

## Anregungen für Mitarbeitende

### Emotionen bei Veränderungen am Arbeitsplatz steuern

#### Welche Bedeutung haben Emotionen in Veränderungsprozessen?

- Emotionen spielen bei allen Veränderungen in unserem Leben eine zentrale Rolle, auch am Arbeitsplatz.
- Positive Emotionen, z.B. Neugier, Freude oder Zuversicht, geben Energie und motivieren, uns für eine erfolgreiche Veränderung zu engagieren.
- Lösen Veränderungen schwierige Gefühle aus, z.B. Angst, Scham, Ohnmacht oder Trauer, ziehen wir uns zurück oder lehnen wir uns gegen den Wandel auf.

#### Warum lösen Veränderungen so oft negative Emotionen aus?

- Wir bewerten permanent, was um uns herum und mit uns geschieht.
- Veränderungen – v.a. nicht selbst gewählte - bringen uns 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 von vielen als Schwäche empfunden. Wir schämen uns deshalb oft, wenn wir unangenehme Gefühle wie Angst, Ohnmacht, Trauer oder Verzweiflung haben.

#### 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 angemessen 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. Die entsprechenden Aussagen werden von Vorgesetzten dann als Widerstand aufgefasst.

#### 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 wir Gefühle wahrnehmen und die dahinterliegenden Bedürfnisse erkennen, können wir angemessener und wirksamer auf Veränderungsprozesse einwirken (siehe nächste Seite).

## ZIELE

## VORGEHEN

## BEISPIELE

Bei anstehenden Veränderungen 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 mache mir Sorgen, dass meinen Fähigkeiten in der zukünftigen Situation nicht mehr genügen. Das werde ich meinem Vorgesetzten mitteilen und ihn um Klarheit und wenn nötig Unterstützung bitten.*

Emotionen normalisieren und akzeptieren

Achtsam sein, meine Gefühle wahr- und ernstnehmen.  
Mut aufbringen, trotz «rationaler» Arbeitswelt zu meinen Gefühlen zu stehen.

*«Es ist so, dass ich mich gerade ziemlich verunsichert und ohnmächtig fühle, weil ich weder die Gründe für die Veränderung noch das Vorgehen kenne.»*

«Das Eisen schmieden, wenn es kalt ist.»

- Mir Zeit geben, eine Change-Botschaft zu «verdauen» und mich etwas zu «sortieren» (nicht zu lange!)
- Mir überlegen und wählen, ob und wie ich mich dazu äussern will.

*Ich versuche zu erkennen, welche Gedanken mir in Bezug auf die Veränderung durch den Kopf gehen. Diese teile ich Vorgesetzten oder Kolleginnen / Kollegen mit. Dabei verzichte ich auf Klagen und Beschuldigungen.*

Arbeitswelthaftliche Gefühls-Begriffe aneignen

Gefühlsbegriffe umformulieren

*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  
...*

Mit Ärger und Wut angemessen umgehen

Konstruktiv auf Veränderung reagieren

- Ärger und Wut als «Ersatzgefühle» erkennen, wenn nötig zuerst ablegen (Bewegung, Gespräch im privaten Bereich)
- Die «echten Gefühle» und meine Bedürfnisse herausfinden
- Vorgesetzte um Klärung und Unterstützung bitten
- Konstruktive Lösungen vorschlagen
- Auf Vorwürfe und Schuldzuweisungen verzichten

*Ich rege mich momentan sehr auf, weil das Projekt mit diesem Vorgehen einmal mehr scheitern wird.  
Eigentlich ist das eine Befürchtung und ich möchte mir/ uns Leerlauf und Frust ersparen.  
«Ich mache mir Sorgen, dass unser Plan wie beim letzten Mal nicht funktioniert. Darf ich dir meine Bedenken und Ideen mitteilen?»*

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