

Angst - Die wichtigste Emotion in Veränderungsprozessen

Es hilft nichts, sich darüber zu ärgern, dass Mitarbeiter bei Veränderungen so gut wie nie auf die Chancen und auf die positiven Seiten schauen, sondern immer erst einmal defensiv und abwehrend reagieren:

So ist nun einmal die menschliche Natur.

- Ein Überlebensreflex

Jede noch so geringe Veränderung wird von allen Menschen – und keineswegs nur von uns ängstlichen Europäern – erst einmal auf ihre Bedrohlichkeit überprüft. Diesen Sicherungsmechanismus hat die Evolution uns (und unserer tierischen Verwandtschaft) eingebaut; ihn muss man kennen und mit ihm muss man umgehen können, wenn man auf der Welt etwas verändern will.

Die sofortige Überprüfung der Bedrohlichkeit jeder statt findenden Veränderung hat eine überlebenswichtige Funktion und deshalb für Mensch und Tier absolute Priorität. Erst wenn wir sicher sind, dass eine Veränderung nicht bedrohlich ist (und nur dann!), wenden wir unsere Aufmerksamkeit anderen Aspekten zu – z.B. ihren Vorteilen und Chancen, ihrer Nutzbarkeit für unsere **eigenen Interessen**, ihrer Geniessbarkeit, ihrem Unterhaltungswert oder was immer.

- Zweckmässiges Programm

Diese Reihenfolge scheint sich in der Evolution bewährt zu haben: Lebewesen, die zuerst die Vorteile und Chancen überprüft haben und dann die Bedrohlichkeit, sind offenbar im Laufe der Entwicklungsgeschichte zu häufig auf der Strecke geblieben.

1. Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen

Vermuten wir indes eine Bedrohung, stellt sich sofort eine zweite Schlüsselfrage, nämlich:

Bin ich dieser Bedrohung gewachsen?

Wenn ja, wählen wir schnellstens eine geeignete Strategie aus unserem Handlungsrepertoire, um die Bedrohung abzuwenden oder einzudämmen.

- Repertoire an Abwehrstrategien

Beispielsweise empfinden es viele Menschen als bedrohlich, von ihrem Vorgesetzten kritisiert zu werden – aber sie wissen aus langjähriger Erfahrung (die sie möglicherweise schon in der Schule oder zuhause bei ihren Eltern eingeübt haben), wie sie diese Bedrohung bewältigen können:

Zum Beispiel erklären sie wortreich, worum sie gar nicht anders handeln konnten, sie erfinden Ausreden oder gehen kurzerhand zum Gegenangriff über.

Wirklich gefährlich wird die Lage, wenn uns angesichts einer Bedrohung keine geeignete Abwehrstrategie einfällt.

Dann müssen wir erkennen, dass wir der Bedrohung nicht gewachsen sind, und unsere Reaktion ist Angst bis hin zur Panik.

Ein Beispiel sind jene aufgeregten Diskussionen, die nach der Ankündigung grösserer Veränderungen alle Flure und Treppenhäuser durchziehen und jede produktive Arbeit zum Erliegen bringen:

Hier suchen die Menschen Halt bei anderen Menschen, die ebenfalls Halt suchen, und schaukeln sich dabei oft gegenseitig hoch.

