

Hermann Kügler

Gefühle beim Leiten

Summary

Wer führt und leitet, kommt dabei mit vielen eigenen und fremden Gefühlen in Kontakt. Der Beitrag unterscheidet fünf Schritte für den Umgang mit Gefühlen beim Leiten.

„Du bist der gefühlskälteste TZI-Mann, der mir je begegnet ist“, sagt mir eine Kursteilnehmerin in einem Seminar, und mich beschleicht die Sorge: wenn ich also so wenig in Kontakt mit meinen Gefühlen und denen der anderen bin, muss ich dann meinen Ausbildungskontrakt zurückgeben? „Du bist der einfühlsamste Graduierte, den ich je erlebt habe“, sagt eine zweite in einem anderen Seminar, und ich fühle mich mächtig geschmeichelt.

Zwischen beiden Äußerungen liegen nur wenige Wochen; und eigentlich habe ich nicht den Eindruck, mich in so kurzer Zeit so gründlich verändert zu haben oder zwischenzeitlich vom Monster zum Teddybär mutiert zu sein.

Gefühlslagen

Beim Leiten komme ich mit vielen eigenen und fremden Gefühlen in Kontakt. Das allein ist nicht nur nicht problematisch, sondern in hohem Maße erfreulich und in der TZI-Konzeption ausdrücklich gewünscht und gewollt und bedarf, da es Gemeingut des Leitungsverständnisses in der TZI ist, keiner weiteren Begründung oder Rechtfertigung. Sind doch für Ruth Cohn Gefühle eine wesentliche Erkenntnisquelle, die uns Menschen gleichberechtigt neben dem Denken und dem körperlichen Empfinden Aufschluss über uns selbst und unsere Mitmenschen und damit über die Wirklichkeit gibt.

Unter „Gefühl“ verstehe ich im Folgenden das subjektive Erleben von Emotionen wie z. B. Freude, Lust, Geborgenheit, Liebe, Trauer, Ärger, Wut, Wohlbehagen. Gefühle sind zwar verschieden von Wahrnehmungen, Empfindungen, Denken und Wollen, können sich jedoch auch mit allen diesen Erfahrungsweisen verbinden.

Daniel Goleman stellt in seinem populären Bestseller „EQ - Emotionale Intelligenz“ (Goleman 1997) Freude, Trauer, Wut und Angst als die vier Grundgefühle dar. Diese Grundgefühle und weiterhin Interesse, Leid, Widerwillen, Freude, Zorn, Überraschung, Scham, Furcht, Verachtung und Schuldgefühl scheinen auf der ganzen Welt und in jeder Kultur vorzukommen.

„Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst, fühlst und glaubst, und überdenke vorher, was du sagst und tust“, sagt Ruth Cohn in der dritten „TZI-Hilfsregel“ (Matzdorf und Cohn 1992). Auf diesem Hintergrund stellen sich jedoch einige Fragen:

- Wie gehe ich als Leiter mit heftigen *eigenen* Gefühlen um, zumal solchen, die sozial eher problematisch sind, mich irritieren oder sogar ängstigen oder zumindest mehr in Beschlag nehmen als es idealtypisch fürs Leiten wünschenswert ist?
- Was heißt dann „selektiv authentisch“ sein und „Chairpersonship“ leben?
- Was muss ein TZIler „können“ und also gelernt haben?
- Was tue ich, wenn ich mich überfordert fühle?

Dazu versuche ich in den folgenden Überlegungen einige Antworten als Mann aus männlicher Sicht. Ob die weibliche Sicht anders ist und ggf. einer eigenen Darstellung bedarf, vermag ich nicht zu beurteilen.

Zunächst vier Fallbeispiele: In einem Kurs geht mir schon in der ersten Sitzung ein Teilnehmer fürchterlich auf die Nerven. Alles, was ich sage und einführe, muss er nachkommentieren. Er versäumt keine Gelegenheit darzustellen, wie viel er schon über TZI weiß und wie weit er den anderen voraus ist. Als er auch noch anfängt, „aus der zweiten Reihe“ zu leiten und mit mir um die Leitung zu rivalisieren, merke ich, wie wütend ich auf ihn werde.

