



**Warum es sich lohnt, über
Ängste zu sprechen**

Der Druck zur Veränderung ist heute groß, und er macht vielen Beschäftigten Angst. Auch Führungskräfte bleiben davon nicht verschont. Wie wäre es, wenn sie offen über ihre Gefühle sprechen würden? Riskieren sie damit ihre Reputation? Diese Sorge ist berechtigt, weil noch zu wenige Organisationen eine positive Fehlerkultur haben. Umso mehr sollten Führungskräfte diesen Schritt wagen. Denn andere werden ihnen folgen.

Ein persönlicher Blick in den Rückspiegel: 2019 durfte ich selbst bei einem großen Barcamp einen gewissen „Bammel“ verspüren, als ich mit einem Zettel in der verschwitzten Hand ein neues Thema „pitchte“. Auf diesem Post-it stand „Angst im Wandel“. Und ich hatte die bis in den Magen spürbare Sorge, dass sich niemand dafür interessiert, sodass ich vollkommen einsam in diesem Workshop sitzen und Selbstgespräche führen würde. Doch es kam anders. Es wurde der bestbesuchte Workshop dieses Barcamps. Denn ebenso erstaunlich wie erfreulich viele Menschen, darunter zahlreiche Führungskräfte, waren dankbar für die Gelegenheit, über die Angst vor Veränderung zu reden: „Ich bin also keineswegs allein damit.“ Bereits diese Erkenntnis ist für den besseren Umgang mit Ängsten ein wertvoller Schritt.

Wachsende Überforderung

So wie sich nach dem Mooreschen Gesetz (Drösser, 2005) die Kapazität von integrierten Schaltkreisen regelmäßig verdoppelt, nimmt auch die Komplexität der heutigen Zeit rasant zu: Digitalisierung, Globalisierung und angrenzende Einflussfaktoren sorgen dafür, dass viele Menschen mit dieser Komplexitätszunahme überfordert sind. Was gestern noch verlässlich und verbindlich war, schaut heute zum Teil schon komplett anders aus. All das kann Unsicherheiten, Sorgen und auch Ängste auslösen: Werde ich meinen Job morgen noch haben? Bringe ich die erforderlichen Kompetenzen für die Anforderungen der Welt von übermorgen mit?

Werde ich meine Komfortzone verlassen müssen (Senninger, 2000)?

Wie wir auf Angst reagieren

Angst ist definitiv nicht zu verteufeln: Ohne ihre Existenz wäre die Menschheit wohl längst ausgestorben, weil wir zu oft mit Säbelzahn Tigern gekuschelt oder von roten Pilzen mit weißen Punkten genascht hätten. Angst als Voraussetzung für erhöhte Aufmerksamkeit und geschärftes Risikobewusstsein ist in vielen Situationen hilfreich. Jedoch ist dieser Zustand, wenn er regelmäßig oder dauerhaft in ausgeprägter Form auftritt, keine gute Basis, um strategisch oder kreativ zu denken. Und gesund ist er auch nicht.

Es gibt drei klassische Reaktionsmuster bei Angst: *fight*, *flight* und *freeze*, also Kampf, Flucht und Lähmung. Neben nervlichen und hormonellen Stressreaktionen (Gray & McNaughton, 2003) kommt es in den ersten beiden Fällen zur Durchblutungsverlagerung – heraus aus dem Hirn, hinein in Fäuste oder Füße. Im dritten Fall rutscht uns nicht nur das Herz in die Hose, sondern körperliche wie geistige Bewegungsunfähigkeit sind das Resultat wie beim Kaninchen vor der Schlange. Die Konsequenz in allen Fällen? Neurobiologisch simpel formuliert: Angst verändert Wahrnehmung und Entscheidungsfindung, weil unser Stressreaktionssystem Kampf oder Flucht unterstützt. Dabei werden jedoch kognitive Fähigkeiten ebenso eingeschränkt wie unser Blickfeld.

