

Anregungen für Mitarbeitende

Emotionen bei Veränderungen am Arbeitsplatz lenken

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.	<i>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.</i>
Emotionen normalisieren und akzeptieren	Achtsam sein, meine Gefühle wahr- und ernstnehmen. Mut aufbringen, trotz «rationaler» Arbeitswelt zu meinen Gefühlen zu stehen.	<i>«Es ist so, dass ich mich gerade ziemlich verunsichert und ohnmächtig fühle, weil ich weder die Gründe für die Veränderung noch das Vorgehen kenne.»</i>
«Das Eisen schmieden, wenn es kalt ist.»	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<i>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.</i>
Arbeitswelthaftliche Gefühls-Begriffe aneignen	Gefühlsbegriffe umformulieren	<i>Ich habe Angst, dass = Ich befürchte, mache mir Sorgen</i> <i>Ich bin traurig = Ich empfinde ... als grossen Verlust. Es fällt mir schwer, ... loszulassen</i> <i>Ich fühle mich hilflos = Ich sehe keine Möglichkeit, auf ... Einfluss zu nehmen</i> ...
Mit Ärger und Wut angemessen umgehen Konstruktiv auf Veränderung reagieren	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<i>Ich rege mich momentan sehr auf, weil das Projekt mit diesem Vorgehen einmal mehr scheitern wird.</i> <i>Eigentlich ist das eine Befürchtung und ich möchte mir/ uns Leerlauf und Frust ersparen.</i> <i>«Ich mache mir Sorgen, dass unser Plan wie beim letzten Mal nicht funktioniert. Darf ich dir meine Bedenken und Ideen mitteilen?»</i>

www.zepra.info/bgf-talk