

Angst muss nicht immer schlecht sein: In einer sicheren Lernumgebung kann die Lernangst schwinden, so dass Menschen offen sind für Veränderungen.

Illustration: Qvasimodo / Getty Images

Welche Rolle spielt Angst beim Change?

Ein Gastbeitrag von
Olaf Hinz

Für Veränderungen braucht es Leidensdruck. Welcher Art muss die Angst sein, damit Menschen in Unternehmen im Change nicht stehen bleiben? Change-Berater Olaf Hinz stellt drei Maßnahmen vor, die Teams zum Lernen anregen.

Die Lektüre einiger Change-Management-Klassiker zeigt: Damit Veränderungen geschehen, braucht es Handlungsdruck oder, wie es der Change-Management-Vordenker John Kotter nannte, ein Bewusstsein für Dringlichkeit (*A Sense of Urgency)*. Der Organisationspsychologe Edgar Schein sagte bereits vor 18 Jahren in einem Interview mit dem „Harvard Business Manager“: „Wenn Führungskräfte wirklich Interesse daran haben, dass ihre Mitarbeiter Neues lernen, dann müssen sie ihnen die wirtschaftlichen Notwendigkeiten glaubwürdig vermitteln. Schafft das Management dies, dann kann es die Art von Angst erzeugen, die eine sichere Lernumgebung ermöglicht.“

Aber führt eine starke Emotion wie Angst nicht eher zu Blockaden, zum Ausweichen oder gar zur Flucht? Also genau zum Gegenteil von dem, was bei einer erfolgreichen Transformation eigentlich erreicht werden soll: nämlich der Einbindung von Teams und einer erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen.

Die These lautet: Damit Menschen in einem Unternehmen einen Anlass für eine Veränderung sehen, bedarf es einer Störung, die in der Organisation ein Gefühl der Bedrohung oder hohe Unzufriedenheit auslöst – zum Beispiel ein Wechsel in der Führung, eine neue Konkurrenz auf dem Markt, eine Strategieänderung oder eine Pandemie. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen spüren, dass sie, wenn sie sich nicht ändern, ihren Job verlieren könnten.

Angst als Energiequelle

Veränderung beginnt mit einer Störung der Komfortzone, die die Veränderungsnotwendigkeit deutlich macht. Wenn Beteiligte die Notwendigkeit erkannt haben, also verstanden haben, dass sie die Transformation nicht mehr abwehren können, entsteht nach Edgar Schein die sogenannte *Überlebensangst*. Also das Schuldgefühl, das aus der Frage resultiert, warum man sich nicht schon viel früher aktiv verändert hat. In dem Augenblick des Einsehens, dass alte Denkmuster

und Gewohnheiten aufzugeben und neue zu erlernen sind, entsteht nach Scheins Theorie die Lernangst.
Sie beinhaltet:

- die Sorge vor vorübergehender Inkompetenz, wenn wir das Neue noch nicht gut können. Hinzu kommt oft die Sorge, wegen dieser Inkompetenz nicht mehr ein vollwertiges Mitglied der Organisation zu sein,
- und damit die Sorge vor dem Verlust der beruflichen Identität
- und vor dem Verlust der Zugehörigkeit, weil wir der Organisation nicht mehr nützlich sind, wenn wir das Neue nicht erlernen.

Je größer diese Sorgen sind, desto heftigere Abwehrreaktionen folgen. Diese Reaktionen verlaufen meist in drei Stufen: Verleugnung, Sündenbock suchen und Feilschen.

- Verleugnung hört sich meistens so an: „Das ist alles nicht stichhaltig, so schlimm kommt es schon nicht und außerdem haben wir das alles ja schon einmal erlebt."
- Wenn ein Sündenbock gesucht beziehungsweise die Verantwortung abgewälzt werden soll, wird häufig gefordert, dass erst einmal die anderen nachweisen müssen, dass sie sich verändern können.
- Erst zuletzt, wenn die Veränderung nicht mehr verleugnet oder auf einen Sündenbock abgewälzt werden kann, beginnt das Feilschen. Es folgen Sätze wie: „Wenn ich diese neue Rolle übernehme, muss sich auch mein Gehalt anpassen." Oder: „Wenn ich schon bereit bin, an einem anderen Ort zu arbeiten, dann will ich dafür eine Entschädigung und langfristige Vorteile haben."

Bekannte Phänomene, oder?

Wichtig ist, dass man die Idee der Lern- oder Überlebensangst nicht als therapeutisches Problem missversteht. Edgar Schein zeigt keine Krankheitsbilder auf, sondern er macht transparent, was wohl in den Köpfen von Menschen abläuft, die sich in Veränderungsprozessen befinden und sich sorgen. Angst wird als eine natürliche Energiequelle verstanden, die jeder Mensch in sich trägt. Angst ist ein Schutzreflex, der eine sinnvolle Handlung auslöst. Sie liefert genau den Energieschub, der uns zum Beispiel veranlasst, bei Feuer schnell zu fliehen.

