

Generotzky, Claudia

**Change Prozesse unter dem Blickwinkel der Polyvagal-Theorie  
- eine Grundlage für die supervisorische Arbeit in Veränderungsprozessen**

eingereicht als  
Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang „Supervision und Coaching“  
an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2018

Erstprüfer: Priv.-Doz. Dr., Dipl.-Psych. Falko von Ameln

Zweitprüferin: Sonderpäd. Alice Gayed

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am 2.2.2018

Generotzky, Claudia

Change Prozesse unter dem Blickwinkel der Polyvagal-Theorie- eine Grundlage für die supervisorische Arbeit in Veränderungsprozessen

Die vorliegende Arbeit gibt SupervisorInnen einen Blick auf Veränderungsprozesse, bei dem die Erkenntnisse, der von Stephen Porges entwickelten Polyvagal-Theorie berücksichtigt werden. Betrachtet wird der Zusammenhang von Vaguseinflüssen auf das Gefühl von Sicherheit. Die Arbeit stellt die Polyvagal-Theorie in den Diskurs gängiger Gehirn- und Körper-Theorien, sie gibt einen Überblick über die Komplexität der derzeitigen Situation, in der viele Unternehmen stehen, geht auf die unterschiedlichen Stufen von Veränderungsprozessen aus dem Blickwinkel der Polyvagal-Theorie ein sowie auf Erfolgsfaktoren und Bedingungen, die zu einem Gelingen von Veränderungsprozessen beitragen. Die Arbeit beschäftigt sich des Weiteren mit sicherheitsfördernden Techniken und deren möglicher Anwendung im Unternehmenskontext, zeichnet ein Konzept, wie Veränderungsprozesse unter Berücksichtigung der Polyvagal-Theorie aussehen könnten und schließt mit zwei Praxisbeispielen und einer kritischen Diskussion der Ergebnisse ab.

# Inhaltsverzeichnis

Präambel.....	2
1. Die Polyvagal-Theorie.....	6
1.1. Instabilität in einer sich verändernden Gesellschaft und die Tendenz der top-down Betrachtung von mentalen versus körperlichen Prozessen.....	6
1.2. Begriffsklärung und Zusammenfassung der Theorie.....	7
1.3. Neue Erkenntnisse gegenüber anderen Ansätzen.....	8
1.4. Wie Porges den Vaguseinfluss entdeckte – die Betrachtung der Herzratenvariabilität als abhängige bzw. vermittelnde Variable.....	9
1.5. Das neue Modell des autonomen Nervensystems.....	10
1.6. Neurobiologische Mechanismen, die ein Gefühl von Sicherheit vermitteln, und ihre Entsprechungen auf Verhaltensebene.....	11
2. Gehirn und Körper – Ein interdisziplinärer Diskurs.....	14
2.1. Embodiment.....	16
3. Change Prozesse.....	19
3.1. Die Erfordernis neuer Strukturen in einer sich rasch wandelnden Welt.....	19
3.2. Die typischen Phasen von Veränderungsprozessen auf der Basis der Polyvagal-Theorie betrachtet.....	23
3.3. „Sicherheits“-Anker in Change Prozessen aus Sicht der Polyvagal-Theorie.....	29
3.3.1. Führung.....	29
3.3.2. Kommunikation.....	33
3.3.3. Motivierende Gesprächsführung auf Basis einer menschlichen Grundhaltung.....	35
3.3.4. Leitbild versus gelebte Kultur.....	35
3.3.5. Identifikation oder die Bindung an das Unternehmen.....	36
3.3.6. Wie es gelingt, ein gutes Klima zu schaffen.....	38
3.3.7. Sicherheitsfördernder Umgang mit Widerstand.....	39
3.4. Sicherheitsfördernde Techniken.....	39
3.4.1. Embodiment-Erzeugung.....	40
3.4.2. Biofeedback.....	41
3.4.3. Körperliche Fitness.....	41
3.4.4. Meditation.....	41
3.4.5. Waldtherapie.....	42
3.4.6. Musik.....	43
3.4.6.1. Freie Improvisation.....	43
3.4.6.2. Singen.....	43
3.4.6.3. Ensemble.....	43
4. Beispiele aus der Praxis.....	45
4.1. Supervision in einer weiterführenden Schule.....	45
4.2. Interview mit einem sich in einem Change Prozess befindlichen Mitarbeiter eines großen Hamburger Unternehmens.....	48
5. Die Schnittstelle von Polyvagal-Theorie und Veränderungsmanagement.....	53
6. Diskussion.....	55
7. Literaturverzeichnis.....	59

# Präambel

In meiner supervisorischen Arbeit stoße ich immer wieder auf Veränderungsprozesse, die sich jeweils in unterschiedlichen Gewändern zeigen. Ihre Wirkung auf die Betroffenen ist meist von einer Palette unterschiedlichster und tiefgehender oft existentieller Gefühle begleitet. So beispielsweise an einer Schule, in der ein Lehrer berichtete:

*„Vor zwei Jahren wurden wir quasi von heute auf morgen an einem Punkt, an dem die Schule viele gute Schüler aus den umliegenden Orten angezogen hat und die Arbeit viel Spaß machte, von achtzünftig auf sechszünftig reduziert. Man sagte uns, es habe Beschwerden anderer Schulen gegeben und wir dürften diesen nicht so viele Schüler abgreifen. Ich habe diese radikale Veränderung als großen Einschnitt erlebt. Strukturell hat sich dadurch viel für uns verändert. Und seitdem fühle ich eine diffuse Angst, wohin das Schul-Schiff steuern wird. Was ich mich schon seit einiger Zeit innerlich frage: Werden wir nun kurz-, mittel- oder langfristig zur Ganztagschule? Was würde das für mich, meine Arbeitszeiten und Unterrichtsstunden bedeuten? Wann werde ich Informationen darüber erhalten, was genau geplant ist? Ich möchte mich gerne darauf einstellen können“.*

Change Prozesse gehen immer auch einher mit Verlust und Abschied, mit dem Loslassen althergebrachter und manchmal auch lieb gewonnener Strukturen, es tut sich eine Phase der Neuorientierung auf, in der das Alte noch festgehalten werden muss, weil das Neue noch nicht greifbar genug erscheint, und in der an bestimmten Stellen des Change Prozesses die Natur des Menschen gut im Blick sein will. Denn unter all den Prozessen, die es im Außen zu überlegen, strukturieren und steuern gilt, liegt immer auch ein tiefes ur-menschliches Bedürfnis nach Sicherheit, nach Halt, nach Ankern. Insbesondere für die/den Einzelne(n), die/der nicht direkt an der strategischen Ausrichtung beteiligt ist und keinen Gesamtüberblick über das Projekt hat. Für die/den ist es erst mal ein unübersichtlichen Geschehen gepaart mit der Anforderung Neues

zuzulassen, zu integrieren, anschlussfähig zu machen und anschlussfähig zu sein. Dazu gehört ab einem bestimmten Punkt, Altes loszulassen und darauf zu vertrauen, dass das Neue tragen wird. An dieser Stelle kommen Menschen mit dem Gefühl von Unsicherheit in Berührung. Inwieweit dieses Gefühl für die/den Einzelnen handhabbar ist, hängt von den frühen Erfahrungen ab, die sie/er machen konnte, im Wesentlichen über „genügend gute“

frühe Spiegelungen durch die primären Bezugspersonen, die dadurch Sicherheit gaben. Über diese frühen Erfahrungen haben sich Strategien herausgebildet, um Veränderungsprozessen zu begegnen. Im Grunde genommen ist das gesamte Leben von Veränderungsprozessen gezeichnet. Hier zeigen sich die großen Lebensthemen: Ich komme auf die Welt und ich muss mich ständig verändern. Ich wachse, werde groß, reife. Je älter ich werde, desto mehr begegnen mir in Familie und Freundschaften existentielle Themen und immer sind sie Kennzeichen eines Veränderungsprozesses. Dazu kommt, dass die aufgrund von frühen Spiegelerfahrungen ausgebildeten Strategien nicht immer Sicherheit verheißen. In einem Unternehmen also, das sich für einen Change Prozess entscheidet, treffen Menschen aufeinander, die in punkto Veränderungserfahrungen und der Ausbildung von Sicherheitsstrategien und -bedürfnisse sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben. Und ich weiß als ManagerIn häufig nicht, welche Mitarbeiter ich diesbezüglich vor mir habe.

Ich war und bin persönlich in Familie und Freundschaft häufig mit Change Prozessen konfrontiert, stehe selbst in einem Familienverbund mit drei Kindern, die sich laufend (weiter-) entwickeln, verändern, unterschiedlichste Phasen durchlaufen und jeder für sich an anderen Entwicklungspunkten stehen, habe Freunde und Familie in Veränderungsprozessen erlebt und begleitet. Das Thema Change Prozesse ist daher für mich auch ein persönliches Thema und der Grund, warum ich mich in meiner Abschlussarbeit einmal ausführlich damit befasse. Hinsichtlich der Polyvagal-Theorie bin ich bei meinen Recherchen fündig geworden, als ich mich mit Rezensionen neu erschienener Bücher befasste. Da ich in meiner supervisorischen Arbeit häufig den Themen Sicherheit versus Unsicherheit und Angst als existentiellen Grundthemen begegne, hat mich der Titel des Buches von Stephen Porges spontan angesprochen. Ich habe darüber hinaus auch persönliche Erfahrungswerte gesammelt, wenn eine Umgebung unsicher war und ich meine Kompetenz nicht in vollem Umfang zeigen konnte. Wenn nun wie Stephen Porges sagt, das Sicherheitsgefühl entscheidend dafür ist, dass Menschen ihr gesamtes Leistungsspektrum zeigen können, hieße das für sämtliche Unternehmen dieser Welt, auf diesen wichtigen Aspekt größtmögliches Augenmerk zu legen, denn dass Mitarbeiter unter ihren Möglichkeiten bleiben, ist doch das Gegenteil jedes Firmeninteresses. Als ich diesen Gedanken weiter verfolgt habe, wurde es für mich naheliegend, die Polyvagal-Theorie im Kontext von Change Prozessen zu betrachten und zu extrahieren, was die Erkenntnisse von Porges möglicherweise für wirtschaftliche Prozesse und die Lebenswelten der darin tätigen Menschen bedeuten. Die Be-

deutung des Körperlichen wird meines Erachtens deutlich unterschätzt. Sie stellt aus meiner Sicht jedoch die Verbindung dar zwischen Porges Theorie und Change Management. Die durch Porges Forschung belegte Interaktion zwischen Körper und Geist trägt sich weiter und wird in wirtschaftliche Szenarien implementierbar. Obgleich sich die Ergebnisse auch schon in anderen Forschungsgebieten andeuteten, beispielsweise der Embodimentforschung. Das ist interessant und der Grund, warum ich in meiner Arbeit auch auf diese Bereiche eingehe. Mit dem Wissen darum, dass der Körper Signale sendet, ob er sich sicher fühlt, erhalten Führungskräfte eine Möglichkeit an die Hand, diese Signale zu lesen und einzuschätzen, was der von ihnen initiierte Change Prozess bei ihrem Team/ihren Teams auslöst. So können Führungskräfte intervenieren, bevor es zu Unsicherheiten kommt und können bereits entstandenen Unsicherheiten wirksame Maßnahmen entgegengesetzt werden. Das Wissen um die Polyvagal-Theorie wird somit zu einer Art Steuerungsinstrument. Durch die Transparenz der Kausalkette können sich Fachfremde leicht eindenken, das Wissen ist nun einer breiteren Masse zugänglich und viele Firmen aus dem Mittelstand, die sich keine kostspieligen Unternehmensberater leisten können, erhalten dennoch einen Einblick in dieses wichtige Thema.

Mir ist es an dieser Stelle noch einmal wichtig zu sagen, dass in Change Prozessen unterschiedliche Ebenen berührt sind, die des Individuums, der Gruppe und der Organisation. Die Polyvagal-Theorie bezieht sich vor allem auf das Individuum und meine Arbeit beschäftigt sich deshalb vorrangig mit dem Blick auf die Ebene des Individuums.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Ich gebe im ersten Kapitel einen Überblick über die instabilen mit Unsicherheit behafteten Momente der heutigen Gesellschaft und beleuchte die überwiegend zu beobachtende Tendenz, mentale versus körperliche Prozesse top-down zu betrachten. Dann gehe ich in einem nächsten Schritt auf die Polyvagal-Theorie ein, zeige auf, wie Stephen Porges sie im Laufe seiner wissenschaftlichen Forschungstätigkeit entwickelt hat und welche Rolle das autonome Nervensystem dabei spielt. Ich erläutere, wie Vaguseinflüsse mit dem Gefühl von Sicherheit zusammen hängen, und beschäftige mich darauf aufbauend, wie sich ein erlebtes Gefühl von Unsicherheit somatisch äußert. Aus meiner Sicht stellt die Bedeutung des Körperlichen die Verbindung zwischen Polyvagal-Theorie und Change Management dar. Deshalb zeige ich auf, wie neurophysiologische Mechanismen ein Gefühl von Sicherheit vermitteln und führe unter Punkt 3.5. auch Techniken an, die im Unternehmenskontext anwendbar wären und ein Gefühl von Sicherheit hervorrufen

könnten. Weil sich die Prinzipien der Polyvagal-Theorie auch in anderen Forschungsgebieten zeigen, war es mir wichtig, im zweiten Kapitel die entwicklungsgeschichtlichen Aspekte von Gehirn-Körper-Betrachtungsweisen nachzuvollziehen und einzuordnen, daran anschließend, einen Exkurs in die Welt neurobiologischer Erklärungsmodelle zu machen und sich schließlich mit dem Begriff Embodiment näher zu beschäftigen. Im dritten Kapitel, nachdem die theoretischen Grundlagen für ein Verständnis von Veränderungsprozessen auf Basis der Polyvagal-Theorie gelegt sind, mache ich den Schritt in die Welt der Wirtschaft. Das dritte Kapitel beginnt mit einer kurzen Einführung in die Erfordernis von neuen Strukturen, da wir uns in den Industrienationen in einer unübersichtlichen, sich rasch wandelnden wirtschaftlichen Welt befinden und auch im gesellschaftlichen Bereich vor großen Herausforderungen stehen. Entsprechungen finden sich gesellschaftlich wie wirtschaftlich in der uns umgebenden Instabilität von sicher geglaubten Strukturen. Veränderungsprozesse sind allerortens an der Tagesordnung und welche typischen Phasen sich auftun, umreißt ich kurz, gebe einen Überblick über mögliche Fallstricke, wie Doppler und Lauterburg sie propagieren, und beleuchte die einzelnen Phasen auf der Grundlage der Polyvagal-Theorie. In einem weiteren Schritt bespreche ich exemplarisch, wie bestimmte Strukturen in Unternehmen zu Sicherheits-Ankern in Change Prozessen werden können, wenn sie aus Sicht der Polyvagal-Theorie betrachtet werden. Genannt seien an dieser Stelle die Felder Führung, Kommunikation, Leitbild, gelebte Kultur, Fehlerkultur, Identifikation mit und Bindung an ein Unternehmen sowie das Erschaffen eines guten Klimas. Ich schließe das dritte Kapitel mit einer Übersicht über mögliche Aktivitäten oder Angebote ab, die im Rahmen einer Intervision/Supervision durchgeführt werden und das Erleben von Sicherheitsgefühlen ermöglichen könnten. Im vierten Kapitel gebe ich zwei Beispiele aus der Praxis. Ich berichte über eine Supervisionssitzung in einer Schule und ich habe mit einem Mitarbeiter eines großen Hamburger Unternehmens über sein Erleben während eines Change Prozesses gesprochen. Dabei sind Ergebnisse zu Tage getreten, die noch einmal einen Praxisbezug zu meiner Abschlussarbeit herstellen. Im Anschluss daran zeichne ich die Idee eines Veränderungsprozesses, der die Ergebnisse der Polyvagal-Theorie mit einbezieht. Mit einer Diskussion und meinem persönlichen Resümee schließe ich die Arbeit ab.



# 1. Die Polyvagal-Theorie

## 1.1. Instabilität in einer sich verändernden Gesellschaft und die Tendenz der top-down Betrachtung von mentalen versus körperlichen Prozessen

Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen haben sich aufgrund der permanenten Verfügbarkeit von Informationen in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Jede noch so kleinste Information rund um den Globus erreicht den Bürger und Konsumenten mit minimalster zeitlicher Verzögerung plus Bild, Ton und sachkundigem Kommentar direkt nach Hause: Terroranschlag in Barcelona, Nordkorea testet Wasserstoffbombe, Hurrikan „Irma“ verwüstet Florida, Schwachstellen in der Software kurz vor der Bundestagswahl und unzählige weitere. (vgl. Doppler und Lauterburg, 2000, S. 22) Dazu kommt die beinahe grenzenlose Mobilität des Einzelnen, Geschäftsreisen, Urlaube, Kurztrips wobei ohne nennenswerte Schwierigkeiten tausende von Kilometern in kürzester Zeit zu überwinden möglich sind. „In der Gesellschaft entwickeln sich laufend neue Lebensformen und Lebensgewohnheiten. Konsumentenwünsche und Kundenbedürfnisse ändern sich von heute auf morgen. Ganze Märkte brechen zusammen, ganze Berufe verschwinden – und neue entstehen.“ (ebd., S.22) Es ist eine zunehmende Instabilität, die den Einzelnen umgibt, die sich in wirtschaftlichen, politischen und sozialen Feldern zeigt, die Chancen und Risiken gleichermaßen beinhaltet und deren Erfolgsfaktoren einen klugen Umgang mit den verknüpften Ressourcen Zeit, Geld und Komplexität darstellen. Als SupervisorInnen bewegen wir uns in dieser Gesellschaft, in eben diesen Feldern, treffen auf Menschen, die betroffen sind, einschließlich uns selbst. Es ist für unsere supervisorische Arbeit daher von Bedeutung, dass wir um den gesellschaftlichen Veränderungsprozess mit seinen für Unsicherheiten prädestinierten instabilen Momenten wissen, dass wir ihn mit dem notwendigen Abstand betrachten können und auch die Signale unserer Körper Berücksichtigung finden, dass wir eigene Gefühle von Sicherheit versus Unsicherheit ausreichend reflektieren und Kenntnis davon haben, was es braucht, damit unser eigener Körper Sicherheit signalisiert. Auf diese Weise bilden wir im Prozess ein adäquates Gegenüber, können Unsicherheiten als einen Faktor der supervisorischen Arbeit identifizieren (welcher in dieser Arbeit im Fokus steht) und sie bei der Auswahl von Methoden mitbedenken.

Aus Stephen Porges Sicht liegt die Bedeutung von Sicherheit „so klar auf der Hand, daß es im Grunde verwunderlich ist, in welchem Maße unsere Institutionen dies ignorieren.“ (Porges, 2017, S. 13) Als Idee führt Porges an, dass dem möglicherweise so sei, weil „wir meinen, wir wüßten, was sie (die Sicherheit) beinhaltet.“ (ebd., S. 13) Zwischen unseren verbalen Beschreibungen von Sicherheit und unserem körperlichen Empfinden von Sicherheit gebe es weniger Deckungsgleichheit als vermutet. Die Industrienationen würden Gedanken oft einen höheren Wert beimessen als Gefühlen, und die Erziehung ziele „heutzutage primär auf die Förderung und Verstärkung kognitiver Prozesse, wohingegen Körperempfindungen und Bewegungsimpulse eher gehemmt und unterdrückt“ (Porges, 2017, S. 13) würden. Diese kortexorientierte Betrachtungsweise und die „top-down-Tendenz“ sind das Ergebnis eines fortgeschrittenen Zeitgeistes, der mentale Prozesse präferiert und die Körperempfindungen in den Hintergrund drängt. (Vgl. ebd, S. 13) Porges zitiert Descartes „Ich denke, also bin ich.“ (ebd, S. 13) und sagt, an diesem Paradigma, die „Auseinandersetzung mit Körperempfindungen nicht als legitimen Forschungsgegenstand anzuerkennen“ (ebd., S. 14), neurophysiologische Zustände nicht als Vermittler der Verhaltensweisen und psychologischen Prozesse zu erforschen (ebd., S. 15) habe sich in den letzten 50 Jahren wenig geändert.

