

Angst und Sicherheit

von Gerhard Klocker (12/2003)

Es geschah in einer kleinen Non-Profit-Organisation, die den Großteil ihrer Arbeit und Arbeitsplätze projektbezogen finanziert. Nachdem alle Workshop-Teilnehmer ihre derzeitige Situation visualisiert hatten, fand ein Interview mit einigen MitarbeiterInnen statt. Dabei zeigte sich, unter welchem Druck die Menschen derzeit zu arbeiten hatten: Erst im letzten Moment war das Projekt verlängert worden - und damit das Budget fürs nächste Jahr bewilligt. Wäre es nicht zu dieser Verlängerung gekommen, wäre schon klar gewesen, wen es trifft und was die Konsequenz gewesen wäre: eine Arbeitsstelle weniger. Die betroffene Frau brachte es klar zum Ausdruck: "... dann hätte ich gehen müssen!"

Es geschah in einem mittelgroßen Produktionsunternehmen. In der Fertigung waren die Strukturen und Prozesse neu organisiert worden; Personal war abgebaut worden. In der Zeit nach der Reorganisation hatten der Druck und die Dynamik nochmals enorm zugenommen: die Planungen wurden immer kurzfristiger, die Qualitätsansprüche der Kunden stiegen ständig, Wochenendarbeit war keine Ausnahme, gleichzeitig wollten die Material- und Arbeitsstörungen nicht abnehmen. Um die Zahlen erreichen zu können, waren immense Anstrengungen erforderlich; für die Mitarbeiter blieb nur noch wenig Zeit. Einige der Führungskräfte wollten bzw. konnten nicht mehr - es kam zu Selbstkündigungen.

Fälle, wie diese, gibt es derzeit genügend. - Der Druck hat mächtig zugenommen!



In dieser Zeit wird sich jemand, der mit Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigt ist, immer wieder die Frage stellen müssen:

Wie kann in einer derartigen Umwelt, wie kann bei derartigen Rahmenbedingungen gelernt werden? Was bewegt Menschen, unter solchen Vorzeichen mit dem Lernen zu beginnen? - Reaktionen, wie "vorsichtig sein und sich bedeckt halten", "Kopf einziehen und durch", bis hin zu "bestehende Besitz-

stände und Errungenschaften verteidigen" sind fürs erste verständlich und nachvollziehbar – auf längere Sicht verstärken sie jedoch die Negativspiralen auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene. Warum also sollten Menschen in einer derart "bedrohlichen Umwelt" und bei so viel Existenzangst anfangen zu lernen?

Edgar H. Schein, emeritierter Professor der MIT Sloan School, widmet sich in einem Artikel (Angst und Sicherheit, Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens, in: OrganisationsEntwicklung 3_03, 4 - 13) dieser Frage.

Für ihn gibt es generell zwei Motive, die uns bewegen, ins Lernen zu kommen. Es braucht einen Anlass, einen case-for-action, eine Notwendigkeit (sprich: eine Not, die es zu wenden gilt), damit wir beginnen ("Umwelt- oder Existenzangst"). Wir beginnen aber nur dann, wenn es gleichzeitig zu dieser "Bedrohung von außen" gelingt, die Angst davor, Fehler zu machen, sich eine Blöße zu geben usw. zu überwinden ("Lernangst"). Im Balancieren dieser beiden Arten von Angst sieht Schein die Voraussetzung für das Initiieren von Lernprozessen bei Menschen und in Organisationen.

Angst ist Voraussetzung für Veränderung und Lernen. "Um schöpferisches Lernen zu beginnen, gilt: Die Überlebensangst muss grösser als die Angst zu lernen sein. Wir müssen irgendwie einen psychologischen Punkt erreichen, wo die Furcht oder das Schuldgefühl, nicht zu lernen, grösser ist als die Furcht vor dem Betreten des Neuen, des Unvorhersehbaren, des Stadium der vorübergehenden Inkompetenz.