Die Energie nutzen

Aktives Change Management setzt an diesem Punkt an. Es verringert die Lernangst so weit, dass die Betroffenen das Neue anerkennen und mit dem Lernen beginnen, indem sie ihr Verhaltensrepertoire erweitern. Bewährt haben sich vor allem drei Maßnahmen:

- Bewegliche Ziele, die sich zum Beispiel durch *Objectives and Key Results* (OKR) laufend überprüfen lassen: Wer Veränderungen managt, betritt Neuland. Wir scheitern, wenn wir die Landkarte der Veränderung bereits im Voraus vermessen und fixieren wollen. Das schafft unnötige Befürchtungen und erhöht die Lernangst nur. Stattdessen sollte die neue Landschaft erst beim Durchwandern erkundet werden. Es geht darum, auf dem Weg zum Ziel beweglich zu bleiben und den Menschen genügend Zeit für das Lernen des Neuen zu geben. Dies bedeutet nicht, dass Pläne und Ziele wertlos sind. Sie sind notwendig, um die Richtung des Veränderungsprozesses zu erkennen. Dennoch braucht es ein Lern- und Trainingsprogramm, das auf Eigenverantwortung und Handlungsorientierung ausgerichtet ist. Es geht nicht darum, Vorlesungen zu halten und Handbücher zu schreiben, sondern die Lernenden an der Entwicklung des Prozesses zu 100 Prozent zu beteiligen.
- Die Kerngruppe, die den Veränderungsprozess treibt, sollte durch kollegiale Beratungskreise, Mentoring und Einzelcoachings begleitet werden. Sie geben den notwendigen Raum, das Arbeitsverhalten regelmäßig zu reflektieren und auf neue Situationen zu kalibrieren.
- Passende Systeme und Strukturen zu Belohnung und Sanktion (Verantwortungsübernahme, Kompetenzentwicklung, Gehaltssysteme, Arbeitsmittel und -umgebung) unterstützen den begonnenen Prozess, weil sie glaubwürdig machen, dass der Weg der Veränderung von der Organisation nachhaltig verfolgt wird.

„Je größer diese Sorgen sind, desto heftigere Abwehrreaktionen folgen. Diese Reaktionen verlaufen meist in drei Stufen: Verleugnung, Sündenbock suchen und Feilschen."

Illustration: Qvasimodo / Getty Images

Berücksichtigt der Veränderungsprozess diese drei Maßnahmen, schwindet die Lernangst und wird geringer als die Überlebensangst. Personen beginnen, neue Wege zu beschreiten, und in der Folge weicht auch die Sorge davor, nicht mehr dazuzugehören.

Change-Theater in der Pandemie

Dieser Blick auf die Rolle von Angst bei Change-Projekten verdeutlicht, warum das Neue Normal in Anbetracht der aktuellen Pandemie-Situation nur schwer vorankommt. Seit dem Frühjahr 2020 ist die Kommunikation auf das Durchstehen der Situation gerichtet. Wenn man sich über eine bestimmte Zeit einschränke und bald eine Impfung möglich sei, würde die Organisation wieder zum guten Zustand aus dem letzten Jahr zurückkehren.

Das Beispiel des Systems Schule zeigt, warum die Transformation hin zu digitalem Unterricht nicht gelingt. Die Kultusministerinnen und Kulturminister betonen, die Schule müsse zurück zur Normalität und die Schülerinnen und Schüler in die Klassenräume. Es müsse alles dafür getan werden, Präsensunterricht durchzuführen. Eine digitale Transformation ist auf diese Weise nicht zu gestalten, weil die Überlebensangst im System Schule durch diese Vorgabe gering ist und dies auch bleibt. Diejenigen, die das System Schule managen, verhalten sich gemäß der Vorgaben, wenn sie sich darauf konzentrieren, Abstände im Klassenraum zu messen, Desinfektionsmittel zur Verfügung zu stellen oder bauliche Maßnahmen zu koordinieren, damit sich Fenster problemlos öffnen lassen. Eine solche Kommunikation erzeugt nur Change-Theater, aber keine wirksame Veränderung!

Kaum anders verhalten sich Unternehmen, die virtuelle Kollaboration nur vorübergehend nutzen. Diese Organisationen begreifen Videokonferenzsysteme als Übergangsphänomen und beschränken die Nutzung auf wirklich notwendige Besprechungen. So versuchen sie, das Geschäft aufrechtzuerhalten, bis wieder alle vor Ort zusammenarbeiten können. Beziehungspflege, kreative Prozesse oder herausfordernde Entscheidungen vertagen sie ebenso wie die Arbeit in Großgruppen. Daher ist es kein Wunder, dass sich Mitarbeitende weder auf die Tools und Methoden noch auf die Arbeitsformen der virtuellen Kollaboration nachhaltig einlassen. Die Störung reicht nicht aus, um Remote Work und virtuelle Kollaboration auf ein Niveau zu heben, das eine tiefgreifende digitale Transformation einläutet.



Foto: Sionne Scardovelli

Olaf Hinz ist seit mehr als 20 Jahren selbstständiger Berater und Coach für Führungskräfte. Vor seiner Selbstständigkeit war der 52-Jährige Leiter von Peer Steinbrücks Ministerbüro. Hinz findet, dass Widerstand ein kraftvolles Signal, Veränderung die Regel und Segeln auf Sicht die angemessene Reaktion auf das aufziehende VUKA-Wetter ist. Hinz ist Autor des Buches *Change Maker*.

ANZEIGE

Frischer Wind für Ihre bAV und Zeitwertkonten



Rentnerverwaltung:
Wie das geht, erklären
wir im Video!

PBG

PBG Pensions-Beratungs-Gesellschaft mbH
Black & Decker-Straße 17b // 65510 Idstein
email@pbg.de // www.pbg.de
Tel. 06126 589-0 // Fax 06126 589-589