



Masterarbeit

Emotional berührt – Die Rolle von Gefühlen bei systemischen Beratungen

Eine explorative Studie am Beispiel von Veränderungsprozessen

Hella Kotrubczik

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Torsten Groth, dipl. Sozwiss.

Zürich, Juni 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mich bei der Masterarbeit unterstützt haben. Ein herzliches Dankeschön gilt meinem fachlichen Berater Herrn Torsten Groth, dipl. Sozwiss., der mich mit wertvollen Inputs unterstützt und begleitet hat. Danken möchte ich auch dem Management Zentrum Witten in Berlin insbesondere Frau Eva Kiefer, Kulturwissenschaftlerin, die den Zugang zu den Interviewpartnern und -partnerinnen herstellte und mich bei der gesamten Erarbeitung sowohl persönlich wie auch fachlich unterstützte. Meiner Interviewpartnerin und meinen Interviewpartnern möchte ich herzlich danken für ihre Zeit, ihre Offenheit sowie ihr Vertrauen, das sie mir entgegen brachten. Erst durch sie konnte dieses Vorhaben verwirklicht werden. Des Weiteren möchte ich es nicht unterlassen Frau Karin Betschart, BSc ZFH in Angewandter Psychologie, für die ausgezeichnete Zusammenarbeit im Rahmen der Interviewauswertung zu danken. Ein weiterer Dank gilt allen Personen, die mir in zahlreichen Diskussionen wertvolle Hinweise für das gute Gelingen dieser Arbeit gaben. Auch der Lektorin Frau Dr. med. Nina Kotrubczik und dem Lektor Herrn Beat King, dipl. El. Ing. FH, gebührt mein grosser Dank.

Zitat aus einem Beraterinterview

«In den Unternehmen ist zu wenig Leidenschaft drin. [...] Emotionen ist ja so der Gesamtaspekt, und ich denke so Leidenschaft und Begeisterung, das ist eigentlich so das Konkretere von dem, wo sich Emotionen abspielen. Und mir ist zu wenig Leidenschaft und Begeisterung in den Unternehmen. Es gibt viel, ich habe es viel erlebt auch. Viel wirklich viel, nicht nur ab und zu mal, sondern viel. Aber insgesamt fehlt mir das sehr. Diese Leidenschaft, wenn ich verliebt bin oder so, solche Gefühle. Was passiert da? So etwas findet man in Organisationen überhaupt nicht.» (B01:692-702)

Inhaltsverzeichnis

A EINLEITUNG		1
1	Allgemeine Einführung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Aufbau der Arbeit	2
1.3	Fragestellung	3
1.4	Ziel	4
1.5	Abgrenzung	5
B THEORIE		6
2	Stand der empirischen Forschung und Erkenntnisinteresse	6
2.1	Stand der empirischen Forschung	6
2.2	Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Untersuchung	10
3	Theoretischer Rahmen	10
3.1	Der Gegenstand «Emotion»	10
3.2	Der Gegenstand «Systemische Beratung»	16
3.3	Der Gegenstand «Organisation»	19
3.3.1	Die Organisation als soziales System	19
3.3.2	Organisation und Wandel	22
3.3.3	Organisation und Lernen	23
3.3.4	Phasenmodelle der Veränderung	24
3.4	Emotionskonzepte in der systemischen Therapie und Beratung	28
C METHODE		30
4	Forschungsmethodik	30
4.1	Kernpunkte der qualitativen Forschung	30
4.2	Methode des Vorgehens: Exploration	32
4.3	Erhebungsverfahren: Das narrative Interview	32
4.4	Aufbereitungsverfahren: Wörtliche Transkription	35
4.5	Auswertungsverfahren: Grounded Theory	35
4.6	Handlungstheorien und Gebrauchstheorien	37
4.7	Zwischenstand	38
5	Forschungsprozess	38
5.1	Forschungsprozess	38
5.2	Sampling	39
5.3	Interviewdurchführung	40
5.4	Interviewauswertung	41
D EMPIRISCHER TEIL		42
6	Ergebnisse	42
6.1	Datenstruktur nach relevanten Kategorien	42
6.2	Beratungsfelder und Rollenverständnis	43
6.2.1	Beratungsfelder	43
6.2.2	Rollenverständnis der Beratungspersonen	45
6.2.3	Rollenzuschreibungen vom Kundensystem an die Beratungspersonen	46
6.2.4	Zusammenfassung Kategorie «Beratungsfelder und Rollenverständnis»	46
6.3	Sprache und Emotion	47
6.3.1	Kopplung von Emotionen an Begriffe und Beschreibungen	47
6.3.2	Innere Bilder von emotionalen Situationen	48

6.3.3	Bandbreite von Emotionsbegriffen	50
6.3.4	Zusammenfassung Kategorie «Sprache und Emotion»	53
6.4	Funktion von Emotionen	55
6.4.1	Zirkularität von Emotionen	56
6.4.2	Emotionen als Indikatoren	58
6.4.3	Emotionsarbeit vergrößert den Möglichkeitsraum	59
6.4.4	Solidarisierung durch emotional berührende Ereignisse	62
6.4.5	Zusammenfassung Kategorie «Funktion von Emotionen»	64
6.5	Umgang mit Emotionen	65
6.5.1	Emotionalität als Information versus Emotionalität als Wert	65
6.5.2	Gefühle der Berater	67
6.5.3	Zusammenfassung Kategorie «Umgang mit Emotionen»	69
6.6	Zeitdimension	70
6.6.1	Prozess versus Ereignis	71
6.6.2	Spezifische Emotionen in den verschiedenen Phasen der Veränderung	72
6.6.3	Aufwand und Ertrag	74
6.6.4	Zusammenfassung Kategorie «Zeitdimension»	75
E DISKUSSION		76
7	Diskussion der Ergebnisse	76
7.1	Emotionen und Anschlussfähigkeit	79
7.2	Emotionen und Tabus der Organisation	81
7.3	Emotionen und Entscheidung	83
7.4	Emotionen und Lernen	84
8	Kritische Betrachtung der Methodik und dem Studiendesign	86
8.1	Sampling und Generalisierbarkeit der Ergebnisse	86
8.2	Erhebungsverfahren	87
8.3	Auswertung der Interviews	87
9	Weiterführende Überlegungen und Ausblick	88
10	Schlussfolgerungen	88
F ABSTRACT		90
11	Abstract	90
G VERZEICHNISSE UND ANHANG		91
12	Literaturverzeichnis	91
13	Abbildungsverzeichnis	97
14	Tabellenverzeichnis	97
15	Anhang	98

A EINLEITUNG

1 Allgemeine Einführung

Die vorliegende Forschungsarbeit versucht sich empirisch dem Thema Emotionen bei systemischen Beratungen von Veränderungsprozessen zu nähern. Ziel des Forschungsprojektes ist es, aus der Praxis heraus Reflexionsfelder für die Praxis selbst zu erschliessen. Die qualitative Untersuchung exploriert das Themenfeld Gefühle an der Schnittstelle Beratung – Veränderungsprozess – Organisation.

Veränderungsprozesse werden immer wichtiger für Organisationen. Oft bewegen sich diese von einem Changeprozess in den nächsten. Diese Prozesse sind aufgrund ihrer Relevanz für alle Beteiligten mit positiven wie auch mit negativen Emotionen behaftet bspw. in Form von Veränderungsmotivation oder Widerstand. Wichtige Stakeholder wollen einen bestimmten Zustand, ein Ziel erreichen, das, so wird oft angenommen, die Organisation nicht eigenständig erreichen kann. Aus diesem Grund werden Beratungspersonen herbeigezogen, die mit den Unternehmen in einen Prozess eintreten. Die vorliegende Arbeit legt ihren Fokus im beschriebenen Prozess auf das offensichtliche und unbestrittene emotionale Geschehen, das in allen psychischen und sozialen Gegebenheiten – demnach auch in Beratungsprozessen – beobachtbar ist. Denn ungeachtet dessen, dass wir gewissermassen alle Experten und Expertinnen sind, wenn es um Gefühle geht, werden diese oft als schwer fassbar, irrational und störend empfunden. Trotz bereits unzähligen wissenschaftlichen Publikationen wissen wir immer noch nur höchst ungenau, was ein Gefühl ist, was sein Sinn ist und wie es funktioniert (Ciompi, 2002). Gerade aus systemtheoretischer Sicht, die das Theoriegebäude der systemische Beratung bildet, wird oft aus einer eher rationalistischen Perspektive heraus argumentiert. Die Gefühlsebene wurde dabei bis anhin kaum theoretisch konzeptualisiert (Levold, 2004).

1.1 Ausgangslage

Ausgehend von der von Luc Ciompi¹ aufgestellten und von Dirk Baecker² bestätigten These, dass Niklas Luhmann³ in seinem Werk emotionalen Phänomenen keinen grossen

¹ vgl. Ciompi, 2004

Stellenwert einräumt – diese sogar einen blinden Fleck darstellen – geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, ob sich dies auch auf systemische Beratungen übertragen lässt, die ihre theoretischen Grundlagen aus der Systemtheorie beziehen.

Leitend ist dabei der Gedanke, den auch Kersting (2004) formuliert, dass wenn sich systemische Berater explizit und ausschliesslich in ihrem Tun auf die Systemtheorie von Niklas Luhmann beziehen, die Beobachtung von Emotionen schnell vernachlässigt oder abgedunkelt wird, wie es die Differenztheorie von George Spencer-Brown⁴ nennen würde.

Aus Gesprächen mit systemischen Beratungspersonen im Umfeld des Management Zentrum Witten (MZW) in Berlin sowie aus der Zusammenarbeit mit einem international tätigen systemischen Beratungsunternehmen im Rahmen meines Praktikums am MZW wurde die vorliegende Fragestellung aus dem Anliegen der Praxis heraus sowie durch Bezug der bisher geleisteten Forschungsarbeit (vgl. Kap. 2) entwickelt. Trotz der fehlenden theoretischen Konzeptionalisierung wissen die Beratungspersonen aus ihrem praktischen Tun um die Wichtigkeit von Gefühlen bei Beratungsprozessen.

Die Forschungsarbeit bezieht neben der Beraterperspektive auch die Sicht der Kunden und Kundinnen systemischer Beratung mit ein.

1.2 Aufbau der Arbeit

Diese empirische Arbeit gliedert sich in fünf Bereiche (A bis E). Der zweite Teil (B), der auf diese Einleitung (A) folgt, legt den Fokus auf die theoretischen Grundlagen. Darin wird im ersten Abschnitt der aktuelle Stand der empirischen Forschung dargelegt. Im Anschluss daran werden die theoretischen Grundlagen auf dem Hintergrund der modernen Systemtheorie⁵ sowie die Begriffsklärungen der Gegenstände dieser

² vgl. Baecker, 2004a

³ Niklas Luhmann, 1927-1998, Jurist und Soziologe sowie Begründer der soziologischen Systemtheorie

⁴ Georg Spencer-Brown (1969) liefert als Basis für die Beobachtung die Operation des Unterscheidens. Dabei geht es darum, welche Systeme gegen welche Umwelten abgegrenzt werden und durch welche Benennungen sie markiert werden. Dabei ist wichtig, beide Seiten der Unterscheidung zu beachten (Simon, 2007).

⁵ Die moderne Systemtheorie wurde in den beiden letzten Jahrzehnten in der Biologie durch Maturana und Varela, in der Erkenntnistheorie durch von Foerster sowie in der Soziologie durch Luhmann und Willke entwickelt (Königswieser & Exner, 2001).

Forschung basierend auf Literaturrecherchen erörtert und erklärt. Der Fokus liegt hierbei auf den Themen «Emotion», «systemische Beratung» und «Organisation». Das abschliessende Kapitel fasst die drei Themenkomplexe zu Praxiskonzepten der Beratung zusammen. Dieser Teil stellt eine Literaturarbeit dar. Hauptkapitel C beschreibt, erklärt und begründet das methodische Vorgehen und den Forschungsprozess dieser qualitativen Untersuchung. Im Anschluss daran folgt der empirische Teil der Arbeit (D). Dieser Teil konzentriert sich auf die verdichtete Darstellung der Ergebnisse in Form von induktiv aus den narrativen Interviews gewonnenen Kategorien und Themen, die als Themenlandschaft ausgebreitet werden. Daraufhin werden in der Diskussion (E), die den fünften und abschliessenden Bereich der Arbeit bildet, die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt und interpretiert. Die Ergebnisse werden mit den Erkenntnissen aus der Theorie in Verbindung gebracht und die angewendete Methode sowie das Vorgehen kritisch hinterfragt und weiterführende Überlegungen angefügt. Den Abschluss bildet ein Fazit der Forschungsarbeit.

1.3 Fragestellung

Fragestellung
Welche Rolle spielen Emotionen bei systemischen Beratungen von Veränderungsprozessen in Organisationen?

Tab. 1 Fragestellung der Masterarbeit

Leitende Forschungsfragen
Was wird in Bezug auf Emotionen Gegenstand der Kommunikation aus der Beobachtungsperspektive des Beratersystems und des Kundensystems?
Welche Emotionen werden von den Beobachtern 1. Ordnung (Beratungspersonen und Kunden resp. Kundinnen) thematisiert?
In welchem Kontext sind diese Beobachtungen eingebunden?

Tab. 2 Leitende Forschungsfragen der Masterarbeit

Zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellungen werden die Perspektiven der am Prozess beteiligten Akteure (Beratungspersonen und Kunden resp. Kundinnen) mit einbezogen. Es geht dabei nicht um die körperlich gefühlten Affekte, sondern vielmehr um die Beobachtung derjenigen Phänomene, die durch das Medium der Sprache in Form von Erzählungen Gegenstand der Kommunikation werden.

Im Fokus stehen Themen auf der Ebene der Systemrelation (die Beobachtungen der am Veränderungsprozess beteiligten Systeme) wie die Beschreibungen von Perspektiven, die Beobachtungen und Begründungen unterschiedlicher Aussagen sowie die Selbstbeobachtung der fühlenden Beratungspersonen, Kunden und Kundinnen.

1.4 Ziel

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel aufzuzeigen

- in welcher Art und Weise sich Gefühle bei systemischen Beratungen in Veränderungsprozessen manifestieren,
- welche Funktion sie übernehmen,
- wie Beratersysteme (BS) und Kundensysteme (KS) damit umgehen,
- welchen Stellenwert emotionale Phänomene einnehmen sowie
- welche Konsequenzen und welche Nutzen für den Prozess dadurch entstehen können,

um daraus sowohl für die Gestaltung von Beratungsprozessen als auch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu lernen.

Diese wissenschaftliche Arbeit will durch die Beobachtung der Praxis und der Rückspiegelung dieser Beobachtung mittels der vorliegenden Arbeit einen Beitrag an ein erweitertes Bewusstsein der Praxis selbst leisten (Zirkler, 2005b). Um die Ergebnisse den Praktikern und Praktikerinnen im Forschungsfeld zur Verfügung zu stellen, wird eine thematische «Landkarte» erstellt, die sowohl ein Angebot für eine Verortung darstellt als auch die Möglichkeit, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren und so zu neuen Überlegungen und Handlungsoptionen zu gelangen (vgl. Müller, Nagel & Zirkler, 2006) (vgl. Kap. 7).

Ziel der Arbeit ist es demnach, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welchen Beitrag die systemische Beratung leisten kann, um den Umgang mit Emotionalität zu professionalisieren und für einen nachhaltigen Veränderungsprozess zu nutzen.

Diese Arbeit soll einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn (vgl. Kap. 2.2) in diesem bislang wenig empirisch bearbeitete Feld (vgl. Kap. 2.1) generieren. Keinesfalls kann sie eine abschliessende und erschöpfende Analyse in diesem Bereich leisten.

1.5 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit legt ihren Fokus auf die Rolle von Emotionen bei systemischen Beratungen. Weitere Formen der Unternehmensberatung wie die Expertenberatung oder die Organisationsentwicklung werden nicht explizit untersucht.

Die Rolle von Gefühlen wird am Beispiel von Veränderungsprozessen in Organisationen dargestellt. Dies steht in Abgrenzung zu dyadischen Beziehungen zwischen genau zwei Teilnehmenden wie bspw. im Rahmen eines Coachings.

Diese Forschungsarbeit folgt einem sozial-konstruktivistischen Verständnis von Emotionen und betont grundsätzlich die Komplexität emotionalen Verhaltens und seine Einbettung in die sozialen Prozesse und Praktiken von Systemen. Dieser Ansatz unterscheidet sich deutlich von den in der Emotionsforschung vorherrschenden Ansätzen, die sich auf individuelle Differenzen konzentrieren, die personalen Dispositionen zugeordnet werden können sowie auf einzelne emotionale Reaktionsmuster. Des Weiteren orientiert sich die Arbeit am für die Systemtheorie grundlegenden Begriff der Kommunikation. In diesem Sinn wird vermehrt der Ausdruck der jeweiligen Emotion untersucht im Gegensatz zum erlebten Gefühl an sich. Aus diesem Grund werden keine neurowissenschaftlichen Konzepte mit einbezogen.

B THEORIE

2 Stand der empirischen Forschung und Erkenntnisinteresse

2.1 Stand der empirischen Forschung

Nachfolgendes Kapitel zeigt den Stand der aktuellen empirischen Forschung auf.

Die emotionale Wende in weiten Teilen der Sozialwissenschaften hat dazu geführt, dass in all ihren Disziplinen, auf vielen Ebenen und in unzähligen Bereichen emotionale Faktoren in ihrer interaktiven sowie determinierenden Art der Beeinflussung berücksichtigt werden. Trotz der fast unüberblickbaren Menge an Veröffentlichungen zur Emotionsthematik existiert bislang noch keine einheitliche Terminologie. Über Zugangsweisen, Methoden und Vorannahmen herrscht Uneinigkeit (Schwarz-Friesel, 2007). Aus der Übersicht über den Forschungsstand im Bereich der *Beratungsforschung* (vgl. Zirkler, 2005a), die deutschsprachige Quellen ab 1980 einbezieht, sowie aus Recherchen nach aktuellen Studien lassen sich für das vorliegende Thema einige interessante Aussagen ableiten.

Neben einem beträchtlichen Teil an Praxisliteratur setzt sich lediglich ein geringer Teil der Wissenschaft mit dem Gegenstand der Beratung empirisch auseinander. Aufgrund der Tatsache, dass Beratungsunternehmen oft kleine Organisationen sind, liegt wenig empirisch gesichertes Wissen für Beratungsprozesse und –methoden vor (Zirkler, 2005a). Im Allgemeinen ist eine Intensivierung der Beratungsforschung erst seit wenigen Jahren im deutschen wie im angelsächsischen Raum beobachtbar, wobei sich das wissenschaftliche Interesse weitgehend auf die Unterscheidung zwischen Managementberatung und Organisationsentwicklung (vgl. Kap. 3.2) konzentriert (Boos, Heitger & Hummer, 2005). Weiter fällt auf, dass die Beratungsforschung sich überwiegend der Beratendenseite widmet. Die Kunden resp. Kundinnen werden oft vernachlässigt (vgl. Grün, 1990; Mohe, 2003; zit. nach Mohe, 2005). Wenige neuere Untersuchungen stellen die Sicht der Beratungspersonen der Sicht der Kunden und Kundinnen entgegen (z.B. Sommerlatte, 2000) oder legen den Fokus ganz auf das Kundensystem (z.B. Kolbeck, 2001).

Interessant für die vorliegende Studie könnte die Untersuchung von Hoffmann (1991; zit. nach Zirkler, 2005a) sein, bei der sich 95 % der Beratungspersonen die

sachorientierte Rolle des Informationslieferanten zugeschrieben und 76% die Rolle von Problemlösenden⁶. In der Studie von Kolbeck (2001, zit. nach Zirkler, 2005a), der explizit die systemische Beratung beforscht, werden Beratungspersonen am häufigsten als «Jongleure» und als «Co-Piloten» vom Kundensystem gesehen. Der Fachberatung wurden eher die Rollenbilder «Feuerwehrmann» und «Arzt» zugeschrieben. Göbel (2000) thematisiert die Rolle der Beratungsperson, die einem Wechsel ambiguitärer Aspekte in der Beratung ausgesetzt ist. Er fokussiert dabei auf die Zielgruppe der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland und arbeitet Besonderheiten heraus. Öffentliche Verwaltungen zu beraten ist ein doppeldeutiger Prozess. Einerseits wird die Beratung durch Formalitäten und standardisierte Planung beraterischer Methoden charakterisiert. Die Rolle der Beratungsperson ist dabei die eines Ingenieurs, der neue Organisationen nach einem vordefinierten Plan baut. Andererseits geht es darum die Kunden und Kundinnen emotional in den Prozess einzubinden. Göbel nennt dies die Dramatisierung des Prozesses. Diese verlangt von den Beratungspersonen eine spezifische Beratungsästhetik – ein «emotionalisierendes Impressionsmanagement» (Göbel, 2000, S. 277). Ihre Rolle ist dabei die eines extrovertierten Impressarios, der auf der «emotionalen Klaviatur» (Göbel, 2000, S. 282) spielen kann. Hauptaufgabe der Beratungsperson ist es, diese ambiguitären Aspekte zu managen. Sie muss demnach die «kalte Planungsrationaltät des Verfahrens mit der lebensweltlichen Handlungsrationaltät des Organisationsdramas verknüpfen» (Göbel, 2000, S. 282).

Ein weiteres Ergebnis der Studie von Kolbeck (2001 zit. nach Zirkler, 2005a) ist, dass «weiche» Themen als Themen der Zukunft gesehen werden. Dieses Ergebnis wird auch durch die Untersuchung von Sperling und Ittermann (1998; zit. nach Zirkler, 2005a) gestützt. Sie sehen für die Zukunft der Beratung eine vermehrte Fokussierung auf Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zwischen Beratungspersonen und Kunden resp. Kundinnen sowie eine erweiterte Offenheit für beteiligungsorientierte Veränderungs- und Lernprozesse. Interessant ist hierzu die Feststellung, dass die Bereiche der Psycho-, Interaktions- und Kommunikationsdynamik wohl im psychosozialen Bereich, nicht aber im Bereich der Organisationsberatung beforscht werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die «Psychodynamik zwischen den Personen bzw. ihr Sozial- und Beziehungsmanagement» (Zirkler, 2005a, S. 52) nur

⁶ In der Studie von Hoffmann (1991) waren Mehrfachnennungen möglich.

mit wenigen Ausnahmen Berücksichtigung in der Forschung über Organisationsberatung finden.

Kaiser, Müller-Seitz und Creusen (2008) untersuchen mit qualitativen Methoden die Rolle von positiven Gefühlen bei der organisationalen Sozialisation von Novizen in Beratungsfirmen. Diese Untersuchung bezieht sich als eine der wenigen explizit auf Emotionen. Die Forschenden stellen fest, dass sowohl negative wie auch positive Emotionen den Sozialisierungsprozess begleiten. Die Sozialisierung findet nicht ausschliesslich durch interne Mitarbeitende statt, sondern auch im Umgang mit der Kundschaft. Durch die positiven Gefühle bei der Sozialisierung entstehen sowohl zu internen Mitarbeitenden als auch zur Kundschaft emotionale Beziehungen, die zum Erfolg der Beratungsfirma beitragen.

In der *Organisationsforschung* sind im Rahmen der Emotionsthematik zwei Tendenzen beobachtbar. Organisationsforschung neigt einerseits dazu, Gefühle zugunsten einer Dominanz rational orientierter Konzepte des menschlichen Verhaltens zu vernachlässigen (Rafaeli & Worline, 2001; Sturdy, 2003), andererseits liegt der Fokus von Studien der Organisationsforschung eher auf negativen Emotionen (Fredrickson, 2000).

Da die vorliegende Arbeit Gefühle in Beratungen von Veränderungsprozessen untersucht, soll auch nicht unterlassen werden, neuere, ausgewählte Forschungen im Themenfeld «*Veränderungsprozesse und Emotionen*» aufzuzeigen. Auswahlkriterium dabei ist, dass die Studien nicht explizit nach negativen Emotionen⁷ fragen, da die vorliegende Arbeit sich nicht ausdrücklich auf Widerstände o.ä. bezieht. Neumann, Steinle und Krummacker (2007) untersuchen den Einfluss kollektiver Emotionen auf den Verlauf von Veränderungsprozessen in Organisationen. Zudem wird der Einfluss der Individualemotion auf die kollektive Emotion betrachtet. Kiefer, Müller und Eicken (2001) hingegen untersuchen die Auswirkungen von kontinuierlichem Wandel auf die Beteiligten. In beiden Arbeiten wird nicht explizit auf Beratung eingegangen. Trotzdem sind sie für die vorliegende Arbeit von Interesse – die Arbeit von Neumann et al. (2007) untersucht Emotionen nicht individuumsbezogen, Kiefer et al. (2001) befassen sich in

⁷ In der Fallstudie von Spiess (2008) wurden anhand von 26 qualitativen Interviews im Spitalkontext Aussagen bezüglich negativer Emotionen in Veränderungsprozessen gemacht. Negative Emotionen haben gemäss dieser Studie wenig Auswirkungen auf den Veränderungsprozess. Organisationen ertragen ein hohes Mass an Zumutungen und Frustrationen und sind erstaunlich robust.

ihrer Untersuchung zur Befindlichkeit in der chemischen Industrie mit dem emotionalen Erleben von Veränderungen als Prozess und nicht als isoliertes Ereignis. Emotionen werden in diesem Sinn nicht isoliert betrachtet, sondern als Verknüpfung von Ereignissen, Situationen und Verhaltenstendenzen gesehen.

Neumann et al. (2007) wählen als Forschungsmethode die Sekundäranalyse von Fallstudien. Die qualitative Dokumentenanalyse umfasste sieben Fallstudien⁸, die Hinweise auf Emotionen enthalten. In nachfolgender Übersicht werden die wichtigsten Ergebnisse der Sekundäranalyse dargestellt. Die jeweiligen Emotionen werden den Phasen eines Veränderungsprozesses zugeordnet.

Phasen des Veränderungsprozesses	spezifische Emotionen auf individueller und kollektiver Ebene
Initialisierungsphase von Veränderungsprozessen	ambivalente emotionale Reaktionen auf der individuellen Ebene, v.a. Schock, Angst, Nicht-wahrhaben-Wollen und Scham
Konzipierungsphase von Veränderungsvorhaben	Effekte der Gruppennorm haben Einfluss auf die Emotionen der Mitglieder. Die Regulation der Gefühlsausdrücke wird an die Gruppenstimmung und -emotion angepasst.
Mobilisierungsphase	Negative Emotionen wirken sich aufgrund ihres Bedrohungspotentials, das einen Handlungsdruck erzeugt, eher mobilisierend aus als positive.
Umsetzungsphase	Angst vor möglichen Verlusten und ständiger Druck lösen starke negative Emotionen aus. Demnach birgt diese Phase erhöhtes Konfliktpotential. Überforderung und stetige Zwänge bei lang anhaltenden Veränderungsprozessen können zu erhöhten negativen Emotionen, Ermüdungs- und Ausfallerscheinungen in der Gruppe führen.
Verstetigungsphase	Eine positive Bewertung des vollzogenenen Veränderungsprozesses durch die Gruppe hat signifikanten Einfluss auf Mobilisierung und Qualität der Emotionen in nachfolgenden Veränderungsprozessen.

Tab. 3 Ergebnisse der Sekundäranalyse (Neumann et al., 2007). Eigene Darstellung

Kiefer et al. (2001) befragen 397 Mitglieder des Verbandes Schweizerischer Angestellter der Chemischen Industrie (VSAC) zu ihrer Befindlichkeit mittels Fragebogen. Des Weiteren beschrieben die Teilnehmenden ihr prägendsten positives bzw. negatives Ereignis, das zu einem starken Gefühl führte sowie wahrgenommene Ursache und Konsequenzen. Kiefer et al. (2001) kommen in ihrer Untersuchung zum Ergebnis, dass vorwiegend negative Emotionen von den Befragten in Zusammenhang mit Wandel gebracht werden. Die Befragten leisten keinen Widerstand gegen die

⁸ Huy, 2002, S. 37 ff.; Bruch & Ghosal, 2004, S. 153 f.; Bruch, 2003, S. 1ff; Bruch & Vogel, 2005, S. 64f; Philipps, 1999, S. 133ff.; Bruch & Vogel, 2005, S. 19 ff.; Bruch & Jenewein, 2004; S.1 ff.

Veränderung als solches, beklagen jedoch die Art und Weise, wie die Veränderung vollzogen wird. Auch positive Emotionen zeigen sich in den Ergebnissen der Studie. Stolz und Begeisterung über die persönliche Wirksamkeit sowie die Zugehörigkeit zu einem Team führen zu verstärktem Engagement für die Arbeit.

2.2 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Untersuchung

Dass in der (systemischen) Beratung von Organisationen in Veränderungsprozessen Emotionen auf verschiedenen Ebenen und Erscheinungsformen von Bedeutung sind, sind Erfahrungen, die als Praxiswissen etabliert sind, bislang jedoch weitgehend theoretisch unkonzepionalisiert geblieben sind und empirisch nicht untersucht wurden. Wie aus dem vorhergehendem Kapitel deutlich wird, konzentrieren sich bisherige Forschungsarbeiten wenig auf die Schnittstelle Organisationen in Veränderungsprozessen und Beratung in Bezug auf Gefühle. Im Rahmen dieser Masterarbeit soll der Versuch unternommen werden, einen ersten Beitrag zur Schliessung dieser Lücke zu leisten. Ziel dieser Arbeit ist es, mit qualitativen Methoden aus narrativen Interviews explorativ relevante Aspekte aus dem Material selbst zu erarbeiten und diese mit theoretischen Elementen zu verknüpfen. Dabei wird neben der Beratendensicht auch die Sicht der Kunden- resp. Kundinnenseite mit einbezogen, was zu einer Erweiterung des Wissens bezogen auf den Forschungsgegenstand führt.

3 Theoretischer Rahmen

Dieser Teil der Arbeit beinhaltet eine Gegenstandseinordnung bzw. Begriffsklärung der für diese Arbeit relevanten Konstrukte. Dies sind insbesondere «Emotion» bzw. «Gefühl», «systemische Beratung», «Organisation» sowie «Wandel» bzw. «Veränderung». Neben der Klärung des zugrunde liegenden Verständnisses der Begriffe erschliesst dieses Kapitel ebenfalls die theoretischen Grundlagen der Untersuchung. Die moderne Systemtheorie dient als Grundlage des theoretischen Teils der Arbeit.

3.1 Der Gegenstand «Emotion»

Nach Fehr und Russell (1984) weiss jede und jeder, was eine Emotion ist, bis er oder sie gebeten wird, eine Definition zu geben. Emotion ist ein komplexes, schwer fassbares

und bis anhin noch nicht allgemein gültig definiertes Konstrukt (Otto, Euler & Mandl, 2000).

Dieser Teil der Arbeit hat zum Ziel, in einem ersten Abschnitt aufzuzeigen, wie das Konstrukt «Emotion» in der vorliegenden Forschung eingeordnet und verstanden wird. Anschliessend wird das Modell der «fraktalen Affektlogik» nach Luc Ciompi skizziert, das einen Einfluss auf die veränderte Perspektive der Bedeutung von Emotionen für die systemische Beratung (insbesondere im psychosozialen Kontext) hat. Ausgehend von Ciompi, der bei Gefühlen nicht nur eine psychische, sondern auch eine soziale Prominenz für geboten hält (Baecker, 2004a) und sich fragt, ob Gefühle ein blinder Fleck bei Niklas Luhmann seien (vgl. Ciompi, 2004), werden zwei ausgewählte Vorschläge und Ansätze zur Schliessung der Lücke einer allgemeinen Systemtheorie der Emotionen aufgezeigt.

Zur systemisch konstruktivistischen Konzeptualisierung von Gefühlen

Als der Systemtheorie nahe stehend, die als Theoriegebäude der systemischen Beratung gilt, wird der Konstruktivismus gesehen. In der systemisch konstruktivistischen Sichtweise werden Gefühle als «soziale Konstruktionen» entworfen. Dieser sozial-konstruktivistische Ansatz hat gerade für Organisationen einen hohen Stellenwert, da er versucht, Emotionen aus einem Wechselspiel von sozialen Bedürfnissen und Funktionen heraus zu erklären (Weber, 2000). Er kann damit sowohl spezifische wie auch unterschiedliche Bedeutungen und Szenarien des Emotionalen für das Beratungssystem (vgl. Kap. 3.2) erfassen (Küpers & Weibler, 2005).

Sozial konstruierte Emotionen erfüllen bestimmte Zwecke und werden als Verhaltens- und Erlebensmuster interpretiert, die von einer bestimmten Gruppe ausgehandelt und als verbindlich definiert werden. Die soziale Konstruktion einer Emotion erfolgt in Skripts, Rollen oder Schemata (vgl. Küpers & Weibler, 2005; Weber, 2000). Mit den erlernten Skripts und Schemata inszenieren Emotionen spezifische Szenarien. In diesen Szenarien regeln Rollen Anwendungs- oder Gültigkeitsbereiche des emotionalen Verhaltens (Küpers & Weibler, 2005).

In einer systemisch konstruktivistischen Sichtweise sind Emotionen die Folge von Wirklichkeitskonstruktionen und kreieren zugleich die Wirklichkeit. Im Veränderungsprozess bedeutet dies, dass Veränderung nicht isoliert, sondern zugleich

mit der dazu gehörenden Emotion stattfindet (z.B. Druck von aussen, Widerstand, Angst vor Arbeitsplatzverlust etc.). Die Emotion wiederum übt einen Einfluss auf die mit der Veränderung einhergehende Veränderungsbereitschaft resp. den Veränderungswiderstand aus (Heisig, 2008). Gefühle werden nach Jänicke (2002) als Mitteilungen verstanden, die bestimmte Verhaltensweisen bei Anderen auslösen, verhindern oder bewerten und denen sich der jeweilige Andere nicht entziehen kann. Demnach wird die Erklärung und Bewertung von Gefühlen auf der interaktionellen Ebene gesucht und thematisiert. Emotionen sind zudem Ergebnisse, die durch den Vergleich zwischen Zielen und Bedürfnissen und den Möglichkeiten einer bestehenden Situation entstehen. Dadurch informiert sich eine Person durch ihre eigene emotionale Reaktion selbst. Gefühle sind demzufolge immer kontextabhängig. Der Kontext gibt den Gefühlen eine Bedeutung. Zugleich sind diese in ihrer Entwicklung an den Kontext gebunden. Gefühle können in diesem Verständnis nach Heisig (2008) nicht losgelöst von den komplexen Rahmenbedingungen beschrieben und verändert werden. Sie organisieren demzufolge Interaktionen⁹ in ihren jeweiligen Kontexten auf besondere und nachhaltige Art und Weise (Jänicke, 2002). Wer an Interaktionen teilnimmt, erlebt für die jeweilige Situation typische Emotionen. Sie markieren den Kontext. Die Funktion von Emotion dürfte also nach Simon (2004) diejenige einer Selektion von sozialen Systemen durch das Individuum sein. Die Welt wird dabei aufgeteilt in verschiedene Teilfelder (bspw. freundlich, feindlich), in denen man sich zu bewähren hat und die Rückwirkung haben auf die Interaktion.

Luc Ciompis Entwurf einer fraktalen Affektlogik

Folgt man den Aussagen der Neurowissenschaften (vgl. Roth, 2001; Damasio, 2008; Le Doux, 2006) unterstreichen sie die Annahme, dass nicht die Ratio das Handeln bestimmt, sondern die Emotionen (Schüssler, 2008). Besonders eindrücklich thematisiert der Berner Psychiater und konstruktivistische Autor Luc Ciompi die Wechselwirkung zwischen Kognition und Emotion. Er betont dabei die affektive Grundlage psychischer Prozesse des Wahrnehmens und des Denkens (Drieschner, 2007). In seiner Theorie der «fraktalen Affektlogik» (2005) bemüht er sich um eine Integration von neurobiologischen Erkenntnissen in die Entwicklungstheorie Piagets, in evolutionäre Erkenntnistheorien der Biologie und in die Theorie nichtlinearer Systeme

⁹ Interaktion ist dabei der Bereich der Kommunikation unter Anwesenden (Simon, 2004).

(Chaostheorie). Affekte werden als globale psychophysische Befindlichkeiten von unterschiedlicher Dauer, Qualität und Bewusstseinsnähe aufgefasst. Diesem Oberbegriff ordnen sich gefühlsartige Erscheinungen wie Gefühle, Emotionen und Stimmungen unter. Ciompi geht davon aus, dass Affekte lebenswichtige organisatorisch-integratorische Wirkungen auf alle kognitiven Funktionen ausüben. Kognitive und emotionale Systeme sind strukturell gekoppelt. Sie differenzieren sich immer weiter zu «affektlogischen Schemata», die als Erfahrungen in Form von affektiv-kognitiver Bezugssystemen im Gedächtnis gespeichert sind und zu zentralen Überzeugungen werden, die menschliches Denken und Handeln leiten (Jänicke, 2002). Der Begriff «Affektlogik» impliziert demnach gemäss Ciompi (2002) sowohl logische Komponenten in allen Affekten wie auch affektive Komponenten in aller Logik¹⁰. Da sich Affekte wie Attraktoren verhalten, die so lange sie vorherrschen die gesamte Wahrnehmung sowie das Denken und Handeln dominieren, kommt es zur Ausbildung dieser spezifischen «Affektlogik».

Affekte wecken, steuern und organisieren sowohl das individuelle wie auch das kollektive Denken und Handeln sogenannt selbstähnlich. Ein in unzähligen Einzelercheinungen manifestes einheitliches Gestaltungsprinzip (vgl. These 4) lässt sich sowohl auf kollektiver (z.B. im Israel-Palästina Konflikt) wie auch auf individueller Ebene finden (Ciompi, 2002).

Nach Ciompi (2002) sind emotionale Energien allgegenwärtig. Sie haben mobilisierende, organisierende und komplexitätsreduzierende Schaltwirkungen auf alles individuelle und kollektive Denken und Verhalten. Die wichtigsten Befunde seiner Theorie fasst Ciompi (2002) wie folgt in fünf Thesen zusammen:

1. Fühlen und Denken – oder Emotion und Kognition¹¹, Affektivität und Logik im weiten Sinn – wirken in sämtlichen psychischen Leistungen untrennbar zusammen.
2. Affekte begleiten alles Denken und Handeln nicht nur andauernd, sondern sie leiten dieses zu einem guten Teil auch weitgehend.
3. Situativ zusammengehörige Gefühle, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen verbinden sich im Gedächtnis zu funktionellen Einheiten im Sinn von integrierten Fühl-, Denk-, und Verhaltensprogrammen (FDV-Programme)¹²,

¹⁰ Ciompi (2002) definiert Logik als Art und Weise zu verstehen, wie einzelne kognitive Elemente zu grösseren Einheiten verbunden werden.

¹¹ Kognition ist nach Ciompi (2002) die Fähigkeit sensorische Unterschiede wahrzunehmen und weiter zu verarbeiten.

¹² Die sogenannten FDV-Programme sind nonverbale, perzeptiv-motorische Gedächtnisstrukturen, die automatisch, vorbewusst oder unbewusst ausgelöst werden und dem Gehirn eine rasche Einschätzung der Situation ermöglichen (Schüssler, 2008).

die sich in ähnlichen Situationen immer wieder neu aktualisieren, differenzieren und modifizieren.

4. Im Grössten das Kleinste, im Kleinsten das Grösste, oder: Die Psyche ist fraktal¹³ strukturiert.
5. Affekte sind die entscheidenden Motoren und Organisatoren aller psychischen und sozialen Entwicklungen.

Die fünfte These bildet eine Zusammenfassung der ersten vier Thesen.

Nach diesem Verständnis unterliegt jede Kommunikation den jeweiligen Wirkungen von Affekten (Jänicke, 2002). Damit spielen Affekte ebenfalls eine grundlegende Rolle in der Handlungssteuerung von Menschen. Psychische Systeme konstruieren Wirklichkeiten auf der Grundlage emotionaler Zustände (Drieschner, 2007).

Emotionen als symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien

Simons (2004) schliesslich folgt der von Ciompi aufgestellten These wenig, dass Emotionen als Ursachen anderer sozialer Phänomene beschrieben werden können. Anstelle dieser kausalen Beziehung beleuchtet er wie auch andere Autoren (vgl. Fuchs, 2004; Wimmer, 2004; Emrich, 2004; Staubmann, 2004) die Mechanismen dank derer Körper, Bewusstsein und Kommunikation emotional abhängig und unabhängig agieren können (Baecker, 2004a).

Gemäss Simon (2004) kommen Emotionen in sozialen Systemen in Form von Kommunikationen¹⁴ im Bereich von Interaktionen vor. Emotionen manifestieren sich sowohl in wahrnehmbaren körperlichen Reaktionen als auch in Form verbaler Aussagen. Erst in der Kommunikation wird diesen Signalen Sinn zugeschrieben. Die von aussen beobachtbaren Phänomene werden durch die ihnen zugrunde liegenden Emotionen erklärt – sie werden interpretiert. Dabei ist eine der Grundvoraussetzungen für emotionale Kommunikation, dass die mitgeteilten Emotionen demjenigen, der sie verstehen soll, bekannt sind. Da es keinen direkten Beobachtungszugang zur Psyche gibt, lässt sich nicht klären, ob A tatsächlich so fühlt wie B es ihm unterstellt. Das Verhalten kann lediglich gedeutet und in den eigenen Erfahrungshintergrund eingeordnet werden. Beim emotionalen Verstehen kann es zudem zu einer sogenannten

¹³ «Fraktal» ist ein Begriff aus der Chaos- und Komplexitätstheorie. Er kann übersetzt werden mit sich selbst ähnlich auf verschiedenen Ebenen. Eine solche Selbstähnlichkeit lässt sich beispielsweise bei der Struktur von Schneeflocken nachweisen (Ciompi, 2002).

¹⁴ Als basales Element der Kommunikation wird die Einheit von Information, Mitteilung und Verstehen betrachtet. In diesem Modell wird auf miteinander kommunizierende Subjekte gänzlich verzichtet (vgl. Simon, 2006).

«Gefühlsansteckung» kommen. Bei der Kommunikation von Gefühlen wird je nach Emotion Handeln oder Erleben selektiert. Dabei werden die Selektionen der Kommunikationsteilnehmenden miteinander gekoppelt. Bestimmte Selektionen werden wahrscheinlicher, wenn Bezug auf Emotionen genommen wird. Oder etwas überspitzt in eine Alltagssprache übersetzt heisst dies mit Simon, «dass Personen ohne das Erleben und die Unterstellung von Emotionen weniger wahrscheinlich miteinander in Interaktion träten und es dementsprechend auch weniger wahrscheinlich zu Kommunikation käme» (Simon, 2004, S.122).

Simon (2004) schlägt vergleichbar mit der vorgängig beschriebenen systemisch konstruktivistischen Sichtweise vor, Emotionen als symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien zu charakterisieren. Denn, dass Menschen fühlen ist ein generell anwendbares Deutungsschema, auf das man sich als stillschweigende Vorannahme über alle Sprach-, Kultur-, Klassen-, und Verstehensbarrieren hinweg verlassen kann. Die Symbole, mit denen Emotionen kommuniziert werden, sind nicht klar zu trennen von dem, was sie symbolisieren. Die soziale Funktion von Emotionen wird als Kommunikationsmedium in der Wahrscheinlichkeit oder Unwahrscheinlichkeit der Entstehung von Gruppen, Organisationen oder Kulturen gesehen. Emotionen spielen eine zentrale Rolle bei der Stabilisierung kultureller Muster. Die Befolgung oder der Verstoß gegen diese Muster werden von den jeweiligen Interaktionsteilnehmenden mit positiven oder negativen Emotionen beantwortet und führen zu Ein- oder Ausschluss der Kommunikationsteilnehmenden.

Emotionen als Markierungen der Beobachter

Fuchs (2004) schliesst sich in seiner Konzeptionalisierung insofern derjenigen von Simon an, als dass er den Fokus ebenfalls vermehrt auf die Beobachtung der Kommunikation von Gefühlen legt. Gefühle, Emotionen oder verwandte Konzepte, die komplexe Körperzustände sind, entziehen sich der Beobachtung. Die Funktion von dem, was wir Gefühle nennen, ist die Möglichkeit undeutlich wahrzunehmen, was weder intellektuell noch emotional festgelegt werden kann. Sobald Gefühle benannt werden, werden sie möglicherweise bereits nicht mehr gefühlt. Fuchs setzt sich ab von der Idee, Gefühle seien Energien, die Wirkung in sozialen Kontexten haben. Ebenso wenig werden Gefühle als evidenten Phänomen hingenommen. Erst durch diese Abgrenzung wird es möglich, den Blick frei zu bekommen für die «Form und die

Funktion dessen, was das Zeichen Gefühl bezeichnet» (Fuchs, 2004, S. 91). Gefühle sind in diesem Verständnis Markierungen der Beobachter, die durch die Markierung selbst den jeweiligen Sinn bezeichnen. Indem das mit dem aktuell Gemeinten, das im Moment nicht Mitgemeinte «hintergrundartig» mitmarkiert wird, wird Sinn im Nachhinein ermittelt. Damit sind Gefühle keine Voraussetzungen, sondern vielmehr Operationen, die sie durch ihre Bezeichnung erst erzeugen. Gefühle sind keine Zustände, die Beobachter in irgendeiner Art und Weise besichtigen könnten, sie existieren lediglich durch Beobachtung bzw. Sinngebung (Fuchs, 2004). Baecker (2004a) fasst dies wie folgt zusammen:

Die Kommunikation der Gefühle gewinnt daraus, dass Gefühle weder intellektuell noch emotional festzulegen sind, die Möglichkeit, undeutliche Wahrnehmungen zu kommunizieren, die andernfalls an der Rückfrage, worum es denn geht, scheitern würden. Wer etwas fühlt, muss es eben noch nicht wissen. Und wer es weiss, fühlt es dann möglicherweise schon nicht mehr. (S. 15)

Begriffsklärung für die vorliegende Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden aus Gründen der terminologischen Komplexitätsreduktion die Begriffe «Gefühl», «Emotion» und «Emotionalität» annähernd gleichbedeutend für alle der Beobachtung zugänglichen emotionalen Phänomene verwendet. Gefühle sind in diesem Sinn soziale Konstruktionen, die in bewusstem Erleben und in Form von Sprache kommuniziert werden. Emotionen sind komplexe kognitiv-affektive Einheiten, die über Gefühle insofern hinausführen, als sie sich auf einen anderen Zeithorizont als den der Gegenwart beziehen im Sinne von dauerhaften emotionalen Dispositionen bzw. Erwartungen (Liebe, Hass, Glück etc.) in Bezug auf soziale Kontexte (Basch, 1992; Krause, 1997; zit. nach Levold 2004). Der Begriff «Affekt» organisiert nach Bischof (1989; zit. nach Levold, 2004) intrapsychisch das Antriebsverhalten sowie die Distanzregulation zu sozialen und anderen Objekten und ist demnach der Beobachtung nicht zugänglich. In dieser Arbeit wird der Fokus auf die Kommunikation über Gefühle resp. Emotionen aus der Perspektive der Beobachtung 1. Ordnung gelegt.

