

Oliver Martin

(Vorabdruck eines Beitrages zum Buch „Change trifft Teams“, erscheint im NZZ-Verlag 2009)

## Emotionen im Change

**In allen Veränderungsprozessen spielen Emotionen eine zentrale Rolle. Sie sind gleichzeitig Konfliktpotential als auch ein wichtiger Ansatzpunkt für gelingende Entwicklungsprozesse. Wenn es gelingt, Emotionen zu zulassen und zu benennen, verlieren sie an Bedrohlichkeit und können sich zu Ressourcen für die Veränderung transformieren. Von Beraterinnen und Beratern und Führungskräften verlangt dies jedoch, sich selber intensiv mit Emotionen auseinander zu setzen und den Mut zu haben, diese anzusprechen und zu bearbeiten. Der Beitrag bespricht zuerst Hintergründe und Methoden zur Arbeit an Emotionen, bevor der spezifische Umgang damit auf der Teamebene diskutiert und mittels praktischer Beispiele aus dem Beratungsalltag erläutert wird.**

### 1. Humus für Veränderungsbereitschaft oder Nährboden für Widerstände

Widerstand gehört zu Veränderungsprozessen, und es ist eine Binsenwahrheit, dass Widerstände auch als Ressourcen genutzt werden können. In der Praxis von Veränderungsprojekten ist jedoch häufig zu erleben, dass der Umgang mit Widerständen in die Binsen geht. Denn wenn nicht die Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden ist, Widerstände aufzugreifen und zu bearbeiten, kann deren Potential auch nicht ausgeschöpft werden. Und auf dem Grund der Widerstände, tief unter der Wasseroberfläche, lauern Ungeheuer, von denen man zwar weiss, die auch alle kennen, denen ins Gesicht zu schauen aber den meisten Menschen ein Graus ist: Schwierige Gefühle wie Angst, Hilflosigkeit, Ohnmacht, Trauer und dergleichen.

Wenn im Veränderungsprozess diese Gefühle und die dahinter liegenden Bedürfnisse thematisiert und mit ihnen gearbeitet wird, kann dies Widerstände nicht nur aufweichen. Vielmehr entstehen dadurch wertvolle Hinweise für den gesamten Change-Prozess. Darüber hinaus werden die psycho-sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden nachhaltig gefördert und gestärkt. Gerade Teams sind in Veränderungsprozessen gleichzeitig Nährboden für hartnäckige Widerstände als auch Humus für die Veränderungsbereitschaft.

### 2. Erwünschte und unerwünschte Emotionen

In unserer Gesellschaft werden die Emotionen permanent und äusserst aktiv angesprochen. Die Werbung suggeriert uns Glücksgefühle und Zufriedenheit, wenn wir das richtige Produkt kaufen. Wir sollen uns jung, mutig, sexy, leidenschaftlich, stark, dynamisch, aktiv und gesund fühlen. Die Pharmaindustrie verspricht uns das Schmerz freie Leben, die Manager sind lösungsorientiert und entscheidungsstark, die Beziehungen zu Freundinnen und Partnern sind anregend, lustvoll und glücklich. In der Schule und im Sport lernen wir, den Kopf nicht hän-

gen zu lassen, diszipliniert und ehrgeizig zu sein, mit Misserfolg und Niederlagen umzugehen, indem wir uns einreden, dass wir mit härterer und konsequenterer Arbeit an uns selber das nächste Mal schon erfolgreich sein würden. In meiner Praxis als Berater von Führungskräften, Vorständen, Teams und Organisationen erlebe ich immer wieder, dass selbst wenn Menschen sterben oder wir uns von ihnen trennen, der Abschied und die damit verbundenen Gefühle wenig Platz haben. Das Leben muss ja schliesslich weiter gehen, wir müssen funktionieren.

Dabei bleiben die unangenehmen, schmerzhaften und schwierigen Emotionen oft auf der Strecke. Trauer, Hilflosigkeit, Verzweiflung, Ohnmacht, Angst und weitere Gefühle scheinen gesellschaftlich unerwünscht. Denn sie verursachen bei vielen Menschen Scham- oder gar Schuldgefühle, werden verdrängt und sehr oft nicht ausgelebt. Viele von uns können mit diesen Emotionen nicht umgehen, wir haben es oft weder in der Familie noch in der Schule noch am Arbeitsplatz gelernt. Und wenn wir ihnen dennoch in uns selber oder in anderen Menschen begegnen, ist es uns äusserst unangenehm und verursacht bei vielen einen Fluchtimpuls.

Dabei scheint es mir gar nicht so sehr darauf anzukommen, ob es sich dabei um geschäftliche oder private Zusammenhänge handelt. Denn die Angst, sich mit diesen schwierigen Gefühlen zu befassen, ist nach meiner privaten und beruflichen Erfahrung weit verbreitet. Es ist im beruflichen Kontext nur einfacher, der Auseinandersetzung mit schwierigen Gefühlen aus dem Weg zu gehen, weil Arbeitsdruck und die betonte Sachlichkeit gefordert, starke Gefühle aber eher verpönt sind. Dass aber auch in Organisationen bspw. Trauerarbeit eigentlich wichtig und für das Funktionieren von Teams zentral wäre, zeigt sich in der Beratungspraxis regelmässig und ist auch systemisch gesehen evident (siehe dazu die Metaprinzipien der systemischen Strukturaufstellungen in M. Varga von Kibéd/I. Sparrer, Ganz im Gegenteil, 2005, S. 181 ff, bzw. Beispiele dazu in Daimler/Sparrer/Varga von Kibéd, Das unsichtbare Netz, 2003).