In einem anderen Seminar spüre ich die erotische Faszination, die von einer bestimmten Teilnehmerin auf mich ausgeht. Sie entspricht meinem idealen Frauentyp. Mir ist klar, an wen sie mich erinnert und mit welchen eigenen dünnen Stellen sie mich in Kontakt bringt. Trotzdem verwirrt sie mich. Ich nehme bald wahr, dass ich mich in den Pausen mehr als bei den anderen KursteilnehmerInnen in ihrer Nähe aufhalte.

Wieder in einer anderen Leitungssituation passiert mir ein an sich unbedeutendes handwerkliches Missgeschick. Das hat zur Folge, dass die halbe Gruppe über mich herfällt und mir ihren Ärger über meinen Leitungsstil unverblümt zu erkennen gibt. In der Kampf-und-Flucht-Situation des Gruppenprozesses entmachtet mich die Gruppe. Ich spüre Hilflosigkeit und Scham und am Abend des Kurstages Rachephantasien gegen die Gruppe, die sich derartig „undankbar“ mir gegenüber verhält.

Ein Persönlichkeitsseminar verläuft wie im Bilderbuch. Die Gruppe kooperiert hervorragend, lässt sich auch auf herausfordernde und sehr aufdeckende Themen und Übungen ein. Viele sagen mir, dass sie noch nie so intensiv an persönlichen Themen gearbeitet hätten wie in diesem Kurs mit mir. Ich bin richtig glücklich und spüre Omnipotenzphantasien, dass ich „einer der besten TZIler auf der ganzen Welt“ sei, jedenfalls besser als die meisten Kollegen.

Diese Geschichten sind zugegebenermaßen ein wenig typisiert. Ich behaupte aber, dass, wer mit Gruppen zu tun hat, immer wieder solche und ähnliche Erfahrungen macht und dass die mit diesen Situationen verbundenen Gefühle auch „ganz normal“ sind. Wenn wir uns unsere Gefühle bewusst machen, dann können wir aufmerksam werden für unsere darunter liegenden Bedürfnisse. Wir kommen z.B. in Kontakt mit unserem Wunsch, uns anderen gegenüber durch- oder mit ihnen in Beziehung zu setzen; wir wollen andere klein oder groß machen, sie anheben oder vernichten; wir wollen Macht ausüben oder geliebt und versorgt werden.

Solche Bedürfnisse gilt es, entweder ins Gesamt der Persönlichkeit zu integrieren oder um eines Wertes willen bewusst auf ihre Gratifikation zu verzichten.

Von erlebten Gefühlen geht nicht selten ein Handlungsimpuls aus, den in die Tat umzusetzen nicht immer klug ist. („Ich bin so wütend auf dich, da möchte ich dich am liebsten verhauen“. - „Ich spüre, wie sehr ich dich mag, da geben wir jetzt unsere Lebenskonzepte auf und inszenieren uns gemeinsam ein neues.“)

Probleme beim Leiten können dann entstehen, wenn diese Gefühle handlungsleitend werden. Deswegen ist es richtig und wichtig, sich mit ihnen auseinander zu setzen. Wer mit anderen Menschen arbeitet, zumal in Ausbildungssituationen, ist gut beraten, wenn er seine eigenen Gefühls-Anfälligkeiten gut kennt, insbesondere seine eigenen schwachen Seiten und dünnen Stellen, damit er sich und anderen nicht schadet.

Ruth Cohn ist der Ansicht und führt aus, dass wir Menschen die Fähigkeit haben, uns in unserm Handeln auf Werte auszurichten; sie spricht sogar von einem „organismischen Wertesinn“ (Cohn 1993). Wir Menschen haben die Fähigkeit, unsere Gefühle zu erziehen.

