



**Symposium Würde und Mitgefühl in Psychotherapie,  
Beratung, Organisationen und Gesellschaft**  
**29.10.-01.10.2017**

## **Würdevolle Gestaltung von Primärbeziehungen in Organisationen als Grundlage für ein erfolgreiches Changemanagement**

### **Kein Mensch darf wie eine Sache behandelt werden.**

So heißt es am Deutschen Institut für Menschenrechte neben anderen Axiomen. Jedoch, in vielen unserer Kundensysteme, wird von den Mitarbeitern gesprochen als Head Count, Human Capital, Abteilungskürzel werden für Menschen benutzt die zugleich im Raum sitzen. Eine Verdinglichung des Universums Mensch ist der Normalfall in der Unternehmenspraxis. Aus organisatorischer Sicht verständlich. Aus Sicht der Gestaltung von zukünftigen und gemeinsamen produktiven Wirklichkeiten eher ungünstig.

### **Würdevolle Beziehung ist die Grundlage für stabile Veränderungen.**

Wir Menschen wollen wahrgenommen und gesehen werden in unserer Einzigartigkeit. Verblüffenderweise vergessen viele Menschen in Organisationen, dass sogar sie selbst diese Bedürfnisse haben. Was unterscheidet den Menschen von der Maschine? Ganz sicher die Welt der Gefühle, der Bedürfnisse, unserer aufeinander Bezogenheit und der daraus resultierenden Kreativität Neues zu erschaffen. Ist die Würde des Menschen tatsächlich unantastbar, so wie es unser Grundgesetz vorsieht, so ist dies nur möglich, wenn auch unsere Einzigartigkeit unantastbar ist. Fühlen wir uns nicht in dieser Einzigartigkeit gewürdigt so sinkt geradezu automatisch, ganz unwillkürlich, unsere Kooperationsbereitschaft für diese Veränderungsziele. Insofern sind wir wechselseitig voneinander abhängig.

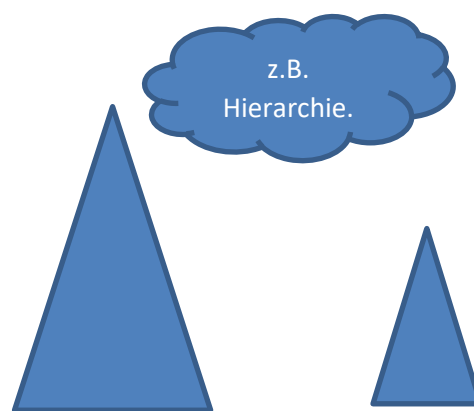
### **Augenhöhe, ein ethischer Imperativ**

Aus ethischer Sicht ist Augenhöhe nicht verhandelbar. Kein Mensch steht über dem anderen. Niemand ist mehr wert. Aus menschlicher Sicht, unabhängig vom Kontext in dem die Begegnung stattfindet. Zugleich kann der Kontext in seiner Wirkungserzeugung nicht ignoriert werden, wie wir unten sehen werden. Auch Unterschiedsbildung ist eine ethische Verpflichtung und ein menschliches Bedürfnis. Ethisch gilt, kein Bedürfnis ist bedeutsamer, richtiger oder sonst was als dasjenige eines anderen. Bedürfnisse sind wertzuschätzen, gleich welcher Art sie sind. Der würdevolle, achtungsvolle Umgang miteinander wird zum Kontrapunkt der Begleitmusik immer fortwährender Abwertung sich selbst oder anderen gegenüber. Kaum ein

