



Foto: getty images

# Mehr Gefühl im Change-Prozess

**Es sind längst nicht nur technische und strukturelle Fragen, die in Change-Prozessen eine Rolle spielen. Genauso wesentlich sind die Emotionen der Mitarbeiter. Sie sind das Zünglein an der Waage, das über Veränderungserfolg oder -misserfolg entscheidet. Umso erstaunlicher: „Emotionsmanagement“ ist noch immer ein Fremdwort.**

**E**s war kein Geringerer als der berühmte Soziologe und Organisationstheoretiker Max Weber, der das Ideal moderner Organisationen am Anfang des vorigen Jahrhunderts so beschrieb: „Der ideale Beamte waltet seines Amtes ohne Hass und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus.“ Übersetzt bedeutet die Beschreibung Webers nichts anderes als das Gebot: „Während der Arbeit darf nicht gefühlt werden.“

Und dieser Grundsatz scheint auch heute noch in vielen Organisationen zu gelten. Fragt

man Führungskräfte und Top-Manager, geben sie gerne zu Protokoll, dass ihr Handeln nicht wesentlich durch Gefühle und Befindlichkeiten beeinflusst ist. Zahlen, Daten, Fakten oder Strategien – ja! Aber Emotionen? Die werden von vielen eher als irrational, störend und hinderlich angesehen. Von den Mitarbeitern wird in erster Linie erwartet, dass sie funktionieren. Emotionen sollten möglichst am Firmmentor abgegeben werden. Oder wie ein Personalvorstand einmal im guten Glauben, etwas Vernünftiges getan zu haben, sagte: „Die emotionale Beziehungsebene habe ich in diesem Unterneh-

men ausgemerzt.“ In Sachen Emotionsmanagement herrscht offensichtlich in vielen Unternehmen Deutschlands Ratlosigkeit bis Naivität.

Dabei ist die These, dass der Soft-Faktor „Emotion“ in Unternehmen keine Rolle spielt, alles andere als realistisch. Ja, sie ist geradezu irrational. Denn Emotionen gehören zum Leben wie die Luft zum Atmen. Psychologen, Soziologen und Neurobiologen gehen neuerdings sogar davon aus, dass die Gefühle für unser Leben *das* bestimmende Leitmotiv sind. Ob wir uns ein Auto aussuchen oder einen Mitarbeiter, wir über Filme Werturteile abgeben oder Börsenzah-

len beurteilen – immer schwingt die Emotion mit, immer ist unser Denken und Verhalten davon berührt. „Ich fühle, also bin ich“ ist die moderne Antwort auf die These Descartes’ „Ich denke, also bin ich“.

### **Sie setzen auf Emotionen: Otto Rehagel und Horst Köhler**

Einige haben die Bedeutung der Gefühle bereits erkannt. Der Trainer der griechischen Fußballnationalmannschaft Otto Rehagel etwa, eiserner Verfechter des „Management by Emotions“, meinte nach einem wichtigen Sieg seiner griechischen Mannschaft während der EM: „Da war emotionale Kompetenz gefragt.“ Ebenso lässt der neue Bundespräsident Horst Köhler den Emotionsfaktor walten. Angesprochen auf den Frust vieler Menschen wegen der Wirtschaftsflaute und des allgemeinen Misstrauens gegenüber deutschen Wirtschaftsbossen meinte er in einer Talkshow im vergangenen Sommer kritisch:

## **Typische Führungsfehler im Umgang mit Emotionen**

### **1. Problemorientierung**

Emotionen werden nur als hinderliches Gestrüpp, das man sinnbildlich herausreißen muss, gesehen.

### **2. Schuldzuweisungen**

Es werden Verantwortliche für das angespannte Betriebsklima gesucht und gefunden.

### **3. Ursachenanalysen**

Stimmungsprobleme werden personalisiert und „psychologisiert“: „Wir haben hier einige „Neurotiker“ bei uns. Die gehen gerade in die Regression.“

### **4. Einseitigkeit**

Es werden hauptsächlich die negativen Emotionen wahrgenommen, nicht aber die positiven.

