Emotionale Dynamik in Veränderungsprozessen – Entstehung von Emotionen und intelligenter Umgang mit denselben

Die folgenden Beschreibungen, Erklärungen und Empfehlungen beziehen sich auf Menschen in Veränderungsprozessen. Dabei ist die Vorannahme wichtig, dass die hier beschriebenen Dynamiken dann auftauchen, wenn diese Veränderungen von außen kommen bzw. zugemutet werden, also von demjenigen, den sie betreffen NICHT selbst initiiert wurden.

Der Leser wird im Folgenden ermutigt, anhand der vier folgenden (beinahe klassischen) Beispiele die entsprechenden Dynamiken bei sich selbst nachzuvollziehen und anschaulich zu machen:

- Ein Lebensgefährte macht Schluss, beendet also die Beziehung
- Eine Umstrukturierung der Abteilung in Folge einer Unternehmens-Fusion
- Die Einführung des Euro
- Die deutsche Wiedervereinigung

Grundlage für diese Betrachtungen sind die Forschungen von Kübler-Ross zu emotionalen Dynamiken in Krisen und die philosophisch-theoretischen Vorannahmen zur Entstehung von Emotionen von EQ Dynamics (Zusammenhang zwischen Werten und Emotionen, Sinn und Zweck von Emotionen, …).

Die Darstellung folgt der Reihenfolge:

1. Allgemeine Beschreibung und Beschreibung der motivationalen Dynamik (Wie motiviert/handlungsfähig/leistungsfähig ist ein Mensch in einer Veränderung?)

2. Beschreibung der kognitiven Dynamik (Was DENKT ein Mensch in und während einer Veränderung?)

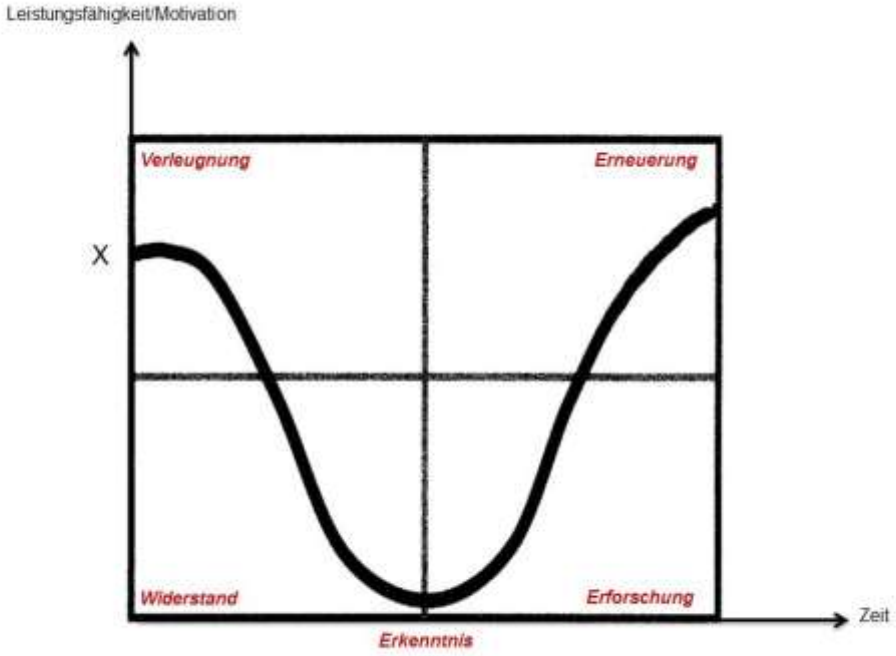
3. Beschreibung der emotionalen Dynamik (Was FÜHLT ein Mensch in und während einer Veränderung?)

4. Empfehlung zum Umgang mit einem Menschen in den jeweiligen emotionalen Phasen der Veränderung

1. Allgemeine Beschreibung des Verlaufs

Nach Kübler-Ross durchlaufen alle Menschen, denen eine Veränderung von außen zugemutet wird, welche sie nicht selbst initiiert haben, eine typische Kurve, durch welche die motivationale, kognitive und emotionale Dynamik beschrieben wird. Die „Breite“ und „Tiefe“ dieser Kurve können individuell höchst unterschiedlich sein, der qualitative Verlauf jedoch ist bei jedem Betreffenden gleich.