## 2.1 Verschüttete und Ersatzgefühle

Zahlreiche Autoren (z. B. M. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, 2001, S. 51ff) haben sich schon damit auseinandergesetzt, wie diese allgemein als negativ bezeichneten Emotionen uns schon sehr früh in unserem Leben ausgetrieben werden: Wenn ein Kind traurig ist, reagieren die meisten Erwachsenen darauf, indem sie dem Kind die Trauer weg-trösten. Das Kind soll nicht traurig sein, deswegen wird es besänftigt, mit Süßigkeiten, anderen Objekten oder mittels Ablenkung von seiner Traurigkeit weg gelockt. „Es ist doch nicht so schlimm“, „es wird schon wieder“ bis hin zu „reiss Dich zusammen“ reichen die Aussagen der Erwachsenen. Auf diese Weise lernt das Kind, dass Trauer etwas Unerwünschtes, etwas Negatives, ja etwas ist, von dem möglichst schnell weg gekommen werden soll. Genauso verhält es sich mit Verzweiflung und Hilflosigkeit. Nicht nur bei Kindern, gerade auch bei Erwachsenen. Sofort werden Lösungen und Auswege gesucht, Ratschläge erteilt. Diese Gefühle sollen so möglichst schnell verschwinden. Kurz: Wir sind es gewohnt, sehr grundsätzliche unangenehme Gefühle zu verdrängen. Nur funktioniert diese Verdrängung nicht, weil Gefühle an sich einfach da sind und sich nicht folgenlos wegschieben lassen. Deshalb entwickeln viele Menschen Ersatzgefühle, die sie stellvertretend für unerwünschte Emotionen empfinden. Die Transaktionsanalyse (L. Schlegel, Die Transaktionale Analyse, 1995) hat sich intensiv mit verschiedenen Arten von Gefühlen und ihrer Entstehung auseinandergesetzt (z. B. Lieblingsgefühle, racket feelings, Maschen). Ich werde in der Folge mit Fanita English (The Sust-

tution Factor, 1972) von Ersatzgefühlen sprechen, weil mir diese Bezeichnung für das von mir Gemeinte am klarsten scheint. Besonders häufig sind Ärger und Wut solche Ersatzgefühle. Dies heisst nicht, dass diese nicht auch echte und sinnvolle Gefühle sind. Nur ist es häufig so, dass durch die beschriebenen Mechanismen oftmals Wut oder Ärger aufkommen, wenn eigentlich andere Gefühle vorhanden wären, die gelebt und gewürdigt sein wollen.

Paradoxerweise gibt es aber auch das Gegenteil: Menschen haben solche Angst vor Wut und Ärger, dass sie an deren Stelle Ersatzgefühle empfinden, häufig Kraft- oder Mutlosigkeit und depressive Stimmungen.

Mit Ersatzgefühlen jedoch wird der eigentliche seelische „Nutzen“ von Gefühlen nicht erzielt.

## **2.2 Der seelische Nutzen der Gefühle**

Jedes Gefühl das wir empfinden, gibt uns ein wertvolles Signal. Emotionen weisen uns auf unsere Bedürfnisse, auf das, was wir brauchen oder uns wichtig ist, hin (siehe dazu M. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation, 2001). So empfinden wir Hunger, wenn wir Nahrung benötigen. Wir fühlen uns einsam, wenn wir Gesellschaft, wir fühlen uns ängstlich, wenn wir Sicherheit brauchen. Deshalb sind Gefühle, gerade auch unangenehme, Ressourcen, weil sie uns aufzeigen, was wir brauchen. Wenn aber Ersatzgefühle die echten Gefühle überlagern, ist diese Ressource wenig nutzbar.

Wenn ich unfähig bin, Trauer zu zulassen, werde ich nicht wirklich Abschied nehmen können, was letztlich sehr hinderlich für die persönliche Entwicklung ist. Denn das Abschied nehmen ist durchaus im übertragenen Sinne gemeint: Um Entwicklungsschritte tun zu können, ist es notwendig über Abgeschlossenes, Vergangenes zu trauern, sich davon zu verabschieden. Gerade in tiefgreifenden Veränderungen sind Trauerprozesse zentral für eine erfolgreiche Umsetzung. Denn es gilt, sich von Vertrautem, Liebgewordenem auch Erfolgreichem zu trennen, was schmerzlich ist und betrauert werden muss. Genauso verhält es sich mit anderen „unerwünschten“ Gefühlen wie Verzweiflung, Ohnmacht oder Hilflosigkeit. Die die Gefühle verursachenden Bedürfnisse können sehr oft erst freigelegt und erkannt werden, wenn die wahren Gefühle empfunden, durchlebt und ausgesprochen worden sind. Empfinge ich Wut statt Hilflosigkeit, richte ich diese entweder gegen mich oder gegen mein Gegenüber. Jedenfalls entferne ich mich von meinem Bedürfnis nach Unterstützung oder Hilfe und stehe mir so auf der Lösungssuche im Weg.

