

# Das Team als Austragungsort kindlicher / archaischer Gefühle: Von der unreflektierten Emotion zur professionellen Kooperation<sup>1</sup>

Hans Lieb, Ursula Tröscher-Hüfner

## Zusammenfassung

Die Palette emotional gesteuerter Teamdynamiken ist groß: Neid, Kränkung, innere Kündigung, sadistische Machtausübung, Rivalität, Sabotage.

In diesem Beitrag wird (1) dargelegt, wann Emotionen im Team destruktiv werden, (2) welchen Quellen sie entspringen, (3) wie ein selbstreflexiver Ansatz vom emotionalen Agieren zur professionellen Kooperation zurückführt und (4) mit welchen Interventionen Supervisoren oder Coachees emotional verstrickten Teams / Leitungen helfen können.

## Von der destruktiven Macht der Gefühle im beruflichen Kontext

Im Kontext professioneller Kooperationen erlangen Gefühle Macht durch die Bedeutung, die wir ihnen als Kinder der Neuzeit geben (Schmid 2004). Im Team erhalten sie destruktive Macht, wenn deren Veränderung zum Kriterium dafür gemacht wird, ob „es gut läuft“. Dann kann jeder auf ein ungutes Gefühl in sich oder in anderen verweisen und andere für deren Änderung verantwortlich machen. Z. B. kann bei einer als Verletzung getarnten Kränkung Wiedergutmachung oder Entschuldigung (auch da, wo es gar keine Schuld gibt) eingefordert und bis zur Satisfaktion Kooperation verweigert werden. Um Missverständnissen vorzubeugen: Wir sprechen hier nicht von onto- oder phylogenetisch überlebensnotwendigen Gefühlshandlungen z. B. bei Angst oder Schmerz. Im Team geht es selten um das nackte Überleben.

Es gibt laute und leise Wege, wie sich destruktive Gefühlsmächte in professionellen Interaktionen aufbauen können: Wenn einer Kränkung innewohnende Gefühle wie Zorn, Hass oder Rachsucht nicht erkannt und nicht in die eigene Verantwortung genommen werden, kann Mann / Frau überrascht sein von der Vehemenz, mit der der Gekränkte später auf den Kränkenden in einer scheinbar banalen Situation reagiert (laute Variante), oder die sich einstellende stille, aber lähmende Distanzierung zwischen den beteiligten Kollegen einfach nicht verstehen (leise Variante).

1) Gekürzte Fassung eines gleichnamigen Beitrages der Autoren in: Hundsalz, A., Nitsch, R., Reuser, B. (2006 im Druck): Macht Gefühle. Weinheim: Junfermann. Veröffentlichung der gekürzten Version mit freundlicher Genehmigung des Verlages, dem das Erstveröffentlichungsrecht gehört.

Die Existenz starker Gefühle in uns soll und darf nicht geleugnet oder gar als Pathologie gewertet werden. Je nach biographischer Erfahrung hat der eine mehr davon in sich als der andere. Sie zu spüren und sie sich wie anderen zuzugestehen ist eine gute Sache – so lange wir für sie und vor allem für den Umgang damit die Verantwortung selbst übernehmen.

Destruktiv machtvoll lassen wir Gefühle über uns werden, wenn wir sie für die Ursache von Handlungen halten: „Weil ich wütend auf dich bin, habe ich dir diese Information nicht weitergegeben“ – als könnte man nicht auch *mit* Zorn Daten transferieren. Oder: „Weil du wütend auf mich bist, kritisierst du mich“ – als könnte es nicht auch bessere Gründe für Kritik an mir geben. Wer sich in solche Emotionskausalitäten verrennt, übersieht, dass und wie man auch mit Gefühlen im Herzen sachdienlich mit Kollegen kooperieren kann und muss. In einer besonders destruktiven Variante wird der andere dann auch noch kausal für die Entstehung des Gefühls in uns verantwortlich gemacht: „Weil du mir (dem das mehr zugestanden hätte) das Projekt weggeschnappt (und mir die Butter vom Brot genommen) hast, fühle ich mich verraten (Kausalität 1) – und dein Verrat zwingt mich dazu, dir als Verursacher die Kooperation zu verweigern (Kausalität 2) im Glauben, dadurch stelle sich Gerechtigkeit wieder her (Kausalitätslogik 3 und zudem ein ziemlicher Irrtum).“ Leider werden diese Kausalitätszuschreibungen meistens nur bei negativen, seltener bei positiven Gefühlen vorgenommen („Weil du mir im Konflikt mit X beigesprungen bist, fühle ich mich gestärkt, woraus ich Selbstbewusstsein und Freude beziehe und dich deshalb zum Verursacher meines Glückes erkläre“). Kurz: Die Macht der Gefühle im Team wird mit unserem Zutun destruktiv, wenn professionelles Kooperieren (im psychosozialen Bereich heißt das vor allem: Zusammenarbeit zum Nutzen von Klienten, Kunden, Patienten) vom Verschwinden negativer Emotionen (oder dem Erreichen ersehnter positiver) *abhängig gemacht* wird, und noch mehr, wenn man dafür nicht sich selbst, sondern andere verantwortlich macht. Wenn diese emotionsbezogenen Kausalitätsgeister einmal gerufen sind, wird man sie nur schwer wieder los. Dafür gibt es dann Supervisoren.

## Beziehungs- und Inhaltsebene

Diese altbekannte Unterscheidung ist vor allem für außenstehende Beobachter eines Systems nützlich (vgl. Tröscher-Hüfner 1998, Watzlawick u. a. 1969, Watzlawick 1981, Watzlawick und Krieg 1991). Interaktionen auf der Inhalts- oder Sachebene beziehen sich auf alles, was zum Aufgabenbereich eines Teams gehört: Informationsaustausch, Entgegennahme und Weitergabe von Aufträgen, kundenorientierte Handlungen, diesbezügliche Absprachen zwischen gleichen und verschiedenen Hierarchieebenen sowie Organisation und Controlling (weshalb z. B. die sachliche Kritik eines Teammitgliedes an der Leitung zur Sachebene gehört, auch wenn sie von dieser auf der Beziehungsebene als Majestätsbeleidigung interpretiert wird). Auf der Beziehungsebene begegnen sich Personen mit Gefühlen, Bedürfnissen, offiziellen und inoffiziellen persönlichen Motiven – kurz: mit all dem, was wir

auch in privaten Systemen miteinander tun, unterlassen, erfahren, erfahren wollen oder zu verhindern trachten. Lob und Kritik im Team sind ein gutes Beispiel: Auf der Sach- und Inhaltsebene stellen sie wichtige „Informationen“ dar. Auf der Beziehungsebene können wir böse Motive und gemeine Manöver unterstellen.