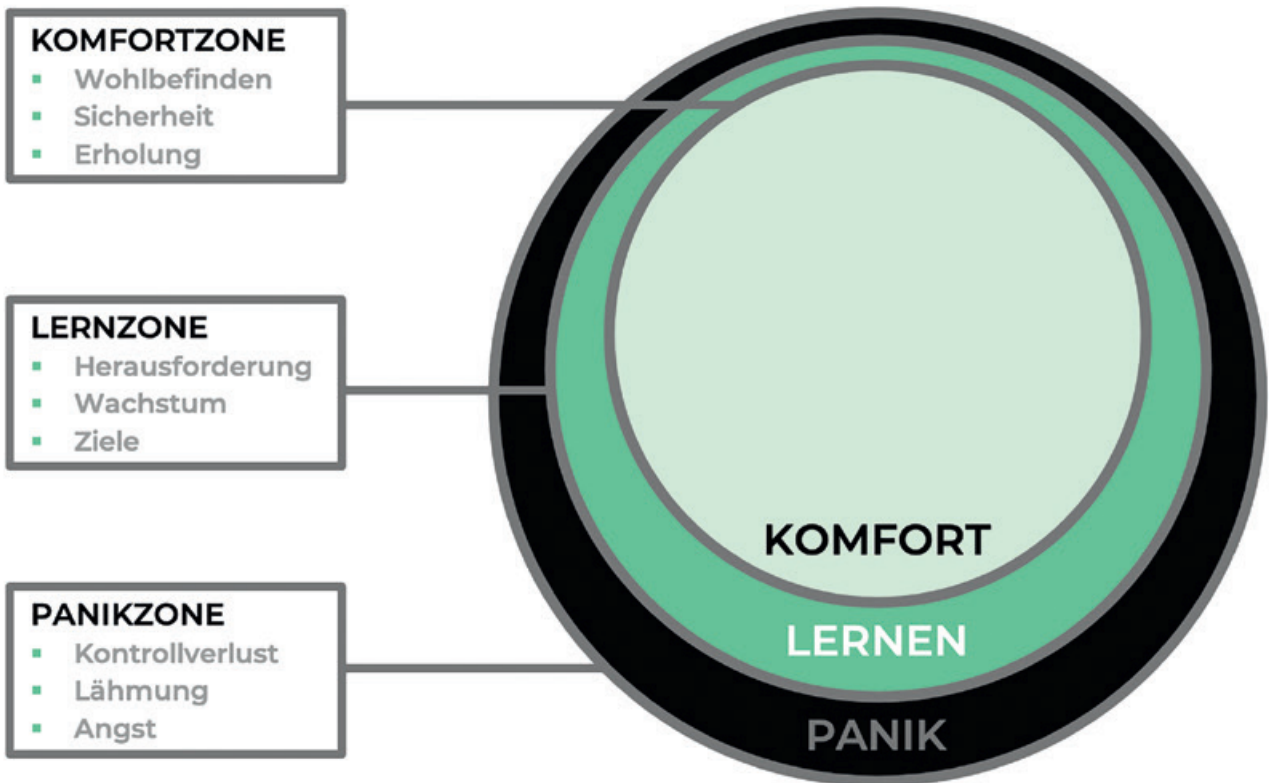


Abbildung 1: Drei-Zonen-Modell (Quelle: Lernzonenmodell nach Senninger, 2000; Grafikquelle: Steffen, 2020).

Lernfreude und Fehlertoleranz

Die gute Nachricht: Es geht auch anders. Denn man kann – als Einzelperson, als Team und auch als gesamte Organisation – lernen, anders und besser auf Unsicherheiten und Ängste zu reagieren. Dieses Lernen lässt sich lernen und trainieren, wenn man dafür einen geeigneten Rahmen bietet, neue Leitplanken schafft und adäquate Spielregeln etabliert. Damit man also nicht gleich in den Panikbe-

reich gerät, sobald man die Komfortzone samt ihrer Sicherheit und Planbarkeit verlässt. Dabei geht es vor allem darum, die Lernzone „bewohnbar“ zu machen und den Bereich zwischen Komfort- und Panikzone als Experimentier- und Spielraum zum Lernen zu gestalten. Das ist eine Aufgabe sowohl für Führungskräfte als auch für HR-Abteilungen, wobei es hierfür oftmals einen umfangreichen kulturellen Wandel braucht, der meist nicht von heute auf morgen gelingt. Hierbei ist insbesondere Leadership als