## **3. Echte Gefühle und Bewertungen**

Marshall Rosenberg weist in seiner Gewaltfreien Kommunikation darauf hin, welche Bedeutung Bewertungen für die Wahrnehmung von Gefühlen haben. So sind oftmals Ausdrucksweisen wie die folgenden zu hören:

„Ich fühle mich angegriffen, abgewertet, übergangen, herabgesetzt, nicht ernst genommen, ungerecht behandelt“ und so weiter.

All diese Formulierungen sind jedoch Bewertungen: „Ich denke, dass ich angegriffen oder abgewertet werde.“ Um auf die echten Gefühle zu stossen, ist es notwendig, hinter diese Bewertungen zu schauen und danach zu fragen: Wie fühlst Du Dich, wenn Du denkst, Du

werdest herabgesetzt? Wie fühlt sich dies im Körper an, wenn Du denkst, Du werdest angegriffen?

Dabei geht es mir nicht um sprachliche Spitzfindigkeiten. Vielmehr erweist sich dieses Hinterfragen der als Gefühle getarnten Bewertungen aus drei Gründen als sinnvoll:

1. Die Ressource Emotion, die auf das dahinter liegende Bedürfnis hinweist, kann mit echten Gefühlen viel besser und direkter genutzt werden.
2. In schwierigen Gesprächen oder Workshops werden solche Bewertungen wie „angegriffen“, „herabgesetzt“ und dergleichen vom Gegenüber meist als Schuldzuweisung oder Vorwurf wahrgenommen, was die bestehenden Gräben vertieft und die pessimistischen Erwartungen bestätigt. Kann ich jedoch mein echtes Gefühl zum Ausdruck bringen, z. B. meine Hilflosigkeit, ist die Wahrscheinlichkeit, gehört und verstanden zu werden, wesentlich grösser.
3. Bewertungen, auch wenn wir uns ihrer nicht bewusst sind, sind sehr häufig Ursache von Ärger und Wut. Denn sie richten die Aufmerksamkeit auf das Gegenüber, was mich von meinen echten Gefühlen und Bedürfnissen entfernt und damit meine Selbstheilungskräfte blockiert.

Ich halte es deshalb für sehr wichtig, in Beratungsprozessen und in der Führungsarbeit immer wieder Bewertungen in echte Gefühle zu übersetzen.

#### **4. Herausforderungen für Führungskräfte und Beratende**

Die Führungskraft oder die Change-Beraterin bzw. der Change-Berater stehen dabei vor der zentralen Herausforderung, in unserer auf Sachlichkeit und Effizienz bedachten Arbeitswelt selber den Mut aufzubringen, diese meist als sehr negativ und unangenehm empfundenen Gefühle anzusprechen und zu halten. Unter „halten“ verstehe ich die Fähigkeit, diese Gefühle weder „wegzaubern“ zu wollen (bspw. durch vorschnelle Lösungssuche), noch sich dafür verantwortlich zu fühlen oder sich anstecken zu lassen. Vielmehr geht es darum, ihnen Raum und Beachtung zu geben, diese Emotionen zu würdigen, damit sie letztlich als Ressource für die Heilung der Verletzungen genutzt werden können.

Wenn ich in der Lage bin, mir meine eigenen Ersatzgefühle zunehmend bewusster zu machen und den dahinter liegenden „wahren“ Gefühlen zu begegnen, diese zu durchleben und sie auch zu halten, wird es mir in einer emotional belasteten Teamsituation wesentlich leichter fallen, die Parteien in ihrem Prozess zu unterstützen. Andernfalls werde ich schon nur aus Angst vor der Konfrontation mit den Gefühlen der Betroffenen vermeiden, diese auch anzugehen. Wenn ich grosse Angst vor Hilflosigkeit habe, und diese Hilflosigkeit im Prozess thematisiere, werde ich die dadurch entstehende Stimmung der Hilflosigkeit kaum aushalten, was wohl dazu führen wird, dass ich sofort eine Lösung herbei zaubere, selber in die Aggression gehe oder in eine Art Lähmung ver falle und ab- bzw. unterbrechen muss.

Dabei geht es aber keinesfalls darum, Emotionen zu schüren oder darin geradezu zu baden. Eine zu starke Identifikation der Menschen mit ihren Gefühlen wäre für den Veränderungsprozess nicht hilfreich und würde die Bedeutung der Emotionen überbetonen.

Denn es ist ein Unterschied, ob ich Emotionen habe, oder ob diese mich haben. Wenn ich meine Emotionen als Signale erkennen kann, die mir aufzeigen, was ich brauche, sind sie

eine wertvolle Ressource bei Entscheidungsfindungen und in der Kommunikation und Führung. Wenn sie mich allerdings beherrschen, rauben sie mir Besonnenheit und verhindern ein bewusstes Verhalten.

Vielmehr geht es darum, den Emotionen ihre blockierende Macht zu rauben, indem sie angesprochen und gewürdigt werden. Denn so können sie wirklich als Energie spendende Ressource für den Veränderungsprozess genutzt werden.

