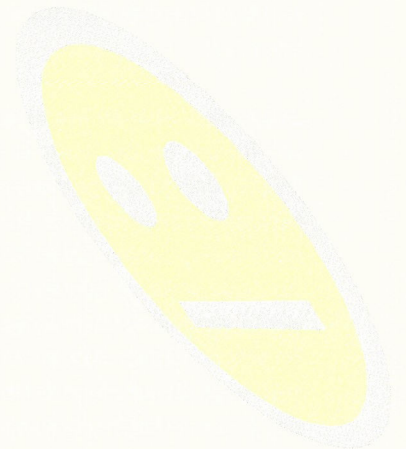




Dr. Susanne Lapp



Emotionen – der Erfolgsfaktor im Change

Dr. Susanne Lapp

Emotionen haben wir alle, aber gehören sie in auch einen Veränderungsprozess? Ja unbedingt. Der richtige Umgang mit Angst, Wut und Co. spielt eine entscheidende Rolle, wenn der Change gelingen soll.

Vor nicht allzu langer Zeit gab es das Bild des rationalen Menschen, der seine Gefühle immer unter Kontrolle halten konnte. Jeder, der schon mal richtig Angst hatte, wird bestätigen: Dieses vermeintliche Ideal hat mit der Wirklichkeit nichts zu tun. Ursächlich dafür ist unser Gehirn. Es führen etwa 1000mal mehr Projektionsbahnen von dem für Angst zuständigen Zentrum, der Amygdala, zu den Hirnregionen, in denen Dinge kognitiv verarbeitet werden als umgekehrt. Jemanden, der Angst hat, mit Sachargumenten überzeugen zu wollen, ist in etwa so aussichtsreich, wie einen LKW bei Höchstgeschwindigkeit durch das Werfen feuchter Wattebäuschchen zu stoppen. Für Führungskräfte, die die Umsetzung von Veränderungsprozessen verantworten, bedeutet dies: Sie müssen zuerst die Emotionen ihrer Zielgruppe in den Fokus nehmen, wenn sie Change Projekte bewerkstelligen wollen. Und wenn man weiß wie, ist es leichter, als gedacht. Man kann auf Erkenntnisse und Ansätze

zurückgreifen, die sich im Bereich der Organisationsaufstellungen und im Business Coaching seit vielen Jahren bewährt haben.

Gefühle des Gegenübers achten statt abwehren

Alles beginnt damit, die Gefühle und Befindlichkeiten der eigenen Zielgruppe wahrzunehmen. Das klingt selbstverständlich - und doch kann jeder, der in einem Unternehmen arbeitet, Beispiele aufzählen, wo das gründlich schief gegangen ist.

Wie kann ich Hinweise erhalten, wie sich zum Beispiel im Rahmen von Tarifaueinandersetzungen Betriebsrat, Gewerkschaften, Mitarbeiter und Arbeitgeberseite verhalten werden? Nicht immer ist es möglich, das direkte Gespräch zu suchen. Ein Instrument, das sich in der Praxis sehr bewährt hat und deswegen schnell steigender Beliebtheit erfreut, sind Organisationsaufstellungen. Mittels Organisationsaufstellungen durch eine/n erfahrene/n Aufstellungsleiter/in lassen sich die Dynamiken, die zwischen den an einem konkreten Projekt Beteiligten herrschen, schnell und präzise herausar-

„Jemanden, der Angst hat, mit Sachargumenten überzeugen zu wollen, ist in etwa so aussichtsreich, wie einen LKW bei Höchstgeschwindigkeit durch das Werfen feuchter Wattebäuschchen zu stoppen“

beiten. Maßgeschneiderte Strategien, um angemessen damit umzugehen, können in einem nächsten Schritt entwickelt werden.

Wenn die Befindlichkeiten der Zielgruppe klarer werden, ist unreflektierte Abwehr oft der erste Impuls: Die Angst der Verbraucher? Unnötig. Die Wut der Mitarbeiter? Fehl am Platz. Die Botschaft dieser Reaktionen ist schnell zusammen gefasst: Eure Gefühle sind nicht in Ordnung. Das wird leicht verstanden als: Ihr seid nicht in Ordnung! Dass so die Kompromissbereitschaft der Gegenseite nicht gesteigert wird, liegt auf der Hand. Die Lösung besteht darin, die Gefühle der Zielgruppe nicht nur wahrzunehmen, sondern ihre Existenz zu achten und als Leistung zu würdigen. Verkürzt könnte man formulieren: „Ich sehe, dass Ihr wütend seid, und das ist angesichts anstehender Umstrukturierung/ Lohnkürzungen/ Produktrückrufs völlig nachvollziehbar.“

