

## Good Practice

# Emotional durch den Wandel

Change Prozesse sind auch emotionale Prozesse. Die Emotionen der Mitarbeiter sind oft das Zünglein an der Waage, das über Veränderungserfolg oder –misserfolg entscheidet. Führungskräfte und Manager sind gut beraten, Veränderungsmanagement nicht nur strukturell und technokratisch anzugehen, sondern mit einem klugen Emotionsmanagement zu verbinden. Raimund Schöll zeigt, wie man die Mitarbeiter emotional intelligent durch den Wandel führt.

Wir leben im Zeitalter permanenten Wandels. Aufgrund von Innovationen, vor allem in der Kommunikationstechnik und der Globalisierung der Märkte sind beinahe alle Unternehmen, aber auch viele Non-Profit-Organisationen, heutzutage gezwungen, sich mit dem Thema Veränderung auseinanderzusetzen. Neue Organisationsstrukturen und Technologien fegen das Gewohnte beiseite. Kein Stein bleibt oft auf dem anderen, wie es sprichwörtlich heißt.

Durch die mit großen wie kleinen Changeprozessen verbundenen strukturellen Änderungen entstehen bei vielen Menschen allerdings nicht nur neue ungewohnte Umgebungen, Kompetenzen und Herausforderungen, sondern auch Ängste. Denn vertraute Abläufe, lieb gewonnene Kollegen und respektierte Vorgesetzte sowie die damit fest verknüpften Beziehungsdefinitionen müssen aufgegeben werden zugunsten einer veränderten Organisationskultur, von der man noch nicht weiß, wie man sich in ihr zurecht finden wird. Viele Mitarbeiter sehen im Change ihr Grundbedürfnis nach Sicherheit und Wichtigkeit massiv auf die Probe gestellt.

Kein Wunder also, dass im Change gerade Manager sich mit Situationen konfrontiert sehen, die sie bisher so in ihrer Karriere noch nicht erlebt haben. Mitarbeiter, die weinend um ein Gespräch bitten oder aggressiv werden, sind im Wandel keine Seltenheit. Verzweifelte Gesichter und innere Kündigungen gehören plötzlich zum Unternehmensalltag. Tina Kiefer, eine Schweizer Organisationspsychologin nennt folgende negative Emotionen, die im Wandel auftreten können: Auf die Arbeitstätigkeit bezogen regieren Gefühle wie Satt haben, Abneigung und Widerwille. Die persönliche Situation wird als sorgenvoll, angstvoll und unsicher erlebt. Gegenüber der Organisation regieren Enttäuschung, Frustration, Misstrauen und Ärger ebenso wie gegenüber der Führung.

Führungskräfte und Change-Manager, die den Umgang mit Emotionen nicht gewohnt sind, reagieren auf diese Emotionsflut oft hilflos und aus dem Bauch heraus und verstärken durch Ihr Führungsverhalten die emotionalen Negativspiralen. Ich möchte hier ein paar typische Führungsfehler im Umgang mit Emotionen im Betrieb benennen:

- **Problemorientierung:** Emotionen werden nur als hinderliches Gestrüpp, das man sinnbildlich herausreißen muss, gesehen.
- **Schulduzuweisungen:** Es werden Verantwortliche für das „angespannte Betriebsklima“ gesucht und gefunden.
- **Ursachenanalysen:** Stimmungsprobleme werden personalisiert und „psychologisiert“. „Wir haben hier einige ‚Neurotiker‘ bei uns. Die gehen gerade in die Regression.“
- **Einseitigkeit:** Es werden hauptsächlich die negativen Emotionen wahrgenommen, nicht aber die positiven.
- **Pauschalisierung:** Die Emotionen werden nicht differenziert betrachtet (z.B. werden Wut, Trauer, Angst nicht unterschieden).
- **Handlungsdruck:** Führungskräfte wollen helfen, trösten beziehungsweise belehren oder aufklären und setzen sich damit selbst unter Druck. Dadurch entsteht eine überfürsorgliche oder überkritische Haltung.
- **Aktionismus:** Alle stürzen sich ins Management von Fakten, nicht aber ins Management interpersonaler Beziehungen.
- **Wirkungsblindheit:** Die Führungskräfte sind sich nicht der eigenen Wirkung im Veränderungsprozess bewusst. Sie sehen nicht, dass negative Emotionen die Mitarbeiter anstecken können.
- **Krampfhaft gute Laune:** Die Führungskräfte versuchen krampfhaft, optimistisch zu wirken, obwohl sie es nicht sind. Die Mitarbeiter erkennen dies meistens und der Schuss geht nach hinten los.

