verändern trachte.

Ein wesentliches Element einer in diesem Sinne sichtbar gelebten professionellen Haltung ist die Fähigkeit, immer und immer wieder zurückrudern zu können, eigene Gewissheiten zu hinterfragen und nach den Begründungen »erwiesener« Evidenzen zu fragen, auch »anerkanntes Wissen« immer wieder zu testen. Auch Lehrkräfte sind Führungskräfte. »Vorurteilsloses Beraten« setzt mithin auch für pädagogisch Handelnde eine spezifische Kommunikationsfähigkeit voraus, die gezielt geübt und entwickelt werden will. In den Kontexten einer fachspezifischen Sozialisation hingegen geht es allzu häufig um Bescheidwissen (»Wissen, was ist«), Rechthaben (»Wissen, was nicht sein kann«) sowie Widerlegung (»Korrektur von Fehlern«) – Formen des Umgangs mit sich selbst, der Sache und anderen, deren vertrauensauflösende Substanz viel zu häufig noch nicht wirklich durchdrungen und verstanden worden ist.



Arnold, R. (2019a). *Another Brick in the Wall. Zugänge zur Systemischen Pädagogik*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Arnold, R. (2019b). *Nichtwissende Beratung. Von der Intervention zur Übung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Arnold, R. & Arnold-Haecky, B. (2009). *Der Eid des Sisyphos*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Barthelmess, M. (2016). *Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hentig, H. von (1993). *Die Schule neu denken. Eine Übung in praktischer Vernunft*. München: Hanser.

Schein, E. (2017). *Humble Consulting. Die Kunst des vorurteilslosen Beratens*. Heidelberg: Carl-Auer.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2005). *Presence. Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*. London: Nicholas Brealy Publishing.

Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Siedler.

Vogd, W. (2014). *Welten ohne Grund. Buddhismus, Sinn und Konstruktion*. Heidelberg: Carl-Auer.



PROF. DR. DR. H. C. ROLF ARNOLD

ist Seniorprofessor an der TU Kaiserslautern.

arnold@sowi.uni-kl.de