3.2 Der Gegenstand «Systemische Beratung»

Wenn von Beratung gesprochen wird, ist je nach Perspektive ganz Verschiedenes gemeint (Zirkler, 2005b). Dieses Kapitel schlägt in Anlehnung an verschiedene Literaturquellen eine Kategorisierung vor, die zum einen der gegenseitigen Abgrenzung

der verschiedenen Ansätze und zum anderen der historischen und begrifflichen Einordnung dient. Kernaussagen zum impliziten Veränderungsverständnis werden den beschriebenen Beratungstypen zugeordnet. Des Weiteren wird der Begriff «systemisch» in Verbindung mit «Beratung» von Organisationen näher beleuchtet sowie auf dahinterstehende Prinzipien eingegangen.

Die systemische Beratung ist gemäss Walger (1995) eine Form der Unternehmensberatung wie die Expertenberatung (auch Fachberatung¹⁵ oder Managementberatung¹⁶ genannt) oder die Organisationsentwicklung.

Die *Fachberatung* ist sozusagen der Ursprung der Beratungsbranche. Sie ist eng mit Frederic W. Taylor verknüpft dem Erfinder des «Scientific Management» (1911). Massenproduktion und Rationalisierungen lösten innerbetrieblich einen grossen Organisations- und Planungsaufwand aus, den das Management nicht mehr alleine zu bewältigen vermochte. Ingenieure beschäftigten sich als Berater mit den anstehenden Problemen (Mohe & Birkner, 2008). Das implizite Veränderungsverständnis der Fachberatung lässt sich mit Boos et al. (2005) wie folgt zusammenfassen: «Der Veränderer steht – wie ein Ingenieur – ausserhalb des Systems und ist von der Veränderung nicht betroffen, er muss diese nur ähnlich gut strukturieren wie einen technischen Prozess» (Boos et al., 2005, S.7). Die Fachberatung ist dem linear kausalen Paradigma weitgehend treu geblieben. Die Grenzen dieses Modells werden inzwischen jedoch weitgehend sichtbar (Boos et al., 2005).

Die *Organisationsentwicklung (OE)* geht im Wesentlichen auf zwei historische Quellen zurück: die Relationsbewegung, die in den USA Ende der 1930er-Jahre entstand, sowie Kurt Lewin, dessen Interesse der Gruppendynamik und der Aufhebung der klassischen Trennung von Wissenschaft und Praxis galt. Weitere wesentliche Vertreter sind Blake, Mouton, Shepard, Schein, French und Bell (Mohe & Birkner, 2008). Die OE geht in ihrem Verständnis von Veränderung von lernenden Organisationen aus (vgl. Kap. 3.3.3). Der Mensch steht im Mittelpunkt und ist für die Entwicklung der Organisation verantwortlich (Walger, 1995). Kommunikation wird als notwendiger Bestandteil von organisationalen Veränderungsprozessen gesehen. Durch die Arbeit am Individuum

¹⁵ bspw. bei Mohe und Birkner, 2008

¹⁶ bspw. bei Boos, Heitger und Hummer, 2005

oder in Gruppen wird gemäss OE Veränderung erst möglich. Kritische Punkte sind die Vermischung der Ebene der Person mit der Ebene der Organisation, die starke Innenorientierung, das normative Menschenbild (Selbstverwirklichung als «pädagogisches Programm») und die hierarchiekritische Haltung (Boos et al., 2005).

Der geschichtliche Ursprung der *systemischen Beratung* lässt sich durch die Erscheinungsdaten von Schlüssel-Publikationen rekonstruieren. Erste grundlegende Veröffentlichungen bilden dabei bspw. die Arbeiten von Exner, Königswieser und Titscher (1987) und Walger (1995). Die systemische Beratung ist vorwiegend im deutschsprachigen Raum verwurzelt (Mohe & Birkner, 2008). Kühl (2005) sieht die systemische Beratung als aktuellen Zweig der OE. Sie bezieht sich in ihrer Arbeit auf die Systemtheorie, was zu einer wichtigen Unterscheidung in Bezug auf die Fachberatung und die OE führt. Für die Fachberatung stellen das Technik-Paradigma und die rational analytische Zahlenorientierung zentrale Bezugspunkte dar. Für die OE sind dies Menschen, Teams und Kommunikationen (Boos et al., 2005). Mit der Vorstellung einer operationalen Geschlossenheit der Systeme grenzt sich die systemische Beratung von einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Fachberatung und in gewisser Weise auch von der OE ab, die Organisationen als offene Systeme konzeptionalisieren. Ausgehend von dieser Grundannahme ist auch das Verständnis von Veränderung und Steuerbarkeit ein anderes als bei der Fachberatung. Die systemische Beratung verzichtet auf den einen optimalen Weg der Lösung. Sie hat ein breites Methodenrepertoire zur Intervention in soziale Systeme entwickelt. Organisationen können Veränderungen ausschliesslich selbst vornehmen. Sie werden demnach als sich selbst organisierende Systeme beschrieben. Veränderungen können weder durch das Management noch durch die Beratung geplant und gesteuert werden. Das «Kundensystem» (KS) kann durch das «Beratersystem» (BS) lediglich während der Beratungssituation – dem «Beratungssystem» (BKS) – irritiert werden (Kühl, 2005). Systemische Beratung gründet demzufolge mit dem Kundensystem «ein Unternehmen auf Zeit» (Boos et al., 2005). Die strukturelle Kopplung zwischen «BS» und «KS» wird durch Architekturelemente wie bspw. Projektteams gefördert (Güttel, 2007). Das sogenannte «BKS» unterscheidet sich insofern von der Organisation (Kommunikationen orientieren sich an den Entscheidungsprozessen), als dass es ein Interaktionssystem (Kommunikationen orientieren sich an den beteiligten Personen) ist (Seidl, 2005).

Kritik an der systemischen Beratung wird hinsichtlich dessen geäußert, als dass sie zwar die operationale Geschlossenheit zwischen «BS» und «KS» im Blick hat, nicht aber die zwischen Wissenschaft und Praxis resp. zwischen Systemtheorie und systemischer Beratung. In diesem Sinn unterscheidet sie sich mit ihrer engen Theorie – Wissenschaftsverknüpfung nicht grundlegend von der betriebswirtschaftlichen Fachberatung mit ihrem Zweck-Mittel-Schema. Auch Leiner (2007) nimmt dieses Argument auf und fragt sich in seiner Kritik an der systemischen Beratung, ob sie sich tatsächlich auf die Systemtheorie Luhmanns beziehe oder sich lediglich deren Begrifflichkeiten bediene (vgl. Leiner, 2007). Weiter kritisiert Köhl (2005) auch die Unschärfe des Begriffs «Organisation». Während in der Literatur vor allem auf die Autopoiesis sozialer Systeme¹⁷ eingegangen wird, werden wenig Spezifizierungen vorgenommen, ob es sich um die Beratung von Einzelpersonen, Familien, Gruppen oder Organisationen handelt (Köhl, 2005).

3.3 Der Gegenstand «Organisation»

Köhl kritisiert (2005) die Vernachlässigung des Aspekts «Organisation» in der systemischen Beratung (vgl. Kap. 3.2). Um das Phänomen der Beratung zu begreifen, muss man sich bewusst sein, dass man es neben der zu beratenden Organisation auch mit der Beratungsorganisation zu tun hat (Zirkler, 2005a). Diesem Gedanken folgend werden im Verlauf des nächsten Kapitels für das zugrunde liegende Thema zentrale organisationstheoretische Begriffe und Konzepte beschrieben. Einführend wird das Konzept der Allgemeinen Systemtheorie (Luhmann, 1984) kurz umrissen und ein Bezug zum Stellenwert von Gefühlen gemacht. Das zweite Unterkapitel geht auf Aspekte des Wandels ein und schlägt eine Brücke zum (Veränderungs-)Lernen in Organisationen. Den Abschluss bilden Phasenmodelle der Veränderung mit ihren immanenten Gefühlen.

3.3.1 Die Organisation als soziales System

Das Konzept der Allgemeinen Systemtheorie (Luhmann, 1984) bildet die Unterscheidung zwischen psychischen und sozialen Systemen.

¹⁷ Dieses Konzept wurde von den Biologen Maturana und Varela (1991) entwickelt und von Luhmann in die Sozialwissenschaften übernommen. Autopoiese bedeutet «selber machen»; das heisst, dass sich soziale Systeme ständig selbst reproduzieren, und indem sie dies tun, koppeln sie sich in gewissem Sinne von der Umwelt ab (operationale Geschlossenheit) (Boos et al, 2005).

Dem psychischen System werden vorwiegend die Kognition und dem sozialen System die Kommunikation als Operation zugeschrieben. Personen als psychische Systeme kommen in den sozialen Systemen nicht vor. Sie sind Umwelt des sozialen Systems. Luhmann handelt dabei die Emotionen bzw. die unter diesem Begriff zusammengefassten Phänomene der psychischen Systeme unter den Bedingungen der Umwelt von sozialen Systemen ab (Kersting, 2004). Das soziale System hat und entwickelt daher selbst keine Emotionen. Es können jedoch in ihm Emotionen kommuniziert werden, und es kann über Emotionen als Sachthema kommuniziert werden (Simon, 2004).

Versucht man nun die Wechselbeziehung psychischer und sozialer Prozesse im Blick auf ein konkretes soziales System (bspw. einer Organisation) zu untersuchen, reicht es nicht aus, Psychisches als gegeben anzusehen und undifferenziert zu behandeln (Simon, 2004). Bei Luhmann, der Soziologe war, hat eine Soziologie der Emotion in seinem Gesamtwerk keinen sehr prominenten Stellenwert (Baecker, 2004a), da diese Art von Fragestellung für die Soziologie weniger von Interesse ist als bspw. für Organisationsberater oder Familientherapeuten, die praxistaugliche Theorien brauchen, die es ihnen ermöglichen, Verhaltensrichtlinien für Interventionen abzuleiten (Simon, 2004). Luhmann hat zwar die Stelle markiert, an der eine Theorie der Gefühle an seine Theorie der sozialen Systeme anschliessen könnte, hat diese jedoch nicht weiter ausgeführt (Baecker, 2004a). Luhmann (1984) stellt fest, dass Gefühle die Autopoiesis des Bewusstseins erleichtern, denn sie springen ein, wenn das Bewusstsein mit sich selbst intellektuell nicht weiter kommt und klingen wieder ab, sobald dieses die Orientierung wiedergefunden hat. Diese Sichtweise, so hält Luhmann (1984) fest, lässt sich nicht verbinden mit dem Fokus auf Kommunikation von Gefühlen, das letztendlich ausschliesslich das Thema der Soziologie sein könne, nicht jedoch die Gefühle selbst.

Neben der Unterscheidung des psychischen und des sozialen Systems und der Eliminierung von individuellen Akteuren als Systemeinheiten trägt auch die systemtheoretische Unterscheidung der Organisationen als Sonderfall sozialer Systeme zur Vernachlässigung emotionaler Phänomene bei. Zentrale Elemente der Organisation sind nach Luhmann (1992) Entscheidungen. Organisationen orientieren sich in erster Linie an der Erfüllung der Funktion und nicht an den Personen, die im Prinzip austauschbar sind. In Organisationen hat also der Sachaspekt Vorrang gegenüber der Beziehungsqualität der Beteiligten

(Buchinger, 1997). Entscheidungen sollen in diesem Sinn möglichst sachlich, rational und frei von Emotionen ablaufen (Levold, 2004).

Simon (2007) spricht in diesem Zusammenhang von einer «begrenzten Rationalität». Entscheidungen sind mit Unsicherheit verbunden, da sie sowohl aus Wissen aus Erfahrungen der Vergangenheit als auch auf Nichtwissen über die unbekannt Zukunft beruhen. Organisationen lösen das Problem, indem sie Entscheidungen in der Gegenwart treffen für eine unbekannt Zukunft. Die Unsicherheit wird durch das Risiko ersetzt, sich für die falsche Zukunft entschieden zu haben. Durch eine kommunizierte Entscheidung fallen alle Alternativen weg. Die Unsicherheit ist absorbiert, und die Ermöglichung von Anschlussentscheidungen ohne das Infragestellen der vorherigen Entscheidung wird dadurch ermöglicht (Baecker, 2003). Darin bestehen die Leistung und die Funktion der Organisation.

Entscheidungstheoretische Arbeiten wie die von Beach (1997) oder Mellers und Schwartz (1998) machen nun aber darauf aufmerksam, dass Entscheidungen in höchstem Mass auf affektiven Bewertungen beruhen, die nicht selten erst im Nachhinein rational begründet werden (zit. nach Levold, 2004).

Simon (2004) hingegen verlagert Entscheidungen aufgrund emotionaler Grundlagen in den Bereich der Interaktionen (vgl. Kap. 3.1). Denn der Weg vom Fühlen zum Handeln ist kurz und unreflektiert. Aufgrund dieses Reflexionsdefizits empfiehlt es sich für die Steuerung von Organisationen die Entscheidungsoptionen nicht auf die «Schlichtheit emotionaler Alternativen zu reduzieren» (Simon, 2004).

Kieserling (1999) schlägt indes vor, den Entscheidungsbegriff neben der Sachdimension durch die Sozialdimension und die Zeitdimension zu ergänzen. Die entscheidende Frage wird demnach für Organisationen sein, wie und unter welchen sozialen und zeitlichen Bedingungen kommen Entscheidungen überhaupt zustande? In seiner Arbeit über Interaktionssysteme regt Kieserling zudem an, die Interaktion in Organisationen und die Organisation selbst als zwei unterschiedliche Systemtypen zu beobachten, da «Interaktionen nicht vollständig in Entscheidungen dekomponierbar sind. Entscheidung ist der Elementbegriff der Organisationstheorie. Interaktionen bilden ihre Elemente dagegen als Kommunikation unter Anwesenden» (Kieserling 1999, S. 355). In anderen Worten wird Organisation von Interaktion gerahmt. Interaktionen weisen eine

Eigendynamik auf und können nicht losgelöst werden von ihrer affektiven Dimension – der Emotionalität menschlicher Beziehungen (Buchinger, 1997). Nach Levold (2004) wird die affektive Involviertheit von Mitarbeitenden nicht als Gegensatz zum Entscheidungshandeln in Organisationen gesehen, sondern vielmehr als Voraussetzung für erfolgreiches Organisationshandeln. Auf der Ebene der theoretischen Rekonstruktion werden Gefühle und Motivation jedoch in die Umwelt ausgelagert, eliminiert oder als vernachlässigbare, irrationale Faktoren angesehen. Die Bearbeitung von Aufgaben vollzieht sich zwar in einem affektiven Rahmen, dieser wird jedoch nur selten relevant für Organisationen – es sei denn die Arbeitsaufgabe der Organisation sei die Bearbeitung von Gefühlen und Emotionen, wie dies beispielsweise in psychosozialen und medizinischen Bereichen der Fall ist (vgl. Raststetter, 1999).

3.3.2 Organisation und Wandel

Wann und wie verändern sich Organisationen? Veränderung impliziert (Um-)Lernen. Wie vollzieht sich Lernen in Organisationen? In den beiden nachfolgenden Kapiteln wird einerseits das Thema Veränderung systemtheoretisch prägnant aufgearbeitet, andererseits werden Ansätze vorgestellt, die sowohl eine enge Verknüpfung von Lern- und Veränderungsprozessen aufweisen als auch auf Emotionen Bezug nehmen.

Anpassungsmechanismen sind ein häufiger Erklärungsansatz, weshalb Organisationen massiven Turbulenzen unterworfen sind. Aus systemtheoretischer Sicht sieht die Erklärung jedoch anders aus (Vacek, 2009). Die systemische Organisationstheorie geht davon aus, dass Organisationen sich mittels Kommunikation ständig selbst reproduzieren. Diese spezifische Operationslogik verleiht Sicherheit und Stabilität innerhalb der Organisation, kann aber gleichzeitig das Reagieren auf Veränderung in der Umwelt behindern (Königswieser & Hillebrand, 2007). Nämlich erst dann, wenn sich für die Organisation relevante Umwelten verändern, wird die Organisation irritiert. Längst nicht alle Veränderungen in ihrer Umwelt sind jedoch relevant. Es muss jeweils intern entschieden werden, ob der Veränderung in der Umwelt Relevanz zugeschrieben werden soll und ob diese mit Veränderung innerhalb der Organisation beantwortet werden muss (Simon, 2007). Organisationen lernen also nicht nur aus Not und Druck von aussen, sondern auch proaktiv, indem sie sich selber und ihre jeweiligen Umwelten aktiv und kreativ gestalten (Königswieser & Hillebrand, 2007).

3.3.3 Organisation und Lernen

Die Anforderungen der relevanten Umwelten steigen und Organisationen sehen sich vermehrt unter Druck sich zu verändern (Schein, 2003). Für viele Unternehmen verändert dies auch ihr Verständnis von Wandlungsprozessen – sie setzen sich zum Ziel, ihre Mitarbeitenden ständig und stärker als in der Vergangenheit wandlungsfähig zu halten (Argyris & Schön, 1978, 1999). Argyris und Schön (1978) begründen den wohl bekanntesten Ansatz des organisationalen Lernens, der individuelles Lernen mit organisationalem Verhalten verbindet. Um tatsächlich übergreifendes Lernen zu ermöglichen, muss sich Ersteres auf Letzteres auswirken. Die beiden Autoren plädieren für ein «Double-Loop-Learning», mit dem die Selbstreflexionsmöglichkeit der Organisation ausgebildet werden kann (Vacek, 2009). Im Rahmen von Kap. 4.6 wird darauf näher eingegangen. Argyris (1997) geht davon aus, dass das Aussprechen von Gefühlen sowie zu den eigenen Gefühlen zu stehen dem «Double-Loop-Learning» förderlich sind. Er sieht sich dabei in der Praxis als Fachmann für das Lernen, der danach strebt, andere anzuregen, Gefühle zu zeigen und den entstandenen Gefühlen der anderen respektvoll zu begegnen, diese nicht zu verheimlichen, sondern die Gründe der Gefühle der Lernenden durch Feedback in der Gruppe zu erforschen. Dies kann zu neuen Entwürfen, jedoch ebenfalls zu neuen Fehlern führen, die eine Grundlage für weiteres Lernen liefern. Zudem trägt implizites, emotionales Situationswissen zur Revision von Zielen, Prämissen und Werthaltungen bei (Küpers & Weibler, 2005).

Ebenfalls zu den wichtigen theoretischen Entwicklungslinien in Bezug auf Lernen gehört die Kulturperspektive bei der die Entwicklung einer Lernkultur in Organisationen. Schein (2003) sieht in der Veränderung von Organisationen und damit in der Veränderung ihrer spezifischen Kultur die Notwendigkeit der Balance zwischen zwei Arten der Angst und nimmt damit die Emotion «Angst» zur Grundlage für seine Theorieentwicklung. Die Angst etwas Neues zu lernen, ist die «letzte Bastion des Widerstandes gegen Veränderung» (Schein, 2003, S. 5) und damit ganz normal. Die Existenzangst entsteht dann, wenn sich Organisationen nicht verändern oder anders gesagt, nicht lernen, wie man lernt. Sowohl die Bereitschaft zur Veränderung als auch die Verweigerung lösen demnach Angst aus. Diese Situation gilt es gemäss Schein zu managen. Schöpferisches Lernen kann nur dann stattfinden, wenn es gelingt die Angst vor dem Lernen soweit zu reduzieren, dass die Existenzangst grösser wird.

Führungspersonen (bzw. Beratungspersonen) können durch geeignete Massnahmen wie Prozessbeteiligung, die Schaffung einer Lernumgebung oder Gruppen-Settings Sicherheit gegenüber Lernangst bieten. Das Dilemma ist jedoch, dass Führungspersonen, die diese Voraussetzungen als Bedingungen für effektiven Wandel schaffen wollen, durch ihre eigenen kulturellen Hemmnisse der herrschenden Managementkultur geprägt sind.

Ausgehend von der Erkenntnis des Konzepts des organisationalen Lernens, dass die Organisation sich selbst erhaltende Anpassungsmechanismen entwickelt, und dass dabei Gefühle eine massgebliche Rolle spielen, wird im empirischen Teil dieser Arbeit auch von Interesse sein, wie systemische Beratungen ihren spezifischen Beitrag dazu leisten können.

3.3.4 Phasenmodelle der Veränderung

Aus der Literatur¹⁸ lassen sich verschiedene Phasenmodelle von Changeprojekten herausarbeiten: Neben dem der empirischen Sekundäranalyse von Fallstudien von Neumann et al. (2007) (vgl. Kap. 2.1) begründen Roth (2000) sowie Heitger und Doujak (2002a; 2002b) Phasenmodelle, bei denen sie explizit emotionale Aspekte integrieren und ihre jeweiligen Funktionen für Veränderungsprozesse explizieren. Effektives Changemanagement benötigt nach Aussagen der Autoren und der Autorin ein spezifisches Instrumentarium, um emotionale Veränderungsenergie aufzunehmen und sinnvoll zu kanalisieren. Heitger und Doujak (2002a; 2002b) sehen die Logik der Gefühle wie die Macht der Zahlen als gleichwertige Motoren für Veränderungen. Sie entwickeln ein Modell mit fünf Phasen¹⁹, das auf ihrer Erfahrung in und mit Veränderungsprozessen beruht und vergleichbar mit dem Phasenmodell von Roth (2000) ist. Die einzelnen Phasen laufen dabei nicht linear aufeinanderfolgend, sondern «iterativ und fraktal organisiert» (Heitger & Doujak, 2002b, S. 8) ab. Sie unterscheiden vier Grundkategorien von Gefühlen (Heitger & Doujak, 2002a), die im Text in das

¹⁸ Vor allem die amerikanische Managementliteratur beschreibt verschiedene Konzepte (vgl. Heitger & Doujak, 2002b).

¹⁹ Phase 1: Die Routine unterbrechen – wir müssen uns verändern! Phase 2: Zukunftsbilder schaffen – Architektur entwickeln, Route planen! Phase 3: Mutig entscheiden – ins kalte Wasser springen. Phase 4: Konsequenz umsetzen – Lust auf Neues mit breitem Involvement verbinden. Phase 5: Die Mühen der Hochebene meistern – Erfolge verankern.

siebenstufige Modell von Roth (2000) integriert werden.

1. Angst, Unsicherheit und Sorge
2. Ärger und Aggression
3. Trauer und Enttäuschung
4. Aufbruchsstimmung, Freude und Mut

Roth (2000) ordnet jeder wahrnehmbaren Phase innerhalb eines Veränderungsprozesses ihr eigenes emotionales Thema zu und damit auch ihre spezifische Funktion für die stufenweise Bewältigung der Veränderungsaufgabe innerhalb einer Person, einer Gruppe oder der gesamten Organisation. Das Modell weist eine hohe Plausibilität für die Praxis auf. Jedoch sind keine Verweise auf die Modellentwicklung sowie auf eine empirische Überprüfung vorliegend.

Wandel erzeugt eine emotionale Spannung, die gelöst werden will. Was bisher als Widerstand diagnostiziert wurde, kann auch als bedeutungsvoller Entwicklungsverlauf gesehen werden. Gruppen, die der Veränderung skeptisch gegenüber stehen, durchlaufen gemäss Roth (2000) zumeist folgende sieben Phasen des Wandels mit ihren charakteristischen Emotionsmustern.

1 Vorahnung – Sorge

«Als kreative Spannung ist Sorge ein gewaltiger Energielieferant des Wandels, der in erster Linie mit Hilfe von Szenarien über die zukünftige Entwicklung aufgebaut und gesteuert werden kann» (Roth, 2000, S. 18).

- Mögliche Risiken der sich anbahnenden Veränderung werden abgeschätzt.
- Sorge um die Zukunft des Arbeitsplatzes macht sich breit.

Primäres Ziel dieser Phase ist die Sensibilisierung für die Notwendigkeit des Veränderungsvorhabens. Eine offene, klare und direkte Kommunikation gilt als Erfolgsfaktor (Roth, 2000).

Die Nutzung und Förderung der informellen Kommunikation, die das Nervensystem der Organisation (Mohr & Fritsche, 1998) abbildet, ist massgeblich für das Veränderungspotential der Mitarbeitenden und kann über eine tragfähige Vertrauensbasis zugänglich gemacht werden (Roth, 2000).

Heitger und Doujak (2002a) sprechen zusätzlich von der Emotion Angst und von Unsicherheit. Angst verengt den Blick und vermag zu mobilisieren (Flucht). Erste positive Reaktionen verkehren sozusagen den Fluchtimpuls ins Gegenteil, was eine

Möglichkeit sein kann, sich vor der Angst zu schützen. Die Veränderung wird verleugnet, Botschaften des Managements werden kognitiv nicht gehört. Sowie die Sorge findet auch die Angst ihren Ausdruck im Informellen.

Emotionen dienen als Schlüssel zum Verständnis der veränderungsrelevanten Grundüberzeugungen. Diese gilt es auf spielerische Art aufzudecken und ihre Funktionalität für den Wandel zu hinterfragen. Dabei geht es um das indirekte Besprechen von eigentlich Unbesprechbarem: um die Tabus der Organisation (Roth, 2000).

2 Schock – Schreck

- Mit der Bekanntmachung des Veränderungsvorhabens werden Hoffnungen und Befürchtungen präsent.
- Die Reaktion auf das unerwartete Ereignis ist Schreck.

In dieser Phase geht es darum, alle Informationen breit zu kommunizieren, die Situation explizit zu machen und die Gegenwart mit der Zukunft zu verbinden. «Die Erfahrung von Beteiligung, von authentischen Reaktionen und von Offenheit mobilisieren kollektive Gefühle der Zugehörigkeit, motivieren zur Übernahme von Verantwortung und zum gebündelten Streben nach einer gemeinsamen Zukunft» (Roth, 2000, S. 19).

3 Abwehr – Ärger

- Durch Abwehr versuchen die Betroffenen Sicherheit zu gewinnen, indem sie die Notwendigkeit des Wandels verleugnen.
- Ärger kommt auf, weil die Notwendigkeit der eigenen Veränderung nicht akzeptiert wird und die Schuld bei den anderen gesucht wird.

Ärger motiviert dazu unangenehmes Geschehen zum Gegenstand der Kommunikation zu machen, in Austausch zu treten und neue Sichtweisen zu sammeln (Roth, 2000).

Heitger und Doujak (2002a) sehen die Funktion von Ärger und Aggression darin, dass Betroffene Grenzen setzen, um ihre eigene Identität zu wahren. Ärger und Aggression tauchen schnell auf und verschwinden auch schnell wieder. Bei einer bereits vorhandenen Grundspannung kann ein kleiner Auslöser zur Eskalation führen. Die Veränderung wird ernst genommen und berührt die Betroffenen persönlich. Wut und Ärger sind häufig Folgen von Entwertungen der Vergangenheit. Der sogenannte Widerstand eröffnet eine Möglichkeit, Aushandlungsprozesse zwischen Bewahren und Verändern zu initiieren.

4 Rationale Akzeptanz – Frustration

- Die Betroffenen werden nach der erfolglosen Abwehr einsichtig, dass sich etwas verändern muss.
- Durch den Wunsch der raschen Beendigung der unangenehmen Situation wird an unbedeutender Stelle etwas verändert. Dies führt zu Frustration.

Bei Frustration ist es wichtig, den Betroffenen einen Zugang zu ihren Gefühlen zu verschaffen. Das, was den Wandel schwierig macht, muss offen ausgesprochen werden – hinschauen statt verdrängen (Roth, 2000).

5 Emotionale Akzeptanz – Trauer

- Der emotionale Tiefpunkt ist erreicht, wenn die Betroffenen akzeptiert haben, dass es keinen Weg zurück mehr gibt.
- Trauer stellt eine Schwellenemotionen dar – vom Loslassen von Altem hin zur Neuorientierung.

Die allgemeine Motivation ist sehr tief. Dies stellt ebenfalls für die Changebegleitung eine Herausforderung an ihre eigene Frustrationstoleranz dar. Die Bewältigung dieser Klippe macht jedoch den Weg für einen Neuanfang frei. Mit Trennungsritualen wird würdig Abschied von Altem genommen (Roth, 2000; Heitger & Doujak, 2002a). Bewährte Routinen werden integriert, damit Veränderer und Bewahrer nicht emotional polarisieren (Roth, 2000). Trauer ist ein stilles, oft schwer zu erkennendes Gefühl. Der Umgang mit Trauer erfordert Zeit (Heitger & Doujak, 2002a).

6 Öffnung – Neugier, Enthusiasmus

- Nach der Trauerphase ist der Weg frei für grundlegende Neuausrichtungen.
- Distanz baut sich nach anfänglichem Enthusiasmus auf.
- Lernprozesse werden aus Informationen von Rückschlägen stabilisiert.

In dieser Phase ist es wichtig, den Blick für ein allfälliges Scheitern nicht auszublenden. Scheitern muss im Möglichkeitsraum aller Entscheidungen stets Platz haben (Roth, 2000).

Freude und Mut öffnen Denkwege. Eine breite Aufbruchsstimmung aktiviert Energien und ist ansteckend. Die Versöhnung von Vergangenheit und Zukunft führt zu Perspektivenerweiterung (Heitger & Doujak, 2002a).

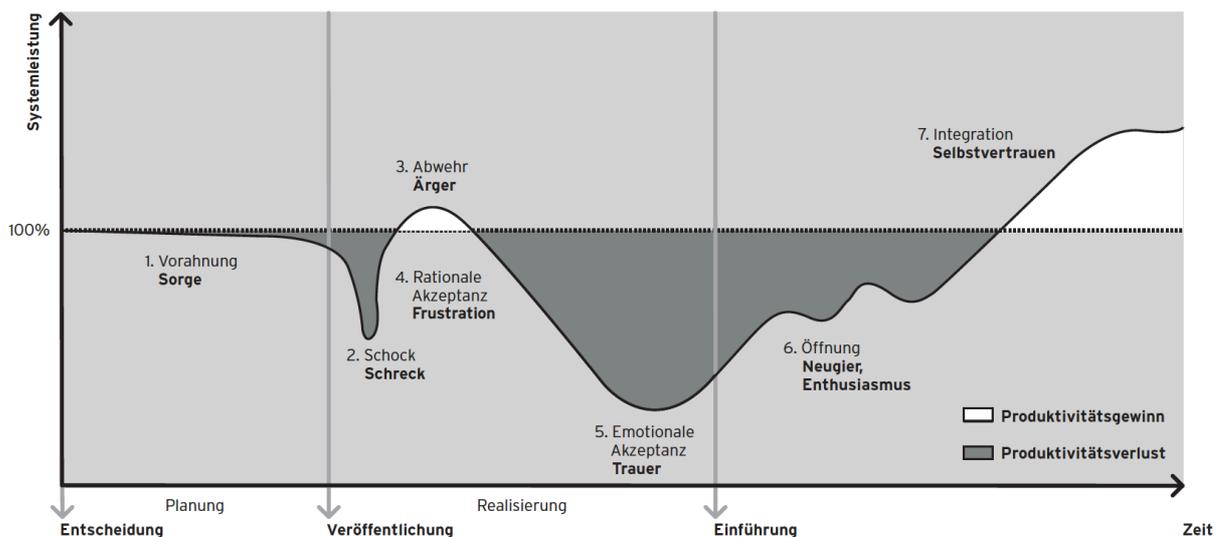
7 Integration – Selbstvertrauen

- Durch Lernerfolge findet eine Perspektivenerweiterung statt.
- Die Systemleistung steigt durch das gewonnene Selbstvertrauen der Mitarbeitenden über das Ausgangsniveau.
- Generalisierung der Muster des erfolgreichen Umgangs

Um die neu hinzugewonnenen Veränderungsstrategien im System zu integrieren, muss das permanente Durchlaufen von Reflexionsschleifen, sogenannten «Lern-Loopings» in den Prozess implementiert werden. Dabei wird geklärt, was bisher gut lief, was sinnvoll war, was nicht so gut funktionierte und wo Korrekturhinweise bestehen (Roth, 2000).

Das folgende Modell zeigt die sieben Phasen nach Roth (2000) bezogen auf die Systemleistung und den zeitlichen Verlauf einer Veränderung.

Abb. 1 Phasenmodell der Veränderung: Die Perspektive der emotionalen Prozesse (Roth, 2000)



3.4 Emotionskonzepte in der systemischen Therapie und Beratung

Seit Mitte der 90er Jahre haben Affekte, Gefühle und Emotionen neben der eher kognitivistischen Ausrichtung in der systemischen Beratung und Therapie zunehmend an Bedeutung gewonnen. Für die Paar- und Familienberatung sowie für therapeutische Prozesse ist eine theoretische Konzeptualisierung bereits erkennbar (vgl. Welter-Enderlin & Hildenbrand, 1998; Jänicke, 2002). Für organisationsbezogene Abläufe bilden emotionsbezogene Aspekte immer noch eine eher nachgeordnete Rolle (Levold, 2004). Eine Begründung dafür könnte die weit verbreiteten Rezeption der Luhmannschen Theorie der sozialen Systeme sein (vgl. Kap. 3.3.1).

Die kürzlich verstorbene Rosmarie Welter-Enderlin und Bruno Hildenbrand haben vor mehr als 10 Jahren das «Meilener Konzept systemischen Wissens und Handelns» (1996) begründet. Das Ziel dabei ist es, weg von der rein reflexiven Versprachlichung menschlicher Probleme hin zu einem «Fallverstehen durch Begegnung» zu gelangen. Das Meilener Konzept wird durch folgende Überlegung geleitet:

Wenn es richtig ist, dass die Erzeugung kognitiver Unterschiede festgefahrene Sicht- und Handlungsweisen aufweicht und erweitert, dann muss es genau so richtig sein, dass die Erzeugung von Unterschieden auf der vorsprachlich-affektiven Ebene in Beratungen und Therapien wichtig, vielleicht sogar ausschlaggebend ist. (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 1998, S. 9)

Nimmt das Meilener Konzept eher Bezug auf therapeutische Prozesse und psychosoziale Beratungen, zeigt Schwarz (1998) auf, dass die emotionale Seite auch in funktional bestimmten Kontexten wie Organisationen wirkt und eine Rolle bei der Beratung spielt.

Die Konzentration liegt bei diesem Ansatz auf Veränderungsstrategien durch Entwicklung im Gegensatz zu rein rational begründeten Strategien, die Emotionen als störend erleben oder Machtstrategien, die Veränderung erzwingen. Gefühle, Einstellungen und Geschichten sind wesentliche Elemente sowohl für das Verständnis der vorherrschenden Situation als auch für eine mögliche Zukunft. Es wird besonders darauf geachtet, eine affektive Kommunikation zu unterstützen und eine tragfähige Vertrauensbasis innerhalb des Kundensystems sowie in der Beziehung zum Beratersystem zu bilden. Es soll ein Mass an Sicherheit und Vertrauen entstehen, das jene Verhaltensweisen zulässt, die eine Perspektivenerweiterung erst ermöglichen. «Durch eine professionelle Rahmung des Prozesses und der authentisch erlebbaren Werthaltung werden auch heikle und tabuisierte Themen der Mitglieder der Organisation besprechbar und bearbeitbar» (Baumgartner, Häfele, Schwarz & Sohm, 1998; zit. nach Schwarz, 1998).

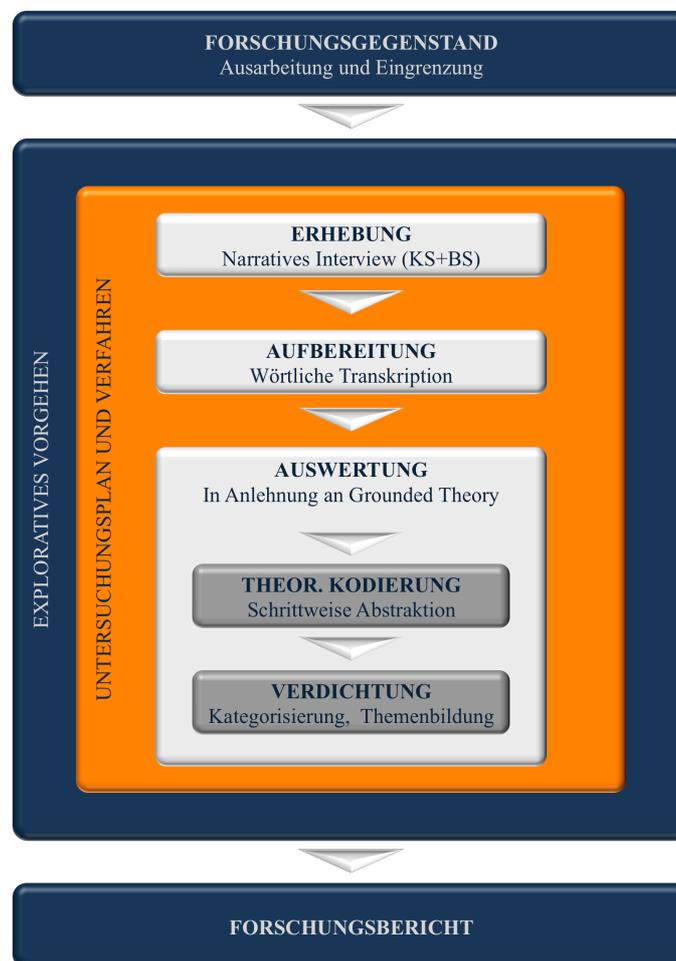
C METHODE

4 Forschungsmethodik

Das folgende Kapitel hat zum Ziel, die gewählte Forschungsmethodik zu begründen sowie die Besonderheiten hervorzuheben. Die aufeinander aufbauenden methodischen Vorgehensweisen bilden für diese Forschungsarbeit einen Kernpunkt.

Folgende Grafik zeigt den Forschungsplan im Überblick.

Abb. 2 Forschungsplan und Verfahren der qualitativen Untersuchung



4.1 Kernpunkte der qualitativen Forschung

Aufgrund der Fragestellung bietet sich ein qualitativer Forschungsansatz unter Einbezug einer konstruktivistischen Perspektive an.

Qualitative Methoden werden heute vermehrt eingesetzt, um das Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren und menschliches Verhalten und

Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen (Kühl, Strodtolz & Taffertshofer, 2009). Ziel der qualitativen Forschung ist es, durch das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls den Forschungsgegenstand mit immer neuen Details anzureichern und so zu einer ganzheitlichen, gegenstandsnahen Theoriebildung zu gelangen (Hopf, 1993; Silverman, 1997; zit. nach Kühl et al., 2009). Soziale Wirklichkeit wird unter diesem Paradigma vielmehr als Ergebnis kollektiver und individueller Wahrnehmung und Interpretation betrachtet, denn als objektive Wahrheit, die unabhängig von Zeit und Raum ist (Kühl et al., 2009). Qualitative Forschungsansätze und –methoden erlauben demnach die Erkundung von handlungsrelevanten Beschreibungen der Akteure und versuchen zu erforschen, wie diese zu den Beschreibungen kommen. Von Interesse ist dabei, was aufgrund kollektiver und individueller Bilder in den Beziehungen zwischen den Akteuren passiert (Müller et al., 2006). Aufgabe der Forschungspersonen ist demzufolge nicht die Isolierung einzelner Kausalitäten, sondern die Rekonstruktion subjektiv gemeinten Sinns und das «Verstehen» komplexer Zusammenhänge. Die subjektive Wahrnehmung der Forschungsperson selbst gilt aus phänomenologischer Sicht als Bestandteil der Forschung und nimmt demgemäß selbst an der Konstituierung des Forschungsgegenstandes teil (Kühl et al., 2009). Aus konstruktivistischer Sicht wird der Prozess des Verstehens sowie die relationale Bezugnahme Forscher – Beforschte wie folgt konzeptionalisiert. Am Anfang des Verstehensprozesses steht nicht die Gemeinsamkeit, sondern die unüberwindbare Differenz von Beobachter und Beobachtetem. Für den Konstruktivismus verschliesst sich folglich die Möglichkeit, Verstehen durch Verbindungen zwischen Verstehenden zu begründen.

Zu wissen, was ein anderer meint oder zu verstehen, was etwas bedeutet, wird generell als selbstreferenzielle Konstruktionsleistung geschlossener Systeme verstanden. Diesem Verständnis zufolge ist für Verstehenserfahrung nicht richtiges Verstehen im Unterschied zu Nicht- oder Missverstehen wichtig, sondern die Einsicht in die pragmatische Passung eigener Konstruktionen auf die Erfahrungswelt. (Drieschner, 2007, S.149)

Verstehen bedeutet daher eine Vorstellung zu konstruieren, die zur Vorstellung passt, die ein anderer zuvor in sich erzeugt hat.

Bezogen auf die Methodik heisst dies mit Luhmann:

Von einer konstruktivistischen Position aus gesehen kann die Funktion der Methodik nicht allein darin liegen, sicherzustellen, dass man die Realität richtig (und nicht irrig) beschreibt. Eher dürfte es um raffinierte Formen der systeminternen Erzeugung und Bearbeitung von Information gehen. Das heißt:

Methoden ermöglichen es der wissenschaftlichen Forschung, sich selbst zu überraschen. (Luhmann, 1998a, S. 37; zit. nach Vogd, 2007)

4.2 Methode des Vorgehens: Exploration

Zur Beantwortung der Fragestellung wird ein exploratives Vorgehen gewählt. Explorieren bedeutet, Sachverhalte zu erkunden, zu erforschen oder ausfindig zu machen. Exploration stellt im Gegensatz zur verbreiteten Annahme, das unsystematisch erscheinende Erkunden und Suchen gehöre eher in den Bereich des Vorwissenschaftlichen, des Irrationalen und des Intuitiven, einen unverzichtbaren Teil des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses dar, ohne die das Aufstellen und Prüfen von Hypothesen nicht möglich wäre (Bortz & Döring, 2006). Im wissenschaftlichen Kontext ist damit gemäss Bortz und Döring (2006, S. 354) «das mehr oder weniger systematische Sammeln von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand gemeint, das die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet». Im Gegensatz zum alltäglichen Explorieren, das eher ungeplant, spielerisch und vom Zufall geleitet vonstatten geht, werden im wissenschaftlichen Kontext Strategien verwendet. Diese Heuristiken (aus dem Griechischen: Such- oder Findestrategie) sind auf die Lösung von Problemen ausgerichtet und geben eine Richtung vor, wie materielle und immaterielle Objekte gehandhabt werden, um bestimmte Effekte zu erzielen. Der Explorationsprozess im wissenschaftlichen Kontext wird dokumentiert, bewertet und reflektiert (Bortz & Döring, 2006).

4.3 Erhebungsverfahren: Das narrative Interview

Als ein zentraler Zugang zu Emotionen, wie sie unter einer sozial konstruktivistischen Perspektive konzeptionalisiert werden, gilt die alltagssprachliche Beschreibung von Emotionen und emotionalen Episoden (Averill, 1982; zit. nach Weber, 2000). Denn beim Aufbau der Wirklichkeitskonstruktionen, wie sie von Menschen vollzogen werden, spielt die Sprache eine zentrale Rolle (Simon, 2006). Als Form für das möglichst breit angelegte Sammeln von Informationen über den Untersuchungsgegenstand wird das narrative Interview gewählt. Aufgrund der offenen Form erhöht diese Interviewform die Wahrscheinlichkeit, in dem detailreichen Material auf neue Aspekte des Themas zu stossen (Bortz & Döring, 2006). Diese Spezialform

des qualitativen Interviews entwickelte Schütze (1977, 1983; zit. nach Flick, 2009) aus Kritik an qualitativen offenen Leitfaden-Interviews²⁰ (Küsters, 2006).

Typisch für das narrative Interview ist, dass Erzählungen, im Unterschied zu anderen Textarten wie Argumentationstexten oder Beschreibungstexten (Lamnek, 2005) generiert werden. Im Gegensatz zu Leitfaden-Interviews eröffnen Erzählungen einen umfassenderen und in sich strukturierten Zugang zur Erfahrungswelt der Interviewpartner und –partnerinnen (Flick, 2009).

In der vorliegenden Arbeit werden gezielt die erzählerischen Kompetenzen der Interviewten genutzt. Mit der gewählten Methode soll «hinter» das Erzählte geblickt werden (Holtgrewe, 2009, S. 57). Damit werden authentische Angaben über die Orientierungsstrukturen von Personen in ihrem vergangenen faktischen Handeln und Erleben erschlossen (Küsters, 2006). Um die innere Logik und die impliziten Gebrauchstheorien (vgl. Kap. 4.6) des Forschungsfeldes zu verstehen (Müller et al., 2006), sollen insbesondere handlungsleitende Perspektiven, Überzeugungen und Deutungen der Forschungssubjekte nachvollzogen und interpretiert werden.

Nicht jeder Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit ist der Erzählung zugänglich (Holtgrewe, 2009). Die Methode eignet sich nur, wenn

- die Interviewperson selbst handelnd oder leidend in die Handlung involviert gewesen ist (Schütze, 1987; zit. nach Küsters, 2006)
- wenn die Geschehnisse Prozesscharakter aufweisen (Schütze, 1987; zit. nach Küsters, 2006)
- wenn das Geschehnis für die Erzählperson von gewisser Bedeutung ist, aus der Routine heraus tritt, so dass es vor das innere Auge geholt werden kann (Schütze, 1987; zit. nach Küsters, 2006)

Geprüft auf die drei oben genannten Kriterien eignet sich die Methode für die Datenerhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Die Interviewpersonen werden aufgefordert, einen für Sie berührenden Veränderungsprozess zu erzählen. Die erzählauffordernde Eingangsfrage erfüllt somit bereits die oben beschriebenen Anforderungen an den Gegenstand von narrativen Interviews.

²⁰ Flick (2009) subsumiert das fokussierte Interview, das halbstandardisierte Interview, das problemzentrierte Interview, das Experten-Interview sowie das ethnographische Interview unter den Oberbegriff Leitfaden-Interviews. Leitfaden-Interviews sollen den Interviewten soviel Spielraum wie möglich gewähren, jedoch auch eine Strukturierung, die zu einer Vergleichbarkeit führt vorgeben.