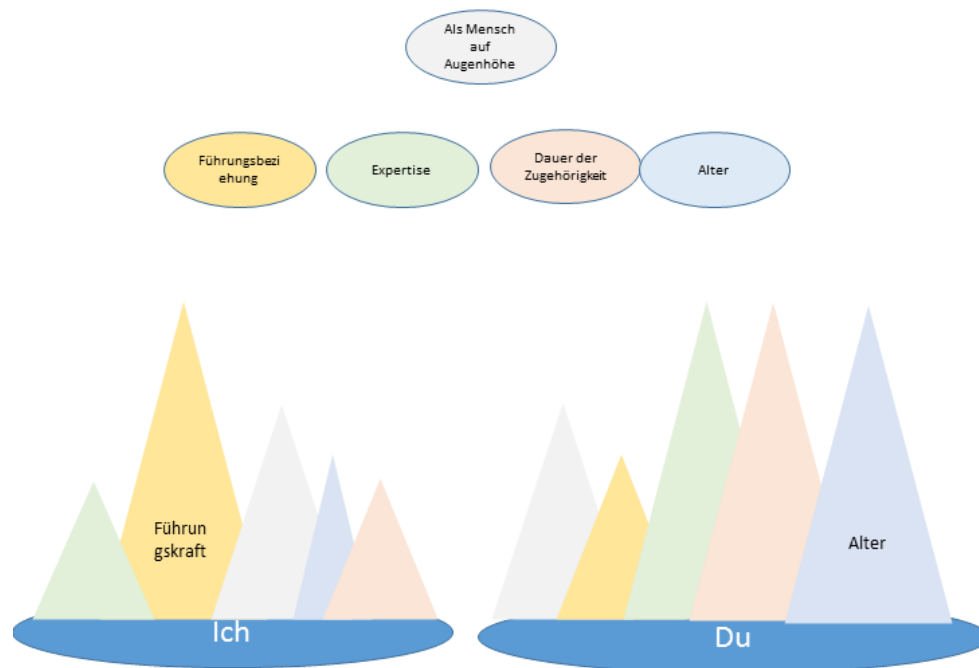
Mensch wacht am Morgen auf ohne nicht nach kürzester Zeit andere Menschen oder sich selbst abzuwerten. Das ist eine Achilles-Ferse unseres Seins.

### **Primärbeziehung begleiten uns ein Leben lang**

Als primär Beziehungen bezeichne ich Beziehungen, die davon geprägt sind, dass die Beziehungspartner in einem spezifischen Kontext ihren wechselseitigen Beiträgen eine unterschiedliche Bedeutung geben. Dieser Kontext kann in Organisationen zum Beispiel geprägt sein von Rolle und Mandat, Alter oder Betriebszugehörigkeit und nicht zuletzt die Expertise. Konkret bedeutet das, dass in der hierarchischen Organisation z.B. der Führungskraft mehr Macht und Entscheidungskompetenz zugestanden wird, wie dem Mitarbeiter.



Geleitet von der hypnosystemischen Grundannahme: ich bin viele, entstehen durchaus Zwickmühle in der Begegnung untereinander. So brachte einmal eine junge Führungskraft den Fall ein, dass ein älterer Mitarbeiter nicht die Leistung brachte, die sie von ihm erwartete. Die Zwickmühle im Erleben wurde dadurch umso größer, dass dieser Mitarbeiter seine heutige Führungskraft einst eingestellt hatte. Auf Wirkungsebene entsteht so eine innere Verwechslungsgefahr. Hypnosystemisch stellt sich demnach die Frage, wer in mir spricht mit wem in dir und wer hört zu? Der Führungskraft mit dem Mitarbeiter über dessen Leistung, der Jüngere mit dem Älteren oder die ehemalige Führungskraft mit dem damaligen Bewerber. Durch den veränderten Kontext gibt es eine Verlagerung in der Bedeutungsgebung. Dies löst in der Regel Ambivalenzen aus und es hilft sich diese Unterschiede bewusst zu machen. Transparente Metakommunikation über die so entstandenen Zwickmühlen und den Kontext hilft ungemein.



Auch die Beratungsbeziehung ist eine Primär Beziehung, was die Rollenklärung so unerlässlich macht. Auch die beraterischen Zwickmühle, einerseits innerhalb eines Kundensystems keinerlei Gestaltungs- oder Durchsetzungskraft zu haben und andererseits eine externe und notwendige Expertise einzubringen, muss der Berater proaktiv gestalten. Manche Berater genießen ein solches Vertrauen innerhalb der Organisation, dass ihnen immer wieder von Geschäftsführern oder Vorständen ein Mandat für disziplinarische Mitarbeitergespräche oder Ähnliches übertragen wird. Solche Vorhaben sind aus meiner kritisch zu betrachten, weil der externe Berater niemals sinnhaft eine solche Wirkkraft erzeugen kann wie die interne Führungskraft. Derartige Konstruktionen verorte ich eher als Ausdruck einer Führungsvermeidung in unbequemen Gewässern seitens der Führungskraft, als eine wirklich hilfreiche Kooperation mit dem Berater. Disziplinarische Führung, ist aus dieser Sicht nicht delegierbar. Das kennzeichnet primär Beziehungen. Der Beziehungspartner ist bezogen auf den Kontext nicht austauschbar.

