

## Affektuation = emotionales Verstehen



Affektuation ist DER Schlüssel für die erfolgreiche Arbeit mit Menschen, um ein wirksames Commitment für erwünschte Veränderungen zu erreichen.

In einem Affektuations-orientierten Vorgehen entwickeln wir neue positive Konzepte auf emotional-kognitiver Ebene.

Diese erleichtern Mitarbeitern die Anpassung und aktive Unterstützung für betriebliche Veränderungsprozesse.

### Die zentrale Herausforderung bei Veränderungsprojekten

Ein typisches Problem in Veränderungsprojekten ist das fehlende innere Commitment für betriebliche Veränderungen.

Dies liegt daran, dass unsere Wertekultur der Arbeitswelt verlangt, sachlichen Argumenten zum Vorteil des Unternehmens zuzustimmen, selbst wenn diese im persönlichen Verständnis des Mitarbeiters nicht überzeugend wirken oder sogar abgelehnt werden.

Die daraus folgende bekannte ‚Ja-Ja-Haltung‘ erzeugt in der Umsetzung der Veränderungen massive Probleme bis hin zu passiv-aggressivem Boykott bereits beschlossener Maßnahmen seitens der Mitarbeiter.

### Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Emotion und Kognition

Die bahnbrechenden Forschungen der Neurowissenschaftlerin Lisa Feldman Barrett und Team liefern völlig neue Erkenntnisse über das Entstehen von Emotionen und Verhalten und widersprechen allen herkömmlichen Modellen zur Emotionstheorie.

Nach diesen Ergebnissen sind Emotionen und kognitive Erkenntnisse eine untrennbare Einheit und werden als innerpsychische Konzepte für das Verhalten relevant\*.

Eine rein sachlich-argumentative Wissensvermittlung ohne Berücksichtigung emotionaler Auswirkungen ist deshalb wirkungslos, um Verhaltensänderungen zu erreichen. Doch genau auf dieser Ebene werden Veränderungsanforderungen in Organisationen meistens vermittelt.

### Vorgehen im Affektuationsansatz

Da Forschungen zeigen, dass es ziemlich aussichtslos ist, bestehende und als negativ empfundene Konzepte (mit Befürchtungen, Ängsten und Ablehnungen) durch fachliche Argumentation aufzulösen, ist ein kreativ-gestaltendes Vorgehen wesentlich erfolgsversprechender.

Der Schlüssel für den Veränderungserfolg von Menschen liegt die Bildung neuer positiv-konnotierter Konzepte in den Köpfen der Mitarbeiter.

Im Zentrum steht daher die Erarbeitung positiver Vorstellungen und Ideen, wie sich Mitarbeiter selbst als erfolgreiche und zufriedene Personen verhalten können, wenn die Veränderungsprojekte umgesetzt werden. Damit entsteht ein nachhaltiges inneres Commitment.

Praktisch bedeutet dies, den Fokus in der Veränderungsarbeit nicht auf die zukünftigen Strukturen, fachlichen Aufgaben und Prozesse zu legen, denn diese sind den meisten Betroffenen bereits verständlich.

Hauptaufgabe ist vielmehr, mit Mitarbeitern ein neues emotional-fachliches Verstehen (Konzept) ihrer Zukunft zu erarbeiten, das von diesen positiv bewertet wird und für innere Zustimmung und Loyalität sorgt.

Diesen Prozess nennen wir Affektuation.

### **Unsere Erfahrungen mit dem Affektuationsansatz**

Für Berater ist es wesentlich leichter, Affektuationsprozesse erfolgreich zu gestalten, da diese als unabhängig von der Hierarchie der Organisation wahrgenommen werden.

Sowohl wir als auch unsere Kunden sowie die Mitarbeiter waren überrascht, wie leicht und schnell wir Lösungen mit diesem Vorgehen erreichen konnten. Im Ergebnis konnten sich die Mitarbeiter stark mit den Zielen der Organisationen identifizieren, fühlten sich zufriedener mit ihrer Arbeitssituation und sich stärker an das Unternehmen gebunden.

Die Umsetzung der Veränderungsprojekte gelang wesentlich flüssiger.

\* Die Forschungsergebnisse zeigen, dass auch die körperliche Ebene eine wichtige Rolle spielt, um neue positive Konzepte zu entwickeln. Wir tragen diesen Ergebnissen Rechnung, indem wir insbesondere auf ein gutes Setting unserer Veranstaltungen achten, damit die Teilnehmer aus dem 'Konsum-Reaktions'-Modus herauskommen und Mit-Gestalter des Prozesses werden.