Bei Flick (2009) bildet die grundlegend relevante Eingangsfrage die Eröffnung des Gesprächs. Damit für die Fragestellung relevante Narrationen zu Stande kommen, ist darauf zu achten, dass die Eingangsfrage so breit wie möglich und so spezifisch wie nötig formuliert wird, dass darin der avisierte Erfahrungsbereich als Erzählung thematisiert werden kann. Daran schliesst ein Nachfrageteil an, der zur Vervollständigung nicht ausgeführter Erzählungen dienen kann. In der abschliessenden Bilanzierungsphase kann die Erzählperson nach theoretischen Erklärungen für das Geschehene gefragt werden (Hermanns, 1995; zit. nach Flick, 2009) – der Interviewte resp. die Interviewte wird hier als «als Experte und Theoretiker seiner selbst genommen» (Schütze, 1983, S. 285, zit. nach Flick, 2009). In dieser Untersuchung wird wie bei Lamnek (2005) der Eingangsfrage eine Erklärungsphase voran gestellt, die dazu dient, eine offene Atmosphäre zu schaffen, die es der interviewten Person ermöglicht, eine ausholende erzählerische Darstellung zu erzeugen (Lamnek, 2005). Für die Qualität der Daten ist von zentraler Bedeutung, dass sich der Interviewer bzw. die Interviewerin in die Rolle des aktiven Zuhörenden begibt und mit Fragen möglichst zurückhaltend umgeht. Sind die Ausführungen der Interviewpersonen Erzählungen, weist dies als zentrales Kriterium der Gültigkeit der Informationen auf ein qualitativ hochstehendes Interview hin. Dass die Methode funktioniert und die beschriebenen Vorteile gegenüber anderen Gesprächsformen hat, begründen Kallmeyer und Schütze (1977, zit. nach Küsters 2006) damit, dass sich die Erzählperson in der direkten Interaktion in einen Erzählstrom verstrickt, der durch die sogenannte Zugzwänge²¹ entsteht. Durch die Verfolgung des Erzählstroms fällt der kontrollierende Einfluss weg und es kommen auch ‚heikle‘ Themen und Bereiche zur Sprache, wie sie es sein können, wenn es um Gefühle geht.

Ein methodologischer Kritikpunkt²² ist die mit dem narrativen Interview verbundene Annahmen, dass die Erzählgestalt tatsächlich mit den erzählten Erfahrungen und Ereignissen korrespondiere (Küsters, 2006). Nassehi (2002; zit. nach Küsters, 2006) weist hier aus einer systemtheoretischen Sichtweise auf das Problem der Kontingenz

²¹ Gestaltschliessungszwang, Kondensierungszwang und Detaillierungszwang. Der Gestaltschliessungszwang führt dazu, dass angefangene Geschichten zu Ende erzählt werden. Der Kondensierungszwang zwingt die Erzählperson, die nötigen Informationen in verdichteter Form darzustellen. Der Detaillierungszwang hat zur Folge, dass alle zum Verständnis notwendigen Hintergrundinformationen und Zusammenhänge erzählt werden (Küsters, 2006).

²² Weitere Kritikpunkte finden sich bei Küsters (2006, S. 32ff) sowie bei Flick (2009, S. 237f)

von Kommunikation²³ hin. Aufgrund der Kontingenz der Darstellung ist es daher nicht möglich, vom Text her auf dasjenige zu schliessen, auf das er verweist (Küsters, 2006). Nassehi (1994; zit. nach Küsters, 2006) folgert daraus, dass nicht der Gegenstand an sich Gegenstand der Forschung sein kann, sondern lediglich die gegenstandsbezogene Kommunikation, also «die Suche nach denjenigen kommunikativen Strategien, die es erlauben, die Dinge so darzustellen, wie sie dargestellt werden» (Nassehi & Sake, 2002, S. 82; zit. nach Küsters, 2006). Ein weiterer Kritikpunkt aus der konstruktivistischen-systemtheoretischen Seite richtet sich an die Bindung der soziologischen Forschung an die Perspektive des Subjekts (vgl. Wohlrab-Sahar, 2002). Schütze selbst (1983; zit. nach Küsters, 2006) interessieren jedoch hauptsächlich die subjektiven Deutungen in Zusammenhang mit der Rekonstruktion biographischer Strukturen, die ein überindividuelles Phänomen darstellen. Die Subjektbindung besteht zwangsläufig bei der Erhebung, bei der Auswertung kann sie jedoch aufgehoben werden.

4.4 Aufbereitungsverfahren: Wörtliche Transkription

Die aufgezeichneten Daten werden zur Weiterverarbeitung wörtlich transkribiert. Dadurch wird eine vollständige Texterfassung hergestellt, die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bildet (Mayring, 2002).

4.5 Auswertungsverfahren: Grounded Theory

Für die Interpretation der Daten, die je nach Ansatz zum Kern der qualitativen Forschung wird, stehen zwei gegenläufige Methoden zur Auswahl – Vermehrung durch Kontextualisierung und Reduktion durch Zusammenfassung des Textmaterials (Flick, 2009). Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde aufgrund der grossen Textmenge, die sich durch die narrativen Interviews ergibt (vgl. Kap. 4.3), die Strategie der Reduktion gewählt, die, wie erstere auch, durch Kodierung, das Ziel der Kategorisierung und/oder Theoriebildung verfolgt (Flick, 2009). Die Auswertung der Texte erfolgt in Anlehnung an die Forschungstradition der Grounded Theory, die eine nach Glaser und Strauss (1979) begründete Methode darstellt, um aus empirischen Daten induktiv eine Theorie zu entwickeln (Lamnek, 2005). In der Grounded Theory dient die Interpretation der Texte sowohl der Theorieentwicklung als auch als Basis für

²³ Die Kontingenz der Kommunikation meint in diesem Zusammenhang, dass eine bestimmte Ausformung der Erzählgestalt, was erzählt wird und was nicht, nicht nur durch den Erzählgegenstand bestimmt ist, sondern durch die Kommunikationsform selbst, ihren Anschluss und gängige Thematisierungsformen (Küsters, 2006).

Entscheidungen, welche Daten zusätzlich erhoben werden sollen. Dies führt zu einer Verzahnung von Erhebung und Interpretation (Flick, 2009). Das Konzept der Grounded Theory beruht also von Anfang an auf einem direkten Bezug zur Empirie. Das Ziel besteht darin, eine gegenstandsbezogene und verständliche Theorie zu entwickeln, die sich auf empirische Forschung in diesem Bereich stützt. Diese gilt als Vorstufe für die letztlich angestrebte formale Theorie, die sich durch einen hohen Allgemeingrad auszeichnet. Qualitative Forschung ist in diesem Sinn eine Strategie zur Entdeckung gegenstandsbezogener Theorien, auf deren Grundlage begründete formale Theorien konstruiert werden (Lamnek, 2005).

Das Analyseverfahren der Grounded Theory zur Entwicklung einer gegenstandsbegründeten Theorie ist das theoretische Kodieren. Innerhalb des Interpretationsvorgangs lassen sich verschiedene sich überschneidende Prozedere unterscheiden (offenes Kodieren, axiales Kodieren und selektives Kodieren²⁴). Die Kodierung soll, ausgehend von den erhobenen Daten, in einem Prozess der Abstraktion zur Entwicklung von Theorien führen. Kategorisierung meint in diesem Prozess die Zusammenfassung und das Herausarbeiten von Beziehungen zwischen Begriffen und Codes aus dem Text zu Oberbegriffen bzw. Kategorien und Oberkategorien. Die Entwicklung einer Theorie beinhaltet demnach die Formulierung von Kategorien bzw. Theorien als Begriffsnetze und der Beziehung zwischen ihnen (Flick, 2009).

Das Verfahren zielt auf ein Aufbrechen von Texten hin, das zur Entwicklung eines tieferen Verständnisses von Inhalt und Gehalt führt. Im Zuge der Interpretation wird die Ebene des reinen Textes verlassen, um Relationen und Kategorien herauszuarbeiten. Eine Schwierigkeit, vor allem bei wenig erfahrenen Forschenden, ist bei diesem Ansatz der fließende Übergang von einer Methode zu einer Kunstlehre. Ein weiteres Problem ist die potentielle Unendlichkeit an Kodierungsmöglichkeiten. Die Methode gibt kaum Anhaltspunkte, woran sich Forschende bei der Auswahl von Textstellen und Fällen orientieren könnten. Als Lösungsvorschläge, die in dieser Arbeit umgesetzt wurden, bieten sich hierfür an, immer wieder inne zu halten, zu bilanzieren und zu priorisieren. Zudem erweist es sich als hilfreich, Texte nach diesem Verfahren in Interpretationsgemeinschaften auszuwerten, die Ergebnisse zu diskutieren und wechselseitig zu überprüfen (Flick, 2009).

²⁴ vgl. Flick, 2009, S. 388ff

4.6 Handlungstheorien und Gebrauchstheorien

Das ausgearbeitete Ziel dieser Forschungsarbeit ist es für Praktiker und Praktikerinnen Themenfelder zu erschliessen, um daraus sowohl für die Gestaltung von Beratungsprozessen als auch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu lernen (vgl. Kap. 1.4). Daraus ergibt sich die berechtigte Frage, wie sich dieses Lernen vollziehen könnte. Der folgende Teil unterbreitet hierzu einen theoretisch begründeten Vorschlag. Argyris und Schön (1978) gehen davon aus, dass Lernen dann stattfindet, wenn es zu Abweichungen zwischen offiziellen Handlungstheorien («epouses Theories») und Gebrauchstheorien («theories-in-use») kommt. Handlungstheorien sind knapp ausgedrückt dasjenige, was man vorgibt zu tun, im Gegensatz zu den Gebrauchstheorien, die das abbilden, was tatsächlich getan wird (Krogerus & Tschäppeler, 2008). Veränderungslernen oder «Double-Loop-Learning» «ist die Hinterfragung von [...] Normen und Werten, sowie die Restrukturierung dieser in einem neuen Bezugsrahmen» (Probst & Büchel, 1998, S. 37). Als Lernergebnisse lassen sich jene Lernprozesse bezeichnen, wenn sie für die Systemmitglieder als funktional gelten bzw. als nützlich erkannt und akzeptiert werden (Probst & Büchel, 1998).

Um Veränderungslernen zu ermöglichen, kann als Operation die Beobachtung 2. Ordnung²⁵ hinzugezogen werden. Der Zugewinn der Beobachtung 2. Ordnung liegt darin, durch das Beobachten des Beobachters auf blinde Flecken oder auf alternative Perspektiven aufmerksam machen zu können. Blinde Flecken können durch die Beschränkungen der Beobachtung 1. Ordnung²⁶ nicht gesehen werden. Sie bleiben latent. Mit der Beobachtung 2. Ordnung besteht die Möglichkeit, diese Latenz zu beobachten. Um dies zu ermöglichen, fragt der Beobachter 2. Ordnung nicht, was beobachtet wird, sondern wie beobachtet wird (Mohe, 2005).

Diese Masterarbeit versucht, in ihrem empirischen Teil die Gebrauchstheorien des Forschungsfeldes durch eine Beobachtung 2. Ordnung aufzuzeigen und diese der Praxis zur Verfügung zu stellen. Dabei werden erste Hinterfragungen von Normen und Werten

²⁵ Das systemische Beobachtungskonzept ist in der Kybernetik 2. Ordnung angesiedelt. Die Kybernetik 2. Ordnung versteht sich als Theorie über Beobachter, die beobachten. Ihre Intention lautet verkürzt: «Beobachte den Beobachter» (Luhmann, 1998b, S.76; zit. nach Mohe, 2005).

²⁶ Die Kybernetik 1. Ordnung stellt Theorien über beobachtete Systeme bereit. Der Beobachter 1. Ordnung sieht Dinge so wie sie ihm erscheinen (Mohe, 2005).

sowie eine kritische Prüfung von Handlungstheorien formuliert, die bestenfalls die Praxis wiederum zur Reflexion anregen.

4.7 Zwischenstand

Diese Forschungsarbeit verpflichtet sich einem qualitativen Paradigma. Durch das explorative Vorgehen sollen weniger Hypothesen verifiziert bzw. falsifiziert werden als vielmehr angeregt werden, neue Hypothesen aus dem Forschungsfeld zu generieren. Dazu wird das narrative Interview als Erhebungsinstrument gewählt. Durch den freien Erzählzugang sollen die interviewten Personen angeregt werden, authentische Angaben über ihre handlungsleitenden Perspektiven, Überzeugungen und Deutungen darzulegen. Mit der an die Grounded Theory angelehnten Auswertungsmethode des theoretischen Kodierens werden die Interviewtexte schrittweise verdichtet mit dem Ziel, die impliziten Gebrauchstheorien des Forschungsfeldes zu explorieren, die zur Reflexion der Praxis dienen.

5 Forschungsprozess

Wurde im vorhergehenden Kapitel der Fokus auf Begründungen und Beschreibungen der gewählten Methodik gelegt, geht dieses Kapitel auf die konkrete Prozessbeschreibung der Forschungsarbeit sowie der Erhebung und der Auswertung ein.

5.1 Forschungsprozess

Der Forschungsprozess lässt sich in sechs Prozessschritte differenzieren, über die nachfolgende Übersicht einen allgemeinen Überblick gibt:

Aufgaben	Zeitraum	Arbeitsschritte
Vorarbeiten	03/2009 bis 09/2009	Identifikation des Praxisproblems im Zusammenarbeit mit einem international tätigen Beratungsunternehmen und dem Management Zentrum Witten (MZW) in Berlin Ausarbeitung der Fragestellung
Grundlagen	07/2009 bis 12/2009	Bearbeitung theoretischer und methodischer Grundlagen Erarbeitung der Disposition
Vorbereitung Erhebung	08/2009 bis 10/2009	Differenzierung des Forschungsdesigns Entwicklung des Interviewskripts Rekrutierung und Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen
Erhebungsphase	11/2009 bis 01/2010	Interviewdurchführung im Rahmen der X-Organisationen: Neue Gegenwart, 3. Biennale für Management und Beratung vom 19. bis 21. November 2009 in Berlin Transkription
Auswertungsphase	01/2010 bis 03/2010	Individuelle und kollektive Auswertung der Daten in Anlehnung an die Grounded Theory
Verschriftlichung	02/2010 bis 05/2010	Verfassen der Masterarbeit

Tab. 4 Übersicht Forschungsprozess

5.2 Sampling

Die Auswahl der für die Untersuchung zu erhebenden Fälle strebt in der qualitativen Forschung nach «theoretischer Repräsentativität», d.h. die Stichprobe soll ein Abbild der theoretisch relevanten Kategorien darstellen (Herrmanns, 1992; zit. nach Küsters, 2006). Jede vorkommende Gestalt des untersuchten Phänomens sollte beim Abschluss der Untersuchung im Sample repräsentiert sein. Dies wird durch die Methode des «theoretischen Samplings» erreicht, die aus der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996; zit. nach Küsters, 2006) (vgl. Kap. 4.5) stammt. Dabei wird so lange nach abweichenden Fällen zu ersten zentralen Kategorien aus ein bis zwei Interviews gesucht, bis eine «theoretische Sättigung» (Herrmanns, 1992; zit. nach Küsters, 2006) erreicht ist. Für die vorliegende Arbeit wurde der Empfehlung von Glinka (1998) gefolgt und ein Sampling von sechs Fällen gewählt. Glinka (1998; zit. nach Küsters, 2006) gibt als Richtwerk für Studienabschlussarbeiten fünf bis sechs Interviews an, wobei es zu beachten gilt, dass auf dieser Basis eine theoretische Repräsentativität fast nie erreicht wird.

Die potentiellen Interviewpartner und –partnerinnen wurden über bereits vorhandene Kontakte der Autorin zum Forschungsfeld (systemische Beratungspersonen sowie Kunden und Kundinnen) durch eine Mittelsperson angefragt. Per E-Mail angeschrieben wurden dabei alle Abonnenten des Newsletters des Management Zentrum Wittens in Berlin (MZW) (siehe Anhang I).

Das MZW wurde im Jahre 2000 auf Initiative von Dirk Baecker, Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer an der Universität Witten/Herdecke gegründet, um eine Verknüpfung praxisrelevanter Theorien mit theoretisch reflektierter Praxis zu gewährleisten. Der Ansatz, mit dem im MZW gedacht und gearbeitet wird und mit dem Theorie und Praxis zusammengeführt werden, ist die neuere Systemtheorie.

Voraussetzung für die Auswahl zum Interview war die Teilnahme der Interviewten an den X-Organisationen. Die X-Organisationen, 3. Biennale für Management und Beratung vom 19.-21. November 2009 in Berlin sind eine Veranstaltung des MZW. Teilnehmende sind sowohl Beratungspersonen als auch Unternehmer und Unternehmerinnen mit systemischem Hintergrund bzw. Interesse.

Das Sample der Fälle dieser Forschungsarbeit bildet sich aus drei Beratern (B01 – B03), zwei Unternehmern und einer Unternehmerin (K01 – K03).

Die Forschungsarbeit bezieht neben der Beraterperspektive in Ergänzung die Sicht des Kundensystems mit ein. Durch den Einbezug der Kunden- und Beratersicht verspricht sich die Autorin auch relationale Beziehungen (KS und BS wirken aufeinander ein) aufnehmen zu können.

Durch den engen Zeitrahmen der Datenerhebung konnte keine theoretische Stichprobenziehung realisiert werden. Die Methode des «theoretischen Samplings» wurde dennoch aufgrund bereits erhobener Interviews angewendet.

5.3 Interviewdurchführung

Die Interviews wurden wie bereits vorgängig beschrieben im Rahmen der X-Organisationen durchgeführt.

Wie in Kapitel 4.3 eingeführt und theoretisch begründet, werden die Daten mit der Methode des narrativen Interviews nach Schütze (1977, 1983; zit. nach Flick, 2009) erhoben. Das durchgeführte Interview gliedert sich grob in drei Teile (Erklärungsphase,

Einstiegsfrage und Nachfrageteil) (vgl. Kap. 4.3). Die Erklärungsphase beinhaltet neben dem Aspekt der Vertrauensbildung auch Informationen zum gesamten Forschungsprozess, zur Anonymisierung sowie zur Weiterverwendung der Daten. Ebenfalls beinhaltet sie eine mündliche Einwilligung zur Audioaufnahme des Gesprächs. Die für das narrative Interview grundlegende Einstiegsfrage lautet:

Einstiegsfrage

Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von dem Veränderungsprozess/Beratungsprozess, der Sie am meisten berührt hat.

Tab. 5 Einstiegsfrage des narrativen Interviews

Als Orientierungshilfen beinhaltet das Interviewskript für den Nachfrageteil vorformulierte Anschlussfragen in Anlehnung an Holtgrewe (2009) (vgl. Anhang II). Ebenfalls umfasst das Interview zwei weitere sehr offene Fragen nach Höhen bzw. Tiefen und nach Überraschungen, die je nach Ausführlichkeit und Dauer der Beantwortung der Einstiegsfrage eingesetzt werden. Den Abschluss des Interviews bildet eine Reflexionsfrage zum Gespräch. Das gesamte Interview umfasst einen Zeitbedarf von 60 Minuten. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich im Anhang II dieser Arbeit.

5.4 Interviewauswertung

Der erste Schritt zur Erschaffung der Auswertungsgrundlage ist die Verschriftlichung der Audiodaten in wörtliche Transkripte (vgl. Kap. 4.4). Im Transkript sind Pausen mit (...) gekennzeichnet, unverständliche Textteile mit (unverständlich). Auch nichtsprachliche Vorgänge wie bspw. Lachen werden ebenfalls in das Transkript mit aufgenommen. Diese sind gekennzeichnet durch in Klammer versprachlichte Hinweise (bspw. (Lachen)). Angaben, die Rückschlüsse auf Personen oder Institutionen erlauben, werden anonymisiert. Die Transkriptionen erscheinen aus Gründen des Datenschutzes nicht im Anhang. Sie können jedoch auf Nachfragen bei der Autorin eingesehen werden.

Anhand der Transkripte wurden die Interviews in Anlehnung an die Grounded Theory (vgl. Kap. 4.5) ausgewertet. Die Ergebnisse wurden sowohl individuell wie auch in Interpretationsgruppen diskutiert. Die so ausgearbeiteten Kategorien und Themen wurden anhand der Transkripte immer wieder überprüft.

D EMPIRISCHER TEIL

6 Ergebnisse

6.1 Datenstruktur nach relevanten Kategorien

Nachfolgendes Kapitel beinhaltet die verdichtete Darstellung der Ergebnisse der umfassenden Datenanalyse in Anlehnung an die Grounded Theory (vgl. Kap. 4.5).

Um die Übersicht der Ergebnisse zu gewährleisten, wird von einer Darstellung der Einzelauswertungen der Interviews abgesehen.

Im Rahmen des Kodierprozesses erfolgt zunächst eine schrittweise Verdichtung des Materials sowohl des Beratersystems (BS) wie auch des Kundensystems (KS) auf fünf relevante Kategorien. Die folgende Übersicht zeigt die Kategorien und führt sie anhand von leitenden Fragestellungen kurz aus:

Kategorie	Zentrale Fragestellungen	Kap.
Beratungsfelder und Rollenverständnis	Wann nehmen Organisationen Beratung in Anspruch? Welche charakteristischen Rollen werden Beratungspersonen zugeschrieben resp. schreiben sie sich selber zu?	6.2
Sprache und Emotion	Welche Bandbreite von Emotionsbegriffen und Beschreibungen emotionaler Themen an der Schnittstelle der sich verändernden Organisation und der Beratung zeigt sich in den Daten?	6.3
Funktion von Emotionen	Welche Funktionen übernehmen Emotionen? Welche Konsequenzen können daraus abgeleitet werden?	6.4
Umgang mit Emotionen	Wie manifestieren sich Emotionen in Veränderungsprozessen? Welchen Umgang pflegen das Beratersystem und das Kundensystem mit Emotionen?	6.5
Zeitdimension	Wie sind prozessuale und situative Aspekte emotionaler Situationen geformt? Welche spezifischen Emotionen lassen sich den Prozessphasen zuordnen? Inwieweit werden Aufwand und Ertrag einander gegenübergestellt, wenn es um die Bearbeitung emotionaler Themen geht?	6.6

Tab. 6 Übersicht Kategorien gemäss Datenanalyse

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die fünf Kategorien inhaltlich differenziert dargestellt. Die Ergebnisse werden jeweils aus beiden Perspektiven (Beratungspersonen, Kunden und Kundinnen) beleuchtet. Die integrierten anonymisierten Textzitate aus den Interviews (B01 bis B03 für die Beraterseite; K01 bis K03 für die Kundenseite) gelten als Ankerbeispiele mit hohem Repräsentationswert der

jeweiligen Kategorie bzw. des jeweiligen Themas. Hinweise auf weitere, aussagekräftige Textzitate finden sich entweder direkt im Text oder im Anschluss an das Ankerzitat. Alle Textzitate befinden sich vollständig im Anhang der Arbeit (vgl. Anhang III).

Dieser Ergebnisteil bietet neben der verdichteten Darstellung der Befunde aus dem untersuchten Forschungsfeld Bezüge zu theoretischen Überlegungen an, wo sich dies anbietet. Sie rahmen einerseits die empirischen Ergebnisse, andererseits untermauern sie die Annahmen der Autorin. Theoretische Verbindungen sind gekennzeichnet durch Verweise auf die einzelnen Autoren und Autorinnen.

6.2 Beratungsfelder und Rollenverständnis

Die meisten Veränderungsprojekte eines gewissen Umfangs sind heute von externen Beratungsaktivitäten verschiedenster Art begleitet. Das Vorhandensein eines Problems erscheint dabei konstitutiv für jegliche Art von Beratung (Walger, 1995). Baecker (2004b) folgend ist die Form der Veränderung der Streit, der durch die Beratung moderiert wird. Der Streit resultiert daraus, dass sich Verhältnisse nicht einfach so verändern lassen. Moderation heisst, dass die Streitenden Chancen erkennen, ihre Position zu variieren. In diesem Spannungsfeld finden sich demnach Beratungspersonen wieder. Dieses einleitende Kapitel soll einerseits einen kurzen Einblick gewähren, bei welchen Problemstellungen resp. Streitigkeiten Organisationen sich entscheiden, systemische Beratung hinzuzuziehen und in welcher (Moderations)Rolle sich die Beratungspersonen selbst sehen und welche Rolle ihnen von Seite der Kunden bzw. Kundinnen zugeschrieben wird.

Beratungsfelder und Rollenverständnis		Kap.
Beratungsfelder	Themen auf der Sachebene	6.2.1
	Themen auf der emotionalen Ebene	
Rollenverständnis der Beratungspersonen (BS)		6.2.2
Rollenzuschreibungen vom Kundensystem an die Beratungspersonen (KS)		6.2.3

Tab. 7 Themen der Kategorie «Beratungsfelder und Rollenverständnis»

6.2.1 Beratungsfelder

Dieses Kapitel geht der Fragestellung nach, bei welchen Problemstellungen Beratungspersonen herbeigezogen werden. Wenn relevante Stakeholder eine

Veränderung herbeiführen wollen, die sie nicht eigenständig erreichen können, werden Beratungsunternehmen – hier systemische Beratungspersonen herangezogen, die mit dem Kundensystem in einen Prozess eintreten. Die befragten Berater berichten dabei von verschiedenen Ausgangssituationen für Beratungsprozesse, die letztendlich alle zu emotionalen Erlebnissen geführt haben. Neben Problemstellungen wie Strategieplanung (B01:5-7; B01:341-343), Einführungen neuer Arbeitsverfahren (B01:412-415) und Projektgruppenorganisation (B03:102-112), die sich zunächst eher der Sach-, bzw. Fachebene zuordnen lassen, werden häufiger Probleme in der Beziehungsgestaltung genannt, die Unternehmen dazu veranlassen, einen Berater bzw. eine Beraterin zu engagieren. Ein Berater formuliert sehr treffend, dass Themen, die für die Organisation auf einer nicht fachlich zu bearbeitenden Ebene erscheinen, an Relevanz gewinnen, so dass er eigens dafür beauftragt wird. Selbst bei einer zunächst klaren Auftragslage auf der Sachebene können sich im Verlauf der Beratung Situationen ergeben, in denen Emotionen ins Spiel kommen und dadurch der eigentliche Auftrag zeitweise aufgehoben wird.

Das ist also in meiner Arbeit zunehmend ein Faktor geworden, also mit Faktor meine ich, ich werde erstens deshalb gerufen und zweitens selbst wenn ich nicht deshalb gerufen werde, also wenn es nur in Anführungszeichen eine Bereichsentwicklung ist oder eine grössere Teamentwicklung, dann kommt es in der Regel immer zu Szenen, in denen, ja so was zur Sprache kommt, oder so etwas passiert. (...) B02:257-263

Auf der vorgängig beschriebenen, nicht fachlichen und an Relevanz zunehmender Ebene werden Berater herbeigezogen, wenn Mitarbeitende im Rahmen von Veränderungsprozessen nicht mehr miteinander reden, Situationen eskaliert und eingefroren sind und es zu Konflikten sowie massiven Verletzungen gekommen ist (B02:173-181; B02:372-384). Daneben werden Dissonanzen in den Beziehungen aufgrund verschiedener Kulturen und Denkart genannt, die zu Distanzierungen und Koalitionsbildungen in der Organisation führen (B02:07-21; B03:498-506). Auch die Angst um Verlust von Mitarbeitenden ist ein Thema, das Führungspersonen veranlasst, eine Beratungsperson zu konsultieren (B03:30-35; B03:163-168).

Aus Kundenperspektive spielen Beratungspersonen eine eher nachgeordnete Rolle, wenn es um berührende Geschichten in Veränderungsprozessen geht. Beratungspersonen werden praktisch nicht erwähnt. Der Grad der Involviertheit von Beratungspersonen bei den Erzählungen aus Kundensicht ist eher gering, vielmehr scheinen sich Unternehmer und Unternehmerinnen mit dem Changealltag, in dem sie

sich befinden, zu identifizieren als mit der Form und Art der Beratung oder der Beratungsperson wie nachfolgendes Zitat verdeutlicht.

Man hat wirklich so das Gefühl, man redet über etwas anderes, aber im Raum ist immer wieder in irgendeiner Form dieses Thema. Und es ist noch keine gute Lösung gefunden, wie wir da raus kommen. Wir haben jetzt natürlich einen kleinen Beratungstermin gemacht (lacht). K01:85-89

Beratung wird dann geholt, wenn an Stelle offener und kritischer, verdeckte Kommunikation stattfindet, die jegliche Arbeitsfähigkeit behindert (K01:85-89; K02:653-662). Unternehmen nehmen des Weiteren Beratung in Anspruch, einerseits wenn es darum geht Grossgruppenveranstaltungen zu moderieren mit dem Ziel, viele Mitarbeitende gleichzeitig in den Prozess mit einzubeziehen, sie zu beteiligen und zu aktivieren (K01:34-40) und andererseits, um unter Einbezug der Aussenperspektive Ideen und Visionen zu bündeln, um diese dann wieder in die Organisation einfließen zu lassen (K01:364-366; K01:412-414). Daneben wird Beratung ebenso als Prozessunterstützung angesehen (K02:79-82). Auch bei eigener Unsicherheit und Ratlosigkeit im Spannungsfeld externe Kundschaft und interne Mitarbeitende wird eine externe Beratungsperson herbeigezogen (K03:81-83; K03:91-94).

Sollte die externe Changebegleitung fehlen, wird der Prozess mit einem der Vernunft entgegen laufenden Kampf verglichen (K02:358-361; K02:407-412).

6.2.2 Rollenverständnis der Beratungspersonen

In Beratungsprozessen nehmen Beratungspersonen unterschiedliche Berufsrollen ein. Sie sind gefordert, diese situationsgerecht zu gestalten, um möglicherweise auch widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden.

Beratungspersonen beschreiben ihre Rollen in Veränderungsprozessen in einem breiten Spektrum, das vom Enabler (Ermöglicher) versus dem Macher (B03:120; B01:401-408), über den Vermittler bzw. den Mediator (B02:173-181; B03:57-58; B03:506-509; B03:546-548), dem Ratgebenden (B03:341-345), dem Zuhörenden (B03:375-379), dem Coach (B01:234; B03:214-217), dem Sparringpartner in Beziehungen (B02:108-111), dem Anregenden (B03:257-259) bis hin zum Prozessberatenden gegenüber dem Fachberatenden (B01:626-632) reicht. Das Rollenbild vom Enabler im Gegensatz zum Macher veranschaulicht folgendes Textzitat mit dem Vergleich der Tätigkeit als Hebamme sehr treffend.

Aber nicht nur durch meine Beratung alleine, sondern weil ich da meine Hebammenarbeit gemacht habe. Ich bin ja kein Produzent, ja? Ich bin ja die Hebamme. B01:14-17

6.2.3 Rollenzuschreibungen vom Kundensystem an die Beratungspersonen

Wurde im vorangehenden Kapitel das Rollenverständnis der Beratungspersonen ausgeführt, verdeutlicht dieser Teil, in welchen Rollen Beratungspersonen vom Kundensystem gesehen werden. Beratungspersonen sollen in ihrer Rolle den unverstellten Blick von aussen einbringen (K01:99-104) sowie Anregungen an Handlungsoptionen aufzeigen wie folgendes Textzitat zeigt.

Jetzt ist es so ein bisschen ein Gucken, ein bisschen sozusagen ein Gehenlassen und dann aber wieder reden und da versuchen wir vielleicht auch bei diesem Beratungstermin noch einmal ein paar Anregungen zu bekommen. Was könnte man denn noch tun, um, wir können es ja nicht weg machen das Ereignis, nicht? Aber um das was wir verursacht, das was wir an Wirkung da erzielt haben, damit einen anderen Umgang zu finden, dass, das, was wahrscheinlich als Gesichtsverlust erlebt wurde, dass da wieder irgend eine Versöhnung möglich ist. K01:112-120

Des Weiteren wird ihnen die Rolle der Moderation (K01:40-42), des Coachs (K01:61-65) oder die Rolle der Unterstützung der Geschäftsleitung bei Entscheidungen (K03:384-388) zugeschrieben.

6.2.4 Zusammenfassung Kategorie «Beratungsfelder und Rollenverständnis»

Aus dem Kapitel Beratungsfelder und Rollenverständnis wird deutlich, dass Organisationen Beratung sowohl bei Themen auf der organisatorischen und strategischen Ebene hinzuziehen, als auch bei Problemfeldern, bei denen die Interaktionen der Akteure im System die Arbeitsfähigkeit einschränken. Die beiden Themenfelder lassen sich nicht voneinander trennen. Der explizite Auftrag auf der formalen Ebene enthält meist implizite «Anhänge», die eher emotionale Themen repräsentieren.

Wie eingangs erwähnt werden die meisten grösseren Veränderungsprozesse in Unternehmen von externen Beratenden begleitet. Daher erstaunt es, dass Kunden und Kundinnen trotz dieser Sachlage wenig direkten Bezug nehmen auf Beratungspersonen in den geschilderten Veränderungsprozessen. Beratungspersonen werden zwar erwähnt, was damit auch ihr Vorhandensein in den Veränderungsprozessen bestätigt, jedoch bleiben die Ausführungen sehr oberflächlich. Führungspersonen scheinen ihren Fokus, wenn es um Emotionen geht, vielmehr auf die sich in Veränderung befindende Organisation mit ihren Akteuren zu legen als auf die Rolle und das Wirken der externen Beratungspersonen.

6.3 Sprache und Emotion

Gefühle sind, wie bereits mehrfach erwähnt, für das menschliche Zusammenleben konstitutive Phänomene. Mittels der Sprache drücken wir unsere intern und subjektiv erfahrenen Gefühle aus. In sprachlichen Äusserungen erhalten Gefühle eine bestimmte Repräsentation und werden somit für andere mittelbar (Friesel-Schwarz, 2007).

Wie in untenstehender Tabelle dargestellt, lassen sich die sprachlichen Äusserungen in Bezug auf Emotionen durch drei im Material erfasste Themen herausarbeiten.

Sprache und Emotion		Kap.
Kopplung von Emotionen an Begriffe und Beschreibungen		6.3.1
Innere Bilder von emotionalen Situationen in Veränderungsprozessen		6.3.2
Bandbreite von Emotionsbegriffen	positive Emotionen	6.3.3
	negative Emotionen	

Tab. 8 Themen der Kategorie «Sprache und Emotion»

6.3.1 Kopplung von Emotionen an Begriffe und Beschreibungen

Dieses Kapitel widmet sich den Fragen, an welche Begriffe Emotionen gekoppelt werden, sowie in welchen Beschreibungen sich emotionale Themen wiederfinden.

In den Interviewtexten werden emotionale Färbungen und Gefühle einerseits direkt und andererseits indirekt sprachlich ausgedrückt. Emotionale Aspekte werden an Handlungen resp. an Verhalten, an Beziehungen, an Personen und an Situationen (vgl. Kap. 6.3.2) gekoppelt.

Am häufigsten werden Emotionen von den Beratenden und von den Kunden resp. Kundinnen nicht direkt beschrieben, sondern an beobachtbaren *Handlungen* festgemacht. Emotionen zeigen sich demnach als Ausdruck von Verhalten.

Beratungspersonen beschreiben durch Gefühle evoziertes Verhalten vorwiegend im KS.

Also, die hatten über einen Zeitraum von einem halben Jahr wirklich Hasstiraden miteinander, also sich übereinander ausgeschimpft. B02:381-383 (B01:180-183; B01:205-207; B01:345-345; B02:37-38; K01:63-65; K01:185-186; K01:345-348; K03:78-80)

Äusserungen eigener Verhaltensweisen, die durch Gefühle ausgelöst werden, sind selten. Dies zeigen sowohl die Daten als auch das von der Beratungsperson B03 geschilderte Beispiel.

Sie sind gekauft und propagieren das, was die Dekanin ihnen vorher schon gesagt hat. Und das war so ein Moment, wo ich also wirklich da war es aus. Ich habe schon viel gehört. Aber das war eine Nummer zu dick. Das erste Mal in 20 Jahren, das ich jemanden angebrüllt habe. B03:525-529

Die Trennung Sachebene und Beziehungsebene wird sowohl von den Beratungspersonen wie auch von den Kunden und Kundinnen vollzogen. Dabei wird die Beziehungsseite gleichgesetzt mit der emotionalen Seite. Wird von *Beziehungen* gesprochen sind Gefühle implizit mitgemeint.

Und wo ich auch den Sinn drin sehe, in dem was ich tue. Diese Beziehungsseite oder diese emotionale Seite deutlicher und erfahrbarer zu machen. B03:317-319

Werden Emotionen an einzelne *Personen* gekoppelt, gelten sie als tiefe innere Empfindungen für andere Personen. Gefühle werden von Kundenseite in Form von ausdrucksstarken Bildern beschrieben (K01:108-112).

[...] weil es sich so verhärtet hat. Das ist wie so ein versteinertes Herz, das vor einem sitzt. Wo ich so das Gefühl habe, ja er ist so tief in seinem menschlichen Kern getroffen, dass im Moment wenig Zugang ist. K01:108-112 (B03:13-22)

6.3.2 Innere Bilder von emotionalen Situationen

Dieser Abschnitt beleuchtet die Frage, welche inneren Bilder Beratungspersonen und Kunden resp. Kundinnen mit emotionalen Situationen in Veränderungsprozessen verbinden.

Aus Beratendensicht werden Situationen, bei denen Emotionen in die Kommunikation kommen als unklar, unberechenbar, diffus, schwer fassbar und erklärbar beschrieben. Es geschieht etwas auf einer tieferen, spürbaren, aber nicht zu explizierenden Ebene. Diese Momente sind für die Berater mit Unsicherheit verbunden, da nicht voraussehbar ist, was geschieht und die Kontrolle weitgehend fehlt. Erlebt werden emotionale Situationen in Changeprozessen von den Beratungspersonen als spannend, jedoch auch als schwierig, gefährlich und angsteinflössend. Die Beratungspersonen befinden sich in einem herausfordernden Spannungsfeld, dem sie sich bewusst sind, und das sie auch immer wieder aufsuchen oder davon aufgesucht werden. Sie begegnen den beschriebenen Situationen mit Respekt. Die beiden nachfolgenden Textzitate wurden

gewählt, um die Beobachtung (B02:341-351) und das Erleben (B03:623-626) der Beratungspersonen in emotionalen Situationen pointiert hervorzuheben.

Gleichzeitig, das Feld, was dann betreten wird, wenn Gefühle so offen verhandelt werden, ist schon nicht ohne, und ich würde nicht wieder raus gehen wollen. Aber das hört sich im Erzählen eher so an, als sei das gar nicht strategisch handelbar. Ist es definitiv nicht. Also, das ist genau das Feld, wo ich manchmal einfach auf so einem Stuhl sitze und denke, ach was, mein Gott. Weil das ist dann nicht so, dass einer irgendwie mal (unverständlich), sondern das ganze Feld ist angesteckt. Die Leute sitzen auf was, was sie selber nicht, was sie selber nur spüren, aber dem sie selber auch keinen Ausdruck verleihen können. B02:341-351

[...] weil wir immer an den Symptomen rum machen und nicht an die Wurzeln ran gehen. Denn das ist gefährlich. Das macht Angst. Man weiss nicht, was rum kommt. Man geht in die Höhle und weiss nicht, ob der Drache zu Hause ist. Schwierig, aber spannend, ja. B03:623-626 (B02:175-181)

Auch aus Kundensicht werden mit Emotionen aufgeladene Situationen als spannend bewertet. Sie lassen den Prozess zwar schwierig werden, sind dennoch unumgänglich in Veränderungsprozessen. Erlebt werden solche Situationen als Herausforderung, der man sich als Führungsperson stellen muss und die es durchzuhalten gilt.

Au, au, das tut weh!!! Das war mir auch klar, aber das musst du erstmal aushalten und das sagt ja auch nicht gleich jeder, wo die Schmerzen wirklich herkommen. Da gibt es Rationalisierungsversuche und es wird dann eben auch projiziert, generell auf Führung oder auf die Veränderungsprozesse. Also das ist schon wirklich eine echte Herausforderung. Aber sie muss sein, ich weiss es. Ich bin davon fest überzeugt, und wir sind jetzt auf einem richtig guten Weg. K02:728-735 (K02:15-18; K02:55-58; K02:586-589)

Unterschiedliche Qualitäten von Problemen auf der Sachebene und von Problemen auf der Beziehungsebene verlangen nach unterschiedlichen Bearbeitungsmustern. Auf der Sachebene sind Probleme eher entscheidbar. Störungen auf der Beziehungsebene können sich in verschiedenste Richtungen bewegen.

Jetzt aktuell ist es so, dass ich da noch keine klare Vorstellung davon habe. Weil das so eine wirkliche Störung ist, wo ich noch keine Idee habe, weil die auch nicht zielorientiert ist. Also, es ist jetzt keine Störung, weil wir uns in eine bestimmte Richtung bewegen, sondern das ist jetzt eine Störung sozusagen aus diesem Alltäglichen heraus. Wo eine Leitung sich neu positioniert und jetzt quasi mit widerständigen Mitarbeitern umgeht und das hat Folgen. K01:374-381

Aus der Kunden- resp. Kundinnenperspektive werden positive und negative Emotionen als Bewertungen für Situationen, Zustände und Ereignisse verwendet. Nachfolgendes Textzitat verdeutlicht die positive Bewertung.

Aber es gibt jetzt wirklich eine für mich glaubwürdige positive Emotion, Grundhaltung im Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern. K02:89-91 (K01:373-374; K01:143-145)

Wie folgendes Zitat aufzeigt, werden negative Zustände mit Begriffen wie kritische Phase, Krise, Konfrontation oder Konflikt in Zusammenhang gebracht.

[...] hat sich dann eine Mordsdiskussion entzündet, wo ich wirklich schon dachte, jetzt kommen wir langsam, Führung und Belegschaft. Wir kommen langsam auf einen Konfrontationskurs. K02:68-70 (K02:55-58; K02:63-64; K03:180-182; K03:152-154)

Emotionen werden in den Beschreibungen des Kundensystems zudem die Eigenschaften attribuiert wie hoch kochen oder losbrechen, was auf ein eher punktuell, situatives Ereignis hindeutet (vgl. Kap. 6.6.1).

[...] gerade im Moment im Unternehmen gibt es tatsächlich so was, dass viel Emotionen hoch kochen. K01:6-7 (K02:56-58; K03:79-80)

6.3.3 Bandbreite von Emotionsbegriffen

Um die Bandbreite der in den Daten enthaltenen Gefühlswörter zu erfassen, werden diese der Klassifikation von Emotionsbegriffen nach Mees (1985; zit. nach Mayring & Ulich, 2003) gegenübergestellt. Mees (1985) versucht, mit seiner Klassifikation aus dem alltagssprachlichen Gehalt von Gefühlswörtern den implizit vorhandenen psychologischen Bedeutungsgehalt zu explizieren (vgl. Tab. 8).

Wenn Berater ihre Emotionen beschreiben, werden die Emotionen «Freude» (B03:22-23; B03:114-115; B03:134-135; B03:149-160), «Unlust» (keine Lust haben) (B01:405-406; B01:426-427), «Verzweiflung» (B02:452-454), «Frustriertheit» (B03:149-155) und «Scham» (B01:252-253) verwendet. «Freude» wird dabei weniger als Empathieemotion benutzt, sondern vielmehr als Bewertungsemotion vergleichbar mit «Lust». Werden Zielerwartungen nicht erfüllt, gebrauchen Berater die Begriffe «Verzweiflung» und «Frustration». Das angefügte Ankerbeispiel zeigt das Spannungsfeld zwischen erfüllter Erwartung, die Freude bereitet und nicht erfüllter Erwartung auf.

Das wollen viele Unternehmen nicht, weil sie eher so gepolt sind, dass sie sagen, das ist böse, dass sie sagen, wir wollen, dass etwas passiert, aber wir wollen nicht, dass sich etwas verändert. Es gibt ja dieses Sprichwort: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass. Und so ist es häufig und das ist dann frustrierend. Das ist absolut frustrierend. Deswegen freu ich mich, wenn endlich einmal etwas funktioniert. Es funktioniert auch an anderen Stellen eine ganze Menge, also so ist es nicht. Aber das ist sicherlich eines meiner herausragendsten aktuellen Erlebnisse, die ich habe und die auch wahnsinnig viel Freude machen. B03:149-160

Die internal attribuierte moralische Emotion der Scham wird lediglich in einem Interview thematisiert. Ein Berater erzählt von einem Erlebnis in der Vergangenheit, das ihn bis heute mit Scham erfüllt.

Es gibt noch eines so, da schäme ich mich heute noch dafür (lacht). Aber das ist so mein. Ich bin mit dem Produktionsleiter in ein Zweigwerk gefahren. Und ehm, mit seinem PKW. Und dann sind wir von der Autobahn runter gefahren. Und wenn diese Autobahnabfahrten, die sind ja immer kurvig, also im Halbkreis. Und da schmeissen die LKW Fahrer immer ihren Abfall raus, weil das keiner sieht. Wenn sie das auf einer geraden Strecke machen, dann sieht man ja. Also die schmeissen das immer in einer Kurve raus und deswegen. [...] diese Kurven sind ganz stark verschmutzt, weil die da ihre leeren Milchtüten und Becher und so was alles raus schmeissen. Und da sag ich, gucken Sie mal, das ist doch wirklich eine Sauerei. Da sollte man die doch wirklich mal aufnehmen und die dann schnappen und dann sollte man die dann wirklich mal so zu Sozialarbeit verpflichten. Und da guckt er mich so an und sagt, glauben Sie, dass man mit Strafen Menschen verändert. (...) Da hab ich gedacht, auweia, ja, peinlich (lacht), weil der völlig recht hatte. Aber ich merke so, das war bei mir so, das sind so Sachen, die gehen mir bis heute nach, wo ich denke, wo ich oft dann denke, pass mal auf mit deinen etwas eher ja, manchmal schon faschistoiden Gedanken (lacht). Da muss man schon ein bisschen Kontrolle haben. Und das war so, wo der so ganz nüchtern sagte, meinen Sie, dass man mit Strafen etwas ändert. Und das war seine Philosophie und er hat mich immer schwer beeindruckt (...). B04:252-276

Kunden und Kundinnen verwenden quantitativ weniger Gefühlsbegriffe, die sie auf sich selber beziehen. Hier ist in der positiven Ausprägung von «Freude» (K02:40-46) und in der negativen von «Frustriertheit» (K01:464-473) die Rede. Dazu kommen der Emotionsfamilie nahestehende Begriffe wie «Überraschung» (K02:40-46), «Irritation», «Resignation» und «Kränkung» (K01:464-473), die in der Klassifikation nach Mees (1985) nicht aufgeführt sind.

