

10 Emotionen im Change

OLIVER MARTIN

In allen Veränderungsprozessen spielen Emotionen eine zentrale Rolle. Sie sind sowohl Konfliktpotenzial als auch wichtiger Ansatzpunkt für erfolgreich verlaufende Entwicklungsprozesse. Wenn es gelingt, Emotionen zuzulassen und zu benennen, verlieren sie an Bedrohlichkeit und können sich in Ressourcen für die Veränderung transformieren. Von Beraterinnen und Beratern sowie Führungskräften verlangt dies jedoch, sich selber intensiv mit Emotionen auseinanderzusetzen 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.

Humus für Veränderungsbereitschaft oder Nährboden für Widerstände

Widerstände gehören 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 weder die Bereitschaft noch die Fähigkeit, Widerstände aufzugreifen und zu bearbeiten, vorhanden sind, kann deren Potenzial auch nicht ausgeschöpft werden. Und auf dem Grund der Widerstände, tief unter der Wasseroberfläche, lauern Ungeheuer, von denen man zwar weiss und die auch alle kennen, denen ins Gesicht zu schauen aber den meisten Menschen ein Graus ist. Es handelt sich um schwierige Gefühle wie Angst, Hilflosigkeit, Ohnmacht, Trauer und dergleichen.

Wenn im Veränderungsprozess diese Gefühle und die dahinterliegenden Bedürfnisse thematisiert werden und wenn mit ihnen gearbeitet wird, kann dies Widerstände nicht nur aufweichen. Vielmehr entstehen dadurch wertvolle Hinweise für den gesamten Changeprozess. Darüber hinaus werden die psychosozialen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig gefördert und gestärkt. Gerade Teams sind in Veränderungsprozessen sowohl Nährboden für hartnäckige Widerstände als auch Humus für die Veränderungsbereitschaft.

Erwünschte und unerwünschte Emotionen

In unserer Gesellschaft werden 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 schmerzfreie Leben, die Manager sind lösungsorientiert und entscheidungsstark, die Beziehungen zu Freundinnen und Partnern anregend, lustvoll und glücklich. In der Schule und im Sport lernen wir, den Kopf nicht hängen 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 werden. 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 weitergehen – 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 andern 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 um geschäftliche oder private Zusammenhänge handelt. Denn die Angst, sich mit diesen schwierigen Gefühlen zu befassen, ist nach meiner privaten und beruflichen Erfahrung weitverbreitet. Es ist im beruflichen Kontext nur einfacher, der Auseinandersetzung mit schwierigen Gefühlen aus dem Weg zu gehen, weil Arbeitsdruck und Sachlichkeit gefordert, starke Gefühle aber eher verpönt sind. Dass aber auch in Organisationen beispielsweise Trauerarbeit 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 bei Sparrer 2005, S. 181ff. beziehungsweise Beispiele dazu bei Daimler 2003).

Verschüttete Gefühle und Ersatzgefühle

Zahlreiche Autoren (zum Beispiel Rosenberg 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, andern Objekten oder mittels Ablenkung von seiner Traurigkeit weggelockt. «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 weggekommen werden soll. Genauso verhält es sich mit Verzweiflung und Hilflosigkeit, und zwar nicht nur bei Kindern, sondern gerade auch bei Erwachsenen. Sofort werden Lösungen und Auswege gesucht sowie Ratschläge erteilt. Diese Gefühle sollen so möglichst schnell verschwinden. Kurz: Wir sind es gewohnt, grundsätzlich 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 (siehe dazu Schlegel 1995) hat sich intensiv mit verschiedenen Arten von Gefühlen und ihrer Entstehung auseinandergesetzt (zum Beispiel mit Lieblingsgefühlen, Racket Feelings, Maschen). Ich werde in der Folge mit Fanita English (1972) von Ersatzgefühlen sprechen, weil mir diese Bezeichnung für das von mir Gemeinte am besten scheint. Besonders häufige Ersatzgefühle sind Ärger und Wut. Dies heisst nicht, dass diese nicht auch echte und sinnvolle Gefühle sind. Nur ist es häufig so, dass durch die beschriebenen Mechanismen 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 sowie depressive Stimmungen.

Mit Ersatzgefühlen jedoch wird der eigentliche seelische «Nutzen» von Gefühlen nicht erzielt.

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 Rosenberg 2001). So empfinden wir Hunger, wenn wir Nahrung benötigen. Wir fühlen uns einsam, wenn wir nicht in Gesellschaft sind, 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 zuzulassen, werde ich nicht wirklich Abschied nehmen können, was letztlich sehr hinderlich für die persönliche Entwicklung ist.