### **5. Pauschalisierung**

Die Emotionen werden nicht differenziert betrachtet, z.B. werden Wut, Trauer und Angst nicht unterschieden.

### **6. Handlungsdruck**

Führungskräfte wollen mit allen Mitteln helfen und trösten bzw. belehren oder aufklären und setzen sich damit selbst unter Druck. Es entsteht eine überfürsorgliche oder überkritische Haltung.

### **7. Aktionismus**

Alle stürzen sich ins Management von Fakten, nicht aber ins Management interpersonalen Beziehungen.

### **8. Wirkungsblindheit**

Die Führungskräfte sind sich nicht der eigenen Wirkung im Veränderungsprozess bewusst. Sie sehen nicht, dass negative Emotionen und Ungehaltenheiten die Mitarbeiter anstecken können.

### **9. Krampfhaft gute Laune**

Die Führungskräfte versuchen krampfhaft, optimistisch zu wirken, obwohl sie es nicht sind. Die Mitarbeiter erkennen dies meist und die beabsichtigte Wirkung verkehrt sich ins Gegenteil.



*Der Autor: Raimund Schöll arbeitet als selbstständiger Trainer und Managementcoach in der Privatwirtschaft und für Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Seine Schwerpunktthemen sind Mitarbeiterführung, Gesprächsführung, Systemisches Coaching und Konfliktmoderation. Er hat sich darauf spezialisiert, Mitarbeiter und Führungskräfte in schwierigen Situationen zu beraten und Unternehmen bei Veränderungsprozessen zu unterstützen. Kontakt: [www.tracoteam.com](http://www.tracoteam.com)*

„Es ist ja nicht so, dass die Wirtschaftsführer in Deutschland sozusagen glänzen durch Einfühlungsvermögen und Vorbild-Funktion.“

Letzteres sollten sie aber. Denn Gefühle treten im Arbeitsleben besonders stark dann zum Vorschein, wenn Mitarbeiter von Veränderungsprozessen betroffen sind. Ob Fusion, Reorganisation, Verwaltungsreform oder Restrukturierung: All diese Prozesse, die derzeit in vielen Unternehmen und Behörden laufen, haben gemeinsam, dass sich die Mitarbeiter aus ihrer gewohnten Mitte herausgerissen sehen. Kein Stein bleibt oft auf dem anderen. Ein Manager sagt hierzu: „Das ist der Wahnsinn, was hier derzeit abgeht. Ich fühle mich mitunter wie in der Achterbahn. Jeden Tag wird hier eine neue Sau durchs Dorf getrieben.“

### **Achterbahngefühle verschlingen 100 Milliarden Euro**

Kein Wunder also, dass Achterbahngefühle wie Existenz-, Leistungs- und soziale Ängste in Deutschlands Unternehmen Schätzungen zufolge jährlich Kosten in Höhe von 100 Milliarden Euro verschlingen. Viele Mitarbeiter fürchten die Entlassung, die Versetzung oder dass sie ihren Heimatort verlassen müssen. Freundschaftliche Bindungen, die über Jahre gewachsen sind, stehen ebenso auf dem Spiel wie die Zugehörigkeit zu lieb gewonnenen Kollegengruppen. Ältere Arbeitnehmer fürchten neue Erfolgskriterien, bei denen sie vielleicht nicht mehr mithalten können. In dieser Altersgruppe sind die Angstgefühle besonders drastisch gestiegen – und zwar explizit im Hinblick auf Innovationen und deren Konsequenzen.