Interessanterweise tun sich zwischen der Tendenz, mentale versus körperliche Prozesse top down zu betrachten und Widerständen in Entscheidungsprozessen, die sich beim Versuch, ein Bottom-up-Prinzip zu berücksichtigen, mühsam gestalten, (vgl. von Ameln, 2016, S. 167) Parallelen auf. Ich gehe an anderer Stelle noch deutlicher auf die Idee ein, den Körper als Vorbild für gelingendes Veränderungsmanagement zu sehen (vgl. Kapitel 5). Nach dieser Einleitung komme ich nun auf die Polyvagal-Theorie selbst zu sprechen.

## 1.2. Begriffsklärung und Zusammenfassung der Theorie

Die „Polyvagal-Theorie“, poly – viele, vagal – den Vagusnerv betreffend, ist eine von Stephen W. Porges entwickelte Theorie, mit der er ein „neurobiologisches Narrativ zur Verfügung stellt, das die Bedeutung von „Sicherheit“ und die adaptiven Konsequenzen der Entdeckung von Gefahr für den physiologischen Zustand, das soziale Verhalten, das psychische Erleben und die Gesundheit erläutert.“ (Porges, 2017, S. 23) Im Zentrum der Betrachtung

tung steht die neuronale Regulation von Schaltkreisen, die unter bestimmten Bedingungen „Defensivstrategien neutralisieren und die spontane Manifestation von sozialem Engagement ermöglichen“ (ebd., S. 23) können.

### 1.3. Neue Erkenntnisse gegenüber anderen Ansätzen

Porges Theorie unterscheidet sich von den gängigen Lernmodellen dahingehend, dass diese davon ausgehen, atypisches Verhalten sei erlernt und könne durch Behandlungsmethoden modifiziert werden, die auf „Assoziation, Extinktion und Habituation“ (ebd., S. 23) fußen, während Porges die Auffassung vertritt, dass der physiologische Zustand eines Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden sollte. Denn dieser sei aus seiner Sicht eine Art „neuronaler Plattform (...), auf der „verschiedene Arten adaptiven Verhaltens effizient zum Ausdruck gelangen können“ (ebd., S. 23), deren Ursprung in der maladaptiven neuronalen Regulation unterschiedlicher Schaltkreisen liege. Porges Forschung bedeutet insbesondere für den Bereich der Traumatherapie eine Differenzierung des Traumaverständnisses. Die Entstehung und Beschaffenheit von Traumata können durch das Verständnis der Polyvagal-Theorie differenzierter eingeordnet werden: „Eines der größten Probleme bei der Behandlung von Traumata besteht darin, dass sie den stressbasierten Störungen zugerechnet werden. (...) Die meisten Menschen glauben, wir verfügten nur über ein Defensivsystem, das uns Kampf oder Flucht ermöglicht.“ (Porges, 2017, S. 30) Dieses System steht bei der Auseinandersetzung mit Stress und Angst gewöhnlich im Mittelpunkt (vgl. ebd.) und lässt die Körperreaktion der Immobilisierung (Erstarren) zumeist außen vor. Es handelt sich hier nicht um eine bewusste oder willensgesteuerte Reaktion, sondern um eine adaptive biologische Reaktion auf die Unfähigkeit, zu kämpfen oder zu fliehen. (vgl. ebd.) Laut Porges beruhen die Schwierigkeiten, mit denen Therapeuten bei der Behandlung von Traumata konfrontiert werden, auf mangelnder Kenntnis dieser adaptiven biologischen Reaktion, und der Unkenntnis von Defensivsystemen. Porges mutmaßt, dass „die neuronalen Mechanismen, welche die Immobilisierungsreaktion vermitteln, unter anderem deshalb praktisch nie erwähnt und offensichtlich auch nicht verstanden werden, weil sich dieses Defensivsystem nicht mit den dominierenden Theorien über Stress vereinbaren lässt, die auf die mobilisierenden Defensivstrategien der Nebennieren und des sympathischen Nervensystems (SNS) fokussieren.“ (ebd., S. 31)

Die Polyvagal-Theorie verweist ausdrücklich darauf, dass das menschliche Nervensystem über mehrere Defensivstrategien verfügt und dass die Entscheidung darüber, ob wir in einer Situation eine mobilisierende Kampf-/Flucht-Strategie oder die Strategie der Immobilisierung nutzen, nicht unserem Willen unterliegt. „Ohne dass wir es bewußt wahrnehmen, untersucht unser Nervensystem ständig die Sicherheit in der Umgebung und legt aufgrund dieser Einschätzung Prioritäten bezüglich adaptiven Verhaltens fest, die nicht kognitiver Art sind. Bestimmte physische Charakteristika einer in der Umgebung auftauchenden Herausforderung lösen bei einigen Menschen Kampf-/Flucht-Verhalten aus, während andere unter genau den gleichen Bedingungen mit Erstarren reagieren.“ (Porges, 2017, S. 31) Porges sagt deshalb, dass es für die erfolgreiche Behandlung eines Traumas entscheidend ist, die spezifische Reaktion zu verstehen und nicht das traumatische Ereignis als solches. (vgl. ebd.)

#### 1.4. Wie Porges den Vaguseinfluss entdeckte – die Betrachtung der Herzratenvariabilität als abhängige bzw. vermittelnde Variable

Auf den Zusammenhang von Vaguseinflüssen und der Variabilität des Herzschlages stieß Porges durch einen Zufall, als er sich mit der Herzratenvariabilität beschäftigte und diese einmal als abhängige Variable und einmal als vermittelnde Variable quantifizierte. Es war ein scheinbar kleiner Unterschied, der für Porges den Paradigmenwechsel bedeutete. Er dokumentierte, dass „eine Verringerung der Herzratenvariabilität ein robuster Indikator für anhaltende Aufmerksamkeit und Anstrengung bedeutete“ (ebd., S. 16) und dass es Zeiten gab, in denen die Herzratenvariabilität individuelle Unterschiede aufwies, obwohl die Probanden nicht mit einer Aufgabe befasst waren, die ihre Aufmerksamkeit erforderte. Die „Grundlinienmessungen der Herzratenvariabilität standen in einer Beziehung zur Magnitude der reizabhängigen Veränderungen der Herzfrequenz und der Herzratenvariabilität“ (ebd., S. 16). Eine Einteilung der Probanden in zwei Untergruppen nach üblicherweise hoher versus niedriger Herzratenvariabilität bestätigten Porges Vermutung. Porges machte sich auf die Suche nach einer vermittelnden Variable, die individuelle Verhaltensunterschiede erklären würde können und lernte, die Bedeutung des autonomen Zustandes als neuronaler Plattform für Verhalten und psychologisches Erleben unter Einschluß von Gefühlen der Sicherheit zu verstehen“. (Porges, 2017, S. 20) Der Einfluss des autonomen Zustandes auf das Verhalten sei nicht unmittelbar kausal, aber das Spektrum emergenten

Verhaltens und psychischen Erlebens werde durch den autonomen Zustand begrenzt. (vgl. ebd.)

Das Empfinden von Sicherheit hängt vom autonomen Zustand ab und Signale für Sicherheit helfen, das autonome Nervensystem (ANS) zu beruhigen. Durch die Möglichkeit der Beruhigung des physiologischen Zustandes können von Sicherheit und Vertrauen geprägte Beziehungen aufgebaut werden, die durch zirkuläre Regulation gekennzeichnet sind, die wiederum die Charakteristik für gesunde Beziehungen darstellen und psychische und physische Gesundheit fördern. Eine Begebenheit, die für Unternehmen, die permanent in Veränderungsprozessen stecken, zum Teil hohe Krankenstände aufweisen und langfristig von der Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter und deren Arbeitskraft profitieren wollen, von großem Interesse sein sollte. Unsere körperlichen Empfindungen, das heißt unser autonomer Zustand stellen nach Porges die vermittelnde Variable dar, welche unsere Reaktion auf andere Menschen beeinflusst. (vgl. ebd., S. 28)

Auf Porges Ergebnisse aufbauend, wurden die Unterschiede in der Herzratenvariabilität später in Verbindung gebracht mit individueller „kognitiver Leistungsfähigkeit, (...) Sensibilität für Umweltreize, (...) psychiatrischen Diagnosen, (...) mentaler und körperlicher Fitness und (...) Resilienz“ (ebd., S. 16) und fächerübergreifend diskutiert. Porges schuf eine „Grundlage für eine Gehirn-Körper- oder Geist-Körper-Wissenschaft, die neurophysiologisch, neuroanatomisch und evolutionsbiologisch orientiert ist“ (ebd., S. 21).

## 1.5. Das neue Modell des autonomen Nervensystems

Die Polyvagal-Theorie führte zur Formulierung eines erweiterten Modells des autonomen Nervensystems, das nicht mehr nur parasympathische und sympathische Komponenten umfasst, sondern auch drei Subsysteme, deren Entwicklung evolutionsbiologisch erklärbar ist. Es geht um:

1. nicht myelinisierte Vaguspfade, die die primäre Regulation der Organe unterhalb des Zwerchfells übernehmen
2. myelinisierte Vaguspfade, die die Organe oberhalb des Zwerchfells regulieren
3. das Sympathische Nervensystem

Die nicht myelinisierten Vaguspfade entwickelten sich evolutionsbiologisch gesehen zuerst und sie sind bei den meisten Wirbeltieren zu finden. Wenn der Reptilien-Körper in einer sicheren Situation ist, unterstützt dieses System Homöostase, in einer unsicheren Situation hingegen Immobilisierung und das Weiterbestehen metabolischer Ressourcen, auf der Verhaltensebene ist ein sogenannter Shutdown oder Zusammenbruch sichtbar, durch welchen das Reptilien-Gehirn mit weniger Sauerstoff versorgt werden muss und gewährleistet ist, dass es lange überlebt. Bei Säugetieren existieren zwei Vagusschaltkreise, die aus verschiedenen Bereichen des Hirnstammes austreten. Die myelinisierten Vagusfasern ermöglichen eine schnelle Ausführung komplexer Prozesse. Auch bei den Säugetieren entwickelten sich zunächst Fasern ohne Myelinschicht. Diese ermöglichten das Erstarrungsverhalten. Das Sympathische Nervensystem kann die nicht myelinisierten Vagusfasern mit einem antagonistischen Mechanismus beeinflussen und die Aktivität der viszerale Organe verstärken, während die nicht myelinisierten Pfade diese verringern. Die Polyvagal-Theorie propagiert, dass das autonome Nervensystem aus mehreren hierarchisch organisierten Schaltkreisen besteht, zwei antagonistischen Zweigen und drei Subsystemen. Die neueren Subsysteme sind in der Lage, die älteren zu hemmen. In unsicheren Situationen wechselt der Körper zunächst in die älteren Schaltkreise, um durch diese Adaption das Überleben zu sichern. Dieser Prozess entzieht sich einer kognitiven Steuerungsfähigkeit. Umgebungsfaktoren veranlassen das Nervensystem, den Schaltkreis des nicht myelinisierten Vagus zu aktivieren und den betreffenden Menschen eine Reihe autonomer Reaktionen erleben zu lassen.

## 1.6. Neurobiologische Mechanismen, die ein Gefühl von Sicherheit vermitteln, und ihre Entsprechungen auf Verhaltensebene

Das Gefühl von Sicherheit wird nach Porges durch Umgebungsmerkmale hergestellt oder beeinflusst. Das Nervensystem ist permanent aktiv, auch wenn wir uns dessen nicht gewahr sind. Diesen Vorgang bezeichnete Porges als Neurozeption. Auch existiert ein Unterschied darin, ob Sicherheit kognitiv oder körperlich beurteilt wird. Kognitive Evaluationen von „gefährlichen Beziehungen“ oder „gefährlichen Umgebungen“ spielen im Hinblick auf körperliche Reaktionen eine zweitrangige Rolle. Der Körper reagiert nach Porges interindividuell unterschiedlich, ähnlich einem Lügendetektor. Ein und dieselben Umgebungs-

merkmale lösen bei dem einen Menschen Gefühle von Unsicherheit und Angst aus, während sie bei einem Anderen Freude und angenehme Gefühle hervorrufen. Porges postuliert „Als verantwortungsbewusste Menschen, sensible Eltern, gute Freunde, Mentoren und Kliniker müssen wir die Reaktionen unseres eigenen Körpers wachsam verfolgen und die Reaktionen anderer Menschen respektieren, wenn wir uns selbst und ihnen helfen wollen, in einer wesensmäßig gefährlichen Welt zurechtzukommen, sichere Umgebungen zu erkennen und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.“ (Porges, 2017, S. 22)

Dies gilt sicher nicht nur für aufgezählte Personengruppen, sondern auch für Supervisoren und jegliches Führungspersonal. Supervisionsprozesse unter dem Blickwinkel der Polyvagal-Theorie betrachten zu können und diese bei der Begleitung von Change Prozessen, wo es um Veränderung, instabile Momente, Übergangs- und Abschiedsprozesse und dadurch verstärkt um Gefühle von Unsicherheit und Angst geht, präsent zu haben, kann sich an vielen Punkten als hilfreich erweisen, da Beziehungen, Gruppendynamiken und individuelle Bedürfnisse sich in dieser Art von Prozessen in sehr unterschiedlichen Gewändern und Maskeraden präsentieren.

Die Polyvagal-Theorie respektiert die Abhängigkeit der psychischen, physischen und behavioralen Reaktionen von unserem physiologischen Zustand und weist dem System für soziales Engagement insofern eine große Bedeutung zu, als es körperliche Empfindungen hervorrufen, sie in einem Spektrum verändern und den Zustand von Sicherheit, Vertrauen und Liebe fördern kann. Das Schauen und Zuhören beispielsweise wirkt sich auf den körperlichen Zustand des Gegenübers aus. Dieser kann spüren, ob der Anschauende interessiert und offen ist und er kann seine eigene körperliche Reaktion auf das „Engagement-Verhalten“ wahrnehmen. Damit eine soziale Interaktion auf beide Beteiligte förderlich wirkt, müssen die ausgesandten Signale Sicherheit und Vertrauen vermitteln und damit Menschen sich sicher fühlen und regulieren können, brauchen sie synchrone und reziproke Interaktionen. Diese Tatsache bezogen auf Change Prozesse legt sehr hohe Anforderungen an Führung nahe.

Neuronale Erwartungen sind interessanterweise auch verletzbar. Soziale Medien beispielsweise führen in den Momenten, wo Menschen auf ihr Telefon schauen oder sich mit einem tablet beschäftigen, zu akuten Brüchen von Verbundenheit und zu unterbrochener Co-Regulation. Nach Porges werden Interaktionen mit Objekten zu verpassten Gelegenheiten

von warmer zwischenmenschlicher Interaktion. Denn nach seiner Auffassung gibt uns die Fähigkeit zur Verbundenheit einen entscheidenden neurobiologischen Mechanismus, um Sozialverhalten mit psychischer und physischer Gesundheit zu verbinden. Bestimmte Sicherheitshinweise können das autonome Nervensystem beeinflussen. Zu ihnen zählen der Blickkontakt als wichtiges regulatorisches Element, ebenso die Stimme, der Augenmuskel, der bei echten Emotionen beteiligt ist, Gesten, prosodische Vokalisation, Körperkontakt, Anschmiegen, Emotionen: Gefühle von Vertrauen, Fürsorge, Liebe. Stimme und Gesten sind anstelle von Körperkontakt möglich. Es braucht laut Porges warme Interaktion, gemeinsame Punkte von Aufmerksamkeit, um sich verbunden zu fühlen, sonst entstehen Abwehrmechanismen. Bezogen auf Change Prozesse sind diese alles andere als förderlich. Es zeichnet sich ab, dass eine Beschäftigung mit jeglichen sicherheitsstiftenden Verhaltensweisen Führungspersonen starke und überzeugende Führungswerkzeuge an die Hand geben würde. Da diese in ihnen selbst liegen, bedarf es für eine optimale Einsetzung dieser Skills Selbsterfahrung. Die Neurozeption der Mitarbeiter muss Sicherheit sehen, dieser Umstand wird durch Porges Forschung aufgezeigt. (vgl. Porges, 2012)



## 2. Gehirn und Körper – Ein interdisziplinärer Diskurs

Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher, die sich in ihrem Buch Embodiment ausführlich mit der Beziehung von Gehirn und Körper befassen, stellen ebenso wie Porges fest, dass im öffentlichen Bewusstsein dem Körper kein besonderes Interesse zu kommt und die unterschiedlichen Fachdisziplinen ihr Augenmerk zwar auf Denken, Emotionen und Gehirn legen, der Körper als Mitgestalter von psychischen Prozessen aber zumeist außen vor bleibt. (vgl. Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher, 2006, S. 9) Es gibt eine Ausnahme: Mit dem Leib-Seele-Problem beschäftigten sich schon Aristoteles, Platon, Descartes und viele andere. Durch die neuen Erkenntnisse der Hirnforschung wird es in spannender Weise aktualisiert, gelöst ist das Leib-Seele-Problem nach wie vor nicht. Die Beziehung von Körper und Geist bleibt in diesem Punkt ungeklärt, auch wenn Forschungsergebnisse einen interessanten Zusammenhang von Geist und Körper darstellen können, z.B. bei Placebostudien. In mehreren Versuchen wirkten sowohl Medikamente als auch „ein Gedanke/eine Vorstellung“ auf Prozesse im Körper. Probanden, die dachten, sie erhielten ein Präparat mit Wirkstoff, während sie tatsächlich ein Placebo einnahmen, wiesen zum Teil eine stärkere körperliche Reaktion auf, als Probanden, die davon ausgingen, dass sie ein Placebo erhalten hatten und tatsächlich ein Präparat mit Wirkstoff zu sich nahmen. Spannend ist an dieser Stelle, wo und wie der Gedanke nun in den Körper tritt und die Reaktion des Körpers auszulösen vermag. Das Leib-Seele-Problem ist sicher eines der spannendsten dieser Tage und hat an Aktualität nicht verloren.

Ich möchte an dieser Stelle die Beziehung von Gehirn und Körper etwas ausführlicher beleuchten, da dies aus meiner Sicht hilfreich ist, um die Bedeutung der Polyvagal-Theorie und ihre Parallelen zur Embodiment-Forschung besser nachvollziehen und einordnen zu können.