### Prinzip Selbstverantwortung

Dieses besagt, dass in einem Team aus Erwachsenen jeder für seine Gefühle und für sein Verhalten selbst verantwortlich ist. Wir sprechen hier nicht über die Grenzen dieses Prinzips bei tatsächlichen Verletzungen, etwa sadistischem Mobbing. Dann kann es, angewandt auf die Opfer, für diese selbst Quelle des Schmerzes, in der Not im Stich gelassen zu sein, werden. In hervorragender Weise hat Sprenger (1996) die konstruktive Rolle der Selbstverantwortung für die Arbeitswelt herausgearbeitet. Es liegt demnach allein in meiner Verantwortung, ob ich als Kollege eine Vorschrift, eine Anweisung, eine Bitte, eine Kritik usw. primär auf der Inhaltsebene oder auf der Beziehungsebene dekodiere, welche Motive ich dem „Sender“ dafür unterstelle und wie ich darauf reagiere. Es ist meine Sache, ob ich darauf zum Nutzen unserer gemeinsamen Arbeit im Hinblick auf Kunden / Klienten antworte oder (bewusst oder unbewusst: diese Unterscheidung ist für die Frage der Selbstverantwortung (leider!) irrelevant) vor dem Hintergrund unserer persönlichen Geschichten mit einem emotionalen interaktionellen Manöver. Meine Handlungen betreffen dann nicht nur das, was ich tue, sondern auch das, was ich unterlasse (etwas vergessen, Nichtweitergeben von Daten, Schweigen an relevanter Stelle).

### Quellen archaischer Gefühle

Mit archaisch meinen wir die phylogenetische oder archetypische Verankerung vehementer Gefühle in uns sowie die Universalität vieler emotionaler Reiz-Reaktions-Ketten (lerntheoretisch: auf unkonditionierte „archaische“ Reize folgen automatisch unkonditionierte Reaktionen) sowie die An- und Nachhaltigkeit basaler Emotionen im sozialen Zusammen- und Überleben (ein „archaischer“ Zorn bei ‚verletzter Ehre‘ kann Jahre anhalten). Es gibt „laute“ und „leise“ starke Gefühle – die ängstliche Implosion einer Kollegin ist nicht weniger vehement als der explodierende Zorn ihres männlichen Kollegen. Unabdingbarer Systemkontext für archaische Gefühle ist, dass das System eine gemeinsame Vergangenheit und eine wichtige gemeinsame Zukunft hat (daher wenig Archaisches in einer kurzen Gemeinschaft im Lift zwischen einigen Stockwerken).

In der Psychotherapie gibt es heute wieder die Unterscheidung zwischen „**primären**“ und „**sekundären**“ Gefühlen (vgl. zusammenfassend Greenberg 2005). Primär sind Freude, Angst, Wut, Schmerz, Trauer und Ekel. *Primäre Emotionen* sind basale, direkte, unmittelbare Reaktionen einer Person auf eine Situation wie beispielsweise Trauer und Schmerz nach einem Verlust. *Sekundäre Emotionen* sind nachfolgende Reaktionen auf die primären

grundlegenderen inneren Prozesse. Sie können eine Abwehr gegen diese sein wie z. B. sich ängstlich oder hoffnungslos fühlen, wenn man eigentlich primär wütend ist. „Sie sind eher Reaktionen auf eigene Gefühle als auf Situationen“ (Greenberg 2005, S. 328). Wahrnehmen und Ausdrücken der sekundären Gefühle hilft nicht weiter, heilt nicht, verschlimmert meistens einen ungunstigen Zustand („maladaptiv“); demgegenüber ist das Gewahrwerden der primären erlösend und eröffnet „den Zugang zu adaptiven, Orientierung und Problemlösung fördernden Informationen“ (ebd., S. 328). Sekundäre Emotionen sind früh erworbene Überlegungsprogramme zur Bewältigung der bei fehlendem emotionalen Beistand schwer zu ertragenden primären Gefühle. Sie werden *beide* im Team durch ideographisch jeweils typische „Triggersituationen“ (was für jeden andere sein können) ausgelöst und fließen – wenn es schlecht läuft – unreflektiert in das Verhalten Kollegen gegenüber ein. Die Erfahrung einer primären Emotion macht frei – sie ist ein Ankommen bei sich selbst, auch wenn es schmerzhaft ist. Sie verführt nicht zu einem emotional getriebenen sozialen Manöver, sie lässt den anderen, wie er ist.

### Quellen archaischer Gefühle im Team

▶	Die Gruppe als Gefahr
▶	Unerledigtes aus der Teamgeschichte
▶	Identifikationen mit Ausgegrenzten
▶	Hierarchie: Leitungs- und Loyalitätsverweigerung
▶	Kollegiale Ebene: Konkurrenz und Neid
▶	Herkunftssystem-Brillen
▶	Gender-Dynamik: Stille Gefühle
▶	Außenfeinde
▶	„Wir sind alle gleich“ und andere gute Regeln

Tab. 1: Quellen archaischer Gefühle im Team

### Die Gruppe als Gefahr

Ein Team ist nicht primär, aber *auch* eine Gruppe mit einerseits geborgenheitsstiftenden und andererseits bedrohlichen Aspekten – v. a. für potenzielle Außenseiterpositionen (vgl. Buchinger 1991). Jede Gruppe hat Repräsentanten des Wir- und solche des Ich-Gefühls. Die verschiedene Gefühle auslösende Gefahr besteht v. a. darin, die Zugehörigkeit zu verlieren, vom Gruppenführer sanktioniert zu werden, Gruppeninteressen zu opfern oder von diesen vereinnahmt zu werden.