Tabelle 1: Drei Reaktionsmuster bei Angst

Fight (Kampf)	Flight (Flucht)	Freeze (Lähmung)
<ul style="list-style-type: none"> - aggressives oder destruktives Verhalten - Trotzreaktionen - Aktionismus und Hyperaktivität - hochgradiges beziehungsweise ständiges Argumentieren - Überkontrollieren und massives Mikromanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Abkopplung, zum Beispiel vom Thema oder Team - ausweichende Übersprungshandlungen - steigende Kontaktvermeidung - Ignoranz - sinkendes Engagement bis hin zur völligen Aufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitäten und Antworten werden verweigert - Unbeweglichkeit und Steifheit, körperlich wie geistig - Entscheidungsunfähigkeit oder -unwilligkeit - Taubheit und weitere Wahrnehmungsreduktionen

Teil von Führung wichtig: Führungskräfte können und sollten vorangehen und als Vorbilder agieren. Gleichfalls sind die Beschäftigten selbst gefragt. Denn ohne eigene aktive Beteiligung besteht das Risiko, dass man zwar „irgendwie empowert“ wird, aber die Selbstwirksamkeit auf der Strecke bleibt. Nicht alle Menschen haben den Spaß am Lernen gelernt. Nicht einmal das Lernen selbst kann als Kompetenz überall vorausgesetzt werden. Gleichzeitig braucht es Regeln und Rahmenbedingungen, damit die Lernzone als angstfreier Raum samt psychologischer Sicherheit (Edmondson, 1999) existieren kann und gern betreten wird, um individuell und gemeinsam zu wachsen.

Der systemische Kontext

Es gilt, die individuellen Verhaltensweisen und -muster zu verstehen, mit denen Menschen aufgrund ihrer spezifischen Prägungen auf dieselbe

durch Veränderung initiierte Herausforderung ganz unterschiedlich reagieren. Gleichmaßen ist es wichtig, über den Umgang mit Ängsten zu sprechen, die innerhalb einer Organisation entstehen können. Darüber, wie man mit Fehlern umgeht, welche Kultur diesbezüglich herrscht oder herrschen sollte. Und darüber, welche Rahmenbedingungen beim Umgang mit Veränderungen, mit Fehlern, Ausprobieren und Lernen existieren. Dafür ist es ratsam, sich sowohl auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene mit dem Auftreten von Ängsten, ihren Ursachen und einem besseren Umgang damit auseinanderzusetzen. Und es braucht den Blick über diesen Tellerrand hinaus: In welchem übergeordneten System befinden wir uns als Individuum, Gruppe, Team oder Organisation?