Erfreulicherweise erleben wir in der Gegenwart, in der Diskussion um Augenhöhe, evolutionären Organisationen und Agilität in Organisationen einen deutlichen Paradigmenwechsel. Die Primärbeziehung wird zu einer temporären Wahlbeziehung. Unsere Eltern, und Lehrer suchten wir uns nur sehr bedingt aus. Unsere Professoren und Führungskräfte teilweise. Auch der Gründer einer Organisation oder der oberste Sinnstifter sind nicht ohne weiteres austauschbar, wie wir an verschiedenen Generationsübergaben in Organisationen und deren vielschichtige Wirkungsmechanismen gut beobachten können.

In unserer Biografie erlebten wir ganz verschiedene primär Beziehungen, wie z.B. Eltern - Kinder, Lehrer - Schüler, Professor – Student und eben Führungskraft -Mitarbeiter.

Auf Wirkungsebene hat eine Primärbeziehung durchaus Vorteile, da sie z.B. die Komplexität von Entscheidungsprozessen reduziert und schnelle Orientierung ermöglicht. Darüber hinaus erscheint sie an vielen Stellen schlicht als Factum.

Als Nachteil der Primärbeziehung ist zu benennen, dass sie die wechselseitige Abhängigkeit wenig sichtbar oder spürbar macht. Führungskräfte erleben sich oftmals erst nachgelagert als

von ihren Mitarbeitern abhängig. Das liegt daran, dass sie nicht an sich durch ihre Mitarbeiter mandatiert sind, sondern sie müssen sich die Mandatierung erst erarbeiten. Dies gelingt durch gelebte Achtsamkeit für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, sowie Fach- und Managementkompetenz. Fairness im Umgang mit verschiedenen Stakeholdern und Transparenz in der Kommunikation. Mandatierung geschieht unwillkürlich auf der Basis wechselseitig aufgebauten Vertrauens. Hierfür ist es einerseits notwendig die Führungskraft in ihrer Rolle zu achten und andererseits muss die Führungskraft die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter respektieren und würdigen, damit eine wechselseitige Kooperationsbeziehungen überhaupt erst entstehen kann.

So entsteht auch in der Primär Beziehung Augenhöhe, wenn wir uns in verschiedenen Kontexten, in unserer Unterschiedlichkeit achten, wechselseitig unterstützen (anstelle uns infrage zu stellen) und die sich dadurch als unterschiedliche erlebten Bedürfnisse hören und berücksichtigen.

Im Kontext von Veränderungsprozessen, kommt nun in der hierarchischen Organisation der Primärbeziehung eine besondere Bedeutung zu. Die Führungskraft ist, bewusst oder unbewusst, immer Ansprechpartner für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Sie ist Adressat von Ängsten und Nöten und muss mit diesen Gefühlen konstruktiv umgehen lernen. Das fällt den allermeisten Führungskräften oftmals schwer. Im Kontext von Veränderungen ist dies aber besonders wichtig, damit verunsicherte Mitarbeiter wieder Sicherheit, Orientierung und Vertrauen aufbauen können. Ohne diese drei Dimensionen gelingt keine Kooperation für Veränderungsziele. Ein Changemanagement, welches nur auf Prozesse und technische Aspekte fokussiert ist hier vollständig überfordert. Das im nächsten Absatz vorgestellte SCARF Modell von David Rock erläutert anschaulich, warum dies der Fall sein kann.

Da Veränderungen viele Emotionen auslösen können, muss sich die Führungskraft als ganzer Mensch, authentisch und glaubwürdig einbringen und sich gemeinsam mit den Mitarbeitern für die gemeinsame Zukunft einsetzen. Dies gelingt, wenn in der Bezogenheit zu zentralen Fragen und Aspekten der Veränderung Augenhöhe zwischen wechselseitig voneinander abhängigen Menschen in unterschiedlichen Rollen und Mandatierungen aufgebaut werden kann.