Gehirn und Körper stehen in einer engen und untrennbaren Beziehung und haben eine lange gemeinsame evolutionäre Geschichte. Die Beziehung von Gehirn und Körper ist bereits vorgeburtlich angelegt und sie verändert sich ständig weiter. Im Laufe der Herausbildung und Ausreifung körperlicher und zentralnervöser Strukturen fand und findet diese Entwicklung in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander statt. Verändert sich das eine, muss auch das andere eine Bewegung vollziehen. Das Gehirn passt seine synaptischen Ver-

bindungen und neuronalen Verschaltungen entsprechend der Signale, die aus dem Körper kommen, an. Gebildete charakteristische Erregungsmuster werden durch Wiederholung gebahnt und gefestigt. Im Gehirn entstehen Repräsentationen der Signalmuster, die aus dem Körper kommen, und es werden als Reaktion spezifische Antwortmuster herausgebildet. Auch Sinneseindrücke werden als innere Repräsentationen herausgeformt und mit Antwort- und Reaktionsmustern verbunden. Beziehungserfahrungen werden in Form von Metarepräsentationen gespeichert. Eigene Impulse erfahren im Laufe des Aufwachsens Beeinflussungen und Bewertungen von außen und führen dazu, dass der natürliche Impuls, das eigene Befinden über den Körper auszudrücken, den gemachten Erfahrungen angepasst und mit zunehmendem Alter kontrolliert und mehr oder weniger unterdrückt wird. (Vgl. ebd., S. 86ff)

„Das haben wir alle als Kinder und Jugendliche so oder so ähnlich auf mehr oder weniger intensive Art am eigenen Leibe erfahren. In manchen Kulturen ist der Druck zur Entfremdung und Instrumentalisierung des Körpers stärker, in anderen vielleicht auch geringer als bei uns. Aber gänzlich entgehen kann ihm kein Kind, das in einer Gemeinschaft von Menschen aufwächst, die bestimmte Vorstellungen davon haben, wie man als Mensch zu sein hat, um als Mitglied in dieser Gemeinschaft akzeptiert zu werden. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist der Schlüssel zum Verständnis dieses sonderbaren Anpassungsprozesses, der Menschen dazu bringt, ihr Gefühl von ihrem Verstand und ihren Körper von ihrem Gehirn abzutrennen.“ (ebd., S. 88) Für das (Über-)leben in Organisationen, für gruppendynamische Entwicklungen im Hinblick auf Macht, Status, Teihabe etc. ist das Gefühl von Zugehörigkeit eines von zentraler Bedeutung und eines, das in Supervisionsprozessen in jedem Fall angeschaut und mitgedacht wird. Interessant ist an dieser Stelle, dass das Gefühl von Zugehörigkeit mit einer spezifischen kontrollierten und adaptierten Wahrnehmung eigener körperlicher Impulse und der Herausbildung charakteristischer Repräsentationsmuster im Gehirn einhergeht. Die Spuren jedes persönlichen Zugehörigkeitsprozesses zeigen sich in unseren Gehirnen und sie unterliegen einer fortlaufenden Dynamik, sind trotz Status quo nicht statisch, nicht abgeschlossen und durch die neuronale Plastizität veränderbar.

Es gibt an dieser Stelle noch einen weiteren interessanten Zusammenhang. Maja Storch weist in ihrem Buch über kluge Entscheidungen darauf hin, dass diesen zugrunde liege, dass Gehirn und Körper einbezogen sind. Menschen, die sich einem Unternehmen zugehö-

rig fühlten, trafen Entscheidungen anders. Das menschliche Gehirn verarbeite Fakten und entwickle Emotionen. Diese würden wiederum Veränderungen in Körperausdruck und Mimik hervorrufen und zu wesentlichen Vorgängen, wenn es darum gehe, gute Entscheidungen zu treffen. Aufgrund der menschlichen Fähigkeit, Emotionen auch körperlich zu erleben, sei der Mensch im Gegensatz zur Maschine fähig, kluge Entscheidungen zu fällen. (Vgl. Storch, 2015, S. 15) Beides zusammen gedacht, führt zu der Beobachtung, dass das Gefühl von Zugehörigkeit einerseits die Voraussetzung dafür darstellt, dass stimmige Entscheidungen im Sinne des Unternehmens getroffen werden können, dass aber andererseits der Tatsache der Zugehörigkeit vorausgegangen sein kann, dass ein Mensch sein für kluge Entscheidungen wichtiges körperliches Ausdrucksvermögen u.U. angepasst, kontrolliert und „gezähmt“ hat.

## 2.1. Embodiment

Gute Entscheidungen beruhen laut Storch auf dem Zusammenspiel von Verstandesanalysen und emotionalem Erfahrungsgedächtnis. Das Konzept Embodiment, das übersetzt so viel wie „Verkörperung“ bedeutet, bietet an dieser Stelle ein Erklärungsmodell. Nach Storch hat sich im Management die Vorstellung festgesetzt, dass gute Entscheidungen emotions- und leidenschaftslos fallen sollten. „Sie versuchen ihre Gefühle in den Griff zu bekommen, und üben sich im Pokerface.“ (vgl. Storch, 2015, S. 13) Obwohl nach Storch der Zugriff auf das emotionale Erfahrungsgedächtnis und das Wahrnehmen von sogenannten somatischen Markern für gute Entscheidungen wesentlich sei, denn jenes speichere sämtliches gelernte Wissen in Form von Gefühlen und Körperempfindungen und bestehe seit der Uteruszeit. Es beruhe auf den persönlichen Erfahrungen jedes einzelnen Menschen und sei individuell angelegt. (Ebda., S. 21) Mit einem Blick auf die Polyvagal-Theorie zeigt sich die Parallele in der Einbeziehung des körperlichen Ausdrucks als wichtigem Informationsgeber.

Möglicherweise erstreckt sich der Embodiment-Begriff auch auf die Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz (KI) auftauchen: „Auffällig ist, dass sich der Großteil der mit Maschinen ungelösten Probleme auf die „Schnittstellen“ zur realen Welt und zum Körper bezieht. (...) Kann der tiefere Grund für das Versagen künstlicher Intelligenz in der Vernachlässigung der Beziehung zwischen der Informationsverarbeitung („Denken“) einerseits und dem Körper und der Umwelt andererseits zu suchen sein?“

(Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher, 2006, S. 14)

Der Geist, wozu der menschliche Verstand, sein Denken, das kognitive System und die Psyche zählen, und sein Organ, das Gehirn, stehen nach dem Konzept des Embodiment immer im Bezug zum ganzen Körper und sie sind beide in ihrer Verbindung auch wieder in die Umwelt eingebettet. Ohne diese zweifache Einbettung kann das Gehirn/der Geist nach dem Konzept des Embodiment nicht intelligent arbeiten und ohne die Einbettungen zu berücksichtigen, kann das Gehirn/der Geist nach dieser Theorie nicht verstanden werden. (vgl. Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher, 2006, S. 15) „Gefühle, Emotionen und geistige Verfassung bestimmen den Körperausdruck.“ (Ebd., S. 15) Der Körper fungiert als Spiegel der Seele. Und Körperausdruck und Körperhaltung haben umgekehrt auch einen Einfluss auf Kognition und Emotion – „Die Seele als Spiegel des Körpers?“ (Ebd., S. 15) An dieser Stelle schließt sich der Bogen zur Polyvagal-Theorie und für den Blickwinkel des Change Prozesses mag das eine gute Nachricht sein, denn ebenso wie bestimmte Informationen und Ereignisse innerhalb des Change Prozesses einen Einfluss auf den Körper haben werden, können Körperausdruck und Körperhaltung in einem schnellebigen, sich verändernden und potentiell unsicheren Umfeld zunächst als Informationsgeber dienen und andererseits dadurch, dass eine beidseitige Verbindung zwischen Körper und Geist besteht, auch zur Stabilisierung beitragen, nämlich dann, wenn der Körperausdruck gelesen und ernst genommen wird, in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt und über unterschiedliche Verfahren, die weiter unten erläutert werden, dazu gebracht wird, Prozesse anzustoßen, die sich wiederum auf Gehirn und Geist auswirken.

Messbar ist, dass sich im Gehirn, „auf der Ebene des Denkens, Fühlens oder Verhaltens etwas verändert, wenn auf der körperlichen Ebene eine bestimmte Veränderung eintritt oder ausgelöst wird.“ (Ebd., S. 75) Dass dieser Umstand zu Erstaunen führt, wenn er vorgeführt wird, hängt nach Gerald Hüther mit eingefahrenen und tradierten Denkmustern zusammen. Jene „strukturell verankerten Repräsentationen wirken auf Denken, Fühlen und Handeln als leitende innere Bilder. (Ebd., S. 76) „So stellt sich - erstmals seit dem Beginn der Aufklärung – wieder die Frage, ob der Mensch wirklich gut beraten ist, wenn er sich bei seinen Entscheidungen allein auf seinen Verstand und seine Fähigkeit zum rationalen Denken verlässt.“ (Ebd., S. 77) Die Antwort auf diese Frage sei einfach: „Das Denken allein – oder der Verstand, wenn man will, auch der Geist des Menschen – ist kein geeignetes Instrument, um sich damit in der Welt zurechtzufinden, im Gegenteil. Je komplexer die mit

Hilfe der Ratio gestaltete Lebenswelt wird, je stärker sich das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten des Menschen erweitert, desto mehr versagt das rationale Denken, wenn es darum geht, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und sinnvolle Entscheidungen zu treffen, die das eigene Überleben sichern und Weiterentwicklung ermöglichen.“ (Ebd., S. 77) Mit folgender bemerkenswerter Erkenntnis geht das Zeitalter der Rationalität laut Hüther zu Ende: „Denken können wir, was wir wollen. Sogar Handeln können wir – zumindest eine Zeit lang – nach unserem eigenen Gutdünken, aber um glücklich und zufrieden, mutig und zuversichtlich leben zu können, müssen wir in der Lage sein, etwas zu empfinden.“ (Ebd., S. 77) „Wir müssen also die Intelligenz und die Kraft unserer Gefühle wieder erkennen, schätzen und nutzen lernen, um einen Ausweg aus dem Irrsinn unserer gegenwärtigen Lebenswelt zu finden, in den uns der Einsatz des nackten Verstandes geführt hat. Wir müssen versuchen, die verloren gegangene Einheit von Denken, Fühlen und Handeln, von Rationalität und Emotionalität, von Geist, Seele und Körper wiederzufinden. Sonst laufen wir Gefahr, uns selbst zu verlieren.“ (Ebd., S. 77) Das neurobiologische Substrat unserer Vorstellungen, die inneren Bilder oder auch im Kortex gespeicherten Repräsentationen wird instabil, wenn sich die Vorstellungen als nicht erfolgreich oder hinderlich herausstellen. Unser Alltag ist durchzogen von Veränderungsprozessen. In Organisationen zählen jene zu den täglichen Herausforderungen und dabei durchaus in existentieller Hinsicht: 40%-70% aller Veränderungsprozesse scheitern. (Vgl. Von Ameln und Heintel, 2016, S. 203)

„Neue, zu der lebendigen Wirklichkeit besser passende und erfolgreicher einsetzbare Vorstellungen beginnen sich auszubreiten. So stabilisiert sich allmählich eine andere, mit der praktischen Lebenserfahrung und dem gesunden Menschenverstand besser zu vereinbarende Vorstellung und die heißt: Körper und Geist, Denken und Fühlen sind untrennbar miteinander verbunden.“ (s. Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher, 2006, S. 77)

## 3. Change Prozesse

### 3.1. Die Erfordernis neuer Strukturen in einer sich rasch wandelnden Welt

„Wahre Experten haben ihr Wissen sprichwörtlich *verkörpert*: Experten „fühlen“, wenn sie richtig liegen, und „sehen“ einen guten Lösungsweg. Logische Ableitungen aus Regeln und Fakten, schulgerechtes Schlussfolgern sind dagegen eher die klapperigen Hilfsmittel des Anfängers, des „Novizen“. Wahre Expertise verlangt Embodiment!“ (Storch, Cantieni, Hüther und Tschacher, 2006, S. 14)

Komplexität und Unsicherheit stellen für Organisationen des 21. Jahrhunderts die Grundproblematik dar, die bewältigt werden muss. Dabei stellen sich die auf Komplexität bezogenen Probleme in zweierlei Hinsicht: Hinsichtlich der Umweltkomplexität und der Internen Komplexität. Erste bezieht sich darauf, dass die Umwelt stets komplexer ist als die Gesamtheit aller anderen Systeme und nicht für jedes Ereignis kann eine entsprechende Antwort bereit gehalten werden. Zweite bedeutet die Unmöglichkeit, alle Einzelelemente eines Systems miteinander zu verknüpfen. (vgl. von Ameln, 2016, S. 39) Die Reduzierung der Komplexität auf ein „handhabbares Maß“ (ebd., S. 39) kann dabei nicht das Mittel der Wahl sein, denn „Systeme mit zu geringer Eigenkomplexität sind für das Operieren in hochkomplexen Umwelten nicht angemessen ausgestattet.“ (von Ameln, 2016, S. 40) Der notwendigen Anpassungsprozess an die Umwelt muss darüber hinaus auch dann vollzogen werden, wenn die Umwelt nicht objektiv zugänglich ist. Die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus belegt dies eindrücklich. (von Ameln, 2016, S. 19f.) Die Zukunft bleibt unbekannt, auch wenn sie mit Planungen vorstrukturiert wird. (vgl. von Ameln, 2016, S. 41, vgl. Luhmann, 2000, S. 231) Organisationen ringen mit den Unwägbarkeiten des Lebens, sie gehen tagtäglich mit Unsicherheiten um, ihnen bietet sich in einem gewissen Rahmen aber auch die Möglichkeit, Sicherheit zu gestalten.

Statt hierarchisch organisierten Konzernstrukturen liegt die Zukunft in der Netzwerkorganisation. In der Natur hat sich diese Form über Millionen von Jahre evolutionär herausgestellt, weiter entwickelt und verbreitet. Sie ist anderen Formen der Organisation deshalb überlegen, weil sie auch große Komplexität bewältigt, auf Veränderungen des Umfeldes

schnell reagieren kann, weil sie sich neuen Gegebenheiten flexibel anpassen kann und insgesamt eine geringe Stör- und Krisenanfälligkeit aufweist. (vgl. Doppler und Lauterburg, 2000, S. 48) Der Ausfall einzelner Teilsysteme führt nicht wie beim Ausfall zentraler Funktionen einer hierarchisch organisierten Organisation zum Totalausfall sondern lediglich zu einem Teilausfall, während die restlichen Strukturen funktions- und interaktionsfähig bleiben. Ausfälle an einigen Stellen des Systems können relativ leicht kompensiert werden, die Organisation ist in der Lage, sich in angemessener Zeit zu regenerieren. Dadurch sind die Gesamtproduktivität und die Überlebensfähigkeit der Organisation gesichert. Dies wiederum führt im Hinblick auf die Polyvagal-Theorie zu einer Sicherheit für die Mitarbeiter, die von diesen auch so gefühlt wird.

Neben der Netzwerkorganisation sind „funktionsfähige Prozesse und sinnvolle Prozessketten“ (ebd., S. 50) unabdingbar, will die Organisation leitbildorientiert und visionär arbeiten. Denn aus der Vision leiten sich die Organisationsziele ab und daraus die Strategien, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Aus diesen Grundüberlegungen wiederum ergeben sich die konkreten Aufgaben und Prozesse.

An die Prozessketten müssen Informationsströme gekoppelt werden, denn etablierte Hierarchien sind für Informationen nicht durchlässig genug und unterliegen dem Prinzip der nicht eins zu eins weitergegebenen Botschaft, jedoch Information dann, wenn sie verfügbar ist, dort, wo sie gebraucht wird, hin transportiert werden muss. Die Lösung liegt in abgeflachten Hierarchien und kurzen Wegen. (vgl. ebd., S. 51)

Die Herausforderung liegt jedoch in der Etablierung einer Netzwerkorganisation, denn die bloße Zerschlagung oder Neuverteilung zentraler Funktionen oder Umverteilung der Aufgaben erbringt nicht die angedachte neue Struktur. Da es darum geht, Aufgaben von der Pike auf anders anzugehen, nicht in klassischen Arbeitsteilungen und Hierarchien zu denken, sondern „selbständige, hochintegrierte und im operativen Bereich selbststeuernde (...) Gruppen“ (ebd., S. 51) einzusetzen, braucht es gänzlich andere Voraussetzungen und Fähigkeiten. Kotter schlägt vor, „informelle Netze von Change-Agents“ (Kotter, 2014, S. 4, zitiert nach von Ameln, 2015, S. 35) aufzubauen, die parallel zur hierarchisch strukturierten Aufbau-Organisation arbeiten, jedoch kreativer und schneller agieren können. (vgl. von Ameln, 2015, S. 35) Dieser Vorschlag trägt laut von Ameln dem Umstand Rechnung, „dass sich in komplexen Organisationen lokale Rationalitäten ausbilden, deren jeweils eigene

Lern- und Veränderungsbedarfe von einer zentralen Steuerung nicht angemessen berücksichtigt werden können.“ (von Ameln, 2015, S. 35) Von Ameln weist zudem daraufhin, dass selbst wenn die Change-Agents eng mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten müssten, die Frage unbeantwortet ist, „wie zentrale Steuerungsperspektiven und dezentrale Entwicklungsstränge koordiniert und integriert werden könnten.“ (Ebda., S. 35) Laut von Ameln kann in diesem Prozess interne Beratung eine entscheidende Rolle spielen. „Um die Gestaltung von Veränderungsprozessen den gestiegenen Anforderungen an Flexibilität und Geschwindigkeit anzupassen, wäre es (...) sinnvoll, die Wissensmanagement- und Koordinierungsfunktionen interner Beratung aufzuwerten“ (Ebda., S. 35), denn der Vorteil interner Beratung liege, so Ameln, in der Systemteilhabe und Anschlussfähigkeit an die KollegInnen bei gleichzeitiger Distanz gegenüber den Organisationseinheiten mit Beratungsbedarf, was einerseits einen unverstellten Blick begünstige und im Konfliktfall zu wahrgenommener Neutralität gegenüber den BeraterInnen beitrage. Dennoch sind Rollendilemmata in der Praxis durchaus anzunehmen. Auch kann eine langjährige Zugehörigkeit blinde Flecke begünstigen, denen nur durch „kontinuierliche Auseinandersetzung mit Außenperspektiven in Form von Supervision, Fortbildungen, Teilnahme an Kongressen etc. entgegnet werden kann.“ (von Ameln, 2015, S. 34)

Die Etablierung einer Netzwerkorganisation geht auch mit neuen Voraussetzungen und Fähigkeiten einher. Um nur einige zu nennen: Hohe Kommunikationsfähigkeiten, offene und lebendige Kommunikation, Konfliktfähigkeit, persönliches Engagement, den Willen zu Kooperation, echte Teamarbeit, unternehmerisches Denken auf allen Stufen, Identifikation mit dem Unternehmen, Bereitschaft zu selbstverantwortlichem Handeln, usw. Insgesamt betrachtet handelt es sich also um einen „radikalen strukturellen Umbruch“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 51) der den für die Zukunft gerüsteten Unternehmen bevorsteht oder in dessen Veränderungsprozess sie gerade stehen.