Die Überlebensangst ist jene Angst, die uns existenziell gefährdet, die unsere Identität bedroht, ist die Angst vor dem Fremden, weil ich "danach" nicht mehr der sein könnte, der ich jetzt bin. Die Lernangst ist unsere Angst vor dem Lernen, die Angst sich zu blamieren, die Angst, es nicht zu schaffen, die Angst zu versagen.

Schein kommt zu dem Schluss, dass derzeit das Pendel zu sehr auf die Seite der Erhöhung der Umweltangst schlägt und die Führungskräfte zu wenig unternehmen, um Räume und Zonen für das Lernen zu entwickeln. "Change-Modelle haben bei den Veränderungszielen zuviel Nachdruck auf die aufrüttelnden Aspekte des Auftauens gelegt und zu wenig die Entwicklung psychologischer Sicherheit berücksichtigt. Und die **hierarchisch Vorgesetzten, die alleine psychologische Sicherheit gewährleisten können**, sehen ihre Rolle eher im Aufschrecken und Drohen." Die Überlebensangst kann sehr hoch sein, aber die Angst zu lernen und der Widerstand gegen Veränderung können noch höher sein, besonders wenn damit gedroht wird, die Kultur zu verändern oder die grundlegende Art und Weise umzustürzen, mit der die Leute bisher ihre Arbeit gemacht haben. Überlebensangst und Schuldgefühle sind ausreichend vorhanden - "Was wir von unseren Führern brauchen, ist dass sie uns helfen, unsere Angst vor dem Lernen zu bewältigen."

Wie, wenn überhaupt, kann das geschehen? Welche Hilfen können uns die Führungskräfte zur Bewältigung der Lernangst bieten?

Schein liefert einige Ansätze. Er schlägt neun Maßnahmen und Prozesse vor, die psychologische Geborgenheit hervorrufen. Diese bauen aufeinander auf und sollen im Prinzip gleichzeitig entwickelt werden:

1. Eine attraktive Zukunftsvision bieten

Manchmal besitzen die Führungskräfte eine solche Vision, die den Mitarbeitern kommuniziert wird und für die es sich zu lohnen scheint, die Strapazen der Veränderung auf sich zu nehmen. Oft sind es die Lernenden selbst, die zusammen mit dem Vorgesetzten diese attraktive Vision erst entwickeln. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskräfte für ein förderliches Klima sorgen.

2. Die Lernenden am Prozess beteiligen

Die Veränderungsziele sind oft nicht verhandelbar und müssen von den Führungskräften vorgegeben werden. Diese Realität gilt es anzunehmen. Wo und wie kann dann Raum für die Lernenden geschaffen werden? - indem sie bei der Gestaltung und Umsetzung des Lernprozesses mitwirken. Die Betroffenen werden beteiligt und gestalten die Lernsituation in hohem Maß selbst. Lernangst entsteht dadurch, dass wir nicht wissen, was wohl die anderen denken werden, dass wir befürchten, uns zum Narren zu machen, der "Langsamste" zu sein, usw. Durch ein entsprechendes Maß an Beteiligung kann die Situation verbessert, Lernangst überwunden werden.

3. Ein Klima der Unterstützung und Ermutigung schaffen

Führungskräfte müssen den Mitarbeitern wieder die Sicherheit geben, dass etwas Neues zu lernen weder ihre Identität gefährdet noch ihr Kompetenzgefühl. Es wird, wenn wir uns auf das Lernen einlassen, zu neuer Kompetenz führen. Die freundliche, unterstützende Ermunterung und Ermutigung durch die Vorgesetzten in der Rolle des Coachs hilft.