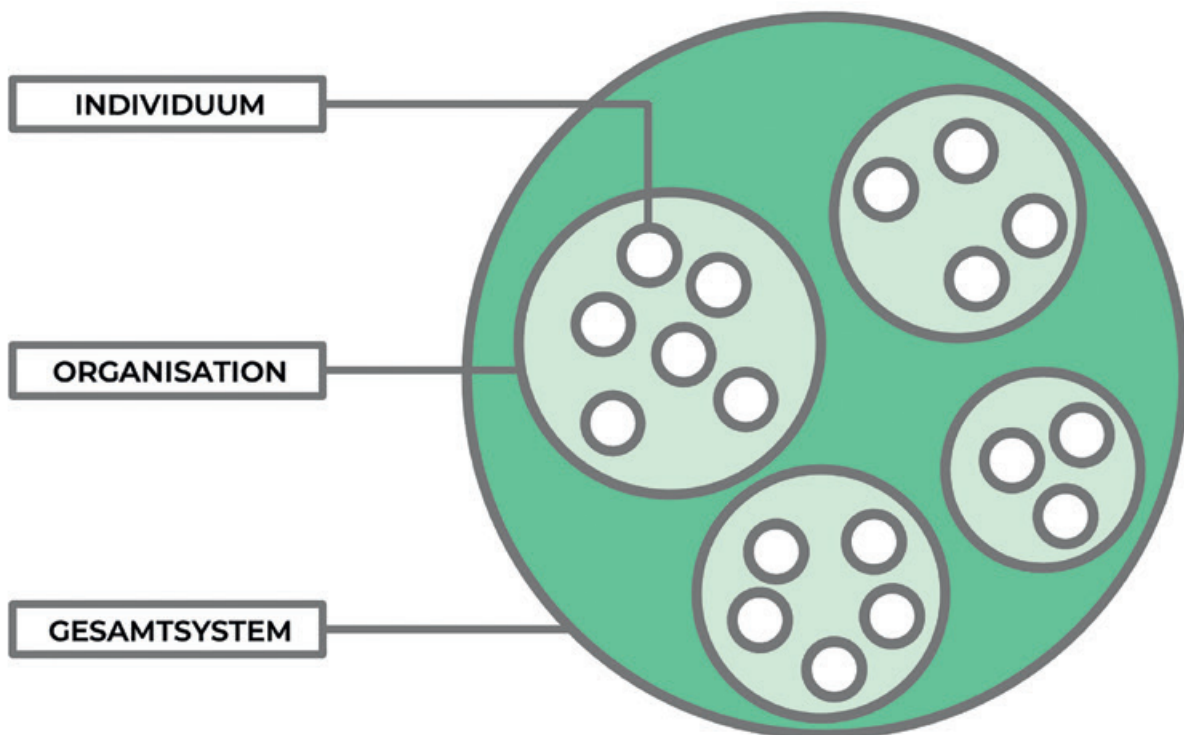


Abbildung 2: Systemische Einflüsse und Kontexte von Unsicherheiten und Ängsten.

Fehler? Rücktritt!

Gescheitert? Darauf haben wir hierzulande unter anderem Reaktionen wie Schadenfreude oder Rücktrittsforderungen parat. Andernorts verhält man sich deutlich konstruktiver. Hingefallen? Macht nichts, aufstehen! Das war mutig. Das ist eine Lernmöglichkeit! Schwäche gezeigt? Bravo! Dadurch wird klarer, wo die Stärken liegen. Wieder anderswo kann Scheitern zum Gesichtsverlust führen, der wiederum zur Ausgrenzung aus der Gruppe führen kann (Schorlemmer et al., 2023). Als Ausgestoßener sinkt die Chance aufs (berufliche) Überleben. Genau diese Angst kann zu Lähmung oder verminderter Leistung führen, schon ist die *self-fulfilling prophecy* eingetreten. Je destruktiver und ungesünder das System ist, in dem wir uns bewegen, in dem „Scheitern als Chance“ lediglich ein Lippenbekenntnis, jedoch nicht die gelebte Realität darstellt, umso schwieriger wird es, offen über Sorgen, Ängste und Fehler zu sprechen. Eine angstfreie Umgebung für eine Organisation zu installieren, die sich in einem ungesunden Gesamtsystem befindet – das ist anspruchsvoll. Bei Sportler:innen und anderen Menschen im medialen Rampenlicht kommt es inzwischen häufiger vor, dass über Druck, Ängste und das Gefühl von Überforderung gesprochen wird. Doch wenn dies der CEO eines DAX-Unternehmens auf der Jahreshauptversammlung tun würde? Wie würden wir als Kolleg:innen, Mitarbeitende oder Aktionär:innen damit umgehen? Wie reagieren wir darauf, wenn eine Politikerin oder ein Politiker heute über (eigene) Fehler spricht? Was sagen die Medien, was sagt die Opposition? Wie tolerant sind wir als Gesellschaft wirklich, wenn es um Fehler geht, die ohne böse Absicht, jedoch aus Unwissenheit oder Unsicherheit erfolgen?