Und auch die Führungskräfte sind nicht emotionslos, wenn der Wandel kommt. Auch sie haben das Damoklesschwert eines Verlusts vor Au-

gen: Sie fürchten den Verlust der Autorität, hervorgerufen entweder durch hierarchischen Abstieg oder den Verlust von Statussymbolen. Die Aussicht auf persönliche Kraftanstrengungen und psychische Belastungen sowie der damit verbundenen zeitlichen Kosten im Change-Prozess verschrecken eher, als dass sie motivieren. Das bei Menschen verankerte Grundbedürfnis nach Sicherheit und persönlicher Wichtigkeit wird also besonders bei großen Veränderungsprozessen massiv in Frage gestellt.

Hieraus ist jedoch nicht zu schließen, dass das Thema Veränderung in Betrieben per se emotional negativ besetzt ist. Dies belegt die schweizerische Organisationspsychologin Tina Kiefer. Sie und ihre Mitarbeiter haben Mitglieder des

Verbandes Schweizerischer Angestellte der chemischen Industrie zu deren emotionalen Befindlichkeiten befragt. Mit der Chemiebranche fand die Befragung innerhalb einer Branche statt, die in den vergangenen Jahren enormen strukturellen Veränderungen unterworfen war. Das Ergebnis der im Jahr 2001 auf einer Tagung in der Schweiz vorgestellten Befragung: Die Change-Prozesse gaben auch Anlass zu positiven Emotionen: 44 Prozent der 397 Befragten verspürten Stolz und Befriedigung, 43 Prozent emp-

## Systemisches Fragen: So fördern Sie die Selbstkompetenz

Fragetechniken aus der systemischen Beratung helfen, bei Mitarbeitern Handlungspotenziale freizulegen, die diese zu neuen Sichtweisen führen und aus dem negativen Emotionssumpf herausziehen. Besonders geeignet sind:

### 1. Hypothetische Fragen:

*Angenommen, Sie könnten derzeit hier im Unternehmen völlig frei handeln und bestimmen – was würden Sie tun?*

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

### 2. Hypothetische Fragen auf der Basis rekursiver Beschreibungen:

*Angenommen, es wäre überlebensnotwendig, dass Sie und Ihre Kollegen zukünftig optimal zusammenarbeiten – was wäre Ihr persönlicher Beitrag?*

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

### 3. Zirkuläre Fragen:

*Wie, glauben Sie, sehen die Kollegen x,y,z die momentane Situation? Was würde ein unsichtbarer Beobachter zu Ihrer/unserer derzeitigen Zusammenarbeit sagen?*

**Ziel:** Einführung der Außenperspektive, Einführung neuer Sichtweisen, Verständnis für andere wecken.

### 4. Beispielfragen nach Ausnahmen:

*Wann ging es Ihnen während unseres Veränderungsprozesses gut? Wann hatten Sie das letzte Mal Spaß hier bei der Arbeit?*

**Ziel:** Die Opferrolle des Mitarbeiters dekonstruieren, auf Lösungen statt Probleme fokussieren. Auf positive Gefühlserlebnisse fokussieren.

### 5. 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?*

**Ziel:** Aushandeln der Schritte in Richtung der Ziele oder der Lösung.

### 6. Verschlimmerungsfragen:

*Wenn wir beide wollten, dass die Situation hier noch unerträglicher wird – was wäre da unser gemeinsamer Beitrag?*

**Ziel:** Mitarbeitern Handlungsoptionen und Einflussmöglichkeiten auf die eigene Situation aufzeigen, Angstmuster unterbrechen, „Gemeinsam-im-Boot-Gefühl“ fördern.

fanden Freude und Begeisterung und 25 Prozent fühlten sich nach Bewältigung der Veränderungen positiv erleichtert.