An einem grossen Workshop mit allen und dann kommt die erste emotionale Reaktion, die mich überrascht hat. Positiv, total positiv. [...] und wir waren alle natürlich erfreut, also die Führungskräfte und ich. Aber ich muss sagen, ich war auch ein bisschen irritiert, weil ich dachte, das ist sehr ungewöhnlich, dass es so positiv aufgenommen wird. K02:40-46

Ist aus Beraterperspektive von Gefühlen im Kundensystem die Rede wird das positive Gefühlswort «Zufriedenheit» (B03:144-147) verwendet. Auf der negativen Seite sind dies «Misstrauen» (B01:369-371; B01:451-452), «Trauer» (B02:206-210), «Entsetzen» (B03:455-456), «Verzweiflung» (B02:452-454), «Frustriertheit» (B02:206-210; B02:415-416) und «Wut» (B02:206-210). Daneben werden die Begriffe «Hasstiraden» und «Ohmacht» verwendet (B01:547-550; B02:381-383). Auffallend ist, wie selten Berater dem Kundensystem positive Emotionen zuschreiben. Die am häufigsten verwendeten Begriffe «Entsetzen», «Verzweiflung» und «Frustriertheit» sind wiederum Gefühle, die bei Erwartungsenttäuschungen ausgelöst werden. Das angefügte Textzitat enthält eine Vielzahl an Gefühlsbegriffen, was für die ausgewerteten Daten eher selten ist.

Ich sage es mal vorsichtig. Die hat ihren ganzen Frust und ihre ganze Trauer, war es gar nicht, ihre ganze Wut richtig raus geschrien irgendwann. B02:206-210

In der strukturellen Kopplung Beratersystem und Kundensystem ist aus Beraterperspektive von «Vertrauen» (B01:307-310; B01:331-333; B01:352-354) die Rede. Das

Vertrauen, welches das Kundensystem in die Beratungsperson haben muss, damit die Beratung überhaupt Wirkung zu erzeugen vermag (vgl. Kap. 6.4.1). Beobachten die Kunden und Kundinnen die Emotion «Vertrauen», geht es darum, dass ihre Mitarbeitenden Vertrauen in die Führungsperson haben resp. aufbauen, die für sie die Veränderung repräsentiert (K02:386-387; K01:256-262). Weitere positive Emotionsbegriffe, die von den Kunden resp. Kundinnen benutzt werden, lassen sich ausnahmslos den Bewertungsemotionen zuordnen. Genannt werden «Freude», «Begeisterung», «Glück» und «Lust» (K01:346-348; K02:89-94; K03:125-127; K03:191; K03:434-437). Positive Gefühle werden also demnach von den befragten Führungspersonen, die die Gruppe der Kunden und Kundinnen repräsentiert, ausschliesslich in Bewertungen der Mitarbeitenden beobachtet. Negative Gefühle treten in diesem Kontext in der Form von Angst und Misstrauen auf (K02:48-51; K02:459-462). Misstrauen bei den Mitarbeitenden gegenüber der kommenden Veränderung und Angst, wenn das Vorhaben konkretisiert wird (vgl. Kap. 6.6.2).

Berater nehmen neben der Ebene der Beobachtung der eigenen Gefühle und der Gefühle im Kundensystem auch eine Metaperspektive ein. Dabei geht es darum, was in Unternehmen an Gefühlen nicht gezeigt wird, da es nicht den sozialen Regeln der Organisation entspricht. Dies sind auf der negativen Seite der Skala «Wut», «Hass», «Neid» und «Zorn» (B02:241-246; B02:469-470). «Leidenschaft» und «Begeisterung» wie wir sie im Zustand der Verliebtheit kennen, werden als fehlende Zielemotionen in Organisationen genannt, wie das nachfolgende Zitat belegt.

In den Unternehmen ist zu wenig Leidenschaft drin. Was ich ja für ein besseres Thema als Emotionen halte. Emotionen ist ja so der Gesamtaspekt und ich denke, so Leidenschaft und Begeisterung, das ist eigentlich so das konkretere von dem, wo sich Emotionen abspielen. Und mir ist zu wenig Leidenschaft und Begeisterung in den Unternehmen. Es gibt es viel, ich habe es viel erlebt auch. Viel wirklich viel, nicht nur ab und zu mal, sondern viel. Aber insgesamt fehlt mir das sehr. Dieses, diese Leidenschaft, wenn ich verliebt bin oder so, solche Gefühle. Was passiert da? So etwas findet man in Organisationen überhaupt nicht. B01:692-702

Werden Gefühlswörter verwendet, geschieht dies im Beratersystem am häufigsten in Zusammenhang mit beobachteten negativen Emotionen im Kundensystem und mit eigenen negativen Gefühlen. Die befragten Führungspersonen des KS gebrauchen Emotionsbegriffe am häufigsten bei beobachteten positiven Gefühlen ihrer Mitarbeitenden, die von der Veränderung betroffen sind. Beinahe gänzlich fehlen Gefühle in den Beziehungen Beratersystem und Kundensystem.

Zusammenfassend zeigt die nachfolgende Übersicht die in den Daten enthaltenen Gefühlswörter im Vergleich zu den Gefühlsbegriffen, die in der Klassifikation nach Mees (1985) enthalten sind.

Emotionen		positiv	negativ
Beziehungseemotionen		Vertrauen (BS, KS)	Misstrauen (BS, KS)
		Liebe (BS)	Hass (BS)
		Verehrung, Wohlwollen, Zuneigung	Abneigung, Abscheu, Verachtung, Ekel, Widerwille, Trotz, Groll
Empathieemotionen		-	-
		-	Neid (BS)
		(Mit-)Freude, (Stolz), Schadenfreude, Häme	Eifersucht, (Sorge), (Kummer), Bedauern, Mitleid, Mitgefühl, Rührung, (Schuld)
Ziel-emotionen	Bewertungs-emotionen	Freude, Begeisterung, Lust (BS, KS)	-
		Glück (KS)	Trauer (BS), Unlust (BS)
		Zufriedenheit	Kummer, Langeweile, Leere, (Verstimmtheit)
	Erwartungs-emotionen	-	-
		Leidenschaft (BS)	Entsetzen (BS), Verzweiflung (BS), Frustriertheit (BS), Angst (KS)
		Hoffnung, Erleichterung, Befriedigung, Genugtuung, (Spannung, Ungeduld), Vorfreude, (Lust)	Sorge, Befürchtung, Hoffnungslosigkeit, Panik, Enttäuschung, Unruhe, Sehnsucht, Verlangen, Heimweh
	Attributions-emotionen	-	-
		-	Wut (BS)
		Stolz, Dankbarkeit, (Rührung)	Ärger
		-	-
		-	Scham (iA;BS), Zorn (eA;BS)
	Moralische Emotionen	Stolz	Schuld (iA), Reue (iA), Entrüstung (eA), Empörung (eA)

Tab. 9 Zuordnung der Gefühlswörter aus Datenmaterial zu den Gefühlsbegriffen der Klassifikation nach Mees (1985; zit. nach Mayring & Ulich, 2003): BS & KS orange hinterlegt; BS oder KS blau hinterlegt; nicht genannt weiss hinterlegt; iA: interne Attribution; eA: externe Attribution

6.3.4 Zusammenfassung Kategorie «Sprache und Emotion»

Das intern Gefühlte bzw. die Affekte werden mittels Sprache in spezifischer Form repräsentiert. Mit sprachlichen Äusserungen werden Gefühle ausgedrückt, benannt, geweckt und konstituiert. Über Sprache werden Gefühlszustände mittels verbaler Ausdrucksrepräsentation kodiert. Somit wird das intern Gefühlte externalisiert und

wahrnehmbar für Andere. Affekte, die mittels Sprache geäußert werden, erhalten damit eine Bewertungsfunktion (Schwarz-Friesel, 2007).

In Bezug auf Gefühle in systemischen Beratungen bei Veränderungsprozessen ist die sprachliche Differenzierung vorhanden, jedoch sprachlich wenig ausgeschmückt. Vergleicht man die Gegebenheit, dass die Interviewpartner sich meldeten, um zum Thema Gefühle in Veränderungsprozessen interviewt zu werden, mit der Häufigkeit der auftretenden Gefühlswörter sind diese Beschreibungen wenig intensiv sowie eher kontrast- und facettenarm. Es liesse sich hieraus die Hypothese ableiten, dass Gefühle und deren sprachlicher Ausdruck eher im Privaten und weniger im Arbeitskontext verankert sind. Eine weitere Hypothese könnte dahin gehend gesehen werden, dass Organisationen Gefühle aus Gründen der Unsicherheitsabsorption eher als nicht relevante Umwelten abtun. Sie bleiben für die Organisation Rauschen in der Umwelt. Im Detail heisst dies, dass dem «Rauschen» Relevanz beigemessen werden muss, damit es überhaupt als Kommunikation ins System aufgenommen werden kann (Seidl & van Aaken, 2007). Das System selektiert also einen Umweltreiz (hier ein Gefühl) gemäss systeminterner Relevanzkriterien und belegt diesen Umweltreiz mit Sinn, um daraus Informationen zu generieren. Erst die Kompatibilität mit der Systemstruktur, über den lediglich das System im Rahmen seiner Operationslogik entscheidet, ergibt die Transformation in sinnvolle Information (Güttel, 2007). Auch das nachfolgende Zitat vermag diese ersten Hypothesen gut zu verdeutlichen.

Das ist oft so, dass es schwierig ist, Gefühle verhandelbar zu machen, weil die Gefühlssprache ist sehr unterentwickelt. Also, nicht nur die Sprache ist unterentwickelt, sondern das Moment von Scham und Gesichtswahrungsaspekten usw. ist, ist doch so, dass das gewährt bleibt und wenig Kontakt zu den Gefühlen wirklich auch gespürt wird und dann zum Ausdruck gebracht werden kann. B02:229-234

Die verwendeten Emotionsbegriffe ballen sich vorwiegend im Bereich der Zieleemotionen (vgl. Tab. 8). Beziehungs- und Empathieemotionen fehlen abgesehen von der Emotion «Misstrauen» in Beschreibungen von konkreten Situationen weitgehend. Sie finden ihre Verwendung in metaperspektivischen Erklärungen des Beratersystems. Ein Beratungsprozess im Kontext von organisationalen Veränderungen ist an Ziele gebunden, die es immer wieder auch unter Einbezug von Emotionen zu bewerten gilt. Auch Erwartungen sind mit Veränderungen eng gekoppelt. Welche Erwartungen haben die Systeme an die Veränderung, an die Beratung oder letztlich auch an sich selbst? Die am häufigsten verwendeten Gefühlswörter implizieren den

psychologischen Bedeutungsgehalt von Erwartungsemotionen in der negativen Ausprägung.

Emotionen werden an den Beziehungsaspekt in Kommunikationen geknüpft. Die Unterscheidung Sach- und Beziehungs- resp. emotionale Ebene wird in den vorhandenen Daten gemacht. Nach Watzlawick, Beavin und Jackson (2007) hat jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Während der Inhaltsaspekt sachliche Daten vermittelt, bestimmt der Beziehungsaspekt, wie diese Daten aufzufassen und im konkreten Verhältnis der Kommunikationspartner zueinander auszulegen sind. Somit ist der Beziehungsaspekt eine Kommunikation über eine Kommunikation – eine Metakommunikation. Luhmann (1984) dagegen kategorisiert Kommunikation in drei Sinndimensionen: Sachdimension, Sozialdimension und Zeitdimension (vgl. Kap. 6.6). Diese drei Dimensionen laufen in der Kommunikation stets implizit mit, auch wenn sie nicht explizit Thema sind (Simon, 2006).

6.4 Funktion von Emotionen

Gängige Erklärungen für scheiternde Veränderungsvorhaben drehen sich meist um diffuse Konzepte wie beispielsweise den «Widerstand gegen den Wandel» (Roth, 2000). Das, was sich an mit Gefühlen gekoppelten Themen in Veränderungsprozessen zeigt, ist jedoch mehr als eine der Veränderung entgegenlaufende Stimmungslage der Mitarbeitenden. Emotionen können verschiedene bedeutungsvolle Funktionen übernehmen, die letztendlich für die Bewältigung der Veränderungsaufgabe einen Nutzen erbringen. Dieser Teil der Arbeit widmet sich demnach der wichtigen Frage, welche Funktionalität den Gefühlen von den Beobachtern (Kundensystem und Beratersystem) zugeschrieben werden.

Funktion von Emotionen	Kap.
Zirkularität von Emotionen am Beispiel der Emotion Vertrauen	6.4.1
Emotionen als Indikatoren	6.4.2
Emotionsarbeit vergrössert den Möglichkeitsraum	6.4.3
Solidarisierung durch emotional berührende Ereignisse	6.4.4

Tab. 10 Themen der Kategorie «Funktion von Emotionen»

6.4.1 Zirkularität von Emotionen

Emotionen zeichnen sich nicht durch geradlinige Kausalität aus. Sie sind zugleich Voraussetzungen und Folge, haben keinen Anfang und kein Ende, weisen damit zirkulären Erklärungsgehalt auf. Zirkularität bedeutet Kreisförmigkeit (Schlippe & Schweitzer, 2003) und tritt in der Systemtheorie an die Stelle geradlinig-kausaler Erklärungsmodelle. Durch Rückkoppelungsprozesse²⁷, die Abfolgen von Systemzuständen darstellen, bei denen jeder dieser Zustände auf Vorzustände aufbaut (Kirchhof, 2003), bilden sich Kreisstrukturen. Es entstehen Regelkreise, deren «Elemente gegenseitig die Bedingungen ihres Verhaltens bestimmen» (Simon, 2006, S. 15). Die Wechselwirkung ist so organisiert, dass ursächliche und bewirkte Ereignisse miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig stabilisieren und destabilisieren (Simon, 2006).

Nachfolgendes Kapitel geht dem Versuch nach, Emotionen nicht im Verantwortungsbereich einzelner Personen festzumachen, sondern sie als Ganzheit, eingebunden im Netzwerk des Beratungssystems zu sehen. Aus dem Material erhärtet sich, dass die Emotion «Vertrauen» einem solchen zirkulären Muster folgt, welches nachfolgend differenziert herausgearbeitet wird.

Die Emotion «Vertrauen» ist sowohl eine Voraussetzung als auch eine Folge. Aus der Perspektive des Beratersystems kann Vertrauen zu einer Öffnung des Gestaltungsspielraums für das Beratersystem führen, dessen Interventionen unter Umständen dadurch vermehrt anschlussfähig werden, folglich nicht Rauschen in der Umwelt des Systems bleiben, sondern Wirkung entfalten. Das Vertrauen verfestigt sich auf beiden Seiten. Die Beratungsperson ist das mit Unsicherheit verbundene Wagnis eingegangen, den eröffneten Spielraum zu nutzen. So ermöglicht die Beratungsperson gerade auch durch ihre Unsicherheit Anschlussfähigkeit. Vertrauen ist damit auch an Unsicherheit und ihren Gegenpol Sicherheit gekoppelt. Beratungspersonen bewegen sich auf einem schmalen Grad. Wie weit können sie gehen, damit eine Basis des Vertrauens beibehalten werden kann und trotzdem Dinge angesprochen werden können, die erst einmal Irritation und Verunsicherung beim Kundensystem auslösen? Und wie weit dürfen Beratungspersonen gehen, damit Vertrauen nicht in vorbehaltloses

²⁷ Nachfolgende Modelle haben sich aus der Kybernetik entwickelt (vgl. Simon, 2006, S. 12ff)

Vertrauen kippt? Vertrauen pendelt zwischen zu wenig und zu viel – bzw. Störung und Verfestigung. Es wird und muss zwischenzeitlich immer wieder in Frage gestellt werden, damit es funktional genutzt werden kann.

Ja und ich denke, dass ich das geschafft habe, das auch zu sagen und ihm das zu vermitteln und trotzdem noch sein Vertrauen zu behalten und da auch etwas zu bewirken. B01:352-354 (B01:307-310; B01:331-333; B01:465-472; B01:36-38; B01:68-70; B01:48-51; B01:336-339; B03:121-125)

«Vertrauen» ist eine Beziehungsemotion (Mees, 1985). Beratungspersonen oszillieren in einem fortlaufenden Prozess zwischen Nähe und Distanz in den Beziehungen zum Kundensystem. Sie befinden sich in einem Spannungsfeld, das sich auch in emotionalen Befindlichkeiten äussern kann, zwischen Anschlussfähigkeit (Nähe) und eigener, anderer Haltung (Distanz), die notwendig erscheint, um einen Unterschied zu generieren und damit als Berater resp. Beraterin auch wirksam werden zu können. Dies unterstreichen auch Hillebrand und Königswieser (2006), die eine idealtypische systemische Haltung mit der Balance und Integration von zwei vermeintlich gegensätzlichen Polen beschreiben – sowie beispielsweise die Distanz zur Situation bei gleichzeitigem Sicheinlassen. Hierbei begegnet die Beratungsperson oft Widersprüchen und Paradoxien.

Durch die Nähe und Vertrautheit zum Kundensystem kann ein Gefühl der Verantwortung für Prozesse entstehen, das es in der Beratung auch immer wieder kritisch zu hinterfragen gilt.

Ich spüre auch eine grosse Verantwortung für diesen Laden. Weil sie sich sehr auf mich verlassen, was den Input, die Vorschläge, die Idee usw. angeht. Dass ich den Leuten da. Ich meine letztendlich sind sie selber verantwortlich, das weiss ich schon, aber mein Angebot sollte nützlich sein und nicht schädlich. Das ist, das ist mein Anspruch. B03:135-141 (B03:220-222)

Auch im Kundensystem wird die Emotion «Vertrauen» in ähnlicher Weise thematisiert, jedoch nicht explizit in der Beziehung zum Beratersystem. Das Vertrauen in die Führungsperson, die hier für die Veränderung steht, wird zwischenzeitlich aufgeweicht, die Sicherheit gerät ins funktionale Wanken. Der Verlass auf Bewährtes fällt plötzlich weg. Aufgrund des Vertrauens, das die Mitarbeitenden in die Organisation haben, fällt das System jedoch auch nicht in eine haltlose Unsicherheit. Für eine nachhaltige, tiefgreifende Veränderung ist Vertrauen demnach eine Grundvoraussetzung, die letztlich auch eine Bereitschaft für Veränderungen mitbewirken kann. In der Reflexion

kann das verfestigte Vertrauen beobachtet werden, das wiederum die Basis für weitere Veränderungen bildet.

Weil im Grunde sagen alle, auch in der Reflexion dann, wenn es darum geht, wir machen regelmässig auch Mitarbeiterbefragung, versuchen immer wieder auch ein Gefühl dafür zu kriegen, ist es schon so, dass es eigentlich ein Vertrauen darauf gibt, wenn ich jetzt in meiner Rolle sage, lass uns mal in diese Richtung gehen, dass es ein Vertrauen darauf gibt, dass das keine dumme Entscheidung ist. Und keine beliebige, sondern dass es eigentlich schon etwas ist, wo wir uns bisher darauf verlassen konnten, dass die Richtung eigentlich stimmt. K01:256-265 (K02:379-387)

Somit übernimmt die Emotion «Vertrauen» vielfältige Funktionen. Sowohl aus Kunden- wie auch aus Beratersicht bildet Vertrauen eine Basis, ohne die eine tiefgreifende Veränderung nicht möglich wäre. Ein gewisses Mass an Vertrauen und Sicherheit, gilt sowohl als Voraussetzung für die Beratung wie auch für den Veränderungsprozess gesamthaft. Vertrauen hat zudem die Funktion Sicherheit zu stiften, in einer zunehmend unsicherer werdenden Umwelt. Im Rückschluss kann Unsicherheit über Vertrauen kompensiert werden. Nach Luhmann (2000) reduziert Vertrauen die Komplexität. Durch Vertrauen werden beispielsweise gewisse Gefahren ausgeschlossen, die Handlungsoptionen zulassen, die ohne Vertrauen nicht in Betracht gezogen worden wären (Zirkler, 2005b). Nicht unbeleuchtet soll die Funktion des «blinden Vertrauens» bleiben, das zur Überkompensation der Unsicherheit führen kann (Zirkler, 2005b).

6.4.2 Emotionen als Indikatoren

Indicare (lat.) heisst anzeigen. Unter Indikatoren werden im Rahmen dieser Arbeit Emotionen verstanden, die gewisse Informationen anzeigen sollen. Auffallend ist, dass sich dieses Thema mit wenigen Ausnahmen vorwiegend im Kundensystem verankern lässt. Wenn Gefühle direkt beobachtbar sind, werden sie als Indikatoren für Defizite in der Kommunikation oder Verhärtungen in sozialen Beziehungen gesehen (K02: 649-656; K01:184-190; K03:314-318). Des Weiteren zeigen Emotionen an, wo sich Energie in der Organisation befindet. Die Energie ist da, wo Emotionen in Reaktionen sichtbar werden, die einen Unterschied markieren. Durch die Bedeutungszuschreibung der Emotionen, die als Treiber (K01:132-139; K01:366-374) oder Widerstand (K03:347-349; K03:176-185) auftreten können, lässt sich erkennen, ob etwas für die Organisation von Bedeutung ist.

Die Überraschung, die kritische Überraschung war die am Changelog, dass plötzlich hier, wuff, uns die Sachen um die Ohren geflogen sind. Wo ich immer noch dachte, dass läuft doch alles ganz prima und

nichts ist prima gewesen, sondern da war wirklich Dampf im Kessel und das waren voll richtige Überraschungen für mich. K02:627-632

6.4.3 Emotionsarbeit vergrössert den Möglichkeitsraum

In Organisationen wird gern versachlicht – zumindest auf der Vorderbühne, wie Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke und Voigt (2002) es treffend nennen. Für Gefühle ist im offiziellen Bereich der Vorderbühne meist kein Platz. In Unternehmen herrscht eine technische oder betriebswirtschaftliche Sach-Logik vor. Die Psycho-Logik oder die Sozio-Logik, um in der Sprache von Doppler et al. zu bleiben, werden meist als störend und Komplexitätserhöhend empfunden. Systemische Beratung zielt darauf ab, Widersprüche, Wirklichkeiten, Beziehungen, Umwelten usw. für alle Beteiligten sichtbar und auch spürbar zu machen (Kommischer & Witschi, 1992). Dieser Teil der Arbeit stellt die Frage in den Raum, inwiefern systemische Beratung dabei emotionale Aspekte mit einbezieht und diese sichtbar und spürbar macht, um sie letztendlich funktional zu nutzen.

Die Hinterbühne als Pendant zur Vorderbühne wird als persönliche oder emotionale Ebene, als Beziehungsebene oder auch als Konflikt bezeichnet. Wird von der Hinterbühne gesprochen sind Gefühle implizit mitgemeint.

Die Versachlichung und deren Aufrechterhaltung braucht einen Grossteil der zur Verfügung stehenden Energie in Organisationen (B03:233-239). Nachfolgendes Zitat eines Beraters verdeutlicht diese Versachlichung, wie sie Organisationen zu pflegen scheinen, deutlich. Zudem zeigt es auf, dass nicht-sach-logische Aspekte bei der Beratungsarbeit einen wichtigen Bestandteil darstellen. Für die Beratungsperson sind sie sogar überaus bedeutungsvoll, wie die eigene emotionale Beteiligung zeigt.

Das ist, was ich zu wenig erlebt habe und was jetzt so langsam, langsam denke ich sich ausbreitet. Also, weil sie einfach merken, dass dieses, dieses, der Rückzug auf die Sachlichkeit es eben nicht bringt. Ich raste immer dann aus in Seminaren. Da muss ich mich immer schwer kontrollieren, wenn die dann sagen, nun lasst uns doch mal sachlich bleiben. Das ist das schlimmste, was es gibt, um einen Konflikt nicht zu lösen. Weil es ist nicht sachlich, Konflikte haben immer zwei Teile. Und das ist immer noch tief verwurzelt, lass uns bei Sachen bleiben oder zur Sache bitten oder so. Und dann sage ich, nein das hilft überhaupt nicht, im Gegenteil wir müssen jetzt hier richtig persönlich werden. B01:706-717

Die Bearbeitungsmodi der Sachebene werden in der Beratung durch den Einbezug der Themen der Psycho- oder Sozio-Logik ergänzt. Das Zitat aus einem Beraterinterview verdeutlicht, dass die beiden Ebenen in einer Wechselwirkung stehen und beide ihre Relevanz für Veränderungen haben.

Und danach wurde mir bestätigt von einigen, es habe sich atmosphärisch unheimlich verändert. Weil man zum ersten Mal zusammengekommen ist. Also, von der Sachebene hin auf die Beziehungsseite gekommen ist. Trotzdem musste die Sachebene weiter laufen. Man hat Business, man muss Geld verdienen usw. B03:78-83 (B03:349-358)

Emotionen zeigen sich in Organisationen häufig in Beziehungsproblemen, die die Zusammenarbeit bzw. die Arbeitsfähigkeit einschränken (B03:331-337; B02:24-26) (vgl. Kap. 6.2.1). Berater und Beraterinnen scheinen Antennen für Gefühle zu haben, die latent vorhanden sind, das Klima im System prägen, jedoch von den Mitarbeitenden tunlichst nicht in die Kommunikation gebracht werden wollen (B03:331-337; B02:241-246). Aus dieser, nennen wir es Intuition heraus handeln sie und begeben sich dabei auf unsicheres Terrain (vgl. Kap. 6.3.2). Unvorhersehbar sind die emotionalen Reaktionen aus dem Kundensystem, die von Überforderung, Wut bis hin zu positiv konnotierter Überraschung reichen (B03:400-408).

Also, das ist nicht glatt hier, da ist etwas drin. Und zu Mittag hin hat dann eine Mitarbeiterin zu einer anderen, also, hat gesagt, ja ich gehe jetzt weg und so, ich habe keine Lust mehr und da habe ich gefragt, was treibt Sie denn aus diesem netten Kreis? Sind doch freundliche Menschen. Hat sie angefangen und es wurde ein Konflikt deutlich, den sie mit einer ebenfalls anwesenden Kollegin hatte. B03:331-337

Beratungspersonen arbeiten sowohl direkt mit den in der Situation vermuteten Emotionen als auch über Reflexionsarbeit. Interventionsmethoden können Aufstellungsarbeit, Feedbacks (B03:70-78), der Zugang über Geschichten (B03:432-445) oder wie das angefügte Textzitat zeigt, die des Doppelns sein. Dabei können das Feedback und der Zugang über Geschichten eher der Reflexionsarbeit zugeordnet werden.

Meine Methode ist dann, dass ich mich neben die Leute setze und doppelte, d.h. für sie spreche. So, darf ich mal sagen, wie es Ihnen geht und Sie sagen mir, ob das stimmt. Und dadurch entsteht eine Entschleunigung, es entsteht allerdings auch eine Vertiefung der emotionalen Situation. Also, ich spreche dann die Gefühle an und nenne sie beim Namen und damit werden sie be- und verhandelbar. B02:222-228

Zusammenfassend heisst dies aus Sicht des Beratersystems, dass der Einbezug emotionaler Aspekte in den Beratungsprozess respektive Changeprozess eine Perspektivenerweiterung im Kundensystem anregt, die die Bearbeitungsmodi der Sachebene ergänzen und vergrössern. Der Beratungsperson geht es hierbei darum, Abgewandtes sichtbar zu machen. Dies dient als Grundlage, um das zunächst Nicht-Besprechbare besprechbar zu machen. Über den Einbezug dieser zuvor nicht mitthematisierten Verhältnisse haben die Organisation und ihre Mitglieder die

Möglichkeit, sich auf eine andere, neuartige Art und Weise kennen zu lernen – Lernen durch Selbsterkenntnis kann stattfinden.

Ebenfalls aus Kundensicht werden Aspekte dieser Hinterbühne thematisiert. Kundensysteme erkennen einerseits sowohl die Notwendigkeit als auch den Nutzen davon, Gefühle in Beziehungen sowie persönlichen Themen in die Kommunikation zu bringen. Andererseits werden auch Abschätzungen zwischen Aufwand und Ertrag für die Organisation gemacht (K03:109-116) (vgl. Kap. 6.6.3).

Im Unterschied zum Beratersystem ist im Kundensystem das Abgewandte zwar spürbar, jedoch sind wenig Strategien erkennbar wie das Kundensystem dies konstruktiv nutzt. Gefühle werden als Einschränkung der Arbeitsfähigkeit wahrgenommen. Die Dynamik auf der Beziehungsebene durch Probleme in der Beziehungsgestaltung zwischen Mitgliedern der Organisation behindern und schränken die Arbeitsfähigkeit ein.

Und jetzt haben wir eine Dynamik und gleichzeitig diese ganzen Aufgaben. D.h. dieser neue Bereich, den wir gebaut haben, der wurde gerade eröffnet, was viel Konzentration und viel auch fachliche Herausforderung ist und parallel dazu haben wir dieses Geschehen. Parallel dazu haben wir eine gerade Neuumstellung auf eine andere Finanzierungs- und Abrechnungssystematik, die weiter geht und in dieser Gemengelage haben wir einfach im Moment an bestimmten Stellen, sind wir fast ein bisschen arbeitsunfähig. K01:76-84 (K01:85-87; K01:44-50; ; K03:151-156)

Es wird einerseits versucht, über Emotionen zu sprechen (K01:170-178) und andererseits sie aus dem Spiel zu lassen, um die Arbeitsfähigkeit aufrecht erhalten zu können (K01:161-170). Das Kundensystem sucht nach Lösungen, denn erst die Lösung bzw. die Transformation von negativen in positive Gefühle führt zur Bewältigung und wird damit auch als Erfolgsfaktor für die Veränderung gesehen (K01:85-87; K03:151-156).

Und ich glaube, das waren so die Erfolgsfaktoren. Und da ist eine positive Emotionalität entstanden. Und das ist so der Punkt. K02:584-586

Eine Möglichkeit dies zu erreichen wird darin gesehen, als Führungsperson etwas ganz anderes zu tun, um die Mitarbeitenden zu überraschen, ihnen dadurch ein positives Gefühl zu vermitteln.

Und eine Idee bei dem Workshop und das kam unheimlich gut an, und ich glaube, das hat die Emotionalität positiv verändert, wo wir gesagt haben, wir machen keine Podiumsdiskussion und keinen Stuhlkreis, keine Fishbowl, sondern wir machen mal etwas, was die Mitarbeiter noch nie erlebt haben. K02:188-193 (K02:200-211; K02:220-222).

Sowohl das Beratersystem wie auch das Kundensystem thematisieren die Vorstellung einer Vorder- und einer Hinterbühne und die Notwendigkeit der Arbeit auf beiden Ebenen.

6.4.4 Solidarisierung durch emotional berührende Ereignisse

Durch gemeinsame emotional berührende Erlebnisse und Momente entstehen Begegnungen, die sich darin zeigen, dass Akteure in Kontakt kommen, eine Nähe entsteht und sich Veränderungen in der Zusammenarbeit ergeben. Die Akteure werden auf einer tieferen emotionalen Ebene berührt. Dies ermöglicht Öffnung und Perspektivenerweiterung. Die Veränderung zu einem Gemeinsamen manifestiert sich dabei in der Reaktion der Akteure sowie in einer Veränderung des Klimas, der Atmosphäre. Die entstehende Beziehungsqualität zeichnet sich durch Achtung und Respekt aus und bildet damit eine gegenüber der Ausgangssituation veränderte Basis im System. Das folgende Textzitat verdeutlicht auf sehr anschauliche Weise, wie eine emotional berührende Geschichte auch über Jahre hinweg ein Team zusammengeschweisst hat.

Und ich denke einfach durch diese Art, wie ich den Workshop angefangen hatte: Mal jetzt auf den Tisch legen und jetzt müssen wir mal ran und das wird jetzt aber wirklich hier nicht mehr so allgemeine Phrasen, sondern das geht jetzt schon an die Substanz, haben die dann angefangen sich gegenseitig Feedback zu geben morgens um drei oder zwei. Und mit Cognac und Zigarren haben die dann so bis 5 Uhr da getagt und dann um 7 Uhr war frühstücken. Da sollte es weiter gehen. Die waren auch alle da. Und dann ist der halt eben dann vom Stuhl gerutscht mit Kreislaufschwierigkeiten und die haben ihn dann ins Krankenhaus gebracht und geguckt. Da war aber nicht viel. Der hat Stabilisierung gekriegt und dann ist er wieder zurück und dann haben wir aber den Workshop auch abgebrochen. Das interessante dabei war dann, dass niemand von diesen Vorstandsmitgliedern, das im Unternehmen erzählt hat. Niemand. Und das war so das erste Zusammenschweissen dieses Teams. Dass die da, nicht mal die Personalleiterin hat das je erfahren, niemand wusste das. Und hat sie auch über Jahre nicht. Ich habe sie jetzt noch mal wieder getroffen. Und dann sagt sie: Was? Der ist da vom Stuhl gefallen? Ich sage, jaja. Und das hat also niemand erfahren. Und das fand ich also so ein von Solidarität, von Teamzusammenhalt. Und das fing also hochgradig in dem Sinne, wie Sie wollen, emotional an. B01:74-95 (B02:243-255; B02:212-222; B02:101-111; B02:471-480; B03:65-67; B03:78-83; B03:227-232)

Somit treten in Changeprozessen Verhaltensänderungen auf, die die Akteure auf eine Art «verändertes Bewusstsein» zurückführen. Voraussetzung hierfür ist gemäss Thiel (2003) ein Ereignis, das die bisherigen Annahmen zu revidieren vermag. Die alternative Logik bzw. die differente Sicht auf die Dinge muss allerdings so stark überzeugen, dass es gelingt, die verhaltenssteuernde «Affektlogik» (vgl. Kap. 3.1) zu verdrängen.

Ereignisse, welche die Stärke haben, bisherige Perspektiven in Frage zu stellen, scheinen selbst emotional berührende Ereignisse zu sein. Erst wenn Emotionen im Spiel

sind, kann die bisher verhaltenssteuernde Affektlogik verändert werden und damit eine veränderte Qualität in Arbeitsbeziehungen entstehen.

Aus der Perspektive des Kundensystems werden Solidarisierungen in Veränderungsprozessen vermehrt durch die Bildung informeller Untergruppen beobachtet. Dabei geht es um die Solidarisierung mit einzelnen Personen, Personengruppen oder die Zuordnung zu einem Konfliktthema, welches durch Personengruppen vertreten wird. Nach aussen hin schliessen sich diese Subsysteme vom Rest der Organisation ab. Die Konsistenz innerhalb des Subsystems wird dabei von den Beobachtern in Frage gestellt. Für Aussenstehende wird der Zugang erschwert, und es entstehen Spannungsfelder, die wiederum Emotionen auslösen.

Sondern es war eher, auch wieder geprägt von dieser Situation, viele Solidarisierungseffekte, so dass dieses Team, wenn man da reinkommt, hat man das Gefühl. Manchmal hat man das Gefühl es sind eigentlich in sich nicht konsistent. Aber immer wenn man reinkommt, ist sofort, schliesst sich dieser Teil da. Was es dann schwieriger macht. K01:208-214 (K01:72-76; K01:181-182; K03:243-268)

In der Theorie findet sich dieser Effekt bei Konflikten in sozialen Systemen als «Inklusion neuer Teilnehmer bei gleichzeitiger Kollektivierung affektlogischen Denkens» (Thiel, 2003, S. 65). Akteure ordnen ihre eigenen Konstruktionen über die Ungerechtigkeit der anderen Partei und die damit verbundenen Emotionen, der Partei zu, mit der sie sich solidarisieren. Hier sind die eigenen Konstruktionen anschlussfähig und Akteure können davon ausgehen, dass das, was sie denken und fühlen richtig ist, weil andere dies in ähnlicher Weise tun. Eine solche kollektive «Affektlogik» ist daher teilweise nicht mehr an individuelle Reflexionsprozesse angekoppelt. Die angebliche «Wahrheit» der Gruppe, zu der man sich zugehörig fühlt, ist in hohem Masse sozial abhängig und kontingent. Die klare Zugehörigkeit zu einer Gruppe dient bei gleichzeitiger Zunahme der Komplexität auf der Sozialebene als komplexitätsreduzierend.

Interessanterweise beobachtet das Beratersystem Solidarisierungen im Kundensystem als produktiven Akt, der Lernen anregt und zu Verhaltensänderung führen kann. Aus Sicht des Kundensystems werden Solidarisierungen aus verschiedenen Perspektiven beobachtet. Die Akteure selbst erleben durch Solidarisierung einen Zusammenhalt, eine Abgrenzung zur Gegnerschaft sowie eine Reduktion der Komplexität. Aus der Perspektive der Gesamtorganisation führen diese Subsysteme zu emotionalen Spannungen.

6.4.5 Zusammenfassung Kategorie «Funktion von Emotionen»

Gefühle in Veränderungsprozessen werden sowohl von Beratersystemen als auch von Kundensystemen als funktional beschrieben.

Eine Funktion ist die stabilisierende und destabilisierende Wirkung von Gefühlen in Veränderungsprozessen. Am Beispiel der Emotion «Vertrauen» kann aus dem Material heraus verdeutlicht werden, dass Gefühle nicht dem kausalen Ursache-Wirkungsprinzip unterliegen. Vielmehr sind Ursache und Wirkung miteinander verknüpft, so dass sich daraus eine Wechselwirkung ergibt. Um in Veränderungsprozessen Wirkung zu erzielen, sind Beratungspersonen gleichermaßen wie Führungspersonen gefordert, immerzu das erforderliche Mass an Vertrauen im Beratungssystem abzuschätzen und wenn nötig anzupassen. Dabei bewegen sich die Akteure fortwährend im Triangulum Vertrauen – Unsicherheit – Sicherheit. Demzufolge übernimmt Vertrauen eine Basisfunktion in Veränderungsprozessen, die es stetig auszuloten gilt. Vertrauen kann Sicherheit stiften und Unsicherheit kompensieren – auf das richtige Mass kommt es an.

Gefühle haben im Weiteren auch «seismographische Funktionen» (K02:649-650). Das Kundensystem leitet aus emotionalen Begebenheiten Handlungsoptionen ab. Tritt Chaos ein oder sind Emotionen direkt beobachtbar bspw. in Form von Weinen, gelten diese für Kundensysteme als Indikatoren, dass gehandelt werden muss. Das Handeln kann sich bspw. darin äussern, dass eine Beratungsperson beigezogen wird, oder dass versucht wird, durch Gespräche oder andere Interventionen zu einer Lösung zu kommen, die negative Emotionen in positive transformiert.

Beratungspersonen nutzen diese Anzeigefunktion von Gefühlen ebenfalls. Lässt ihre Intuition oder ihre Beraterische Erfahrung sie spüren, dass es notwendig sein wird, noch nicht beachtete emotionale Aspekte in den offiziellen Organisationsbereich zu holen, sehen sie dieses Sichtbar- und Spürbarmachen von vorerst Abgewandtem als ihre Aufgabe (B03:321-331), um zur Perspektivenerweiterung anzuregen und damit die Arbeit auf der Sachebene durch alternative Bearbeitungsmodi zu ergänzen. Hierzu nutzen Beratungspersonen ein vielfältiges Methodenrepertoire.

Ergänzend dazu haben emotional berührende Ereignisse eine solidarisierende Funktion. Solidarisierungen werden sowohl in einer konstruktiven Ausprägung als auch in einer

weniger nützlichen Ausprägung beobachtet. Beziehungen in Arbeitsteams, Teams und Abteilungen können durch gemeinsam erlebte emotional berührende Geschichten vertieft werden. Auch dies bildet eine Voraussetzung für Veränderung von eingefahrenen Sichtweisen und kann somit zum organisationalen Lernen anregen. Wenn sich durch Solidarisierungen Gegnerschaften bilden z.B. in Form von Konfliktparteien und sich die Subsysteme gegeneinander verschliessen, entstehen aus Sicht des Kundensystems Spannungsfelder.

6.5 Umgang mit Emotionen

Die emotionalen Seiten von Veränderungsprozessen können immer weniger verdrängt werden. Als ein Beratungstrend der Zukunft sieht die Academy of Management²⁸ den Umgang mit Emotionen – den eigenen und denen der Beteiligten – als Kernaufgabe (Grossmann, 2010). Diesem Trend folgend, hat das folgende Kapitel zum Ziel, den Umgang mit Emotionen, wie systemische Beratungspersonen sowie Kunden und Kundinnen ihn pflegen, aufzufächern und darzustellen.

Umgang mit Emotionen	Kap.
Emotionalität als Information versus Emotionalität als Wert	6.5.1
Gefühle der Berater (BS)	6.5.2

Tab. 11 Themen der Kategorie «Umgang mit Emotionen»

6.5.1 Emotionalität als Information versus Emotionalität als Wert

Dass Emotionen sowohl bei Beratungs- wie auch bei Veränderungsprozessen eine gewichtige Rolle spielen, wird im Forschungsfeld nicht in Frage gestellt. Im Umgang mit dieser eher schwer fassbaren Ebene ergeben sich aus dem Material verschiedene Bearbeitungsmuster. Diese oszillieren zwischen den beiden Polen Kontrolle und Steuerung von emotionalen Aspekten bis hin zu einem offenen, zulassenden Umgang. Das folgende Kapitel versucht, eine Kategorisierung vorzunehmen, wie Emotionen beobachtet werden und welche Bearbeitungsmuster sich daraus ergeben können. Diese Prozesse verlaufen nicht linear, sondern gleichzeitig und ineinander verzahnt. Die hier unternommene Trennung dient demnach lediglich der Vereinfachung der Darstellung.

²⁸ Die Academy of Management – Management Consulting Division hat ihre 4. internationale Konferenz im Mai 2009 in Kooperation mit der Abteilung Organisationsentwicklung der iff-Fakultät der Universität Klagenfurt in Wien durchgeführt (Grossmann, 2010).

Emotionen können als Informationen beobachtet werden, die Signalwirkung haben (vgl. Kap. 6.4.2). Sie haben folglich keinen Wert an sich. Es wird ihnen keine tiefere Bedeutung zugeschrieben. In diesem Sinn können sie weitgehend intellektuell erfasst und bearbeitet werden. Sie sind gestaltbare Elemente, die durch eine professionelle Changebegleitung kontrollier- und steuerbar gemacht werden können. Eine genaue, sorgfältige Planung von guten, beraterischen Interventionen (methodische Tools), hat zum Ziel, den emotionalen Themen einen Platz zu geben, sie damit auch nutzbar für den Prozess zu machen. So können die Themen in der gestalteten Rahmung besprechbar und somit bearbeitbar gemacht werden (vgl. Kap. 6.4.3). Die Steuerung und Kontrolle der mit Unsicherheit behafteten Themen gibt Sicherheit und reduziert die Komplexität. Durch eine gute Planung können die notwendigen emotionalen Phasen im Prozess durchlaufen werden. Das Kontrollieren der Emotionalität wird in diesem Sinn zur Beratungs- resp. Managementaufgabe.

Aus dem vorliegenden Material konnte die beschriebene Variation im Umgang mit Emotionen vorwiegend aus der Kundenperspektive herausgearbeitet werden, wie folgendes Textzitat zeigt.

Und es ist ja manchmal auch sehr gut, wenn Menschen sich weigern oder wenn sie kritische Fragen stellen, find ich immer, ist alles richtig, was von oben kommt und wenn man das dann schafft, Formen zu finden, Formate zu finden, ja Plattformen zu finden, wo einerseits sehr offen, wirklich die Dinge, auch die Vorbehalte, auch die Kritik artikuliert werden können, auch also Ventilräume zu schaffen, aber dem Ganzen dann durch eine geschickte, intelligente Planung auch einen positiven Drive dann zu geben. Also dem eine Richtung zu geben, die nach vorne geht. K02:589-598 (K02:122-132; K02:76-79; K02:278-283; K02:465-476; K02:481-484; K03:317-320; K03:476-482; K03:374-380; K03:384-394)

Berater beschreiben in diesem Zusammenhang hauptsächlich ihre Beobachtungen aus den Kundensystemen, die auf eine Beobachtung der Emotionen als Information hindeuten.

Und die Firma zahlt tatsächlich alles. Das habe ich schon lange nicht mehr erlebt, dass die dafür Geld ausgeben. Aber das ist keine, wie soll ich sagen, das ist keine Barmherzigkeit. Das ist reine Mathematik. B03:194-197 (B03:97-102; B03:201-207)

Werden Emotionen als Wert an sich verstanden, sind Versuche erkennbar, sich in die Betroffenen hinein zu versetzen. Das Interesse für die Gefühle der Betroffenen ist beobachtbar. Diese Ausprägung zeigte sich überwiegend im Material des Beratersystems. Wenn Emotionen als Wert verstanden werden, führt dies auch dazu, sich als Beratungsperson zwischenzeitlich aus der Allparteilichkeit hinaus zu begeben und Partei für einzelne Personen/Gruppierungen zu ergreifen. Die Beratungsperson

unterstützt das Individuum im System und ermächtigt dadurch das System, Gefühle zu zeigen und einen anschlussfähigen Umgang damit zu finden. Die Beratungsperson bietet sowohl Schutz wie auch Wahrung der Eigenverantwortlichkeit. Emotionen werden dabei zugelassen, teilweise auch direkt provoziert durch eine beraterische Intervention. Dazu gehört es auch, die Grenzen auszuloten und im Sinne einer Irritation das System anzuregen. Die Unsicherheit im Umgang mit emotionalen Themen wird ausgehalten (vgl. Kap. 6.3.2 und 6.4.1).

Ich kann Sie schützen, ich werde mich neben Sie setzen, ich werde hier nichts zulassen und gleichzeitig werden Sie dahin kommen sozusagen werden Sie aushalten müssen, dass ihre Kolleginnen mit Ihnen reden und Ihnen auch etwas sagen dürfen, sonst geht das ja nicht. Wollen Sie das? B02:279-283 (B02:290-296; B02:237-241; B02:47-52; B03:399-402; B01:343-350; B01:179-184)

Die Kunst der Intervention besteht darin, die «Druckstellen» zu finden, durch die sich das System anregen lässt, sich zu verändern. Dazu kann es hilfreich sein, mit Interventionen das System zu «öffnen», ein anderes Mal eher, es zu «schliessen» (Boos et al., 2005) .

Aus dem Datenmaterial ist eine Oszillation zwischen Interventionen, die «öffnen» und solchen, die «schliessen» erkennbar. «Öffnen» mit dem Ziel, zu irritieren, die Komplexität zu erhöhen und damit die Perspektivenerweiterung durch die emotionale Ebene zu ermöglichen. Von Bedeutung sind gleichzeitig auch Interventionen, die «schliessen», um Orientierung zu geben und Integration zu schaffen. Die Möglichkeit inne halten zu können, Zeit zu haben, scheint mit der zunehmenden Vielfalt und Gleichzeitigkeit von Changethemen immer wichtiger zu werden (B02:409-419; B02:400-407). Als Beratungsperson den Rahmen öffnen, zulassen, was entsteht – sich überraschen lassen, jedoch auch den Zeitpunkt finden, wieder zu schliessen, zu sammeln, zu integrieren, wird in nachfolgendem Zitat anschaulich beschrieben.

Was alles entstehen kann, wenn man nicht allzu eng den Rahmen setzt. Was aus so einer Gruppe entstehen kann. Und das sind dauernd Überraschungen. Und die Kunst besteht wahrscheinlich darin oder das Können, mit diesen Überraschungen konstruktiv umzugehen. Also sich überraschen zu lassen, aber nicht überrascht zu sein. B03:549-554

6.5.2 Gefühle der Berater

Dieser Teil geht der Frage nach, wie Berater mit ihren eigenen Gefühlen umgehen. Wenn Berater über Gefühle sprechen, verknüpfen sie diese oft mit Reaktionen und Beobachtungen aus dem Kundensystem.