Über Ängste und Fehler offen reden

Kennen Sie die „Fuckup Night“? Dieses Event-Format gibt es mittlerweile auf dem gesamten Globus: Menschen stellen sich auf die Bühne und reden über ihre persönlichen Erfahrungen mit dem beruflichen Scheitern. Doch spricht es sich eben deutlich leichter über Fehler und Ängste, wenn man dies mit Blick in den Rückspiegel tut. Das soll keineswegs ein Gegenargument sein. Jedoch braucht es viel mehr solcher Räume, damit über existierende Ängste gesprochen werden kann. Hinterher daraus lernen? Das ist super. Doch währenddessen ist der Austausch noch wichtiger, damit möglichst wenige der vorab beschriebenen Reaktionsmuster sich ausbreiten. Hierbei können Führungskräfte als Vorbilder agieren. Es braucht Selbstüberwindung, um sich mitsamt den eigenen Ängsten auf eine Bühne zu stellen und darüber zu sprechen. Nicht immer und überall stößt das auf sofortige Gegenliebe, denn nicht alle Menschen sind geübt darin, jemandem dabei gelassen zuzuhören. Weil man dadurch womöglich mit eigenen Ängsten konfrontiert wird. Oder weil man es gewohnt war, dass Führungskräfte frei von Fehlern und Ängsten zu sein haben. Ganz sicher muss solch ein „Outing“ nicht zur täglichen Routine werden, allerdings auch nicht zur absoluten Ausnahme. Denn es lässt sich beobachten, welche immens positiven Reaktionen sich ergeben können, wenn vermeintliche „Superheldinnen und Superhelden“, die ebenso vermeintlich „keinen Schmerz und keine Ängste kennen“, plötzlich offen über ihre Emotionen reden. Das kann Räume schaffen, die andere Menschen Schritt für Schritt nutzen. Es lohnt sich sehr! Genau solch ein Vorgehen will allerdings vielerorts erst noch geübt und trainiert werden.

Angst in der Amtsstube

Unter dem Titel „Angst im Wandel“ haben wir eine Kurzstudie für das Nationale E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ) erarbeitet (Schorlemmer et al., 2023). Angesichts des regelmäßigen Scheiterns von Digitalisierungs- und Modernisierungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung hatten wir 21 Expertinnen und Experten befragt, 20 Zukunftsszenarien entwickelt, eine Online-Umfrage durchgeführt und hingeschaut, ob und wo Ängste dabei eine Rolle spielen.

Die Ergebnisse der Studie kann man nicht eins zu eins auf die freie Wirtschaft übertragen. So sind viele Strukturen und Verhaltensweisen des öffentlichen Sektors von recht starren Hierarchien, oftmals überholten Traditionen und vielerlei einschränken- den Glaubenssätzen geprägt. Doch findet man einige dieser Merkmale ebenso in der Wirtschaft und Industrie. Bezogen auf die nachfolgend dargestellten fünf Handlungsbereiche können wir in unserer Arbeit für Start-ups, KMU und größere Unternehmen viele Ähnlichkeiten mit den Beobachtungen in Behörden feststellen.

In unserer Befragung sagten uns die Expert:innen: „Ängste werden häufig unter den Teppich ge-

kehrt.“ Oder: „Mit weniger Angst durch Veränderung oder vor Fehlern würden die Menschen in der Verwaltung freier und mit höherer Motivation arbeiten.“ Außerdem: „Es ist eine Führungsaufgabe, ein Umfeld zu schaffen, in dem Sorgen und Ängste ausgesprochen werden können.“ Man kann ähnliche Sätze auch außerhalb des öffentlichen Sektors hören. Gleichmaßen gelten die folgenden herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen (Schorlemmer et al., 2023) für viele andere Kontexte.

Eine Übersicht der Aktivitätsbereiche für einen besseren Umgang mit Angst:

- 1 Akzeptanz als Basis zur Transformation
- 2 „Leitlinien der Führung“ als Hilfestellung für alle Beteiligten
- 3 Transparenz schaffen und Vertrauen erhalten
- 4 Empowerment für mehr Innovation und weniger Angst
- 5 Behördliches oder betriebliches Gesundheitsmanagement, Förderung der mentalen Gesundheit und Resilienz
- 6 Individualität und Diversität erkennen, anerkennen und nutzen
- 7 Glaubenssätze und Leitplanken in der Organisationskultur



Abbildung 3: Fünf Dimensionen für einen besseren Umgang mit Angst (Quelle: Schorlemmer et al., 2023).