## **SCARF in Veränderungsprozessen**

Wir bewerten im Mittelhirn alles, was in unseren Beobachtungsfokus kommt, blitzschnell, als entweder belohnend, bedrohend oder neutral. Dies löst eine *hin zu* bzw. *weg von* Bewegung in uns aus. David Rock<sup>1</sup> hat aus den neurobiologischen Forschungen das Akronym SCARF entwickelt, welches die Dimensionen beschreibt, welche besonders viel Wirkung in Richtung Belohnung oder Bedrohung auslösen. Erleben wir uns als belohnt, entsteht in uns Bindung, Motivation, Kreativität, Lust und Energie. Erleben wir uns als bedroht entstehen Kampf, Flucht oder der Totstellreflex. Interessant ist, dass auf Wirkungsebene bei erlebter Bedrohung, die gleiche Intensität erreicht wird wie bei echter Lebensbedrohung.

**S**tatus (also unsere relative Bedeutung zu anderen)

**C**ertainty (gemeint ist die vorhersagbarkeit von Zukünften)

**A**utonomy (gemeint ist die Autonomie bezüglich unserer Arbeitsweisen)

---

1. <sup>1</sup> Quelle: Rock, D. (2008). SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others, NeuroLeadership Journal, Edition 1

**Relatedness** (bezieht sich auf unsere Bezogenheit untereinander, der Grad der Verbundenheit)

**Fairness** (in Bezug auf uns selber oder andere)

Im Kontext von Veränderungsprozessen wird sehr deutlich, dass genau diese fünf Dimensionen in der Regel erheblich durcheinandergewürfelt werden. Kaum eine Umstrukturierung kann stattfinden, ohne dass Menschen, oder Seiten in ihnen, es als Zugewinn oder Verlust von Status erleben. Die Vorhersagbarkeit ändert sich, die Befürchtungen, das Autonomie eingeschränkt wird, sind mehr als berechtigt, Teams werden neu zusammengesetzt und soziale Systeme verändert. Die kritische Beobachtung, ob es bei all den Veränderungen fair und transparent zugeht ist durchaus angemessen. So lässt sich einfach erklären, warum Veränderungsprozesse so heftige Wirkungen erzeugen, und warum einfache Lösungsangebote nicht ausreichend sind. Auf kognitiv rationaler Ebene merken Führungskräfte oftmals nicht, wie sehr sie unter Druck geraten oder können die Reaktionen anderer nur bedingt nachvollziehen. Immer wieder begegnen mir Führungskräfte, die nach einer Veränderung eines Downgradings ganz aktiv nach vorne blicken wollen. Ein sehr anzuerkennender Lösungsversuch um für die neue Rolle einen hilfreichen Umgang zu finden. Nichts desto trotz fanden sich bisher immer auch Seiten, die sich doch als sehr gekränkt erleben, auch wenn dem vorherrschenden Bewusstsein, diese Kränkung u.U. nicht bewusst war. Ich verstehe die Rolle des Beraters so, dass er achtsam auch mit diesen Seiten in Kontakt in Kontakt und Beziehung kommt, damit die Kränkung in der gesamten Persönlichkeit schrittweise verdaubar wird.

Ein auf diesen neurobiologischen Erkenntnissen basierendes zeitgemäßes Changemanagement muss diese unwillkürlichen Prozesse berücksichtigen. Sonst Gelingen Veränderungen nicht.

Der Beziehung zur eigenen Führungskraft kommt nun in diesem Umfeld mit u.U. gravierenden Wirkungen, eine zentrale Bedeutung zu. Eine Führungskraft, die nicht versucht, im Umgang mit ihren Mitarbeitern für Vertrauen, Sicherheit und Verbundenheit zu sorgen, verliert genau diese Dimensionen, die dann wieder eher als bedrohend erlebt werden. Mit daraus resultierenden wechselseitigen Abwertungen sind wir häufig schnell bei der Hand. Hierin liegt eine große Gefahr. Denn auch innere, abwertende Dialoge, wirken in der Regel unwillkürlich und blitzschnell in unserem Bewusst- oder noch nicht Bewusstsein. Daraus resultiert für den Berater die Aufgabe, all diese unwillkürlichen Abwertungen durch angemessene Reframing Angebote auf allen Begegnungsebenen zu unterbrechen und für eine Re-Balancierung der Wertungen zu sorgen. Die Abwertung wird so umgedeutet, dass die Sicht auf die dahinterliegenden Bedürfnisse von beiden Seiten sichtbar werden. Diese Informationen müssen dann Teil der Gestaltungsprozesse werden. In der Triangulation mit den Zielen der Veränderung entsteht Information und Sinn, auch wenn die Lösungsebene nicht immer gleichermaßen schmeckt.