Ausgehend von einem Punkt maximaler Motivation/Leistungsfähigkeit (X) beginnt diese in dem Moment, in dem der Betreffende von der auf ihn zukommenden Veränderung erfährt, abzufallen bis zu einem Tiefpunkt, von welchem aus sie wieder ansteigt, um nahe beim bzw. /kurz unterhalb/über dem ursprünglichen Niveau wieder anzukommen.
Dieser Verlauf ist qualitativ immer gleich und es gibt keine Möglichkeit, sozusagen die „waagerechte“ Abkürzung von links nach rechts zu wählen. Das Tal muss durchschritten werden und als Führungskräfte/Coaches/Begleiter von Menschen in Veränderungsprozessen interessiert uns ist die Frage, wie und wodurch es uns möglichst schnell gelingt, den Betreffenden möglichst schnell UND wirksam durch dieses Tal zu führen. Dazu ist es hilfreich, die Kurve in die unten dargestellten vier Phasen **Verleugnung**, **Widerstand**, **Erforschung** und **Erneuerung** sowie einen Punkt der **Erkenntnis** aufzuteilen. Die Bezeichnungen der vier einzelnen Phasen fassen die motivationalen, kognitiven und emotionalen Qualitäten zusammen, die genaue Beschreibung des Erkenntnispunkts folgt später.



2. Was DENKT ein Mensch in den entsprechenden Veränderungsphasen?

Mögliche Gedanken in Phase 1 (Verdrängung):

„Das machen die eh nicht!“
„Wir haben schon so viele Säue durch´s Dorf getrieben, die überleb ich auch noch!“
„Das meinen die nicht ernst!“

Mögliche Gedanken in Phase 2: (Widerstand):

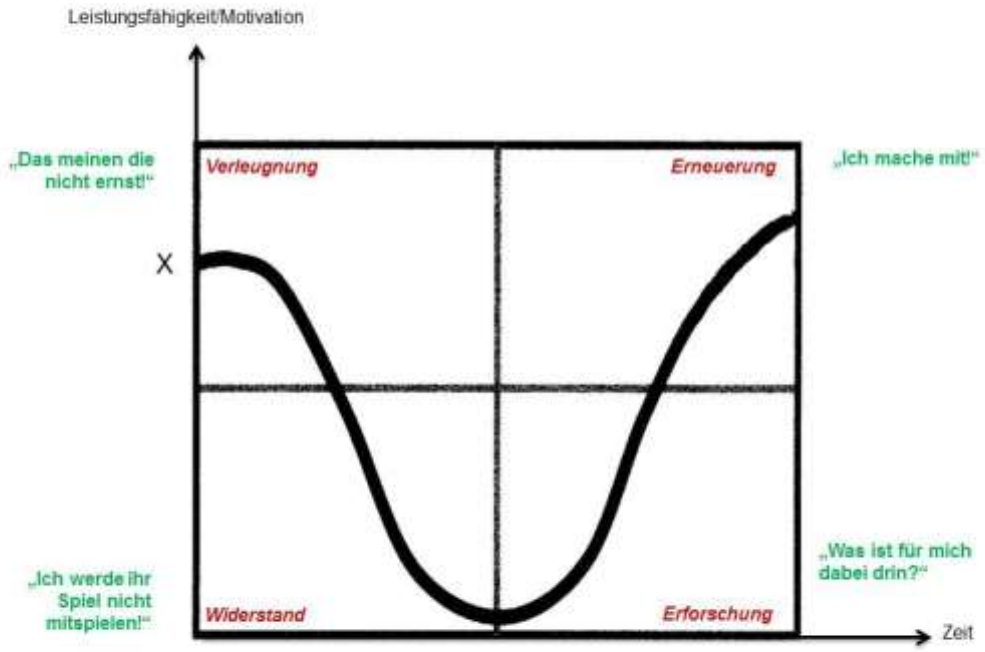
„Ohne mich!“
„Da mach ich nicht mit!“
„Sollen sie ihren Mist ohne mich machen!“
„Wir werden ja sehen, wer am längeren Hebel sitzt!“

Mögliche Gedanken in Phase 3: (Erforschung):

„Was ist für mich dabei drin?“
„Was hab ich davon?“
„Wie kann ich möglichst unbeschadet aus der Sache rauskommen?“

Mögliche Gedanken zu Phase 4 (Erneuerung):

„Ich bin dabei!“
„Da mach ich mit!“
„Packen wir´s an!“



3. Was FÜHLT ein Mensch in den entsprechenden Veränderungsprozessen?

Emotionale Grundfärbung in Phase 1 (Verleugnung):

Angst, Furcht, Unsicherheit

Emotionale Grundfärbung in Phase 2 (Widerstand):

