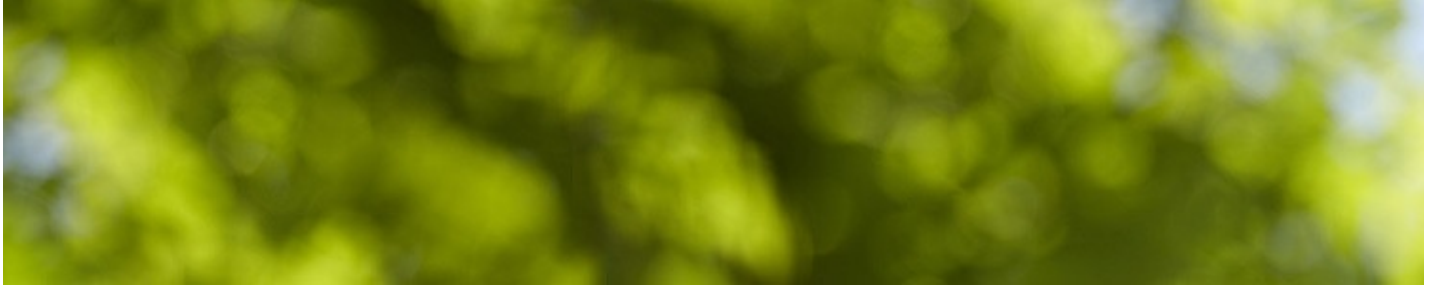


Führungskräfte im BR



Ihr Standort: Führungskräfte im BR | Newsletter-Archiv | Umgang mit Emotionen

Umgang mit Emotionen

Selbststeuerung in Change-Prozessen

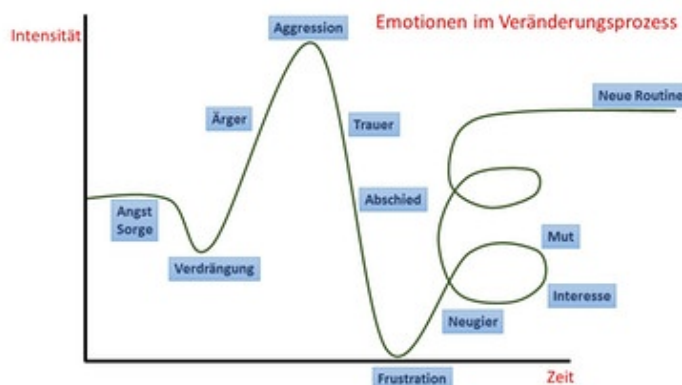
Wer Veränderungsprojekte leitet oder mitgestaltet, kennt die vielen emotionalen Hochs und Tiefs, bei sich selbst und anderen, die in einem solchen Prozess aufkommen. Ist der Wille zum Wandel generell vorhanden und die Ziele transparent, können Projektverantwortliche viel dafür tun, dass die Beteiligten aktiv Verantwortung für das eigene Gefühlsleben übernehmen.

Von: Clea Buttgerit, Organisationsentwicklerin

Stand: 09.10.2018 |Bildnachweis



Zum Standardrepertoire von Change-Seminaren für Führungskräfte gehört schon lange die sogenannte "Gefühlskurve". Diese basiert auf den Ergebnissen der Trauerforscherin Elisabeth Kübler-Ross, die herausfand, dass in Veränderungsprozessen verschiedene Gefühlsqualitäten aufeinander folgen und sich gegenseitig bedingen. Auch im beruflichen Kontext dient sie zur Erklärung von Gefühlslagen in bestimmten Phasen.



Die Gefühlskurve in Veränderungsprozessen

Auf Sorge und Angst vor einer Veränderung, selbst, wenn sie positiv konnotiert wird, folgt eine Phase von Verdrängung, wo Beteiligte ihre Betroffenheit im Prozess nicht anerkennen oder wahrnehmen und dazu neigen, einfach weiter zu machen wie bisher. Doch die Veränderung schreitet voran und es dringt irgendwann ins Bewusstsein, dass das Neue wirklich kommt und man tatsächlich darin involviert ist. Das erzeugt häufig ein "heißes" Gefühlsspektrum von Ärger, Wut und Verzweiflung.