Was braucht es, damit Arbeitnehmer sich mit ihrem Unternehmen identifizieren? „Eine starke und lebendige, auf Offenheit und Vertrauen beruhende Unternehmenskultur“ (ebd., S 53). Diese entsteht nicht von jetzt auf gleich oder von heute auf morgen, sondern sie ist das Ergebnis einer sorgfältigen Entwicklungsarbeit. „Dem Umbruch, der sich zur Zeit im Management vollzieht, liegt ein neues, ganzheitliches Organisationsverständnis zugrunde.“ (ebd.) Werden „Motivation der Mitarbeiter (...); das Arbeitsklima; (...) Führungsstil; (...) Informationsfluß; die Art und Weise der Entscheidungsbildung (...); oder die Leichtigkeit



bzw. Schwerfälligkeit, mit der notwendige Veränderungen realisiert werden“ (ebd.) als wesentliche Prozesse anerkannt und verstanden und führen sie zu einer Kultur von Offenheit, Angstfreiheit und Vertrauen, so gesellt sich Sicherheit wie selbstverständlich dazu. „Die Unternehmenskultur wird sich als immer wichtigeres Unterscheidungskriterium und der- einst möglicherweise als entscheidender Konkurrenzvorteil herausstellen. (ebd., S. 58) Darüber hinaus wird es darum gehen, Leistung durch Synergieeffekte zu erzeugen, durch interkulturelles Management, dem Vernetzen unterschiedlicher Kulturen (vgl. ebd., S. 33), durch Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit. (vgl. ebd., S. 39) Entscheidend wird auch die Rückbesinnung auf Kernkompetenzen sein (ebd.), „Qualifizierte Mitarbeiter in flexi- blen Strukturen erfordern von den Vorgesetzten menschen- und prozeßorientierte Formen der Führung“ (ebd.). Führung der Zukunft beinhaltet mehr denn je den Aspekt der Füh- rung durch Sinnggebung (ebd.), um „Menschenmassen in großen und komplexen Organisa- tionen auf ein gemeinsames Ziel hin zu orientieren“ (ebd., 39f). Nicht drei Aktenordner Strategiepapiere sondern um „(...) wenige bis an die Basis verständliche und durchkommuni- zierte, durch praktische Führungsmaßnahmen unterstützte und durch Vorbildwirkung glaubwürdig gemachte Ideen und Grundsätze, die jedem Mitarbeiter den Nutzen der Un- ternehmensleistung für den Kunden sowie die Bedeutung seines individuellen Beitrages zum gemeinsamen Erfolg plausibel machen.“ (ebd., S. 40)

Identifikation ist wichtig, aber sie braucht „eine geistige Führerschaft, Kommunikation im emotionalen Bereich und persönliches Engagement seitens des Managements“. (ebd.)

Wie vollziehen sich nun Veränderungsprozesse? Welche wiederkehrenden Abläufe sind ih- nen zu eigen? Welche Stufen müssen genommen werden, um einen Veränderungsprozess gut zu durchlaufen und sinnvoll zu gestalten? Und welche Punkte könnten prädestiniert dafür sein, dass Ängste und Unsicherheiten eine besonders große Rolle spielen und mitge- dacht werden sollten?

Ich stelle im Folgenden die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses vor, beleuchte, welche Faktoren bei der erfolgreichen Gestaltung eines solchen Prozesses eine Rolle spie- len und durch welche Gründe ungewünschte Dynamiken entstehen und sich Prozesse un- liebsam entwickeln können.

### 3.2. Die typischen Phasen von Veränderungsprozessen auf der Basis der Polyvagal-Theorie betrachtet

Zunächst einmal steht am Anfang eines Veränderungsprozesses eine erste Idee, ein Impuls. Eine Situation oder Gegebenheit soll einmal näher angeschaut werden mit dem Ziel, sie zu analysieren und gegebenenfalls zu verändern. Zu diesem Zeitpunkt sind weder Modalitäten klar, noch dass es überhaupt ein Projekt geben wird. Mögliche Ausgänge könnten von vornherein dadurch eingeengt werden, dass schon eine „fertige Lösung im Kopf“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 102) besteht. Es ist eine Kunst für sich, die notwendige Offenheit zu bewahren, die immer auch das Halten einer ersten De-Zentrierung bedeutet und damit eines Schwebezustands, einer offenen Gestalt.

Nach der ersten Idee geht es darum, intern und extern Informationen einzuholen, Mitarbeiter und Kunden in Bezug auf die Situation oder Gegebenheit zu befragen und sich einen Überblick zu verschaffen. „ (...) die Dringlichkeit, die inhaltliche Ausrichtung, der voraussichtliche Aufwand und die praktische Umsetzbarkeit des angestrebten Vorhabens“ (ebd., S. 102) können so besser erfasst und eingeschätzt werden. Ein Beschleunigungs-Kreislauf soll dabei unbedingt vermieden werden, denn durch einen eingeengten Blick könnten mögliche günstige Ausgänge ausgeschlossen werden, besonders dann, wenn sie ihren Ursprung in abweichenden Meinungen haben und von vornherein nicht weiter verfolgt werden. Ein Wahrnehmungsset wäre die Folge, mit ausgewählten Gesprächspartnern, in einer Alibi-Sondierungssituation. Es geht also weiter darum, die begonnene De-Zentrierung zu halten und sie nicht frühzeitig selbst zu manipulieren als einer möglichen Form der Angstabwehr. Es ist eine große Herausforderung, entschleunigend zu agieren, den Schwebezustand weiter aufrecht zu erhalten, in der De-Zentrierung fortzuschreiten und auf schnelle Ergebnisse und Lösungsansätze gänzlich zu verzichten. Wird an dieser Stelle im Veränderungsprozess Supervision in Anspruch genommen, können unter dem Blickwinkel der Polyvagal-Theorie die Verwendung von Strategien zur Angst-Abwehr deutlich zu Tage treten und diese in einer Reflexion zugänglich und verfügbar gemacht werden. So kann es gelingen, die De-Zentrierung weiter zu halten und den begonnenen Prozess zu stärken. Auch gelingt möglicherweise ein anderes Verständnis und das Herstellen von Empathie für die Projektverantwortlichen, deren Aufgabe im Halten besteht und die große Unsicherheiten aushalten haben, die sie nach Möglichkeit nicht auf ihre Mitarbeiter übertragen sollen.

Spätestens jetzt werden die Projektgrundlagen geschaffen, es entsteht eine erste Konzeption des angedachten Projekts. Als Gefahr könnte nach Doppler und Lauterburg eine „fehlende gemeinsame Klarheit“ darstellen. „Jeder hält etwas anderes für „klar“. Und früher oder später kommt es zu Mißverständnissen und Konflikten.“ (ebd., S. 103)

Dass über ein mögliches neues Projekt überhaupt nichts durchsickert, ist in der Regel unrealistisch, deshalb ist die sich anschließende Phase durch einen Informationsfluss gekennzeichnet, der einerseits eine sichernde Wirkung hat und andererseits so viel Spielraum lässt, dass ein Rückzug jederzeit noch möglich wäre. Hier liegt nach Doppler und Lauterburg die Gefahr, dass die Balance nicht gut gelingt, weil die Vorgehensweise für die Strategen noch nicht klar ist, mögliche Ausgänge noch nicht abgeschätzt werden können, das Projekt noch in den Kinderschuhen steckt, während auf der anderen Seite das Bedürfnis nach gesicherter Information stetig wächst.

Gerade diese Phase ist für eine mögliche und auch nachhaltige Verunsicherung der Arbeitnehmer potentiell gefährlich, vor allem dann, wenn der Flurfunk Fahrt aufnimmt und unkontrolliert ungesicherte Informationen zu einer unbekanntem Zahl von Mitarbeitern gelangen. Es besteht in dieser Phase aber auch die nicht zu unterschätzende Chance, Spekulations-Räume durch die gezielte Gabe von Informationen zu sichern. Nicht zu vergessen das Sicherheitsbedürfnis besteht sowohl bei den Mitarbeitern, aber ebenso bei den am neuen Projekt Beteiligten, die gleichwohl ein eigenes Sicherheitsbedürfnis haben und diese Situation gut tarieren, halten und aushalten müssen.

An dieser Stelle ist auch noch einmal interessant, sich klar zu machen, dass Gedanken Vorstellungsbilder erzeugen und diese in körperlichen Reaktionen münden. Dieser Vorgang geschieht auch schon angesichts einzelner Worte oder einzelner sprachlicher Formulierungen. Wenn nun innerhalb eines Veränderungsprozesses aufgrund einzelner Worte oder sprachlicher Formulierungen negative somatische Marker auftreten, könnte eine kluge Intervention des Managements darin bestehen, einen „Wörtertausch“ vorzunehmen, bei dem das Thema dasselbe bleibt und sich dessen sprachliche Formulierung so ändert, dass sie einen positiven somatischen Marker erzeugt. (vgl. Storch, 2015, S. 99) Auch in einer Supervision, wird sie in dieser Phase des Veränderungsprozesses in Anspruch genommen, könnte die Blockade durch einen negativen somatischen Marker erkannt und die Erzeugung ei-

nes positiven somatischen Markers erarbeitet werden, um zu einem Gefühl von Sicherheit zurück zu finden. Im Mittelpunkt steht hierbei die Betrachtung, welche Körperempfindungen ein bestimmtes Wort oder ein Ausdruck hervorruft. Dieser Vorgang ist individuell unterschiedlich. Ebenso die Koppelung der Gedächtnisinhalte mit positiven somatischen Markern. Ziel wäre es, ein Wort zu finden, das einen „Go-Befehl“ aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis gibt und einen Handlungsimpuls setzt. Wird ein Wort gefunden, das anstelle des negativ besetzten einen positiven somatischen Marker auslöst, öffnet sich der Weg für Motivation und Handlungsspielraum und das auf Basis eines positiven eigenen Gefühls. (ebd., S. 100ff)

In einem nächsten Schritt müssen gezielt Daten erhoben werden, um sich dem Projekt diagnostisch zu nähern. „Keine Maßnahme ohne Diagnose“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 104), darauf weisen Doppler und Lauterburg an dieser Stelle noch einmal gezielt hin und sie gehen noch ein Stück weiter, denn die Datenerhebungsphase ist eine heikle Phase. Das Ziel dieser Phase ist, eine aussagekräftige Datenmenge zu erhalten, um anhand dieser das Projekt realistisch abschätzen, einschätzen, eingrenzen zu können. Die Voraussetzung für eine solche Datenmenge, auf die später sehr viel aufbaut, ist nun, dass diejenigen, die befragt werden, angewärmt sind. Das heißt, dass sie es für sinnvoll ansehen müssen, dass eine Veränderung notwendig ist, damit sie die zu verändernde Lage kritisch betrachten und darüber Auskunft geben. Um eine aussagekräftige Datenmenge zu erhalten, braucht es nach Doppler und Lauterburg weiterhin gezielte Fragen, die eine Aussage darüber zulassen, an welchen Stellen Widerstand zu erwarten ist und wo mit Engagement für das Projekt gerechnet werden kann. Durch die Brille der Polyvagal-Theorie geschaut, rücken Mitarbeiter in den Blick, die kein Vertrauen in diejenigen haben, die die Veränderung umsetzen wollen oder die eine Veränderung tatsächlich anzweifeln und nicht im Bereich des Möglichen sehen oder die, die keine Auskunft über ihre wahre Befindlichkeit geben, Stichwort „falsche Arbeitszufriedenheit“ (ebd., S. 105).

Über die Auswertung des Materials werden schließlich Besonderheiten herausgearbeitet, Defizite erfasst, hinterfragt und bewertet und auf mögliche Ausgänge bezogen. Doppler und Lauterburg sehen hier die Gefahr der Auswertung „im stillen Kämmerlein“ (ebd.) und der Einengung von Lösungsmengen durch bestehende Machtstrukturen.

Dann wird das Projekt konkret. Durch die Diagnose liegen bereits unterschiedliche Lö-

sungsansätze auf der Hand. Die Herausforderung besteht an dieser Stelle wieder darin, den Blick noch nicht zu stark zu verengen, um alternative Wege nicht aus den Augen zu verlieren. Auch mögliche Realisierungen unterschiedlicher Wege finden in dieser Phase statt. Doppler und Lauterburg weisen an dieser Stelle auf die Notwendigkeit von Sorgfalt bei der Planung hin. Das Kräftefeld ist zu analysieren und ein Zeitplan zu entwerfen. Für die erfolgreiche Umsetzung braucht es „praktikable Lösungen“ und nicht nur „hervorragende Konzepte“. (vgl. ebd., S. 107)

Ein Pilotprojekt soll die Praxistauglichkeit zeigen. Diese Phase ist experimenteller Natur. Es braucht den Mut, Neues zu versuchen, statt alte Lösungen neuen Bedürfnissen anzupassen, was nach Doppler und Lauterburg häufig zu viel Zeit in Anspruch nimmt. Eine „sorgfältige, prozeßorientierte Steuerung“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 108) ist wichtig, um sicherzustellen, dass eine schrittweise Optimierung erfolgen kann, denn während manche Dinge unmittelbar gelingen, benötigen andere einen Prozess der Anpassung und beides sind natürliche Faktoren einer „lernenden Organisation“. (ebd.) Doppler und Lauterburg sehen hier die Gefahr des Zeitverlusts durch unkontrollierbare Informationsflüsse.

Durch die Brille der Polyvagal-Theorie geschaut, wäre auch diese Phase dafür prädestiniert, zu einer Phase der Unsicherheit zu werden, denn an dieser Stelle geht es um Mut, um Anpassung, um Integration von Neuem, und der Veränderungsprozess dauert schon eine Zeit lang an, die Mitarbeiter befinden sich schon länger in einem Schwebestadium. Es geht hier um Abschied, sich von alten Lösungen zu distanzieren, während neue noch nicht die Sicherheit bedeuten, die erforderlich wäre, um mit Mut und Zuversicht einen neuen Weg zu beschreiten. Eine Phase, die es in sich hat. Doppler und Lauterburg berichten, dass sich in dieser Phase Situationen der „Lähmung“ einstellen können, in der zu treffende Entscheidungen hinausgezögert werden und dass „Spekulationen und wilde Gerüchte Hochkonjunktur haben“, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern sich abwartend verhalten, sich Optionen offen halten und versuchen, eine eindeutige Position zu vermeiden. (ebd.) Aus Sicht der Polyvagal-Theorie nicht weiter verwunderlich. Für Supervisoren/innen kann die Brille der Polyvagal-Theorie hier hilfreich sein, um einen ins Stocken geratenen Prozess, durch die Spiegelung von Unsicherheit und Lähmung, der Vermeidung von Klarheit und der Positionierung zu erkennen und mit Hilfe von Benennung und Würdigung der lähmenden Faktoren den Pilotprojekten zu neuer Lebendigkeit zu verhelfen.

Schließlich muss eine Entscheidung getroffen werden. Diese geht mit einem Ausschluss möglicher Alternativen einher. Durch die Brille der Polyvagal-Theorie betrachtet, werden hier die Themen Abschied, Unsicherheit und Angst massiv berührt. Doppler und Lauterburg weisen aus Sicht des Unternehmens auf die Gefahr hin, die endgültige Entscheidung immer weiter hinauszuzögern. Ein hilfreicher Umgang mit dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Sicherheit besteht an dieser Stelle in der Möglichkeit und Chance, „eine Phase der Überzeugungsarbeit zur Bildung des erforderlichen Problembewusstseins“ (ebd., S. 109) zu lassen, auch wenn dadurch nicht jeder einzelne Mitarbeiter erreicht werden kann, so ist doch zumindest durch die erneute intensive Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit den Erfordernissen der Veränderung ein Zugang möglich und das Signal an die Mitarbeiter, dass sie mit ihren Zweifeln und Sorgen gesehen sind, dass sie die Möglichkeit zur Auseinandersetzung erhalten, was wiederum für ein Gefühl von Sicherheit sorgen kann.

Mit Hilfe einer Umsetzungsbegleitung soll verhindert werden, dass alte Denkmuster zu viel Raum einnehmen. Es soll sicher gestellt werden, dass „eine hautnahe Begleitung, Ermutigung und Unterstützung (...) völlig normale Tendenzen der Unterhöhnung oder „Abstoßung“ rechtzeitig erkennen und umlenken kann.“

Durch die Brille der Polyvagal-Theorie betrachtet geht es hier auf mehreren Ebenen um das Thema Sicherheit: Zunächst einmal darum, das laufende Projekt auf sichere Füße zu stellen. Darüber hinaus die beschlossene Umsetzung einer Veränderung sicher zu stellen. Den Mitarbeitern wird durch persönliche Betreuung und Ansprache ein sicherer Rahmen gegeben. Kurze Informationswege werden auf diese Weise sicher gestellt und wilde Spekulationen haben wesentlich weniger Möglichkeiten der unkontrollierten Entfaltung.

Doppler und Lauterburg weisen an dieser Stelle auf die Gefahr hin, dass im Extremfall eine Situation entstehen kann, die von den Mitarbeitern wie folgt charakterisiert wird: „Es ist alles verändert worden, aber es hat sich nichts geändert.“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 109) Hier kann Supervision helfen, hinzuschauen, an welcher Stelle im Prozess sich die Mitarbeiter befinden und was sie brauchen, damit sich ein Gefühl einstellt von: Die Veränderung ist vollzogen und es hat sich etwas verändert, das gut bewältigt wurde und nun mit anderen Voraussetzungen wachsen und sich entwickeln kann, auf der Basis eines sicheren Grundgefühls.

Es ist bereits viel über Sicherheit gesagt worden, welche Phasen in Veränderungsprozessen prädestiniert dafür sind, Unsicherheiten bei Mitarbeitern zu erzeugen und dass das Augenmerk wacher Führungskräfte auch auf diesen Entwicklungen liegen sollte, um die Mitarbeiter in dem Change Prozess gut mitnehmen zu können. Denn über den gesamten Veränderungsprozesses muss die Firma mit den aktuellen Mitarbeitern weiterlaufen und ängstliche Mitarbeiter werden auf Dauer nicht zu halten sein.

Deshalb möchte ich an dieser Stelle noch einige Worte verlieren über der Sicherheit abträgliche Strategien. Zu diesen zählt die gezielte Verängstigung. Hierbei sollen Menschen dazu gebracht werden, sich um ihren Arbeitsplatz zu fürchten und dadurch in eine Art Kampfmodus zu gehen, in dem sie letzte Reserven mobilisieren. Diese Taktik ist manipulativ und führt, wenn sie durchschaut ist, dazu, dass die Mitarbeiter weiteren Ansagen keinen Glauben mehr schenken. „Angststrategie kann darüber hinaus auch zu einer Paralyse des Gesamtsystems führen: Alle gehen in Deckung und verfallen in Erstarrung – in der Hoffnung, unbemerkt zu bleiben, bis die Gefahr vorüber ist. Dies sind uralte Formen menschlichen Verhaltens: der Totstellreflex und die Hoffnung auf ein Wunder. Jegliche eigene Kreativität und eigenverantwortliche Suche nach einer Lösung der anstehenden Bedrohung wird dadurch blockiert.“ (s. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 83f.)

„Eine weitere mögliche Reaktion auf Angst ist Flucht. Solidarität und Zusammenarbeit, über Jahre aufgebaut und entwickelt, können mit einem Schlag zerstört werden. (...) Wer die unverzichtbaren Grundlagen menschlichen Wohlbefindens – nämlich Sicherheit, Geborgenheit und Anerkennung – ohne wirkliche Not durch gezielte Injektion von Angst gefährdet, produziert und programmiert geradezu die Probleme, mit denen er später zu kämpfen hat. Er belastet die Veränderung bereits beim Start mit einer so großen Hypothek, daß er sie möglicherweise während des gesamten Zeitraumes der Veränderung nicht mehr abbauen kann. Wer nicht weiß, was auf ihn zukommt, hat das Bedürfnis sich abzusiichern, sich zu schützen und sich zu verteidigen.“ (s. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 84)

Es sind beinahe dieselben Worte, die Porges zur Beschreibung der Polyvagal-Theorie verwendet und an dieser Stelle, bezogen auf wirtschaftliche Veränderungsprozesse, lassen sie einmal mehr keinen Zweifel daran, wie sehr Unternehmen daran gelegen sein sollte, auf Sicherheit und Angstfreiheit zu setzen.