Irritation, Verstimmung, Ärger, Zorn, Wut

Emotionale Grundfärbung im Punkt der Erkenntnis:

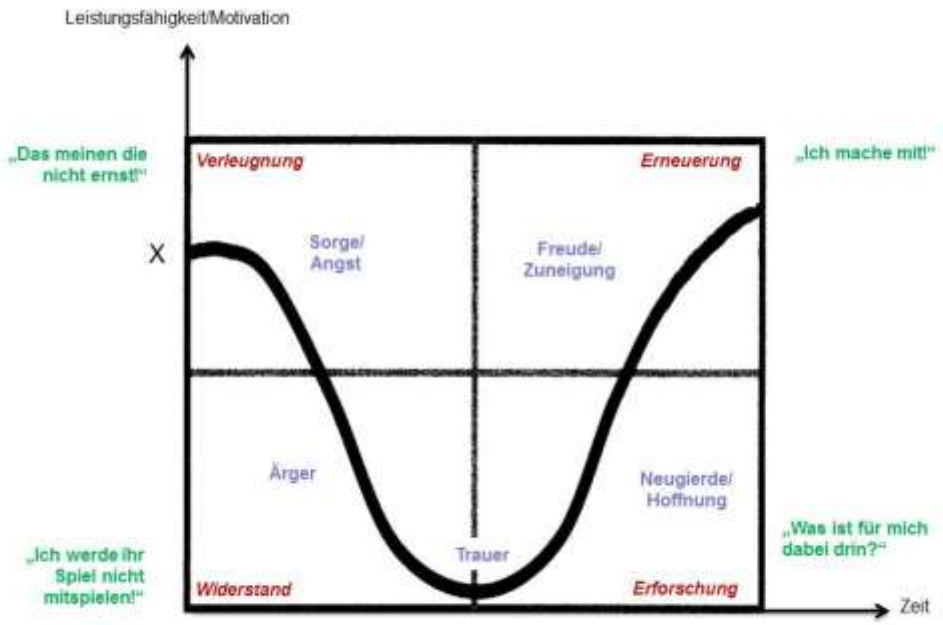
Zu diesem Zeitpunkt – dem tiefsten Punkt seiner Motivation – erkennt der Betreffende, dass es im wahrsten Sinn des Wortes keinen Sinn mehr macht, sich zu ärgern und zu kämpfen und er realisiert den sich vollziehenden Verlust des Gewohnten/Alten. **Die Emotion, welche für diesen Augenblick exklusiv vorgesehen ist, ist die Trauer bzw. ihre kleine Schwester, die Enttäuschung.** Es handelt sich übrigens weniger um einen Punkt als vielmehr um eine Waagerechte, in welcher der Trauer die Zeit zur Verfügung gestellt wird, die sie benötigt, um den Verlust des gewohnten Alten zu verarbeiten. So gesehen handelt es sich um eine eigene Phase.

Emotionale Grundfärbung in Phase 3 (Erforschung):

Neugierde, Hoffnung

Emotionale Grundfärbung in Phase 4 (Erneuerung):

Freude, Erleichterung, Zuneigung



4. Wie begegnet man sinnvollerweise (bzw. emotional intelligent) einem Menschen in den einzelnen Phasen?

Hierbei ist die Vorannahme wichtig, dass man die Absicht und den Einfluss hat, die geplante Veränderung bis zum Schluss durchzuziehen. Recht schnell wird augenscheinlich, dass die meisten Veränderungsprozesse, welche scheitern, wenn überhaupt dies in Phase 2 (Widerstand) tun.
Von alles entscheidender Bedeutung wird hierbei sein, dass die folgenden Grundhaltungen und die zu ihnen gehörenden Botschaften überzeugend und absolut glaubwürdig gesendet werden. Die Aussagen selbst mögen sich auf den ersten Blick banal , ja sogar selbstverständlich anhören, sie stellen allerdings keinesfalls Selbstverständlichkeiten dar (Es gibt keine Selbstverständlichkeiten!!) und MÜSSEN, um die entsprechende Wirkung beim Betreffenden zu erzeugen, von diesem a) als sprachlich sauber und widerspruchsfrei formuliert und b) als vollkommen kongruent wahrgenommen werden.

Übrigens: Über allen Phasen steht im Umgang mit Menschen in Veränderungsprozessen die Aufgabe, ihnen den SINN (das WOZU!) der Veränderung zu transportieren, immer wieder!