## **5. Verschüttete Gefühle freilegen und nutzbar machen**

### **5.1 Das Zusammenspiel der seelischen Funktionen**

In seinem Standardwerk „Konfliktmanagement“ (2004) zeigt Friedrich Glasl auf, wie in Konflikten die seelischen Funktionen Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten deformieren. Davon abgeleitet will ich darstellen, wie auch in weniger konflikthafter Situationen diese Funktionen zusammen spielen und die menschliche Wahrnehmung und das Verhalten beeinflussen.

Nehmen wir an, ich werde als Mitglied eines Vertriebsteams mit der Botschaft konfrontiert: „Die Organisationsstruktur wird innerhalb der nächsten drei Monate umgestellt, damit wir uns besser auf neue Kundenbedürfnisse ausrichten können. Dies hat zur Auswirkung, dass die bisherigen Teams neu zusammen gesetzt werden.“

Beim Hören (Wahrnehmen) dieser Nachricht antworte ich in meinem Inneren blitzschnell auf folgende Fragen:

- Denken: Wie denke ich über das Gehörte? Welche Interpretationen habe ich dazu? Welche Vorstellungen verbinde ich damit?
- Fühlen: Wie fühle ich mich dabei? In welcher Stimmung bin ich gerade? Welche Haltung nehme ich dazu ein?
- Wollen: Was sind meine Bedürfnisse, Motive, Ziele in der aktuellen Situation?

Die Art der gegebenen Antworten leitet dann mein Verhalten. So kann es sein, dass ich gedanklich (Denken) schon länger mit dieser Frage befasst bin und mir schon einige Überlegungen in diese Richtung gemacht, mich damit schon vertraut habe. Dann kann es weiter sein, dass ich mich darüber freue (Fühlen), weil meine Bedürfnisse (Wollen) nach Veränderung, Klarheit und Dynamik befriedigt werden.

Dies führt mich dann bspw. zu folgendem Verhalten: Ich lächle zufrieden vor mich hin und sage: „Sehr gut, endlich geschieht etwas.“ Dieses Verhalten ist für meine Kolleginnen und Kollegen im Team natürlich vielfach interpretierbar. Der objektiv feststellbare weil beobachtbare Effekt liegt darin, dass meine Mimik beschrieben und meine Worte gehört werden können. Subjektiv ist die Wirkung wohl unterschiedlich: Je nach Verfasstheit der einzelnen Person und deren Denken, Fühlen und Wollen kann mir beigespflichtet, es kann mir als Triumph-Gestik ausgelegt oder als streberisch-anpasserische Äusserung interpretiert werden. Dies bedeutet, dass ich mit meinem Verhalten nur sehr bedingt das bewirken kann, was ich eigentlich bewirken will, weil die Interpretation davon wiederum durch das Denken, Fühlen und Wollen meiner Adressantinnen und Adressaten beeinflusst wird. Abbildung 1 zeigt graphisch das beschriebene Zusammenspiel auf.

## Die persönlichen seelischen Funktionen

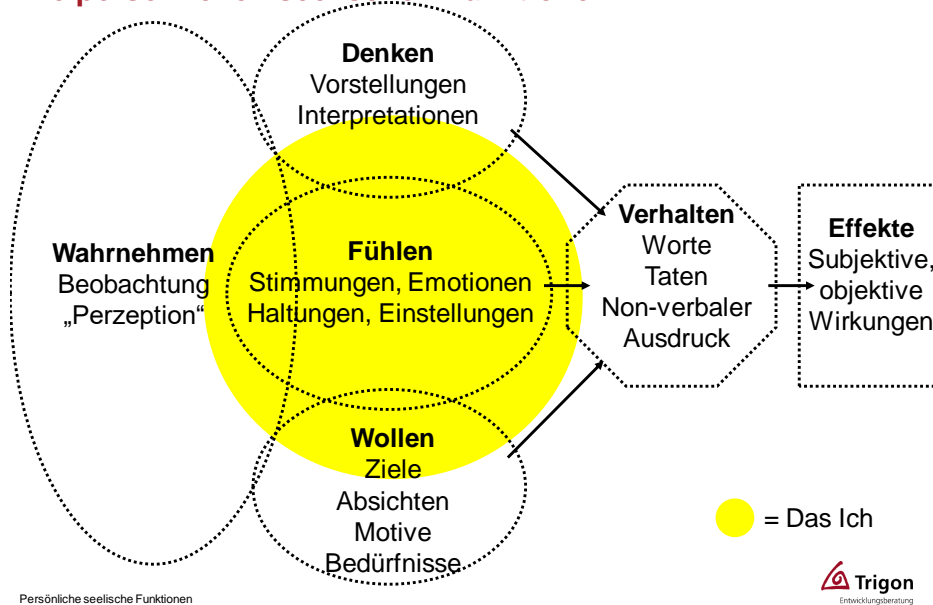


Abb. 1: Das Zusammenspiel der seelischen Funktionen, F. Glasl: Konfliktmanagement, 2004

Wenn ich also in der Folge näher auf Möglichkeiten eingehe, Emotionen gezielt zu bearbeiten und nutzbar zu machen, werde ich mich immer auch auf die anderen seelischen Funktionen beziehen, weil die Emotionen meiner Ansicht nach immer in diesem Kontext zu sehen sind.