Diese Fehler erfolgen natürlich nicht aus einer bösen Absicht heraus, sondern sie entstehen einfach im täglichen Miteinander. Unternehmen entwickeln im Change eine Eigendynamik. Das Tun wird zum Tun des



Dipl.-Soziologe Raimund Schöll arbeitet als selbstständiger Trainer und Berater in Deutschland und Österreich. Seine Schwerpunktthemen sind Führung, Gesprächsführung, Coaching und Konfliktmoderation. Er ist Autor zahlreicher Aufsätze und Leiter von Raimund Schöll Consulting Partner in Gilching bei München.



anderen. Es entsteht eine Stimmung, ein Klima, was keiner so beabsichtigt hat, aber trotzdem Realität ist. Hier kommt es dann oft zu einem bestimmten Interaktionsphänomen, das Fachleute mit „emotionaler Ansteckung“ bezeichnen. Menschen können sich besonders in Krisen- und Ausnahmesituationen ähnlich einem grippalen Infekt emotional gegenseitig anstecken. Dies bedeutet, dass man nicht mehr das Gefühl hat, autonom allein mit sich selbst beschäftigt zu sein, sondern sich in einem negativ aufschaukelnden Mikrokosmos befindet, der einen beeinflusst ohne dass man das wirklich will. Hier kommt Ihnen als Vorgesetztem eine wichtige Rolle zu. Denn Vorgesetzte wirken besonders ansteckend. Ein schlecht gelaunter Chef ist eben nicht nur individuell schlecht gelaunt, sondern auch in der Lage die üble Laune bei anderen auszulösen. Zumal gerade Vorgesetzte im Wandel ganz genau von den Mitarbeitern beobachtet werden, da sie über eine Art Deutungshoheit der allgemeinen betrieblichen Situation verfügen. Sollten Sie als Vorgesetzter hier entgegensteuern wollen, wären folgende schlichte Tugenden praktikabel, um ein kluges Emotionsmanagement im Betrieb zu betreiben:

► **Aufmerksamkeit:** Registrieren Sie, was sozial und stimmungsmäßig in Ihrem Umfeld passiert. Achten Sie auf nonverbale wie verbale Signale und nehmen Sie diese aufmerksam zur Kenntnis. Paul Ekman, ein amerikanischer Wissenschaftler, spricht in diesem Zusammenhang von der trainierbaren Möglichkeit, bei anderen Menschen Gefühle zu lesen.

► **Gelassenheit:** Nicht auf alles muss reagiert werden. Für die Gefühle Ihrer Mitarbeiter sind sie als Chef nicht allein verantwortlich. Hier hilft die Überzeugung, dass Mitarbeiter nicht etwa aus dem Grund überreagieren, weil Sie als Chef schlecht führen oder viele Fehler machen. Überreaktionen sind in Change-Prozessen etwas ganz Normales. Machen Sie sich das immer wieder klar.

► **Humor, Ironie; Witz:** Situationen werden oftmals deswegen als ausweglos und hoffnungslos definiert, weil den Protagonisten neue Ideen und Vorstellungen für die Zukunft fehlen. Eine von Ihnen nicht aufgesetzte, sondern glaubwürdig ironische und augenzwinkernde Haltung gegenüber den Problemen der Veränderung wirkt positiv ansteckend.

► **Distanz und Einführen der Außenperspektive:** Leider fällt es uns schwer in schwierigen Situationen den Überblick zu behalten. Entweder haben wir die Tendenz zur Flucht oder wir beginnen zu kämpfen. Das Einführen der Außenperspektive durch Sie als Chef hilft, dass keines von beidem passiert. Gespräche sind hierfür am besten geeignet.

► **Aktives Zuhören und Verstehen statt Erklären und Bewerten:** Zuhören ist wichtiger als Reden. Dieser Grundsatz bewahrheitet sich gerade im Veränderungsprozess. Wenn Sie als Vorgesetzter bei Problemgesprächen mehr reden als aktiv zuzuhören, ist das Gespräch kein Gespräch mehr. Der Kardinalfehler vieler Vorgesetzter ist, dass sie sich auf's Erklären und Bewerten beschränken, in der Art: „Das kann nicht sein und ist auch logisch falsch, was sie da sagen, da kann ich Sie beruhigen.“ In angespannten Situationen allerdings wollen die Mitarbeiter solche Dinge am allerwenigsten hören. Sie wollen zu einem klaren Aussagen, zum anderen aber auch einen Vorgesetzten, der zuhört und ihre Befindlichkeit und Probleme während der Veränderung ernst nimmt.

► **Gemeinsam Fragen aufwerfen:** Die vielleicht wichtigste Tugend gerade in schwierigen Situationen ist, dass Sie als Vorgesetzter in schwierigen Gesprächen mit Mitarbeitern Fragen stellen. Fragen dienen ja nicht allein der Informationsgewinnung, sondern sind für die Mitarbeiter auch ein wichtiges Instrument der Selbstreflexion. Mit Fragen etwa, die an die systemische Beratung angelehnt sind, helfen Sie sowohl sich als auch dem Mitarbeiter, Probleme aus der Distanz zu sehen und somit Selbstkompetenz und Verantwortung aufzubauen.