Wie radikal eine Gruppe entgegen den guten Motiven ihrer Mitglieder werden kann, wenn sie z. B. kollektiv Regelverletzer „abstrakt“, hat in archetypischer Form Golding in seinem verfilmten Werk „Herr der Fliegen“ gezeigt.

### **Unerledigtes aus der Teamgeschichte**

spiegelt sich immer in „unverdauten“ Gefühlen bei den Teammitgliedern, in die auch die „neuen“ gewollt oder ungewollt verwickelt werden.

*Fallbeispiel „Das solidarisch gekränkte Team“: Ein neuer männlicher Leiter einer psychosomatischen Klinik mit hoher fachlicher Kompetenz tut sich mit seinem sich ihm verweigern Team und dieses sich mit seiner „Härte“ schwer. Keiner fühlt sich wohl damit. Im Team sitzt, an alledem scheinbar weniger beteiligt, sein offizieller Stellvertreter, der nach 15-jähriger Teamzugehörigkeit bei der Leitungswahl aus konfessionellen Gründen vom Klinikträger übergangen worden war und seither still-gekränkt im Team verweilt. Seine alten „Teamgenossen“ springen ihm ebenso wie die davon eigentlich nichts wissenden neuen in Kränkungsolidarität bei und verweigern dem neuen Leiter seinen nach Gruppengefühl eigentlich dem anderen zustehenden Platz als Leiter. Erst die Aufdeckung dieser Historie und der Verantwortung aller Beteiligten im Umgang damit macht den Weg für den Stellvertreter frei, sich loyal zum neuen Leiter zu verhalten, bzw. ermöglicht dem Leiter, von seinem Stellvertreter offen die ihn stärkende Loyalität einzufordern. Das Team wird so von der Last einer „Stellvertreter-Kränkung“ befreit.*

Zu vielen solcher starker, die Zusammenarbeit erschwerender Gefühle lassen sich korrespondierende, noch nicht gut gelöste Ereignisse aus der Team- oder Institutionsgeschichte finden.

### **Identifikation mit Ausgegrenzten**

Mit früheren, ungut gegangenen Personen identifizierte Teammitglieder versuchen, diese zu rehabilitieren (in schlimmeren Fällen auch zu rächen). Eine Identifikation kann auch mit Personen oder Gruppen erfolgen, die nicht zum Team selbst, wohl aber zu dessen relevanter Umwelt gehören – etwa mit Klienten / Kunden / Patienten. Solche Identifikationen finden nicht unbedingt bewusst und schon gar nicht öffentlich bekundet statt, sondern über ein implizites Mitfühlen auf der Basis eines „sozialen Gewissens der Gruppe“. Dieses lässt nicht zu, dass jemand ausgestoßen oder ignoriert wird. (Vgl. zu diesem der Aufstellungsarbeit entstammenden Konzept Weber 1993 und 2000, Weber et al. 2005.)

*Fallbeispiel: Einem Team, das im Kontext von jeweils aufgedecktem sexuellen Missbrauch arbeitet, raubt ein ständiger kräftezehrender Streit zwischen Männern und Frauen mit gegenseitiger Sabotage fallbezogener Zusammenarbeit die Kraft zur ohnehin schwierigen (Zusammen-)Arbeit. Dahinter liegt die Identifikation der Frauen mit der Not der fast immer weiblichen Opfer und die der Männer mit der der fast immer männlichen Täter. Unerkannt und unreflektiert ausagiert werden die zugehörigen Emotionen für alle zur Qual, erkannt und reflektiert zur Ressource für System-Diagnosen und Interventionen.*

### **Hierarchie: Leitungs- und Loyalitätsverweigerung**

Leitungen, die (warum auch immer) nicht fürsorglich, verantwortlich und ihre Leitereinsamkeit akzeptierend leiten, werden oft zu gekränkten, ängstlich vom Team abhängigen, sich nach Zuwendung sehnen, ihre Macht am Ende mehr als ihren Job liebenden oder sich wegen erlebter Kränkungen rächenden, bisweilen sogar sadistischen Leitern. Auf Mitarbeiterebene kann gezeigte Hierarchie „von oben“ korrelieren mit lähmender Angst vor Autorität, die Ansicht unsicherer bis leidender Leiter mit Angst um diese, die eigene Unsicherheit mit korrumpierender Sehnsucht nach Sicherung „von oben“, das Leiterlob für andere mit giftigem Neid. Diese Emotionen treten umso stärker auf, je unklarer hierarchische Strukturen sind.

### **Kollegiale Ebene: Konkurrenz und Neid**

Im Team gibt es wie in allen menschlichen Systemen mehr zu wollen als zu haben. Deshalb müssen gelegentlich „Verteilungskämpfe“ ausgetragen werden. Das geht meistens zivilisiert vonstatten. Manchmal aber ist der Kampf um die zu verteilenden Güter schwierig, verdeckt und verbittert mit stiller innerer oder laut gezeigter emotionaler Vehemenz.

### **Herkunftssystem-Brillen**

Um uns im Leben zurechtzufinden, haben wir früh „Leit-Schemata“ entwickelt, durch deren Brille wir andere sehen, bewerten und auf sie reagieren (z. B. durch ein Freund-Feind-Schema). Diese Perspektiven dienen uns als Landkarten, schaffen Ordnung und machen so z. B. aus Leitungen gute oder schlechte Väter bzw. Mütter, aus Kollegen ersehnte oder verhasste Geschwister. Wer in der eigenen „echten“ Familie z. B. die ersehnte Anerkennung nie bekommen hat, kann sie unbewusst im Team suchen. Wer glaubt, dass ihm angesichts eines behinderten oder gar toten Geschwisters Gutes und Leichtes nicht zustehe, nimmt Lob und Entlastung im Team nur schwer an.