Als Tiefpunkte, die gekoppelt sind mit negativen emotionalen Reaktionen, werden gescheiterte Beratungsprojekte beschrieben. Ein Grund für einen Abbruch durch den Berater wird in ungeklärten Beziehungen (B01:399-408; B01:312-324; B01:234-245) oder unklaren Rollenverteilungen (B01:426-437) zum Kundensystem beschrieben. In der Reflexion fragt sich der Berater, ob die Entscheidung zum Abbruch gerechtfertigt gewesen sei oder ob es Möglichkeiten gegeben hätte, die Beratung fortzuführen. Wird der Abbruch durch das Kundensystem vorgenommen, ist dies für den Berater schwer nachvollziehbar und berührt ihn tief, so dass er auch Jahre später noch darüber nachdenkt (B01:426-437).

Aber es gibt auch Tiefpunkte. Also Tiefpunkte, wo man dann nicht mehr weiter weiss, wo man einfach ratlos ist, weil man aus verschiedensten Gründen dann auch nicht weiter kommt. Und wo ich da aber immer abbreche. Das habe ich immer gemacht. Ich habe mich nicht einfach weitergeschleppt und versucht weiter durchzukommen, um Geld zu verdienen. Weil ich habe das immer abgebrochen. Wobei ich mich heute dann immer frage, hast du das, hättest du es nicht noch mal versuchen können oder anders. Aber das sind schon Dinge, die mir auch nachhängen. So von diesen 40 Jahren, wo ich abgebrochen habe oder wo ich mit Leuten überhaupt nicht klar gekommen bin. Wenn ich einfach in der Beziehung nicht klar gekommen bin, die Verantwortlichen mit denen ich da arbeiten musste. B01:312-324

Weiter lässt sich beobachten, dass Gefühle im Kundensystem sich zeitweise auf die Beratungsperson resp. das Beratungssystem übertragen.

Und mir ging es beim ersten und zweiten Workshop ganz schlecht - körperlich. Weil da Leute sassen, die die sich nur vorgestellt haben also mein Name ist Müller, Meyer, Schulze oder sonst wie. Sondern da kam der erste Hörsturz, da kam der erste Herzinfarkt, der zweite Hörsturz, der dritte Kreislaufkollaps usw., usw. Und wenn da jeder, zwölf Leute, eine halbe Klinik repräsentieren. Ich meine, im Moment sind sie arbeitsfähig, aber das geht einem schon, also da geht es mir nicht mehr gut. Ich bin ja auch einer, der viel macht und so. Aber ich kann mich steuern und das können die nicht. B03:176-187 (B01:227-234)

Muss der Berater seine Arbeit vor dem Kundensystem rechtfertigen, fehlt es ihm an harten Fakten. Davon geht eine gewisse Bedrohung aus. Durch das Ausbreiten, was im Beratungsprozess stattgefunden hat, erhält der Berater eine Bestätigung für sein Handeln und findet damit zurück zu einer ausgeglichenen Beziehung zum Kundensystem wie folgendes Textzitat belegt.

Und jetzt ist es so und das ist sehr aktuell. Und das gehört auch zu meinen Erfahrungen, gegen Anruf von der Personalleitung, die Frau X ist kollabiert [...] und die macht Ihnen den Vorwurf, dass Sie sie zu wenig geschützt haben. Und das macht dann schon nachdenklich. Und ich muss da hin. [...] Die Frau war vorher noch mal gehört worden. Anderthalb Stunden. Das ist dann schon eine harte Prüfung. Also noch mal zu begründen. Das ist ja. Sie lassen sich auf den Handel mit Gefühlen ein. Ja das ist ja, das geht nicht, ich kann nichts klären und sagen, wir reden sachlich, sondern es entsteht einfach diese Brüchigkeit, diese Verletzbarkeit. Und es kann dann passieren, dass einfach, das ist vorher so massiv noch nicht passiert, aber es kann passieren, dass jemand dann sagt, das war der Auslöser für was dann passiert ist. Das ist mir schon gut, einerseits gut gelungen, [...] was zu sagen. Das war sehr, ja ich habe geschildert, was ich getan habe. Die Führungskraft war dabei, hat gesagt, der hat aus meinem Ermessen, also mehr kann man nicht,

nicht tun und machen. Trotzdem ist der Fall da. Und dann hat sich das zum Glück drehen können.
B02:311-336

Werden dem Berater Werte unterstellt, die nicht seinen eigenen entsprechen, kann auch schon einmal Wut ausbrechen (B03:525-529).

Positive Gefühle äussern die Beratungspersonen, wenn sie auf langfristige Beziehungen zum Kundensystem zurückblicken. Gemeinsame emotionale Erlebnisse scheinen diese Verbindungen zu stärken.

So und ja das war so das erfolgreichste eigentlich und für mich bewegendste [Beratungsprojekt]. Ich habe heute noch, obwohl die alle pensioniert sind die Vorstände, noch Verbindungen zu denen. Das zeigt das ja. Wie weit ich da auch drin war, auch emotional (...). B01:17-21 (B01:7-9)

Positive Gefühle entstehen ebenfalls, wenn Berater beobachten, wie im Kundensystem neue Beziehungen aufgebaut und genutzt werden (B03:53-62). Wertschätzung gegenüber der Beratungstätigkeit, die Beratungspersonen aus Kundenfeedback oder aus Beobachtungen entnehmen, lösen positive Gefühle aus (B03:50-53; B03:108-115; B03:116-121). Spiegelungen der eigenen professionellen Rolle durch das Kundensystem berühren den Berater in Form von Bewunderung.

Der, der hatte keine Ahnung von Coaching, der hatte keine Ahnung von Beratung wie man das macht. Aber der hatte einfach irgendwo so ein intuitives Gespür, wie man mit Menschen umgeht. Das hat mich immer schwer beeindruckt. Ich habe da oft dabei gesessen und dann wollte natürlich da beraten (lacht) und dann hat der gesagt, nun lassen die mal, die wollen ja keinen Rat. B01:295-300 (B01:252-276)

6.5.3 Zusammenfassung Kategorie «Umgang mit Emotionen»

Eine nachhaltige Veränderung kann aus Beratersicht nur zu Stande kommen, wenn die Beratung anschlussfähig dazu anregt, neben der Sachebene auch die Themen «unter der Oberfläche» in die Kommunikation zu bringen. Berater schreiben sich demnach die Aufgabe zu, das System anzuregen, Emotionen als Werte an sich in die Kommunikation zu bringen. Sie gehen dabei auf einzelne Personen ein, bilden Hypothesen über Gefühle und arbeiten damit. Erschwerend kommt hinzu, dass es den Eindruck macht, als wolle die Organisation das komplexitätserhöhende Phänomen «Gefühl» nur in kontrolliertem Masse zulassen, dadurch eine Verbesserung, jedoch keine Veränderung zulassen. Das Beratersystem bewegt sich dadurch, dass es Gefühle in die Kommunikation und nicht lediglich Kommunikation über Gefühle in die Organisation hinein bringt auf einem schmalen Grad zwischen der Intimität der Gefühle und dem Arbeitsleben.

Nachfolgendes Textzitat verdeutlicht dies anschaulich.

Ich glaube, dass mit der Emotionalität an der Stelle ist ein bisschen, insofern schwierig, als dass die Reichweiten, die ein Berater wie ich hat, oft nicht sehr gross sind. Und ich merke, habe es immer gemerkt früher in dem Kontext von Seminaren. Man macht was, die Leute sind zufrieden. Sie gehen nach Hause. Und es dauert drei Tage, und sie sind wieder auf dem alten Gleis. Wenn es überhaupt drei Tage dauert. Also man erreicht nicht viel gegen das System. Gegen das System. Und mit dem System könnte man etwas erreichen, aber das wollen viele Unternehmen nicht, weil sie eher so gepolt sind, dass sie sagen, das ist böse, dass sie sagen, wir wollen, dass etwas passiert, aber wir wollen nicht, dass sich etwas verändert. Es gibt ja dieses Sprichwort: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass. Und so ist es häufig und das ist dann frustrierend. Das ist absolut frustrierend. Deswegen freu ich mich, wenn endlich einmal etwas funktioniert. Es funktioniert auch an anderen Stellen eine ganze Menge, als so ist es nicht. Aber das ist sicherlich eines meiner herausragendsten aktuellen Erlebnisse, die ich habe und die auch wahnsinnig viel Freude machen. B03:141-160

Werden Gefühle als Information beobachtet, kommen diese weniger als Wert an sich in die Kommunikation, sondern es wird über sie kommuniziert. Beide Arten der Kommunikation sind dabei für die einzelnen Beteiligten sicherlich mit Affekten behaftet, die dem Beobachter jedoch wiederum lediglich durch Verstehen im Sinn von Passung in die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zugänglich sind.

Beratungspersonen sind in ihrer Arbeit emotional in die Prozesse eingebunden. Emotionen im Kundensystem lassen sie nicht kalt, sondern übertragen sich auch auf ihre eigene Gefühlslage. Abbrüche, Rechtfertigungen und ungerechtfertigte Kritik von Beratungen werden mit negativen Gefühlen verbunden. Die Bandbreite der Beobachtungen und Ereignisse, die positive Gefühle beim Beratersystem auslösen, ist indes vielfältiger und geht einher mit kleinen und grösseren Beratungserfolgen.

Gefühle in Beratungsprozessen spielen auf mehreren Bühnen gleichzeitig. Einerseits wird das Beratungssystem mit Gefühlen des Kundensystems sowie mit Gefühlen des Beratersystems konfrontiert, welche sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Das Beratungssystem ist andererseits gefordert mit seinen eigenen Gefühlen einen anschlussfähigen Umgang zu finden, diese womöglich ins Beratungssystem einzubringen, was auch wieder Wirkung erzielt. Dazu evoziert das Beratersystem zusätzlich Gefühle im Kundensystem, um diese für den Prozess gewinnbringend zu nutzen. Durch Vertrauen einen Raum zu schaffen, um all dem den nötigen Platz einzuräumen, könnte eine Herausforderung für Beratungspersonen darstellen.

6.6 Zeitdimension

Betrachtet man Themen, die in die Kommunikation kommen, so bieten sich gemäss Luhmann (1984) drei Sinndimensionen an, nach denen sich Kommunikation kategorisieren lässt: die Sachdimension, die Sozialdimension und die Zeitdimension.

Nachfolgende Ergebnisse lassen sich unter letztgenannter Dimension beobachten. Die Zeitdimension orientiert sich an Veränderung, die zur Unterscheidung vorher/nachher führen. Die Zeitdimension wird als Raum konzeptionalisiert, in dem Gegenstände und Beobachter verorten bzw. «verzeiten» (Simon, 2006, S. 97) sind.

Zeitdimension	Kap.
Prozess versus Ereignis	6.6.1
Spezifische Emotionen in den verschiedenen Phasen der Veränderung (KS)	6.6.2
Aufwand und Ertrag (KS)	6.6.3

Tab. 12 Themen der Kategorie «Zeitdimension»

6.6.1 Prozess versus Ereignis

Die emotionale Ebene und die sachlich-rationale Ebene stellen, wie bereits mehrfach erwähnt, zwei verschiedene Modi dar, die Prozesse in Form eines gleichzeitigen Nebeneinanders kontinuierlich begleiten.

Beratungspersonen schreiben den Momenten, in denen Emotionen in die Kommunikation kommen, vorwiegend ereignishaften Charakter zu. Sie sind schwer fassbar, mit Unsicherheit behaftet und zeigen sich in Form von Erschütterungen. Sie tauchen als punktuelle Ereignisse auf. Es ist ein Etwas, das durch eine unsichtbare Kruste bricht und an die Oberfläche drängt. Dabei können Schmerzen entstehen, aber auch neuer, fruchtbarer Boden. Diesen schöpferischen Momenten haftet eine Besonderheit wie bspw. Stille an.

Und dann hat er zu mir gesagt, Sie müssen mir jetzt helfen. Aber wirklich so, dass es ganz still war im Raum. Und dann habe ich mich neben ihn gesetzt und habe ihm gesagt, es ist gut, wenn Sie den Leuten jetzt mal sagen, ich fühle mich hier wie ein kleines Land. Ich habe bei ihnen keine Chance mehr. Und dann, das war im Prinzip der Eisbrecher. Jedenfalls sass er da und hatte die Tränen in den Augen. Aber die Leute auch. Und es war irgendwas passiert, was man auf einer tiefen emotionalen Ebene schwer erklären kann, aber was, was dazu geführt hat, dass wieder Kontakt entstanden ist und die Leute miteinander geredet haben. B02:31-41 (B02:58-61; B02:67-72; B02:72-77; B02:241-246; B02:77-83; B02:257-263; B02:360-365)

Auch aus Kundenperspektive wird die Unterscheidung zwischen punktuell-ereignishaft und sich ausbreitend-prozesshaft gemacht (K03:569-572). Die Vorstellung einer übermässigen Spannung führt zu einer nicht planbaren Eskalation, bei der das System mit dem, was unter der Oberfläche zu sein scheint, konfrontiert wird.

Und das war so toll. Also einerseits diese Führungsdiskussion mit den Headsets und dann dieses Rollenspiel, wo ich wirklich das Gefühl hatte, jetzt platzt ein Knoten. Da geht wirklich ein Ventil auf. Die

Leute merken, hier kann wirklich frei auch diskutiert werden. Hier muss sogar frei diskutiert werden. Wir müssen uns die Schwierigkeiten angucken. K02:278-283 (K02:627-632; K01:51-56)

Auf der anderen Seite kann sich das unterschwellig Vorhandene aus Kundensicht ausbreiten und den Prozess oder Teile davon lahm legen.

Weil diese Emotionalität um dieses eine Thema alles irgendwie prägt, lähmt. Man hat wirklich so das Gefühl, man redet über etwas anderes, aber im Raum ist immer wieder in irgend einer Form dieses Thema. Und es ist noch keine gute Lösung gefunden, wie wir da raus kommen. K01:84-87 (K01:57-61; K01:72; K01:139-145; K01:185-187)

Ausgehend von der These, dass durch den expliziten Einbezug der vorerst meist abgewandten emotionalen Ebene (vgl. Kap. 6.4.3) der Möglichkeitsraum vergrößert werden kann und die Organisation dazu zu Selbsterkenntnis angeregt wird, ist das Kundensystem im organisationalen Alltag neben den konkreten Beratungssettings konstant herausgefordert, beide Ebenen (Sachebene und emotionale Ebene) weiterhin parallel und überschneidend zu bearbeiten. Dabei gibt es Ereignisse auf der emotionalen Ebene, die sich positiv auswirken auf die Organisation. Führungskräfte sind jedoch auch gefordert, sich mit der Kehrseite dieser Medaille in ihrem Führungsalltag auseinanderzusetzen. Hat das Beratersystem das Kundensystem irritiert, gilt es diese Irritation in die Selbstorganisation des Systems zu integrieren und durch Ermächtigung zu stabilisieren.

Und alle waren gespannt, Mensch wenn wir uns jetzt nächste Woche wieder begegnen, (lacht) wie sieht denn dann die Welt aus. K01:145-147 (K01:112-120, K01:105-108; K03:123-127)

6.6.2 Spezifische Emotionen in den verschiedenen Phasen der Veränderung

Aus der Literatur sind einige Modelle bekannt, die Veränderungsprozesse in verschiedene, aufeinanderfolgende, sich teilweise überlappende Phasen gliedern (vgl. Kap. 2.1 und 3.3.4). Von Kundenseite können aus dem Material heraus ebenfalls Phasen mit jeweils inhärenten Gefühlen erschlossen werden. Um den Übergang in eine nächste Phase vollziehen zu können, muss aus dieser Sichtweise hinaus die aktuelle Phase durchlebt werden.

Werden Veränderungen in Organisationen von der Führung gesetzt, werden bei den Mitarbeitenden negative Gefühle beobachtet, die sich im Rückblick als positiv und notwendig begründen lassen. Dies lässt sich sowohl an einzelnen Personen als auch an der Gesamtorganisation festmachen.

Es ist erstmals eine Setzung. Und immer wieder wenn diese Setzungen kommen, dann ist, müssen wir erst einmal sozusagen ein grosses Aufbegehren, wobei ich an diesen Stellen es eigentlich nie destruktiv erlebt habe, sondern es ist sozusagen wie Teil unseres Spiels. K01:251-256 (K02:393-397; K03:71-80; K03:103-108; K03:172-185)

Als Voraussetzung für einen tiefgreifenden Wandel wird die Destabilisierung des Systems gesehen. Mit dem Ziel eine gute Erfahrung zu machen und in eine positive Emotionalität hinein zu gelangen, müssen die negativen Emotionen, die sich in Widerstand gegen den Wandel manifestieren, durchlebt werden. Erst dadurch wird ein Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung geschaffen, die sich in kollektive Sinnstiftung, Motivation und Commitment äussert.

Und das sind einfach so in Zyklen. Anfang, Veränderung und erst dieser Streit und dann ein Miteinander und dann Kraft in diese ganze Geschichte zu bringen, das ist da eigentlich, gelingt eigentlich immer wieder ganz schön. Aber die Emotionalität am Anfang, der Widerstand, das Nicht-Wollen, wir wollen, dass alles so bleibt wie es ist (lacht), das ist, das gehört einfach dazu. Das ist so ein bisschen die Ausgangsveranstaltung (lacht). K01:294-301 (K01:265-269; K01:337-348; K02:566-569; K02:79-82; K02:87-95; K02:318-330; K03:495-497)

Führungskräfte nehmen Emotionen und emotionale Situationen der am Changeprozess beteiligten Mitarbeitenden als Anlass zur Implementierung einer positiven Zukunftsorientierung. In dieser Phase werden die Ziele der Organisation nicht mehr in Frage gestellt. Um dies zu erreichen wird durch persönliches Engagement im Gespräch Vertrauen in den Veränderungsprozess aufgebaut. Der Grad der emotionalen Beteiligung der Führungsperson bei der beschriebenen Intensivierung der Kommunikation ist dabei unterschiedlich, wie die beiden Textbelege verdeutlichen. Einmal geht es darum, die Mitarbeitenden in einem vorgegebenen Zeitraum zu überzeugen, ein anderes Mal darum, aufgrund emotionaler Störungen das vorgegebene Ziel gemeinsam konstruktiv zu erreichen.

Und die Führungskräfte haben dann mit jedem Einzelnen auch gesprochen, warum das wichtig ist und dass es eine verpflichtende Veranstaltung ist und und und. Manche haben sich dann unter Druck gesetzt gefühlt andere nicht. Ich hab dann auch nochmals geschaut. Also am Ende haben sich wirklich 90%, also auch wirklich angemeldet, haben gesagt, sie kommen und dann war für mich aber wichtig, wenn wir das jetzt machen, also das ist jetzt sozusagen jetzt oder nie, also it's now-or-never müssen wir es schaffen mit dem, was wir tun und wie wir es tun. K02:70-79 (K02:58-63)

Das heisst auch immer wieder Einzelgespräche führen, das heisst immer wieder in die Teams gehen, um einfach dafür zu werben. Wobei das Werben nicht heisst, die Zielstellung in Frage zu stellen. Sondern irgendwann ist es klar, jetzt geht es in diese Richtung und jetzt geht es nur noch darum, wie können wir unter diesen Vorgaben mit all den Widerständen, mit all der Not, mit all den Fantasien und und und. Wie kriegen wir das trotzdem miteinander konstruktiv ins Leben? K01:348-355 (K03:470-476)

Der Erfolg wird an der Beteiligung der Mitarbeitenden fest gemacht. Sind diese einmal «im Boot» kann die Intervention auch als konstruktiver Antrieb gesehen werden.

Auf jeden Fall, sie haben es getan. Weil sie konnten ja nicht anders. Letztendlich war es aber auch so, dass es ein Ansporn war. Wir wollen das schaffen. Sie hatten auf einmal ein ganz klares Ding, dass sie es schaffen wollen. K03:192-196

Heitger und Doujak (2002b) weisen (vgl. Kap. 3.3.4) ebenfalls auf die Wichtigkeit von Kommunikation in der Interaktion hin, wenn es um die Schaffung einer positiven Zukunft geht, denn «Kommunikation heisst Gemeinsamkeit schaffen [...] sich mit den eigenen Gefühlen und Reaktionen und denen des Gegenübers» (S. 14) auseinanderzusetzen.

6.6.3 Aufwand und Ertrag

Aus Kundensicht wird der Zeitaspekt, den die Bearbeitung der emotionalen Ebene in Anspruch nimmt, thematisiert. Unternehmen schwimmen auf der einen Seite im Strom der immer schneller werdenden Zeit und den steigenden Ansprüchen immer schneller ihre Ziele zu erreichen. Kommen jedoch Gefühle ins Spiel, braucht dies Zeit und Ausdauer. Die Entscheidung für die Investition in die Zeit entfaltet aus Sicht der Führungspersonen jedoch auch die entsprechende positive Wirkung für das Unternehmen. Die Bearbeitung von Gefühlen im organisationalen Kontext wird auch als Energielieferant gesehen, der wiederum genutzt werden kann für weitere Veränderungsprozesse. Die Organisation steht damit in einem Spannungsfeld zwischen dem schnellen, erfolgreichen Bewältigen des Wandels und dem langsamen Bearbeiten von Gefühlen, was letztendlich auch als Erfolgsfaktor angesehen wird.

Aber dann wird auch die Frage an jeden Einzelnen gestellt. Was kann und will ich beitragen, damit wir schnell zum Erfolg in der Veränderung kommen und auch das kommt jetzt wirklich unheimlich gut an. Die Leute also es ist wirklich, als ob ein Knoten geplatzt wäre und jetzt kriegen wir richtig Schwung. Das ist das was ich vorhin meinte. Ja so. Ich glaube, das war gut, dass der Changelog so schlecht gelaufen ist. Wäre der irgendwie normal gelaufen, hätte ich das nicht so registriert, was für Probleme wir eigentlich in der Organisation mit der Veränderung haben. K02:339-348 (K03:83-86; K03:634-636; K03:681-691; K03:506-510)

Um diese Verlangsamung zu erwirken und mit einem Blick von aussen zu einer Perspektivenerweiterung zu gelangen, wird von einem Kunden der Beizug einer Beratungsperson genannt, wie folgendes Ankerzitat belegt.

Wollen jetzt einmal noch mal auf Leitungsebene uns das angucken, was wir da gemacht haben, was wir da an Wirkung verursacht haben, was wir da an Information kriegen, ohne gleich in irgend eine

Bewertung zu kommen, in eine Abwertung zu kommen oder in irgend eine Form von disziplinarischen Ideenwellen, sondern erstmal zu gucken, was kriegen wir an unterschiedlichen Informationen und wie können wir diese Informationen nützen, ohne gleich alles was da an Konflikt und Widersprüchen ist, zu glauben auflösen zu müssen. Weil damit haben wir einfach schon ganz viel verloren. K01:90-98

6.6.4 Zusammenfassung Kategorie «Zeitdimension»

Es scheint schnelle und langsame Gefühle zu geben. Schnelle Gefühle sind flüchtig, sie brechen durch und sind unvermittelt da. Dabei manifestieren sie sich in einer Veränderung der vorherrschenden Situation. Langsame Gefühle sind diejenigen, die unterschwellig den Prozess lähmen können und weniger direkt beobachtet sind. Sie stammen möglicherweise aus den veränderungsrelevanten Grundüberzeugungen (Tabus) der Organisation, die eigentlich unbesprechbar sind. Beratersysteme werden von Kundensystemen explizit beigezogen, um mit einem unverstellten Blick die Operationslogik resp. die Tabus sowie die blinden Flecken im System aufzudecken. Aus diesem Grund beobachtet das Beratersystem wohl auch vermehrt ereignishafte flüchtige Emotionen in Situationen. Handeln die Berater und Beraterinnen nach der systemischen Schleife²⁹, können Emotionen den Beratungspersonen zur Hypothesengenerierung und zur Entwicklung einer anschlussfähigen Intervention dienen.

Aus der Kundenperspektive werden einzelnen Phasen von Veränderungsprozessen spezifische Emotionsmuster zugeschrieben, wobei diese eher diffus bleiben, jedoch nicht unterdrückt werden dürfen. Durch eine Intensivierung der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führung wird eine Möglichkeit gesehen, langfristig ein positives Zukunftsbild zu implementieren.

²⁹ Für das Beratendensystem geht es in diesem Prozess vorwiegend darum, mehrere Schritte zum besseren Verstehen zu durchlaufen: Vor der Intervention werden Hypothesen über die Situation gebildet und die beabsichtigte Wirkung der Intervention geplant, ohne dabei der Illusion zu verfallen, dass die erwünschte Wirkung auch eintreten wird. Ferner kann lediglich durch Selbstreflexion überprüft werden, ob situative Sicht- und Verhaltensweisen mit den systemischen Haltungen korrespondieren oder nicht (Königswieser & Exner, 2001).

E DISKUSSION

7 Diskussion der Ergebnisse

Ausgehend von der Fragestellung, welche Rolle Emotionen bei systemischen Beratungen von Veränderungsprozessen spielen, hat dieser abschliessende Teil der Arbeit zum Ziel, die aggregierten Ergebnisse (vgl. Kap. 6) miteinander in Beziehung zu setzen sowie mit den theoretischen Erkenntnissen (vgl. Kap. 2 und 3) zu verbinden. Aus den Perspektiven unterschiedlicher Beobachter – nämlich Beratungspersonen und Kunden resp. Kundinnen – blickt die Forscherin gewissermassen durch die Erzählungen der Beobachter 1. Ordnung mit den Augen der Akteure auf den Forschungsgegenstand und wird so zum Beobachter 2. Ordnung (vgl. Kap. 4.6). Aus der im Rahmen der Ergebnisse geformten Themenlandschaft in Verbindung mit der aufgearbeiteten Theorie, entsteht im Rahmen dieser Diskussion eine thematische «Landkarte» (vgl. Abb. 3). Diese soll ein Angebot für die Praxis sein, das zur Verortung und kritischen Reflexion einlädt. An dieser Stelle wird nochmals explizit darauf hingewiesen, dass nicht die Gefühle selbst Gegenstand der Untersuchung sind, sondern die Beobachtungen oder anders gesagt die Kommunikation über Gefühle unterschiedlicher Akteure.

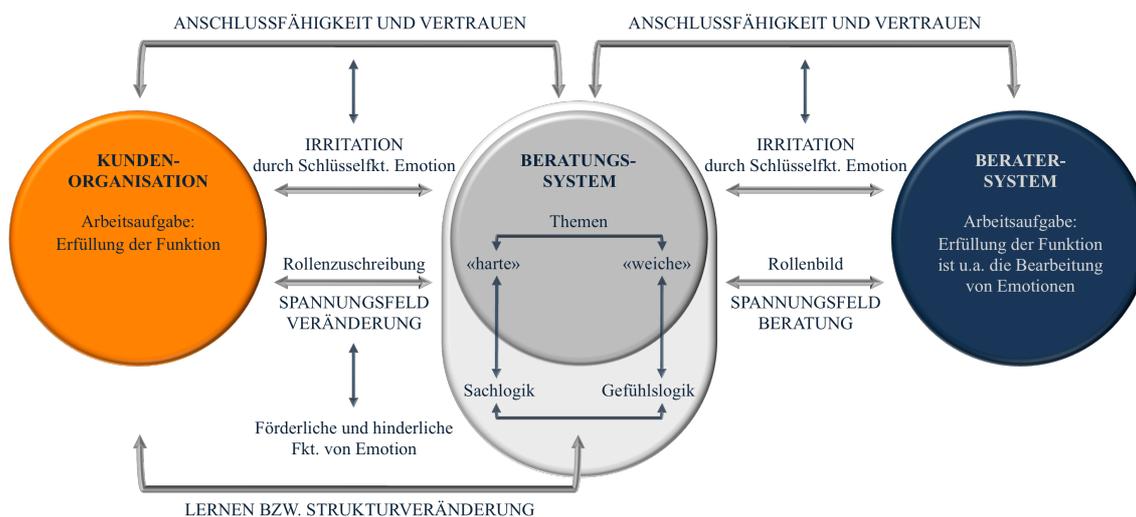
Zur Einleitung in diese Diskussion lassen wir nochmals einen Berater zu Wort kommen, der seine Sicht aus seinem praktischen Beratungshandeln heraus sehr anschaulich schildert.

Ich habe ja die Meinung, dass alle Unternehmen sehr emotionale Gebilde sind. Dass man also 70% Emotionalität 30% Sachfragen und die gesamte Zeit wird in Sachfragen gegeben und die Emotionalität wir mit allen Feuerpatschen, die man hat, unterdrückt. Warum? Annahme: Sachfragen lassen sich auf der Logikebene relativ gut bearbeiten und Emotionalität ist etwas Gefährliches, etwas Überraschendes. Ich weiss nicht, was passiert. Und wenn ich dem zu viel Raum gebe, dann bin ich in Unsicherheit, in unsicheren Situationen. (...) Und das kann ich nicht ertragen, sagt sich der Unternehmer. [...] Die Probleme entstehen auf der Beziehungsebene und wenn man versucht sie auf der Sachebene auszutragen, wird man scheitern. Und so scheitern wir vor uns hin. [...] Man kann sich überlegen, wie viel mehr Energie für den Unternehmenszweck zur Verfügung stünde, wäre sie nicht gebunden an die Unterdrückung von Emotionalität. (...) Also, wenn man die Emotionalität ein Stück zum Normaldasein rüber schieben würde, alles geht sowieso nicht, aber so ein bisschen, ich glaube, dann wären ganz viele Unternehmen viel, viel energievoller und viel, viel erfolgreicher in ihrem jeweiligen Markt. B03: 556-583

Im Folgenden wird die schrittweise Entwicklung der thematischen «Landkarte» dargestellt, wie sie untenstehende Abbildung veranschaulicht. Ausgehend von der eingangs erläuterten Fragestellung, welche Rolle Emotionen bei systemischen Beratungen von Veränderungsprozessen spielen (vgl. Kap. 1.3), leiten diese

Ausführungen zu möglichen Antworten auf die Frage hin, welchen Beitrag die systemische Beratung leisten kann, um Gefühle und Emotionen in Veränderungsprozessen nachhaltig zu nutzen und in welcher Form dadurch ein Mehrwert für die Organisation entstehen kann.

Abb. 3 Thematische «Landkarte»



Sowohl aus theoretischer wie auch aus Sicht der Interviewpartnerin und der Interviewpartner lässt sich festhalten, dass Emotionen in der Praxis von Organisationsberatung nicht negierbar sind. Sie erscheinen auf verschiedenen Ebenen, wirken einmal hier und einmal dort, einmal flüchtig und schnell, ein anderes Mal sind sie «unter der Oberfläche» und dadurch nur schwer zugänglich. Emotionen sind weder planbar noch berechenbar. Geht es jetzt – wie in dieser Arbeit – um die externe Beratung von Veränderungsprozessen in Organisationen sind verschiedene soziale Systeme an diesem Prozess beteiligt, genauer gesagt die Beratungsorganisation und die die Beratung aufsuchende Organisation mit ihren jeweiligen Akteuren. Kommt es zur Beratung, entsteht ein «Unternehmen auf Zeit». Theoretisch wird dieses als Beratungssystem (BKS) konzeptionalisiert (vgl. Kap. 3.2). Emotionen manifestieren sich dabei im Rahmen dieser Forschungsarbeit sowohl auf der Ebene der betroffenen Mitarbeitenden, auf der Ebene der Führungspersonen als auch auf Ebene der Beratungspersonen. Jeweils auf drei Schauplätzen können sich Emotionen zeigen: Organisation, Team und Individuum. In den dadurch entstehenden Interaktionen, Kommunikationen und Entscheidungen spielen Emotionen offensichtlich eine Rolle, da über sie kommuniziert wird und sie damit der Beobachtung zugänglich werden.

Unterschiedliche Akteure richten ihren Blick auf unterschiedliche Stellen im System. Beratersysteme beobachten vorwiegend emotionale Ereignisse im Kundensystem. Kundensysteme, die in dieser Untersuchung durch Führungspersonen repräsentiert werden, schauen primär auf ihre Mitarbeitenden und die damit verbundenen emotionalen Situationen. Berater spielen im Kontext «Beratung», «Emotion» und «sich in Veränderung befindende Organisation» eine eher sekundäre Rolle. Vielmehr richten die Führungspersonen ihre Beobachtungen auf Gefühle, die eine anstehende Veränderung mit sich bringen und nicht auf Prozesse im Beratungssystem. Die emotionale Betroffenheit liegt im sozialen System der Organisation. Dabei ergeben sich Parallelen zwischen den Ergebnissen aus den Interviews mit dem Kundensystem (vgl. Kap. 6.6.2) und der Theorie (vgl. Kap. 2.1 und Kap. 3.3.4). Beide ordnen spezifische Emotionen verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses zu. Setzungen des Managements werden von den befragten Führungspersonen mit einer Destabilisierung des Systems, die negative Gefühle auslöst, in Verbindung gebracht. Im Rückblick wird diese emotional schwierige Phase als erforderlich für eine nachhaltige Veränderung bewertet (vgl. Kap. 6.6.2). Die Theorie spricht hier von einer emotionalen Spannung, die der Wandel erzeugt. Differenzierter als die Praxis es im Rahmen der Interviews tut, werden die oft als Veränderungswiderstand gedeuteten Emotionen aus theoretischer Sicht beschrieben (vgl. Kap. 3.3.4). Der Fokus wird vermehrt auf die Funktion für die Bewältigung der Veränderungsaufgabe der spezifischen Emotionen verwiesen, denn auf die Transformation von negativen in positive Gefühle.

Die Beratung erscheint bei all dem vielmehr als «Mittel zum Zweck». Stehen Veränderungsprozesse in Unternehmen an, werden häufig externe Beratungspersonen beigezogen, die den Erwartungen des Kundensystems entsprechend nützlich bei der Problemlösung sein sollen. Emotionen treten bei Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zwischen Beratungspersonen und Klienten bzw. Klientinnen aus Sicht des Kundensystems nicht prominent ins Rampenlicht (vgl. Kap. 6.2.1).

Die für eine Beratung konstitutiven Probleme werden sowohl von den Unternehmen als auch von den Beratungspersonen auf der Fachebene und auf der Beziehungsebene verortet (vgl. Kap. 6.2.1), die an Emotionen gekoppelt sind (vgl. Kap. 6.3.1). Neben dem expliziten Beratungsauftrag eröffnen sich aus Beratersicht oft implizite Aufträge, die sich im Verlauf des Prozesses als mit Emotionen behaftet entpuppen (vgl. Kap. 6.2.1).

Auch Studien belegen sowohl die Zunahme an Relevanz als auch den Mangel an Forschung bei «weichen» Themen in Organisationsberatungen, wie dem Sozial- und Beziehungsmanagement zwischen Personen (vgl. Kap. 2.1).

Wie bis anhin aufgezeigt, scheinen Emotionen in Veränderungsprozessen für die befragten Führungspersonen eine gewichtigere Bedeutung zu haben als Emotionen in den Beratungsprozessen selbst. Dies erhärtet den Anspruch an die systemische Beratung, den Begriff der «Organisation» zu schärfen (vgl. Kap. 3.2). In dieser Arbeit wird diesem Umstand insofern Rechnung getragen, als dass versucht wird, auch aus Sicht der Organisation zu argumentieren.

Wenden wir uns bei der weiteren Betrachtung dem Verhältnis zwischen der Organisation bzw. dem Kundensystem und der Beratung bzw. dem Beratersystem zu.

7.1 Emotionen und Anschlussfähigkeit

Die Systemtheorie legt die Emotionen der Akteure in die Umwelt des Systems. Die Bearbeitung der Arbeitsaufgaben vollzieht sich zwar in einem emotionalen Rahmen, dieser wird jedoch nur selten relevant für Organisationen (vgl. Kap. 3.3.1). Aus dem Material geht hervor, dass bspw. emotionale Spannungen in Beziehungen oder die Bildung von Konfliktparteien die Arbeitsfähigkeit behindern (vgl. Kap. 6.2.1 und 6.4.4). Dabei stellt sich die Frage, inwieweit diese emotional gefärbten Erlebens- bzw. Verhaltensmuster für die Organisation tatsächlich irrelevant bleiben können, behindern sie doch die Erledigung der Sachaufgaben. Womöglich ergibt sich durch das sogenannte Beratungssystem eine erweiterte Bearbeitungsmöglichkeit dieser emotionalen Muster. Denn das Beratungssystem orientiert sich an Interaktionen bzw. den Kommunikationen der Beteiligten im Gegensatz zur Organisation, die sich an Entscheidungen orientiert. Durch diese Unterscheidung könnte das Beratungssystem ein Gefäß bilden, in dem aufgrund der strukturellen Kopplung die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass emotionale Phänomene Anschluss finden bzw. zum Gegenstand der Kommunikation werden, wobei nicht zu vergessen ist, dass immer das System selbst die Richtung der Veränderung vorgibt (vgl. Kap. 3.2).

Richten wir im Folgenden den Fokus auf die Beratungsperson. In ihrem praktischen Beratungshandeln ist sie gefordert gemeinsam mit dem Kundensystem einen begehbaren Weg zu finden, um überhaupt mit den Kunden und Kundinnen in einen

Prozess treten zu können. Hierbei zeigt sich aus den Narrationen, dass die Emotion «Vertrauen» eine wichtige Basis bildet (vgl. Kap. 6.4.1). Vertrauen ermöglicht das, was Misstrauen verhindert – eine offenere Kommunikation, Stabilisierung von Beziehungen, Eröffnung zusätzlicher Handlungsmöglichkeiten und ein effektiveres Lernen wird möglich. Um Wirkung zu erzielen bzw. das Kundensystem zur Irritation anzuregen, ist die Beratungsperson andauernd auf der Suche nach dem passenden Mass an Vertrauen, denn wenn Vertrauen in blindes Vertrauen umschlägt, verhindert dies letztendlich Irritation und damit Veränderung. Beratungspersonen befinden sich demnach in einem dynamischen Spannungsfeld. Sie oszillieren dabei zwischen Nähe und Distanz zum Kundensystem. Erst das geeignete Mass vermag den Wirkung auslösenden Unterschied zu generieren (vgl. Kap. 6.4.1).

Verhältnisse in den Organisationen lassen sich nicht einfach verändern. Die Gefühle aller beteiligten Akteure – auch die der Beratungsperson selbst – wirken bei Veränderungen wie bei allen anderen sozialen Prozessen als verbindliche oder sich in Aushandlung befindende Regeln. Wird die Funktion von Emotionen als Stabilisierung kultureller Muster, als Ein- und Ausschluss der Kommunikationsteilnehmenden theoretisch konzeptionalisiert, eröffnet sich für das Beratungssystem ein Aushandlungsprozess, der über die Wahrscheinlichkeit und Unwahrscheinlichkeit der Entstehung einer konstruktiven Beratungsbeziehung entscheidet (vgl. Kap. 3.1).

Die in dieser Forschung aufgestellte Hypothese, die anhand der wenig facettenreichen angewandten Gefühlssprache aufgestellt wurde, besagt, dass Gefühle und deren sprachlicher Ausdruck in unserer westlichen Kultur eher in engsten Beziehungen des Privatlebens als im organisationalen Kontext kommuniziert werden (vgl. Kap. 6.3.4). In der Arbeitswelt scheint das Reich der Gefühle vernachlässigt ja gar zurückgehalten zu werden, denn deren Ausdruck könnte als Zeichen der Schwäche interpretiert werden. Gefühle passen wenig zu den sozial konstruierten Regeln der Organisation. Beratungspersonen hingegen sehen sich in ihrer Rolle als eine Art Botschafter der Gefühle. Sie schreiben sich im Rahmen dieser Forschung weniger die Rolle von sachorientierten Informationslieferanten oder Problemlösenden zu, wie dies die Studie von Hoffmann (1991) besagt (vgl. Kap. 2.1). Vielmehr sehen sie sich in ihrer Haltung als systemische Berater als Enabler (Ermöglicher) (vgl. Kap. 6.2.2). Denn aus ihrer Sicht kann erst durch die Wechselwirkung zwischen der Sach-Logik und der Gefühls-Logik eine nachhaltige Veränderung bzw. nachhaltiges Lernen stattfinden (vgl. Kap.

6.4.3). Beide werden sie mit ihrer unterschiedlichen Dynamik als Motor für Veränderung gesehen. Inwieweit ihre Widersprüchlichkeit dabei aufgelöst werden muss oder kann, ist eine Herausforderung, mit der am Veränderungsprozess Beteiligte wohl immer wieder konfrontiert sein werden. Die Ermöglichung des Einbezugs der vernachlässigten Gefühlsebene sehen Beratungspersonen als eine wichtige Aufgabe ihrer Beratungspraxis. Die Autorin stellt diesem empirischen Befund folgend, die Hypothese auf, dass die Arbeitsaufgabe der (systemischen) Beratungsorganisation unter anderem explizit die Bearbeitung von Emotionen ist. In diesem Sinn eröffnet sich ein weiteres Spannungsfeld, in dem sich Beratungspersonen bewegen und das wiederum Einfluss nimmt auf ihre Anschlussfähigkeit. Die Rolle des Jongleurs, die systemischen Beratungspersonen in der Studie von Kolbeck (2001) (vgl. Kap. 2.1) vom Kundensystem zugeschrieben wird, verdeutlicht die beschriebenen teilweise ambiguitären Aspekte insgesamt treffend. Auch das Bild des Beraters, der es versteht auf der emotionalen Klaviatur zu spielen, um die Akteure emotional am Prozess zu beteiligen und damit die vorgegebene Planungsrationalität zu ergänzen (vgl. Kap. 2.1), findet seine Entsprechung in dem durch diese Forschung entworfenen Bild.

Als bedeutsam für die Praxis von Beratung erweist sich aus den zuvor dargestellten Zusammenhängen zwischen Theorie und Ergebnissen dieser Forschung, das Bewusstsein für die vorherrschenden Spannungsfelder zu schärfen, damit Orientierung und Positionierung im Beratungssystem möglich wird, um als Beratungsperson einerseits Anschluss zu finden und andererseits Wirkung zu erzielen.

7.2 Emotionen und Tabus der Organisation

Ausgehend von der aufgestellten These, dass das Beratungssystem eine Möglichkeit darstellt, emotionale Themen in die Kommunikation zu bringen und damit besprechbar zu machen (vgl. Kap. 7.1), richten wir in einem nächsten Schritt den Blick auf die Tabus der Organisation. Systemtheoretische Konzepte besagen, dass die spezifische Operationslogik der Organisation Sicherheit und Stabilität verleiht. Sie kann aber gleichzeitig zur Routine werden und damit Veränderung behindern (vgl. Kap. 3.3.1). Die Operationslogik, die auch mit dem Nervensystem der Organisation verglichen wird, bildet sich in der informellen Kommunikation ab. Emotionen können sozusagen als Schlüssel dienen, diese Grundüberzeugungen zu irritieren und das System zum Lernen

anzuregen (vgl. Kap. 3.3.3). In der Praxis der Beratung geht es dabei um das indirekte Besprechen von eigentlich Nicht-Besprechbarem (vgl. Kap. 6.4.3).

Wenn systemische Beratung darauf abzielt, Widersprüche, Wirklichkeiten, Beziehungen, Umwelten u.v.a.m. für die Beteiligten sichtbar und auch spürbar zu machen, wie dies die Theorie besagt (vgl. Kap. 6.4.3), könnte der Einbezug von emotionalen Aspekten in einem systemischen Verständnis als eine zusätzliche Möglichkeit der Perspektivenerweiterung entworfen werden. Die Erzeugung von Unterschieden auf einer emotionalen Ebene in Ergänzung zur reflexiven Versprachlichung von Problemen könnte in der systemischen Organisationsberatung gewinnbringend eingesetzt werden. Im Rahmen der psychosozialen Beratung wird diese Sichtweise bereits vermehrt miteinbezogen (vgl. Kap. 3.4). Die Antennen der befragten Berater für das Nervensystem der Organisation sind fein eingestellt. Das Bewusstsein für das, was auf der Sachebene notwendig ist, wird dabei nicht ausser Acht gelassen. Mit dem breiten systemischen Methodenrepertoire zur Intervention in soziale Systeme und der entsprechenden systemischen Beratungshaltung (vgl. Kap. 3.2) können die zunächst nicht kommunizierten emotionalen Aspekte der Operationslogik hervorragend in die Kommunikation gebracht werden (vgl. Kap. 6.4.3). Eine Weiterentwicklung der vorhandenen systemischen Interventionen zu einem spezifischen Instrumentarium wie dies einige Autoren und Autorinnen vorschlagen (vgl. Kap. 3.3.4), könnte dabei hilfreich sein, ist jedoch durch die schon ausgearbeitete Methodenvielfalt der systemischen Beratung bereits gut abgedeckt. Vielmehr ginge es nun darum, wie mit den Gefühlen und Emotionen, die unweigerlich dabei auf die Vorderbühne kommen, umzugehen oder anders ausgedrückt, sie nicht auf der Hinterbühne zu belassen, sondern bewusst in die Kommunikation zu bringen und zu bearbeiten. Wie sich nun diese Interventionen im Beratungssystem niederschlagen, ist nicht planbar, da alleine das System entscheidet, was nützlich ist und demgemäss aufgenommen wird. Dies stellt sowohl für Beratungspersonen wie auch für das Kundensystem eine Herausforderung dar. Beratungspersonen suchen diese mit Unsicherheit und Spannung behafteten Situationen auf und werden davon aufgesucht. Sie scheinen überhaupt erst einen Teil der Faszination an der Beratungstätigkeit auszumachen (vgl. Kap. 6.3.2).

Die zentrale Implikation der zuvor dargestellten Theorien und Befunde für die Praxis von Beratung besteht darin, das Ausdrücken von und das Reagieren auf Gefühle als systemische Beratungsperson anzuregen.