## 5.2 Das Bewusstheitsrad als Klärungshilfe von seelischen Verstrickungen

Die beschriebenen blitzschnellen Wechselwirkungen in meinem Inneren führen in schwierigen Situationen zu Verstrickungen, die mir ein konstruktives Handeln erschweren. Deshalb ist es hilfreich, sich bewusst zu machen, was in mir gerade wirksam ist.

Das Bewusstheitsrad (Abbildung 2) leistet dabei gute Dienste (siehe Ballreich, R./Glasl, F.: Mediation in Bewegung, 2007, 191 f) Es geht dabei darum,

- das Wahrnehmen vom interpretierenden Denken
- das Wahrnehmen vom Fühlen
- das Fühlen vom Denken
- das Fühlen vom Wollen
- das Wollen vom Handlungsdenken

zu unterscheiden und dabei zu klären, was im Moment in mir wirksam ist.

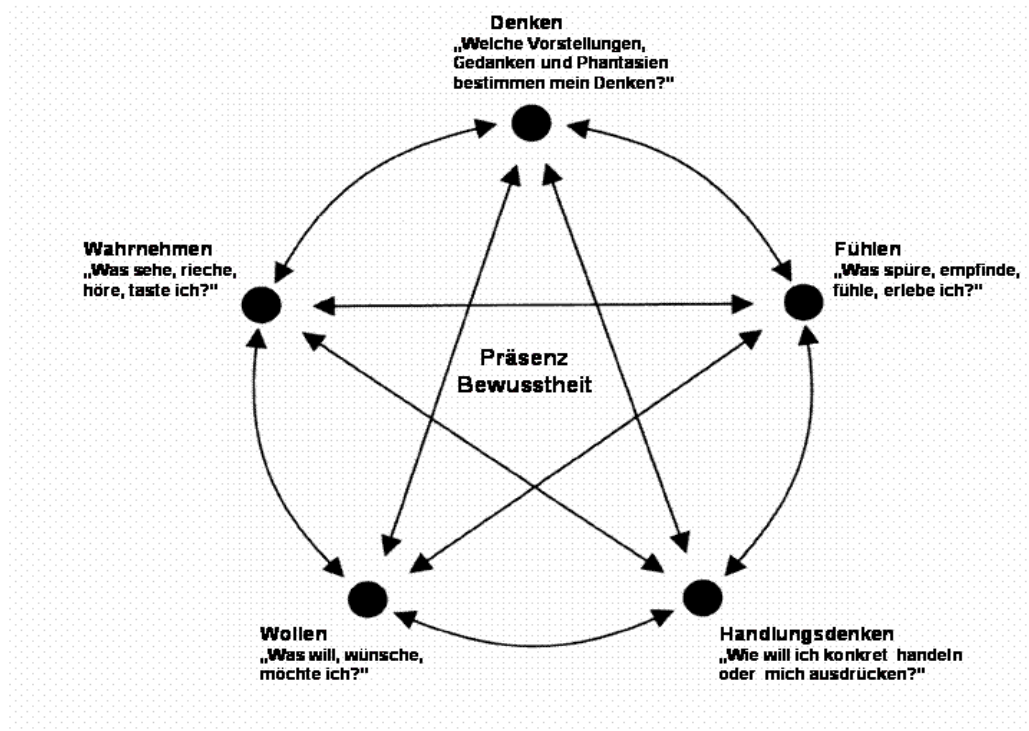


Abb. 2: Das Bewusstheitsrad als Mittel zur Klärung seelischer Vorgänge, R. Ballreich/F. Glasl, Mediation in Bewegung, 2007

Indem ich mir die hier skizzierten Fragen stelle, löse ich die seelischen Verstrickungen zusehends und verhindere so ein Reiz-Reaktions-Verhalten, das der Situation oftmals nicht angemessen ist. Die einzelnen Ebenen der Bewusstheit korrespondieren mit den Schritten der Konstruktiven Kommunikation. Diese ist eine Erweiterung der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg.

### 5.3 Die Konstruktive Kommunikation – Arbeit an Emotionen und Bedürfnissen

Ich habe schon weiter oben auf die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg hingewiesen. Tatsächlich liefert sie meiner Ansicht und Erfahrung nach unschätzbare Dienste bei der Bearbeitung von Emotionen. Die Schritte der Konstruktiven Kommunikation sind in der folgenden Übersicht dargestellt:

