

## **Die „kleinen“ Gefühle und ihre Bedeutung im Beruf**

Larry Hirschhorn, ein bekannter amerikanischer Organisationsberater hat es in seinem 1991 erschienenen Buch so schön formuliert: „people must use their inner thoughts and feelings in the service of getting work done“, er fordert also auf, die inneren Gedanken und Gefühle in den Dienst der beruflichen Aufgabe zu stellen.

Es sind vor allem die „kleinen“, flüchtigen Gefühle, die bei der Arbeit als Signale genutzt werden können - die rasch vorübergehende leichte Verwunderung, ein kleines Ärgergefühl, der schnell unterdrückte Wunsch, die tatsächliche Meinung zu sagen – oft werden sie kaum registriert, und erst nachdem eine Situation vorbei ist, tauchen sie manchmal wieder auf. *Auch die Wahrnehmungen der kleinen Gesten oder Geschehnisse, die man übergeht, weil sie scheinbar nicht zur Sache gehören, können als Hinweise genutzt werden, indem man sie zur eigenen Aufgabe und zur Organisation als Ganzer in Bezug setzt.*

Die Gefühle oder inneren Bilder, die in einer Situation entstehen zu nutzen, kann manchmal heißen, sie unmittelbar in der Situation sofort zu verbalisieren, aber nicht unbedingt. Unabhängig vom Umgang mit ihnen – ob man sie verbalisiert oder zunächst einmal für sich behält und zu verstehen sucht - enthalten diese Gefühle immer Hinweise auf die Art, wie an der Aufgabe gearbeitet wird. Ihre bewusste Wahrnehmung ist daher von persönlichem und betrieblichem Nutzen. Was es in einer konkreten Situation bedeutet, diese Gefühle produktiv zu nutzen, hängt von vielen Faktoren ab: der betrieblichen Aufgabe, der Kultur in der Organisation, der spezifischen Situation u.v.m.

Gefühle können im Beruf aber auch dysfunktional und durchaus destruktiv genutzt werden. Das passiert dann, wenn sie primär zur Bewertung einer anderen Person und ihrer beruflichen Arbeit dienen, statt dazu, die berufliche Beziehung zu dieser Person und die darin zu erfüllende Aufgabe besser zu verstehen. Weil Gefühle vielfach in der Beziehung zu Personen entstehen, sind wir alle leicht verführt, sie mit den Eigenschaften der Person in Zusammenhang zu bringen. *Soziale Beziehungen in Organisationen sind jedoch in einem hohen Maße durch die Aufgabe jedes Einzelnen sowie die Ziele, Struktur und Dynamik der Organisation als Ganzer bestimmt.* In der Folge sind auch die Gefühle in der Arbeitssituation davon dominiert. Dieses Wissen kann helfen die Gefühle nicht auf die Person, sondern auf die Sache zu beziehen. Das kostet allerdings durchaus Kraft und gelingt meist erst nach entsprechend reflektierten Erfahrungen.

Welche Möglichkeiten einem entgehen können, nutzt man die kleinen Gefühle nicht für die Aufgabe, zeigt ein Beispiel, das Hirschhorn berichtet: Ein Manager ist im Zweifel, ob sein Design-Team einer bestimmten Aufgabe, die ein wichtiges neues Produkt betrifft, gewachsen ist. Daher beruft er zu

einem sehr frühen Zeitpunkt eine Besprechung ein. Weil er die Zuversicht des Teams in die eigenen Fähigkeiten nicht erschüttern möchte, verschweigt er seine leisen Zweifel und begründet das Gespräch mit dem Hinweis, er wolle helfen. Der Leiter des Design-Teams ist über den frühen Zeitpunkt der Besprechung überrascht und befürchtet, sein Chef verliere das Vertrauen in ihn. Er beschließt, eine „gute Show abzuziehen“ und jegliche Zweifel über das Produkt und andere Probleme, die er sieht, zu unterdrücken. Das Meeting findet statt und alle Beteiligten reden um die wahren Gefühle herum. Der Manager fragt gute Fragen, ohne jedoch einmal zu sagen: ich bin in Sorge, ob Sie genau wissen, was Sie tun. Der Teamleiter pariert mit glatten Antworten und verschweigt problematische Aspekte, die er sieht. Im Ergebnis lernt niemand etwas aus dem Gespräch. Die Schlüsselprobleme sind nicht diskutiert worden, die beiden Manager misstrauen einander noch mehr und der Entwicklungsprozess ist möglicherweise unterminiert.