### **Change-Prozesse lösen schlechte wie gute Gefühle aus**

Es ist also eher eine komplexe Gemengelage von Befindlichkeiten, die während eines Veränderungsprozesses in Organisationen auftreten. Und all die Stimmungen scheinen auch nicht statisch, sondern eher veränderlich und wechselnd zu sein. Führungskräfte und Veränderer sollten von dieser Warte aus betrachtet Emotionen auf keinen Fall als lästiges Anhängsel ansehen. Im Gegenteil: Kluge Pragmatiker beziehen den Emo-Faktor in ihr Handeln grundsätzlich mit ein. Der längst verstorbene portugiesische Dichter Pessoa schreibt in seinem „Buch der Unruhe“: Es gibt eine Gelehrsamkeit erworbenen Wissens, die man im eigentlichen Sinne als Gelehrsamkeit bezeichnet, und eine Gelehrsamkeit des Verstehens, die man Kultur nennt. Es gibt aber auch eine Gelehrsamkeit der Sensibilität.“ Verstehen und sensibles Handeln der Entscheider sind vor allem während des Wandels angezeigt.

Entscheidend ist daher, sich klarzumachen, was in den Mitarbeitern vorgeht. Nachdem diese den ersten Schock der geplanten Veränderung überwunden haben, beginnt nicht selten wieder eine ruhigere, konstruktive Phase. In dieser Phase der Reflexion stellen sich viele Mitarbeiter selbstkritische Fragen, wie:

- ▶ Wie kompetent bin ich eigentlich, um bei der Veränderung mitzugehen?
- ▶ Wie stabil bin ich selbst derzeit? Was motiviert mich, und wie halte ich die Unsicherheit aus?
- ▶ Habe ich die Fähigkeit, Fantasie und Eigenständigkeit angesichts der zu lösenden Probleme Ideen zu entwickeln?
- ▶ Wie gut bin ich in der Lage, mit anderen klarzukommen, zu kooperieren, Konflikte auszufechten und notfalls auch unbequeme Entscheidungen durchzusetzen?
- ▶ Wie aktiv muss ich werden? Welchen kommunikativen Aufwand werde ich betreiben müssen?

Mitarbeiter sind ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr für oder gegen den Wandel. Vielmehr ist es eine Art Ambivalenz, die sich nach anfänglichem Schock einstellt. Die meisten sind unentschieden. Sie wissen nicht so recht, was sie von all dem Neuen, was über sie hereinbricht, halten sollen. „Einerseits und andererseits“, diese Worte haben in bestimmten Phasen des Wandels in vielen Projekt- und Steuerungsgruppen Hochkonjunktur, wie die Aussagen eines von einer Fusion betroffenen Teamleiters demonstrieren: „Einerseits sehe ich schon, dass die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen aus dem anderen Haus auch sehr spannend werden kann“, so sein Statement, „andererseits: Wer garantiert mir, dass die uns nicht ihre Kul-

tur aufdrängen? Damit brüsten sie sich doch die ganze Zeit!“

### **Im Dialog auf Ambivalenzen eingehen**

Wenn Sie also als Führungskraft Veränderungen nicht nur technisch, sondern auch emotional erfolgreich managen wollen, müssen Sie sich im Hinblick auf die ambivalenten Phasen der Kollegen Zeit nehmen für Dialoge und auf die Ängste, Befürchtungen, Hoffnungen und Vorstellungen Ihrer Leute eingehen. Dabei sollten Sie Schuldzuweisungen und psychologische Ursachenforschungen a la „Warum sind Sie gegen den Wandel?“, „Ihnen fehlt einfach die Flexibilität!“ vermeiden (vgl. zu den typischen Fehlern den Kasten S. 78). Auch die beliebte Methode des „Ins-Gewissen-Reden“ hilft wenig. Durch sie wird kein Problem gelöst, sondern meist der Widerstand erst recht aufgebaut. Oder haben Sie schon mal einen störrischen Esel gesehen, der durch gutes Zureden einfach losläuft?!

Als Führungskraft helfen Sie Ihren Mitarbeitern vielmehr mit einigen schlichten Tugenden: ▶

► **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. Peter 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 einfach etwas ganz Normales. Machen Sie sich das immer wieder klar.

### **Augenzwinkernd Probleme angehen**

► **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 den Mitarbeitern, dass keines von beidem passiert. Gespräche sind hierfür am besten geeignet.