Wir sind m.a.W. der Macht unserer Gefühle nicht einfach ausgeliefert, sondern haben sowohl die Fähigkeit als auch die Aufgabe, zu unseren destruktiven Gefühlen auf Distanz zu gehen und unser Handeln an Werten zu orientieren. Wir sind frei zu entscheiden zwischen dem „Recht des Stärkeren und der liebenden Gerechtigkeit“ (ebenda 443-449).

fünf Schritte für den Umgang mit Gefühlen beim Leiten

Erster Schritt: wahrnehmen

Es hilft sehr, Gefühle und Befindlichkeiten erst einmal wertungsabstinent wahrzunehmen. Eine frühzeitige Bewertung verhindert in der Regel das Wahrnehmen bestimmter Regungen. Manchmal habe ich den Eindruck, dass viele Menschen verlernt haben, Gefühle bei sich überhaupt wahrzunehmen. Unbequeme oder unerträgliche Gefühle werden im Laufe der persönlichen Entwicklung oft verdrängt. Insbesondere wehren wir solche Gefühle und Wünsche in uns ab, die mit unserem Selbstbild und unserem Wertesystem nicht übereinstimmen. Für den Kontakt mit der eigenen Innenwelt kann es sehr helfen, gerade solche Gefühle bewusst wahrzunehmen (Kügler 2008, 47-50).

Zweiter Schritt: Benennen

Etwas unterschwellig zu spüren ist nicht gleichbedeutend damit, es auch zu benennen und damit zu identifizieren. Jemand spürt zum Beispiel ein unterschwelliges Unbehagen, erkennt aber erst nach einiger Zeit, dass es sich dabei um eine Enttäuschung über eine bestimmte Person handelt. Es ist schon viel erreicht, wenn jemand versucht, das Wahrgenommene auch in Worte zu fassen. Dies ist übrigens eine der wesentlichen Funktionen einer Beratung oder therapeutischen Begleitung: dem Gegenüber zu helfen, die innere Wahrnehmung in Worte zu fassen und damit sich gegenüberzustellen.

Wer seine wahrgenommenen Gefühle identifizieren kann, macht nicht selten die befreiende Erfahrung: zwar habe ich derzeit dieses oder jenes Gefühl, aber *das Gefühl hat nicht mich*. Ich als Person gehe nicht in meinen Gefühlen auf, auch wenn sie gerade besonders schmerzlich oder überwältigend sind.

Dritter Schritt: Zulassen

Zulassen bedeutet nicht, den wahrgenommenen Gefühlen gleich zu folgen – siehe oben. Es bedeutet, die Gefühle als *meine* Gefühle gelten zu lassen, auch wenn sie nicht mit meinem Selbstbild oder Wertesystem überein zu stimmen scheinen. Gefühle als eigene Gefühle zuzulassen und gelten zu lassen, kann unsere Sicht auf uns und unser Verständnis von uns sehr erweitern und bereichern.

Das Gegenteil von *zulassen* wäre, sie abzuwehren oder zu verdrängen, weil sie zu bedrohlich erscheinen. Nicht wenige Menschen projizieren die von den eigenen Gefühlen ausgehenden Handlungsimpulse auf andere. Das hat den scheinbaren Vorteil, dass sie mit den Konsequenzen nicht selber leben müssen, kostet aber den Preis eines Lebens aus zweiter Hand.

Vierter Schritt: Differenzieren

Dieser Schritt geht davon aus, dass Regung nicht gleich Regung und Gefühl nicht gleich Gefühl ist. Ein Beispiel: Wenn jemand etwa erkennt, dass seine heftigen Autoritätskonflikte mit dem Vorgesetzten und die damit verbundenen Gefühle von Minderwertigkeit, Angst oder Zorn usw. ihre Wurzel in einem ungelösten Kindheitskonflikt mit dem Vater haben, dann hätte er einen großen Fortschritt gemacht.

Er würde differenzieren: was sind meinen „miesigen Kindheitsgefühle“, die in der heutigen Realität zwar aktualisiert werden, aber auf ein unerledigtes Geschäft von früher aufmerksam machen - und was sind diejenigen Gefühle, die sich auf meine heutige Realität beziehen und mir etwas zu meinem Leben hier und heute mitteilen?