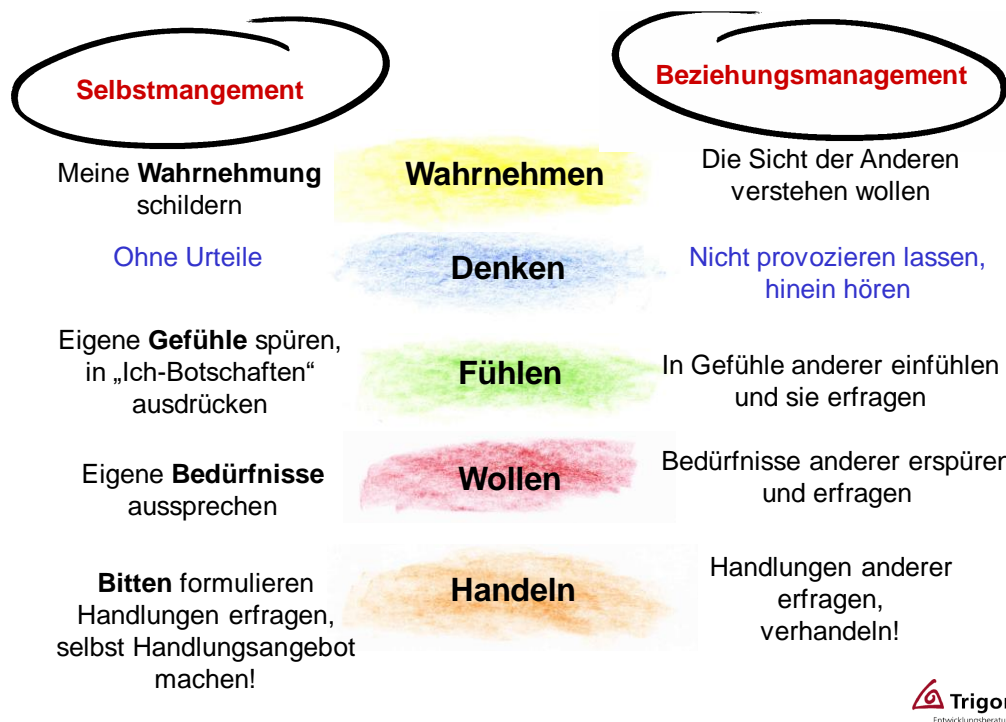


Abb. 3: Die Schritte der Konstruktiven Kommunikation, R. Ballreich/F. Glasl, Mediation in Bewegung, 2007

Dabei sind zwei Ebenen zu unterscheiden:

### Das Selbstmanagement:

Hier beschreibe ich meine Wahrnehmungen und unterscheide sie bewusst von meinem Denken. Das heisst, ich mache mir meine Interpretationen, meine Gedanken, meine Vorstellungen bewusst, die sich üblicherweise mit meinen Wahrnehmungen vermischen. Weiter erkunde ich ganz gezielt meine Gefühle und benenne diese möglichst präzise, denn dadurch erhalte ich einen Hinweis auf die dahinter liegenden nicht befriedigten Bedürfnisse. Diese benenne ich ebenfalls und verbinde sie mit einer Bitte bzw. einem Handlungsangebot, wie das Bedürfnis befriedigt werden könnte. Dabei ist es entscheidend, dass ich die hier genannten Vernetzungen von Wahrnehmung, Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten vornehme, da nur so eine unmissverständliche und ganzheitliche Aussage entsteht. Lasse ich z. B. das Gefühl weg, wird für mein Gegenüber evtl. das Bedürfnis unverständlich. Lasse ich die Handlungsebene weg, hört sich das Nennen der Gefühle oder Bedürfnisse ggf. wie eine emotionale Erpressung oder wie eine Forderung an.

Beispiel: Als ich Dich gerade habe sagen hören (Wahrnehmung): „Dies hat zur Auswirkung, dass die bisherigen Teams neu zusammengesetzt werden“ habe ich mich gefragt: Wo finde ich wohl künftig meinen Platz (Denken)? Ich bin erschrocken und verunsichert (Gefühle), weil mir Klarheit und Sicherheit (Bedürfnisse) wichtig sind. Kannst Du mir mehr Informationen über die Pläne geben? (Bitte bzw. Handlung)

Dieses Beispiel zeigt auf, wie ich mich in einer für mich schwierigen Situation authentisch und unmissverständlich ausdrücken kann. Die Benennung der schwierigen Gefühle



„Schreck“ und „Unsicherheit“ führen bei mir dazu, dass ich mich ihnen stelle und sie als Resource nutze, während ihr Verschweigen dazu führte, dass die Gefühle zunehmend die Herrschaft über mich gewannen.

### **Das Beziehungsmanagement:**

Auf dieser Seite der Konstruktiven Kommunikation will ich wahrnehmen, was bei meinem Gegenüber passiert. Ich will seine Sicht verstehen (Wahrnehmen). Dabei lasse ich mich von Anschuldigungen oder unangenehmen Reaktionen nicht provozieren (Denken), sondern fühle mich in das Gegenüber ein und erfrage dessen Gefühle (Fühlen) und Bedürfnisse (Wollen), um ihm bzw. ihr dann ein Angebot zu machen (Handlungsebene). Diesen Prozess nennt Rosenberg „Empathie geben“. Hierbei geht es nicht um Interviews, sondern um aktives Zuhören und einführendes Nachfragen. Bei dieser Vorgehensweise konzentriere ich mich ganz auf mein Gegenüber und spreche aus, was ich an Gefühlen und Bedürfnissen zu hören glaube:

Teamleiter: „Die Organisationsstruktur wird innerhalb der nächsten drei Monate umgestellt, damit wir uns besser auf neue Kundenbedürfnisse ausrichten können. Dies hat zur Auswirkung, dass die bisherigen Teams neu zusammengesetzt werden.“

Mitarbeiterin: Nach langem Schweigen. „Jetzt ist also die Katze aus dem Sack.“

Teamleiter: „Sie sind über die Nachricht irritiert und verunsichert?“ (Fühlen)

Mitarbeiterin: „Irritiert ist gut! Ich weiss gar nicht, was ich sagen soll.“

Teamleiter: „Befürchten Sie, dass Ihre Arbeit sich zum Nachteil verändern wird und brauchen Klarheit darüber?“ (Fühlen, Wollen)