► **Aktives Hinhören und Verstehen statt Erklären und Bewerten:**

Zuhören ist wichtiger als Reden. Dieser Grundsatz bewahrt sich gerade im Veränderungsprozess. Wenn Sie als Vorgesetzter bei Problemgesprächen mehr reden als aktiv hin- bzw. zuzuhören, ist das Gespräch kein Gespräch mehr. Der Kardinalfehler vieler Vorgesetzter ist, dass sie sich aufs 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 zum einen klare 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 (vgl. zur Fragetechnik den Kasten auf S. 80). Auf diese Weise lassen sich dann auch negative Emotionen im Zusammenhang mit dem Change-Prozess bearbeiten.

### **Jede Organisation baut sich ihre Gefühlsarena**

Diese Verhaltensweisen sind jedoch nicht alles. Wichtig ist auch, sich vor Augen zu führen, dass Stimmungen nicht rein individuell und intrapsychisch beim Einzelnen entstehen. Vielmehr erzeugen Menschen ihre Stimmungen gemeinsam und wechselseitig. Organisationen erschaffen interaktiv ihre eigene überindividuelle Wirklichkeit bzw. Gefühlsarena. Oder wie der Soziologe Norbert Elias sagen würde: „Aus Plänen wachsend, aber ungeplant. Bewegt von Zwecken, aber ohne Zweck.“ Soll heißen: Keiner ist nur Täter und auch nicht nur Opfer der Veränderungsstimmung, sondern beides zugleich. Ein bestimmtes Interaktionsphänomen tritt dabei in der Gefühlsarena besonders häufig auf: das der „emotionalen Ansteckung“. Mitarbeiter können sich wie bei einem grippalen Infekt tatsächlich auch emotional untereinander anstecken.

Und in diesem Zusammenhang kommt Ihnen als Führungskraft eine Vorbildfunktion zu: Versuchen Sie, Ihre Gefühle in den Griff zu bekommen. Denn ein schlecht gelaunter Chef ist eben nicht nur einfach schlecht gelaunt und ein individuelles Phänomen, das Mitarbeiter nur zur Kenntnis nehmen, sondern er ist potenziell auch in der Lage, schlechte Laune bei anderen auszulösen. Zumal gerade Vorgesetzte über eine Art Deutungshoheit der allgemeinen betrieblichen Situation verfügen und Mächtige besonders „ansteckend“ wirken. Diese Ansteckung erfolgt in Change-Prozessen besonders schnell, denn durch die Veränderungen ist das Immunsystem der Mitarbeiter ohnehin schon angeschlagen.

Das Fatale: Die Angesteckten reagieren mit eindeutigen, oft zunächst nur nonverbalen Signalen auf die schlechte Stimmung des Chefs, was diesen wiederum zur Hypothese veranlassen mag, dass er es mit lauter schlecht gelaunten ver-

änderungsunwilligen Trauerklößen zu tun hat. Nun hat er wieder Gründe noch schlechter gelaunt zu sein... So geht das Spiel weiter und dies unter Umständen recht lange und ausdauernd, sofern es nicht von außen irritiert oder gestört wird.

### **Wichtig für Führungskräfte: die emotionale Balance zu finden**

Beim Umgang mit Emotionen im Betrieb geht es also insbesondere für Sie als Entscheider darum, zunächst selbst einen vernünftigen Umgang mit Ihrer eigenen Emotionalität zu entwickeln. Die Balance zu finden zwischen der eigenen Betroffenheit und der Reaktion auf die Betroffenheiten anderer, ist ein wichtiges Merkmal emotionaler Kompetenz. Wenn also bei Ihnen als Vorgesetztem schlechte Gefühle entstehen, wäre es die beste Konsequenz, dass Sie erst einmal über diese nachdenken und die Gefühle nicht in blindem Aktionismus abreagieren. Der Neokortex – oder einfacher gesagt, das Großhirn – sollte gerade bei emotionalen Prozessen einbezogen werden, sagen uns die Emotionspsychologen. Wenn Sie erst einmal über Ihre Emotionen nachdenken, fallen Ihre anschließenden Gefühlsäußerungen moderat und situationsangemessen aus – mit der entsprechend positiven Wirkung auf Ihre Mitarbeiter.

