

Angst vor Veränderungen – Ängste überwinden

Von Harry Holzheu,
Unternehmensberatung für Führungskommunikation, Zürich

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte in Unternehmungen und bei Behörden haben heute zunehmend Angst vor den Veränderungen, die überall im Gange sind und noch anstehen. Was ist Angst? Woher kommt Sie? Welche Auswirkungen hat sie auf den Menschen? Die Psychologie unterscheidet zwischen den negativen Affekten Furcht und Angst. Ein Affekt ist ein besonders intensiv erlebtes Gefühl, das eine Bewusstseinsbeschränkung auf das Affekterlebnis zur Folge hat. Ebenso entsteht eine **Einschränkung der Willenskontrolle und der Kritikfähigkeit**, sowie auffallende körperliche Begleiterscheinungen. Bei einer starken Affekterregung sind unüberlegte, unbeherrschte Affekthandlungen möglich. Furcht ist das stärkere Gefühl und entsteht als Folge einer unmittelbaren Bedrohung. Angst ist eher latent. Eine der grössten Ängste des Menschen ist die Todesangst. Sie entsteht schon in der frühen Kindheit und dauert das ganze Leben lang an. Todesangst ist - mal stärker, mal schwächer - immer vorhanden. Sie lässt uns auf unsere Gesundheit achten, Massnahmen und Sicherheitsvorkehrungen treffen, um ein langes Leben zu ermöglichen. Entsteht eine lebensbedrohliche Situation, wird die Todesangst zur Furcht und hat eine unmittelbare biologische Auswirkung. Dann werden Hormone in die Blutbahn ausgeschüttet, die den Körper zu Höchstleistungen befähigen. Ein solcher Adrenalin-Stoss ermöglicht, dass man schneller rennen und grössere Sprünge machen kann als sonst. Lampenfieber löst übrigens auch einen Adrenalin-Stoss aus. Es ist also absolut keine Schwäche, Lampenfieber zu haben, sondern die beste Voraussetzung um eine überdurchschnittlich gute Rede halten zu können, weil dann auch die Denk- und Redeleistungsfähigkeit erhöht wird. Todesangst ist wahrscheinlich der grösste innere Antrieb, der stärkste Motor, den wir Menschen kennen. Wenn diese Furcht allzu stark wird, wirkt sie allerdings lähmend. Die Maus vor der Schlange erstarrt und wird bewegungsunfähig. So ist es mit allen Ängsten, bis zu einem gewissen Grade sind sie ein Motor und lösen entsprechende Aktivitäten aus. Nehmen sie überhand, paralisieren sie und verhindern eine entsprechende Reaktion. Todesfurcht in dieser Stärke erleben wir jedoch nur selten. In der Regel sitzt einem die Todesangst latent „im Nacken“, ist immer da, hat aber nicht Priorität. So ist es mit den meisten anderen Ängsten auch: Existenzangst, Angst zu versagen, Angst sich zu blamieren usw. Wir sind erfüllt von latenten Ängsten. Am meisten anzutreffen heutzutage ist die bereits erwähnte **Angst vor Veränderungen**. Die Geschwindigkeit und das Mass der Veränderungen haben dermassen zugenommen, dass man von einer Tsunami-Welle sprechen muss. Ursachen der vorwiegend organisatorischen Veränderungen sind die Globalisierung, die Übersättigung der Märkte in verschiedenen Branchen und der damit explodierende Kostendruck. Wenn in einer Branche tausende von Arbeitsplätzen abgebaut werden, wie können diese freigestellten Mitarbeiter neue Arbeit finden, wenn sie nicht bereit sind, in ganz andere Branchen zu gehen? Das bedingt eine Änderung des Berufes, der Ausbildung und oft der gesamten Verhältnisse.