Mitarbeiterin: „Ja, was soll ich denn sonst denken? Wenn hier alles auf den Kopf gestellt wird, bin ich dann mit meinen Fähigkeiten überhaupt noch gefragt?“

Teamleiter: „Sie haben Angst, dass Sie hier nicht mehr reinpassen und brauchen Gewissheit und Sicherheit in dieser Frage?“ (Fühlen, Wollen)

Mitarbeiterin: „Ja, klar.“

Teamleiter: „Würde es Ihnen helfen, wenn wir miteinander die Reorganisation Punkt für Punkt durchsprechen?“ (Handlungsebene)

Um den Empathie-Prozess wirklich führen zu können, muss die zuhörende Person darauf verzichten, sich zu rechtfertigen, dem Gegenüber Recht zu geben oder ein Problem irgendwie lösen oder weg schieben zu wollen. Es geht vorerst nur darum, zu verstehen, was innerlich bei der anderen Person passiert.

Häufig ist in der Praxis feststellbar, dass emotionale Widerstände von allen Beteiligten übergangen werden. Die Vorgesetzten und oftmals auch Beratende scheuen sich, auf die emotionale Ebene einzugehen. Lieber werden pseudo-sachliche Auswege aus unangenehmen Situationen gesucht. Ähnlich ist es bei den anderen von der Veränderung betroffenen, den Teammitgliedern: Ihre emotionale Aufgewühltheit, Gefühle wie Angst, Ärger, Ohnmacht und dergleichen, wird oft in unproduktive Sachdiskussionen verpackt oder durch Schweigen verschluckt. Dies führt zu langwierigen, lähmenden Schattenbox-Kämpfen, die einerseits den

Widerstand bei den Teammitgliedern noch verstärken, andererseits bei Vorgesetzten und Beratenden den Eindruck renitenter und uneinsichtiger Menschen fördern.

Wenn stattdessen in einem Team, das vor tiefgreifenden Veränderungen steht, die aufwallenden Gefühle nicht ignoriert sondern als Quelle genutzt werden, setzt dies Energien frei. So kann ich im Sinne des obigen Beispiels auf die Gefühle der Teammitglieder eingehen und selber durch empathisches Hinhören und Nachfragen die Ängste, Frustrationen, Ohnmacht, Hilflosigkeit und Wut benennen. Das kann methodisch vielfältig geschehen, sei es in kleinen Teams durch Gesprächsrunden, sei es in grösseren durch Gruppenarbeiten oder mittels Fish bowls. Und genauso können aufgrund der herausgearbeiteten Gefühle die Bedürfnisse der einzelnen Personen aber auch jene des Teams als Organismus herausgearbeitet werden.

Dabei ist es hilfreich, ein systemtheoretisches Modell zur Unterstützung zu nehmen. Ein solches beschreibe ich im folgenden Abschnitt.

## **6. Systemkonzept eines Teams – in ganzheitliches Handeln kommen**

Angelehnt an das ganzheitliche Systemkonzept der 3 Subsysteme und 7 Wesenselemente für Organisationen nach Glasl (Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H: Professionelle Prozessberatung, 2005) beschreibt Christina von Passavant ein Systemkonzept für Teams (von Passavant, Ch.: Teamberatung im Verständnis einer Systemikerin, 1992). Sie betrachtet die folgenden sieben Elemente als konstitutiv für Teams:

1. Aufgabenorientierung / Zielorientierung (Organisationseinheit? Gemeinsame Aufgabe? Ort des Lernens und Auftankens – Fragen der Identität und des Selbstverständnisses)
2. Regeln, Prioritäten und Programme
3. Formale, innere Struktur und Vernetzung nach außen
4. Personen und Beziehungen
5. Einzelfunktionen, Aufgaben und Kompetenzen
6. Prozesse, Abläufe und Verfahren
7. Materielle Ausstattung / Ressourcen

Dieses Konzept ist organisch-ernetzt, die einzelnen Wesenselemente beeinflussen sich wechselseitig und tragen zur spezifischen Ganzheit des Teams bei. Das heisst, dass bspw. die Neustrukturierung des oben genannten Vertriebs-Teams nicht nur das Wesenselement 3 betrifft, sondern auch die materielle Ausstattung (z. B. Büros), die Prozesse (6), die Einzelfunktionen (5), die Personen und ihre Beziehungen (4) bis hin zu den Regeln, Prioritäten (2) und dem Selbstverständnis des Teams (1) verändert werden.

Das Konzept dieser 7 Wesenselemente ist für Teams in Veränderungsprozessen hilfreich, weil es erlaubt, ein ganzheitliches und vernetztes Bild der Situation zu gewinnen. So kann im emotional aufgewühlten Zustand mehr Klarheit und Orientierung geschaffen werden, was für die konstruktive Arbeit an der Veränderung notwendig ist.

Wenn nun in einem Veränderungsprozess die Emotionen aufwallen, so dass sie bearbeitet werden müssen, können die 7 Wesenselemente genutzt werden, um die herausgearbeiteten

Gefühle und Bedürfnisse auf eine konkrete Handlungsebene zu bringen.