Die damit verbundene Meta-Botschaft lautet: Eure Gefühle sind okay, also seid Ihr o.k. Das allein trägt oft zu einer Entspannung der Situation bei. Dazu kommt ein weiterer wichtiger Effekt: Eine Emotion, die vom meinem Gegenüber geachtet wird, muss ich nicht mehr – und sei es nur zur Gesichtswahrung – verteidigen. Sobald die gefühlte Notwendigkeit, die Emotion zu rechtfertigen, sinkt, entsteht Spielraum für Dialog, für Veränderung. Daran kann sich die Einladung anschließen, diese bisher in der Wut oder der Angst gebundenen Energien einzusetzen, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die den Bedürfnissen aller Beteiligten entsprechen. Jetzt – und erst jetzt – ist der Moment der Auseinandersetzung in der Sache gekommen.

Gefühle achten – auch die eigenen!

Um mit den Emotionen von Anderen in Kontakt kommen zu können, muss ich zunächst einmal mit meinen eigenen Gefühlen in Kontakt sein. Das ist leichter gesagt als getan, denn auch und gerade Führungskräfte sind oft geübt darin, Fakten zu analysieren, als die eigenen Gefühle wahrzunehmen. Drei Fragestellungen können dabei unterstützen:

1. Was fühle ich selbst in Bezug auf das Change Projekt? Selten ist etwas ausschließlich gut oder schlecht. Einen Vorstandsvorsitzenden beschleicht etwa ein schlechtes Gewissen, weil die Verlagerung der Produktion nach China für viele den Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet. Gleichzeitig ärgert er sich über sein schlechtes Gewissen. In ihm sind also zwei

Gefühle präsent: Schuldgefühle und Ärger. Erst wenn er beide Gefühle wahrnehmen und sich selbst eingestehen kann, ist er in der Lage, authentisch zu handeln!

2. Habe ich ein Lieblingsgefühl? Sie dienen dazu, um andere Gefühle nicht wahrzunehmen. So reagieren manche wütend, um die eigene Unsicherheit nicht zu spüren. Andere bekommen regelmäßig in Situationen Angst, in denen eine gesunde Wut hilfreicher wäre. Beides ist natürlich nicht zielführend.

3. Anschließend ist die situative Angemessenheit der eigenen Emotionen zu prüfen. So kann man vor einer neuen Aufgabe Respekt verspüren. Eine Panikattacke wäre dagegen weder angebracht noch hilfreich. Die Aufgabe ist es, die richtige Balance zu finden.

Stellt man fest, dass einem die eigenen Gefühle Schwierigkeiten im Change Prozess verursachen und dass dies negative Auswirkungen auf die eigene Aufgabenwahrnehmung hat, ist die Inanspruchnahme eines Business Coachings ein Zeichen von Professionalität. Oft werden schon innerhalb weniger Sitzungen entscheidende Veränderungen erzielt.

Fazit: Emotionen – der Schlüssel zum Erfolg

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es unsere Emotionen – nicht unsere Kognitionen – sind, die unser Verhalten steuern. Die achtsame Wahrnehmung und Anerkennung von Gefühlen – und zwar sowohl von unseren eigenen wie auch von denen der Menschen um uns herum – ist deswegen der Schlüssel zum Erfolg jeder Veränderung. Nur dann wird Change gelingen.

Dr. Susanne Lapp arbeitet für namhafte Unternehmen, Banken und Institutionen als Coach und Change Management Begleiterin. Nach vielen Jahren als Führungskraft in internationalen Konzernen wie Fraport hat sie sich mit ihrem eigenen Institut WildWechsel selbstständig gemacht und bietet Coachings und Change Management inkl. Organisationsaufstellungen an.

Dr. Susanne Lapp ist promovierte Volkswirtin, heilkundliche Psychotherapeutin, zertifizierter Coach (ECA, IASW) sowie NLP-Lehrtrainerin (DVNLP).

Kontakt: susanne.lapp@wildwechsel.biz

„Die Angst der Verbraucher? Unnötig. Die Wut der Mitarbeiter? Fehl am Platz. Die Botschaft dieser Reaktionen ist schnell zusammen gefasst: Eure Gefühle sind nicht in Ordnung. Das wird leicht verstanden als: Ihr seid nicht in Ordnung“