

## Anregungen für Vorgesetzte

### Emotionen bei Veränderungen am Arbeitsplatz steuern

#### Welche Bedeutung haben Emotionen in Veränderungsprozessen?

- Emotionen spielen bei allen Veränderungen im Leben eine zentrale Rolle, auch in der Arbeitswelt.
- Positive Emotionen sind wirksame Treiber für gelingende Veränderung.
- Schwierige Gefühle lösen Widerstände aus und erschweren Wandel.

#### Warum sind Veränderungen so oft mit negativen Emotionen verbunden?

- Menschen bewerten permanent, was um sie herum und mit ihnen geschieht.
- Veränderungen – v.a. nicht selbst gewählte - bringen Menschen meistens aus der Komfortzone des Bekannten, Bewährten, Liebgewonnenen.
- Veränderungen können dann mit kritischen Gedanken und entsprechend schwierigen Gefühlen verbunden sein (Trauer: Ich verliere Aufgaben, Kollegen/Kolleginnen, «Macht» ... / Angst: Ich weiss nicht, was kommt, ob ich's hinkriege ... / Ohnmacht: Ich fühle mich ausgeliefert, habe keinen Einfluss ...)

#### Warum fällt der Umgang mit Emotionen so schwer?

- Gefühle sind in unserer Gesellschaft und erst recht am Arbeitsplatz oft unerwünscht. Man hat gefälligst rational zu sein und zu funktionieren.
- Emotionen werden oft als Schwäche empfunden. Viele Menschen haben Schuldgefühle oder schämen sich, wenn sie unangenehme Gefühle wie Angst, Ohnmacht, Trauer oder Verzweiflung haben. Und: Scham ist eines der schwierigsten Gefühle!

#### Was machen Menschen mit schwierigen Gefühlen?

- Eigene unangenehme Emotionen werden verdrängt. Gefühlsäusserungen von anderen gehen wir aus dem Weg gehen, weil sie uns peinlich sind.
- Wir reden nicht über Gefühle, «weil man das nicht tut» und weil uns wegen mangelnder Übung die Worte fehlen, um Emotionen auszudrücken.
- Unterdrückte schwierige Emotionen werden als «Ersatzgefühle» zum Ausdruck gebracht, besonders oft als Ärger und Wut gegen Vorgesetzte («Die-da-oben»), oder gegen das Vorhaben. Entsprechende Äusserungen empfinden Vorgesetzte dann als Widerstand gegen die geplanten Veränderungen.

#### Welchen Nutzen haben Emotionen in Veränderungsprozessen?

- Emotionen - auch unangenehme - weisen auf elementare Bedürfnisse hin. (Trauer: Gebt mir Zeit, von Liebgewonnenem, Bewährtem Abschied zu nehmen! / Angst: Ich brauche Sicherheit und Orientierung! / Ohnmacht: Ich möchte mitgestalten! / Ärger: Erklärt mir den Sinn! / Kränkung: Seid fair!)
- Wenn Emotionen thematisiert, dahinterliegende Bedürfnisse erkannt und ernstgenommen werden, geben sie Hinweise für die Gestaltung des Veränderungsprozesses und für Unterstützungsbedarf.
- Emotionen zulassen, Bedürfnisse verstehen und entsprechende Handlungen folgen lassen, reduziert Widerstand und stärkt das Commitment zur Veränderung.

