

## **Zwischen Teampplay und Sabotage**

### Krisenmanagement auf individueller und organisationaler Ebene

Fast jeder wird sich noch an ihn erinnern: den Werbespot, in dem eine Hausfrau auf einer Party angeberisch-arroganten Yuppies einen Dämpfer versetzt. Hämisch gefragt, was sie denn beruflich mache, kontert sie, sie leite ein „erfolgreiches kleines Familienunternehmen“ – worauf die geplante Attacke in sich zusammensinkt. Der Spot spiegelt einen Trend zur Sprachregelung wider: Familienarbeit ist zum „Familienmanagement“ avanciert, so wie das häusliche Feld zum „Unternehmen“, und zunächst scheint das bloße Rhetorik.

Aber was ist dran an der Analogie zwischen Privatem und Organisationalem? Neuere Strömungen der Kommunikationspsychologie gehen nicht nur davon aus, dass Ähnlichkeiten zwischen Familien- und Unternehmensstrukturen bestehen; sie sprechen sogar vom „inneren Team“: sozusagen der Firma im eigenen Kopf. Damit ist nicht in erster Linie die „Ökonomisierung der Gefühle“ gemeint (die von bestimmten Forschern allerdings auch behauptet wird, die davon ausgehen, was auch immer man verkaufe, ein Produkt oder sich selbst, Materielles oder Emotionales, folge denselben Marketingregeln). Nein, das „innere Team“ bezeichnet all die kleinen oder größeren Anteile des komplexen Dinges namens Ich, die sich unterschiedlich laut zu Wort melden, je nachdem wie viel Angst, Lust, Abwehr oder Sehnsucht wir auf etwas richten. Recht direkt begegnen Menschen solchen Anteilen in typischen Ambivalenzsituationen: soll ich mich selbständig machen oder nicht? Soll ich mich hier bewerben oder dort? Sollte ich mich nach was Neuem umsehen oder den Status quo absichern? Grün oder rot, Äpfel oder Birnen, rechts oder links?

#### ***Das innere Team: eine mächtige Ressource***

Der Theorie des „inneren Teams“ zufolge ist es normal, nicht nur „eine Stimme“, sondern mehrere zu vernehmen, wenn man in sich geht und den internen Dialogen zulauscht. Mit pathologischem „Stimmen Hören“ hat die Vielfalt der wahrnehmbaren Tendenzen nichts zu tun. Vorhandenen Anteilen spielerisch eine Stimme - oder sogar einen Namen - zu verleihen, ist eher ein Trick, um sie „hörbar“ zu machen. Nehmen wir das Beispiel einer Frau, die sich unsicher ist, ob sie ihren Arbeitsplatz wechseln sollte oder nicht: für ihre Karriere wäre das gut, ihre Familie wäre dagegen. Sie selbst sieht beide Alternativen mit Vor- und Nachteilen behaftet: der innere Widerstreit ist da. Streit lässt sich oft schlichten - funktioniert das auch mit inneren Konflikten?

Im Kontext systemischer Beratung sind Selbsterfahrungs-Übungen bekannt, in denen einzelne Tendenzen wie eine eigene Person behandelt werden, zum Beispiel die nur allzu menschliche Tendenz, alles beim Alten zu belassen. Die Klientin könnte sich dafür entscheiden, diesen Teil „Adalbert“ zu nennen, und hernach gebeten werden, Adalberts Verhalten, seine Stimme, seine Kleidung usw. zu schildern. Der „Charakter“ dieses inneren Anteils würde darüber recht deutlich. Der Anteil, der gerne zu neuen Ufern möchte (nennen wir ihn spaßeshalber „Claudette“), wird ebenso quasi-sinnlich wahrnehmbar gemacht und kann (das ist der interessanteste Teil der Übung) mit „Adalbert“ in Kontakt treten. In ähnlicher Weise können weitere Persönlichkeitsfacetten in den Dialog miteinsteigen. Im Laufe solcher auf recht tiefe Ebenen führenden Spiele kann sich in der Tat ein ganzes virtuelles „Team“ einfinden – wobei zu hoffen ist, dass in dieser kleinen Projektgruppe keine Quertreiber mitmischen.