Denn das Abschiednehmen ist durchaus im übertragenen Sinne gemeint: Um Entwicklungsschritte tun zu können, ist es notwendig, über Abgeschlossenes und Vergangenes zu trauern, sich davon zu verabschieden. Gerade in tief greifenden Veränderungen sind Trauerprozesse für eine erfolgreiche Umsetzung zentral. Denn es gilt, sich von Vertrautem, Liebgewordenem, aber auch Erfolgreichem zu trennen, was schmerzlich ist und betrauert werden muss. Genauso verhält es sich mit andern «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. Empfinde 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 bei der Lösungssuche im Weg.

Echte Gefühle und Bewertungen

Marshall Rosenberg weist in seinem Modell von der 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 wirst herabgesetzt? Wie fühlt sich dies im Körper an, wenn du denkst, du wirst 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 dahinterliegende Bedürfnis verweist, 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, zum Beispiel 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.

Herausforderungen für Führungskräfte und Berater

Die Führungskraft oder die Changeberaterin bzw. der Changeberater 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 (beispielsweise 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 dahinterliegenden «wahren» Gefühlen zu begegnen, diese zu durchleben und sie auch zu halten, wird es mir in einer emotional belasteten Teamsituation wesentlich leichterfallen, 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 im Prozess thematisiere, werde ich die dadurch entstehende Stimmung kaum aushalten, was wohl dazu führen wird, dass ich sofort eine Lösung herbeizaubere, selber in die Aggression gehe oder in eine Art Lähmung verfallende und ab- beziehungsweise unterbrechen muss.

Dabei geht es 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 der Entscheidungsfindung in Kommunikation und Führung. Wenn sie mich allerdings beherrschen, rauben sie mir meine 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 energiespendende Ressource für den Veränderungsprozess genutzt werden.

Verschüttete Gefühle freilegen und nutzbar machen

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 zusammenspielen und die menschliche Wahrnehmung sowie 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 Folge, dass die bisherigen Teams neu zusammengesetzt werden.»

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

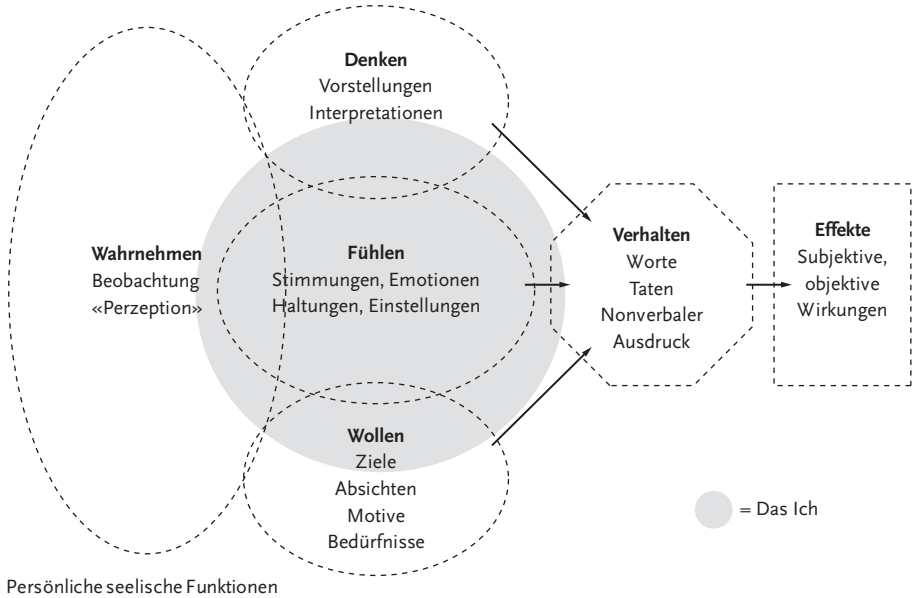
- Denken: Wie denke ich über das Gehörte? Welche Interpretationen habe ich dazu? Welche Vorstellungen verbinde ich damit?
- Fühlen: Wie fühle ich mich dabei? In welcher Stimmung bin ich gerade? Welche Haltung nehme ich dazu ein?
- Wollen: Was sind meine Bedürfnisse, Motive, Ziele in der aktuellen Situation?

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 gemacht 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 beispielsweise 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 beigelegt, es kann mir als Triumphgestik ausgelegt oder als streberisch-anpasserische Äußerung interpretiert werden. Dies bedeutet, dass ich mit meinem Verhalten nur bedingt das bewirken kann, was ich eigentlich bewirken will, weil die Interpretation davon wiederum durch das Denken, Fühlen und Wollen meiner Adressatinnen und Adressaten beeinflusst wird. Abbildung 8 zeigt grafisch das beschriebene Zusammenspiel auf.

Abbildung 8
Das Zusammenspiel der seelischen Funktionen (Glasl 2004)

Die persönlichen seelischen Funktionen



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 andern seelischen Funktionen beziehen, weil die Emotionen meiner Ansicht nach immer in diesem Kontext zu sehen sind.

Das Bewusstheitsrad als Klärungshilfe seelischer 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 9) leistet dabei gute Dienste (Antons 1996, S. 287) 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.