### 3.3. „Sicherheits“-Anker in Change Prozessen aus Sicht der Polyvagal-Theorie

#### 3.3.1. Führung

„Im Mittelpunkt der Polyvagal-Theorie steht also im Grunde, dass Menschen als Säugetiere andere Säugetiere bzw. Menschen brauchen, weil die Interaktion mit diesen ihr Überleben sichert. Entscheidend ist dabei die Fähigkeit zu reziproker Interaktion, zu gemeinsamer Regulation des physiologischen Zustandes, und die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, in denen die Beteiligten sich sicher fühlen können. Wenn uns klar ist, daß diese Thematik in der gesamten Entwicklung eine Rolle spielt, erschließt sich plötzlich auch die Bedeutung von Konzepten wie Bindung, Intimität, Liebe und Freundschaft. Das gleiche gilt für Phänomene wie Mobbing, Probleme mit anderen Menschen, Konflikte zwischen Ehepartnern und oppositionelles Verhalten von Schülern im Klassenraum. Grundsätzlich sehnt sich unser Nervensystem nach reziproker Interaktion, weil diese ihm ermöglicht, sich sicher zu fühlen.“ (Porges, 2017, S. 67)

Der Führungsbegriff hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verwandelt. Mit den sich permanent verändernden Markt-Gegebenheiten haben sich auch die Anforderungen an Manager gewandelt. In der Praxis bewähren sich jedoch nur wenige Manager so, dass sie mit der sie umgebenden Unstetigkeit und der sich daraus an sie ergebenden Anforderung, sich schnell neu zu orientieren und zu entwickeln Schritt halten können.

Durch die Brille der Polyvagal-Theorie und unter dem Aspekt der Sicherheit betrachtet, zeichnet sich gelungene Führung durch eine weitere wichtige Eigenschaft aus, nämlich einerseits das Wissen um sichere Umgebungsbedingungen und andererseits, Sicherheit zu gewährleisten, zu schaffen, sie immer wieder aufs Neue herzustellen. Nun, welche Voraussetzungen braucht es für Manager, um sich in punkto Sicherheit sicher und zuverlässig durch das Unternehmen zu bewegen? Für das Unternehmen zählen zu den wünschenswerten skills „unternehmerische Frechheit, Zivilcourage, unkonventionelles Denken und Verhalten, mutige Konfrontation, Bereitschaft zum persönlichen Risiko. (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 114) Aus Sicht des Arbeitnehmers sind es hingegen andere Bedürfnisse, die



zu erfüllen mit einem Gefühl von Sicherheit einher gehen würden:

- gesehen sein in den eigenen Bemühungen
- den eigenen Fähigkeiten entsprechende Aufgaben, die weder unter- noch überfordern, zu bearbeiten
- ein Gefühl von Jobsicherheit zu haben und das Vertrauen, sollten Veränderungen geplant sein, diese so frühzeitig zu erfahren, dass der eigene Handlungsspielraum nicht zeitlich eingeschränkt ist
- eine tragfähige Beziehung zum Vorgesetzten und den Mitarbeitern, die das Üben von konstruktiver Kritik aushält
- Identifikation mit dem Unternehmen
  - Bindung an das Unternehmen, denn ein gut gebundener Arbeitnehmer arbeitet motiviert, zielorientiert und engagiert, bringt an den entscheidenden Stellen wertvolle Kritik ein und steht dem Unternehmen so gewünscht, langfristig zur Verfügung
- sichere und angemessene finanzielle Entlohnung
- sichere Umgebungsbedingungen: ein Arbeitsplatz, der aus Sicht der Polyvagal-Theorie Lautstärke, Lichtverhältnisse, Enge und Weite, Schutzräume berücksichtigt

Führung hat im Hinblick auf das Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. „Bequemlichkeit, Rechthaberei und Stolz auf bisherige Leistungen (...)“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 112) scheinen einerseits hinderlich, um mit den Herausforderungen der Zukunft umgehen zu können, im Hinblick auf eine auf Sicherheit basierende Mitarbeiterführung ist das nicht gänzlich anders.

Noch vor einiger Zeit bedeutete Führung, die Regelung von Abläufen bis ins kleinste Detail. Dies entsprang auch der sinnvollen Absicht, allen Beteiligten Sicherheit und Gerechtigkeit zu gewährleisten. Doppler und Lauterburg verwenden hier den Begriff der Beamtenmentalität und zeichnen ein Bild einer überholten Führung und das von Mitarbeitern, die sich in einem klar abgegrenzten und bis ins letzte abgesicherten Raum bewegen, sich dadurch einerseits sicher fühlen, weil sämtliche Zuständigkeiten klar geregelt sind und es für sie absehbar ist, in welchem Rahmen sie sich bewegen müssen, um keinen Regelverstoß zu begehen, und andererseits, weil es zu einem Teil ihrer Identität geworden war, sich in einem solch stark geregelten System zu bewegen. (vgl. ebd., S. 114) Hier entstand ein Gefühl von Sicherheit durch die enge Strukturiertheit des Unternehmens, durch festgeleg-

te Abläufe, starre Regeln, geringe eigene Spielräume und die Kenntnis all dieser Regeln und Mechanismen. Es war überschaubar, sich in einem solchen Umfeld zu bewegen. Führung wurde hinsichtlich des Aspekts der Sicherheit durch ein starkes Netz an Regeln unterstützt und Manager brauchten weniger von solchen skills, Sicherheit über Beziehung herstellen und Halt gebend einwirken zu können. (vgl. ebd.) Um Hierarchiestufen abzubauen, wurde dann eine zeitlang mit dem sogenannten Lean Management gearbeitet, was einerseits für gebliebene Vorgesetzte zu übermäßig großen und nicht mehr handhabbaren Führungsspannen führte und andererseits zu ehemals-Führungskräften in der Mitarbeiterrolle. Darauf folgten Dezentralisierungen, die in einen halbherzigen Machtverzicht der Zentralen mündeten. „Die lange Leine wurde wieder straffer angezogen (meist mit bürokratischen Mitteln oder von außen oktroyierten Zielvorgaben) und so können wir ein pendelhaftes Hin und Her beobachten, in dem zentralistische Funktionseinheiten durch Maßnahmenpakete ihre Existenzberechtigung unter Beweis stellen (als Schwundstufe ehemaliger Macht), deren Befolgung meist nur als formale Pflichtübung abgetan oder überhaupt ignoriert wird.“ (von Ameln, 2016, S. 165f.) Die „Rehierarchisierung als Reaktion auf Beschleunigung“ (ebd., S. 167) kommt dabei der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung von Beschleunigung, Zeitverdichtung und Unsicherheit entgegen, die eingangs bereits beschrieben wurde. „Situationen der Unsicherheit, erst recht solche der allgemeinen Krise, in denen uns scheinbare Ausweglosigkeit unsere Machtlosigkeit vorführt, aktivieren – psychologisch verständlich – alte Muster und drängen dazu, den alten, vorhergehenden Zustand, der ja nachweisbar der Bessere war, wiederherstellen zu wollen.“ (Ebd., S. 167) Wenn abstrakte Macht aber aufgrund von Realitätsverlust die einzige Realität ist, die übrig bleibt, wird der Machterhalt zu einer Art Selbstzweck. (vgl. ebd., S. 167) Gelingende Dezentralisierung geht mit durchdachten Rahmenbedingungen einher, bei der die Verbindungen von zentralen und dezentralen Einheiten geregelt sind, ein Austausch auf Augenhöhe erfolgt und die Verbindung als solche hinsichtlich ihrer Funktionalität beobachtet und hinsichtlich ihres Gelingens überwacht wird. Demokratische Verfahrensformen sind in diesem Zusammenhang unabdingbar. (vgl. ebd., S. 167f.) Die innersten Stabilitätsfaktoren, die bislang verlässlich wirkten, werden derzeit durch die Krise der klassischen Hierarchie erschüttert, und wirken sich auf ihr gesamtes organisatorisch gestütztes Machtgefüge aus. Rehierarchisierungen führen nicht wie erhofft zu einer Lösung sondern verschärfen den Konflikt. Die Entscheidungsqualität von Topmanagern hat in den letzten Jahren an Qualität verloren, gravierende Fehlentscheidungen auf Vorstandsebene machen dies sichtbar. (vgl. ebd., S. 169) Ersichtlich wird an dieser Stelle, „wie eine vorher strukturell abgesicher-

te Macht ohnmächtig wird und sich bei ihrer Aufrechterhaltung in Willkür umwandelt.“ (Ebd., S. 169) Um die gegenwärtigen Organisationsprobleme der Hierarchie handhabbar zu machen, um nicht permanent eine Systemabwehr zu erzeugen, um dialektischen Aushandlungs- und Beschleunigungsprozessen Raum zu geben, muss sich die Organisation selbst zum Thema machen. (vgl. ebd., S. 169f.)

Ich möchte an dieser Stelle Thomas Sattelberger (Ex-Vorstand der Continental AG, der Lufthansa Passage und der Deutschen Telekom und einer der führenden Köpfe des Personalwesens) anführen, der als Verfechter des Diversity-Managements gilt. In seinem Interview mit Falko von Ameln (vgl. von Ameln, 2016, S. 171ff) weist er darauf hin, dass demokratisch strukturierte Unternehmen bislang eher vereinzelt existieren oder sich im Verborgenen erhalten, jedoch im Systemwettbewerb der Unternehmen von großer Bedeutung sein werden. Und er weist darauf hin, dass sich Menschen bewusst für diese demokratisch geführten Organisationen entscheiden werden, weil ihnen zukünftig größere Wahlmöglichkeiten offen stehen. Er postuliert, dass die wachsende Komplexität der Märkte zur Tendenz führt, „den Schwarm an Entscheidungen zu beteiligen“ (ebd.) („Shared Leadership“, ebd.). Eine immer größere Rolle für zukunftsfähige Unternehmen wird nach Sattelberger der Umgang mit Nachhaltigkeit spielen. Auf die Bemerkung, dass viele Menschen Hierarchien auch als orientierungs- und sicherheitsspendend erleben und die Frage, wie man Mitarbeiter und Führungskräfte dazu motivieren könne, sich auf den Demokratie- und Partizipationsweg zu begeben, antwortet er, dass viele etablierte Organisationen diesen Weg nicht mitgehen werden können, sie seien seines Erachtens schlicht nicht fähig dazu. Er sagt: „Karriere- und Personalentwicklungssysteme in Konzernen bauen auf den Gesetzen des Taylorismus auf, die über Jahrzehnte internalisiert worden sind. Die notwendigen Verlernprozesse bei dem Thema wären enorm.“ (ebd., S. 175) Die Steuerungsstruktur müsste verändert werden, aber „Man kann es den Menschen in den tradierten Unternehmen angenehmer machen, aber nicht zwangsläufig demokratischer“. (ebd., S. 176) Sattelberger weist weiter darauf hin, dass eine ambidextre Struktur erforderlich sei. Das Alte müsse im Alten belassen werden und das Neue im Neuen wachsen. (vgl. ebd., S. 176) Sattelberger führt den Greenfield-Ansatz an und dass man am ehesten in der Gemeinschaft darüber befinden könne, wie man sich organisieren, führen und entwickeln wolle und dass Freude und Lust bei der Mitwirkung desto größer seien je mehr Menschen bei der Unternehmenssteuerung mitwirken könnten, auch wenn dieser Prozess oft zäh und anstrengend sei. (vgl. ebd., S. 176)

Wie sehen nun die zeitgemäßen Rollen des Managers aus? Doppler und Lauterburg sprechen von der Arbeit „am System statt im System“ und sehen die Rolle des Managers in der eines „Systemarchitekten und Prüfers“. (vgl. ebd., S. 114) Ersterer arbeitet nach der Maxime der „lernenden Organisation“, verfügt über die Fähigkeit, Menschen dazu zu bringen, durch ihr eigenes Handeln zu lernen und über diesen Prozess persönlich wachsen zu dürfen. Er/sie schafft die Rahmenbedingungen, fördert die Selbststeuerung der Mitarbeiter und vertritt den Ansatz des „Partnerschaftlichen Lernmodells“, der bedeutet, nicht mehr allwissender Führender zu sein, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern zu lernen und sich der Reflexion durch die Mitarbeiter nicht zu entziehen.

Den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken, auch und gerade in Krisenzeiten, und sich sicher zu sein, dass „Not und drohende Gefahr Selbstheilungskräfte ungeahnten Ausmaßes freisetzen können“ (s. s. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 83) gehört darüber hinaus zum elementaren Werkzeug einer Führungskraft. Die Dinge beim Namen zu nennen und nicht zu beschwichtigen bedeutet auch, die Belastbarkeit des Systems richtig einzuschätzen und den Betroffenen ein Gefühl für die tatsächliche Lage zu ermöglichen. Dies wiederum aktiviert das Gefühl von Mitverantwortung und gibt Halt und Sicherheit, denn im Gegensatz zum gefühlten Schwebезustand, der verunsichert und ängstigt, bedeutet das Wissen um die Wahrheit, Klarheit, Sicherheit und Handlungsspielraum.

### 3.3.2. Kommunikation

Kommunikation stellt das Verbindende zwischen Menschen dar. Sie bedeutet Arbeit und ist eines der entscheidenden Elemente von Führung. „Wer dafür gesorgt hat, daß die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ankommen und daß die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise miteinander besprechen, der hat seinen Job als Manager hervorragend getan. (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 305) In Veränderungsprozessen steigt der Bedarf an Kommunikation deutlich an. Das Tagesgeschäft muss laufen und zeitgleich gilt es, Neuerungsprozesse zu planen, vorzubereiten und sie umzusetzen. Kommunikation hat eine bedeutende Funktion, sie stellt die „Grundvoraussetzung zwischenmenschlicher Verständigung“ (ebd., S. 306) dar und bedeutet „Austausch untereinander und die Auseinandersetzung miteinander“. (ebd.) Transparenz in der Kommunikation bedeutet Sicherheit. Menschen möchten nicht

zwangsläufig Einfluss ausüben, sondern es ist ihnen gerade in unübersichtlichen, schnellen Zeiten wichtig, Entwicklungen und Veränderungen nicht unvorbereitet gegenüber zu stehen, ihnen nicht ausgeliefert zu sein, sondern „sie wollen Ziele und Absichten, Hintergründe und Zusammenhänge verstehen, (...) wollen wissen, was auf sie zukommt.“ (ebd., S. 305) Vor dem Hintergrund der Polyvagal-Theorie und dem Bedürfnis nach Sicherheit ein verständliches Anliegen. Dennoch wird das Sicherheitsbedürfnis von Mitarbeitern an dieser Stelle oft übergangen. Betroffene werden herauszuhalten versucht, Hinhalte- und Abwiegelungstechniken kommen zum Einsatz und am Ende erfolgt die Bekanntgabe wichtiger Informationen auf schriftlichem Wege (ebd., S. 305), was Distanz bedeutet, Raum zu Spekulationen lässt und Gefühlen von Unsicherheit Tür und Tor öffnet. Darüber hinaus ist es wichtig, den Unterschied zwischen der „Verteilung von Informationen im Einwegverfahren – und echter, menschlicher Kommunikation, die letztlich nur auf dem Weg des Dialogs im direkten Gespräch der Menschen miteinander stattfinden kann“ (ebd., S. 307), zu begreifen. Erinnern wir uns daran, was Porges sagt: „Neuronale Erwartungen sind verletzlich und Interaktionen mit Objekten sind verpasste Gelegenheiten von warmer und zwischenmenschlicher Interaktion.“ Auf schriftlichem Wege Informationen von großer Bedeutung zu vermitteln bekommt noch einmal eine andere Qualität, wird sie auf Basis der Polyvagal-Theorie betrachtet. Um mit Porges zu sprechen: „Eine soziale Interaktion wirkt sich auf alle Beteiligten förderlich aus. Sie kann Sicherheit und Vertrauen fördern, wenn sie offen und interessiert ist. Und das Gegenüber spürt die Aufrichtigkeit mit Körper und Geist. Es braucht gemeinsame Punkte von Aufmerksamkeit und warme Interaktion, um sich verbunden zu fühlen, sonst entstehen Abwehrmechanismen.“ Einer bestimmten verbindenden Art von Kommunikation kommt also eine hohe Bedeutung zu. Sie stellt eine hohe Anforderung an Führungspersonen, bedeutet aber für Veränderungsprozesse auch ein entscheidendes Mittel, um Sicherheit herzustellen und zu halten. Doch „Kommunikation wird beim Empfänger gemacht – diese Grunderkenntnis der Kommunikationspsychologie gilt (...)“ (von Ameln, 2016, S. 63), so dass zwar die Aspekte „Respekt, Fairness und dialogische Orientierung“ groß geschrieben werden sollten, um eine Kultur zu etablieren, „in der sich andere Empfangsfilter (...) ausbilden als in einer formalistischen, hierarchiebezogenen Kultur, in der Top-down-Kommunikation vorherrscht“ (von Ameln, 2016, S. 63), es bleibt dabei jedoch zu bedenken, dass die Interpretation des einzelnen Mitarbeiters (vgl. Busse in von Ameln, 2016, S. 63f.) entscheidend für den Verlauf der Kommunikation und damit auch für sein eigenes Gefühl von Sicherheit ist.

### 3.3.3. Motivierende Gesprächsführung auf Basis einer menschlichen Grundhaltung

Die von Doppler und Lauterburg geforderte menschliche Grundhaltung findet sich sehr ausführlich und mit zahlreichen Beispielen als Grundhaltung in der von Miller und Rollnick entwickelten Methode der „Motivierenden Gesprächsführung“ beschrieben und erläutert. Für die Kommunikation mit Mitarbeitern kann die Methode der „Motivierenden Gesprächsführung“ zudem hilfreiche Ideen geben. Eine besondere mentale und emotionale Grundhaltung sei zunächst zu entwickeln, welche auf den Schlüsselementen „Partnerschaftlichkeit, Akzeptanz, positive Wertschätzung, Empathie, Mitgefühl, Würdigung und Evokation fuße“ (vgl. Miller, W.R. und Rollnick, S. (2015), S. 29ff). Es gelte, sowohl die eigenen Erwartungen als auch die des Mitarbeiters oder Kunden im Blick zu haben und zu behalten und einen offenen und aufrichtigen Umgang mit den eigenen Erwartungen zu pflegen. „Der partnerschaftliche Aspekt des MI (Motivational Interviewing) gründet in einem tiefen Respekt vor dem anderen Menschen.“ (s. Miller, W.R. und Rollnick, S. (2015), S. 32). Miller und Rollnicks Modell gründet dabei in Teilen auf die Vorstellungen Carl Rogers: Der Wert jedes Menschen und das ihm innewohnende Potential sei zu würdigen und zu achten, eine an Bedingungen geknüpfte Wertschätzung zu vermeiden, vielmehr sei es wünschenswert, grundlegend darauf zu vertrauen, dass ein anderer von Grund auf vertrauenswürdig sei, jeder Mensch seinen eigenen Wert habe und ihm Respekt gebühre. Es bedürfe der Fähigkeit, einen Menschen so zu sehen, wie er ist und seine eigene Individualität anzuerkennen (vgl. Miller, W.R. und Rollnick, S. (2015), S. 33). Erinnern wir uns an die Polyvagal-Theorie, so wird an dieser Stelle deutlich, dass das Gefühl von Sicherheit, das durch Umgebungsmerkmale hergestellt wird, durch eine wertschätzende, akzeptierende, warme und offene Grundhaltung beeinflussbar ist. Unsere neuronalen Erwartungen erfüllen sich, wenn uns unser Gegenüber ehrlich aufrichtig und aufmerksam gegenüber tritt und unser Körper reagiert darauf mit einem Gefühl von Sicherheit und Vertrauen.