Es kommt in keinem Fall darauf an, vor dem Team solche persönlichen Inhalte aus der Lebensgeschichte zu offenbaren. Professionelle Kooperation erfordert „nur“ eine Distanzierung von solchen Brillen und vor allem, andere aus solchen Projektionen zu entlassen.

### **Gender-Dynamik: Stille Gefühle**

Männer und Frauen hatten schon im Götter-Olymp ihre eigene Dynamik miteinander. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Genderunterschiede in Wahrnehmung, Interpretation, Verhalten und Fühlen sind so selbstverständlich, so tiefgreifend, dass sie kaum bemerkt und nur selten reflektiert werden. Vielleicht fühlen wir uns auch auf einer viel zu banal erscheinenden Ebene ertappt, wenn offenbar würde, dass Frauen dem fachlichen Kommentar eines Mannes oder Männer dem einer Frau hauptsächlich deshalb Gewicht geben, weil er ein „er“ bzw. sie eine „sie“ ist – und dabei auch noch attraktiv aussieht. Oder wenn deutlich würde, dass in einem sich emanzipiert verstehenden Team Männer wie Frauen uralten

patriarchalen Regeln folgen – z. B. über Redezeiten und Unterbrechungsrechte. Die damit korrelierenden Gefühle sind in der Regel sehr still. Diese Stille macht sie so schwer reflektierbar.

### **Außenfeinde**

Fast nichts schweißt mehr zusammen als ein gemeinsamer Feind: Geschäftsführungen, Leiter, verweigernde Teams (für Leitungen), Kostenträger, unmögliche Klienten, arrogante Berufsgruppen und andere nützliche Feinde. Starke Gefühle treten vor allem dann auf, wenn diese klare Weltordnung in Gut und Böse durchbrochen wird und ein Teammitglied aus der Phalanx der Solidarität ausbricht, indem es dem Feind gute Motive oder gar Rechte zuspricht und dann auch noch Kritik ins eigene Lager trägt. Sie treten schon beim Gedanken an solche moralische Koordinatenverschiebungen auf. Dann geht es z. B. um Gefühle rund um das Thema Verrat.

### **„Wir sind alle gleich“ und andere gute Regeln**

Jedes Team hat seine expliziten und impliziten Regeln. Und fast nichts ist auch untergründig wirklich so, wie es laut Regeln zu sein hat. Das zitierte Gleichheitspostulat z. B. verdeckt Unterschiede: im Einkommen, in der Kompetenz, in der Beliebtheit. Deren Offenlegung geht ebenso mit Emotionen einher (z. B. mit Scham oder Neid) wie deren Tabuisierung (z. B. mit Angst vor Offenlegung). Die Frage ist nicht, *ob* es Team-Regeln mit ihren Emotionen gibt, sondern unter welchen Einhaltsbedingungen sie die professionelle Kooperation lähmen.

### **Vom Agieren zum Kooperieren: Stationen der Selbstreflexion**

#### **Emotionales Agieren**

Von Agieren sprechen wir, wenn sprachliche oder andere Handlungen im Team Manöver sind, andere indirekt (d. h. ohne Offenlegung des Motivs) dazu zu bringen, etwas zu tun oder zu unterlassen, was diese freiwillig nicht tun oder unterlassen würden. Der Zweck eines Manövers ist der Eigengewinn. Auf emotionaler Ebene ist es der, einen eigenen aversiven Zustand zu beenden oder einen angenehmen herbeizuführen. Anderen wird dabei implizit die Macht zugesprochen, die gewollten Veränderung herbeizuführen – mit allen damit zusammenhängenden Ent- und Belastungen. Beim Agieren handelt es sich also im Grunde um einen Manipulationsversuch, wenn man darunter den Versuch einer Veränderung bei sich durch Veränderung anderer versteht, mit dessen Misslingen zu rechnen ist, wenn man das Motiv offen legt. Die Bandbreite dazugehöriger Manöver reicht von appellierenden Gefühlsäußerungen über charmantes Verführen bis zu Sanktionierungen oder Erpressungen. In diesem Sinne ist Agieren bis zu einem gewissen Grad normal, alltäglich, unschädlich. Schädlich wird es für ein Team, wenn andere Manövergewinne Einzelner mit Leid bezahlen, und noch mehr, wenn diese nun ihrerseits Manöver mit Manövern beantworten. Schädlich für alle wird das, wenn darunter die sachliche Zusammenarbeit leidet.

### **Gefühlsbewusstheit**

Gefühlsbewusstheit impliziert in diesem Kontext die meistens anstrengende Leistung einer Distanzierung vom eigenen Denken und Fühlen mit innehaltendem Aha-Moment: „Aha, ich bin neidisch, wie interessant ...“. (Aus neuropsychologischer Perspektive formuliert: „Großhirn stoppt und beobachtet limbisches System“.) Hinsichtlich der epistemologischen Grundlagen dieses reflexiven Ansatzes geht er davon aus, dass es in uns eine Instanz gibt, die in Distanz zu sich selbst gehen kann und manchmal muss (vgl. hierzu Lieb 1996). In Not (z. B. in der Begegnung mit überwältigenden und schwer steuerbaren archaischen Gefühlen im limbischen System) braucht diese Instanz manchmal Hilfe von außen, was wir dann einen supervisorischen oder coachenden oder auf privater Ebene einen therapeutischen Support nennen. Methodisch geht es dabei um Innehalten, um Perspektivenwechsel (z. B. Wem gilt das Gefühl „eigentlich“?), um die Unterscheidung von sekundärem und primärem Gefühl (vgl. zu diesen Stufen der Gefühlsverarbeitung Greenberg 2005 oder zur Erzeugung von Bewusstheit die Arbeit mit dem „Bewusstheitsrad“ in Miller 1997). Was vom Inhalt dieser inneren Prozesse einer Person dem Team mitgeteilt wird (meistens besser wenig!), liegt allein in der Verantwortung und dem „Publikationsrecht“ des Einzelnen.

