

Business Special: Teamwork

Der Umgang mit verneinenden Kräften

Wenn Menschen zusammen arbeiten, birgt das in der Regel Konfliktpotential, da verschiedene Weltanschauungen, Meinungen und Erfahrungen aufeinander prallen. Was vielen nicht bewusst ist: Es gibt in einem Team meist 3 vorherrschende Kräfte.

1. Die bejahende oder verbindliche Kraft
2. Die neutrale Kraft
3. Die verneinende Kraft

Mit Kraft ist in diesem Zusammenhang die Haltung, Energie und der Drall gemeint, die eine Person in ein Team einbringt. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um ein Team handelt, das jeden Tag im Büro gemeinsam arbeitet oder ein Team von Menschen, das kurzfristig in einer Besprechung zusammen kommt. Es kann genauso auf ein Treffen mit Freunden und Familie zutreffen. Sobald mehrere Menschen sich in einem Raum versammeln und sich gemeinsam einem Thema widmen, zeigen sich sehr schnell die 3 oben genannten Kräfte durch die unterschiedlichen Personen. Was sind konkret die Eigenschaften dieser 3 Kräfte?

Die 3 Kräfte und ihre Eigenschaften

1. Die bejahende/verbindliche Kraft

Personen, die die bejahende Kraft repräsentieren, sind die Antreiber im Team. Sie sind von dem Thema, dem Projekt oder dem Vorschlag, um den/das es geht, überzeugt und setzen sich dafür ein. Das bedeutet, dass sie sich auch aktiv einbringen. Sie übernehmen verbindlich Verantwortung und gehen voran. Wird ein neues Thema oder eine neue Idee beleuchtet, so sind die bejahenden Kräfte jene Personen, die sich offen auf das Neue einlassen und mitgehen. Sie entwickeln kreative Ideen und sind bereit loszulegen, zu forschen und zu experimentieren. Dies sind jene Menschen, die in der Lage sind, andere durch ihre eigene Begeisterung mitzureißen oder zu überzeugen. In einem Projekt sind die bejahenden Kräfte sehr wichtig, um konstruktiv und effektiv vorwärts zu kommen. Die bejahenden Kräfte können jedoch auch manchmal etwas zu schnell und forsch vorwärtspressen und vor lauter Begeisterung kleine, aber sehr wichtige Details übersehen.

2. Die neutrale Kraft

Bei der neutralen Kraft handelt es sich um Personen, die sich noch keine Meinung zu einem Thema gebildet haben und zunächst einmal alle Information wertfrei sammeln und sacken lassen. Sie sind oft stille Beobachter und halten sich in Besprechungen meist zurück. Sie sondieren erst einmal die Lage, bevor sie sich für oder gegen etwas entscheiden. Diese Kraft wird auch die „kraftfreie Kraft“ oder die „erhaltende Kraft“ genannt, da sie die gewisse Ruhe und Stabilität in ein Team bringt, die für Evolution notwendig ist und die temperamentvolleren bejahenden und verneinenden Kräfte in Balance hält. Ohne die neutrale Kraft im Raum, kann es schnell passieren, dass sich die beiden anderen Kräfte eine hitzige Diskussion liefern. Es reicht oftmals schon die Präsenz der neutralen Kraft im Raum. Die neutrale Person muss gar nicht viel sagen.

3. Die verneinende Kraft

Die dritte Kraft im Bunde ist jene, die wohl viele Menschen als die „schwierigste“ bezeichnen würden. Eine Person in einem Team zu haben, die eine verneinende Kraft darstellt, kann sehr herausfordernd sein, wenn man nicht weiß, wie man mit solch einer Kraft am besten umgeht.