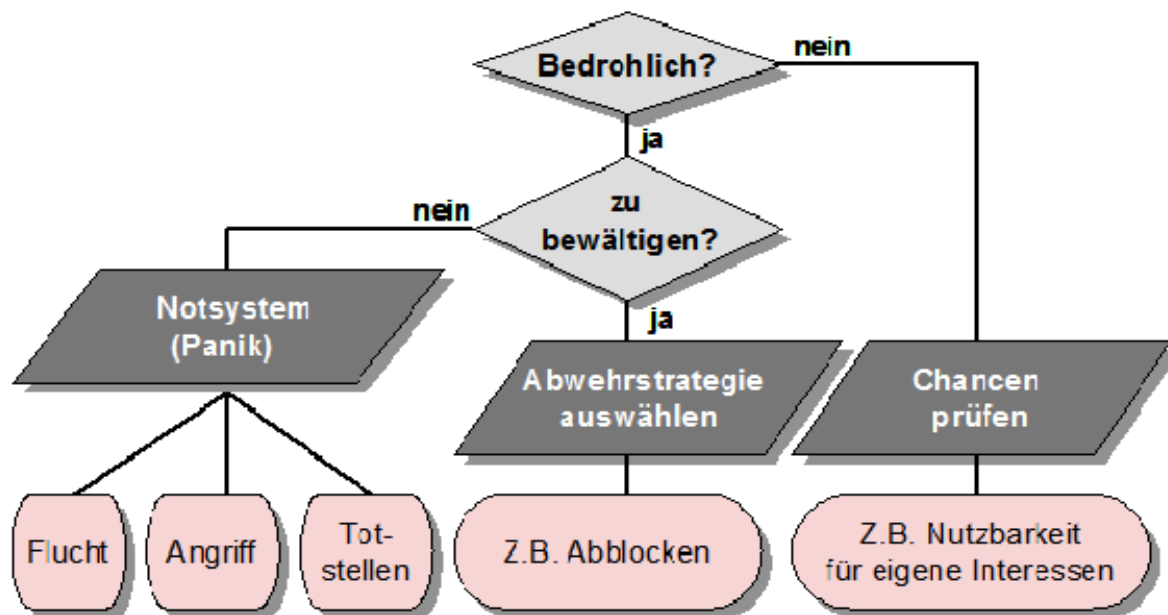


Abb.: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen

Zwei simple Prüfpunkte genügen also, um jenes archaischen Programm zu aktivieren, das uns die Evolution für den äussersten Notfall eingebaut hat. • Das Not-system

Es stellt uns für den Fall des Falles drei Handlungsstrategien zu Verfügung:

1. Wenn es noch möglich ist, drängt es uns, die Flucht zu ergreifen;
2. wenn wir nicht mehr ausweichen können, motiviert es uns, zum Kampf überzugehen;
3. wenn die Gefahr übermächtig scheint, lautet das Programm, uns tot stellen.

Dieses Notsystem wurde im Laufe der Entwicklungsgeschichte fein und präzise abgestimmt:

Flucht ist nicht unbedingt die ehrenhafteste Lösung, aber sie birgt das geringste Risiko einer Beschädigung – brillant in dem schweizerisch-pragmatischen Grundsatz zusammengefasst:

"Lieber zehn Minuten lang feig als ein Leben lang tot!"

Falls eine Flucht nicht mehr möglich ist, ist Kämpfen die zweitbeste Strategie, um die Überlebenschancen zu sichern – ausser, die Gefahr ist übermächtig, dann dient es dem Überleben besser, sich tot zu stellen, was sich auch körperlich in einem Gefühl völliger Handlungsunfähigkeit äussert: „Ich war wie gelähmt!“

Der Unterschied zu unseren Urahnen in der ostafrikanischen Savanne ist nur, dass sich Flucht und Angriff in der heutigen Zeit in der Regel nicht mehr physisch abspielen, sondern zumeist in sozialen Situationen. • Übertragung auf soziale Situationen

Unser beherrschendes Problem ist nicht mehr, uns wilder Tiere, kriegerischer Nachbarstämme oder umherstreifender Räuberbanden zu erwehren, **sondern bedrohliche soziale Situationen zu bewältigen**. Sie **bedrohen** in den meisten Fällen nicht mehr unsere physische Existenz, sondern – je nach Situation – unser **Selbstwertgefühl, unser Ansehen oder unsere wirtschaftliche Sicherheit**. Auch unsere Reaktionen sind in aller Regel **nicht mehr physisch, sondern „nur noch“ kommunikativ**: Wir laufen dem Angreifer nicht mehr davon, sondern weichen „nur noch“ seinem Blickkontakt aus; da es als unschicklich gilt, den Chef niederzuschlagen, werfen wir ihm „nur“ vor, er habe die von ihm kritisierte Panne durch seine unklare Instruktion selbst verursacht. Doch die Grundmechanismen sind dieselben geblieben wie damals in der Savanne, und auch an der zugrunde liegenden **„Hardware-Verdrahtung“** hat sich in den letzten 10.000 Jahren **nicht viel geändert**.