### **Stationen der Selbstreflexion**

Im Folgenden werden *in Form dazu anregender Fragen oder Imperative* die Stationen dieses Distanzierungsprozesses vorgestellt. Er kann bezogen auf ein aktuelles Teamproblem oder situationsübergreifend auf ein wiederkehrendes „starkes Gefühl“ im Team durchlaufen werden.

#### *Station I Das Gefühl*

1. Nenne ein *typisches starkes Gefühl* von dir im Team (ein aktuelles oder ein wiederkehrendes) – z. B. Angst, Demütigung, Scham, Hass, Neid, Zorn, Trauer, Schmerz. Auf wen hin ist es am meisten ausgerichtet?
2. *Auslösesituation*: Worauf genau reagierst du mit diesem Gefühl – wer kann es mit welchem Verhalten oder welchen Worten entfachen?
3. *Intuitives Verhalten*: Wie verhältst du dich dann spontan (real oder in deiner Vorstellung)?

#### *Station II Distanzierung*

1. *Perspektivenwechsel: Zu den Quellen des Gefühls*  
Wem aus deinem Leben gegenüber hattest / hast du dieses starke Gefühl evtl. sonst? Oder auch: Wem könnte dieses Gefühl gehören, einmal angenommen, du trägst es *für* jemanden?
2. *Zu den Kehrseiten des Gefühls*  
Welches andere starke Gefühl von dir verbirgt sich hinter diesem Gefühl? Welche

Kehrseite von dir ist in diesem (ersten) starken Gefühl – noch verborgen – enthalten? Oder auch: Welches Gefühl hast du zu diesem Gefühl?

(Solche Kehrseiten könnten z. B. sein: das Verlangen nach Vereinigung als Kehrseite des Hasses; Hoffnung als Kehrseite der Angst; Sehnsucht nach als Kehrseite der Wut auf jemanden; der Wunsch dazuzugehören als Rückseite provokativer Aggression. Die andere Seite der Medaille bei verachtender Arroganz könnte der Wunsch sein, vom anderen verstanden und angenommen zu werden.)

Die Entdeckung oder oft auch schon die bloße hypothetische Erfindung solcher Kehrseiten befreit i. d. R. vom archaischen „Beherrschtsein“ durch ein starkes negatives Gefühl und eröffnet so neue Optionen im Denken, Fühlen und Handeln.

### Station III Vom Agieren zur professionellen Kooperation

Was wäre gegenüber der / den Person(en), auf die du mit deinem starken Gefühl reagiert hast, nun (ggf. nun auch in Kenntnis deiner potenziellen Kehrseite) eine andere Botschaft, eine unerwartete Geste, eine klärende Frage, eine innehaltende Unterlassung oder schlicht die nächste nüchterne professionelle Routine? Oft geht es „nur“ um die wieder mögliche sachliche Kooperation, manchmal auch um eine Handlung auf der Beziehungsebene. Zur Bandbreite solcher Optionen gehört z. B. die Mitteilung einer Anerkennung „hinter“ dem Neid, eines Wunsches „hinter“ der Kränkung, eine Frage anstelle eines Vorwurfs, die Unterlassung einer angreifenden Bemerkung, ein Lob statt Kritik, eine ehrliche Kritik statt im Stich lassendes Schweigen, eine Loyalitätsbekundung zur Leitung statt der sie untergrabenden Infragestellung, eine Parteinahme, wo man sich bisher herausgehalten hat.

Wir halten hier auch ein Wort zu den *Grenzen dieses selbstreflexiven Ansatzes* für nötig: Wenn Menschen dazu nicht bereit oder in der Lage sind, geht es nicht. Wenn sie schlechte Erfahrungen damit gemacht haben, misstrauen sie dem (z. B. weil nur neue Manöver daraus entstanden waren). Wenn für Personen die Herausforderung dazu als Schuldzuschreibung verstanden wird nach dem Motto: „Das Problem bist du“ oder wenn es für sie zur realen oder vermeintlichen Demütigung wird, würde es nur noch schlimmer. In der Regel gelingt dieser Weg leichter im dyadischen Dialog zwischen einem Teammitglied und jemand anderem außerhalb des Teams (Coaching). Manchmal hat eine gemeinsame Selbstreflexion im Team unter externer Moderation und unter Wahrung der persönlichen Intimität in Station II größere Effekte auf Veränderungen. Die von einem Teammitglied bei einem Konflikt von anderen eingeforderte Selbstreflexion ist meistens selbst ein Manöver.

### Von der Emotion zur Kooperation: Leitlinien für Supervision, Moderation, Coaching

Im Folgenden wird auf Interventionen in der Arbeit mit einem ganzen Team eingegangen (s. Tab. 2).

▶	Leiten statt laufen lassen
▶	Ordnungen im Chaos: Hierarchie, Expertentum, Zugehörigkeit
▶	Orientierung an der Aufgabe
▶	Keiner ist schuld: Teamsymptom Teamkrankheit
▶	Distanz durch Exploration
▶	Die Teamgeschichte erforschen
▶	Blicke aus der Zukunft
▶	Subgruppenanalyse
▶	Reframing
▶	Als ob ...

Tab. 2: Supervisorische Interventionen

Supervisoren<sup>2</sup> haben in Supervision die Leitung und damit die Verantwortung für den Supervisionsprozess. Es hängt sehr von ihnen ab, ob und welche archaischen Gefühle angesprochen, angefragt und veröffentlicht werden; ob deren Nichtveröffentlichung respektiert wird, ob sie auch in der Supervision ein angstbesetztes Tabu bleiben, ob sie auch hier in den Untergrund gehen und dort wirken; ob sie auch in der Supervision ungut ausagiert oder dort distanziert reflektiert werden; ob es gelingt, durch Reflexion wieder auf die professionelle kooperative Ebene zurückzukehren. Zu *supervisorischen Fehlern* gehören Interventionen, die den Ausdruck von (vor allem sekundären) Gefühlen fördern, den notwendigen zweiten und dritten Schritt der supervisorisch angeleiteten Distanzierung und Veränderung aber übergehen. Supervisoren können unreflektiertes Agieren auch dadurch ungewollt fördern, dass sie den Ball archaischer Dynamiken niedrig zu halten suchen, indem sie im Team tabuisierte Gefühle und die dazugehörigen Interaktionen übergehen, nichts davon ansprechen, das Ansprechen durch andere verhindern und – dann verkrampt – ganz auf der fachlich-sachlichen Ebene zu bleiben versuchen.