## **Krisenträchtige Konstellationen**

Damit kommen wir zum Thema Krise. Eine Krise entsteht, ob im Unternehmen oder in der Psyche von Einzelwesen, nicht, weil etwas besonders Schwieriges auf der Bildfläche erschiene. So etwas wäre für sich genommen nur eine neue Aufgabe, auf die es angemessen zu reagieren gälte. Krisenhaft spitzen sich Reaktionen vor allem in folgenden Konstellationen zu:

- **Das wacklige Gebäude:** wenn eine Herausforderung auf eine schon seit längerem bestehende, latente Dysbalance trifft und ein ohnehin schon schwankendes Gefüge zum Zusammenbrechen bringt (solch ein Anlass kann zum Beispiel die schlechte Nachricht sein, die in einem bereits angeschlagenen Organismus den Ausbruch einer Grippe provoziert – oder der Ausstieg einer Aktionärin, der die Finanzschwäche der restlichen Gesellschaftergruppe offenbart)
- **Das unsolidarische Team:** wenn auf eine Anforderung von außen hin die „inneren“ Kräfte (seien es die des „inneren Teams“ oder die Mitarbeiter einer Organisation) nicht an einem Strang ziehen, sondern interne Konflikte aufbrechen lassen. Führungskräfte, die bei bedrohlicher Marktlage auf einmal ins gegnerische Lager wechseln, intrigieren oder Firmengeheimnisse verraten, gehören zu solchen Beispielen. Ja, und auf psychischer Ebene hat wohl fast jeder schon einmal seine „inneren Saboteure“ kennengelernt: schlechtes Zeitmanagement, das wichtige Termine platzen lässt, Lampenfieber, das entscheidende Auftritte verdirbt und so weiter.
- **Die schlecht gefüllte Vorratskammer:** wenn eine neue Aufgabe die Ressourcenarmut von Individuum oder Organisation aufdeckt: etwa, wenn bei Ausfall einer wichtigen Mitarbeiterin keinerlei Ersatz geschaffen werden kann und Routineabläufe ins Stocken kommen. Auf persönlicher Ebene entspricht dieser Fall dem „Blackout“ in prüfungsähnlichen Situationen: nichts geht mehr, der Zugang zum eigentlich vorhandenen Wissen ist versperrt und Techniken, wie dieser Zugang wieder geschaffen werden könnte, sind schlimmstenfalls auch nicht bekannt.

Standfest in einer Krise bleiben hingegen in der Regel diejenigen, deren innere Kräfte durch Druck von außen eher zusammengeschweißt als zersplittert werden. Stressforscher haben den Begriff der „Resilience“ geprägt: er bezeichnet die Widerstandskraft, die sich zeigt, wenn ein Organismus außerhalb seiner „Komfortzone“ mit Herausforderungen zu kämpfen hat. Auf Individualebene ist die Stressresilienz am höchsten, wenn der Organismus auf physischer wie psychischer Ebene in gutem Zustand ist; und für die Psyche ist dabei ausschlaggebend, wie harmonisch das „innere Team“ zusammenspielt und sich gemeinsam in den Dienst der vordringlichsten Aufgaben stellt. Genau das Gleiche gilt für Unternehmen.

## **Führungsstärke auch im inneren Sturm**

Resilienz ist aufs engste auch mit Führungsfähigkeiten verknüpft. Bill Clinton sagte unlängst bonmthhaft im aktuellen Wahlkampf über seine Frau: Der nächste Präsident (oder die nächste Präsidentin) werde über kurz oder lang bei etwas scheitern - es sei denn, man würde sie oder ihn über die gesamte Amtszeit hinweg in einen Schrank sperren. Was die Bevölkerung wissen müsse, sei, wie eine solche Führungspersönlichkeit auf Krise und Scheitern reagiere.

Das ist ein noch nicht erwähnter Aspekt des inneren Teams: es sollte eine Leitung haben, auch und gerade in der Krise. Ohne eine widersprüchliche Tendenzen integrierende und die individuelle Handlungsfähigkeit absichernde „Steuerungseinheit“ würde aus der Vielfalt der

„Stimmen“ ein Klangbrei; es würde sich die Seelenlandschaft in der internen Meinungsvielfalt zerkleinern. Ähnlich auf Unternehmensebene: Projektgruppen ohne Projektleiter(in) sind nicht für effektives Arbeiten bekannt – Performances aller Art brauchen jemanden, der Regie führt.