7.3 Emotionen und Entscheidung

Haben wir uns bis anhin vermehrt mit der Beratung von sich verändernden Organisationen auseinandergesetzt, wollen wir nun unseren Blick auf die Organisation als soziales System (vgl. Kap. 3.3.1) richten. Gemäss Systemtheorie sind Entscheidungen die Operationen über die sich Organisationen reproduzieren. Im systemischen Organisationsverständnis sind Menschen die Umwelt von Organisationen. Der Vorgang des Entscheidens wird also nicht als eine individuelle Handlung verstanden, sondern als ein organisationaler Vorgang, der kommunikativ hergestellt wird. Da sich Organisationen an der Erfüllung der Funktion und nicht an den Personen orientieren, hat der Sachaspekt Vorrang gegenüber den Beziehungsaspekten der Akteure. Demnach laufen Entscheidungen möglichst sachlich, rational und frei von Emotionen ab. Emotionen spielen jedoch eine Kontextrolle, die sich als hinderlich oder förderlich auf das Element der Entscheidung auswirken kann. Gemäss Simon (2004) enthalten Emotionen jedoch einen geringen Anteil an Reflexion, was sich für die Steuerung von Organisationen als zu schlicht erweist. Entscheidungstheoretische Arbeiten betonen nun aber die Rolle von emotionalen Bewertungen, die bei Entscheidungen eine wirksame Bezugsgrösse darstellen. Oft werden Entscheidungen erst im Nachhinein rational begründet (vgl. Kap. 3.3.1). Wenn Entscheidungen auf der Grundlage von Erfahrungswissen und eingespielten Regeln der Organisation basieren und diese durch Irritation veränderbar sind, könnte sich demzufolge für die Beratung von sozialen Systemen die Hypothese anschliessen, dass Interventionen, die «Herzen öffnen» (Königwieser & Exner, 2001, S.13), also emotional berühren, die Wahrscheinlichkeit der Strukturveränderung erhöhen und letztlich für Entscheidungen relevant werden.

Erneut zeigt sich, dass auch hier die wenig facettenreiche Gefühlssprache in den Geschichten des Kundensystems als Beleg dafür gesehen werden kann, dass Organisationen Gefühle eher als komplexitätserhöhend und aufwendig bewerten (vgl. Kap. 6.3.4) und demnach als Kontext in der Umwelt beobachten.

Situationen in Veränderungsprozessen, bei denen Emotionen beobachtbar sind, werden aus Kundensicht als schwierig, herausfordernd, jedoch auch unumgänglich für einen nachhaltigen Veränderungsprozess (vgl. Kap. 6.3.2) beschrieben. Hier wird die hinderliche und förderliche Funktion von Emotionen gut erkennbar. Die Medaille der

Emotionen scheint zwei Seiten zu haben. Negative Emotionen zeigen sich in der Organisation als Konflikt, Krise, Konfrontation sowie als kritische Phase (vgl. Kap. 6.3.2). Führungspersonen verwenden am häufigsten positive Gefühle, mit denen sie ihre Mitarbeitenden bewerten (vgl. Kap. 6.3.3). Diese sprachlich ausgedrückten emotionalen Bewertungen sind dabei eher Sinnzuschreibungen, die wiederum eine schliessende, komplexitätsreduzierende Wirkung haben.

Wie die Ergebnisse zeigen, werden Emotionen aus der Kundenperspektive vermehrt als Indikatoren gesehen, die gewisse Informationen anzeigen bzw. Signalwirkung haben (vgl. Kap. 6.4.2 und 6.5.1) und Handlung erfordern. Diese gilt es in einem gewissen Rahmen kontrolliert zu bearbeiten bzw. von einer negativen in eine positive Emotion zu transformieren, um damit die Komplexität wiederum zu verringern. Als Bearbeitungsmodus kann hier die Kommunikation über Gefühle gesehen werden. Die befragten Führungspersonen haben sich folglich entschieden, Emotionen bei der Steuerung der Organisation einzubeziehen. Dabei gilt es für sie, sich ständig zwischen einer schnellen Zielerreichung und einer zeitaufwendigen Bearbeitung emotionaler Themen in den Interaktionen zu entscheiden. Letzteres wird auch vom Kundensystem als Erfolgsfaktor für einen nachhaltigen Veränderungsprozess angesehen (vgl. Kap. 6.6.3).

Entscheidungen in Organisationen können gemäss den vorhergehenden theoretischen und empirischen Befunden nur begrenzt rational getroffen werden. Für die Praxis von Beratung kann demnach die Empfehlung ausgesprochen werden, als Beratungsperson das Kundensystem bei der Gestaltung schwieriger Prozesse der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Die Form der Unterstützung ist dabei die Perspektivenerweiterung sowohl auf sachlicher wie auch auf emotionaler Ebene, um den Entscheidungsraum möglichst breit zu gestalten.

7.4 Emotionen und Lernen

Veränderung impliziert (Um-)Lernen. Lernen kann sowohl individuell als auch auf der Ebene des Systems stattfinden. Keinesfalls ist jedoch die Summe der individuellen Lernergebnisse das Ergebnis des organisationalen Lernens. Aus der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Lernen kann zusammengefasst ausgesagt werden, dass Lernen Strukturveränderung durch Irritation ist (vgl. Kap. 3.3.2). Organisationales

Lernen vollzieht sich im Spannungsfeld der offiziellen Handlungstheorien und der alltäglichen Gebrauchstheorien. Durch das sogenannte «Double-Loop-Learning» können bestehende Bezugsrahmen erweitert oder gar gesprengt werden (vgl. Kap. 4.6). Sind Kognition und Emotion auf diese Weise gekoppelt wie dies Ciompi in seiner Theorie der «Affektlogik» konzeptionalisiert (vgl. Kap. 3.1), leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Ausformung affektiv-kognitiver Bezugssysteme. Emotionen bestimmen somit den Fokus der Aufmerksamkeit (individuell und kollektiv) und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Operationslogik des Systems. Hier scheint sich der Kreis zu schliessen. Um Lernen im System anzuregen, erscheint es nützlich, das System auf einer emotionalen Ebene zu irritieren. Daraus ergibt sich die These, dass sich erst durch emotionale Betroffenheit die Möglichkeit eröffnet, die Operationslogik zu hinterfragen und in einen neuen Bezugsrahmen zu stellen, damit Lernen möglich wird.

Um- und Neulernen basiert auf Verlernen. Selbsterwirkte Strukturen müssen aufgegeben werden, was schmerzlich ist (vgl. Kap. 3.3.3). Wird die Operationslogik bestätigt, verfestigt sie sich und behindert das Reagieren auf Veränderung in der Umwelt (vgl. Kap. 3.3.2).

Die interviewten Beratungspersonen nutzen diese «emotionalen Druckstellen» des Systems. Dazu setzen sie das methodische Repertoire der systemischen Beratung (vgl. Kap. 6.4.3) ein. Die reflexive Versprachlichung resp. die Kommunikation über Gefühle ergänzen sie damit, dass sie Emotionen als Wert in die Kommunikation aufnehmen (vgl. Kap. 6.5.1). Sie richten ihren Blick auf Emotionen, die sich eröffnen und thematisieren diese bewusst. Dass sie sich damit auf unsicherem Terrain bewegen und nicht immer anschlussfähig sind, ist ein Eindruck, den die Berater beschreiben (vgl. Kap. 6.3.2).

Die Veränderung durch emotional berührende Erlebnisse findet sich auch in den Ergebnissen dieser Arbeit wieder. Emotionen scheinen eine starke Wirkung zu haben, die bisherige Sichtweisen in Frage zu stellen vermag und zu Veränderungen im Klima und in der Zusammenarbeit führen oder anders ausgedrückt die Operationslogik zu irritieren vermögen (vgl. Kap.6.4.4). Durch emotionale Betroffenheit können sich auch Solidarisierungen ergeben, die wenig förderlich sind für die Funktion der Organisation. Bilden sich in der Organisation informelle Untergruppen aufgrund einer

anschlussfähigen kollektiven Affektlogik, entstehen durch diese Koalitionsbildung Spannungen im System (vgl. Kap. 6.4.4), die einstweilen dem Lernen resp. der konstruktiven Zusammenarbeit hinderlich sind.

Als Schlussfolgerung für die Praxis von Beratung kann demnach aus der Verknüpfung der beigezogenen Theorie und der Praxis folgende Implikation angeboten werden: Erst durch das Sichtbarmachen latent vorhandener Emotionen wird Lernen bzw. Veränderung ermöglicht. Die Organisation lernt sich so auf eine neue Art und Weise kennen, die zu Perspektivenerweiterung anregt.

8 Kritische Betrachtung der Methodik und dem Studiendesign

8.1 Sampling und Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Der Zugang zum Forschungsfeld wurde über vorhandene Kontakte zum Forschungsfeld hergestellt (vgl. Kap. 5.2). Die Interessenten und Interessentinnen meldeten sich aufgrund ihres spezifischen Interesses für den Forschungsgegenstand (Selbstselektion), was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf diesen Bezugsrahmen beschränkt. Eine ebenfalls eingeschränkte Generalisierbarkeit ist durch die eher geringe Fallzahl gegeben. In dieser Forschungsarbeit wird noch keine «theoretische Sättigung» erreicht (vgl. Kap. 5.2). Um den Grad der Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, müssten in einer weiteren Forschungsarbeit sowohl ergänzende Fälle miteinbezogen werden als auch die Verzahnung von Erhebung und Auswertung, wie dies die Forschungstradition der Grounded Theory vorsieht (vgl. Kap. 4.5), realisiert werden.

Eine interessante Alternative zum gewählten Vorgehen für die Zusammenstellung des Samplings stellte die Beforschung des Beratungssystems dar. Das Sampling hätte sich dann aus gemeinsam an einem Prozess beteiligten Beratungspersonen und Kunden resp. Kundinnen zusammengesetzt. Die Vergleichbarkeit gleichartiger und kontroverser Aussagen könnte damit gesteigert werden.

Wäre dieser Zugang gewählt worden, handelte es sich bei der Arbeit wohl eher um eine Auftragsforschung. Bei Auftragsforschungen stehen Forschende und Auftraggebende in einem Verhältnis von Leistung und Gegenleistung, was unter Umständen die Unabhängigkeit der Resultate beeinflusst hätte.

8.2 Erhebungsverfahren

Die Interviewten wurden schrittweise durch die Kommunikationen im Vorfeld und die dem Interview vorgeschaltete Erklärungsphase mit dem Forschungsgegenstand vertraut gemacht. Durch die möglichst knapp gehaltene erzählgenerierende Eingangsfrage des narrativen Interviews (vgl. Kap. 5.3) wurde die systemische Beratung beim Kundensystem in der Frage selbst nicht mehr explizit erwähnt (vgl. Anhang II). Es bleibt daher offen, ob ein explizites Nachfragen im Nachfrageteil des Gesprächs zum Thema Emotionen in der Interaktion Beratersystem-Kundensystem zu weiteren relevanten Erkenntnissen führte. Als Gegenargument ist dieser Kritik anzufügen, dass dann das Ergebnis, dass Beratungspersonen eher am Rande Erwähnung finden und organisationale Aspekte für Kunden und Kundinnen von höherer Relevanz sind, nicht zustande gekommen wäre.

Methodisch lohnte es sich, die Ergebnisse dieser Arbeit mit Erkenntnissen aus einer teilnehmenden Beobachtung zu ergänzen. Dabei böte es sich an im Sinn der Grounded Theory an erster Stelle die grundlegenden Kategorien aus den Interviews herauszuarbeiten und diese dann als Beobachtungskriterien zu nutzen.

8.3 Auswertung der Interviews

Die Geschichten aus den narrativen Interviews sind Wirklichkeitskonstruktionen (Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen) der Interviewten. Erst durch die Passung der Konstruktionen der Forscherin auf die Erfahrungswelt der Beforschten ist unter konstruktivistischer Sichtweise ein Verstehen resp. eine Einsicht möglich (vgl. Kap. 4.1). Es ist in diesem Sinn nicht möglich vom Text auf dasjenige zu schliessen, auf das er verweist. Oder in anderen Worten ausgedrückt: Die Geschichten sprechen nicht mit der Forschungsperson (vgl. Kap. 4.3). Erst durch die Bearbeitung, die durch die subjektive Wahrnehmung der Forschungsperson geprägt ist, konstituiert sich der Gegenstand der Forschung allmählich in eine für die Wissenschaft adäquate Form. Um ein möglichst breit abgestütztes Verständnis des Forschungsgegenstandes zu erlangen, wurden die gebildeten Kategorien und Themen in verschiedenen, auch interdisziplinär zusammengestellten Interpretationsteams immer wieder auf die Texte selbst bezogen. Die Auswertung im Rahmen einer grösseren Interpretationsgruppe verringerte die aufgezeigte Problematik deutlich.

Um die Anschlussfähigkeit der erarbeiteten Reflexionsfelder für die Praxis zu prüfen, böte sich eine Rückführung in das Praxisfeld an.

9 Weiterführende Überlegungen und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurde versucht, das noch wenig beforschte Gebiet der Rolle von Emotionen bei Organisationsberatungen zu explorieren. Um zu einer ganzheitlichen Perspektive zu gelangen, wurden Emotionen aus einem Wechselspiel von individuellen und sozialen Bedürfnissen und Funktionen heraus erklärt. Es wird jedoch in weiteren Forschungsarbeiten unabdingbar sein, die noch etwas unscharfen Aussagen und Überlegungen zu präzisen Modellannahmen auszuarbeiten. Die Ergebnisse dieser Arbeit, die in Form von Themenfeldern vorgestellt werden, können dabei als Anhaltspunkte oder zur Vorbereitung für die Formulierung von Hypothesen dienen. Eine Vertiefung der in dieser Arbeit aufgearbeiteten Themenschwerpunkte wird indes erst in weiteren Forschungsarbeiten zu einem spezifischeren Erkenntnisgewinn, bezogen auf den Forschungsgegenstand, führen. Zudem könnte eine systematische Prüfung und Ergänzung mit Erkenntnissen aus der Emotionspsychologie sowie aus der Kommunikationspsychologie weitere Aspekte eröffnen.

Die systemisch ausgerichtete psychosoziale Beratung resp. Therapie bezieht Emotionen und deren Ausdruck bereits vermehrt in ihre Tätigkeit ein. Von Interesse wäre folglich die systematische Gegenüberstellung von Modellen und Anwendungsmethoden aus der systemisch ausgerichteten psychosozialen Beratung resp. Therapie und der Organisationsberatung.

10 Schlussfolgerungen

Beratung wird dann geholt, wenn sich für die Organisation ein Problem eröffnet, das Veränderung impliziert. Die professionelle externe Changebegleitung gehört mittlerweile bereits gleichermassen zum Veränderungsprozess wie bspw. der gefürchtete Veränderungswiderstand der Betroffenen. Die systemische Beratung hat den Anspruch, sich in ihrer Haltung und Arbeitsweise von anderen Beratungsarten wie die der Fachberatung oder die der Organisationsentwicklung zu unterscheiden (vgl. Kap. 3.2). Ein wesentlicher Unterschied ist dabei ihr Bezug zur Systemtheorie und den damit

verbundenen Konzepten. Gefühle und Emotionen nehmen darin eher eine untergeordnete Rolle ein. Schaut man nun aber in die Praxis von systemischer Beratung, wie diese Arbeit es tut, werden Emotionen keinesfalls ausgeschlossen. Es sind verschiedene Muster der Beobachtung und Bearbeitung von emotionalen Aspekten erkennbar. Werden Emotionen eher als Information, als Signal oder Indikator verstanden, werden sie zum Gegenstand der Kommunikation. Man spricht über sie, wie man auch über ein anderes Sachthema sprechen könnte. Ihrem Wert an sich wird dabei nur insofern Bedeutung zugeschrieben als dies in der Reflexion, die oft über Sprache stattfindet, überhaupt möglich ist. Denn sobald Affekte in Sprache «übersetzt» werden, wird ihnen ein Sinn, eine Erklärung, eine Bedeutung zugeschrieben. Werden Emotionen als Wert verstanden, ist die Übersetzung in Sprache oder in Körperlichkeit wie bspw. bei der Aufstellungsarbeit ebenfalls nicht zu umgehen. Der Fokus erscheint dabei jedoch ein anderer. Nicht das Sprechen über Gefühle steht dabei im Vordergrund, sondern die Bearbeitung von Gefühlen. Gefühle werden so zum Gegenstand der Kommunikation. Beide Bearbeitungsmuster, so unterschiedlich sie auch sein mögen, laufen parallel und sich überschneidend ab. Sich je nach Situation für die eine oder andere Ebene zu entscheiden, kann als Beratungskompetenz beschrieben werden. Nun könnte die berechtigte Frage auftauchen, ob der Einbezug von Emotionen in den Beratungsprozess tatsächlich den in dieser Arbeit proklamierten Mehrwert darstellt und weshalb. Zusammengefasst lässt sich aus den vorhergehenden Überlegungen folgern, dass wenn die Tabus der Organisation, die sogenannte Operationslogik von sozial konstruierten Emotionen, die sich als verbindliche Regeln zeigen oder wie Ciompi es ausdrücken würde, von einer «Affektlogik» mitbestimmt sind, sich diese spezifische Logik des Systems mit den Elementen, die es bilden – nämlich Kognitionen und Emotionen – entschlüsseln lassen. In einem Bild ausgedrückt könnte das heissen, dass sich emotionale Gebilde, wie es die Operationslogik nach diesem Verständnis ist, günstig mit ihren eigenen Waffen schlagen liessen.

Der Umgang mit Emotionen – mit den eigenen und mit den Emotionen der Beteiligten – wird damit zu einer Kernaufgabe von Beratung.

F ABSTRACT

11 Abstract

Die Masterarbeit geht der Frage nach, welche Rolle Emotionen bei systemischen Beratungen von Veränderungsprozessen in Organisationen spielen. Zu deren Beantwortung wurden in einem ersten Teil der Arbeit theoretische Grundlagen zu den für die Fragestellung relevanten Themen Emotion, systemische Beratung und Organisation auf dem Hintergrund der modernen Systemtheorie aufgearbeitet. Die empirische Überprüfung der Fragestellung wurde mit qualitativen Methoden und einem explorativen Vorgehen umgesetzt. Mittels eines narrativen Interviews wurden drei Beratungspersonen und drei Kunden resp. Kundinnen befragt, um beide Perspektiven einzubeziehen. Die Interviews wurden in Anlehnung an die Grounded Theory ausgewertet. Die Analyse ergab folgende fünf übergeordnete Kategorien: Beratungsfelder und Rollenverständnis, Sprache und Emotion, Funktion von Emotion, Umgang mit Emotion sowie Zeitdimension, die in untergeordneten Themen differenziert wurden. Es wird gefolgert, dass die Emotion Vertrauen grundlegend ist, um als Beratungsperson anschlussfähig zu intervenieren. Des Weiteren wurde ausgeführt, dass der Beratungsprozess einen günstigen Rahmen darstellte, um Emotionen erfahrbar und bearbeitbar zu machen. Schliesslich konnte aufgezeigt werden, dass Emotionen eine Schlüsselfunktion übernehmen können, um die inhärente Operationslogik der Organisation zu irritieren und damit Lernen anzuregen. Die Rolle von Emotionen, so wird hervorgehoben, sei bei organisationalen Veränderungsprozessen zentral. Dabei könne die systemische Organisationsberatung trotz einer fehlenden Systemtheorie der Emotionen durch ihr praktisches Beratungshandeln und ihr Rollenverständnis einen konstruktiven Beitrag leisten, Emotionen für nachhaltige Veränderungsprozesse zu nutzen.

G VERZEICHNISSE UND ANHANG

12 Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion: eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley: Reading.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Averill, J.R. (1982). *Anger and aggression. An essay on emotion*. New York: Springer.
- Baecker, D. (2003). *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2004a). Einleitung: Wozu Gefühle?. *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 10, 5-20.
- Baecker, D. (2004b). Die Form der Veränderung ist der Streit, moderiert durch die Beratung. In F. Boos & B. Heitger (Hrsg.), *Veränderung - systemisch: Management des Wandels. Praxis, Konzept und Zukunft*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Basch, M.F. (1992). *Die Kunst der Psychotherapie: neueste theoretische Zugänge zur psychotherapeutischen Praxis*. (Reihe Leben lernen; 83) München: Pfeiffer.
- Baumgartner, I., Häfele, W., Schwarz, M. & Sohm, K. (1998). *OE-Prozesse: die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung: ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende* (5., unveränd. Aufl.). Bern: Haupt
- Beach, L.R. (1997). *The Psychology of Decision Making. People in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bischof, N. (1989). Emotionale Verwirrungen. Oder: Von den Schwierigkeiten im Umgang mit der Biologie (Wolfgang-Köhler-Vorlesung). *Psychologische Rundschau*, 40, 188-205.
- Boos, F., Heitger, B. & Hummer, C. (2005). Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1/2005, 4-15.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (Springer-Lehrbuch) (4., überarb. Aufl.). Berlin: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004). *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bruch, H. 2003. *Lufthansa 2003 - Energising a Decade of Change*. Case Study an der Universität St.Gallen, Schweiz, in Zusammenarbeit mit Lufthansa School of Business.
- Bruch, H., & Jenewein, W. 2004. *ABB 2005 - Rebuilding focus, identity, and pride*. Case Study an der Universität St.Gallen, Schweiz.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler.
- Buchinger, K. (1997). *Supervision in Organisationen: den Wandel begleiten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Ciampi, L. (2002). *Gefühle, Affekte, Affektlogik: ihr Stellenwert in unserem Menschen- und Weltverständnis* (Wiener Vorlesungen im Rathaus; Band 89). Wien: Picus.
- Ciampi, L. (2004). Ein blinder Fleck bei Niklas Luhmann? Soziale Wirkungen von Emotionen aus Sicht der fraktalen Affektlogik. *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 10, 21-49.
- Ciampi, L. (2005). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens: Entwurf einer fraktalen Affektlogik* (Sammlung Vandenhoeck) (3. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Damasio, A.R. (2009). *Ich fühle, also bin ich: die Entschlüsselung des Bewusstseins* (8. Aufl.). München: List.

- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2002). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Drieschner, E. (2007). *Erziehungsziel «Selbstständigkeit»: Grundlagen, Theorien und Probleme eines Leitbildes der Pädagogik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Emrich, H.M. (2004). Neurokognitive und psychologische Aspekte einer Gefühlstheorie sozialer Bindungen. *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 10, 73-88.
- Exner, A., Königswieser, R. und Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung – systemisch. *Die Betriebswirtschaft*, 47 (3), 265–284.
- Fehr, B. & Russell, J. A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 464-486.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung eine Einführung*. (2. Aufl., vollst. überarb. und erw. Neuausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fredrickson, B.L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 131-142.
- Fuchs, P. (2004). Wer hat wozu und wieso überhaupt Gefühle? *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 10, 89-110.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1979). Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Glinka (1998). *Das narrative Interview: eine Einführung für Sozialpädagogen* (Edition soziale Arbeit). Weinheim: Juventa.
- Göbel, Markus (2000). *Beratung und Verfahren*. *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 69 (5), 277-283.
- Grossmann, R. (2010). Perspektiven: Beratungstrends. Paradigmenwechsel im Management Consulting – Veränderte Anforderungen an Beratung. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1/2010, 96-97.
- Grün, O. (1990). Konsultationsforschung – Von der Berater- zur Konsultationsforschung. Bleicher, K. & Gomez, P. (Hrsg.), *Zukunftsperspektiven der Organisation*. Bern: Huber.
- Güttel, W. H. (2007). Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen. In V. Nissen (Hrsg.), *Consulting research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Heisig, D. (2008). Wie wirklich sind Emotionen? Emotionen aus systemischer Sicht. In R. Arnold, G. Holzapfel (Eds.), *Emotionen und Lernen: die vergessenen Gefühle in der (Erwachsenen-)Pädagogik* (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung; Band 52). Baltmannsweiler: Schneider.
- Heitger, B., Doujak, A. (2002a). *Harte Schnitte, neues Wachstum : die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Change-Management: das Konzept der unbalanced Transformation*. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Heitger, B., Doujak, A. (2002b). Change als Unbalanced Transformation. Ein Stück in 5 Akten. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1/2002, 4-21.
- Herrmanns, H. (1992). Die Auswertung narrativer Interviews. Ein Beispiel für qualitative Verfahren. In J. Hoffmeyer-Zlotnik (Hrsg.), *Analyse verbaler Daten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Herrmanns, H. (1995). Narratives Interview. In U. Flick; E.v. Kardorff; H. Keupp; L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl.). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Hildenbrand, B. & Welter-Enderlin, R. (1998). Einleitung: Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse im Kontext der Entwicklung der systemischen Theorie. In B. Hildenbrand & R. Welter-Enderlin (Hrsg.), *Gefühle und Systeme: die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse* (Reihe Systemische und hypnotherapeutische Praxis). Heidelberg: Carl-Auer.
- Hoffmann, W. (1991). *Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hopf, C. (1993). Soziologie und qualitative Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Quarterly*, 47 (1), 31-69.
- Jänicke, W. (2002). Emotionskonzepte und therapeutischer Umgang in der Systemischen Therapie. *Psychotherapie im Dialog*, 3 (2), 127-133.
- Kaiser, S., Müller-Seitz, G. & Utho Creusen, U. (2008). Passion wanted! Socialisation of positive emotions in consulting firms. *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 2 (3), 305-320.
- Kallmeyer, W. & Schütze, F. (1977). Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In D. Wegner (Hrsg.), *Gesprächsanalysen*. Hamburg: Buske.
- Kersting, H.J. (2004). Systemische Supervision und Emotion - ein Widerspruch?. In H.J. Kersting, & H. Neumann-Wirsig, (Hrsg.), *Supervision intelligenter Systeme: Supervision, Coaching, Organisationsberatung* (Schriften zur Supervision; Band 14). Nordlingen: Steinmeier.
- Kiefer, T., Müller, W.R. & Eicken, S. (2001). *Befindlichkeit in der Chemischen Industrie*. Basel: Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kirchhof, R. (2003). *Ganzheitliches Komplexitätsmanagement: Grundlagen und Methodik des Umgangs mit Komplexität im Unternehmen* (Gabler Edition Wissenschaft. Beiträge zur Produktionswirtschaft) Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kolbeck, Ch. (2001). *Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kommischer, G. & Witschi, U. (1992). Die Praxis der systemischen Beratung. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 2/1992.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2001). *Systemische Intervention* (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2006). Haltung. In M. Hillebrand, E. Sonuç & R. Königswieser (Hrsg.), *Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Konzepte, Kontexte und Kommentare*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Königswieser, R., Hillebrand, M. (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (Carl-Auer Compact) (3., überarb. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Krause, R. (1997-1998). *Allgemeine psychoanalytische Krankheitslehre*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krogerus, M. & Tschäppeler, R. (2008). *50 Erfolgsmodelle: kleines Handbuch für strategische Entscheidungen*. Zürich: Kein & Aber
- Kühl, S. (2005). Organisationsberatung: Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 3/2005, 64-73.
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Küpers, W., Weibler, J. (2005). *Emotionen in Organisationen* (Organisation und Führung). Stuttgart: Kohlhammer.
- Küsters, I. (2006). *Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen* (Hagener Studentexte zur Soziologie). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lamneck (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz, PVU.
- Le Doux, J. (2006). *Das Netz der Gefühle: wie Emotionen entstehen* (4. Aufl.). München: DTV.

- Leiner, L. (2007). Angewandte Systemtheorie. Was taugt die systemische Organisationsberatung? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30 (1), 52-68.
- Levold, T. (2004). Affektive Kommunikation und systemische Teamsupervision. In H.J. Kersting, & H. Neumann-Wirsig, (Hrsg.), *Supervision intelligenter Systeme: Supervision, Coaching, Organisationsberatung* (Schriften zur Supervision ; Band 14). Nordlingen: Steinmeier.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992). Organisation. In W. Küpper & G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik : Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1998a). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1998b). *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (3. Aufl.). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000). *Vertrauen* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Maturana, H.R. & Varela, F.J. (1991). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens* (3. Aufl.). Bern: Goldmann.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (Beltz Studium) (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. & Ulich, D. (2003). *Psychologie der Emotionen* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mees, U. (1985). Was meinen wir, wenn wir von Gefühlen reden? Zur psychologischen Textur von Emotionswörtern. *Sprache & Kognition*, 1, 2-20.
- Mellers, B.A. & Schwartz, A. (1998). Judgement and decision Making. *Annu. Rev. Psychol.*, 49, 447-477.
- Mohe, M. (2003). *Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*. Marburg: Metropolis.
- Mohe, M. (2005). Der systemische Klient. Was passiert, wenn Klienten ihre Berater beobachten?. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 2/1995, 52-65.
- Mohe, M. & Birkner, S. (2008). Internationale Perspektiven der systemischen Beratung oder: Ist die systemische Beratung internationalisierungsfähig? *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 3/2008, 66-71.
- Mohr, N. & Fritsch, R. (1998). Zielgerichtete Kommunikation – Schlüsselfaktor erfolgreichen Veränderungsmanagements. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 3/1998, 66-73.
- Müller W. R., Nagel, E. & Zirkler, M. (2006). *Organisationsberatung: heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Nassehi, A. (1994). Die Form der Biographie. Theoretische Überlegungen zur Biographieforschung in methodologischer Absicht. *BIOS*, 7, 46-63.
- Nassehi, A. (2002). *Die Beobachtung biographischer Kommunikation und ihrer doppelten Kontingenzbewältigung*. Vortrag vor der Sektion Biographieforschung auf dem DGS-Kongress in Leipzig. [On-line]. Available: www.lrz-muenchen.de/~ls_nassehi/bio.pdf
- Nassehi, A. & Saake, I. (2002). Kontingenz: Methodisch verhindert oder beobachtet? Ein Beitrag zur Methodologie der qualitativen Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 31, 66-86.
- Neumann, N., Steinle, C. & Krummacker, S. (2007). *Kollektive Emotionen in organisationalen Veränderungsprozessen: Konzept und Handlungshinweise*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Otto, J. H., Euler, H. A. & Mandl, H. (2000). Begriffsbestimmungen. In J. H. Otto, H. A. Euler & H. Mandl (Hrsg.), *Emotionspsychologie. Ein Handbuch*. Weinheim: Beltz.
- Philipps (1999). *Das Konzept der Organisationsentwicklung: Ansätze und Kritik sowie Konsequenzen für die Ausgestaltung von OE-Prozessen in der Praxis* (Europäische Hochschulschriften. Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft ; Bd. 2446). Frankfurt a. M.: Lang.

- Probst, G.J.B. & Büchel, B.S.T. (1998). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft* (2., aktual. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rafaeli, A. & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40, 95-123.
- Raststetter, D. (1999). Emotionsarbeit: Stand der Forschung und offene Fragen. *Gruppendynamik*, 4, 403-419.
- Roth, G. (2001). *Fühlen, denken, handeln: wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, S. (2000). Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 2/2000, 14-21.
- Schein, E. (2003). Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 3/2008, 4-13.
- Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2003). *Systemische Therapie und Beratung* (9. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schüssler, I. (2008). Die emotionalen Grundlagen nachhaltigen Lernens - theoretische und empirische Erkenntnisse. In R. Arnold, G. Holzapfel (Hrsg.), *Emotionen und Lernen: die vergessenen Gefühle in der (Erwachsenen-)Pädagogik* (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung ; Band 52). Baltmannsweiler: Schneider.
- Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien, dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Manuskript an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 3, 283-293.
- Schütze, F. (1987). *Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien I*. Studienbrief der Fernuniversität Hagen.
- Schwarz-Friesel, M. (2007). *Sprache und Emotion*. Tübingen: Francke.
- Schwarz, M. (1998). Affekte und Organisation. In B. Hildenbrand & R. Welter-Enderlin, R. (Hrsg.), *Gefühle und Systeme: die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse* (Reihe Systemische und hypnotherapeutische Praxis). Heidelberg: Carl-Auer.
- Seidl, D. (2005). Organization and Interaction. In D. Seidl & K. Becker (Hrsg.), *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
- Seidl, D. & Aaken, D. van. (2007). Praxistheorie vs. Systemtheorie: Alternative Perspektiven der Beratungsforschung. *Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 16 (3), 177-190.
- Silverman, D. (1997). Introducing Qualitative Research. In D. Silverman (Hrsg.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London: Sage.
- Simon, F.B. (2004). Zur Systemtheorie der Emotion. *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 10, 111-139.
- Simon, F.B. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus* (Carl-Auer Compact) Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F.B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (Carl-Auer Compact) Heidelberg: Carl-Auer.
- Sommerlatte, S. (2000). *Lernorientierte Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Spencer-Brown (1969). *Laws of form* (2. Aufl.). New York: Dutton.
- Sperling, H. J. & Ittermann, P. (1998). *Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind*. München: Rainer Hampp.
- Spiess, K. (2008). Die Schatten des Change Managements. Negative Emotionen in Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 3/2008, 4-11.
- Staubmann, H. (2004). Der affektive Aufbau der sozialen Welt. *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 10, S. 140-158.

- Strauss, A.L. & Corbin J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Sturdy, A. (1998). Customer care in a consumer society: smiling and sometimes meaning it? *Organization*, 5, 27-53.
- Thiel, A. (2003). *Soziale Konflikte*. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Vacek, E. (2009). *Wie man über Wandel spricht: perspektivische Darstellung und interaktive Bearbeitung von Wandel in Organisationsprozessen* (VS Research). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Vogd, W. (2007). *Systemtheorie als Methode? Zum komplexen Verhältnis von Theoriearbeit und empirischer Forschung in der Organisationsforschung*. Unveröff. Manuskript, Universität Witten/Herdecke.
- Walger, G. (1995). *Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. Köln: Schmidt.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (11., unveränd. Neuaufl.). Bern: Huber
- Weber, H. (2000). Sozial-konstruktivistische Ansätze. In J.H. Otto, H. A. Euler & H. Mandl (Hrsg.), *Emotionspsychologie: ein Handbuch*. Weinheim: Beltz.
- Wimmer, M. (2004). Gestörtes Gleichgewicht, symbolische Ordnung: Biologische und soziokulturelle Dimensionen der Interaktion von Emotion und Kognition. *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 10, 50-72.
- Wohlrab-Sahr, M. (2002). Prozessstrukturen, Lebenskonstruktionen, biographische Diskurse. Positionen im Feld soziologischer Biographieforschung und mögliche Anschlüsse nach aussen. *BIOS*, 15, 3-23.
- Zirkler, M. (2005a): *State-of-the-Art der Forschung zur Organisationsberatung: Zusammenfassung und Analyse von Forschungsergebnissen der letzten Jahre*. WWZ Forschungsbericht 10/05. [On-line]. Available: <http://www.wwz.unibas.ch/forum/volltexte/514.pdf>
- Zirkler, M. (2005b). Sicherheit und Unsicherheit in der Beratung. Bemerkungen zu einem schwierigen Verhältnis. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1/2005, 72-79.

13 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Phasenmodell der Veränderung: Die Perspektive der emotionalen Prozesse (Roth, 2000)	28
Abb. 2 Forschungsplan und Verfahren der qualitativen Untersuchung	30
Abb. 3 Thematische «Landkarte»	77

14 Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Fragestellung der Masterarbeit	3
Tab. 2 Leitende Forschungsfragen der Masterarbeit	3
Tab. 3 Ergebnisse der Sekundäranalyse (Neumann et al., 2007). Eigene Darstellung	9
Tab. 4 Übersicht Forschungsprozess	39
Tab. 5 Einstiegsfrage des narrativen Interviews	41
Tab. 6 Übersicht Kategorien gemäss Datenanalyse	42
Tab. 7 Themen der Kategorie «Beratungsfelder und Rollenverständnis»	43
Tab. 8 Themen der Kategorie «Sprache und Emotion»	47
Tab. 9 Zuordnung der Gefühlswörter aus Datenmaterial zu den Gefühlsbegriffen der Klassifikation nach Mees (1985; zit. nach Mayring & Ulich, 2003): BS & KS orange hinterlegt; BS oder KS blau hinterlegt; nicht genannt weiss hinterlegt; iA: interne Attribution; eA: externe Attribution	53
Tab. 10 Themen der Kategorie «Funktion von Emotionen»	55
Tab. 11 Themen der Kategorie «Umgang mit Emotionen»	65
Tab. 12 Themen der Kategorie «Zeitdimension»	71

15 Anhang

Die vollständigen Transkripte sind nicht im Anhang enthalten. Sie können bei der Autorin eingesehen werden.

Anhang I: Vorankündigung der Interviews für die Masterarbeit im Rahmen des MZW Newsletters

Emotionen in Veränderungsprozessen

Ein Forschungsprojekt bei den X-Organisationen - Nehmen Sie teil!

Im Rahmen einer Masterarbeit wird die Rolle von Emotionalität in Beratungen zu Veränderungsprozessen in Organisationen von Hella Kotrubczik untersucht. Zur Datenerhebung führt Hella Kotrubczik einstündige qualitative Interviews mit Personen aus der Praxis - sowohl Beratern als auch Unternehmern. Darin werden Erfahrungen aus Beratungsprozessen reflektiert und der Faktor Emotionalität herausgearbeitet. Hella Kotrubczik wird diese Interviews mit Teilnehmern der X-Organisationen führen.

Wenn Sie dieser Forschungsfrage mit Ihrer Erfahrung zu Verfügung stehen wollen und Ihre Sicht der Dinge einbringen möchten, melden Sie sich bitte bei Hella Kotrubczik direkt an. Die Interviewtermine werden individuell vereinbart.

Die Masterarbeit entsteht im Departement Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Anhang II: Interviewskript

Interviewskript

Durchführungszeit: ca. 60 Minuten

Name/Vorname:

Datum/Zeit d. Interviews

Einstieg / Vertrauensbildung

Ich freue mich sehr, dass Sie sich gemeldet haben dieses Gespräch heute mit mir zu führen. Ihre Teilnahme ist für mich sehr wertvoll. Vielleicht wird Ihnen die Gesprächsform etwas komisch vorkommen. Mich interessieren vor allem Geschichten und konkrete Beispiele aus der Praxis. Da es um Ihre Erzählungen geht, werde ich sehr zurückhaltend sein mit Fragen. Bitte erzählen Sie möglichst konkret und genau. Man könnte sagen bei dieser Art von Forschung handelt es sich um eine Art Ethnologie, um die Beobachtung der Vielfalt des kulturellen Lebens in Organisationen.

Ihre Erzählungen werden als Tondokumente aufgenommen und im Anschluss wörtlich transkribiert. Die Daten werden streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausschliesslich für die wissenschaftliche Auswertung im Rahmen der Masterarbeit genutzt. Aus den Veröffentlichungen der Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf einzelne Personen resp. Institutionen möglich sein. Vor Veröffentlichung werden Sie, falls Sie dies wünschen Auszüge aus dem Manuskript erhalten, um Ihr Einverständnis über den Grad der Anonymisierung der verwendeten Textpassagen zu geben. Auf den Inhalt verwendeter Interviewpassagen sowie auf den Inhalt der Masterarbeit kann kein Einfluss genommen werden.

Gesprächsleitfaden

Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von dem Veränderungsprozess/Beratungsprozess, der Sie am meisten berührt hat.

Berührt im Sinne des Wortes, bleibt irgendwie hängen, hängt nach, beschäftigt Sie mehr als üblich?

Mögliche Anschlussfragen (verlangsamen, konkret und ausführlich)

Wie hat dieses Erlebnis denn begonnen?

Was waren die ersten Eindrücke, was ist bei Ihnen hängen geblieben?

Wie sah die Situation konkret aus? Bitte erzählen Sie mir möglichst ausführlich und genau davon. Und dann?

Wie kam das?

Wie ist es denn gelaufen, als ...?

Wie haben Sie davon erfahren?

Was war dabei wichtig, dass es für Sie zum Schlüsselerlebnis wurde?

Wir waren dort stehen geblieben, wo Sie... (rote Faden der Erzählung wieder aufnehmen)

Weitere Fragen zum Kernthema Emotionalitäten im Beratungsprozess

Während des Veränderungsprozesses/Beratungsprozesses haben Sie vermutlich Höhen und Tiefen erlebt, die mit einer breiten Palette von Emotionalitäten zu tun haben. Ich möchte Sie

bitten, sich an Situationen oder Schlüsselerlebnisse zu erinnern, die ein Höhepunkt resp. ein Tiefpunkt waren. Bitte erzählen Sie mir diese Geschichte.

Mögliche Anschlussfragen

Wie hat dieses Erlebnis denn begonnen?

Was war wichtig, dass es für Sie zum Schlüsselerlebnis wurde?

Wie gestalteten sich diese?

Gab es überraschende Momente in Veränderungsprozessen/Beratungsprozessen?

Welche? Bitte schildern Sie mir die Episoden.

Abschlussfrage

Fühlen Sie sich durch dieses Gespräch zu etwas angeregt?

Anhang III: Schlüsselzitate aus den Interviews

6.2 BERATUNGSFELDER UND ROLLENVERSTÄNDNIS
6.2.1 Bei welchen Problemstellungen werden Beratungspersonen herbeigezogen?
Themen auf der Sachebene
<p>B01:5-7: Wo eine totale Veränderung anstand. Die verdienten Geld wie Heu. Es ging ihnen sehr gut dem Vorstand. Die mussten da irgend etwas machen, damit das auch in Zukunft so ist.</p> <p>B01:341-343: Das war ein Teil des Auftrages diese Nachfolge zu klären über die Strategie. Also einfach eine Strategie zu machen und dann zu gucken, sind die in der Lage, das dann auch zu machen.</p> <p>B01:412-415: Ach so ja, das war bei einem grossen Chemiekonzern, da sollte ich einen Workshop machen, um die Leute einzuführen in ein neues Arbeitsverfahren im Büro.</p> <p>B03:102-112: Man hat ein Produkt abgegeben, was nicht funktioniert hat. Der Kunde hat gesagt, ich zahle nicht und musste sieben Monate auf Lizenzeinnahmen, die leben von ihren Lizenzen, wenn sie etwas entwickeln, sieben Monate auf Lizenzeinnahmen verzichten bis das Ding fertig war. Und man hat sehr viel Manpower verbraucht auf diesen, in diesen sieben Monaten. Und jetzt haben sie eingesehen, was ich schon vor zwei Jahren gesagt habe, ihr braucht in euren Projektgruppen nicht nur eine Fachaufgabe, die zu erledigen ist, sondern ihr braucht auch ein Beziehungsmanagement in diesen Projekten. Und das starten wir am Montag.</p>
<p>K01:34-40: Jetzt ist es so, dass wir dann irgendwann gesagt haben, es wäre vielleicht, weil jetzt diese Veränderung ansteht und noch andere Veränderungen mal gut, alle zusammzukommen, alle 80 und mal ja zwei Tage miteinander zu verbringen, um mal miteinander ein Gefühl dafür zu kriegen, wo stehen wir denn? Diese neue Herausforderung. Was hat das denn für Auswirkungen und und und.</p> <p>K01:364-366: Diese Ergebnisse wurden dann wieder in entsprechenden Steuerungsgremien zusammengebracht. Das haben wir mit der, die das begleitet hat, angeguckt etc.</p> <p>K01:412-414: Also Raum für mächtig viel Ideen. Und wie gesagt st(unverständlich) Projekt mit D. B. und es wurden viel Fragen und und und und Bericht.</p>
Themen auf der Beziehungsebene
<p>B02:241-263: Und erst die schlechten in Führungszeichen, also die über die man, also die man eigentlich nicht hat, zu reden, also sie sichtbar zu machen. Wut, Hass, Neid, Konkurrenzgefühle, was weiss ich und dahinter, die, wir sagen dazu Wege führen, also die, die solidarisierend sind für einen kurzen Moment spürbar zu machen. Die haben immer etwas damit zu tun sich alleine zu fühlen, sich nicht anerkannt zu fühlen, sich verlassen zu fühlen, und so was. Was normalerweise völlig gelehnet wird in Gruppen, weil das wäre ja sozusagen ein Eingeständnis von Schwäche und sonst was. Wenn so etwas gelingt, entsteht in der Gruppe sofort ein anderes Klima. Es wird sofort aufgehört, an der Stelle schon, aufeinander einzuprügeln, weil diese Gefühle, wenn sie echt sind, also wenn man spürt, dass hat jetzt hier eine Echtheit, die, die bewirken sofort Solidarisierung. Ich muss nicht auf jemanden einschlagen, der sagt, ich kann nicht mehr. Ich, es tut mir Leid oder wie auch immer. Und es hat eine Echtheit. (...) Das ist also in meiner Arbeit zunehmend ein Faktor geworden, also mit Faktor meine ich, ich werde erstens deshalb gerufen und zweitens selbst wenn ich nicht deshalb gerufen werden, also wenn es nur in Führungszeichen eine Bereichsentwicklung ist oder eine grössere Teamentwicklung, dann kommt es in der Regel immer zu Szenen in denen, ja so was zur Sprache kommt, oder so etwas passiert. (...)</p> <p>B02:173-181: Ich habe, ich bin Klärungshelfer. D.h. ich werde in manchmal sehr eskalierte oder völlig eingefrorene Konfliktsituationen geschickt.</p> <p>B02:372-384: Aber in diesem Team, in diesem Betriebsrat hat es vor drei Jahren eine massive Verletzung gegeben, weil derjenige der Vorsitzende war, der war auch Bürgermeister, Landtagsabgeordneter, also das war eine Persönlichkeit, der hat über 30 Jahre lang das gemacht. Der hat quasi nicht gut für die Nachfolge gesorgt. Und es hat Kampf gegeben. Was in solchen Gremien eher ungewöhnlich ist mit einer Kampfabstimmung und es ist wirklich eine Spaltung daraus entstanden. Und zwar eine Spaltung, die</p>

Leute haben nicht mehr miteinander geredet, die haben sich bombardiert bis hin fast zum Rechtsanwalt. Also die haben über einen Zeitraum von einem halben Jahr wirklich Hasstiraden miteinander, also sich übereinander ausgeschimpft. Ich bin dann da rein gekommen.

B02:07-21: Ein Kunsthistoriker als Direktor und ein Kaufmann, jung, der Direktor ist älter und beide sind in ihrem Fach herausragend, also gehören wirklich zu den besten ihrer Zunft. Und sind nicht zueinander gekommen und auch auf eine tragische Weise nicht zueinander gekommen, weil der Direktor hat die Logik des Kaufmanns überhaupt nicht verstanden und hat quasi das gesamte, die gesamte K gegen ihn mobilisiert, so dass dann Eskalationen entstanden sind, dass alle einen Brief an die Senatoren geschrieben haben und gesagt haben, also mit dem Kaufmann geht es gar nicht. Der Kaufmann hat je mehr er sich angegriffen gefühlt hat, sich immer mehr und mehr zurückgezogen auf etwas sehr Formales und Formelles. Hat die Leute einfach nur noch angewiesen und vorgeführt usw. Es gab in dieser Entwicklung einen - deswegen sehr berührenden und sehr aufregenden Prozess.

B03:324-328: kleine Gruppe, die Senats- Finanzverwaltung wird völlig umstrukturiert, schon seit einigen Jahren und andererseits werden neue Arbeitsgruppen in den Ämtern gebildet. Ich habe eine kleine Gruppe da gehabt mit ihrem Chef und es ging darum, wie können wir als Team besser zusammen arbeiten. Ganz einfache Frage.

B03:30-35: Und der Punkt, an dem ich dazu kam war, als zwei wichtige Mitarbeiter, zwei entscheidende Mitarbeiter gesagt haben, entweder es passiert hier jetzt mal etwas auf der Personalseite, auf der Mitarbeiterseite und auch überhaupt in der Unternehmensorganisation. Oder wir gehen. [...] Und die wollten, die drei Vorstände die da sind, die haben dann kalte Füße bekommen, dass ihnen ihre Leute weg laufen und dann sind wir in Kontakt gekommen und ich bin hingefahren.