### 1. Leiten statt laufen lassen: Fragen, Unterbrechen, Deuten, Prompting

Wenn Supervisoren nicht leiten und ein Team sich selbst überlassen, überlassen sie es seinen belastenden Dynamiken (mit welcher Ideologie auch immer).

2) Der Begriff des Supervisors steht im Folgenden auch für den des Moderators oder des Coach.

Supervisionseinheiten haben eine eigene strukturelle Logik: Wenn Supervision installiert ist, wird vom Team *immer* etwas dazu eingebracht: In leichten Fällen ein klares Anliegen, in schwierigeren z. B. ein diffuses Schweigen, dessen Gehalt erst in der Supervision zu entschlüsseln ist. Hier kann der aktiv leitende Supervisor z. B. nach einer evtl. im Schweigen mitgeteilten Botschaft fragen. Dem Erfragen und Erforschen folgt in der Regel eine Interventionsphase (z. B. eine Subgruppenarbeiten im Team, die Einführung einer neuen Sicht auf eine Angelegenheit, die Ermutigung, etwas Neues auszuprobieren) und manchmal noch ein Transfer in die Zukunft. Supervisoren sollten emotional gesteuerte Interaktionen stoppen, wenn sie für sie erkennbar manipulative Manöver sind. Sie stoppen z. B. durch personbezogene Fragen zum Motiv oder zum Gefühl „hinter“ einer Äußerung, durch zirkuläre Fragen zu gegenseitigen Bildern übereinander, zu den erlebten, vermuteten, unterstellten Teamgefühlen anderer. Sie können Emotionen, die vom Team negativ gesehen werden, eine positive Bedeutung geben. Manchmal (sicher seltener, aber nicht unbedingt weniger effektiv) können sie es sich erlauben, Gefühlen, die im Team positiv bewertet werden, eine negative Bedeutung zu geben: z. B. wird gegen den vorherrschenden Wertschätzungsstrom einmal die gegenseitige Höflichkeit als aggressive oder ängstlich getönte Verweigerung sachdienlicher Kritik bewertet.

Prompting bedeutet in der Lerntheorie, jemanden zu veranlassen, ein neues Verhalten „hier und jetzt“ auszuprobieren und ihn dabei aktiv zu unterstützen, damit alle die Auswirkung des neuen Verhaltens sofort kennen lernen können. Beispiel: Man „verführt“ einen Kollegen zu der bisher noch nie gewagten Aussage an seine Mitarbeiter: „Ich brauche für meine euch entlastenden Überstunden einen Ausgleich – und zwar von allen!“ Prompting passt nicht, wenn es für andere zur Degradierung oder Entmündigung wird, wenn der Supervisor nicht voll und ganz die Verantwortung für sein Veränderungs-„Experiment“ übernimmt und ganz sicher nicht für Supervisoren, die glauben, ein konkreter Vorschlag verletze die Autonomie von Personen.

## 2. Ordnung im Chaos: Hierarchie, Expertentum, Zugehörigkeit

Supervisoren können Ordnungen nicht herstellen, nehmen aber an deren Be- oder Missachtung teil: Die Leitung kann z. B. nicht nebenbei, sondern bewusst zuerst zu etwas gefragt werden. Es kann erkundet und hervorgehoben werden, wer hier wofür Experte ist und ob das offiziell, inoffiziell oder gar nicht anerkannt wird. Manchmal ändert sich eine Teamdynamik schlagartig, wenn ein Supervisor die Teammitglieder bittet, sich in der Reihenfolge ihres Eintrittes in das Team nebeneinander zu setzen oder wenn er eine „altgediente“ stille Kollegin fragt, wann hier wer von den „Jungen“ zuletzt ihren Erfahrungsschatz abgerufen hat. Gelegentlich geht es darum, ob Teammitglieder mit hohen Werten auf der einen dieser „Ordnungsskalen“ solche mit hohen Werten auf einer anderen Skala gegenseitig anerkennen (z. B. ein Leiter einen Experten). (Vgl. zu diesen Dimensionen etwa Weber 2000.)

## 3. „What are you payed for?“, Orientierung an der Aufgabe

Wer mit Organisationsaufstellungen arbeitet, stellt oft die „Aufgabe“ oder „die Klientel“ dazu. Sie kann auch in der Sprache ihren Platz erhalten: „Was würde die Aufgabe / der Klient jetzt in dieser emotionsgeladenen Runde Ihnen allen zuflüstern?“ Archaische Gefühle nehmen oft rapide ab, wenn die Teamaufgabe (Sachebene) wieder ihren Platz erhält. Löst sie dagegen selbst vehemente Gefühle aus (Beispiel: das Team blickt auf das schwere Schicksal ihres Klientel oder im Team spiegeln sich heftige Klientengefühle wie bei Sucht oder Missbrauch), dann braucht das Team meistens selbst mehr Distanz dazu und für seine schwere Arbeit mit solcher Klientel Anerkennung.