Zugegeben gehört auch eine gewisse Portion Mut dazu, in schwierigen Zeiten achtsamer zu

## **Rollen im Change-Prozess**

Um im Change-Prozess die Gefühle der Mitarbeiter einzubeziehen und gleichzeitig den Wandel voranzutreiben, gilt es, je nach Situation in eine andere Rolle zu schlüpfen. Gefragt ist die Rolle als:

### **Macher/Manager**

In dieser Rolle sind Sie operativ tätig und managen den Wandel. Sie organisieren, planen, regeln und leiten die notwendigen Schritte zur Veränderung ein.

### **Moderator/Beziehungsmanager**

Als Moderator vermitteln Sie zwischen den verschiedenen Interessen der Mitarbeiter. Sie schlichten Konflikte und sorgen für ein positives Veränderungsklima zwischen den Mitarbeitern und in Ihrem Team.

### **Visionär/Zukunftsdenker**

In der Rolle des Visionärs nehmen Sie die Zukunft vorweg. Sie entwickeln mit Ihren Mitar-

beitern eine Leitidee oder Vision. Am besten, Sie leben die Zukunft, von der alle reden, bereits vor.

### **Kluger Gesprächspartner**

In dieser Rolle zeigen Sie sich von Ihrer menschlichen Seite. Sie gehen auf die Nöte und Sorgen Ihrer Leute ein, versuchen aber auch, mit konstruktiven Fragen deren Selbststeuerungspotenziale in Gang zu setzen. So tragen Sie dazu bei, dass aus Klagenden wieder Mit-Arbeiter werden.

sein und die gewohnten Verhaltensweisen zu verlassen. Und es braucht natürlich einen festen Willen. Leider fehlt dieser den Führungskräften mitunter. Warum? Ein Grund ist, dass manche Veränderer ein ausgesprochen einseitiges Selbstbild haben: Sie sehen sich als Macher, der umsetzt, nicht fackelt, schnell ist und keine unnötige Zeit verplempert. Dieses Bild gilt ja schließlich auch heute noch vielfach als Ideal des deutschen Managers.

Zwar wird in schwachen Momenten von denselben Führungskräften, die sich als „Mächtige“ sehen, witzigerweise die viel menschlichere und lockerere Umgangsart in Italien, Frankreich oder Spanien gerühmt. Doch letztlich können viele nicht über ihren Schatten springen. Man-

che Führungskräfte haben sich dem Bild des Machers so sehr verschrieben, dass es für sie nahezu einem Gesichtsverlust gleichkäme, gegenüber den Kollegen plötzlich emotional kompetente Verhaltensweisen zu zeigen und damit ein vernünftiges Emotionsmanagement aufzubauen. Falls es Ihnen ähnlich gehen sollte, hilft vielleicht der Hinweis, dass es beileibe nicht darum geht, aus Ihnen einen zahmen Betriebspsychologen zu machen. Vielmehr gibt es mehrere verschiedene Rollenansforderungen, die

in Veränderungsprozessen notwendig sind (vgl. Kasten S. 83). Sie sind als Moderator und Beziehungsmanager ebenso gefragt wie als Visionär, als kluger Gesprächspartner – und auch als Manager und Vorantreiber, mit anderen Worten: als Macher. All diese Rollen sind zeitlich begrenzt und müssen je nach Situation gewechselt werden. Und die Rolle als Macher kommt dabei mit Sicherheit nicht zu kurz.

Raimund Schöll ■

## Buchtipps

► **Luc Ciampi: Gefühle, Affekte, Affektlogik.** Picus Verlag, Wien 2002, ISBN 3-85452-389-0

Eine kurze und prägnante Zusammenfassung zum Zusammenspiel von Fühlen und Denken. Der Autor erarbeitet schlüssig den Befund, dass Emotionen oder Affekte eine weit größere Rolle in unserem Leben spielen, als allgemein angenommen.