B03:498-506: Der Fachbereich, die Dekanin, kam auf mich zu und sagte, ich habe da 20, 30 Mitarbeiter, davon 10 Professoren und so und so viele wissenschaftliche Mitarbeiter usw. Und ehm die funktionieren nicht. Also da ist Hauen und Stechen und das Ganze geht nicht gut. Wenn wir uns nicht bald einigen, wir haben schon einen schlechten Ruf an der Fachhochschule, dann kann es uns passieren, dass unser Fachbereich geschlossen wird bzw. aufgeteilt auf zwei andere Fachbereiche. Das wollen wir aber nicht.

B03:163-168: Und zwar hat er gesagt, ich merke meine Leute verbrennen. Wir haben zu viel Arbeit und zu wenig Manpower. Wir haben Geld ohne Ende. Das ist überhaupt kein Thema. Wir haben auch keine Absatzprobleme, weil sie so an dieser Stelle so eine Art Monopolstellung haben. Aber meine Leute gehen mir kaputt. Und das will ich nicht.

K01:85-89: Man wirklich so das Gefühl hat man redet über etwas anderes, aber im Raum ist immer wieder in irgendeiner Form dieses Thema. Und es ist noch keine gute Lösung gefunden, wie wir da raus kommen. Wir haben jetzt natürlich einen kleinen Beratungstermin gemacht (lacht)

K02:653-662: Je mehr die Leute sozusagen ihre Emotionen oder auch ihre kritischen Gedanken für sich behalten und glauben sie dürfen das nicht sagen, desto schwieriger werden solche Veränderungsprozesse. Desto mehr Gedanken musst du dir über Changebegleitung machen. Und je offener und ehrlicher und sagen wir einmal auf einem höheren qualitativen Niveau Kommunikation und Zusammenarbeit in einer Organisation schon Alltag sind, glaube ich jedenfalls, desto einfacher ist es dann auch in Veränderungsprozessen zu agieren. Für die einzelnen aber auch für die Führungskräfte.

K02:79-82: So ein Verständnis auch für die Schmerzen und für die unangenehmen Seiten dieses Veränderungsprozesses zu bewirken, dass das wir in eine positive Schleife kommen. [...] Soviel hab ich noch nie mit anderen Menschen zusammengearbeitet, um einen Workshop vorzubereiten (lacht). Also wir haben uns wirklich richtig angestrengt. Wir hatten auch gute externe Begleiter. Und der Workshop ist wirklich richtig gut gelaufen und hat wirklich eine Wende gebracht, ja.

K03:81-83: ich ihr dann den Vorschlag gemacht habe, also ihr zuerst einmal gar keinen Vorschlag gemacht habe, weil ich erstmal auch nicht wusste, was ich ihr raten sollte (lacht)

K03:91-94: [...], dass der Kunde nicht glücklich ist. Also er soll glücklich sein. Und da war dann eigentlich der Punkt, dass ich dann eine externe Kompetenz gesucht habe.

K03:557-558: Weil es mir um die persönliche Ebene ging auch auf ein Selbstvertrauensseminar geschickt.

Fehlende Changemanagement bzw. -beratung

K02:358-361: Wir haben kein professionelles Changemanagement damals gehabt. Und sind mehr wie in eine Schlacht gezogen als in einen vernünftigen Veränderungsprozess

K02:407-412: Am Anfang zuerst mal zu erleben wie verfahren ein Veränderungsprozess sein kann, wenn eben keine ordentliche Changebegleitung ist. Da gab es kein Kommunikationskonzept. Keine Changebegleitung, nichts. Die Menschen sind einfach rein geschmissen worden und haben gekämpft. Das war wirklich sehr chaotisch. Das war sehr chaotisch.

6.2.2 Rollenverständnis der Beratungsperson

B01:14-17: Aber nicht nur durch meine Beratung alleine, sondern weil ich da meine Hebammenarbeit gemacht habe. Hebammenarbeit gemacht habe. Ich bin ja kein Produzent, ja? Ich bin ja die Hebamme.

B03:120: und etwas Positives zu bewirken

B01:401-408: Schluss ich mache nicht mehr weiter. Ich bin nicht der richtige Mann für Sie. Also Sie brauchen so einen "Cassius Clay" oder so was, der Sie wirklich am Schlafittchen packt und das mag ich nicht und das kann ich nicht. Ich habe keine Lust die Energie irgendwie in Auseinandersetzung mit ihm. Da frage ich mich heute, ob das falsch war, ob ich das gescheiter hätte doch irgendwie anders machen sollen mit Supervision oder so.

B01:626-632: Dass ich da eine unbedingte Loyalität habe und wenn nicht, dann werde ich das einfach inhaltlich anmerken. Und dann werde ich das auch reklamieren. Das sind so wichtige Sachen, die man halt machen muss, damit man eine Basis kriegt. Sonst geht es nicht. Weil da einfach nur beraten und sein Sachwissen reinbringen, habe ich ja eh nicht. Ich bin ja Prozessberater, Sozialkompetenz ist ja so mein Fall.

B02:173-181: Ich habe, ich bin Klärungshelfer. D.h. ich werde in manchmal sehr eskalierte oder völlig eingefrorene Konfliktsituationen geschickt.

B03:57-58: Und wir haben angefangen, dass diese Menschen sich kennengelernt haben.

B03:506-509: Und da haben wir eine Sitzung gemacht, die dafür geeignet war, einmal die unterschiedlichen Bildern von dem Fachbereich raus zu kriegen und die Leute miteinander ins Gespräch zu bringen.

B03:546-548: Aber die Aufgabe, die ich sehe, ist natürlich das jetzt auch zu vermitteln an die Firmen

B02:108-111: Da ich als Berater immer wieder sagen kann, ich sehe das, das sie den haben. Gucken Sie einmal, was Sie damit machen. Gebe ich einerseits eine Erlaubnis, bin aber auch eine Art Mahner und sage, prüft mal wie fest euer Band ist. Reicht es für diesen Job?

B03:341-345: Und jetzt, wo nachdem sie einmal darüber geredet hat, haben die beiden mit meiner Hilfe dann, ein Tag, ich habe ja nicht dann viel Zeit und mit Hinweis an den Vorgesetzten habe ich gesagt trifft euch, redet noch mal drüber.

B03:375-379: Und mir erzählen die Leute. Bei mir ist das so, dass ich komischerweise immer relativ mit den Firmen relativ schnell Kontakt kriege. Und mir die Leute dann Storys erzählen nach kürzester Zeit, wo ich mich dann Frage, haben die sich auch gut überlegt, was die mir da sagen.

B01:234: Und ich sollte dann mit der ein Coaching machen.

B03:214-217: Das läuft noch bis in den Januar hinein die Tagesveranstaltungen und im Januar beginnen wir dann bereits mit den Coachings. So Einzel oder Gruppen.

B03:257-259: Und ich bin kein Therapeut. Aber ich glaube der Weg, den ich im Moment gehe, der kommt gut an, weil er die Menschen reizt nachzudenken über sich.

6.2.3 Rollenzuschreibungen vom Kundensystem an die Beratungspersonen

K01:61-65: weil vor allen Dingen bei einem Kollegen, das zu einer tiefen Verletzung geführt hat und der inzwischen auch krank geschrieben ist, der in dieser Situation raus und dann mit dem Moderator viel gearbeitet, viel geweint hat, also wirklich, ja zutiefst betroffen war, sich nicht gesehen gefühlt hat.

K01:40-42: Und haben uns da in einem schönen Schloss eingemietet und haben da einen zweitägigen Workshop mit Moderation gemacht.

K01:99-104: Und da werden wir jetzt einen Termin machen Anfang Dezember bei dem A. in Heidelberg, ein systemischer Therapeut und Organisationsberater [...] und wollen an der Stelle da mal drauf gucken.

K01:112-120: Jetzt ist es so ein bisschen ein Gucken, ein bisschen sozusagen ein Gehenlassen und dann aber wieder reden und da versuchen wir vielleicht auch bei diesem Beratungstermin noch einmal ein paar Anregungen zu bekommen. Was könnte man denn noch tun, um, wir können es ja nicht weg machen das Ereignis, nicht? Aber um das was wir verursacht, das was wir an Wirkung da erzielt haben, damit einen anderen Umgang zu finden das, das, was wahrscheinlich als Gesichtsverlust erlebt wurde, dass da wieder irgend eine Versöhnung möglich ist.

K03:384-388: Also man muss auch dann die Grenzen setzen und es klar machen, wenn die sich nicht einigen können, dann letztendlich gibt es dann eine Clearingstelle, die dann z.B. in der Form der Geschäftsleitung oder des Begleiters dann.

6.3 SPRACHE UND EMOTION

6.3.1 Kopplung von Emotionen an Begriffe und Beschreibungen

Handlungen

B02:381-383: Also die haben über einen Zeitraum von einem halben Jahr wirklich Hasstiraden miteinander, also sich übereinander ausgeschimpft.

B01:180-183: Entweder er zog sich zurück und schmolte oder er tobte. Eins von beiden. Aber ich hab immer gut mit ihm gearbeitet. Aber er hat nie Leute gekränkt. Er hat nie Leute beschimpft, also irgendwo böseartig oder irgendwo nachtragend.

B01:205-207: Und dann hat der natürlich getobt. Ja der war, der war in der Rolle völlig ausser sich.

B01:345-345: Und da hat er angefangen zu heulen.

B02:37-38: Jedenfalls sass er da und hatte die Tränen in den Augen. Aber die Leute auch.

B03:525-529: Sie sind gekauft und propagieren das, was die Dekanin ihnen vorher schon gesagt hat. Und das war so ein Moment wo ich also wirklich da war es aus. Ich habe schon viel gehört. Aber das war eine Nummer zu dick. Das erste Mal in 20 Jahren, das ich jemanden angebrüllt habe.

K01:63-65: der in dieser Situation raus und dann mit dem Moderator viel gearbeitet, viel geweint hat, also wirklich, ja zutiefst betroffen war

K01:185-186: dann ist es wieder zur Situation gekommen, dass der Kollege raus gegangen ist und geweint hat

K01:345-348: So. Und dieses Ringen darum, das müssen wir durchstehen und das ist bei jedem natürlich unterschiedlich. Der eine, der schimpft, der andere verweigert sich, der dritte ist begeistert.

K03:78-80: Wo sie auch geheult hat, wo also wirklich auch Emotionen losgebrochen sind, so von, sie ist nichts wert, so ungefähr.

Beziehungen
B03:317-319: Und wo ich auch den Sinn drin sehe, in dem was ich tue. Diese Beziehungsseite oder diese emotionale Seite deutlicher und erfahrbarer zu machen.
Personen
B03:13-22: Veränderungsprozess, der mich berührt hat, das ist eher selten, also berührt im Sinne von Emotionen wecken, innere Gefühle wecken, das ist eher selten. Ich habe Gefühle, Emotionen für Personen, nicht für einen Prozess. Personen, die mir sehr sympathisch dann sind oder die mir auch leid tun manchmal oder sonst irgendetwas in die Richtung oder die in schwierigen Lebensumständen sind und deren Lebensumstände durch das, was ich treibe noch schwieriger wird unter Umständen. So etwas berührt mich, aber nicht einen Prozess in dem Sinne, das nicht. (...)
K01:108-112: weil es sich so verhärtet hat. Das ist wie so ein versteinertes Herz, das vor einem sitzt. Wo ich so das Gefühl habe, ja er ist so tief in seinem menschlichen Kern getroffen, das im Moment wenig Zugang ist.
Verschiedene Aspekte
B02:229-234: Das ist oft so, dass es schwierig ist Gefühle verhandelbar zu machen, weil die Gefühlssprache ist sehr unterentwickelt. Also nicht nur die Sprache ist unterentwickelt, sondern das Moment von Scham und Gesichtswahrungsaspekten usw. ist, ist doch so, dass das gewährt bleibt und wenig Kontakt zu den Gefühlen wirklich auch gespürt wird und dann zum Ausdruck gebracht werden kann.
6.3.2 Innere Bilder von emotionalen Situationen in Veränderungsprozessen?
B02:341-351: Gleichzeitig, das Feld, was dann betreten wird, wenn Gefühle so offen verhandelt werden, ist schon nicht ohne und ich würde nicht wieder raus gehen wollen. Aber das hört sich im Erzählen eher so an, als sei das gar nicht strategisch handelbar. Ist es definitiv nicht. Also das ist genau das Feld, wo ich manchmal einfach auf so einem Stuhl sitze und denke, ach was, mein Gott. Weil das ist dann nicht so, dass einer irgendwie mal (unverständlich), sondern das ganze Feld ist angesteckt. Die Leute sitzen auf was, was sie selber nicht, was sie selber nur spüren, aber dem sie selber auch keinen Ausdruck verleihen können.
B03:623-626: weil wir immer an den Symptomen rum machen und nicht an die Wurzeln ran gehen. Denn das ist gefährlich. Das macht Angst. Man weiss nicht, was rum kommt. Man geht in die Höhle und weiss nicht, ob der Drache zu Hause ist. Schwierig, aber spannend, ja.
B02:175-181: Insofern habe ich sehr viel mit Emotionen zu tun. Weil da wird, da werden Emotionen verhandelt, die äusserst schwierig sind. Die sehr unangenehm sind. Vor denen ich einen Riesenrespekt habe. Wo ich manchmal auch nicht mehr rechts und links weiss. Und da passieren einfach auch Dinge die nicht kalkulierbar sind. Also das Leute wirklich zusammen brechen oder richtig austicken.
K02:15-18: Ich hab gesagt 2009 ist das Transitionsjahr und es ist für mich sehr spannend zu sehen auch gerade auf der emotionalen Ebene. Wie die Menschen in meiner Organisation jetzt damit umgehen.
K02:55-58: Die Krise war dann Ende Juni. Da hatten wir einen Chageday. Da sind einige Dinge wirklich dann so aufgebrochen, von denen ich sagen würde die haben den Prozess sehr schwierig werden lassen.
K02:586-589: Und das ist so der Punkt, wo ich sagen würde, das ist total spannend zu sehen, wie fühlen sich Menschen in Veränderungsprozessen. Wann sind sie bereit mitzugehen? Wann weigern sie sich mitzugehen?
K02:728-735: Au, au, das tut weh!!! Das war mir auch klar, aber das musst du erstmal aushalten und das sagt ja auch nicht gleich jeder, wo die Schmerzen wirklich herkommen. Da gibt es Rationalisierungsversuche und es wird dann eben auch projiziert, generell auf Führung oder auf die Veränderungsprozesse. Also das ist schon wirklich eine echte Herausforderung. Aber sie muss sein, ich

weiss es. Ich bin davon fest überzeugt und wir sind jetzt auf einem richtig guten Weg.

K01:374-381: Jetzt aktuell ist es so, dass ich da noch keine klare Vorstellung davon habe, weil das so eine wirkliche Störung ist, wo ich noch keine Idee habe, weil die auch nicht zielorientiert ist. Also es ist jetzt keine Störung, weil wir uns in eine bestimmte Richtung bewegen, sondern das ist jetzt eine Störung sozusagen aus diesem Alltäglichen heraus. Wo eine Leitung sich neu positioniert und jetzt quasi mit widerständigen Mitarbeitern umgeht und das hat Folgen.

K02:89-91: Aber es gibt jetzt wirklich eine für mich glaubwürdige positive Emotion, Grundhaltung im Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern.

K01:373-374: Das ist dann schon, macht dann einfach Spass (...). Also die Emotion kippt dann sozusagen von diesem zur Euphorie um.

K01:143-145: Es war, es war so eine Euphorie, das ist ja toll und dann dieser Absturz so. Und alle sind nach Hause gefahren in so einer depressiven Grundstimmung.

K02:55-58: Die Krise war dann Ende Juni. Da hatten wir einen Chageday. Da sind einige Dinge wirklich dann so aufgebrochen, von denen ich sagen würde die haben den Prozess sehr schwierig werden lassen.

K02:63-64: Wir haben dann jetzt einen Workshop gemacht. An dem Workshop hat sich die Krise auch nochmals entzündet.

K02:68-70: hat sich dann eine Mordsdiskussion entzündet, wo ich wirklich schon dachte, jetzt kommen wir langsam, Führung und Belegschaft. Wir kommen langsam auf einen Konfrontationskurs.

K03:152-154: Und da gibt es natürlich logischerweise Konflikte (lacht), die in irgendeiner Weise gelöst werden müssen zum Wohle des Erfolges des Unternehmens oder der Person oder wie auch immer.

K03:180-182: Weil natürlich erstmal waren die ganzen Emotionen. Also von der spinnt, das ist unmöglich und sehr viel, ja, so wie das eben im Betrieb abläuft.

K01:6-7: gerade im Moment im Unternehmen es tatsächlich so was, dass viel Emotionen hoch kochen. Was zum Thema passt.

K02:56-58: Da sind einige Dinge wirklich dann so aufgebrochen, von denen ich sagen würde die haben den Prozess sehr schwierig werden lassen.

K03:79-80: wo also wirklich auch Emotionen losgebrochen sind

6.3.3 Bandbreite von Emotionsbegriffen

Positive Emotionen (auch in der Negation)

B01:405-406: Ich habe keine Lust die Energie irgendwie in Auseinandersetzung mit ihm.

B01:426-427: Aber ich habe keine Lust hier jetzt zwei Tage mit ihnen gegen Widerstand zu kämpfen.

B03:22-23: Ich könnte vielleicht eher über einen Prozess etwas sagen, der mir viel Spass und viel Freude macht und gemacht hat.

B03:114-115: Und das sind so Sachen, also da finde ich, da fängt die Arbeit wieder an Freude zu machen.

B03:134-135: Nein, das macht mir Spass, also, das macht mir Freude und diese Handlungsfreiheit, die hat mir, ja berührt mich.

B03:144-147: Und ich merke, habe es immer gemerkt früher in dem Kontext von Seminaren. Man macht was, die Leute sind zufrieden. Sie gehen nach Hause. Und es dauert drei Tage und sie sind wieder auf dem alten Gleis.

B01:307-310: Es gibt natürlich viele Höhepunkte, wo man etwas mitgestalten kann, wo man sieht, dass man da auch etwas bewirken kann. Wo man auch einmal etwas voranbringt. Wo einem die Leute vertrauen. Das sind also, und und wirklich Vertrauen haben.

B01:331-333: Die habe ich vier Jahre beraten, auch sehr gut beraten. Ich hatte eine hohe Vertrauensstellung bei dem Alten. Dem Senior, der das alles leitete.

B01:352-354: Ja und ich denke, dass ich das geschafft habe, das auch zu sagen und ihm das zu vermitteln

und trotzdem noch sein Vertrauen zu behalten und da auch etwas zu bewirken.

K02:40-46: An einem grossen Workshop mit allen und dann kommt die erste emotionale Reaktion, die mich überrascht hat. Positiv, total positiv. [...] und wir waren alle natürlich erfreut, also die Führungskräfte und ich. Aber ich muss sagen ich war auch ein bisschen irritiert, weil ich dachte das ist sehr ungewöhnlich, dass es so positiv aufgenommen wird.

K01:346-348: Der eine, der schimpft, der andere verweigert sich, der dritte ist begeistert.

K02:89-94: Aber es gibt jetzt wirklich eine für mich glaubwürdige positive Emotion, Grundhaltung im Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern, so dass ich sagen würde jetzt, also zumindest die absolute Mehrheit hat verstanden, wirklich verstanden worum es geht und warum das wichtig ist und hat auch Lust.

K03:125-127: Also sie hat, vor zwei Wochen hat sie gesagt, sie freue sich über jeden schwierigen Kunden. Da kann sie üben. Und je schwieriger er ist, desto grösser ist für sie die Aufgabe und die Herausforderung, den glücklich zu machen.

K03:191: Ob sie das nun gemacht haben mit Freude oder nicht Freude.

K02:386-387: Die haben gemeinsames Verständnis entwickelt und vor allen Dingen haben Sie Vertrauen aufgebaut.

K01:256-262: Weil im Grunde sagen alle, auch in der Reflexion dann, wenn es darum geht, wir machen regelmässig auch Mitarbeiterbefragung, versuchen immer wieder auch ein Gefühl dafür zu kriegen, ist es schon so, dass es eigentlich ein Vertrauen darauf gibt, wenn ich jetzt in meiner Rolle sage, lass uns mal in diese Richtung gehen, dass es ein Vertrauen darauf gibt, dass das keine dumme Entscheidung ist.

K03:434-437: Da muss man dann ganz schnell intervenieren. Also der Mann von der IT, der hat es ihr dann gleich eingerichtet und hat sie im Endeffekt dann wieder glücklich gemacht und da hat sie auch gemerkt, puah, für sie wird sich gekümmert.

Negative Emotionen

B01:252-253: Es gibt noch eines so, da schäme ich mich heute noch dafür (lacht).

B03:149-160: Das wollen viele Unternehmen nicht, weil sie sie eher so gepolt sind, dass sie sagen, das ist böse, dass sie sagen, wir wollen, dass etwas passiert, aber wir wollen nicht, dass sich etwas verändert. Es gibt ja dieses Sprichwort: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass. Und so ist es häufig und das ist dann frustrierend. Das ist absolut frustrierend. Deswegen freu ich mich, wenn endlich einmal etwas funktioniert. Es funktioniert auch an anderen Stellen eine ganze Menge, als so ist es nicht. Aber das ist sicherlich eines meiner herausragendsten aktuellen Erlebnisse, die ich habe und die auch wahnsinnig viel Freude machen.

B01:369-371: Und das war ein furchtbar misstrauischer. Der war voller Misstrauen, voller .. ja Misstrauen war das Hauptanliegen bei dem.

B01:451-452: Die waren misstrauisch, dass sie da noch mehr ausgebeutet werden sollten.

B01:547-550: Nicht überall, aber so manchmal schon, aber das war so seine Art der Entlastung, wenn er mit irgendwas nicht fertig wurde, wenn er sich ohnmächtig fühlte, weil er da nicht voran kam, die Leute zur Sau zu machen.

B02:206-210: Ich sage es mal vorsichtig. Die hat ihren ganzen Frust und ihre ganze Trauer, war es gar nicht, ihre ganze Wut richtig raus geschrieen irgendwann.

B02:381-383: Also die haben über einen Zeitraum von einem halben Jahr wirklich Hasstiraden miteinander, also sich übereinander ausgeschimpft.

B02:415-416: Wahrscheinlich wollen Sie noch länger bei diesem Frust bleiben.

B02:452-454: Da gibt es diese Momente von, also auch bei mir, von Verzweiflung, wo wir sagen, warum mache ich überhaupt, warum mache ich das?

B03:455-456: Und dann guckt der mich völlig entsetzt an und sagt, was soll ich denn da?

K01:464-473: da das ja dann quasi meine (...) Chefs sind, immer wieder frustrierend mit Menschen arbeiten zu müssen, die Entscheider sind, die sich einen Scheissdreck um das alles kümmern. Die

theoretisch sozusagen auf einer Lohnlinie sind und die kommunikativ im Grunde genommen nichts drauf haben und jetzt sitzt du da und erzählst von dem. Sie verstehen überhaupt nichts und man hat das Gefühl, Entscheidungen sind eigentlich pure Willkür. Und das ist etwas wo ich immer wieder an so einem Punkt bin, wo ich genervt bin, wo ich gekränkt bin, wo ich resigniert bin, wo ich alles hinwerfen will.

K02:48-51: je mehr wir sozusagen an die Umsetzung dieser Strategie kommen desto grösser werden die Widerstände oder zumindest sagen wir mal die Ängste. Es müssen ja nicht nur Widerstände sein. Das ist auch Ängste, Vorbehalte.

K02:459-462: Und es war ganz grosse Skepsis. Also viele haben damals auch zu mir gesagt, herzliches Beileid diesen Prozess entwickeln zu müssen. Und die Menschen die kamen, vor allen Dingen die Mitarbeiter waren unheimlich misstrauisch.

Allgemeine Ebene (ohne direkten Bezug zu einer Situation)

B01:692-702: In den Unternehmen ist zu wenig Leidenschaft drin. Was ich ja für ein besseres Thema als Emotionen halte. Emotionen ist ja so der Gesamtaspekt und ich denke so Leidenschaft und Begeisterung, das ist eigentlich so das konkretere von dem, wo sich Emotionen abspielen. Und mir ist zu wenig Leidenschaft und Begeisterung in den Unternehmen. Es gibt es viel, ich habe es viel erlebt auch. Viel wirklich viel, nicht nur ab und zu mal, sondern viel. Aber insgesamt fehlt mir das sehr. Dieses, diese Leidenschaft, wenn ich verliebt bin oder so, solche Gefühle. Was passiert da? So etwas findet man überhaupt in Organisationen überhaupt nicht.

B02:241-246: Und erst die schlechten in Führungszeichen, also die über die man, also die man eigentlich nicht hat, zu reden, also sie sichtbar zu machen. Wut, Hass, Neid, Konkurrenzgefühle, was weiss ich und dahinter, die, wir sagen dazu Wege führen, also die, die solidarisierend sind für einen kurzen Moment spürbar zu machen.

B02:469-470: Wie zeigt sich Zorn? Darfst du, darfst du heiligen Zorn haben?

6.4 FUNKTION VON EMOTIONALITÄT

6.4.1 Zirkularität von Emotionen

Vertrauen – Unsicherheit – Sicherheit

B01:307-310: Es gibt natürlich viele Höhepunkte, wo man etwas mitgestalten kann, wo man sieht, dass man da auch etwas bewirken kann. Wo man auch einmal etwas voranbringt. Wo einem die Leute vertrauen. Das sind also, und und wirklich Vertrauen haben.

B01:331-333: Die habe ich vier Jahre beraten, auch sehr gut beraten. Ich hatte eine hohe Vertrauensstellung bei dem Alten. Dem Senior, der das alles leitete.

B01:352-354: Ja und ich denke, dass ich das geschafft habe, das auch zu sagen und ihm das zu vermitteln und trotzdem noch sein Vertrauen zu behalten und da auch etwas zu bewirken.

B03:121-125: Ich bin zwar nicht der liebe Gott für die. Soweit habe ich es noch nicht geschafft, aber man hört und ich bin mir auch nicht immer sicher, also, ob das alles so richtig ist. Ich versuche immer mit den Leuten etwas zu machen und das klappt auch meistens.

K02:379-387: in diesen Unternehmensleitbildprozess, da haben wir fast 40 Workshops gemacht mit 800 Personen, die zusammen gekommen sind und zum ersten Mal eigentlich wirklich ihre Gefühle z.B. auch geäußert haben. Wie erlebe ich? Wir habe ein Bild gemalt. Wie erlebe ich das Unternehmen im Moment? Haben sich kennengelernt. Das war ein bisschen auch jetzt wie hier. Hier im kleinen, damals im grossen, wo die verstanden haben. Na also das Unternehmen besteht aus 16 Gesellschaften. Wir haben immer geguckt, dass aus allen Gesellschaften jemand in einem Workshop ist. Und dann haben die verstanden, da gibt es welche, die machen den Teil des Produktionsprozesses oder des Erzeugungsprozesses. Andere machen das. Andere machen das. Die haben gemeinsames Verständnis entwickelt und vor allen Dingen haben Sie Vertrauen aufgebaut.

K01:256-265: Weil im Grunde sagen alle, auch in der Reflexion dann, wenn es darum geht, wir machen regelmässig auch Mitarbeiterbefragung, versuchen immer wieder auch ein Gefühl dafür zu kriegen, ist es schon so, dass es eigentlich ein Vertrauen darauf gibt, wenn ich jetzt in meiner Rolle sage, lass uns mal in

diese Richtung gehen, dass es ein Vertrauen darauf gibt, dass das keine dumme Entscheidung ist. Und keine beliebige, sondern dass es eigentlich schon etwas ist, wo wir uns bisher darauf verlassen konnten dass die Richtung eigentlich stimmt.

Nähe und Distanz

B01:465-472: Ich wurde weniger kritisch. Ich habe ihm in Vielem zugestimmt, obwohl ich nicht der Überzeugung war. Ich habe nicht hinterfragt. Ich merkte irgendwo, irgendwas stimmt da nicht. Du, du bist da nicht konfrontativ genug, so in dem Sinne einfach Alternativen anzubieten, alles noch mal gegen zu checken. Und da habe ich gesagt, irgend etwas stimmt da nicht, das ist irgendwo... Und da bin ich dann zu meinem Supervisor.

B01:36-38: und das Fazit von ihm war: Ich stimme mit Vielem nicht überein, was sie gesagt haben, aber es scheint mir interessant genug mit ihnen zu arbeiten.

B01:68-70: Sie haben, die rauchen alle Zigarren, man muss da auch Zigarren rauchen, um überhaupt in den Vorstand aufgenommen zu werden. Ich habe aber keine geraucht.

B01:48-51: Also einfach diese Fragen hat er mir gestellt. Und die habe ich dann nach bestem Wissen und Gewissen beantwortet. Ja, das war eigentlich so, das, ja, was eigentlich so die Verbindung geschaffen hat.

B01:336-339: Wir sind dann essen gegangen manchmal und so. Wobei das immer so die Grenzen dann verwischt. Da muss man auch aufpassen, aber das ist bei Familien, Familienunternehmen eben so, dass das eben auch ins Private geht.

Verantwortung

B03:135-141: Ich spüre auch eine grosse Verantwortung für diesen Laden. Weil sie sich sehr auf mich verlassen, was den Input, die Vorschläge, die Idee usw. angeht. Dass ich den Leuten da. Ich meine letztendlich sind sie selber verantwortlich, das weiss ich schon, aber mein Angebot sollte nützlich sein und nicht schädlich. Das ist, das ist mein Anspruch. (...)

B03:220-222: Ich habe gesagt, ich will eine Garantie haben für 2010. Nicht wegen des Geldes, sondern wegen der Leute. Dass die sich verlassen können. Nicht nur einmal, sondern es bleibt.

Intuition

B03:321-331: Also das ist nicht damit, das hat nichts mit, wie soll ich sagen, mit Weichei oder sonst irgend etwas zu tun, sondern ich sehe das auch durchaus sehr funktional. Denn (...) vorgestern - kleine Gruppe, die Senats- Finanzverwaltung wird völlig umstrukturiert, schon seit einigen Jahren und andere werden neue Arbeitsgruppen in den Ämtern gebildet. Ich habe eine kleine Gruppe da gehabt mit ihrem Chef und es ging darum, wie können wir als Team besser zusammen arbeiten. Ganz einfache Frage eigentlich, ja. Und plötzlich, ich habe den ganzen Vormittag gedacht, hier stimmt etwas nicht, irgend etwas stimmt hier nicht.

6.4.2 Emotionen als Indikatoren

Defizite in sozialen Beziehungen

K02:649-656: Also ich glaube, dass diese heftigen emotionalen Ausschläge einfach auch seismographische oder Indikatoren sind noch für gewisse Defizite in der Organisation. Z.B. was, was Vertrauen betrifft. Ja was Offenheit betrifft, ja, Ehrlichkeit im Umgang miteinander. Je mehr die Leute sozusagen ihre Emotionen oder auch ihre kritischen Gedanken für sich behalten und glauben sie dürfen das nicht sagen, desto schwieriger werden solche Veränderungsprozesse.

K01:184-190: wo dann das einfach, das Thema angesprochen wurde, dann ist es wieder zur Situation gekommen, dass der Kollege raus gegangen ist und geweint hat, was dann andere wieder ganz betroffen gemacht hat. Und das ist im Moment so, was danach sich die ganze Zeit wiederholt und abspielt. Also da hat sich noch nichts versöhnt oder da hat sich noch nichts irgendwie geregelt.

K03:314-318: Und dann sehe ich ja wo es hakt oder wenn einer mal schreiend durch den Gang läuft, dann bekomme ich das auch mit. Das ist für mich sehr positiv, weil da weiss ich es passiert was (lacht). Also das ist für mich, für mich ist nur wichtig zu sehen wo und was ist eigentlich. Wo laufen gerade die

Auseinandersetzungen?
Energie
<p>K01:132-139: Wir hatten einen bis zu diesem Ereignis einen Workshop, wo alle ja richtig engagiert und gut gelaunt bei der Sache waren. Und haben viel Kleingruppenarbeit gemacht und es hatte viel Identitätsstiftendes und es hatte so eine Atmosphäre von wir sind quasi alle so gut miteinander vernetzt und verbunden, dass wir jetzt wieder genügend Energie haben, um uns neuen Projekten zu widmen. Um Veränderungen in der Organisation tatsächlich gut verarbeiten zu können.</p> <p>K01:366-374: Und jeder war im Grunde bereit für diesen ganz normalen Job, den ich sowieso habe, okay, darüber hinaus bringe ich mich noch in dieses oder jenes Projekt ein. Verdichte an einer bestimmten Stelle, bin aber auch einmal bereit einfach mehr Zeit zur Verfügung zu stellen und das ergibt dann natürlich eine immense Energie und Kraft in so einer Organisation. Das ist dann schon, macht dann einfach Spass (...). Also die Emotion kippt dann sozusagen von diesem zur Euphorie um.</p> <p>K03:347-349: dieses Spannungsfeld, wenn es sich nicht selbst reguliert, da wird auch, wirklich emotional geht es oft auch dann zu, dass die sich beharken oder wie man das so nennen kann (lacht).</p> <p>K03:176-185: Das war die, das stand da, so. Und das hat sehr viel Unruhe ausgelöst im Laden. Weil man hat ja Bestellungen, okay, heute oder morgen, so innerhalb zwei, drei Tagen. Und mit dieser Vorgabe haben sich, ich weiss nicht wie viele Prozesse selbstorganisiert logischerweise. Weil natürlich erstmal waren die ganzen Emotionen. Also von der spinnt, das ist unmöglich und sehr viel, ja, so wie das eben im Betrieb abläuft. Und darum habe ich mich gar nicht gekümmert, auch nicht darum wie solche Dinge wie, wie sollen wir das machen und das geht nicht. Also sehr emotional die Sachen.</p>
Relevanz
<p>K02:627-632: Die Überraschung, die kritische Überraschung war die am Changeday, das plötzlich hier wuff uns die Sachen um die Ohren geflogen sind. Wo ich immer noch dachte, dass läuft doch alles ganz prima und nichts ist prima gewesen, sondern da war wirklich Dampf im Kessel und das waren voll richtige Überraschungen für mich.</p>
6.4.3 Emotionsarbeit vergrössert den Möglichkeitsraum
<p>B03:233-239: Also ich habe die Show, die in den Firmen gemacht wird, ich bin der Grösste usw. Die ist ja enorm und die Energie, die dafür verwendet wird ist unglaublich. Und jetzt plötzlich war die Maske weg und man konnte sich ansehen. Und ich glaube, dass es jetzt schon eine Veränderung in der Zusammenarbeit dieser 200 Leute, also nicht generell, aber punktuell gegeben hat bei denen die waren, weil sie gelernt haben ein Stück Offenheit.</p> <p>B01:706-717: Das ist, was ich zu wenig erlebt habe und was jetzt so langsam, langsam denke ich sich ausbreitet. Also weil sie einfach merken, dass dieses, dieses, der Rückzug auf die Sachlichkeit es eben nicht bringt. Ich raste immer dann aus in Seminaren. Da muss ich mich immer schwer kontrollieren, wenn die dann sagen, nun lasst uns doch mal sachlich bleiben. Das ist das schlimmste, was es gibt, um einen Konflikt nicht zu lösen. Weil es ist nicht sachlich, Konflikte haben immer zwei Teile. Und das ist immer noch tief verwurzelt, lass uns bei Sachen bleiben oder zur Sache bitten oder so. Und dann sage ich, nein das hilft überhaupt nicht, im Gegenteil wir müssen jetzt hier richtig persönlich werden.</p> <p>B03:78-83: Und danach wurde mir bestätigt von einigen, es habe sich atmosphärisch unheimlich verändert. Weil man zum ersten Mal zusammengekommen ist. Also von der Sachebene hin auf die Beziehungsseite gekommen ist. Trotzdem musste die Sachebene weiter laufen. Man hat Business, man muss Geld verdienen usw. Das haben sie auch gemacht.</p> <p>B03:349-358: Und versucht auch einmal ein bisschen zu sagen, was euch gefällt aneinander, nicht nur, was euch nicht gefällt, das tut, das sagt ihr euch ja den ganzen Tag. Sondern auch das andere und versucht einmal so in Kontakt zu kommen. Und das ist glaube ich der Weg, der allen Menschen in unserem System so ein bisschen weiterhilft. Das wir lernen die Sachebene weiter im Blick zu behalten, das ist unser Business. Und statt sich gegenseitig zu belasten und an die Gurgel zu fahren, so ein kleines bisschen ja so über wie geht es mir dabei zu sprechen, ein kleines bisschen.</p> <p>B03:331-337: Also das ist nicht glatt hier, da ist etwas drin. Und zu Mittag hin hat dann eine Mitarbeiterin zu einer anderen, also hat gesagt, ja ich gehe jetzt weg und so, ich habe keine Lust mehr und</p>

da habe ich gefragt, was treibt Sie denn aus diesem netten Kreis? Sind doch freundliche Menschen. Hat sie angefangen und es wurde ein Konflikt deutlich, den sie mit einer ebenfalls anwesenden Kollegin hatte.

B02:24-26: .. wo es mir darum ging, was für Vorwürfe gegenseitig gemacht werden und also auch tiefer auszuloten, was dem zu Grunde liegt.

B02:241-246: Und erst die schlechten in Anführungszeichen, also die über die man, also die man eigentlich nicht hat, zu reden, also sie sichtbar zu machen. Wut, Hass, Neid, Konkurrenzgefühle, was weiss ich und dahinter, die, wir sagen dazu Wege führen, also die, die solidarisierend sind für einen kurzen Moment spürbar zu machen.

B03:400-408: Und dann Frage ich, wie geht es Ihnen damit? Wie geht es Ihnen damit, wenn Sie das jetzt erzählen und wie geht es Ihnen damit, wenn Sie an den Sachverhalt denken? Und manchmal sind die Leute überfordert, weil sie sich den Gedanken noch gar nicht gemacht haben. Ihre Energie kanalisiert sich in die Wut. Und manchmal sind sie überrascht, dass man darüber überhaupt nachdenken kann. Und das ist dann der Aufhänger, um weiterzugucken, was sich da jetzt noch an Handlungsmöglichkeiten ergibt. Also meistens geht es auf diesen Ebenen.

B02:222-228: Meine Methode ist dann, dass ich mich neben die Leute setze und doppelte, d.h. für sie spreche. So darf ich mal sagen, wie es Ihnen geht und Sie sagen mir, ob das stimmt. Und dadurch entsteht eine Entschleunigung, es entsteht allerdings auch eine Vertiefung der emotionalen Situation. Also ich spreche dann die Gefühle an und nenne sie beim Namen und damit werden sie be- und verhandelbar.

B03:70-78: so eine Arbeit gemacht, wo der eine dem anderen etwas aufschreibt, was er von ihm hält, also positiv und negativ und so. Da gibt es einen bestimmten Modus dafür. Und das hat zweieinhalb Tage gedauert. Nur besprechen, austauschen, wie kommst du dazu? Warum? Weshalb? Und wie geht es mir mit solchen Dingen und so. Also das hat die Leute auch, das hat die Leute wirklich glaube ich berührt, weil sie zum ersten Mal so mitgekriegt haben, wie sie eigentlich wirken in diesem Kreis und wie nützlich oder wenig nützlich ihr Verhalten ist.

B03:432-445: Und dann ziehen die Leute ab und denken nach und irgendwann kommen sie auch wieder und sind meistens sehr, sehr nachdenklich geworden. Und dann sprechen wir über das Delta. Also vielleicht steht da ja was, was die Leute über Sie heute nicht sagen würden. Wäre ja möglich. Und jetzt können Sie überlegen, was müssten Sie tun, ihr Leben verändern, weiterentwickeln, ihre Kontakte weiterentwickeln, damit diese Menschen zum Zeitpunkt X so etwas über sie sagen. Und das ist eine nach meiner Erfahrung eine unglaublich wirksame Geschichte, um Menschen zu sich zu führen auch ja zu ihren eigenen Wünschen und Bedürfnissen auch innerhalb des Unternehmens. Und manchmal passiert es dann wirklich, das einer sagt, nein, ich glaube ich muss doch nicht Abteilungsleiter werden. Ich glaube Teamleiter ist auch ein geiler Job. (...) Das ist mir tatsächlich passiert.

K03:109-116: Beispiele, wo sehr stark auf diese persönliche Ebene kommt. Wo wir als Organisation den Mitarbeiter direkt persönlich weiterbringen konnten, also nicht nur auf der fachlich-sachlichen Ebene zu bleiben (...). Wo, okay, das fordern wir ab und macht das und wenn das für die Organisation nicht passt, dann, dann funktioniert es nicht, sondern sind da wirklich den Weg gegangen um die Mitarbeiter zu fördern.

K01:76-84: Und jetzt haben wir eine Dynamik und gleichzeitig diese ganzen Aufgaben. D.h. dieser neue Bereich, den wir gebaut haben, der wurde gerade eröffnet, was viel Konzentration und viel auch fachliche Herausforderung ist und parallel dazu haben wir dieses Geschehen. Parallel dazu haben wir eine gerade Neuumstellung auf eine andere Finanzierungs- und Abrechnungssystematik, die weiter geht und in dieser Gemengelage haben wir einfach im Moment an bestimmten Stellen, sind wir fast ein bisschen arbeitsunfähig.

K01:85-87: Man wirklich so das Gefühl hat man redet über etwas anderes, aber im Raum ist immer wieder in irgend einer Form dieses Thema. Und es ist noch keine gute Lösung gefunden, wie wir da raus kommen.

K01:44-50: dass für einen bestimmten Bereich eine neue Leitung eingesetzt wurde und diese neue Leitung in diesem Bereich noch nicht wirklich sich so richtig etabliert hat. D.h. da gab's, gibt es so zwei Alteingesessene, Altgediente, die immer wieder dabei waren, dass was da der neue Leiter macht in Frage zu stellen und so ein bisschen unterschwellig das immer wieder auch zu unterlaufen, sich zu beschweren etc.

K03:151-156: Wie wird das gelebt so eine Organisation. Und da gibt es natürlich logischerweise Konflikte (lacht), die in irgendeiner Weise gelöst werden müssen zum Wohle des Erfolges des

Unternehmens oder der Person oder wie auch immer. Was da im Raum steht und das ist eigentlich so das spannendste Thema und das hat einen Hintergrund.

K01:170-178: Aber es ist etwas, was natürlich so nicht bleiben kann, weil wenn es auf dieser Ebene nicht mehr möglich ist anders miteinander zu kommunizieren, werden wir personenbezogen unserem eigentliche Job nicht wirklich gut gerecht werden können. Denke ich das ist, das ist absehbar. D.h. hier wird in allen Situationen immer wieder darüber geredet. Es ist immer wieder das mit der Leitung quasi in den Konflikt gegangen wird. Das sozusagen eine streitsüchtige Atmosphäre so ein bisschen da ist.

K01:161-170: Ein anderer Ort, jetzt in dem Fall ein Wohnheim, wo es dann auch viel mehr Kontakt gibt, wo es dann auch eine Konfliktlinie gibt, da merkt man, da ist im Grunde die Kommunikation eigentlich gestört. D.h. da wo vorher sich Kollegen begegnet haben, auch einmal geplaudert haben und und und ist jetzt Kommunikation auf das Nötigste reduziert. D.h. wenn diese Person ins Haus kommt oder aus diesem Team jemand ins Haus kommt dann ist das eigentlich eine Störung, so. D.h. man muss sich sehr konzentrieren und disziplinieren, um das Kommunikativ zu machen, was einfach der Job von einem verlangt.

K01:85-87: Man wirklich so das Gefühl hat man redet über etwas anderes, aber im Raum ist immer wieder in irgend einer Form dieses Thema. Und es ist noch keine gute Lösung gefunden, wie wir da raus kommen.

K02:584-586: Und ich glaube das waren so die Erfolgsfaktoren. Und da ist eine positive Emotionalität entstanden. Und das ist so der Punkt.

K02:188-193: Und eine Idee bei dem Workshop und das kam unheimlich gut an, und ich glaube das hat die Emotionalität positiv verändert, wo wir gesagt haben, wir machen keine Podiumsdiskussion und keinen Stuhlkreis, keine Fishbowl, sondern wir machen mal etwas, was die Mitarbeiter noch nie erlebt haben.

K02:200-211: Und wir haben dann einfach angefangen und es hat wirklich funktioniert. Wir haben angefangen miteinander zu diskutieren und zu sprechen so wie wir normalerweise sprechen, wenn keiner dabei ist. Und dann sind plötzlich auch wirklich, da sind Beispiele genannt worden, da sind mal Emotionen auch von uns gekommen. Da ist mal diskutiert und gestritten worden. Und das haben die Mitarbeiter wirklich genossen, glaub ich, überhaupt mal, weil das Bedürfnis Führung zu erleben ist befriedigt worden. Mal reingucken zu können. Aber sie waren auch wirklich erstaunt, was da alles, also wie wir miteinander umgehen und wie wir arbeiten und wie offen das auch eigentlich ist, aber auch wie engagiert und wie leidenschaftlich. Das kam unheimlich gut an.

K02:220-222: Wir haben gesagt, also ich hatte so die Idee, wir machen ein Rollenspiel, aber nicht so ein typisches, wie man das vielleicht sonst so kennt.

6.4.4 Solidarisierung durch emotional berührende Ereignisse

B01:74-95: Und ich denke einfach durch diese Art, wie ich angefangen hatte den Workshop: Mal jetzt auf den Tisch legen und jetzt müssen wir mal ran und das wird jetzt aber wirklich hier nicht mehr so allgemeine Phrasen, sondern das geht jetzt schon an die Substanz, haben die dann angefangen sich gegenseitig Feedback zu geben morgens um drei oder zwei. Und mit Cognac und Zigarren haben die dann so bis 5 Uhr da getagt und dann um 7 Uhr war frühstücken. Da sollte es weiter gehen. Die waren auch alle da. Und dann ist der halt eben dann vom Stuhl gerutscht mit Kreislaufschwierigkeiten und die haben ihn dann ins Krankenhaus gebracht und geguckt. Da war aber nicht viel. Der hat Stabilisierung gekriegt und dann ist er wieder zurück und dann haben wir aber den Workshop auch abgebrochen. Das interessante dabei war dann, dass niemand von diesen Vorstandsmitgliedern, das im Unternehmen erzählt hat. Niemand. Und das war so das erste Zusammenschweissen dieses Teams. Dass die da, nicht mal die Personalleiterin hat das je erfahren, niemand wusste das. Und hat sie auch über Jahre nicht. Ich habe sie jetzt noch mal wieder getroffen. Und dann sagt sie: Was? Der ist da vom Stuhl gefallen? Ich sage, ja. Und das hat also niemand erfahren. Und das fand ich also so ein von Solidarität, von Teamzusammenhalt. Und das fing also hochgradig in dem Sinne wie Sie wollen emotional an.