Beispiel: Im schon genannten Vertriebsteam wurden folgende Gefühle und Bedürfnisse ermittelt:

Gefühle: Unsicherheit, Angst, Hilflosigkeit, Wut, Frustration, Ohnmacht, Trauer

Dahinter liegende Bedürfnisse: Sicherheit, Schutz, Unterstützung, Geborgenheit, Wertschätzung, Klarheit, Gestaltung, würdiger Abschied im Sinne eines Rituals

Aufgrund dieser Bedürfnisse stellen sich folgende Fragen:

- Wodurch können wir im Team Schutz und Geborgenheit erzeugen?
- Wie versetzen wir uns in die Lage, den Prozess mitzugestalten?
- Wie können wir uns gegenseitig unterstützen?
- Wodurch verschaffen wir uns mehr Klarheit?
- Wie holen wir uns Wertschätzung und Anerkennung?

Solche und weitere Fragen können gestellt und dann die Neugestaltung der 7 Wesenselemente ganzheitlich angegangen werden. So können dann die Bedürfnisse berücksichtigend und auf einander abgestimmt die verschiedenen Wesenselemente des Systems Team reflektiert und Massnahmen erarbeitet werden. Dabei hilft die ganzheitlich-organische Sichtweise beträchtlich, weil die systemischen Vernetzungen sichtbar werden. So hat z. B. das Bedürfnis nach Geborgenheit einerseits mit Fragen der Identität und des Selbstverständnisses (Wie wollen wir uns definieren?) zu tun, genauso aber mit Personen und Beziehungen (Wie gehen wir miteinander um?) oder mit der materiellen Ausstattung (Gestaltung der Arbeitsplätze). Oder das Bedürfnis nach Klarheit korrespondiert genauso mit verständlichen und expliziten Strukturen und Einzelfunktionen wie mit guten und transparenten Informationsabläufen.

Durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen gelingt es einem Team relativ schnell, Widerstände und Lethargie zu überwinden und neue Energien freizusetzen. Dabei ist besonders wichtig, dass die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten erkannt und genutzt werden.

## **7. Fazit – bewusster Umgang mit Gefühlen fördert die Sinnhaftigkeit der Veränderung an sich**

Natürlich will ich hier nicht ein rosarotes Bild malen: In Veränderungsprozessen wird es immer Unsicherheiten und Ängste geben, die nicht einfach beseitigt werden können. Und nicht alle Bedürfnisse können immer befriedigt werden – seien es individuelle oder jene eines ganzen Teams. Jedoch kann selbst in diesen Fällen durch die Thematisierung der schwierigen Emotionen und Bedürfnisse ein konstruktiverer Umgang gefunden und eine bessere Auslotung der eigenen Möglichkeiten exploriert werden.

Die hier beschriebenen Methoden und Ansätze sind selbstredend kein Allheilmittel. Vielmehr gehören sie zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Vorgehensweise in Veränderungsprozessen.

Für Führungskräfte und Beratende bedeutet dies, dass sie sich selber nicht davor fürchten dürfen, die offensichtlich vorhandenen Gefühle zu benennen – weder bei sich selber noch bei anderen. Vielmehr brauchen sie den Mut, auch schwierige Emotionen direkt, undramatisch und würdigend anzusprechen, um ihnen das Blockierende zu nehmen und ihre Kraft für eine konstruktive Gestaltung der Veränderung zu nutzen. Denn – auch dies ist eine Binsenwahrheit – Widerstände haben immer einen Sinn. Und oftmals wird erst durch einen konstruktiven Umgang mit ihnen sichtbar, was von den Impulsgebern der Veränderung übersehen worden ist. So trägt ein reifer und bewusster Umgang mit Emotionen letztlich nicht nur zu mehr Zufriedenheit und Umsetzbarkeit bei, sondern die Ziele, Wege und Rahmenbedingungen des Veränderungsprozesses werden dadurch optimiert.

### **Empfohlene Literatur zur Vertiefung**

Ballreich, Rudi	Die Schritte der Konstruktiven Kommunikation, Trigon Seminar-Skript, München, 2005
Ballreich, Rudi / Glasl, Friedrich	Mediation in Bewegung, Concadora, Stuttgart, 2007
Bryson, Kelly	Sei nicht nett, sei echt!, Junfermann, Paderborn, 2006
Daimler, Renate/Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias	Das unsichtbare Netz, Kösel, München, 2003
Glasl, Friedrich	Konfliktmanagement, Haupt, Bern/Stuttgart, 2004
Glasl, Friedrich	Selbsthilfe in Konflikten, Haupt, Bern/Stuttgart, 2004
Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes	Professionelle Prozessberatung, Haupt, Bern/Stuttgart, 2005
Martin, Oliver	Emotionen in der Mediation, Trigon Seminar-Skript, Graz, 2007
Rosenberg, Marshall B.	Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann Paderborn, 2003
Rosenberg, Marshall B.	Das können wir klären!, Junfermann, Paderborn, 2004
Schlegel, Leonhard	Die Transaktionale Analyse, Francke, Tübingen und

- Basel, 1995
- Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias      Ganz im Gegenteil, Carl-Auer, Heidelberg, 2005
- Sparrer, Insa                      Systemische Strukturaufstellungen, Carl-Auer, Heidelberg, 2006
- Von Passavant, Christina      Teamberatung im Verständnis einer Systemikerin –  
oder vom Mythos Team, Trigon Seminarskript, Graz,  
1992