Damit will ich nicht behaupten, dass heute erlebte Kindheitsgefühle deswegen weniger heftig sind, weil sie mich „nur“ mit meiner Vergangenheit in Berührung bringen. Ich kann Gefühlen aber eine andere Bedeutung geben, je nachdem sie in meiner – möglicherweise noch nicht genügend durchgearbeiteten – Vergangenheit ihren Anhalt haben oder in meiner heutigen Lebensrealität.

Fünfter Schritt: Aushalten oder integrieren

Nicht aus jedem Gefühl wird klugerweise eine Handlung folgen. Jeder Mensch ist gut beraten, beim Blick nach innen die eigenen Gefühle nicht zur einzigen handlungsleitenden Maxime zu machen und beim Blick nach außen die gegebenen sozialen Realitäten zu beachten. Neben dem Fühlen verfügen wir Menschen auch über die Fähigkeit zum Denken. Klug ist die Reihenfolge, erst zu denken und dann zu handeln und beim Handeln das Denken nicht zu vergessen.

Bei heftigen Gefühlen in asymmetrischen Beziehungen, wie sie etwa in Ausbildungssituationen gegeben sind – siehe die Fallbeispiele zu Beginn – werde ich gut filtern, was ich davon kommuniziere und was ich für mich behalte. Sich so zu verhalten, ist eine Facette dessen, was die TZI „selektive Authentizität“ nennt.

Gefühle aushalten heißt auch, um eines Wertes willen bewusst auf ihre Gratifikation zu verzichten. Das ist deswegen möglich, weil wir Menschen die Fähigkeit haben, unser Leben auf Werte hin auszurichten. Lebenssinn und -erfüllung ist nicht gleichbedeutend mit Bedürfnisbefriedigung. Etwas anderes ist es natürlich, wenn jemand auf die Erfüllung seiner Gefühle aus neurotischer Abwehr meint verzichten zu sollen.

Gefühle integrieren hieße, dass ich sie als zu mir zugehörig annehmen kann und sie zur Entfaltung und zum Wachstum der Persönlichkeit beitragen statt ihre Entwicklung zu behindern. Wenn ich in gutem Kontakt mit meinen Gefühlen bin, wird es mir mehr und mehr gelingen, auch unangenehme Gefühle anzunehmen und zu akzeptieren, sozusagen ins Gesamt der Persönlichkeit zu integrieren oder bewusst und um eines Wertes willen auf die Gratifikation meiner Gefühle zu verzichten.

Dieses Schema ist gewiss kein Patentrezept. Es kann aber in konkreten Gefühlslagen helfen, eigene Erfahrungen zu identifizieren, zu verstehen und ein wenig zu ordnen und zu deuten.

Die Vorstellung der TZI von „selektiver Authentizität“ gilt für den Leiter auch im Umgang mit den eigenen Gefühlen. Selektiv authentisch zu sein bedeutet eben nicht volle Offenheit, und es bedeutet nicht, sein Herz jederzeit auf der Zunge zu tragen. Selektive Offenheit heißt auch nicht, dass ich als Leiter alle meine Gefühle in der Gruppe zeige oder in jeder Sitzung einmal weinen muss.

Es heißt: ich schaue nach innen auf mich und meine Gefühle, ich nehme wahr, was mit mir los ist – und ich zeige als Leiter in der Gruppe *das* und *soviel*, wie es für die Gruppe hilfreich ist, um beim eigenen Lernen weiter zu kommen und Fortschritte zu machen. Und es bedeutet, dass zwischen dem, wie ich mich zeige und dem, der ich wirklich bin, keine zu große Kluft liegt.

Wenn ich *zu* authentisch bin, kann ich die Gruppe überfordern. Und wenn ich *zu* selektiv bin, gebe ich als Leiter damit ein Modell, was man in dieser Gruppe derzeit „darf“ und was nicht – und das kann die Entwicklung der Gruppe verlangsamen oder sogar behindern.

Folgerungen

1. Gefühle sind mit dem Menschsein mitgegeben. Sie sind deswegen nicht weniger erfreulich oder problematisch als Wahrnehmungen, Empfindungen, Denken und Wollen. Sie bereichern unser Zusammenleben und –arbeiten und sind oft eine Quelle der Inspiration und Intuition. In Gruppen und Teams sind sie oft das „Salz in der Suppe“ der Kooperation.