► **Erik Nagel (Hrsg.): Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse.** Verlag Rüegger Chur/Zürich 2003, ISBN 3-7253-0755-5

Ein Buch aus der Schweiz, das bei uns wenig bekannt sein dürfte. Im ersten Kapitel geht die Autorin Tina Kiefer ausführlich auf das emotionale Erleben von Wandel ein. Sie stellt sich aus wissenschaftlicher Perspektive explizit auch auf die Seite derer, die oft anzutreffende Angewohnheit, das Erleben der Beteiligten stereotyp vorwegzunehmen.



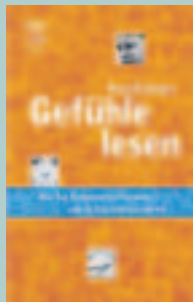
► **Georg Schreyögg, Jörg Sydow (Hrsg.): Emotionen und Management.** Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, ISBN 3-409-11804-7

Ein zum Teil wissenschaftlich angehauchtes Werk, in dem zahlreiche Autoren verschiedenste Bereiche zum Thema Emotionen und Management beleuchten. U.a. gibt es einen lesenswerten, kritischen Beitrag zu Daniel Golemans Buch „Emotionale Intelligenz“. Sehr lesenswert ist auch der Aufsatz von Tanja Eiselen und Ralph Sichler zum Thema „Reflexive Emotionalität“.



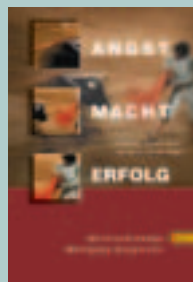
► **Paul Ekman: Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren.** Spektrum Akademischer Verlag, München 2004, ISBN 3-8274-1494-6

Paul Ekman ist ein amerikanischer Wissenschaftler, der sich seit über 40 Jahren mit dem Thema Emotionen beschäftigt. Er vermeldet optimistisch, dass wir durchaus lernen können, die Gefühle anderer besser zu erfassen. Eine spannende und anschaulich geschriebene Reise durch die Welt der Emotionen und ein Leitfaden für einen bewussteren Umgang mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer.



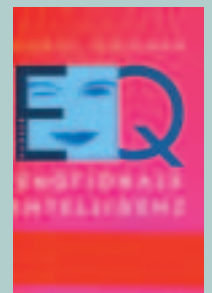
► **Winfried Panse, Wolfgang Stegmann: Angst. Macht. Erfolg. Erkennen Sie die Macht der konstruktiven Angst.** Volk Verlag, München 2004, ISBN 3-937200-09-6

Ein sehr lesenswertes Buch für alle diejenigen, die noch daran zweifeln, dass sich die Emotionen der Mitarbeiter betriebswirtschaftlich auswirken. Panse und Stegman zeigen darüber hinaus sehr anschaulich auf, wie die eigene Angst konstruktiv für das persönliche Vorwärtkommen genutzt werden kann. Das Buch enthält zahlreiche Tabellen und Leitfäden.



► **Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz.** Carl Hanser Verlag, München/Wien 1999 (Nachdr.), ISBN 3-446-18526-7

Der Klassiker zum Thema Emotionen. Manchmal etwas langatmig in den vielen sehr amerikanischen Beispielen, aber durchaus auch heute noch lesenswert – vor allem für die, die einen sehr anschaulichen Überblick zum Thema suchen.



► **Franz Klöfer, Ulrich Nies: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren.** Luchterhand Verlag, München 2003, ISBN 3-472-05215-5

Die Autoren gehen insbesondere auf die Herausforderungen ein, zu deren Bewältigung die interne betriebliche Kommunikation Beiträge leisten muss. In einem der Kapitel geht es um die Frage, inwiefern Trauern zu Wandel und Veränderung dazugehört.



Raimund Schöll ■