- 8 Lernende Organisation: ausprobieren und besser werden
- 9 Strategisches Denken und integriertes Vorgehen

Durch einen besseren Umgang mit Ungewissheiten, Sorgen und Ängsten verschwinden nicht alle Herausforderungen und Probleme auf Knopfdruck. Solche Vorgehensweisen sind kein Allheilmittel, mit dem Transformationen sofort gelingen. Doch klar ist: Wenn man sich den durch Veränderung resultierenden Emotionen nicht widmet, werden Widerstände, Fluchtreaktionen oder Lähmungerscheinungen immer gravierender – und das muss nicht so sein oder bleiben.

Das 4A-Prinzip

Häufig ist die Angst vor der Angst die allergrößte Angst. Sie wird umso mächtiger, je weniger wir akzeptieren, dass solch ein Gefühl existiert. Was man verdrängt, kann man nicht bearbeiten oder transformieren. Wenn man ein Grundmodell für den konstruktiven Umgang mit Ängsten sucht, seien es eigene oder die von Mitmenschen, dann sollte man dem *4A-Prinzip* folgen: Akzeptanz, Anschauen, Austausch und Aktion.

Akzeptanz ist der allererste Schritt. Denn nur, wenn man akzeptiert, dass etwas existiert, kann man es verändern. Der zweite Schritt ist das *Anschauen*: Wenn man, metaphorisch gesprochen, das Licht einschaltet und sich hinzuschauen traut, kann man oftmals feststellen, dass die Monster unterm Bett oder Gespenster im Schrank gar nicht so schrecklich sind, wie man im Dunkeln meinte. Von entscheidender Bedeutung auf dem Weg zur Klärung, Bearbeitung und Besserung ist der bereits beschriebene *Austausch*: in den Dialog mit anderen gehen, die Ängste aus- und damit oft heraussprechen, dabei vielleicht feststellen, dass andere ähnliche Sorgen haben, dass manche Menschen dafür Lösungen gefunden haben. All das wird man nicht feststellen,

wenn man Ängste für sich behält. Auf diesen drei „A“ als Fundament kann nun eine individuelle Lösung aufgebaut und im positiven Sinn in Angriff genommen werden (*Aktion*).

Dieses Modell klingt auf den ersten Blick vermutlich trivial, vielleicht auch auf den zweiten. In der konsequenten Umsetzung ist es im Zusammenspiel von mehreren Menschen, womöglich verschiedenen Hierarchien, unterschiedlichen Kulturen und individuellen Erfahrungen ganz und gar nicht einfach. Doch es lohnt sich! Denn genau in dieser Diversität kann ein wertvoller Schlüssel für den besseren Umgang mit Ängsten liegen.

LITERATUR:

Drösser, C. (2005). Die Wie-schnell-wird-aus-Technik-Schrott-Formel. *Die Zeit*. Nr. 16/2005. Abgerufen von www.zeit.de/2005/16/Moore_s_Gesetz

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Gray, J. A. & McNaughton, N. (2003). *The Neuropsychology of Anxiety: An Enquiry Into the Function of the Septo-hippocampal System*. Oxford University Press.

Schorlemmer, J., Mersch, L. & Steffen, A. (2023). *Angst im Wandel*. Berlin: Nationales E-Government Kompetenzzentrum. Abgerufen von negz.org/publikation/angst-im-wandel

Senninger, T. (2000). *Abenteuer leiten – in Abenteuern lernen*. Münster: Ökotoxia Verlag.

Steffen, A. (2020). *Agile Spielzüge*. Berlin, Heidelberg: Springer.

DER AUTOR:

Andreas Steffen

Strategieberater und Leadership Coach. Der gebürtige Berliner ist Gründer und Managing Director des Beratungsunternehmens 5STEP.

andreas.steffen@5STEP.org



WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



PERSONAL-
AUSWAHL

Wie die Passung zwischen Persönlichkeit und Job gelingt

Warum Führungskräfte über Ängste sprechen sollten // Hochsensible Beschäftigte bergen großes Potenzial //
„New Work Dystopia“: Ein Gespräch mit Carsten C. Schermuly über den Missbrauch einer guten Idee

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Sie wollen von **praktischen, wirtschaftspsychologischen Tipps** für Ihren Berufsalltag profitieren?

Dann melden Sie sich gleich für unseren **kostenlosen Newsletter** an.



QR-Code scannen,
E-Mail-Adresse eintragen,
Mailadresse bestätigen,
fertig.