B02:243-255: ...zu reden, also sie sichtbar zu machen. Wut, Hass, Neid, Konkurrenzgefühle, was weiss ich und dahinter, die, wir sagen dazu Wege führen, also die, die solidarisierend sind für einen kurzen Moment spürbar zu machen. Die haben immer etwas damit zu tun sich alleine zu fühlen, sich nicht anerkannt zu fühlen, sich verlassen zu fühlen, und so was. Was normalerweise völlig geleugnet wird in Gruppen, weil das wäre ja sozusagen ein Eingeständnis von Schwäche und sonst was. Wenn so etwas gelingt, entsteht in der Gruppe sofort ein anderes Klima. Es wird sofort aufgehört, an der Stelle schon,

aufeinander einzuprügeln, weil diese Gefühle, wenn sie echt sind, also wenn man spürt, dass hat jetzt hier eine Echtheit, die, die bewirken sofort Solidarisierung.

B02:212-222: Und da war es wirklich ein Prozess, des wieder Reinholens, also nicht nur räumlich, sondern sozusagen im Angesicht der Scham, die dann entsteht ihr wieder einen Platz zu bereiten und sie wieder Mitglied werden zu lassen. Wenn das gelingt, also wenn an solchen Emotionen, wo wirklich für einen kurzen Moment sozusagen die gesamte Verlorenheit auch sichtbar wird. Wenn es dann gelingt, entsteht eine neue Qualität im dem Team. Dann entsteht auch eine neue Achtung. Respekt mit solchen schwierigen Geschichten so umgehen zu können. Es entsteht eine völlig neue Basis. Es ist sozusagen keine Garantie auf irgend, hat was damit zu tun, dass man die Leute wirklich in Kontakt.

B02:101-111: Und zwischen den beiden ist es so etwas wie eine skeptische Freundschaft geworden, also das ist schon ganz phänomenal. Die haben, die haben richtig Schulterchluss auch gegenüber der Senatorin, der Behörde, also im guten Sinne. Machen viel zusammen, was völlig ungewöhnlich war und auch ist. Also der eine lässt den anderen auch auf sein Gebiet gehen. Und gleichzeitig, es gibt noch diese Rest Skepsis, also kann ich dir wirklich trauen. Da ich als Berater immer wieder sagen kann, ich sehe das, dass sie den haben. Gucken Sie einmal, was Sie damit machen. Gebe ich einerseits eine Erlaubnis, bin aber auch eine Art Mahner und sage, prüft mal wie fest euer Band ist. Reicht es für diesen Job?

B02:471-480: Also damit zu experimentieren. Und dann passiert in Gruppen oft, dass jemand, der für, was weiss ich, stocksteif und zurückhaltend gilt, dass der auf einmal diese Nuance von sich zeigt und dass darüber, das ist manchmal Erstaunen in der Gruppe. Manchmal sitzt man da und sagt, was geht denn hier ab? Also das sind schon Momente, die mich. Und das hat auch wieder viel mit Gefühlen zu tun. Also wo es auch irgendwie eine Lebendigkeit gibt, die genau etwas damit zu tun haben, dass sich Gefühle entäussern. Und greifbar werden und ja aber auf eine Weise Kontakt schaffen, die es vorher noch nicht gab. (...)

B03:65-67: Und über die Unterschiede geredet haben der einzelnen Bilder, die die Leute haben. Das hat schon etwas los getrieben. Man ist sich schon ein bisschen begegnet.

B03:78-83: Und danach wurde mir bestätigt von einigen, es habe sich atmosphärisch unheimlich verändert. Weil man zum ersten Mal zusammengekommen ist. Also weg von der Sachebene hin auf die Beziehungsseite gekommen ist. Trotzdem musste die Sachebene weiter laufen. Man hat Business, man muss Geld verdienen usw. Das haben sie auch gemacht.

B03:227-232: Dann habe ich versucht, das anzufangen und dann irgendwann kam es auch ins Laufen. Also die Betroffenheit war nicht nur bei mir. Sondern auch bei den anderen, weil die teilweise von den Kollegen gar nichts wussten, dass es denen auch so schlecht geht. Und sicherlich war dann das Aussprechen ganz wichtig in dem Moment und das Erkennen, ich bin nicht alleine.

K01:72-76: Und das hat natürlich etwas infektiöses. Weil jetzt bilden sich Gruppen, also wer ist sozusagen solidarisch mit diesem armen Menschen, der das jetzt alles aushalten und ertragen muss und wem ist es egal und wer ist irgendwo zwischen diesen Welten.

K01:181-182: Weil man nicht mehr verbündet an einer Sache arbeitet, sondern jetzt plötzlich in Gegnerschaft vor dieser Sache steht.

K01:208-214: Sondern es war eher, auch wieder geprägt von dieser Situation, viele Solidarisierungseffekte, so dass dieses Team, wenn man da reinkommt, hat man das Gefühl. Manchmal hat man das Gefühl es sind eigentlich in sich nicht konsistent. Aber immer wenn man reinkommt, ist sofort, schliesst sich dieser Teil da. Was es dann schwieriger macht. (...)

K03:243-268: Und so ist dann auch z.B. in den Fällen, wo es sehr viel Spannungen gab zwischen Mitarbeitern. Also eben ausgelöst durch fehlende Absprachen, durch, oder durch Lecks im Prozessablauf. [...] Das sind glaube ich ganz wichtige Dinge um diese ganzen emotionalen Geschichten zwischen Abteilungen, weil da ist ja eigentlich immer das Spannungsfeld, wenn die sich abschliessen. Sagen wir wir. Aber die anderen funktionieren nicht. Das ist also im Unternehmen, das hat man eigentlich immer. Also man versucht immer seine kleine Zelle möglichst sauber zu halten. Und das gilt es natürlich immer wieder aufzubrechen.

6.5 UMGANG MIT EMOTIONEN

6.5.1 Emotionen als Information versus Emotionen als Wert

Emotionen als Information

B03:97-102: Und zwar hat man, nicht nur, aber auch aufgrund immer noch vorhandener Dissonanzen Gralshüterverhalten und wenn du nicht, dann ich auch nicht usw. hat man bei einem Kunden locker 700'000 Euro in den Sand gesetzt. Was keine, also die die Differenzen in den Beziehungen wirkten sich aus auf den technischen Fortschritt.

B03:194-197: Und die Firma zahlt tatsächlich alles. Das habe ich schon lange nicht mehr erlebt, dass die dafür Geld ausgeben. Aber das ist keine, wie soll ich sagen, das ist Barmherzigkeit. Das ist reine Mathematik.

B03:201-207: Aber das ist, ich habe mich unheimlich gefreut, dass die Leute, also dass das Unternehmen das erkannt hat, dieses Problem erkannt hat. Viele sagen, ja hier Schwächling oder sonst irgend etwas. Und das war das eine und ich war sehr betroffen, als ich in der Situation selber war. Wie kaputt ein Unternehmen Menschen machen kann. Unglaublich.

K02:122-132: Also was, was wichtig war dieser Tag im Juni dieser Changeday da. Der ist eigentlich nicht so gelaufen wie er geplant war und da sind plötzlich, sind wir wirklich unvorbereitet mit Emotionen konfrontiert worden. Auch ich, die sich da einfach so sozusagen wie, die einfach ausgebrochen sind. Also kritische Fragen und warum und überhaupt. Wir konnten unser Programm nicht so machen, wie wir es vorhatten und dann habe ich gesagt Stopp, wenn hier Diskussionsbedarf ist, dann diskutieren wir. Und dann haben wir sozusagen einfach die Runde geöffnet und haben zwei Stunden glaube ich einfach mal artikulieren kann.

K02:589-598: Und es ist ja manchmal auch sehr gut, wenn Menschen sich weigern oder wenn sie kritische Fragen stellen, find ich immer ist alles richtig, was, was von oben kommt und wenn man das dann schafft Formen zu finden, Formate zu finden, ja Plattformen zu finden, wo einerseits sehr offen, wirklich die Dinge, auch die Vorbehalte, auch die Kritik artikuliert werden können auch also Ventilräume zu schaffen, aber dem Ganzen dann durch eine geschickte, intelligente Planung auch einen positiven Drive dann zu geben. Also dem eine Richtung zu geben, die nach vorne geht.

K03:317-320: Also das ist für mich, für mich ist nur wichtig zu sehen wo und was ist eigentlich. Wo laufen gerade die Auseinandersetzungen? Und da lasse ich das erstmal entwickeln. Das erste ist, dass es sich selbst organisieren soll, ja so.

K03:476-482: Und die Teamleitung mit der bespreche ich das natürlich dann auch. Das ist ein ganz wichtiger Faktor. Die ich dann briefe, was für Widerstände alles kommen können. Also, dass das halt normal ist, dass das also nicht eine Ablehnung ist, sondern dass das einfach eine normale Reaktion ist. Und das sie nicht erschrecken sollen, wenn die jetzt am ersten Tag kommen und schreien oder machen und tun. Und dann geht so was.

K02:76-79: und dann war für mich aber wichtig, wenn wir das jetzt machen, also das ist jetzt sozusagen jetzt oder nie, also ist's now-or-never, müssen wir es schaffen, mit dem was wir tun und wie wir es tun.

K02:278-283: Und das war so toll. Also einerseits diese Führungsdiskussion mit den Headsets und dann dieses Rollenspiel, wo ich wirklich das Gefühl hatte, jetzt platzt ein Knoten. Da geht wirklich ein Ventil auf. Die Leute merken, hier kann wirklich frei auch diskutiert werden. Hier muss sogar frei diskutiert werden. Wir müssen uns die Schwierigkeiten angucken.

K02:481-484: Es gab so ein paar visionäre Thesen vom Vorstandsvorsitzenden, die waren auch gesetzt, aber das ist der Rahmen. Aber innerhalb dieses Rahmens habt ihr alle Freiheiten. was ist euch wichtig?

K02:465-476: Und wir haben am Anfang, am Anfang haben wir wirklich gesagt, also die ersten zwei Stunden in jedem Worksshop, die sind wirklich erstmal dafür da zu sagen, was ist mein Bild vom Unternehmen und das war zum Teil sehr negativ, das raus zu lassen. Das zeichnen zu dürfen. Auch die Vorbehalte gegenüber dem Leitbildprozess. Also all diese Dinge. Erstmal wirklich ein Ventil aufzumachen. Und zum ersten Mal haben die Leute überhaupt ein Forum gehabt. [...] Dann haben wir sie, das war sehr geschickt, einfach über auch von der Methodik her in einen Diskussionsprozess gebracht

über mit Wertequadraten.

K03:374-380: Ist ja Spannung, ja? Und die von der Qualitätssicherung kommen nicht und nehmen die Ware ab. Ja, so. Und diese Dinge müssen Sie sich bewusst machen und dann in diese Teamsitzung rein bringen. Und ganz konkret gibt es dann da richtig Auseinandersetzungen. Und da wird dann mit Pinnwand, mit Flipchart, mit allem möglichen Instrumenten gearbeitet, dass jeder zu Wort kommt und auch sich einbringen kann.

K03:384-394: Also man muss auch dann die Grenzen setzen und es klar machen, wenn die sich nicht einigen können, dann letztendlich gibt es dann eine Clearingstelle, die dann z.B. in der Form der Geschäftsleitung oder des Begleiters dann. Okay, wenn ihr euch nicht einigen könnt, dann, dann machen wir das eben dann so. Und dann haben sie natürlich die Möglichkeit dann auch noch etwas dazu zu sagen, aber letztendlich wird es dann festgelegt und dann frage ich alle einzeln, dass sie ihr Commitment abgeben darüber, das auch so zu machen (lacht). Also das ist z.B. so ein Lösungsprozess.

Emotionen als Wert

B02:290-296: Ich habe mich als sie an die Reihe kam, habe ich mich neben sie gesetzt. Gesagt, wie ist es gerade, haben Sie das Gefühl, das Sie es gut aushalten, wenn Ihnen Rückmeldungen. Ja, ja. Dann waren die Kolleginnen natürlich schon sehr, sehr vorsichtig zu ihr, weil sie gemerkt haben, sie braucht sehr viel Schutz und da muss man mal gucken, was da überhaupt geht.

B02:279-283: Ich kann Sie schützen, ich werde mich neben Sie setzen, ich werde hier nichts zulassen und gleichzeitig werden Sie dahin kommen sozusagen werden Sie aushalten müssen, dass ihre Kolleginnen mit Ihnen reden und Ihnen auch etwas sagen dürfen, sonst geht das ja nicht. Wollen Sie das?

B02:237-241: An bestimmten Stellen, dem eine Sprache zu geben und eine sehr persönliche Sprache zu geben. Also nicht darüber zu reden, dass hier Gefühle sind, sondern die Gefühle auch wirklich zu etikettieren im wahrsten Sinne des Wortes zu sagen, da geht es jetzt hier, um was weiss ich auch immer.

B02:47-52: Sie haben schon, Sie haben schon Ihren Kollegen, Sie haben die Loyalität zu Ihrem Kollegen verraten. Das ist schon, das ist nicht ohne und wenn Sie das hier nicht klar stellen, dann wird das nichts mehr zwischen ihnen. Und wenn Sie hier nicht klarstellen, dass damit Schluss ist, dann brauchen wir auch die Arbeit nicht weiter zu machen.

B03:399-402: Da habe ich dann so das Gefühl, au, das nimmt den mit. Und dann Frage ich, wie geht es Ihnen damit? Wie geht es Ihnen damit, wenn Sie das jetzt erzählen und wie geht es Ihnen damit, wenn Sie an den Sachverhalt denken?

B01:343-350: Und da habe ich ihm dann irgendwann mal abends gesagt, Ihr Sohn packt das nicht, das ist doch klar. Und da hat er angefangen zu heulen. Und ja und hat sich dann erst noch beschwert so als Abwehr und dann habe ich zu ihm gesagt, Sie müssen sich nicht beschweren. Sie sind der Schuldige da dran. Und das war schon hart. Aber er hat es sich sagen lassen und hat auch später nochmal gesagt, das war sehr hilfreich.

B01:179-184: Also er verliert die Kontrolle, wurde er halt sehr emotional. Entweder er zog sich zurück und schmollte oder er tobte. Eins von beiden. Aber ich hab immer gut mit ihm gearbeitet. Aber er hat nie Leute gekränkt. Er hat nie Leute beschimpft, also irgendwo böseartig oder irgendwo nachtragend. Das muss man einfach akzeptieren. So war er halt.

B02:409-419: Und es entstand danach eine andere Ungezwungenheit, weil das eine durfte so sein wie es war und auch ohne jede Beanstandung, das ist einfach so, das kann ich mir gut vorstellen. Bei dem anderen wurde der Möglichkeitsraum eröffnet. Es kann etwas passieren und es entstand eine Leichtigkeit dann. Dass ich gesagt habe, bitte nicht übertreiben. Wahrscheinlich wollen Sie noch länger bei diesem Frust bleiben. Was weiss ich. Also ich habe das dann auf eine feine ironische Weise ohne die vorzuführen gebracht und dadurch entstand dann nach und nach so etwas Aufgeweichtes wieder.

B02:400-407: Eine winzige Bewegung in eine Richtung, die ihnen ihr Körper oder ihr Gefühl vorgibt. Sie wissen jetzt noch gerade gar nicht wohin die geht. Und daraus ist so ein minimaler Effekt entstanden, sich einander mehr zuzuwenden. Wenn die übertrieben haben, habe ich gesagt Stopp (unverständlich). So und dann entstand so eine kleine Bewegung aufeinander zu. Dann habe ich gesagt, okay, wir müssen prüfen, wie wir das verstärken können, aber es geht nicht schnell.

B03:549-554: Was alles entstehen kann, wenn man nicht allzu eng den Rahmen setzt. Was aus so einer Gruppe entstehen kann. Und das sind dauernd Überraschungen. Und die Kunst besteht wahrscheinlich

darin oder das Können, mit diesen Überraschungen konstruktiv umzugehen. Also sich überraschen zu lassen, aber nicht überrascht zu sein. (...)

6.5.2 Gefühle der Berater

Negative Emotionen

B01:399-408: Ja so also, jede Beziehung war weg. Und ich habe ihn dann, irgendwann nach drei Monaten hab ich mich dann zurückgezogen, Schluss ich mache nicht mehr weiter. Ich bin nicht der richtige Mann für Sie. Also Sie brauchen so einen "Cassius Clay" oder so was, der Sie wirklich am Schlafittchen packt und das mag ich nicht und das kann ich nicht. Ich habe keine Lust die Energie irgendwie in Auseinandersetzung mit ihm. Da frage ich mich heute, ob das falsch war, ob ich das gescheiter hätte doch irgendwie anders machen sollen mit Supervision oder so. Da, an den doch ran zu kommen.

B01:312-324: Aber es gibt auch Tiefpunkte. Also Tiefpunkte, wo man dann nicht mehr weiter weiss, wo man einfach ratlos ist, weil aus verschiedensten Gründen dann auch nicht weiter kommt. Und wo ich da aber immer abbreche. Das habe ich immer gemacht. Ich habe mich nicht einfach mich weitergeschleppt und versucht weiter durchzukommen, um Geld zu verdienen. Weil ich habe das immer abgebrochen. Wobei ich mich heute dann immer frage, hast du das, hättest du nicht noch mal versuchen können oder anders. Aber das sind schon Dinge, die mir auch nachhängen. So von diesen 40 Jahren, wo ich abgebrochen habe oder wo ich mit Leuten überhaupt nicht klar gekommen bin. Wenn ich einfach in der Beziehung nicht klar gekommen bin, die Verantwortlichen mit denen ich da arbeiten musste.

B01:234-245: Es war emotional eine hoch gespannte Situation immer. Ich habe das mal versucht dann einfach anzusprechen, weil da gibt es ja so ein jüdisches Sprichwort, das heisst: Wenn nichts mehr hilft, dann die Wahrheit. Und dann habe ich so gesagt, wir kommen da nicht richtig miteinander klar. Wie können wir das denn ändern. Das hat mich auch, das hat mich sehr belastet, weil ich da merkte so da kam ich auch nicht voran. Aber das war nicht wegen der Erfolgsorientierung, sondern das war einfach, in der Beziehung stimmte das nicht. Und es ist für einen Berater immer schlecht, wenn die Beziehung da nicht stimmt. Das ist etwas Unterschwelliges, das immer mitläuft. Das die Beziehung auch da ist.

B01:426-437: Aber ich habe keine Lust hier jetzt zwei Tage mit Ihnen gegen Widerstand zu kämpfen. Das bringt nichts, ja? Das bringt für Sie nichts und für mich nicht und ich breche das ab. Und da war ich aber dann auch draussen. Weil da haben die Geschäftsführer gesagt, wenn Sie das nicht schaffen, dann sind Sie nicht der richtige Berater. Wobei er da eigentlich schuld war, weil er sie nicht richtig eingewiesen hatte. Er hatte sie nicht richtig vorbereitet, was ich vorher gebeten hatte. Naja da war ich draussen und das sind so Erlebnisse. Das weiss ich, das steckt mir heute noch in den Knochen, dann aufzuhören, das abzubrechen. Das ist nicht oft vorgekommen, aber es ist passiert.

B03:176-187: Und mir ging es beim ersten und zweiten Workshop ganz schlecht - körperlich. Weil da Leute sassen, die die sich nur vorgestellt haben also mein Name ist Müller, Meyer, Schulze oder sonst wie. Sondern da kam der erste Hörsturz, da kam der erste Herzinfarkt, der zweite Hörsturz, der dritte Kreislaufkollaps usw., usw. Und wenn da jeder, zwölf Leute, eine halbe Klinik repräsentieren. Ich meine im Moment sind sie arbeitsfähig, aber das geht einem schon, also da geht es mir nicht mehr gut. Ich bin ja auch einer, der viel macht und so. Aber ich kann mich steuern und das können die nicht.

B01:227-234: Die war sehr, sehr kompliziert. Die hatte ein sehr traditionelles Verständnis von ihrer Aufgabe. Passte auch überhaupt nicht in diese Neuerung, in diese Veränderung von der Führung her. Und ich sollte dann mit der ein Coaching machen. Hab ich dann auch gemacht. Und das war insofern sehr, sehr schwierig, weil sie das überhaupt nicht akzeptiert hat. Auch, erstmal den Sinn gar nicht sah vom Coach. Dann auch das als Nachhilfeunterricht empfand und es war emotional eine hoch gespannte Situation immer.

B02:311-336: Und jetzt ist es so und das ist sehr aktuell. Und das gehört auch zu meinen Erfahrungen, gegen Anruf von der Personalleitung, die Frau X ist kollabiert. Die ist seit zwei Monaten. Wir reden jetzt darüber, ja das ist jetzt fast neun Monate her. Die ist und die macht Ihnen den Vorwurf, dass Sie sie zu wenig geschützt haben. Und das macht dann schon nachdenklich. Und ich muss da hin, das war, das war in dieser Woche, also am Dienstag war ich in diesem Werk, weil das für mich ein wichtiger Kunde ist. Betriebsrat, Gleichstellungsbeauftragte, Chef der, der, sämtlicher Seminarcoaches und die Personalverantwortliche. Die Frau war vorher noch mal gehört worden. Anderthalb Stunden. Das ist dann schon eine harte Prüfung. Also noch mal zu begründen. Das ist ja. Sie lassen sich auf den Handel mit Gefühlen ein. Ja das ist ja, das geht nicht, ich kann nichts klären und sagen, wir reden sachlich, sondern es

entsteht einfach diese Brüchigkeit, diese Verletzbarkeit. Und es kann dann passieren, dass einfach, das ist vorher so massiv noch nicht passiert, aber es kann passieren, dass jemand dann sagt, das war der Auslöser für was dann passiert ist. Das ist mir schon gut, einerseits gut gelungen, weil die kennen mich ja halt, ich war nicht zum ersten Mal da, was zu sagen. Das war sehr, ja ich habe geschildert, was ich getan habe. Die Führungskraft war dabei, hat gesagt, der hat aus meinem Ermessen, also mehr kann man nicht, nicht tun und machen. Trotzdem ist der Fall da. Und dann hat sich das zum Glück drehen können.

B03:525-529: Sie sind gekauft und propagieren das, was die Dekanin ihnen vorher schon gesagt hat. Und das war so ein Moment wo ich also wirklich da war es aus. Ich habe schon viel gehört. Aber das war eine Nummer zu dick. Das erste Mal in 20 Jahren, das ich jemanden angebrüllt habe.

B03:141-160: Ich glaube, dass mit der Emotionalität an der Stelle ist ein bisschen, insofern schwierig, als dass die Reichweiten, die ein Berater wie ich hat oft nicht sehr gross sind. Und ich merke, habe es immer gemerkt früher in dem Kontext von Seminaren. Man macht was, die Leute sind zufrieden. Sie gehen nach Hause. Und es dauert drei Tage und sie sind wieder auf dem alten Gleis. Wenn es überhaupt drei Tage dauert. Also man erreicht nicht viel gegen das System. Gegen das System. Und mit dem System könnte man etwas erreichen, aber das wollen viele Unternehmen nicht, weil sie sie eher so gepolt sind, dass sie sagen, das ist böse, dass sie sagen, wir wollen, dass etwas passiert, aber wir wollen nicht, dass sich etwas verändert. Es gibt ja dieses Sprichwort: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass. Und so ist es häufig und das ist dann frustrierend. Das ist absolut frustrierend. Deswegen freu ich mich, wenn endlich einmal etwas funktioniert. Es funktioniert auch an anderen Stellen eine ganze Menge, als so ist es nicht. Aber das ist sicherlich eines meiner herausragendsten aktuellen Erlebnisse, die ich habe und die auch wahnsinnig viel Freude machen.

Positive Emotionen

B01:17-21: So und ja das war so das Erfolgreichste eigentlich und für mich Bewegendste. Ich habe heute noch, obwohl die alle pensioniert sind die Vorstände, noch Verbindungen zu denen. Das zeigt das ja. Wie weit ich da auch drin war, auch emotional (...).

B03:53-62: Und wir haben angefangen und was mich, was mir wahnsinnig gefiel mit der Führungscrow, also drei Vorstände und alle weiteren Führungskräfte. Viele sind das nicht gewesen. Somit zehn mit Vorstand, oder acht, acht oder zehn. Und wir haben angefangen, dass diese Menschen sich kennengelernt haben. Ich habe gedacht, ich werde wahnsinnig. Die, die haben Jahre miteinander gearbeitet und wussten nichts voneinander. Und das in einer relativ kleinen Einheit. Also in einem Konzern, okay, passiert so etwas. Aber in einer kleinen Einheit!

B03:50-53: Und was das Tolle daran war, die haben sich das angeguckt, die haben glaube ich zweimal geschluckt, auch wegen des Volumens, was dahinter stand und haben ja gesagt.

B03:108-115: Und jetzt haben sie eingesehen, was ich schon vor zwei Jahren gesagt habe, ihr braucht in euren Projektgruppen nicht nur eine Fachaufgabe, die zu erledigen ist, sondern ihr braucht auch ein Beziehungsmanagement in diesen Projekten. Und das starten wir am Montag. Mit einem neuen Projekt für einen anderen Kunden und zum ersten Mal beginnt ein Projekt mit einer Beziehungsklärung zwischen den beteiligten Personen. Und das sind so Sachen, also da finde ich, da fängt die Arbeit wieder an Freude zu machen.

B03:116-121: Einfach deswegen, weil ich subjektiv aber auch objektiv vom Feedback her den Eindruck habe es verändert sich etwas zum Guten, zum Positiven für die Menschen und das ist für mich das Allerwichtigste, ein gutes Gefühl zu haben in dem, was ich mache und etwas Positives zu bewirken und gleichzeitig die Gestaltungsfreiheit. Die habe ich sonst nie.

B01:252-276: Es gibt noch eines so, da schäme ich mich heute noch dafür (lacht). Aber das ist so mein. Ich bin mit dem Produktionsleiter in ein Zweigwerk gefahren. Und ehm, mit seinem PKW. Und dann sind wir von der Autobahn runter gefahren. Und wenn diese Autobahnabfahrten, die sind ja immer kurvig, also im Halbkreis. Und da schmeissen die LKW Fahrer immer ihren Abfall raus, weil das keiner sieht. Wenn sie das auf einer geraden Strecke machen, dann sieht man ja. Also die schmeissen das immer in einer Kurve raus und deswegen. Müssen sie mal darauf achten, in der CH sicher nicht. Aber in D ist ganz stark, diese Kurven sind ganz stark verschmutzt, weil die da ihre leeren Milchtüten und Becher und so was alles raus schmeissen. Und da sag ich, gucken Sie mal, das ist doch wirklich eine Sauerei. Da sollte man die doch wirklich mal aufnehmen und die dann schnappen und dann sollte man die dann wirklich mal so zu Sozialarbeit verpflichten. Und da guckt er mich so an und sagt, glauben Sie das man mit Strafen Menschen verändert. (...) Da hab ich gedacht, auweia, ja, peinlich (lacht), weil der völlig recht hatte. Aber ich merke so, das war bei mir so, das sind so Sachen, die gehen mir bis heute nach, wo ich

denke, wo ich oft dann denke, pass mal auf mit deinen etwas eher ja, manchmal schon faschistoiden Gedanken (lacht). Da muss man schon ein bisschen Kontrolle haben. Und das war so, wo der so ganz nüchtern sagte, meinen Sie, dass man mit Strafen etwas ändert. Und das war seine Philosophie und er hat mich immer schwer beeindruckt. (...).

B01:295-300: Der, der hatte keine Ahnung von Coaching, der hatte keine Ahnung von Beratung wie man das macht. Aber da hatte einfach irgendwo so ein intuitives Gespür, wie man mit Menschen umgeht. Das hat mich immer schwer beeindruckt. Ich habe da oft dabei gesessen und dann wollte natürlich da beraten (lacht) und dann hat der gesagt, nun lassen die mal, die wollen ja keinen Rat.

6.6 ZEITDIMENSION

6.6.1 Prozess versus Ereignis

B02:31-41: Und dann hat er zu mir gesagt, Sie müssen mir jetzt helfen. Aber wirklich so, dass es ganz still war im Raum. Und dann habe ich mich neben ihn gesetzt und habe ihm gesagt, es ist gut, wenn Sie den Leuten jetzt mal sagen, ich fühle mich hier wie ein kleines Land. Ich habe bei ihnen keine Chance mehr. Und dann das war im Prinzip der Eisbrecher. Jedenfalls sass er da und hatte die Tränen in den Augen. Aber die Leute auch. Und es war irgendwas passiert, was auf einer tiefen emotionalen Ebene man schwer erklären kann, aber was, was dazu geführt hat, dass wieder Kontakt entstanden ist und die Leute miteinander geredet haben.

B02:58-61: Wenn Sie die Leute fragen würden, würden vermutlich fast alle sagen, das war der, das war der Punkt. Dieses, dieses Aufbrechen von, von fast schon Versteinerungen in der Emotionalität.

B02:67-72: als etwas Vorsprachliches, nicht wirklich genau zu Benennendes, dem einerseits Worte zu geben und die mussten auch der Färbung entsprechen. Das war nicht einfach eine rationale Beschreibung eines Zustandes und gleichzeitig noch auszuhalten, das daraus eine Erschütterung entsteht.

B02:72-77: Die man auch nicht wirklich strategisch irgendwo rein bringen kann im Sinne einer klassischen Intervention. Sondern das ist irgendwie im Raum. Es ist schlicht nicht, dass irgend jemand diesen Satz spricht und diese Handlung macht. Ich weiss auch nicht genau warum. Ich habe, ich weiss auch im Nachhinein nicht, aber es war der richtige Moment. Und der hat was gelöst.

B02:241-246: Und erst die Schlechten in Anführungszeichen, also die über die man, also die man eigentlich nicht hat, zu reden, also sie sichtbar zu machen. Wut, Hass, Neid, Konkurrenzgefühle, was weiss ich und dahinter, die, wir sagen dazu Wege führen, also die, die solidarisierend sind für einen kurzen Moment spürbar zu machen.

B02:77-83: Und von da her denke ich, wenn man über Emotionen oder Gefühle spricht, haben Emotionen und Gefühle in so einem Prozess eine, eine sehr, sehr grosse Bedeutung. Gar nicht mal so im Sinne von durchziehender Relevanz, sondern eher im Sinne auch von Erschütterung auslösend, Trauergefühle artikulierend, alte Wut umzuwandeln in Kontakt usw.

B02:257-263: Und es hat eine Echtheit. (...) Das ist also in meiner Arbeit zunehmend ein Faktor geworden, also mit Faktor meine ich, ich werde erstens deshalb gerufen und zweitens selbst wenn ich nicht deshalb gerufen werden, also wenn es nur in Anführungszeichen eine Bereichsentwicklung ist oder eine grössere Teamentwicklung, dann kommt es in der Regel immer zu Szenen in denen, ja so was zur Sprache kommt, oder so etwas passiert. (...)

B02:360-365: ein Stück und eine Stille da rein bringen, dass wirklich die, der gesamte Organismus auf das nicht Hörbare und das nicht Ausdrückbare sich einstellt. Also in lichten Momenten gelingt das. Es gelingt zumindest immer das Spannungsfeld erstens abzubilden und zweitens auch in gewisser Weise hörbar zu machen.

K03:569-572: Es gibt einen ständigen Prozess und dann gibt es auch nochmal tiefere Einschnitte. Wo es um eine Neuausrichtung geht und da gehen eben auch nicht alle Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen mit.

K01:51-56: Dass dann die eine Gruppe gegen die andere Gruppe und irgendwann hat sich dann dieser Leiter hingestellt und hat die vor versammelter Mannschaft zurecht gewiesen. Indem er deutlich z.B. gesagt hat, sie sollen aufhören ihm ans Bein zu pinkeln. Und sie sollen ihren Job machen und wenn das nicht aufhört, dann verliert er langsam die Geduld.

K02:627-632: Die Überraschung, die kritische Überraschung war die am Changelog, dass plötzlich hier wuff uns die Sachen um die Ohren geflogen sind. Wo ich immer noch dachte, dass läuft doch alles ganz

prima und nichts ist prima gewesen, sondern da war wirklich Dampf im Kessel und das waren voll richtige Überraschungen für mich.

K02:278-283: Und das war so toll. Also einerseits diese Führungsdiskussion mit den Headsets und dann dieses Rollenspiel, wo ich wirklich das Gefühl hatte, jetzt platzt ein Knoten. Da geht wirklich ein Ventil auf. Die Leute merken, hier kann wirklich frei auch diskutiert werden. Hier muss sogar frei diskutiert werden. Wir müssen uns die Schwierigkeiten angucken.

K01:57-61: Das ist natürlich vor versammelter Mannschaft für die beiden, war das hochproblematisch. Das ist verbunden mit diesen ganzen Veränderungen, weil das sozusagen auch der Anlass war überhaupt für diese Intervention. Und das prägt im Moment sehr weitgehend die Atmosphäre.

K01:72: Und das hat natürlich etwas infektiöses.

K01:84-87: Weil diese Emotionalität um dieses eine Thema alles irgendwie prägt, lähmt. Man wirklich so das Gefühl hat man redet über etwas anderes, aber im Raum ist immer wieder in irgend einer Form dieses Thema. Und es ist noch keine gute Lösung gefunden, wie wir da raus kommen.

K01:139-145: Aber diese andere Geschichte, die schwelte so die die ganze Zeit und irgendwann wurde es deutlich, da muss jetzt darüber geredet werden. Nach diesem Workshop war es so, dass wir nach Hause gefahren sind und alle. Es war, es war so eine Euphorie, das ist ja toll und dann dieser Absturz so. Und alle sind nach Hause gefahren in so einer depressiven Grundstimmung.

K01:185-187: Dann ist es wieder zur Situation gekommen, dass der Kollege raus gegangen ist und geweint hat, was dann andere wieder ganz betroffen gemacht hat.

K01:105-108: Parallel dazu bin ich natürlich im Alltag immer wieder gefordert, wie gehe ich den jetzt mit dem Kollegen um? Suche immer wieder auch mal das Gespräch, aber merke, dass ich deutlich an Grenzen stosse.

K01:112-120: Jetzt ist es so ein bisschen ein Gucken, ein bisschen sozusagen ein Gehenlassen und dann aber wieder reden und da versuchen wir vielleicht auch bei diesem Beratungstermin noch einmal ein paar Anregungen zu bekommen. Was könnte man denn noch tun, um, wir können es ja nicht weg machen das Ereignis, nicht? Aber um das was wir verursacht, das was wir an Wirkung da erzielt haben, damit einen anderen Umgang zu finden das, das, was wahrscheinlich als Gesichtsverlust erlebt wurde, dass da wieder irgend eine Versöhnung möglich ist.

K01:145-147: Und alle waren gespannt, Mensch wenn wir uns jetzt nächste Woche wieder begegnen, (lacht) wie sieht denn dann die Welt aus.

K03:123-127: Also aus Eigenmotivation heraus. Und hat die Sachen wirklich ausprobiert. Hat dann auch darüber berichtet. (...) Sie hat auch die Veränderungen gespürt. Also sie hat, vor zwei Wochen hat sie gesagt, sie freue sich über jeden schwierigen Kunden.

6.6.2 Spezifische Emotionen in den verschiedenen Phasen der Veränderung

K01:251-256: über Projekte gestalten, aber es ist erstmals eine Setzung. Und immer wieder wenn diese Setzungen kommen, dann ist, müssen wir erst einmal sozusagen ein grosses Aufbegehren, wobei ich an diesen Stellen es eigentlich nie destruktiv erlebt habe, sondern es ist sozusagen wie Teil unseres Spiels.

K02:393-397: Es war wirklich durch diese Aggressivität in der in der Fusion am Anfang war ganz viel Misstrauen, ganz viel Vorbehalte. Und die Leute haben sich mit der Vergangenheit identifiziert. Und nicht mit der Gegenwart oder mit der Zukunft.

K03:71-80: Also sie war erschüttert in ihrem, in ihrem Selbstwertgefühl. Sie hat ja alles korrekt gemacht und konnte es wirklich nicht nachvollziehen. Das hat natürlich mich dann vor die Aufgabe gestellt, wie mache ich das jetzt? Wie bringe ich jetzt diese Frau dazu, dass sie bereit ist (...) an dem Thema überhaupt zu arbeiten. Und da war das Thema Emotion natürlich ganz gross. Also das war ein Gespräch von über zwei Stunden mit ihr. Wo es wirklich in in die Tiefe ging. (...) Wo sie auch geheult hat, wo also wirklich auch Emotionen losgebrochen sind, so von, sie ist nichts wert, so ungefähr.

K03:103-108: war vor zwei Jahren, das war eine richtige Revolution. Vor zwei Wochen da hatten wir unser Jahresgespräch. Unser Personalgespräch, was wir jedes Jahr führen. Und da hat sie sich noch mal bedankt dafür, dass wir das gemacht haben, weil sie seitdem ist sie damit beschäftigt auch mehr Selbstreflexion und was passiert und so weiter. Also das war wirklich sehr positiv.

K03:172-185: War das eine Vorgabe, das ist z.B. eine typische Geschäftsführungsaufgabe, die ich

gemacht habe. Alle Bestellungen, die bis um 12 Uhr mittags eingegangen sind, werden am gleichen Tag ausgeliefert (...). Das war die, das stand da, so. Und das hat sehr viel Unruhe ausgelöst im Laden. Weil man hat ja Bestellungen, okay, heute oder morgen, so innerhalb zwei, drei Tagen. Und mit dieser Vorgabe haben sich, ich weiss nicht wie viele Prozesse selbstorganisiert logischerweise. Weil natürlich erstmal waren die ganzen Emotionen. Also von der spinnt, das ist unmöglich und sehr viel, ja, so wie das eben im Betrieb abläuft. Und darum habe ich mich gar nicht gekümmert, auch nicht darum wie solche Dinge wie, wie sollen wir das machen und das geht nicht. Also sehr emotional die Sachen. Und da habe ich gesagt, das ist mir egal.

K01:265-269: D.h. der Streit ist eher etwas, wo ich denke, der ist notwendig und ist auch sinnvoll, damit wir diese Richtung so miteinander gehen können, dass sie auch alle gehen können. Und nicht dass sozusagen, wie wir gehen und wie wir uns anziehen und etc., etc. alles so gegeben ist, weil dann funktioniert's nicht.

K01:294-301: Und das sind einfach so in Zyklen. Anfang, Veränderung und erst dieser Streit und dann ein Miteinander und dann Kraft in diese ganze Geschichte zu bringen, das ist da eigentlich, gelingt eigentlich immer wieder ganz schön. Aber die Emotionalität am Anfang, der Widerstand, das Nicht-Wollen, wir wollen, das alles so bleibt wie es ist (lacht), das ist, das gehört einfach dazu. Das ist so ein bisschen die Ausgangsveranstaltung (lacht).

K01:337-348: Also lassen Sie mal gucken, ob uns, wenn wir schon den Raum haben, noch etwas anderes einfällt. Aber das ist, da braucht man dann wieder, sozusagen ein bisschen längeren Atem, weil das nicht sofort ankommt, sondern es ist als wollte erstmal der Organismus sagen, ich hätte gerne, dass es so bleibt wie es ist. Ich fühle mich hier relativ sicher. Ich mache eine gute Arbeit und ich habe gute Ergebnisse vorzuweisen. Warum müsste ich denn jetzt etwas verändern? Ist das denn wirklich notwendig? (lacht). So. Und dieses Ringen darum, das müssen wir durchstehen und das ist bei jedem natürlich unterschiedlich. Der eine, der schimpft, der andere verweigert sich, der dritte ist begeistert. So.

K03:187-191: Und dieser Prozess, der ging einige Zeit, dieser Anpassungsprozess und das ist Veränderung. Und die haben natürlich das selbst organisiert. Weil die sind auf tausend Ideen gekommen, wie kann man das tun. Ob sie das nun gemacht haben mit Freude oder nicht Freude.

K02:566-569: Wie die Leute am Anfang zum Teil voller Widerstand waren und sagten, was soll der Quatsch usw. Und haben dann aber erlebt, dass gerade die schwierigsten Gruppen am Ende gar nicht mehr aufhören wollten.

K02:79-82: So ein Verständnis auch für die Schmerzen und für die unangenehmen Seiten dieses Veränderungsprozesses zu bewirken, dass das wie in eine positive Schleife kommen.

K02:87-95: Und hat wirklich eine Wende gebracht, ja. Es gibt immer noch Fragen, es gibt immer noch Diskussionen. Aber es gibt jetzt wirklich eine für mich glaubwürdige positive Emotion, Grundhaltung im Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern, so dass ich sagen würde jetzt, also zumindest die absolute Mehrheit hat verstanden, wirklich verstanden worum es geht und warum das wichtig ist und hat auch Lust. Selbst sozusagen, wenn es schwierig ist oder auch eigene Gewohnheiten jetzt verändert werden müssen

K02:318-330: Aber untereinander sind die noch nicht richtig vernetzt. Und das hat geholfen, diese einfach diese Idee, das an den Tischen so gemixt zu besetzen. Die haben auch wirklich ihren Spass daran gehabt und haben sich gegenseitig besser kennengelernt und das hat wiederum auch auf einer sehr emotionalen Ebene auch das Verständnis für die Gesamtorganisation erhöht. Und von da her also, ich meine das sind jetzt vielleicht keine so so schwierigen Geschichten oder so neue Ideen, was wir gemacht haben, aber wir haben wirklich viel Arbeit rein gesteckt, um uns zu überlegen, was können wir tun, was müssen wir tun um auf der emotionalen Ebene diese Vorbehalte und diese Ängste weg zu bekommen und eine Lust eigentlich auch und ein Verständnis zu bekommen.

K03:495-497: Da einfach arbeiten kann. Ja, das ist so der Einführungsprozess. Aber ich denke auch wieder nach der Zeit, das Zeitthema, das Verständnis, das Commitment abholen (...).

K01:348-355: Das heisst auch immer wieder Einzelgespräche führen, das heisst immer wieder in die Teams gehen um einfach dafür zu werben. Wobei das Werben nicht heisst, die Zielstellung in Frage zu stellen. Sondern irgendwann ist es klar jetzt geht es in diese Richtung und jetzt geht es nur noch darum wie können wir unter diesen Vorgaben mit all den Widerständen, mit all der Not, mit all den Fantasien und und und. Wie kriegen wir das trotzdem miteinander konstruktiv ins Leben?

K03:470-476: Dann hat man im im Alltag immer die Gelegenheit, wenn man in das Büro kommt, Mensch, ja hier wollen wir das machen usw. Die ganzen Schreibtische kommen weg, da kommen neue,

da kommt der Handwerker und misst aus, was da kommt und was kommt, das wird ja ganz viel. Und dann frage ich, könnt ihr euch vorstellen, was da jetzt passiert? Mhm nicht, nein. Ja da könnte das und das. Und so.

K02:58-63: Und wir haben uns überlegt, ich mit den Führungskräften, was wir jetzt machen. Und sind dann jetzt nochmals in eine überarbeitete Form des Veränderungsprozesses gegangen und haben die Kommunikation enorm intensiviert. Ich selber bin jetzt auch noch viel stärker in die Kommunikation gegangen.

K02:70-79: Und die Führungskräfte haben dann mit jedem Einzelnen dann auch gesprochen, warum das wichtig ist und dass es eine verpflichtende Veranstaltung ist und und und. Manche haben sich dann unter Druck gesetzt gefühlt andere nicht. Ich hab dann auch nochmals geschaut. Also am Ende haben sich wirklich 90 %, also auch wirklich angemeldet, haben gesagt sie kommen und dann war für mich aber wichtig, wenn wir das jetzt machen, also das ist jetzt sozusagen jetzt oder nie, also ist's now-or-never müssen wir es schaffen mit dem was wir tun und wie wir es tun.

K03:192-196: Auf jeden Fall sie haben es getan. Weil sie konnten ja nicht anders. Letztendlich war es aber auch so, dass es ein Ansporn war. Wir wollen das schaffen. Sie hatten auf einmal ein ganz klares Ding, dass sie es schaffen wollen.

6.6.3 Aufwand und Ertrag

K02:339-348: Aber dann auch die Frage an jeden Einzelnen wird dann gestellt. Was kann und will ich beitragen, damit wir schnell zum Erfolg in der Veränderung kommen und auch das kommt jetzt wirklich unheimlich gut an. Die Leute also es ist wirklich, als ob ein Knoten geplatzt wäre und jetzt kriegen wir richtig Schwung. Das ist das was ich vorhin meinte. Ja so. Ich glaube, das war gut, dass der Chageday so schlecht gelaufen ist. Wäre der irgendwie normal gelaufen, hätte ich das nicht so registriert was für Probleme wir eigentlich in der Organisation mit der Veränderung haben.

K03:83-86: dann zum Schluss gekommen bin, mich zu entscheiden: Investiere ich jetzt in die Mitarbeiterin oder nicht. Und da habe ich mich dann dafür entschlossen, okay.

K03:634-636: diese Zeit braucht man um sich auseinanderzusetzen, um diese ganzen Veränderungen auch wirklich zu realisieren und zu leben und weiterzugeben.

K03:681-691: Dass der, als ich da mal etwas geschrieben habe dann, ziemlich harsch jemand da darauf reagiert hatte und gemeint hatte, das ist vollkommen daneben, wir stehen so unter Druck, ich glaube 200 technische Mitarbeiter oder Arbeiter da jeden Tag organisieren. Also der Mann, der hat für Emotion gar kein, gar keinen Raum gehabt, was ich schade fand eigentlich, weil er sagt, er muss so und so viel Stückzahlen am Tag machen und da kann er keine Zeit für irgendwelche Emotionen, da geht es zack, zack, zack. Also rein auf dieser sachlichen, fachlichen und administrativen Ebene. (...) Und ich glaube Emotionen als solche sind ganz wichtig. Das ist der Schlüssel glaube ich einfach im Unternehmen.

K03:506-510: Also die kriegen da kein Handbuch in die Hand die Büroorganisation neu heisst, so, so, so, Punkt 1 bis 5. Das funktioniert nicht. Bin ich überzeugt. Also es braucht die, die, die, ja das organische Wachstum da auch. Das braucht Zeit, Auseinandersetzung.

K01:90-98: Wollen jetzt einmal noch mal auf Leitungsebene uns das angucken, was wir da gemacht haben, was wir da an Wirkung verursacht haben, was wir da an Information kriegen, ohne gleich in irgend eine Bewertung zu kommen, in eine Abwertung zu kommen oder in irgend eine Form von disziplinarischen Ideenwellen, sondern erstmal zu gucken, was kriegen wir an unterschiedlichen Informationen und wie können wir diese Informationen nützen, ohne gleich alles was da an Konflikt und Widersprüchen ist, zu glauben auflösen zu müssen. Weil damit haben wir einfach schon ganz viel verloren.