*Viele solcher beruflichen Gespräche, in denen es trotz zahlreicher Worte, keinen wirklichen Kontakt, keine direkte Kommunikation gegeben hat, haben innerbetriebliche Konsequenzen, die nicht so eindeutig zuzuordnen sind.* Manchmal aber machen die verpassten Kommunikationschancen Schlagzeilen. So passierte es wohl vor Jahren bei dem so genannten „Elchtest“. Als der neue Wagen der Mercedes A-Klasse auf seine Stabilität getestet wurde, legte er sich auf die Seite. Das Problem ließ sich offenbar technisch recht einfach durch den Einbau von Stabilisatoren lösen. Weil das Auto im Vergleich zu seiner Breite relativ „hochbeinig“ war, sah es schon rein optisch so aus als könne es leicht umfallen. Daher staunte die Öffentlichkeit darüber, dass das Unternehmen die Stabilisatoren nicht sofort eingebaut hatte. Es gehört nicht viel Phantasie dazu sich auszumalen, dass es hier im Vorfeld an direkter Kommunikation gemangelt hat.

*Phantasien, Vermutungen, geheime Überlegungen und Gefühle bezüglich einer Arbeitsaufgabe werden nicht einfach bedeutungslos, indem man sie unterdrückt.* Sie bilden vielmehr den Hintergrund jeder Kommunikation. Der kommunikative Vordergrund, das Sachthema, kann häufig gar nicht fruchtbar besprochen werden, ohne dass der Hintergrund mit ins Gespräch kommt.

Immer wieder müssen in einem Team (einer Abteilung, einer ganzen Belegschaft) Ziele aktualisiert oder Veränderungen eingeführt werden. Entscheidend für den Erfolg derartiger Prozesse ist, ob und wie die Mitarbeitenden auf den verschiedenen Ebenen Einfluss nehmen können. Gerade bei Veränderungsprozessen werden auftauchende Zweifel oder Ängste oft nicht benannt, etwa weil man sie als persönliche „Fehler“ begreift und nicht in Betracht zieht, dass sie in Bezug auf die Sache einen Sinn haben. Dass die kleinen Gefühle benannt und genutzt werden, kann eine Leitung fördern, indem sie Äußerungen von Gefühlen immer auf die Sache, die jeweilige Aufgabe bezieht, auch wenn sie von Mitarbeitenden auf Personen bezogen werden.

Der Teamleiter im Beispiel oben befürchtete offenbar, dass ihm seine Zweifel bezüglich des Produkts als Unfähigkeit zur Problemlösung ausgelegt werden könnten. Da er vor seinem Chef nicht als unfähig dastehen wollte,

überspielte er die Zweifel mit seiner Show. Hätte er aus Erfahrung davon ausgehen können, dass seine Zweifel als Anlass genommen werden, über das Produkt nachzudenken, wäre es ihm vermutlich leichter gefallen, sie zu thematisieren. Um die „kleinen“ Gefühle im Sinne der Arbeit nutzen zu können, ist eine entsprechende Kultur des Umgangs miteinander hilfreich.

Von welchem großen Nutzen, die „kleinen“ Gefühle für die Arbeit sein können, erfährt man am besten in der Supervision. Häufig ist es aber gar nicht so leicht wie es sich anhört, diese „kleinen“ Gefühle überhaupt wahrzunehmen. Eine Selbsterfahrung schult u.a. auch in der Wahrnehmung der eigenen Gefühle, hier werden sie entsprechend dem Rahmen der Selbsterfahrung zu Erkenntnissen über sich selbst genutzt.

#### Literatur:

Grüneisen, Veronika: Konflikte in Teams und Organisationen,  
Wege zum Menschen 2000, 52. Jg. Heft 4

Hirschhorn, Larry: Managing in the New Team Environment  
Skills, Tools and Methods  
New York 1991