Ein zeitgemäßes Changemanagement muss also einerseits für rationale vernünftige Planungsprozesse sorgen und andererseits überall dort wo Abwertung erlebt wird für Wertschätzung sorgen. Entscheidend am Ende ist aber die direkte Wertschätzung in der Primärbeziehung. Berater müssen dies spürbar vorleben und ins Bewusstsein der Manager und Führungskräfte heben, und in allen Formaten der Begegnungen (Workshops gleich welcher Art) anregen. Das setzt auf Seite der Berater ein sehr hohes Maß an Wahrnehmungsfähigkeit voraus und darüber hinaus die Fähigkeit mit Emotionen gelassen um

zu gehen. In dem Wort gelassen steckt das Wort zu lassen. Es geht um ein aushalten können, auch wenn man sogar selber mit in den Brennpunkt von Abwertungsmustern gerückt ist. Zugleich müssen Berater auf einer Metaebene dafür sorgen, dass die Phänomenologie der unwillkürlichen Abwertungsprozesse und deren negativen Sekundärwirkungen allen Managern bewusst werden. Nur so können sie unterbrochen, als wichtige Bedürfnisse verstanden und durch Reframing entstehenden Wertschätzungsmustern angereichert werden. So kann von neuem eine Sicherheit-spendende-Bezogenheit innerhalb der Primärbeziehung auch im Kontext von Veränderungen entstehen.

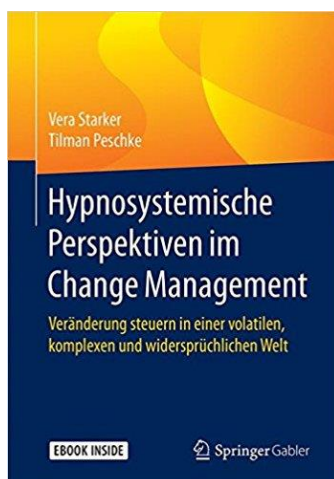
Insofern ist Changemanagement eine Forschungsreise zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Management und Beratern mit ungewissem Ausgang. So begegnen sich ein Kundensystem, welches sich nach Sicherheit und Orientierung sehnt und unter einem handfesten, wirtschaftlichen Erfolgsdruck steht, mit einem Beratungssystem, welches für eine achtsame Beziehungsgestaltung in ihrer Primärbeziehung zwischen Auftraggeber und Berater sorgen muss. Auf einer Skala von 1-10 ist eine Verbundenheit von ca. 8 ganz bestimmt hilfreich. Berater, die sich authentisch und als ganzer Mensch einbringen, die auch bei heftigen Gefühlen für Sicherheit sorgen können und klug genug sind die Wirkungsfülle, die durch viele Stakeholder entsteht sinnvoll zu balancieren, sind hierbei sicherlich richtig am Platz.

### **In eigener Sache**

In dem anregenden Band Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen von Corinna von Au Hrsg. beschreiben Julia Persitzky von 50Hertz und Tilman Peschke, wie sie bei 50Herz auf der Basis hypnosystemische Konzepte ein Organisationsentwicklungsprogramm entwickelt und durch geführt haben welches genau diese beiden Ziele, die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen erfolgreich erreichen ließ.



In dem Band hypnosystemische Perspektiven im Change Management beschreiben Vera Starker und Tilman Peschke, wie diese hypnosystemischen Ansätze nun in ein modernes Changemanagement zu überführen sind. Mit einem wertschätzenden Vorwort von Dr. Gunther Schmidt.



In Kooperation mit dem MeiHei bieten wir im **meihei-OE-Raum Nürnberg** hypnosystemische Seminare rund um die Themenfelder Organisationsentwicklung, Führung, Moderation und Beratung an.

([www.meihei-oe.de](http://www.meihei-oe.de))