## 4. Keiner ist schuld: Teamsymptom und Teamkrankheit

Das Wort „Symptom“ suggeriert einen Unterschied zwischen dem, was jeder sieht, und dem, was „dahinter“ oder „darunter“ liegt. Diese aus der Medizin stammende Unterscheidung zwischen Beobachtetem und „Eigentlichem“ kann selbst erhebliche Probleme erzeugen (v. a. wenn sie in paradoxer Selbstanwendung von Teammitgliedern innerhalb eines Konfliktes benutzt wird und dann vermutlich selbst ein Manöver ist). Sie kann aber auch befreiend wirken, v. a. wenn sie „von außen“, z. B. von einem Supervisor, kommt. „Symptomträger“ sind dann die Teammitglieder und als solche sind sie Opfer „eigentlicher“ Krankheiten – also keine Täter. Sie hebt die Gemeinsamkeit des Leidens hervor. Kläger und Beklagte in einem zermürbenden Streit sind dann beide Opfer *einer* (bekannten, noch zu findenden oder vom Supervisor einfach behaupteten oder erfundenen) „Teamkrankheit“. Das macht frei, Symptome auf der Verhaltensebene benennen zu können ohne die „Wer ist hier daran Schuld“-Debatte. Man muss die „Krankheit“ selbst ja nicht einmal kennen lernen, um die vielleicht schon heilsame Frage zu stellen, worin das gemeinsame Team-Symptom oder das gemeinsame Leiden besteht und wer was tun könnte für die „Heilung“. Wenn aus „mein Symptom im Team“ ein gemeinsames „Teamsymptom“ wird, haben sich Beziehungen meistens schon verändert.

## 5. Distanz durch Exploration

Ein Team besteht aus systemischer Sicht (vgl. Simon und Conecta 1998) (Gott sei Dank!) nicht aus Personen, sondern aus deren *Verhalten*. Zum Team gehören dann auch die teambezogenen Gedanken und Gefühle jedes Einzelnen (auch wenn sie sinnvollerweise verborgen bleiben), wenn sie Auswirkungen auf teamrelevantes Handeln haben. Gefühle stellen dar, was N. Luhmann eine Interpenetration genannt hat: Ein Vorgang, der zwei sonst getrennt voneinander operierende autopoietische Einheiten verbindet (hier Intrapysche und Teamverhalten). Gefühle sind strukturelle Koppelung von Team und Person (vgl. Luhmann 2002). Nach das Teamgeschehen beeinflussenden Gefühlen von Personen zu fragen, ist deshalb Teamsupervision und noch nicht Therapie. Wenn eine Kollegin sich wiederholt mit ihren Kollegen anlegt, kann man das als deren privates Problem ansehen oder auch als

geheime Loyalitätsbekundung gegenüber dem konfliktscheuen Teamleiter, für den sie diese Konflikte austrägt, und damit als Teamverhalten gegenüber Kollegen und Leitung.

Die Kunst liegt darin, gerade auch im emotionalen Bereich *konkret zu fragen* (also weniger: „Wie geht es Ihnen?“, sondern eher: „Was fühlen Sie genau gegenüber Ihrem Kollegen, ...?“). „Was denken Sie über ..., was tun Sie konkret, wenn ...?“ – oder zirkulär „Was glauben Sie, was Kollege X genau gegenüber Y fühlt oder über Y denkt oder was X am liebsten gegenüber Y tun würde?“). Solche Fragen können öffnen, Distanz zur emotionalen Dynamik schaffen, neue Optionen auf tun (weil das so Erfragte ja nunmehr auch ganz anders gefühlt, gedacht oder gemacht werden könnte). Sie können auch vermitteln, dass am Ende jeder für sein Denken, Fühlen, Handeln selbst verantwortlich ist. Ein guter Supervisor sollte den Unterschied kennen oder kennen lernen zwischen teamrelevanten Fragen und einer die Intimität von Personen verletzenden Befragung persönlicher Belange.

### 6. Die Teamgeschichte erforschen

Die Beleuchtung der für aktuelle Probleme relevanten Teamgeschichte schafft per se eine distanzierende Metaposition gegenüber Gegenwart und Vergangenheit. Man kann z. B. zum aktuellen Problem analoge frühere Erfahrungen erkunden: „Wem ist das, was hier geschieht, schon mal geschehen?“ Bei Misstrauen: „Von wem könnten Sie Ihr Misstrauen gegenüber Leitungsmanövern geerbt haben?“ Wir können nach spezifischen „Lehren aus der Geschichte“ für ein aktuelles Problem fragen oder nach Personen, die „keinen guten Platz hatten“, und erforschen, ob oder für wen diese heute noch Bedeutung haben. Systemtheoretisch gehen wir davon aus, dass Verhaltens-, Interpretations- und Gefühlsmuster im Team einen längeren Überlebenswert haben als Personen, weil letztere gehen können und ihre Verhaltensmuster bleiben.

### 7. Blicke aus der Zukunft

Eine östliche Weisheit sagt, die Vergangenheit liegt vor, die Zukunft hinter uns, denn die sehen wir nicht. Also spekulieren wir über die Zukunft. Der Supervisor kann sich im Dialog die spekulierte Team-Zukunft in den Köpfen seiner Mitglieder ansehen und verändern lassen. Diese Spekulationen gestalten die Gegenwart. Viele archaische Gefühle haben mit imaginierten Zukunft zu tun. So kommt man schließlich auch auf verschiedene mögliche Gegenwartsvarianten als Resultat entworfenen Zukünfte. Team-Gegenwart ist dann zukünftige Vergangenheit.

Auch für diese Zukünfte gilt, dass der Supervisor den Teamblick dorthin inhaltlich mit Relevanz für das aktuelle Problem im Team ausrichten sollte: Welche konkrete befürchtete oder erwünschte Zukunft wird z. B. *durch das jetzt gerade stattfindende Verhalten* im Team verhindert/angestrebt? („Sie sind so nett zu Ihrem Team! Was könnten Sie dafür in naher oder ferner Zukunft von diesem haben wollen?“ Oder anders herum: „Womit müssten Sie hier

morgen rechnen, wenn Sie heute offen sagen, was Sie über ... denken?“) Die Veröffentlichung „privater“ Zukünfte führt oft zu deren Veränderung, weil sie „sozialen Korrekturen“ ausgeliefert werden: Andere reagieren auf solche Publikationen, ob man will oder nicht. Deshalb sollte man immer das auch vom Supervisor zuzugestehende Recht haben, auf supervisorische Fragen die Antwort zu verweigern. Und der Supervisor das, sie zu stellen.