Emotional intelligenter Umgang mit Menschen in Phase 1 (Verleugnung):

Grundhaltung: Klarheit, Entschiedenheit

Aussagen: „Wir werden das machen!“
„Es ist entschieden!“
„Lies´ es mir von den Lippen ab: Ich gehe!“

Emotional intelligenter Umgang mit Menschen in Phase 2 (Widerstand):

Grundhaltung: Anerkennung der nach außen gerichteten Hauptkommunikations-Emotion Ärger als das, was sie ist, nämlich ein Kommunikationssignal!
UND GLEICHZEITIG Klarheit und Entschiedenheit.
Ich „jage ihn verständnisvoll ins Tal der Tränen“.

Aussage: „Es kommt bei mir an, dass Du Dich ärgerst und ich verstehe, dass und warum es so ist!“
„Du bist sauer, weil Dir folgendes wichtig ist bzw. war: …)

Emotional intelligenter Umgang mit Menschen im Erkenntnispunkt (Trauer):

Grundhaltung: Anerkennung der nach innen gerichteten Hauptverarbeitungs-Emotion Trauer als das, was sie ist, nämlich eine Verarbeitungs-Strategie, welche Zeit braucht!

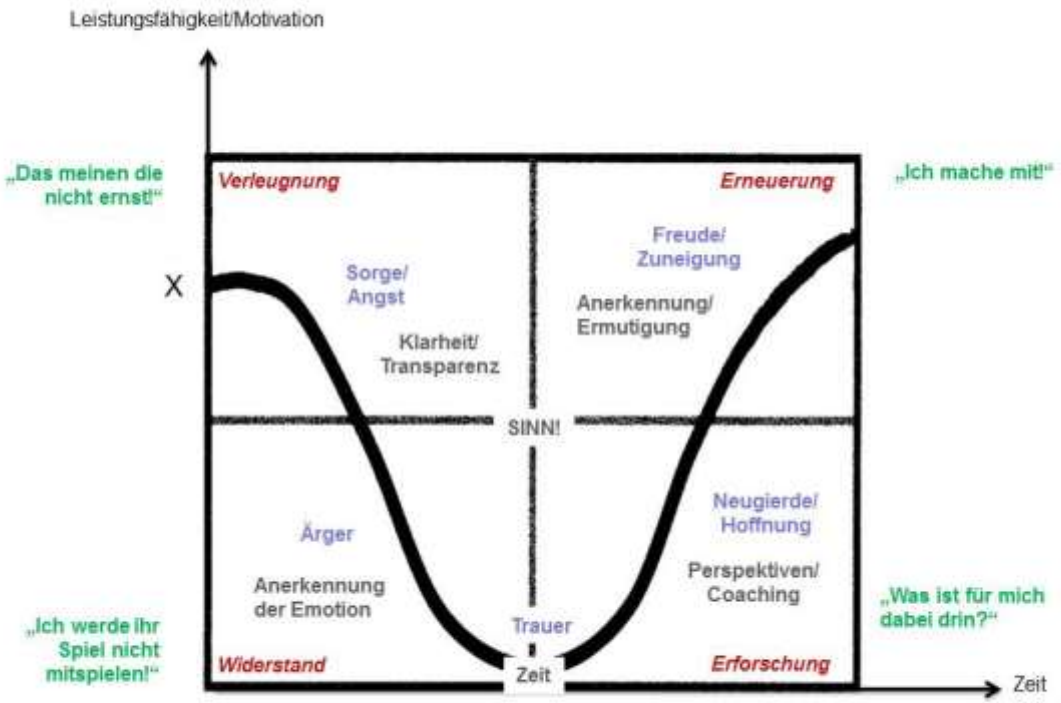
Aussage: „Ich verstehe, dass Du niedergeschlagen/traurig/am Boden zerstört bist. Nimm Dir die Zeit und Ruhe, die Du brauchst!“

Emotional intelligenter Umgang mit Menschen in Phase 3 (Erforschung):

Grundhaltung: Ich bin Coach und zeige ihm Möglichkeiten und Perspektiven, wie er aus dem Tal der Tränen rauskommt.

Aussage: „Lass uns mal draufschauen, was für dich dabei drin ist und welche Möglichkeiten es gibt, Deine Werte zu erfüllen!“

Emotional intelligenter Umgang mit Menschen in Phase 4 (Erneuerung):

Grundhaltung: Ich möchte diese Phase psychologisch verstärken und freue mich, dass das Tal der Tränen durchlaufen ist.

Aussage: „Toll, dass Du wieder mit an Bord bist!“