ZIELE	VORGEHEN	BEISPIELE
In der Führungsrolle für eigene emotionale Stabilität sorgen.	Für mich selber Bewusstheit schaffen, welche Gedanken, Bewertungen und Gefühle eine Veränderung bei mir auslösen und welche Bedürfnisse ich selber habe.	«Ich finde das Changeprojekt sehr ambitioniert. Die knappen Ressourcen machen mir echt Sorgen (Angst). Da muss ich mit der GL nochmals reden und mehr Spielraum aushandeln.»
Emotionen normalisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mut aufbringen, Gefühle trotz «rationaler» Arbeitswelt zu benennen und auszuhalten, ohne sich dafür verantwortlich zu fühlen oder sich anstecken zu lassen.</li> <li>- Bei der Ankündigung von Veränderung darauf hinweisen, dass Change fast immer verschiedene, oft unangenehme Gedanken und Gefühle auslöst.</li> </ul>	«In Veränderungssituationen machen wir uns sofort Gedanken über die Auswirkungen. Es ist normal, dass man sich sorgt oder ärgert, Befürchtungen hat, sich gekränkt oder ohnmächtig fühlt.»
«Das Eisen schmieden, wenn es kalt ist.»	Mitarbeitenden Zeit geben, die Change-Botschaft zu «verdauen» und sich etwas zu «sortieren» (nicht zu lange!)	«Mir ist es wichtig, zu hören, was das Vorhaben mit euch macht. Im Moment wird in euren Gedanken wohl noch ein ziemliches Durcheinander herrschen. Bitte lasst das Gehörte mal sacken. Morgen möchte ich von euch erfahren, was ihr darüber denkt.»
Arbeitswelttaugliches Gefühls-Vokabular einführen	Gefühlsbegriffe umformulieren	<p>Ich habe Angst, dass = Ich befürchte, mache mir Sorgen          Ich bin traurig = Ich empfinde ... als grossen Verlust. Es fällt mir schwer, ... loszulassen          Ich fühle mich hilflos = Ich sehe keine Möglichkeit, auf ... Einfluss zu nehmen          ...</p>
Reden über «Unaussprechliches» – eben (schwierige) Gefühle - unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gedanken / Bewertungen statt Gefühle abfragen</li> <li>- Emotionen in Leitfragen verpacken</li> <li>- Zuerst in Kleingruppen (2-3 MA) austauschen (intimer Rahmen),</li> <li>- Ergebnisse auf Karten notieren lassen und im Plenum sammeln</li> </ul>	<p>Wenn du an die bevorstehende Veränderung denkst, ...          «Was befürchtest du? Was macht dir Sorgen?»          «Was würde dir schwer fallen, zu verlieren/ loszulassen?»          «Wo fehlt dir Einfluss, Kontrolle, Orientierung?»          ...</p>

Mit Ärger, Wut, Vorwürfen und Beschuldigungen angemessen umgehen

- Mit emotionalen Aussagen rechnen, sie zulassen und aushalten
- Auf Richtigstellungen, Rechtfertigungen und schnelle Lösungsangebote verzichten
- Ärger und Wut als «Ersatzgefühle» erkennen
- Die «echten Gefühle», ev. Bedürfnisse nachfragend benennen

Aber:  
Emotionen nicht anheizen oder Bedeutung überbetonen.

FK: *«Wegen geänderter Kundenbedürfnisse werden wir unsere Teams umbilden.»*  
 MA: *«Das können die doch nicht machen! So ein Mist!»*  
 FK: *«Du würdest es sehr bedauern, wenn du nicht mehr mit deinen aktuellen Kollegen arbeiten könntest?»*  
 MA: *«Na klar! Wir sind doch ein tolles Team und machen einen super Job.»*  
 FK: *«Sie können die Umbildung nicht nachvollziehen und möchten den Sinn verstehen?»*  
 MA: *«Genau. ... »*

(Emotionalen) Widerstand als Ressource nutzen  
Lösungsorientierte Massnahmen für emotionale Stabilität entwickeln

- Emotionen als Signale für Bedürfnisse verstehen
- Durch ansprechen und würdigen blockierende Macht schwieriger Gefühle aufbrechen
- Massnahmen aushandeln, die «gute Gefühle» und damit Energie für gelingenden Wandel freisetzen

*«Was können wir als Team tun, damit es uns in der Veränderung möglichst gut geht und wichtige Bedürfnisse befriedigt werden?»*

Sicherheit gegen Angst  
Orientierung gegen Verwirrung  
Unterstützung gegen Hilflosigkeit  
Mitgestaltung gegen Ohnmacht  
würdiger Abschied gegen Trauer  
Wertschätzung gegen Kränkung  
Fairness gegen Frustration

[www.zepra.info/bgf-talk](http://www.zepra.info/bgf-talk)