Von Angst bis zu neuen Routinen

In der Logik des Modells ist diese Phase genauso unvermeidbar wie die darauffolgende Phase von Akzeptanz der Veränderung durch rationale Einsicht. Verabschiedung und Trauer um das Alte sind vorher notwendig dafür. Die Gefühlskurve geht dann wieder in den Aufschwung, wenn Zeit ist, um neue Kompetenzen aufzubauen und neu geübtes Verhalten an das veränderte Arbeitsumfeld anzupassen.

Die meisten Führungskräfte reagieren sehr erleichtert auf dieses Erklärungsmodell, weil die Regelmäßigkeit der Gefühlslagen gleichzeitig eine Unvermeidbarkeit suggeriert und sie sich damit entlastet fühlen. Sie erkennen eigene Gefühle wieder und können sie nun einordnen, sie tauschen sich aus zu den Gefühlslagen, die sie bei ihren Mitarbeitenden empfinden.

Wie gehe ich als Führungskraft mit diesen Emotionen um?

Was bedeutet es aber nun für die Selbststeuerung? Denn ich als Führungskraft starte früher durch die Kurve als meine Mitarbeitenden: wie verhalte ich mich, wenn ich selbst mit "heißen Gefühlen" umgehen muss, während meine Mitarbeiter sich noch gar nicht in den Prozess richtig involviert sehen? Oder wenn ich bereits kraftlos in der Abschiedsphase stecke, während einige meiner Mitarbeitenden verzweifelt oder wütend sind?

Erfolgreiche Mitarbeiterführung

Aus dem reinen Wissen über die Emotionen in Veränderungsprozessen wird erst dann ein messbar positiver Steuerungs-Effekt, wenn Sie als Führungskraft sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden im Laufe des Prozesses immer wieder über ihre momentane Gefühlslage austauschen. Schon zum Projektauftritt sollten Sie Ihr Team über die "Unvermeidbarkeit" bestimmter Gefühle informieren.



Workshop im BR

In Mini-Workshops können die Beteiligten lernen, sich angemessen zu ihren Gefühlen in Bezug auf das Projekt zu äußern und respektvoll mit den Emotionen der anderen umzugehen. Es werden Situationen, Gefühle sowie der Umgang damit antizipiert und Dialoge geübt. Negative Gefühle werden nicht ignoriert, sondern ausgesprochen, gewürdigt und in die Verantwortung und Selbststeuerung der Beteiligten zurückgegeben.

Mitarbeitende projizieren so ihre negativen Gefühle weniger auf das Projekt und auf die verantwortlichen Führungskräfte. So kann verhindert werden, dass Projekte daran scheitern, dass sich bei Mitarbeitenden oder Führungskräften

bestimmte Gefühlslagen verfestigen, weil sie nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Für eine ganzheitliche Steuerung von Change-Projekten, in denen die Kultur passend zur neuen Struktur mitentwickelt wird, ist dieser intensive und regelmäßige Austausch mit den Mitarbeitenden ein sehr wichtiger Teil der Gesamtstrategie.

Über Clea Buttgerit

Clea Buttgerit, Jahrgang 1972, ist diplomierte Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologin, systemische Beraterin und Coach. Zusätzlich hat sie Medienkommunikation, Film- und Theaterwissenschaften studiert und eine journalistische Ausbildung gemacht. Seit über 10 Jahren berät sie Führungskräfte und deren Teams auf dieser Wissens- und Erfahrungsbasis. Sie analysiert und realisiert mit ihnen gemeinsam ihren Veränderungsbedarf - ganzheitlich: auf struktureller, personeller, kultureller Ebene. Ihre Überzeugung: "Ganzheitlich Change-Prozesse steuern, bedeutet zu Beginn die Kultur zu antizipieren, in der die neue Struktur einen echten Mehrwert für die Organisation bringt. Diese Kultur gilt es auf dem Weg zur Umsetzung mit allen Beteiligten zu entwickeln. Ein kleiner Baustein in diesem Prozess ist ein reifer und respektvoller Umgang mit eigenen Emotionen."

Kommentare

*Mit * gekennzeichnete Felder sind verpflichtend.*

Bildnachweis