4. Ein Übungsfeld, eine sichere Lernumgebung ermöglichen

"On the job"-Lernen wird als klassische Lernform für anpassendes Lernen propagiert. "On the job"-Lernen kann dann kritisch sein, wenn es gilt, grundlegende Annahmen zu überprüfen und neue Wege des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens auszuprobieren. Das rührt daher, dass beim "on the job"-Lernen die Mitarbeiter gleichzeitig mit dem Lernvorgang versuchen, produktiv im Sinne der alten Annahmen und Routinen zu sein.

Es braucht ein Übungsfeld, in dem erlaubt ist, eine Auszeit zu nehmen, Fehler zu machen und sich Zeit zu nehmen, diese zu analysieren und aus ihnen zu lernen.

"Einer der Hauptgründe, warum wir nicht aus unseren Fehlern Lernen ist, dass wir sofort mit der nächsten Aktion beginnen und versäumen, darüber nachzudenken, warum der Fehler entstanden ist, was dies bedeutet und wie unser Verhalten verändert werden könnte." Hier öffnet sich ein Betätigungsfeld für Coach, Berater, Lehrer, Lernbegleiter.

5. Eine klare Zielrichtung und erste Schritte angeben

Ergänzend zur attraktiven Zukunftsvision (s.o.) hilft den Menschen, über eine klare Zielrichtung und die ersten Schritte Bescheid zu wissen. Angst entsteht immer auch dadurch, dass die Leute nicht wissen, wo sie starten sollen.

6. Ein Gruppen-Setting für das Lernen schaffen

Hinter dieser Empfehlung steht ein wichtiger Grundsatz: "Ich bin mit meiner Angst, meiner vorübergehenden Inkompetenz, meiner Langsamkeit im Begreifen nicht allein - es fällt leichter durch zu halten, wenn andere mit dabei sind!"

Wenn die Mitarbeiter sehen, dass andere (Mitarbeiter, Führungskräfte) neue Verhaltensweisen akzeptieren, dann werden auch sie sich leichter daran versuchen!

Die Ergänzung der Lernarchitektur mit sogenannten Peer-Gruppen, kleinen, konstanten, stabilen Lerngemeinschaften usw. wird zu einem wichtigen Kriterium: Die Praxiserfahrung und die Unterstützung der Peer-Gruppen-Mitglieder untereinander sind sehr hilfreich: "... der beste Lehrer ist ein Peer-Gruppen-Mitglied mit nur geringfügigem Vorsprung im Lernen."

7. Rollenmodelle bieten und coachen

Hier sind die Vorgesetzten als Vorbild angesprochen. In wie weit bieten die Vorgesetzten ein Rollenmodell für den Umgang mit Unsicherheiten und der eigenen Lernangst? In der Rolle des Coachs der Mitarbeiter müssen die Führungskräfte "nicht nur fähig sein, die Lernenden zu führen, sondern müssen auch Beispiele bringen, wie der neue Weg des Denkens und Verhaltens aussieht und sich anfühlt." Die besten Coachs sind diejenigen, die selbst gerade etwas gelernt haben und sich noch gut an die Lernprobleme erinnern.

8. Fehler machen ermutigen

Wir müssen Fehler eher "umarmen", als versuchen, sie zu vermeiden, wenn wir Lernen wollen! Es gilt, ein Klima zu schaffen, in dem klar ist, dass Fehler unvermeidlich und o.k. sind.

9. Die formellen Belohnungs- und Bestrafungswege überprüfen

Passen die Art, wie Belohnungen, Beförderungen und Sanktionen in der formellen Hierarchie gehandhabt werden, mit dem neuen Denken zusammen? Die Mitarbeiter beobachten sehr genau, wer wofür belohnt bzw. sanktioniert wird, wer warum befördert wird?! Diese Wahrnehmungsraster sind im Zweifel um Vieles stärker als proklamierte oder visualisierte Leitsprüche des neuen Denken und Handelns. Deswegen ist es wichtig, zu überprüfen ob diese Routinen mit der angestrebten Veränderung übereinstimmen. Und falls nicht, gilt es daran engagiert zu arbeiten.