Besonders Fragen aus der systemischen Beratung haben sich bewährt, einige Beispiele:

► **Hypothetische Fragen:** Angenommen Sie könnten hier im Unternehmen völlig frei handeln und bestimmen, was würden Sie tun?

DIE CHANCE, DASS IM CHANGE-PROZESS  
NEGATIVE EMOTIONALE ANSTECKUNGEN  
ENTSTEHEN, IST SEHR GROSS



Ziel: Einführung neuer Ideen und Sichtweisen oder alternativer Verhaltensweisen, Erweiterung des Handlungsspielraums.

► **Hypothetische Fragen auf der Basis rekursiver Beschreibungen:** Angenommen es wäre überlebensnotwendig, dass Sie und Ihre Kollegen optimal zusammenarbeiten, was wäre Ihr persönlicher Beitrag?

Ziel: Unterbrechung des linear-kausalen Musters wechselseitiger Schuldzuschreibung, Zuschreibung von Verantwortung an alle Beteiligte.

► **Zirkuläres Fragen:** Wie, glauben Sie, sehen die Kollegen x, y, z die momentane Situation? Was würde ein unsichtbarer Beobachter zu unserer derzeitigen Zusammenarbeit sagen? Das Ziel: Einführung der Außenperspektive, Einführung neuer Sichtweisen, Verständnis für andere wecken

► **Beispielfragen nach Ausnahmen:** Wann ging es Ihnen während unseres Veränderungsprozesses gut? Wann hatten Sie das letzte Mal Spaß hier bei der Arbeit? Das Ziel: Die Opferrolle des Mitarbeiters dekonstruieren, auf Lösungen statt Probleme fokussieren

► **Futur II-Fragen:** Stellen Sie sich vor, zwei Jahre sind vorbei und Sie haben Ihre Ziele erreicht (die Fusion ist rundum gelungen), woran werden Sie sich dann erinnern wollen? Das Ziel: Aushandeln der Schritte in Richtung der Ziele oder der Lösung.

► **Verschlimmerungsfragen:** Wenn Sie wollten, dass die Situation hier noch unerträglicher wird, was wäre da Ihr Beitrag? Das Ziel: Mitarbeiter Handlungsoptionen und Einflussmöglichkeiten auf die eigene Situation aufzeigen. Angstmuster unterbrechen.

Unabhängig von den soften Faktoren ist zusätzlich wichtig, dass Sie als Vorgesetzter das Ziel der Veränderung genau im Auge behalten und die Fokussierung der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter strukturieren. Solange während der Veränderung zu viel das Detail regiert und nicht auch der Überblick kultiviert wird, laufen Change-Prozesse Gefahr gegen die Wand zu fahren. Vor lauter Bäumen sieht keiner mehr den Wald. Manager sollten, um dies zu vermeiden, alle relevanten Fragen im Blick behalten und die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf sie fokussieren:

- Es muss eine klare Definition geben, wer die Verantwortung für das Change-Projekt trägt.
- Ideen, die während des Changes entwickelt werden, müssen stets auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden.
- Es werden Mechanismen generiert, die der Herstellung einer Lösung oder der Zielerreichung dienen.
- Aktivitäten werden nicht nur koordiniert, sondern auch immer wieder kritisch reflektiert.
- Alle relevanten Umwelten des Changes müssen beobachtet werden.
- Das was geschehen soll und tatsächlich geschieht wird dokumentiert und der Informationsfluss wird gesichert (angelehnt an Fritz B. Simon).

## IMPRESSUM

**MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:** INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H, HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TEL. 02243/38 292; TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGA-GASSE 1/22A, TEL.: 01/ 533 04 66-0, FAX: DW 13, E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT  
**GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:** DR. HARALD THURNHER

**GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:** DI ALEXANDER EXNER, JÜRGEN W. GOLDFUSS, DR. ALOIS HERMANN, LAURENZ NIEL, MAG. MICHAEL PATAK, DIPL.-PSYCH. ANDREAS PATRZEK, DI ROLF REHBEHN, DR. BERNHARD ROSENBERGER, DI FRANK SCHIRMER, DIPL.SOZ. RAIMUND SCHÖLL, DR. HERBERT WECHTITSCH, DR. BODO WIEGAND

**LAYOUT:** SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER

**ABONNEMENT:** PIA HAUSER , **DRUCK:** ELBEMÜHL UND TUSCH, **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

**ERSCHEINUNGSWEISE:** VIERTELJÄHRLICH, **ABONNEMENTPREIS:** INLAND: 24 EURO /JAHR, AUSLAND: 30 EURO /JAHR, **DRUCKAUFLAGE:** 11.000 STÜCK

**REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG:** DARSTELLUNG VON MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG ODER ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN FÜHREN, PRÄSENTATION INNOVATIVER BEST-PRACTICE-MODELLE VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE UND DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS, FÖRDERUNG DES NETWORKING IM UNTERNEHMENSBEREICH