Frauen tun sich Beobachtungen zufolge auf der einen Seite oft leichter als Männer, ihre diversen inneren Teamplayerinnen überhaupt zu identifizieren. Dazu ist ein gewisses Maß an Introspektion nötig, und traditionell wird die Fähigkeit dazu bei heranwachsenden Mädchen eher gefördert als bei Jungen. Der Vorteil der wahrgenommenen Vielfalt kann aber zum Nachteil ausschlagen, wenn Fülle eher als Zerkleinerung und Widersprüchlichkeit empfunden wird. Viele Frauen gehen hart mit sich selbst ins Gericht, was vermeintliche Widersprüchlichkeit betrifft. Arbeiten mit dem Konzept des „inneren Teams“ kann hier helfen, innere Konflikte zu lösen: Anteile, die miteinander in lebendigem Dialog stehen, können die Gesamtpersönlichkeit eher wieder handlungsfähig machen als ein untergründig bleibender, schwelender Widerstreit von Stimmen.

Im erwähnten Clinton-Zitat ist auch eine speziell für Frauen nützliche Umdeutung enthalten: Krise und Scheitern nimmt in dieser Formulierung nicht die Gestalt eines Versagens an, sondern zeitweises Scheitern gehört zum Amt, als normaler Bestandteil einer Führungstätigkeit. In Beratungspraxen erscheinen oft weibliche Klienten, die wenig Praxis darin besitzen, sich im Fall des Scheiterns in diesem Sinne selber gut zu „coachen“. Männer leiden natürlich nicht weniger unter Misserfolgen, und möglicherweise wird ihre Verarbeitung davon erschwert durch eine fehlende Kultur der „Ausprache“, wie sie zum Beispiel in sehr traditionellen Chefetagen heute noch zu finden ist. Aber es gibt andererseits die Mechanismen der „old boys' networks“ und andere Selbstschutz-Strategien, die temporäres Scheitern auch einmal abpuffern können.

### ***Besser Prävention als Schadensbegrenzung***

Die beste Krisenprävention ist außerdem ein vorausschauendes Konfliktmanagement. Saboteure treten, ob innen oder außen, nie ohne guten Grund auf. Innerpsychisch sind sie Hinweise auf Ungelöstes: Leute, die noch im 10. und 20. Jahr ihrer Berufstätigkeit unter chronischer „Zuspätkommeritis“ leiden und sich immer wieder größte Nachteile dadurch verschaffen, brauchen mehr als ein paar Zeitmanagement-Tricks – hier steht an, die tieferen Gründe für das Verhalten anzuschauen. Ähnlich zeigt sich bei Unternehmen, die Saboteure einstellen und sich selbst dann nicht von ihnen trennen, wenn deren Destruktivität klar zutage tritt, ein an die Wurzeln reichendes Führungsproblem.

Sinnvoll ist, sich den eigenen Schatten zu stellen, *bevor* die Krise da ist. Eine Parallele gibt es im Erlernen von Entspannungstechniken: damit erst dann anzufangen, wenn die Hochstress-Situation schon da ist, ist nicht die beste aller Ideen. Ähnlich im Krisenmanagement: hier auf vorhandene Ressourcen zur Konfliktbewältigung zurückgreifen zu können, ist viel effektiver, als sie in der Krise erst zu beschaffen. Ressource kann vielerlei sein: Knowhow, erworbene Techniken und Skills, materielle und immaterielle „Schätze“ – nicht zuletzt auch der Faktor Mensch. Mit wem ich in der Krise rechnen kann, weiß ich besser vorher. Hier verzahnen sich Konflikt- und Personalmanagement. Ob „inneres“ oder „äußeres“ Personal: harmonische Teams tragen durch schwierige Zeiten.

---

Antonia Anderland ist Individual- und Organisationsberaterin mit eigenem Unternehmen und spezialisiert auf Konflikt-, Stress- und Change Management.

Text-Abdruck und Zitate nur mit Genehmigung der Autorin. Kontakt: [www.anderland.org](http://www.anderland.org)