Die verneinende Kraft ist eine Person, die bei Projekten oder in Besprechungen gegen eine konkrete Vorgehensweise, Idee, Abmachung oder Entscheidung ist. Sie hat eine ablehnende Haltung und bringt ihren Unmut entweder ganz klar zum Ausdruck oder zieht sich - innerlich grollend und die Arme oftmals vor der Brust verschränkt - zurück. Solche Personen äußern beispielsweise, dass:

- etwas schlecht/falsch ist
- etwas nicht funktionieren kann
- etwas so nicht möglich ist
- sie unter den Umständen nicht arbeiten können/wollen/werden
- ein Projekt besser gestoppt werden sollte

Verneinende Kräfte haben die Tendenz, Dinge sehr schnell als schlecht, falsch oder nicht machbar zu bewerten. Es sind Personen, die das Haar in der Suppe oder die Nadel im Heuhaufen suchen und auch finden und meist äußern sie ihre Bedenken - wenn nicht sogar ihre Empörung - über ein bestimmtes Thema. Diese Personen werden von Kollegen gerne als „Querulanten“ bezeichnet, die es anderen schwer machen oder aber als „Schlusslichter“, die noch nicht verstanden haben, worum es nach Ansicht der anderen Team-Mitglieder geht.

Möglicherweise haben Sie folgenden Satz schon öfter gehört oder gar selbst gesagt oder gedacht: „Herrje, wenn der/die nicht wäre, könnte alles so einfach sein.“ Die bejahenden und neutralen Kräfte in einem Team nehmen die verneinende Kraft oftmals als unangenehmen Störfaktor wahr, den es am besten zu beseitigen gilt.

Fakt ist jedoch: **Die verneinende Kraft ist notwendig!**

Lassen Sie das einmal sacken. Die verneinende Kraft ist absolut notwendig in einem Team! Wenn sie keine verneinende Kraft haben, dann kann es passieren, dass sie ein euphorisches Team haben, das schnell den Boden unter den Füßen verliert und vor lauter Begeisterung wichtige Aspekte nicht sieht. Die verneinende Kraft sorgt in einem Team dafür, nicht von der Realität abzudriften. Oftmals ist es so, dass verneinende Kräfte entscheidende Kritikpunkte einbringen, die zwar möglicherweise dafür sorgen, dass eine erneute Diskussions- oder Planungsrunde durchlaufen werden muss, dadurch jedoch eine neues, stabileres Fundament für das Projekt geschaffen wird oder gar noch effektivere Ideen entwickelt werden.

Die meisten Mitarbeiter versuchen, die verneinenden Kräfte loszuwerden, sie zu überstimmen, zum Schweigen zu bringen oder zu ignorieren. Doch genau dadurch geht in einem Team wertvolles Potenzial und wertvoller Genius verloren. Was dann letztendlich unterschwellig bleibt ist Groll. Darüber hinaus ist die Krux an der Sache folgende: Sobald Sie die aktuelle verneinende Kraft losgeworden sind, wird in Kürze die nächste verneinende Kraft auftauchen. Wenn Sie

beispielsweise eine Besprechung leiten, in der eine Person die stark verneinende Kraft ist und – aus welchem Grund auch immer - den Raum irgendwann verlässt, werden Sie feststellen, dass sich die Stimmung zwar kurzfristig ändert, es jedoch auch nicht lange dauert, bis die nächste Person die Rolle übernimmt. Und Achtung: Falls Sie keine verneinende Kraft im Raum bemerken, schauen Sie einmal bei sich selbst. Dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Sie selbst die verneinende Kraft sind. Alternativ kann es auch passieren, dass eine verneinende Kraft von außen hinzukommt, sei es in Form einer anderen, außenstehenden Person (z. B. des Vorstands, der plötzlich Einwände gegen das Projekt hat) oder auch in Form von neu auftauchenden Informationen oder Gegebenheiten, die im Team nicht berücksichtigt wurden.

Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass eine Person nicht permanent die Rolle einer der drei Kräfte übernimmt, also nicht dauerhaft die bejahende, ständig die verneinende oder immerzu die neutrale Kraft ist. Vielmehr wechseln die Rollen, manchmal sogar in Lichtgeschwindigkeit. So kann es sein, dass eine Person in einer Besprechung beispielsweise zunächst die verneinende Kraft ist, durch neue Klarheit, Information und Unterscheidungen zum Thema/Projekt jedoch zur neutralen oder gar bejahenden Kraft wechselt.