### 3.3.4. Leitbild versus gelebte Kultur

Die Unternehmenskultur wird von vielen unterschiedlichen Faktoren mitbestimmt. Sie stellt die Rahmenbedingungen dar, die das soziale Zusammenleben kennzeichnen und prägen. Die Veränderung der Unternehmenskultur im betrieblichen Alltag stellt eine ernstzunehmende und komplexe Anforderung dar und sie ist ein wesentlicher Teil des Veränderungsprozesses. „Der Erfolg jeder strategischen Reorganisation ist heute unter anderem

davon abhängig, ob die kulturellen Voraussetzungen für das Funktionieren des neuen Strukturmodells gegeben sind oder nicht.“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 397) Erfolgreiche Unternehmenskonzepte beinhalten eine Unternehmenskultur, die einen festen Bestandteil des Gesamtkonzeptes darstellt, top-down kommuniziert, auf allen Ebenen eingefordert, systematisch kontrolliert und gelebt wird. (vgl. Doppler und Lauterburg, 2000, S. 390)

Widersprüchliche Normen und Werte sowie sich stark unterscheidende oder sogar gegensätzliche Impulse an unterschiedlichen Orten tragen zu Verunsicherung und einem Gefühl von Unsicherheit bei und führen darüber hinaus zu Orientierungslosigkeit. (vgl. ebd., S. 396) Aus diesem Grund bedeutet eine ausgereifte Unternehmenskultur das Maß an Klarheit, das im Umgang miteinander benötigt wird. Mitarbeiter können sich „an ihre Umwelt anpassen, einigermaßen konfliktfrei leben und von ihrem Umfeld akzeptiert werden. Sie erhalten Orientierung bezüglich des Verhaltens der anderen und wissen, was sie von ihren Mitmenschen erwarten dürfen und was nicht – und wie sie sich demzufolge auf bestimmte Situationen einzustellen haben. Ihr soziales Umfeld wird für sie verstehbar, durchschaubar, berechenbar.“ (ebd., S. 390)

Zu einer stärkenden und bindenden Unternehmenskultur zählt auch eine gut durchdachte Fehlerkultur. Auf der Basis der Polyvagal-Theorie beleuchtet kommt der Fehlerkultur eine wichtige Bedeutung zu, denn hier zeigt sich, ob Mitarbeiter so viel Sicherheit und Vertrauen haben, um Fehler, fehlerhafte Abläufe, wiederkehrende potentielle Fehlerquellen oder einmalige Fehler mit und ohne Auswirkungsradius mitzuteilen, anzuschauen und daraus einen Lernprozess entstehen zu lassen, der Mitarbeitern und Unternehmen letztendlich zu Gute kommt, da die schädigende Wirkung des Fehlers aufgrund angestoßener Veränderungsprozesse eingedämmt oder eliminiert werden kann.

### 3.3.5. Identifikation oder die Bindung an das Unternehmen

Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen, wenn ihm eine „starke und lebendige, auf Offenheit und Vertrauen beruhende Unternehmenskultur“ (s. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 53) innewohnt. Diese ist das Ergebnis einer langfristigen und sorgfältigen Entwicklungsarbeit und sie lässt sich nicht in kurzer Zeit herbei organisieren. Was sich relativ einfach etablieren lässt, sind die Rahmenbedingungen für Motivation, bei-

spielsweise durch anspruchsvolle Aufgaben, interessante Arbeit und Handlungsspielräume, die angemessen sind. (vgl. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 52f.). Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, fühlen sich verbunden und verhalten sich loyal und unternehmensfreundlich. Auf der Basis der Polyvagal-Theorie beleuchtet, erscheint eine auf Offenheit und Vertrauen basierende Unternehmenskultur sinnvoll und notwendig und für ein grundlegendes Gefühl von Sicherheit unabdingbar. Wenn es gelingt, „das einzelne Individuum in wichtigen emotionalen Bedürfnissen anzusprechen, ihm einen Sinn und faßbare Ziele zu vermitteln und sein Verhalten (...) in eine bestimmte Richtung zu steuern“ (Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 39) gleich welcher Art, dann ebnet sich der Weg hin zu Effizienz und Produktivität, denn „Führung durch Sinnggebung erweist sich auch in der Wirtschaft als einzig möglicher Weg, um Menschenmassen in großen und komplexen Organisationen auf ein gemeinsames Ziel zu orientieren.“ (s. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 39f.). „In Organisationen als kommunikative Praxen und als Ensembles kultureller Sinn- und Bedeutungsproduktion geht es (aber auch) darum, wie in ihnen das Grundparadox zwischen Struktur gebender und produzierender Gebundenheit sowie Handlungsfreiheit ermöglichender Autonomie gelöst ist oder besser reguliert wird.“ (Busse, in von Ameln, 2016, S. 67) Inwiefern sind Organisationen für die in ihnen agierenden Subjekte nun Orte, „der Einlösung und Befriedigung von Bedürfnissen nach Zugehörigkeit, Bindung, Struktur, Transparenz, Teilhabe, Verfügbarkeit, Relevanz für sich und andere, Halt, Handlungskontrolle, Entfaltung, etc.“? (Ebd., S. 67) Der Blick richtet sich dabei auf ein permanentes Paradoxon: Die Polarisierung der „paradoxen Spannung zwischen den Polen von Autonomie und Gebundenheit“, (Ebd.) mit denen das Unternehmen ständig umgehen muss, denn „autonomes und kreatives Handeln braucht verlässliche Rück- und Anbindung an die Organisation, (und) Loyalität und freiwillige Selbstbindung bedürfen Handlungsfreiheit und Kontrollverzicht (Vertrauen)“ (Ebd.). Das Unternehmen ist dabei nicht im Stande, diese Attribute „einfach zu erfüllen, sie erfüllen zu können oder sollen“ (Ebd.), vielmehr bedarf es aus bindungstheoretischer Sicht „Bedingungen und Erfahrungen positiver Gegenseitigkeit zwischen den Akteuren, damit sich Formen (von) Bindung erhaltender statt Bindung zerstörender Autonomie entwickeln.“ (Busse in von Ameln, 2016, S. 67, zitiert nach Zimmermann/Iwanski 2013) Die zunehmende Unsicherheit, die als eine der beiden Grundproblematiken für die Unternehmen des 21. Jahrhunderts bereits benannt worden ist, führt dazu, dass Unternehmen immer wieder neu zu einer Balance finden müssen, denn „gerade unter Bedingungen zunehmender Unbestimmtheit und Ungewissheit ist (...) die Balance zwischen den beschriebenen Polen stör- und irritierbar.“ (vgl.



Ebd., S. 67) Aus bindungstheoretischer Sicht und mit Blick auf die Polyvagal-Theorie geht es darum, eine Kultur zu etablieren, die „das Benennen und Austragen von Dissens und Konflikt erträgt und aushält“ (Ebd., S. 67), ohne die Handlungsfähigkeit einer Organisation dadurch einzuschränken, „dass von allen alles debattiert und nachvollzogen werden kann und muss“. (Ebd., S. 67)

### 3.3.6. Wie es gelingt, ein gutes Klima zu schaffen

Um ein gutes Klima zu schaffen, bedarf es einer menschlichen Grundhaltung. Was nun bedeutet menschlich an dieser Stelle? Doppler und Lauterburg formulieren es wie folgt „Entscheidend ist der Geist, in dem sie (die Change-Management Instrumente) angewendet werden. Wer keine echte partnerschaftliche und menschenorientierte Grundeinstellung hat, der wird die beschriebenen Methoden einsetzen wie ein Computergrogramm - und damit letztlich nur Widerstände erzeugen.“ (s. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 17). Es sei darüber hinaus entscheidend und von bedeutender Relevanz, dass partnerschaftliches und prozessorientiertes Denken und Handeln nicht gleichgesetzt werden mit Basisdemokratie, denn es würden „falsche Erwartungen geweckt und gewaltige Ängste erzeugt, chaotische Prozesse angestoßen, die hinterher nicht mehr steuerbar seien. (vgl. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 17). Für das Gefühl von Sicherheit ist also bloßes Menschsein oder menschlich sein einer der wesentlichen Pfeiler für das Gelingen eines guten Klimas. Dazu gehört auch, Entlassungen nicht bürokratisch abwickeln, sondern sich persönlich mit dem Betroffenen einzulassen und auseinanderzusetzen. (vgl. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 37) Einer der Grundpfeiler der Zusammenarbeit in Organisationen ist Vertrauen. Dieses erwächst aus der wahrgenommenen Integrität der Person und dem Gefühl von Verlässlichkeit. (vgl. von Ameln, 2016, S. 69) Das Vertrauen in die Führungskraft speist sich vom wahrgenommenen Gerechtigkeitsgefühl, welches sich auf die Leistungssteigerung nicht in hohem Maße auswirkt, jedoch in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, der eigenen Motivation und dem Gefühl, der Organisation gegenüber verpflichtet zu sein, steht. (vgl. von Ameln, 2016, S. 70) Eine Organisationskultur, die auf Sanktionsmacht beruht, „in der Machteingriffe als ungerecht und illegitim empfunden werden, kann Vertrauen zerstören, die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen, die Bindung an die Organisation schwächen sowie zur Zersplitterung und zur Ausbildung einer Einzelkämpfermentalität führen“. (von Ameln, 2016, S. 70)

### 3.3.7. Sicherheitsfördernder Umgang mit Widerstand

Widerstand ist Teil jedes Entwicklungsprozesses und ein wichtiger Anzeiger für den Status Quo, für angebrachte Denkpausen, Kursveränderungen oder auch Kursanpassungen. Widerstand fühlt sich zunächst so an, als behindere er den Prozess, als verlangsamt er ihn, sogar als lähme er. Dann gilt es genauer hinzuschauen. Aus der Perspektive der Polyvagal Theorie geht es hierbei um Unsicherheit und Angst. Auch nach Doppler und Lauterburg verbergen sich hinter Widerstand oftmals „Bedenken, Befürchtungen oder Angst“ (s. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 294). Diesen mit sachlichen Argumenten oder logischen Überlegungen zu begegnen, würde den Widerstand verstärken, da es sich um Gefühle handelt. Angst, Scham, Wut oder Trauer liegen unter der Kommunikation und sorgen für ein diffuses Gefühl. Auf der Symptomebene zeigt sich Widerstand beispielsweise über zähflüssige, lustlose Prozesse, verblödete Zeit, einen verlorenen roten Faden, vom hundertsten ins tausendste zu kommen, peinliches Schweigen, Ratlosigkeit, unklare Antworten auf klare Fragen und in diesem Zusammenhang, wenn Antworten zunächst plausibel erscheinen und beim genauen Zuhören nicht einzuordnen sind. Auf Unternehmensebene zeigt der Blick auf Krankheitstage, Unruhe, Intrigen, Gerüchtebildung, Papierkrieg, Emailverkehr mit großen Verteilern, dass Widerstand das Unternehmen beeinträchtigt. (vgl. Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000), S. 295)

Um mit Widerstand umzugehen, bedarf es nach Doppler und Lauterburg einer ruhigen und analytischen Haltung, Zeit für ausführliche Gespräche in unterschiedlichen Settings und ehrliches Interesse für die Situation der Betroffenen und ihre Meinung. Dabei ist es wichtig, Fragen zu stellen und gut zuzuhören, für die Mitarbeiter ein Gegenüber zu bilden, von dem sie sich angenommen und wertgeschätzt fühlen, dem sie sich zeigen und vertrauensvoll berichten können, was sie umtreibt. So werden Widerstände greifbar, erhalten einen Namen und sind dann auf einer anderen sachlichen Ebene wieder besprechbar und handelbar.

### 3.4. Sicherheitsfördernde Techniken

Im folgenden stelle ich eine Auswahl an Techniken vor, mit denen Unsicherheitsgefühlen im Unternehmenskontext auf eine Weise begegnet werden kann, die relativ leicht umzusetzen sind und sich für Gruppen eignen. Denkbar wäre die Durchführung innerhalb von Workshops, von Arbeitertagen oder auch in Einzel-Settings. Der Schwerpunkt liegt bei

allen Techniken auf der bewussten Einbeziehung des Körpers. Über Körperarbeit würde zunehmend ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass Körper und Geist als Einheit zusammengehören und nur in ihrer Verbindung dauerhaft leistungsstark und gesund sein werden. Da Mitarbeiter einen sehr großen Teil ihrer Lebenszeit in Unternehmen verbringen, haben viele sich bereits um ein Gesundheitsmanagement gekümmert, das Sport- und Entspannungsangebote bereit hält. Die nachfolgend aufgeführten Techniken könnten Thema in einer Supervision/einem Coaching werden und sollen Lust darauf machen, Gesundheitsfürsorge im Unternehmenskontext weiter zu denken.

### 3.4.1. Embodiment-Erzeugung

Emotionsregulation bedarf des Körpereinsatzes. Um mit Antonio Damasio zu sprechen: „Der Körper ist die Bühne der Gefühle“. (vgl. Storch, Cantieni, Hüther, und Tschacher, 2006, S. 64) „Wer mit seinen Gefühlen arbeiten will, muss lernen, wie er mit dem Körper arbeitet.“ (ebd.) Die Angst sitzt im Bauch, in den Eingeweiden, im Hals – im Körper und um sie dort wieder herauszubekommen kann ein Embodiment das Mittel der Wahl sein. Nach-Denken und Be-Sprechen alleine wäre nicht ausreichend. Ein Embodiment, das der Angst entgegengesetzt ist, ließe sie verschwinden, da ein Gefühl, das nicht die passende Verkörperung erfährt, nicht aufrecht erhalten werden kann. Für den Unternehmenskontext wäre es daher denkbar, eine ganze Reihe unterschiedlicher Embodiments zu erzeugen. Hier in diesem Fall z.B. eines, das zu einer Stimmung der gelassenen Heiterkeit passt. Das entsprechende Ausdrucksmuster ist hierbei individuell verschieden, sicher treten hierbei bei vielen Menschen trotzdem ähnliche Muster auf. Zum Beispiel, den Brustkorb ganz weit werden zu lassen und die Atmung in regelmäßige tiefe Atemzüge zu überführen. Dazu den Kopf anzuheben, den Blick weit werden zu lassen und schweifend. Ausgestreckte Arme und Beine, der Körper beweglich. Mit solchen oder ähnlichen Embodiments, also mit der Hilfe unseres Körpers, ist es möglich, aus einem unerwünschten Gefühl herauszutreten. Embodiment-Techniken eignen sich hervorragend zu, Selbstmanagement. In einem ersten Schritt geht es um die Überlegung, was man gerne erreichen möchte und in einem weiteren Schritt darum, eine persönliche, hochindividuelle Form dafür zu entwickeln, auf welche Weise der eigene Körper diese Art der Handlung umzusetzen vermag. Damit ein Embodiment wirksam ist, muss ein Mensch die Verfassung, die er beabsichtigt, präzise herausarbeiten und sich dann das entsprechende Embodiment dazu erarbeiten. (vgl. ebd., S. 65f.) Beispiele für Annäherungsziele könnten sein, ruhig und erhaben wie eine alte Eiche

stehen zu wollen, den Überblick haben zu wollen, wie jemand, der auf einem Leuchtturm steht, gepanzert zu sein, wie eine Schildkröte, Königinnen-souverän auftreten zu können oder in stressigen Situationen über eine dicke Elefantenhaut zu verfügen. (vgl. ebd., S. 69) Nun ist diese Technik sicher gut in einem Coaching/ einer Supervision einsetzbar und eignet sich auch für den Unternehmenskontext. Hat der/die SupervisorIn die Polyvagal-Theorie im Hinterkopf und die Technik der Embodimentbildung zur Verfügung ist er/sie für die ein oder andere Situation, wo es um Sicherheit/Unsicherheit geht, gut gerüstet.

### 3.4.2. Biofeedback

Die Biofeedbackforschung konnte eindrücklich belegen, dass Körpervorgänge, wie Herzrate, Schweißdrüsenaktivität, Blutdruck, vom autonomen Nervensystem innervierte Muskulatur, Hirnströme und weitere durch Lernprozesse beeinflusst werden können. Die gemessenen Parameter werden dem Teilnehmenden zugänglich gemacht, auf einem Bildschirm dargestellt, an dem jederzeit auch eine Veränderung ablesbar ist. So kann der Teilnehmende Übungen ausprobieren und in Echtzeit ablesen, wie sich sein Körper unter der Übung verändert, gezielt individuell hilfreiche Übungen für sich trainieren und einschätzen lernen, wie die Übung bestimmte Parameter, wie beispielsweise den Blutdruck verändert. Diese Methode ist im Hinblick auf die Polyvagal-Theorie sehr interessant, weil sie eine gute Möglichkeit darstellt, Körperprozesse abzulesen, sie zu verändern und dadurch Handlungsfähigkeit zu erlangen. (vgl. <http://www.dgbfb.de> (Deutsche Gesellschaft für Biofeedback e.V.)

### 3.4.3. Körperliche Fitness

Keine Frage, körperliche Fitness ist einer der Schüsselfaktoren für gesunde Körperprozesse und eine bedeutsame Möglichkeit der Regulation. Im Hinblick auf die Polyvagal-Theorie ist sie ähnlich wie das Biofeedback sehr interessant, weil sie Menschen auf körperlichem Wege in die Handlungsfähigkeit bringt. Viele Unternehmen haben bereits ihr Gesundheitsmanagement verändert und ermöglichen Mitarbeitern die Teilnahme an Sportprogrammen.

### 3.4.4. Meditation

Bei der Meditation geht es um Achtsamkeits- und Konzentrationsübungen. Der Geist soll

sich beruhigen und sammeln, angestrebt wird ein Bewusstseinszustand, der sich vom Alltagsbewusstsein unterscheidet und mit etwas Übung zu einer Bewusstseinsweiterung führt. Der Fokus liegt auf der Gegenwart, Bewertungen, die subjektive Bedeutung von Vergangenheit und Zukunft und das gewohnte Denken treten in den Hintergrund und ermöglichen die bewusste Wahrnehmung des gegenwärtigen Erlebens. Tiefe Entspannung und ein klarer, wacher, heller Geist stellen sich mit etwas Übung ein. Meditation erfreut sich seit einiger Zeit schon zunehmender Beliebtheit. Das liegt sicher an der steigenden Zahl positiver klinischer Studien, die nachweisen, dass sich Meditation positiv auf das Gehirn und die Gesundheit auswirkt. „Durch regelmäßiges Meditieren lassen sich Gefühle besser regulieren, was wiederum dazu führt, dass die schädliche Wirkung von Stresshormonen auf unser Immunsystem vermindert wird.“ (s. programm.ARD.de, Die heilsame Kraft der Meditation, Dokumentation Frankreich 2017 arte, 23.9.17) Meditation ist in der Lage, entzündliche Erkrankungen, Abwehrkräfte und die Zellalterung positiv zu beeinflussen und Hirnareale nachweisbar so zu verändern, dass die Hirnalterung verlangsamt. Zwischen dem meditierendem Gehirn und dem Körper spielen sich komplexe physiologische Zusammenhänge ab. (Ebd.) Im Hinblick auf die Polyvagal-Theorie stellt Meditation sicher eine ernst zu nehmende und einfach umzusetzende Möglichkeit dar, um in einen regulierten körperlichen Zustand zu kommen und körperliche Prozesse zu beeinflussen und zu verändern. Möglicherweise könnten regelmäßige Meditationsangebote in Unternehmen einen positiven Einfluss auf Change Prozesse haben. Sie sind nachhaltig, mit vielen Leuten gleichzeitig durchführbar, schaffen Gemeinsamkeit, gemeinsame Tagespunkte, Begegnung, brauchen nicht sehr viel Zeit am Stück und versetzen den Körper der Teilnehmenden in eine klare, entspannte und sichere Haltung, die sich auf die Gesundheit, das Bedürfnis nach Verbindung, das Zugehörigkeitsgefühl durch die gemeinsame regelmäßige Aktivität und dadurch auf die Produktivität günstig auswirken wird.