### 8. Subgruppenanalyse

Jedes soziale System hat Untergruppen mit Koalitionen, Allianzen, Konflikten, manchmal auch Kriegen. Viele solcher Untergruppen eines Teams sind jedem bekannt und die meisten für das Teamproblem irrelevant. Manche sind für emotionale Teamdynamiken wichtig, aber als problemrelevante Subgruppen noch nicht erkannt. Im Hinblick auf ein aktuelles Anliegen im Team kann der Supervisor die *darauf bezogenen* Subgruppen (er)finden: Z. B. die Bewahrer („es war schon immer so, lassen wir es dabei“) und die Veränderer („es kann nur besser werden, fangen wir damit an“); die Loyalen und die Illoyalen (zu was auch immer), die Kollektiven und die Einzelkämpfer, die Privilegierten und die Benachteiligten, die Jobsicheren und die Kündbaren oder die „Hausfrauen, Künstler und Saboteure“ im Team (vgl. zu letzteren Simon und Conecta 1998: Hausfrauenarbeit sieht man nur, wenn sie nicht getan wird, Künstler stehen im Rampenlicht, Saboteure streuen Sand ins Getriebe). Archaische Gefühle gibt es in und zwischen solchen Gruppen. Sie können in der Supervision auch als „Subgruppengrundgefühle“ erfragt werden. (Zur Subgruppenarbeit vgl. auch Lieb 2006.) Meistens lassen sich zu einem Teamanliegen, das mit „starken Gefühlen“ einhergeht, auch an deren Entwicklung beteiligte Subgruppen finden mit jeweils typischen Emotionen, Anliegen, Ansichten. In der Regel führt die gegenseitige Anerkennung der Gruppen zu besserer Kooperation.

### 9. Reframing

muss in einer systemischen Zeitschrift nicht erklärt werden. Hinsichtlich emotional geprägter Teamprozesse gilt das Umdeuten oft den sich oder anderen unterstellten Handlungsmotiven oder der Bedeutung emotionaler Manöver. In der Regel wird eine negative Deutung durch eine positive ersetzt (Reframing eines Motivs: Schweigen ist nicht „Verweigerung von Offenheit“, sondern „anderen Rederaum gewähren“; Reframing einer Bedeutung: ein Kollege, der Entscheidungen verzögert, ist keine „lähmende Bremse“, sondern ein „Sicherheitsexperte“). Solche Umdeutungen erzeugen bessere Gefühle zueinander.

### 10. Als ob ...

Die Grundidee stammt von Watzlawick (1981): Wir tun einfach so, „als ob“ es schon anders und besser wäre. Das kann vom Supervisor im Team zweifach angeregt werden: Erstens in verbaler hypothetischer Form: „Mal angenommen, Sie *würden* ... (fragen statt kritisieren, Partei ergreifen statt schweigen, warten statt kämpfen, bleiben statt gehen usw.), wie *würden* die Kollegen wohl darauf reagieren?“

In der zweiten, risikoreicheren Variante regt der Supervisor an, „es“ wirklich anders zu *tun*. Teams können angeregt werden, sich tatsächlich einmal so zu verhalten, wie sie es tun würden, wenn sie das Problem gelöst hätten.

Das hypothetische Durchspielen von Alternativen passt eher, wenn es um tabuisierte angst-besetzte Bereiche geht (Beispiel: „Nehmen wir einmal an, hier gäbe es jemanden, der denkt, der altgediente Herr X solle im Team Platz machen für einen Jüngeren, und dieser jemand würde das auch noch sagen – was würde hier geschehen?“). Mit dadurch suggerierten neuen Handlungsmöglichkeiten wird auch neues Fühlen und Denken möglich.

**All diesen Interventionen gemeinsam ist**, dass sie (1) Distanz zum unreflektierten Fühlen und Verhalten schaffen, (2) archaisches Fühlen und Handeln benennen und als Begleitmusik in Teams akzeptieren und (3) Wege aufzeigen, wie damit zivilisiert umgegangen werden könnte zum Wohle professioneller Zusammenarbeit.

### Literatur

- Buchinger, K. (1991). Eine Organisation hält sich für eine Gruppe und andere Irrtümer des Supervisors. In: Brandau, H. [Hrsg.]: Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg: Otto-Müller-Verlag, pp. 101-115.
- Greenberg, L. (2005). Emotionszentrierte Therapie: Ein Überblick. Psychotherapeutenjournal 4/2005, pp. 324-337.
- Lieb, H. (1996). Selbstorganisation und Selbstmanagement aus verhaltenstherapeutischer und systemtherapeutischer Sicht. In: Reinecker, H., Schmelzer, D. [Hrsg.]: Verhaltenstherapie. Selbstregulation. Selbstmanagement. Göttingen: Hogrefe.
- Lieb, H. (2006, im Druck). Subgruppenanalysen. In: Fliegel, S., Kämmerer, A.: Psychotherapeutische Schätze. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Luhmann, N. (2002). Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Miller, S. (1997). Sich und andere besser verstehen. Verlag Landsberg am Lech.
- Schmid, W. (2004). Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst. Frankfurt: Suhrkamp.
- Simon, S. B. und Conecta (1998). Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des Systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sprenger, R. K. (1996). Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt: Campus.
- Tröscher-Hüfner, U. (1998). Beziehungsebene, Sachebene und Prozessebene in Teams. Systema 12 (2), pp. 172-176.
- Watzlawick, P. [Hrsg.] (1981). Die erfundene Wirklichkeit. München: Piper.
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1969). Menschliche Kommunikation. Stuttgart: Huber.
- Watzlawick, P., Krieg, P. [Hrsg.] (1991). Das Auge des Betrachters. München: Piper.
- Weber, G. (1993). Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg: Carl-Auer.

- Weber, G. (2000). Praxis des Familienstellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. Heidelberg: Carl-Auer, 3. Auflage 2000.
- Weber, G., Schmidt, G., Simon, S. B. (2005). Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger? Heidelberg: Carl-Auer.

Dr. Hans Lieb  
Luitpoldstraße 3-9  
67480 Edenkoben

Ursula Tröscher-Hüfner  
Hauptstraße 20 d  
69126 Heidelberg