Die spannende Frage, die sich stellt ist: wie gehen Sie mit der verneinenden Kraft um? **Die höchste Kunst besteht darin, die verneinende Kraft einzubinden.** Wenn Sie es nicht schaffen, die verneinende Kraft in das Team einzubinden, dann haben Sie eine Person an Bord, die gegen Sie arbeitet und das gesamte Team bzw. Projekt unbewusst untergräbt.

Wie schaffen Sie es also, die verneinende Kraft einzubinden? Hier einige Möglichkeiten:

- **Seien Sie ein komplettes JA für die Person:**

Ein JA für eine Person zu sein, beginnt mit Ihrer inneren Haltung. Wenn beispielsweise eine verneinende Kraft äußert „Das kann ja jetzt wohl nicht Ihr Ernst sein!“ oder „Also mit der Entscheidung/dem Vorschlag bin ich ganz und gar nicht einverstanden.“ kann es sehr leicht passieren, dass sich Ihr eigenes Ego möglicherweise angegriffen fühlt. Das eigene Ego reagiert dann auf diese verneinende Kraft mit Abwehrhaltung und Gedanken wie „Was für ein Idiot!“ oder „Was hat die denn für ein Problem?“ oder „Muss das jetzt sein“. In dem Moment findet sofort eine Abwertung der verneinenden Kraft statt. Im Nu sind Sie selbst im Widerstand und damit eine verneinende Kraft in Bezug auf die verneinende Kraft. Eine andere Reaktion könnte darin bestehen, dass Sie sich erschrecken, weil jemand ablehnend reagiert und dann selbst in eine Art „Schockstarre“ verfallen.

Entscheidend ist jedoch, dass Sie in dem Moment, wo die verneinende Kraft sich zeigt, die Energie am Rollen halten, OHNE (!!!) die verneinende Kraft in den Mittelpunkt des Geschehens zu stellen und die gesamte Besprechung nur noch auf sie auszurichten. Das kann damit beginnen, dass Sie bewusst für sich identifizieren „Ah, da ist die verneinende Kraft“ und diese gedanklich willkommen heißen und dankbar sind, dass sie sich zeigt. Dadurch bleiben Sie offen für Impulse, die diese Person einbringt, anstatt mit Widerstand auf die verneinende Kraft zu reagieren.

Machen Sie sich bewusst, dass hinter der ablehnenden Haltung der verneinenden Kraft ein Gefühl steht, das meist Wut, Angst oder Traurigkeit ist (z. B. darüber, dass eine Veränderung

ansteht, die die Person zwingt, Altes loszulassen, oder mehr Verantwortung zu übernehmen, oder in unbekanntes neues Gebiet zu gehen, etc.).

- **„Ja UND...“ anstatt „Ja, ABER...“**

Die verneinende Kraft im weiteren Verlauf einzubinden, erfordert Finger-spitzengefühl und ist abhängig davon, welche Art von Ablehnung diese Person zeigt. Egal, was die verneinende Kraft äußert, ein wahres Wundermittel ist die simple Formulierung „Ja, UND...“ anstatt „Ja, ABER...“. Sobald Sie auf den Kommentar einer verneinenden Kraft mit „Ja, ABER...“ reagieren, machen Sie das zunichte, was die Person zuvor gesagt hat, sodass sich die ablehnende Kraft meist noch verstärkt. Probieren Sie es also fortan einmal mit „Ja, UND...“ (übrigens unabhängig davon, mit welcher Art von Kraft/Person sie sprechen. Es ist ein wirklich interessantes Experiment).

- **Wertschätzung der Seins-Qualitäten**

Was verneinende Kräfte am wenigsten erwarten, ist Wertschätzung, denn im Business Kontext und auch generell in der modernen Gesellschaft, ist es eher üblich, Positionen zu verteidigen bzw. störende Positionen zu vernichten. Wertschätzung der verneinenden Kraft kann beispielsweise damit beginnen, dass Sie aufrichtig wertschätzen, dass die verneinende Kraft ihre Bedenken äußert („Danke für Ihre Klarheit und Offenheit, diesen Punkt anzusprechen.“). Anstatt das Bedenken tragende Ego der anderen Person zu sehen (sozusagen ihren Überlebensmechanismus), richten Sie den Fokus auf die Seins-Qualitäten der verneinenden Kraft. Diese Person hat möglicherweise ein besonderes Gespür und Qualitäten wie Weitblick, Klarheit, Achtsamkeit, Präzision, Disziplin, oder andere, die für das Team wichtig und nützlich sind.