Auch sonst ist gar nichts mehr sicher, alles verändert sich. Die Natur verändert sich. Die Umwelt verändert sich. Gesetze werden geändert. Die Bedingungen, mit denen wir täglich konfrontiert werden, verändern sich. Lieben wir denn solche Veränderungen? Ganz und gar nicht, wenn wir ehrlich sind. Warum nicht? Wir sind eben von Natur aus träge und bequem. Zwar haben wir manchmal Lust, uns zu bewegen, aber dann müssen wir unsere Trägheit, Faulheit und Bequemlichkeit überwinden. Träge, statisch, unbeweglich sein ist eigentlich ganz normal. Normal sein heisst auch: der Gewohnheit entsprechend sein. Man hat sich an etwas gewöhnt. Nun soll man Gewohntes verändern. Das mögen wir aber nicht. Merkwürdig ist, dass wir früher anders eingestellt waren. In der Kindheit und Jugend kann sich für uns alles nicht schnell genug verändern. Wir wollen uns entwickeln. Wir können es kaum abwarten, erwachsen zu werden. Die Zeit scheint uns unwahrscheinlich lang, bis sich endlich etwas verändert. Ausserdem stellen wir vieles in Frage. In Frage stellen heisst aber: Fragen ob es so richtig ist. Also fragen: Muss es geändert werden? In dieser Lebensphase (Sturm- und Drangjahre) sind wir geradezu auf das Verändern aus. Traditionen sind für uns Steine des Anstosses. Wir wollen sie abschaffen, verändern.

Dann werden wir erwachsen, haben uns entwickelt, gründen eine Familie, bauen ein Haus. Und jetzt wollen wir keine Veränderung mehr, sondern Sicherheit. Woher kommt eigentlich dieser Umschwung im Denken? Wieso stellen wir zuerst alles in Frage und wollen dann plötzlich nur noch Sicherheit? **Wir haben Angst vor jeder Veränderung.** Wir tragen die Angst in uns, dem Neuen, dem noch nicht Erfahrenen, nicht gewachsen zu sein. Entwicklung bedeutet ja auch Grenzüberschreitung, sich hinein zu leben in Unvertrautes, Ungewohntes und Unbekanntes. Dieser Entwicklungsprozess muss weitergehen, auch wenn wir älter werden. Wer sich dagegen sperrt, kann sich im Leben nicht weiterentwickeln. Er bleibt eingewickelt. Eingewickelt kann man aber nicht wachsen. Das leuchtet ein, aber wie sollen wir diesen Prozess angehen? Wie können wir die Angst überwinden?

Der erste Schritt zur Angstüberwindung: Die Angst akzeptieren. Da fangen die Probleme an. Angst wird als Schwäche empfunden. Deshalb ist das Thema Angst im Geschäftsleben tabu. Nur ja keine Angst zeigen! Damit gefährdet man seinen Arbeitsplatz! Dabei nimmt die Angst allgemein zu. Vor allem die obersten Führungskräfte müssen eine ganz grosse innere Angst haben, denn sie sind heute konfrontiert mit ganz neuen Anforderungen, sie müssen gerade stehen für alles, was im Betrieb geschieht. Immer kurzfristiger müssen sie Verantwortung übernehmen für den Unternehmenserfolg, dieser wird immer professioneller erfasst und kurzfristig gemessen. Bleibt er mal momentan aus, reagieren schon die Medien und stellen unangenehme Fragen an den obersten Boss. Wie soll er überzeugend antworten, wenn er selbst nicht so genau weiss wie es weitergeht? Aber trotz diesem zunehmendem Druck würde er nie die eigene Angst zugeben: Sich selber gegenüber nicht und anderen gegenüber schon gar nicht. Er versteckt sich lieber hinter Schutzmassnahmen wie Sperrklauseln und anderen Absicherungen (goldener Fallschirm, usw.). Man unternimmt zwar alles, um Ängste zu verhüten, aber sie bleiben dennoch bestehen, obwohl man sie nicht wahrhaben will. Man verdrängt sie also. Das nützt aber nichts, denn überwinden kann man nur etwas, was man als solches akzeptiert. Zudem ist es mutiger, die eigenen Ängste zu akzeptieren als sie zu verdrängen.