2. Schwierig wird es für den Leiter dann, wenn heftige Gefühle seine Wahrnehmung der Realität verzerren. Nicht zuletzt aus diesem Grund verlangt der „Leitfaden für den Erwerb der Lehrbefähigung (Graduierung)“ von 2004 im Kapitel 3 für die Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenz künftiger Lehrbeauftragter:

- Achtsamkeit gegenüber der eigenen Persönlichkeit und der Persönlichkeit anderer,
- Fähigkeit, die eigenen Strukturen und Muster zu erkennen und achtsam damit umzugehen und sich selber nicht zu überfordern.

3. Es scheint, dass besonders bei Menschen aus helfenden Berufen (z.B. in den Kirchen, in der Sozialarbeit) die Fähigkeit zur wertungsabstinenten Wahrnehmung ihrer Gefühle nicht sehr ausgeprägt ist. Sie sind mit ihrer Wahrnehmung zu schnell beim anderen und zu wenig bei sich selber. Sie bewerten zu schnell, und sie meinen zu eindeutig zu wissen, was richtig und falsch und gut und böse ist (1).

4. Nicht eingestandene Gefühle führen ein Schattendasein oder bauschen sich auf. Als blinde Passagiere führen sie ein Eigenleben, das oft als Bedrohung wahrgenommen oder als Schuldgefühl erlebt wird. Die Angst vor solchen als unangenehm erlebten Gefühlen führt dann zu einer Einengung der Lebensmöglichkeiten, zu einer vage wahrgenommenen inneren Unzufriedenheit.

5. Auch der bestausgebildete Leiter ist gut beraten, hin und wieder in eigener Intervention oder Supervision emotional dichte Leitungssituationen zu besprechen, um sich und andere nicht zu überfordern und um sich und anderen nicht zu schaden.

Noch ein Hinweis zum Schluss. Vor Jahren schon hat Matthias Kroeger darauf aufmerksam gemacht: „Das Ziel der Themenzentrierten Interaktion ist nicht die Ästhetisierung des vollkommenen, selbstentfalteten Menschen, sondern das Wissen von der durch Scharten und Runzeln, persönlichen Verletzungen und öffentliche (institutionelle) Kämpfe gezeichneten Person. Die Kantigkeit von in ihrer Art sehr verschiedenen Menschen scheint mir mehr willkommen als ein irgendeinem Ideal angenäherter WILL-Typ (2): immer ausgeglichen, matt und mittelmäßig vor lauter Balance, halbstarr und milde vor lauter Aggressionsbewusstheit, stets bemüht, bewusst echt und voller Verständnis für alles und jeden. Diese Vision entspricht keiner anthropologischen Grundannahme der Themenzentrierten Interaktion“ (Kroeger 1992).

Anmerkungen

1 seit Wolfgang Schmidbauer erstmals 1972 darauf aufmerksam gemacht hat, ist das Problem zumindest bewusst: ders., *Hilflose Helfer*, Rowohlt Tb., 1997

2 WILL steht für „Werkstatt-Institut für lebendiges Lernen“; das ist die vormalige Bezeichnung für das Ruth Cohn Institute for TCI.

Literatur

Cohn, Ruth und Alfred Farau, *gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven*, Stuttgart 2. Aufl. 1993, 426-289, bes. 466-483

Goleman, Daniel, *EQ - Emotionale Intelligenz*, dtv, München 1997

Kroeger, Matthias, *Anthropologische Grundannahmen der Themenzentrierten Interaktion*, in: TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn, hg. von Cornelia Löhmer und Rüdiger Standhardt, Stuttgart 1992, 93-124, hier: 124

Kügler, Hermann, *Versuchungen widerstehen?* Würzburg 2008, 47-50

Matzdorf, Paul und Ruth Cohn, Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion, in:
TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn, hg. von
Cornelia Löhmer und Rüdiger Standhardt, Stuttgart 1992, 39-92, hier: 76