- **Kommunikation vollenden**

Um eine verneinende Kraft einbinden zu können, ist es entscheidend, dass diese Person sich gehört fühlt, ihre Kommunikation also vollendet wird. Das gelingt, indem Sie eine sogenannte Vollendungsschleife machen. Das bedeutet, dass Sie sinngemäß – nicht papageienhaft - wiederholen, was Sie die Person haben sagen hören und zwar als Aussage (sie gehen mit der Stimme am Ende runter), nicht als Frage (sie würden das in Frage stellen, was die andere Person gerade gesagt hat). Als Aussage hat die Wiederholung einen anderen Drall, als die Frageformulierung und die verneinende Kraft kann mit einem simplen „Ja“ darauf antworten. Dieses Ja vollendet die Kommunikation, sodass die Person zur nächst tieferen Ebene vordringen kann und möglicherweise kundtut, was hinter ihren Bedenken steckt. Dadurch kann ein sehr offener und vertrauter Raum entstehen, in dem das Team mehr und mehr zusammenwächst. (*Details zu Kommunikation und Vollendungsschleife finden Sie auch in dem Buch „Edgeworker: Leadership war gestern – es ist Zeit für die Führungs-(R)Evolution!“*)

- **Abholen und Einbinden**

Ein weiterer wichtiger Aspekt, eine verneinende Kraft einzubinden ist, ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Ideen einzubinden. Wenn beispielsweise eine Person gegen einen Vorschlag ist, wäre die nächste Frage für diese verneinende Kraft: „Welche Möglichkeiten siehst Du noch? Du hast schon ... Jahre Erfahrung. Was ist Deiner Meinung nach sinnvoll?“

Die verneinende Kraft abzuholen kann auch bedeuten, sie zu fragen, was genau sie braucht, um eine neue Entscheidung/einen neuen Vorschlag mittragen zu können. Fragen Sie einfach ganz direkt: „Was bräuchtest Du, um den Schritt mitzugehen?“ oder etwas indirekter (manchen Personen fällt es leichter zu antworten, wenn sie eine vermeintlich theoretische Frage gestellt bekommen): „Wenn Du die Möglichkeit hättest, alles aufzuzählen, was Du brauchst, um das Projekt unterstützen zu können, was wäre das?“

Diese Möglichkeiten zur Einbindung von verneinenden Kräften in das Team sind meist sehr fruchtbar. Nun gibt es jedoch noch 2 besondere Arten von verneinenden Kräften, die an dieser Stelle erwähnenswert sind und die möglicherweise ein anderes Vorgehen verlangen.

3.1 Die stille verneinende Kraft

Es gibt verneinende Kräfte, die ihren Unmut nicht äußern, sondern einfach stillschweigend, jedoch mit spürbar ablehnender oder bockiger Haltung im Raum sitzen. Es wäre natürlich ein Leichtes, sie dort einfach sitzen zu lassen, doch einen Gefallen tun Sie sich damit nicht. Das Ignorieren oder Übergehen von verneinenden Kräften kommt früher oder später als Boomerang zu Ihnen zurück.

Nehmen Sie diese Art verneinender Kraft wahr, machen Sie sie jedoch nicht zum Mittelpunkt. Entscheidend ist, dass Sie einfach einen Teil Ihrer Aufmerksamkeit nutzen, um diese Person als Teil des Teams zu sehen und energetisch mit einzubinden, anstatt auszugrenzen. Manchmal ist das schon ausreichend, denn stille verneinende Kräfte verdauen Informationen oftmals für sich, bevor sie den Widerstand aufgeben. Und die verneinende Kraft kann unbewusst spüren, ob Sie sie energetisch einbinden, oder ausgrenzen. Achten Sie lediglich darauf, dass die Person mit „dabei bleibt“ und nicht einschläft oder abdriftet.