Mut und Angst sind nahe beieinander. Der Mutige akzeptiert seine Angst, der Feige verdrängt sie. Ich habe Mut, ich habe Angst. Ich habe Mut, Angst zu haben! Auch wenn Angst - vor allem im beruflichen Umfeld - ein Tabu-Thema ist, sollte man die eigene Angst nicht verdrängen. Angst, die verdrängt wird, schwellt im Unbewussten weiter und kommt - meist in der unglücklichsten Minute - verstärkt wieder zurück. Angst muss zuerst einmal voll akzeptiert werden: „Ja, jetzt habe ich Angst!“. Das ist der erste Schritt zur Angstüberwindung.

Der zweite Schritt: Sich mit der Angst auseinandersetzen: Eine Analyse des momentanen Zustandes drängt sich auf. Wie sieht unsere momentane Situation denn wirklich aus? Wo stehen wir? Was haben wir bisher erreicht? Sind wir wirklich so schlecht dran, wie es auf Anhieb aussieht? Welche Resultate haben wir erreicht? Welche nicht, oder nicht ganz? Gibt es grosse Abweichungen? Was ist die genaue Ursache, was steckt dahinter? Wie können wir diese Ursachen ausschalten oder verringern? Was haben wir für Möglichkeiten? Gibt es vielleicht ganz neue Chancen? Was für Massnahmen drängen sich auf? Um zu wirksamen Lösungen zu kommen, sollte das alles mit anderen diskutiert werden. Allein schafft das niemand. Warum sich nicht mit anderen zusammensetzen, um die Ursache der Ängste zu analysieren und Wege zu finden um sie auszuschalten?

Der dritte Schritt: Über die Ängste reden. Dies ist bisher verpönt, weil es unberechtigterweise als Schwäche ausgelegt werden könnte, seine Ängste auszusprechen. Aber man sollte wirklich über seine Angst reden können. Dies bringt eine sofortige Erleichterung und macht den Kopf frei für kreatives Suchen und Finden von geeigneten Lösungen. Mutige Menschen tun das, sie haben kein Problem, ihre Ängste anderen mitzuteilen. Der fortschrittliche CEO hat längst einen persönlichen Coach, meist einen aussen stehenden neutralen Berater, mit dem er regelmässige Gespräche führt und der ihm als Sparring-Partner dient. Niemand sonst würde sich trauen, ihn mit der harten Realität zu konfrontieren und ihm unangenehme Dinge mitzuteilen. Er würde riskieren, durch Schönfärberei von wachsenden Problemen ferngehalten zu werden. Dem Coach darf er auch seine Ängste anvertrauen, um sie abzubauen. Ausserdem ist die erfolgreiche Führungskraft von heute ein Team-Player. Er hat keine Bedenken, im Team seine Ängste zu diskutieren. So wird die Angst verteilt und damit herabgesetzt. Sie ist nicht mehr so stark, dass sie alle Kräfte bindet und lähmt, sondern wird zum Antrieb, zum Motor. Anstatt sich zu verstecken und versuchen, sich zu schützen, wird man mutig zum vorwärts stürmen, zum verändern. Jeder weiss, dass der **Druck der Angst hoch motivierend ist, etwas zu veranlassen, zu unternehmen.** Was ist daran schwach? Es ist doch ein ganz normaler Anstoss, der einen zu Höchstleistungen befähigt, fast wie eine Droge. Es sollte also völlig normal werden, darüber zu reden, wenn man **derart unter Druck steht, dass die inneren Ängste überhand nehmen und zu Fehleinschätzungen, zum statischen Verharren oder zu Fehlleistungen verführen.** Ausserdem ist es authentisch, jederzeit zu seiner eigenen Befindlichkeit zu stehen, sie zu akzeptieren und anderen mitzuteilen. Mut zur Angst und Authentizität werden heute dringend gebraucht, um die Veränderungen zu bewältigen, die immer schneller auf uns zukommen werden.