### 3.4.5. Waldtherapie

An der Ludwig-Maximilians-Universität soll eine Weiterbildung zum Waldtherapeuten erarbeitet werden. Ziel ist es, der Gesundheit über bewusste Waldspaziergänge etwas Gutes zu tun. Das Eintauchen in die Stille und Unberührtheit des Waldes, das in Japan schon seit längerer Zeit eingesetzt wird, soll Gesundheit und Erholung bewirken und ein tiefes Ruhegefühl ermöglichen. Der Unterschied zwischen einem normalen Waldspaziergang und der Waldtherapie liege in einer achtsamen Grundhaltung. In Japan können Yoga, Meditation,

Gymnastik oder sogar Sägearbeiten im Wald Teil der Waldtherapie sein und so zur Stress-Reduktion, verbesserten Stimmung, entlasteten Atemwegen und eben diesem Gefühl von tiefer Ruhe führen. (<http://sz.de/1.3734577> vom 4.11.2017)

### 3.4.6. Musik

#### 3.4.6.1. Freie Improvisation

Das regelmässige gemeinsame und freie Improvisieren kann zu einem tiefen Gefühl von Entspannung und einer Verbundenheit untereinander führen. Beim gemeinsamen Musizieren spielt der Kontakt zu anderen Menschen eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zum Erlernen eines Instruments fällt hier der Leistungsdruck weg und der/die MitarbeiterIn erlebt einen anderen Zugang zu Musik, als er/sie es bislang gewohnt ist. Er/Sie bewegt sich frei und gemäß des eigenen Gefühls in der Musik, was eine sehr entlastende Erfahrung sein kann, da sowohl die Verbundenheit mit der Gruppe als auch mit sich selbst in einer spielerischen Weise möglich ist und ein (Handlungs-)raum entsteht, indem zeitgleich und fortlaufend der eigene sowie der Gruppenprozess unterschiedliche Stadien durchläuft bei gleichzeitiger Verbundenheit, Nähe und Distanz adäquat reguliert werden können und durch die Einbezogenheit von Körper und Geist neue Impulse und Handlungsideen entstehen dürfen und entwickelt werden können.

#### 3.4.6.2. Singen

Denkbar wäre auch eine Singgruppe, denn „beim Singen kontrollieren Menschen ihre Atmung, indem sie die Zeitspanne des Ausatmens verlängern. Dadurch werden neurophysiologisch die efferenten Aktivitäten des myelinisierten Vagus verstärkt, was wiederum bewirkt, daß der Vagus des Systems für soziales Engagement während des Ausatmens stärker auf das Herz einwirkt, indem er dessen Frequenz verringert.“ (Porges, 2017, S. 80) Musizieren oder Singen stellt ein sehr gutes Training für das System des sozialen Engagements dar. (vgl. ebd. )

#### 3.4.6.3. Ensemble

Auch beim Spielen eines Holzblasinstruments geht es um „das Ausatmen, das Zuhören und den Kontakt zu den Ensemblemitgliedern und zum Dirigenten“ (ebd., S. 81). Ein En-

semble stellt daher ebenso wie eine Singgruppe oder eine Improvisationsgruppe eine schöne Möglichkeit für das Training des Systems für soziales Engagement dar. (vgl. ebd., S. 79ff)

## 4. Beispiele aus der Praxis

### 4.1. Supervision in einer weiterführenden Schule

Durch die Polyvagal-Theorie konnte Porges die Bedeutung des physiologischen Zustandes als vermittelnder Variable erklären. Sie beeinflusst das Verhalten und die Fähigkeit, mit anderen Menschen zu interagieren. Gefahr und Bedrohung können den physiologischen Zustand eines Menschen verändern, jedoch beinhaltet das Gefühl von Sicherheit nicht, dass Gefahr komplett ausgeschaltet ist. Das Gefühl von Sicherheit hängt von bestimmten Signalen aus der Umgebung und von unseren Beziehungen ab. Diese können Defensivschaltkreise aktiv hemmen und Gesundheit, Vertrauen und Gefühle von Liebe fördern. (vgl. Porges, 2017, S. 21)

Ich möchte an dieser Stelle von einem Beispiel aus meiner supervisorischen Praxis berichten. Inhaltlich geht um den Veränderungsprozess einer Klassenlehrerin und ihrer neuen Klasse. Ich möchte nach einer kurzen Vorstellung des Falls die Situationen benennen, in denen C. ein Gefühl von Unsicherheit schilderte.

C. bringt ein Thema ein: „Wie gehe ich mit Eltern um, die ihr Kind nicht loslassen, sich ohne Ankündigung an den Schulleiter wenden und gegen mich Stimmung machen?“. Sie berichtet, dass sie vor kurzem eine 9. Klasse übernommen habe. Aus dieser Klasse wurde vor dem Klassenlehrerwechsel ein Schüler aufgrund untolerierbaren Verhaltens von der Schule verwiesen. Die Eltern des Schülers seien noch einmal auf einem Elternabend der Klasse erschienen, der vom Zeitpunkt her nach dem Schulverweis lag, und hätten mit der alten Lehrerin „abgerechnet“. Die Dynamik sei so gewesen, dass sich außer einem Elternpaar niemand traute, den Vorwürfen der Eltern des von der Schule verwiesenen Kindes etwas entgegenzusetzen. Die ehemalige Lehrerin der Klasse habe es so erlebt, dass ihr „die Rückenstärkung fehlte“, sie mit Vorwürfen „stehen gelassen wurde“ und „die Schuld bekommen habe“. In der Klasse seien viele leistungsstarke SchülerInnen mit Gymnasialniveau und die Lehrerin erlebte die Eltern als ambitioniert, durchsetzungsstark und darüber hinaus auch als aggressiv.

C. habe dann die Klasse übernommen und sei zeitnah auf eine Klassenfahrt nach Berlin gefahren und dort sei ein Schüler erkrankt. Weil sie personell dünn besetzt gewesen seien, habe sie den erkrankten Schüler (10. Klasse) nach vorherigen persönlichen Abschätzens



des Krankheitszustandes und nach Rücksprache mit dem Schüler für einige Stunden zum Ausruhen und Ausschlafen im Hotel zurückgelassen. Sie habe zusätzlich noch an der Rezeption Bescheid gegeben, wo sie erreichbar sei, falls sich der Zustand des Schülers verschlechtern sollte und sei dann mit dem Rest der Klasse und einem Gefühl, dass der Schüler später wieder fit sein werde und sie die Situation gut geregelt hätte, zu einem Ausflug gefahren. Der Schüler litt des öfteren unter einem bei Stress auftretenden „harmlosen Durchfall“ und das sei allseits bekannt gewesen. Während der Abwesenheit von C. und den Mitschülern fühlte sich der Schüler dann plötzlich einsam und wandte sich per Handy an seine Eltern, machte nach Worten der Falleinbringerin seiner Mutter „die Hölle heiß“. Diese reagierte rasch und informierte die Schulleitung und trug den Vorfall im weiteren Verlauf und noch weiter in die Elternräte, so dass schließlich auf den Elternstammtischen darüber diskutiert wurde. C. telefonierte nach ihrer Rückkehr im Hotel mit dem aufgebrachten Vater des Jungen und versuchte ihm darzulegen, dass sie sich vor dem Ausflug einen ordentlichen Eindruck verschafft habe, was den Gesundheitszustand des Jungen betraf. Zusätzlich habe sie die Rezeption informiert. Für einen 10. Klässler sei zumutbar gewesen, für drei Stunden allein im Hotel zu bleiben und sich „auszuruhen und ggf. auszuschlafen“. Das sei gemeinsam mit dem Schüler so besprochen worden. Dem Vater fiel es laut C. schwer, ihre Seite zu hören und zu verstehen, dass sie nicht leichtfertig auf den Ausflug gefahren war, während ihr Sohn im Hotel zurück bleiben musste. Die Falleinbringerin berichtet weiter, dass die Eltern sich dann über weitere Dinge beschwert hätten, u.a. dass es vor der Fahrt zu wenig Infos gegeben habe. Sie hätten sich jedoch zuvor im Team darüber verständigt, dass es für die Fahrt keinen detaillierten „Stundenplan“ geben würde, um Spielraum zu haben. Ihr Kollege habe sich allerdings kurzfristig über diese Absprache hinweggesetzt und für seine Schüler einen Plan herausgegeben.

In der Supervision gelang es, sich die Perspektive des Schülers/der Schüler, der Lehrerin, des Kollegen, der Eltern und des Schulleiters sowie die Aspekte „Vertrauen, Kommunikation, Kommunikationswege, Beschwerdemanagement, Schulkultur, Hierarchien, Beziehungsgestaltung, Sicherheit/ Unsicherheit“ genauer zu betrachten. Unter Einbezug der Polyvagal-Theorie beleuchtete ich das Gefühl von Unsicherheit exemplarisch. Von C. wurden an folgenden Stellen Unsicherheitsgefühle benannt, als Verunsicherung in ihrer Person/in ihrer Rolle als Lehrerin:

- C., als sie die Klasse übernahm und von der Vergangenheit der Klasse erfuhr

- C., als sie die Klasse „auf ihre Weise und mit ihrer Erfahrung“ anleitete und bei den Eltern auf Widerstand stieß und erwartete Nachfragen ausblieben
- C., als der Schüler auf der Klassenfahrt kurzfristig erkrankte und sie rasch und unvermittelt eine Entscheidung treffen musste
- C., als sie erfuhr, dass der Schüler sich nicht wie abgesprochen ausgeruht, sondern seine Mutter informiert und diese in „Panik versetzt“ hatte
- C., als sie erfuhr, dass die Schulleitung benachrichtigt worden war, ohne vorher mit ihr Rücksprache zu halten
- C., im Kontakt mit dem Schüler, mit dem sie im Unterricht gut auskommt
- C., als sie erfuhr, dass der Schulleiter mit den Eltern des Jungen in Kontakt steht, und sie außen vor lässt
- C., als sie erfuhr, dass ihr Kollege ohne Absprache mit ihr, einen Plan an die Eltern seiner Klasse herausgegeben hatte
- C., als sie erfuhr, dass der Vorfall nach Abschluss der Fahrt nicht abgeschlossen war, sondern in unterschiedliche Gremien weitergetragen wurde

Unsicherheit präsentiert sich hier in vielen unterschiedlichen Gewändern, auf ganz unterschiedlichen Ebenen, in unterschiedlichen Beziehungskonstellationen und Kontexten. Häufig geht es um nicht gelingende trianguläre Situationen, die bei C. Unsicherheit auslösten.

Mit von mir angebotenen psychodramatischen Methoden gelang es der Lehrerin, die unterschiedlichen Perspektiven einzunehmen und daraus neue Handlungsmöglichkeiten für sich zu entwickeln. C. konnte benennen, welche Faktoren intern und extern zu der Überforderungssituation geführt hatten, ihr gelang es, ihre Gefühle von Angst, Unsicherheit und Wut zu benennen und nachzuvollziehen, wie sich der Schüler sowie die Eltern und auch der Schulleiter gefühlt hatten und fühlen. Ausgehend von diesem Verständnis erarbeitete sie für sich, dass es eine regelmäßige Möglichkeit brauche, um mit den Eltern in Kontakt zu gehen. Sie entschied sich dafür, einen Email-Verteiler einzurichten, über den sie mittlerweile einen regelmäßigen Informationsfluss gewährleistet, und sowohl Schüler als auch Eltern mit im Boot hat. Dies führte zu einer Entspannung ihres Verhältnisses zu den Eltern und sie erhielt positive und wertschätzende Rückmeldungen. Mit Kollegen spricht sie sich vor Klassenfahrten mittlerweile über ein Notfallkonzept ab. Bezüglich der dünnen personellen Besetzung steht C. im Kontakt mit dem Schulleiter. C. hat ein Gefühl

für die eigenen Kräfte und Ressourcen entwickelt und achtet darauf, sich nicht in Situationen zu bringen, die dazu führen könnten, mit diesen nicht entsprechend haushalten zu können. Über die eigene Fürsorge gewährleistet sie ein hohes Maß an eigenen sicheren Gefühlen, die ihr Handlungsspielraum ermöglichen und die Gewissheit, in hohem Maße adäquat und kompetent auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können.

Ich möchte nun ein weiteres Beispiel aus der Praxis geben.

## 4.2. Interview mit einem sich in einem Change Prozess befindlichen Mitarbeiter eines großen Hamburger Unternehmens

Ich habe ein Interview geführt mit einem Mitarbeiter eines großen Hamburger Unternehmens, das sich gerade in mehreren Veränderungsprozessen befindet. Es war für mich interessant zu sehen, dass viele Aspekte, die Doppler und Lauterburg benennen auch in dem Interview zur Sprache kamen und ich ebenso die Polyvagal-Theorie wiederfinden konnte:

Herr F., Sie sind Teamleiter in einem großen Unternehmen, das zur Zeit einen großen Veränderungsprozess durchläuft. Können Sie mir sagen, worum es bei diesem Change Prozess geht?

Es gibt eine Digitalisierungsstrategie. In vielen Unternehmen ist das derzeit Thema. Wir haben scheinbar sehr viele Hausaufgaben. Im E-Commerce weniger als in anderen Bereichen. Es gibt Bereiche in unserem Unternehmen, die so was von offline sind und die immer noch glauben, dass das Internet ein Hype ist, der wieder weg geht. Es gibt diesen anstehenden Strategiewechsel, ob das Joint Venture fortgesetzt wird. Dazu gibt es aber noch keine offiziellen Informationen. Das einzige, was klar ist, ist, dass die beiden Gesellschafter in dieser Form mit dem IST nicht glücklich sind.

Herr F., vielen Dank für diese ausführlichen Informationen. Ich möchte Ihnen nun einige Fragen stellen, die mit dem Gefühl von Sicherheit in Verbindung stehen und bitte Sie, einmal zu überlegen, wie sicher Sie sich in Ihrer Firma fühlen?

→ Ist dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin Sicherheit gegeben...?

- in seiner/ihrer Beziehung zum Chef

Ja

- in seiner/ihrer Beziehung zu den Mitarbeitern

Ja

- in seiner/ihrer Mitarbeiterrolle, Position

Ich fülle meine Rolle gut aus.

- mit den ihm/ihr übertragenen Aufgaben (Unter- /Überforderung)

ich bin eher unterfordert.

- in den ihm/ihr zugewiesenen Räumlichkeiten

- Geräuschkulisse
- Lichtverhältnisse

Ich arbeite in einem Großraumbüro und empfinde das als anstrengend. Der ständige Lärmpegel, die fehlende Privatsphäre, Glas von allen Seiten, Hitze im Sommer, es ist zu hell im Büro. Wir teilen uns eine große Jalousie. Ich möchte das Rollo gerne öfter runtermachen, andere nicht. Der Lichtschalter ist bei den anderen, das ist sehr unangenehm.

- Kommunikationskultur

Im E-Commerce wird gut kommuniziert. In anderen Bereichen ist es schwieriger. Zu wenig Kommunikationsaustausch. Da scheint es Gefühle zu geben, dass man konkurrenz im eigenen Unternehmen ist und mit Informationen sorgfältig sein muss. Das wirkt sich bei interdisziplinären Projekten so aus, dass wir unseren Teil machen und bei den anderen versiegt es. Wir haben mal ein Kommunikationstraining gemacht, in dem es darum ging, dass Wörter von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich interpretiert werden. Das hat was mit individuellen Assoziationen zu tun. Bei uns wurde ein Kartenset eingeführt mit vielen von diesen Begriffen, um die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, dass diese Wörter unterschiedlich interpretiert werden und um Alternativvorschläge dafür anzubieten. z.B. das Wort „schnell“ – Alternative zu „Ich mache das schnell fertig“ war, konkrete Zeitangaben zu verwenden: „Ich schicke Dir den Bericht in 2h.“

#### - Fehlerkultur

Unsere Fehlerkultur könnte besser sein. Man müsste es schaffen, dass Fehler nicht mehr als Makel angesehen werden, sondern als Teil des Prozesses. Es wird zu wenig über Fehler gesprochen, wenn mal was nicht geklappt hat. Es wird schon besser. Mein Vorgesetzter hat sich kürzlich dafür stark gemacht, dass wir die Scrum-Format Retrospektive nehmen und drüber sprechen. Das wird derzeit angegangen.

#### - Unsicheres Körpergefühl als Reaktion auf eine Information/ - Körpersprache

Als die Information kam, dass es diese Strukturänderung geben wird, habe ich eine große Verunsicherung gefühlt. Auf andere wirkte ich laut meiner Körpersprache panisch. Ich dachte“ muss das jetzt sein, ich habe gerade ein Haus gekauft. Was soll jetzt werden?“.

#### - im Unternehmen (Leitbild, Unternehmenskultur)

Es gibt von jeher eine große Diskrepanz des Leitbildes in den unterschiedlichen Bereichen. Durch die Digitalisierung hat sich das nicht groß verändert. Es ist so, als wüssten die Leute, wie es gemacht werden müsste, aber sie machen es nicht so wirklich. Viele denken, sie haben das neue Leitbild verinnerlicht, in dem sie alle Duzen, aber letztendlich geht es bei dem Duzen ja darum, Hierarchien abzubauen und Nähe zu schaffen. Was in der Praxis passiert, ist, die Leute Duzen sich, teilen aber trotzdem ihre Informationen nicht. Leitbild

ist für mich ein Mittel, wenn ich die Unternehmenskultur verändern will.

Bei uns hat sich das Leitbild in der letzten Zeit stark verändert: Das Leitbild sieht vor, dass man alle Informationen teilt, es wird gefragt, ob es überhaupt geheime Informationen geben muss, die Fehlerkultur wird verändert, wir haben das in sehr vielen Workshops zusammen erarbeitet, dass man sagen kann und darf, es gab einen Fehler und wir lernen daraus. Bisher erlebe ich nicht, dass die Workshops was gebracht haben.

- hinsichtlich des bevorstehenden Veränderungsprozesses
- Erwartungshaltung
- Informationsfluss

Über das Joint Venture habe ich noch nichts erfahren. Die Gesellschafter hatten sich einen Zeitpunkt gesetzt und konnten sich nicht einigen. Das hat zu sehr viel Unruhe im Unternehmen geführt. Wir haben dann erfahren, dass es eine stille Entscheidung geben wird. Bei der finalen Bekanntgabe der neuen Struktur gab es die Info, wir sind uns nicht einig, nervt nicht, macht eure Arbeit, wir geben euch Bescheid, wenn es eine Entscheidung gibt. Seither machen wir alle weiter ohne Entscheidung. Die Budgets wurden bis Ostern 2019 bestätigt. Die Unruhe im Unternehmen: Viele konzentrieren sich auf ihren Job. Es gibt eine Fluktuation, die nicht allein auf diese Information zurück zu führen sind.

Was hilft Ihnen, sich sicher zu fühlen?

Das Vertrauen in meinen Teamleiter, dass er schon dafür sorgt, dass wir bei der Strukturveränderung gut wegkommen. Er sagt, ich gestalte aktiv mit. Ich sitze das nicht aus. Und ihr alle seid dabei, weil ihr bei mir seid.

Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich für mich genommen haben.

Die Auswirkungen, die Gefühle von Unsicherheit haben, sind vielfältig, ihnen gemein ist, dass sie ein großes Potential für Veränderungen in der Beziehungsgestaltung haben, dass sie, bleiben sie unbenannt und unerkannt, ausagiert werden und einen großen Einfluss auf Prozess und Dynamik nehmen.