Falls diese Person sich nicht irgendwann von selbst äußert, sprechen Sie sie an und binden sie dadurch ein: „Wie geht es Dir mit dem Thema?“ oder „Mir ist es wichtig, Deine Meinung dazu zu hören.“

3.2 Die manipulierende verneinende Kraft

Eine weitere, spezielle Form von verneinender Kraft ist die manipulierende verneinende Kraft. Solch eine Person setzt sogenannte Schattenprinzipien ein, um z. B. ihre eigenen Interessen zu verfolgen, sich an jemandem zu rächen, Macht auszuüben oder andere auszugrenzen. Manche manipulierenden verneinenden Kräfte sind grundsätzlich erst einmal gegen alles, um Aufmerksamkeit zu bekommen, im Mittelpunkt stehen zu können und dann alle anderen im Team nach ihrer Pfeife tanzen zu lassen. Schattenprinzipien sind z. B. Groll, Rechthaberei, Besserwisserei, Zerstörung, Rache, Eifersucht, Neid, Gier, Manipulation, Machtmissbrauch, Ignoranz, Arroganz, Mobbing, etc. Wie gehen Sie nun damit um?

- **Metagespräch aufsetzen**

Wenn Sie merken, dass eine verneinende Kraft versucht, das Team zu manipulieren und die oben genannten Möglichkeiten zum Einbinden nicht funktioniert haben, könnte es nützlich sein, ein sogenanntes Metagespräch aufzusetzen. Ein Metagespräch ist ein Gespräch über das Gespräch. Das heißt, Sie gehen weg vom ursprünglichen Inhalt der Besprechung und sagen,

was Sie gerade wahrnehmen. Das kann entweder konkret an die verneinende Kraft adressiert sein oder aber einfach in den Raum gesprochen werden. Sie könnten z. B. sagen: „Ich würde gerade gerne kurz einhaken. Ich nehme wahr, dass in diesem Raum unterschwellig ein Spiel beginnt zu laufen, das auf „Ich gewinne – Du verlierst“ hinausläuft. Ich bin vielmehr daran interessiert gemeinsam mit allen in die gleiche Richtung zu segeln. Wie sehen Sie das?“ Allein die Tatsache, dass Sie das Spiel aus Ihrer Sicht benennen („Ich nehme wahr...“ oder „Mir fällt gerade auf...“), ohne jemanden zu beschuldigen, bringt die Energie im Team ins Fließen. Dadurch, dass Sie das Spiel der Manipulation offenlegen und es dadurch allen Beteiligten bewusst wird, kann die manipulierende verneinende Kraft es nicht mehr ungesehen weiterspielen.

- **Gefährliche Frage stellen**

Eine weitere Möglichkeit ist, der Person, die die manipulierende verneinende Kraft darstellt, eine gefährliche Frage zu stellen, nämlich die Frage nach der Absicht ihres Handelns. Elegant können Sie das machen, indem Sie auch hier wieder von sich sprechen und damit die Frage einleiten: „Bei mir kommt der Widerstand gerade als Manipulation an. Was ist Deine Absicht?“ Huhu, das ist für die verneinende Kraft eine sehr gefährliche Frage (und Sie selbst spüren möglicherweise Angst, wenn Sie diese Frage stellen, weil Sie nicht wissen können, was als nächstes passiert), doch diese Art Frage öffnet die Tür für ein sehr interessantes Gespräch.

Mit der Unterscheidung über die 3 Kräfte in einem Team haben Sie ab sofort die Möglichkeit, alle Team-Mitglieder einzubinden und gemeinsam in eine neue Richtung zu segeln, anstatt verneinende Kräfte als anstrengend zu empfinden. Achten Sie in nächster Zeit einfach einmal bewusst auf die verschiedenen Kräfte im Team und lassen Sie sich überraschen, was möglich wird, wenn es Ihnen gelingt, die verneinende Kraft einzubinden.

In diesem Sinne viel Freude beim Experimentieren!

Autorin: Nicola Nagel)