Es ist erstaunlich, wie häufig Gefühle von Unsicherheit eine Rolle spielen, und es regt dazu an, sie als SupervisorInnen mitzudenken, um auch das Potential, das sie zur Veränderung von Prozessen in möglicherweise unbeabsichtigte Richtungen, beinhalten, einschätzen und verstehen zu können. Es geht hier um tiefe menschliche Prozesse, die sichtbar werden, die, wenn sie wieder in Sprache abbildbar sind, benennbar und (mit-)teilbar werden.

## 5. Die Schnittstelle von Polyvagal-Theorie und Veränderungsmanagement

### Der Körper als Vorbild

An dieser Stelle der Arbeit soll Raum sein für Gedanken rund um die Schnittstelle von Polyvagal-Theorie und Changeprozessen. Was bringt Sicherheit eigentlich? Was bedeutet das Wissen um Sicherheit? Wie könnten Veränderungsprozesse unter Berücksichtigung der von Porges benannten Faktoren aussehen? Wie sieht die Schnittstelle aus? Dazu möchte ich gerne eine Wunschvorstellung entwickeln, ein kleines Konzept, eine Idee, in dem ich die Parameter der Polyvagal-Theorie einfließen lasse.

In meinem Wunschbild für zukünftige Veränderungsprozesse würde der Körper das Vorbild darstellen, an dem ich mich orientiere. Denn es gibt meines Erachtens eine Entsprechung zu den Versuchen der Wirtschaft, agil zu denken, handeln und führen und unserem Körper. Ein gelingendes agiles Management wäre der Weg zum Körperlichen, denn Unternehmen würden so agieren, wie es unser Körper tut. Der Körper selbst stellt das Vorbild für die neuen Prozesse dar: Er besteht aus unendlich vielen, sehr unterschiedlichen Elementen, die alle perfekt zusammen arbeiten, die zum Teil autark arbeiten, eigene Entscheidungen treffen, und trotzdem in einem großen Ganzen verbunden sind. Wir müssen uns dem Körper zuwenden und von ihm lernen. Dann haben wir eine Idee davon, wie Unternehmen der Zukunft aufgebaut sein müssen, wie sie Veränderungsprozesse gestalten, welche Wege sie gehen, wie die Kommunikation aussehen muss. Porges spricht von Umgebungsfaktoren die das Nervensystem veranlassen, den Schaltkreis des nicht myelinisierten Vagus zu aktivieren und den betreffenden Menschen eine Reihe autonomer Reaktionen erleben zu lassen. Er spricht von Neurozeption und dass diese immer aktiv sei. Auch hier ist unser Körper ein Modell. Welche Entsprechung hätte der Prozess der Neurozeption in einem Unternehmen? Shut-down Reaktionen sind auch auf Unternehmensebene bekannt.

In meiner weiteren Wunschvorstellung gibt es ein Gebäude, das hell ist und freundlich. Die Mitarbeiter halten sich in Räumen auf, die sie „atmen lassen“ (Zellatmung) und die zwar geräumig sind aber nicht so offen, dass eine Bahnhofsatmosphäre Einzug hält und sich der Körper unsicher fühlen könnte. Der Körper steht mehrfach am Tag im Mittelpunkt. Es gibt



Meditationsangebote, die Möglichkeit, sich untereinander kreativ zu verbinden und auszutauschen, sich je nach Aufgabe zu verbinden. Es stehen vielfältige Medien zur Verfügung, künstlerisches, kulturübergreifendes Material, Farben, Formen, Musikinstrumente, die zu einem spielerischen Miteinander einladen, die unerwartet, auch zufällig und adaptiv Verbindung schaffen können und zu einem „out of the box thinking“ einladen. Beim Erarbeiten von Projekten werden alle Sinne einbezogen. Es werden unterschiedlichste Kommunikationswege ausprobiert und zugelassen. Auch jenseits von Sprache und unter Einbezug des Körpers. Ihnen ist gemein, dass sie auf Augenhöhe stattfinden. Synchrone und reziproke Interaktionen zwischen allen Mitarbeitenden werden unterstützt und gefördert. Das Augenmerk liegt darauf, nicht in der funktionierenden Schnellebigkeit zu sein, sondern in der Körperlichkeit zu bleiben.

Das Wissen darum, dass es die körperliche Langsamkeit braucht, um zu kommunizieren, um nachzudenken, nachzuspüren, zu verstehen mit Körper und Geist, das Prinzip „ich horche in mich rein“, ist fest verankert und wird ernst genommen. Zur Entschleunigung gibt es Waldtage, an denen Mitarbeiter ihre Achtsamkeit schulen. Zum Stress-Abbau gibt es Möglichkeiten, sich unkompliziert und während der Arbeit sportlich zu betätigen. Mitarbeiter sind offen für Veränderung, weil sie sicher gebunden sind, weil ihnen die zu regulierende Balance zwischen „Struktur gebender und produzierender Gebundenheit sowie Handlungsfreiheit ermöglichender Autonomie“ (Busse, in von Ameln, 2016, S. 67) bewusst ist und durch die gegebene Möglichkeit der immer neuen Austarierung, gelingt. Diese fußt in einem veränderten Denken, einem prozessorientierten und triangulären Denken.

## 6. Diskussion

Change Prozesse unter dem Blickwinkel der Polyvagal-Theorie – eine Grundlage für die supervisorische Arbeit in Veränderungsprozessen.

Veränderungsprozesse - sie sind in den meisten Firmen derzeit Alltag und bieten jede Menge unterschiedlichster Anlässe zur Reflexion. Es gibt wiederkehrende Themen, die sich auf den digitalen Wandel beziehen, auf die Globalisierung, steigende Komplexität und veränderte Anforderungen. Mehr denn je geht es um Gesundheitsmanagement, Burn-Out-Prophylaxe, Work-Life-Balance und die Suche nach neuen Lebensmodellen, die Privates und Beruf vereinbaren lassen: „Angst vor der Zukunft zeigt bei Führungskräften steigende Tendenz“. (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 21) Dazu kommen vielfältige körperliche Symptome, die die Belastungen widerspiegeln, wie z.B. Schlafstörungen, Kreislaufprobleme, Probleme mit dem Verdauungstrakt sowie der zunehmende Gebrauch von Tranquilisern, Antidepressiva, Alkohol und weiteren. (vgl. ebd., S. 21) Wie bleiben wir wettbewerbsfähig angesichts der dramatischen Beschleunigung und veränderten Bedingungen, für die es keine Vorbilder gibt? „Es passiert heute ständig zuviel gleichzeitig. Ob als Politiker, Manager oder Chefbeamter: Man überblickt nicht mehr alles, was gerade passiert. Man versteht nicht mehr bei allem, warum es passiert – dann, wenn es passiert. Man hat nicht mehr alles einfach „im Griff“. (ebd., S. 29) Diese Unübersichtlichkeit, das Wissen darum, dass sich der Prozess nicht umkehren wird und mit vielen instabilen beängstigenden Momenten einhergeht, legt meines Erachtens den Blick auf Theorien wie die Polyvagal-Theorie nahe, weil sie der Schnellebigkeit einen ganzheitlichen Blick auf den Menschen und seine evolutionsbiologisch begründbaren Bedürfnisse entgegen setzt, für Klarheit bezüglich des ureigensten menschlichen Verlangens nach Sicherheit und Stabilität sorgt und mit der notwendigen Deutlichkeit Grenzen benennt, die auch im Unternehmensumfeld beachtet und mitgedacht werden müssen, soll eine zukunftsfähige Lösung am Ende der unzähligen Veränderungsprozesse stehen, in der der Mensch einen ihm gebührenden Platz hat. Denn: „Es wird nie mehr so sein, wie es einmal war. Für viele Menschen aber – nicht nur in der Wirtschaft – hat sich die Veränderung zu schnell vollzogen.“ (ebd., S. 29) und „Sie sind darauf angewiesen, im Arbeitsfeld ein emotionales „Zuhause“ zu finden, um sich mit dem Unternehmen identifizieren und ihre voll Leistungsfähigkeit entfalten zu können.“ (ebd., S.

30f) Der große Mehrwert der Polyvagal-Theorie zu anderen Theorien liegt aus meiner Sicht darin, dass Führungskräfte zum einen um die zu erwartende Entstehung von Unsicherheiten in Veränderungsprozessen wissen. Zum anderen können sie sich darauf einstellen, sie können sie mitdenken. Führungskräfte werden in diesem Punkt nicht überrascht, sie können sie einkalkulieren und zeitnah darauf eingehen. Mit der Kenntnis der Polyvagal-Theorie steigt somit die Vorhersehbarkeit, des Weiteren das Erkennen über die Decodierung körperlicher Signale und damit die Handlungsfähigkeit von Führungskräften.

Supervision bedeutet heutzutage mehr denn je Gesundheitsfürsorge, Entschleunigung, inne halten, das Öffnen eines Raumes, in dem es um den Menschen und seine Bedürfnisse gehen darf, welche möglicherweise im Widerspruch stehen zu denen des Unternehmens und zu den Herausforderungen, die die Globalisierung bedeutet. Supervision stellt eine Möglichkeit dar, mit dieser neuen Form der Komplexität, Undurchschaubarkeit und Schnellebigkeit in einer Weise umgehen zu können, die den Menschen im Auge behält. Das Gefühl von Sicherheit nicht aus den Augen zu verlieren, Verhaltensweisen nachvollziehen zu können, die auf (Ur-)ängsten basieren, neuronale Prozesse, die sich im Körper vollziehen und auf das menschliche Verhalten auswirken, weil ureigenste Bedürfnisse unerfüllt bleiben, diese ernst zu nehmen, sie benennen zu können und über den Prozess des Annehmens eine Wandlung zu ermöglichen, dafür ist die Polyvagal-Theorie aus meiner Sicht mehr als hilfreich. Denn diese beinahe banalen und trivial anmutenden menschlichen Umgangsformen, das „Schauen, das Hören, das Bezeugen“ (Porges, 2017, S. 25), unser System für soziales Engagement, das durch zirkuläre Regulation gekennzeichnet ist und warme zwischenmenschliche Interaktionen bedeutet, fallen der unstillen und turbulenten wirtschaftlichen Wirklichkeit häufiger zum Opfer als uns lieb ist. SupervisorInnen, die sich mit der Polyvagal-Theorie beschäftigen haben, bedeuten für Unternehmen, die in Veränderungsprozessen stehen, einen Segen. Für das Verständnis des Bedürfnisses nach Sicherheit können sie eine fundierte wissenschaftliche Erklärung geben, sie lesen körperliche Ausdrucksformen unter Umständen anders und begreifen sie auf der Basis ureigener menschlicher Bedürfnisse. Sie kennen Übungen, mit denen sich Gefühle von Sicherheit erzeugen lassen, können dazu anregen, diese weiterzudenken und langfristig zu implementieren, wissen um die vielfältigen und komplexen Fähigkeiten, die Führungspersonen mitbringen müssen, wollen sie in der heutigen Zeit Mensch und Unternehmen so sichern, dass eine Zukunftsfähigkeit gegeben ist: „Dieser Teil der Führungsaufgabe stellt allerdings spezifische Anforderungen: Freude am Kontakt mit Menschen; Gespür für die emotionale Lage

anderer; aber auch eine gewisse Ruhe und etwas Zeit, denn im zwischenmenschlichen Bereich kommt man mit Stoppuhr und Checkliste nicht allzu weit.“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 32) Das Wissen um die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse, das intuitiv und auf der Körperebene meist vorhanden ist, kann in Supervisionen sichtbar werden, eine Stärkung erfahren, bestätigt werden, vertieft werden, greifbar, verstehbar und benennbar gemacht werden. „Manch einer, der sich darüber beklagt, Arbeitskräfte würden heute nur noch „jobben“ und kein Geschäftsinteresse zeigen, sollte zunächst einmal scharf hingucken, wie es um die Qualität der menschlichen Beziehungen in seinem Verantwortungsbereich bestellt ist.“ (Doppler und Lauterburg, 2000, S. 32) Der Schlüssel für Zukunftsfähigkeit wird unter anderem darin liegen, zur Menschlichkeit zurückzukommen, neue Formen menschlicher Verbundenheit zu etablieren, ins Fühlen zurückzukommen, Bindung als Erfolgsfaktor zu begreifen. Menschen streben die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an, es braucht neue Arbeitszeitmodelle, um dies zu ermöglichen: „Attraktivität als Arbeitgeber und Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen bleiben zukunftsichernde Erfolgsfaktoren – und diese setzen flexible Arbeitsformen voraus: Teilzeitarbeit, Heimarbeit, Job-Sharing, Job-rotation.“ (ebd., S. 34) Unternehmen müssen hier flexibler werden, wollen sie zukunftssichernd agieren. Auch Genderthemen spielen dabei eine große Rolle. Um das Potential von Frauen zu nutzen, müssen Unternehmen neue Wege finden, die es Frauen ermöglichen, Schwangerschaften, Kinder und Karriere zu vereinbaren. Ermutigend ist auch ein veränderter Blick auf den/die MitarbeiterIn: „Man hat nie voll ausgebildete Mitarbeiter. Wer nämlich seine Aufgabe einigermaßen beherrscht, ist eigentlich fällig für den nächsten Entwicklungsschritt.“ (ebd., S. 35) In Prozessen zu denken und in Entwicklung, in Menschlichkeit und dass es Teil der menschlichen Natur ist, Prozesse zu durchlaufen und sich zu wandeln, anzunehmen, dass für die erfolgreiche Bewältigung von immer neuen Entwicklungsaufgaben Sicherheit benötigt, Wurzeln, um an anderen Stellen in die Höhe zu wachsen, diese Erkenntnis wird Unternehmen dazu befähigen, die ihnen übertragenen Entwicklungsaufgaben so zu lösen, dass es den Menschen darin möglich sein wird, den Weg der Unternehmen mitzugehen und mitzutragen.

Nach der intensiven Beschäftigung mit der Polyvagal-Theorie denke ich zudem, dass ManagerInnen sich mit eigenen Veränderungsprozessen und zusätzlich zu den eigenen Erfahrungen auch mit den inneren Bildern zum Thema Change Prozess beschäftigt haben müssen, ähnlich einer/m TrauerbegleiterIn, die sich zuvor auch mit eigenen Erfahrungen von Tod und Sterben auseinander setzt, bevor sie/er in den Kontakt mit Betroffenen geht.

Ein(e) Change ManagerIn braucht aus meiner Sicht ein tiefgehendes Verständnis für Menschlichkeit und für die Natur/Natürlichkeit, menschlicher Veränderungsprozesse, dazu muss sie/er ihren/seinen eigenen Prozess gut kennen. Sie/Er braucht aus meiner Sicht ausreichend Selbsterfahrung, die ihr/ihm ermöglicht, zu sehen, an welcher Stelle im Prozess ihre/seine Mitarbeiter stehen und um den Prozess gut halten und steuern zu können. Und die Fähigkeit, MitarbeiterInnen nicht als „fertig“ anzusehen, sondern als im Prozess befindlich, nach Erreichen einer Stufe zur nächsten übergehend. Wem es gelingt, dieses Wachstumspotential zu begreifen und sich selbst als Teil darin zu erkennen, der kann ein Unternehmen auf seinem Weg in die Zukunft begleiten und trägt genügend innere Sicherheit mit sich, um auch herausfordernden und destabilisierenden Momenten mit Ruhe und Gelassenheit zu begegnen, darauf vertrauend, dass der Weg das Ziel darstellt, und sich der nächste Entwicklungsschritt schon zu gegebener Zeit zeigen wird.

Es wird vermutlich noch dauern, ehe Veränderungsprozesse unter dem Blickwinkel von Sicherheit betrachtet werden, Unternehmenskulturen danach ausgerichtet werden, Räume nach Aspekten, die sich den Körper sicher fühlen lassen, gestaltet werden. Doch der Wandel beginnt mit der Reflexion. So gesehen befinden sich Supervisoren selbst in einem Wandel und müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, inwieweit Supervision an sich schon eine Form des Gesundheitsmanagements darstellt und für die Resilienz von Mitarbeitern bedeutsam ist. Aus meiner Sicht trägt Supervision viel dazu bei, dass Menschen sich sicherer fühlen und für sich sorgen, wenn sie Unternehmenskontexte reflektieren. Supervision stellt hier häufig das verloren gegangene Dritte dar, sie ist ein Teil der Triangulierung und durch ihre Allparteilichkeit, Mehrperspektivität, Einnahme der Metaperspektive, menschliche, sichere und sichernde Umgangsweise für die Stabilisierung von Veränderungsprozessen und im Sinne einer Vorbildfunktion äußerst wertvoll.

Wenn Unternehmen aufhören, ureigene menschliche Bedürfnisse in Frage zu stellen, wenn sie sie als Eckpunkte ansehen können, die nicht verhandelbar sind, weil sie Grenzen entsprechen, die Menschen nachweislich haben, wird sich ein Weg eröffnen, Unternehmen anders auszurichten. Und diese Ausrichtung wird sich sicher anfühlen und sie wird zukunftsfähig und überdauernd sein.

## 7. Literaturverzeichnis

Doppler, K. und Lauterburg, C. (2000). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten (9. Auflage). Frankfurt/ Main; New York: Campus Verlag.

Hüther, G., Schmidt, G. Und Büntig, W. (2008). Gehirn und Körper – Ein interdisziplinärer Diskurs. In: Ulrich, B. (Hrsg.). 3 Vorträge auf dem Heidelberger Symposium „Gehirn und Körper“ vom März 2008. Auditorium Netzwerk, CD MP3 Format. Müllheim/Baden: Auditorium Netzwerk.

Kotter, J. (2014). Die Kraft der zwei Systeme. Harvard Business Manager, 34 (12), 2-15.

Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Miller, W.R. und Rollnick, S. (2015). Motivierende Gesprächsführung (3. Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.

Porges, S.W. (2017). Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit. Lichtenau/Westf.: G.P. Probst Verlag GmbH.

Porges, S.W. (2012). Neurophysiologie der Selbstregulation. Die Polyvagal-Theorie. Emotionen, Bindung, Kommunikation und ihre Entstehung. DVD. Müllheim/Baden: Auditorium Netzwerk.

Rogers, C.R. (2017). Der neue Mensch (11. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.

Storch, M. (2015). Das Geheimnis kluger Entscheidungen: Von Bauchgefühl und Körpersignalen (9. Auflage). München/Berlin: Piper Verlag GmbH.

Storch, M. und Cantieni, B. und Hüther, G. und Tschacher, W. (2006). Embodiment: Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen (1. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.

Von Ameln, F. und Heintel, P. (2016). Macht in Organisationen: Denkwerkzeuge für Füh-

rung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Von Ameln, F. (2015). Organisationsberatung: Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## 8. Internetquellen

<http://www.dgbfb.de> (Deutsche Gesellschaft für Biofeedback e.V.)

<http://sz.de/1.3734577> (Süddeutsche Zeitung, Artikel vom 4.11.2017)

<http://www.programm.ARD.de> : Die heilsame Kraft der Meditation, Dokumentation Frankreich 2017 arte, 23.9.17

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich - Claudia Generotzky - an Eides statt und durch meine Unterschrift, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt worden ist. Inhalte und Passagen, die aus fremden Quellen stammen und direkt oder indirekt übernommen worden sind, wurden als solche kenntlich gemacht. Ferner versichere ich, dass ich keine andere, außer der im Literaturverzeichnis angegebenen Literatur verwendet habe. Die Arbeit wurde bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Brietlingen, den 14.01.2018

---

Claudia Generotzky