2. Tabuthema Angst

Dieser **Prüfprozess läuft blitzschnell und weitgehend unbewusst ab**, so dass wir ihn im Regelfall kaum wahrnehmen.

Da sein Ergebnis jedoch das gesamte weitere Verhalten bestimmt, ist es von grösster praktischer Bedeutung, ihn zu kennen. Denn gegen die Biologie kann man nicht diskutieren.

Es nützt wenig, mit dem "defensiven Verhalten der Mitarbeiter" zu hadern – Top Manager handeln in Situationen, die Sie als bedrohlich empfinden, genau so!

• Nicht gegen die Biologie anrennen!

Nehmen wir dieses biologische Grundmuster also als Tatsache zur Kenntnis und stellen wir unser gesamtes Change Management darauf ab. Das heisst für die Praxis:

Wir müssen den Veränderungsprozess – ohne Verwässerung der Ziele! – so gestalten, dass Ängste zwar nicht um jeden Preis vermieden, aber frühzeitig wahrgenommen, sensibel "gemanagt" und weder unnötig angeheizt noch unnötig lange am Kochen gehalten werden.

Was den Umgang mit Ängsten kompliziert macht, ist, dass Angst in Wirtschaft und Verwaltung ein Tabuthema ist: Manager und andere Helden kennen keine Angst. Wenn doch, dürfen sie es sich zumindest nicht anmerken lassen – und infolgedessen auch nicht darüber reden.

• Manager kennen keine Angst

Je älter und höher in der Hierarchie ein Mensch ist, desto unwahrscheinlicher ist, dass er Ängste offen eingestehen wird. Wobei sich Männer hier im Allgemeinen noch schwerer tun als Frauen.

(In der jüngeren Generation scheint hier ein allmählicher Wechsel stattzufinden, der aber "zufällig" gerade an den ehrgeizigen Aufsteigern weitgehend vorbeigeht. Das Verleugnen eigener Ängste scheint also nicht bloss ein Überbleibsel aus früheren, autoritäreren Zeiten zu sein, sondern auch heute noch als nützlich für das eigene Ansehen und die Karriere wahrgenommen zu werden – möglicherweise sogar zu Recht.)

Infolgedessen ist es auch kaum möglich, mit Führungskräften offen über ihre Ängste zu sprechen – ein zu direktes Ansprechen des Themas mündet meist in Abwehr oder unbehagliches Schweigen.

• ... aber sie machen sich doch ihre Gedanken

(Hier läuft genau derselbe Mechanismus ab: Bedrohlich? – Ja. – Zu bewältigen? – Ja: Ausweichen und notfalls alle Ängste bestreiten.)

Sprechen Sie daher, wenn Sie mit Mitarbeitern und erst recht mit Führungskräften über **Ängste sprechen wollen, besser von "Sorgen". Denn auch wenn man als gestandener Manager selbstverständlich kein Angst hat, man macht sich doch so seine Gedanken ...**

In dieser Umschreibung ist es im Allgemeinen möglich, über Angst befrachtete Themen zu reden. Und dieses Gespräch ist wichtig, denn wenn Menschen keine Gelegenheit haben, über ihre Sorgen zu sprechen, gehen die Ängste in den Untergrund und schlagen sich dann in den unterschiedlichsten, kaum noch berechenbaren Abwehrstrategien nieder.

• Angst befeuert Widerstand

Sie können sich dann in heftigem **Widerstand** ebenso äussern, wie in **Gerüchten, Spekulationen** und **Katastrophen-Phantasien**, also in **Befürchtungen, die weit schlimmer sind als die Realität**, oder auch in Handlungen, mit denen Menschen sich die **Kontrolle** über ihr Schicksal gewaltsam zurückholen – z.B. in der **überraschenden Kündigung von Leistungsträgern**.

3. Maskierte Ängste – und wie man sie erkennt

Wenn Ängste so verbreitet sind wie ich hier behaupte, wie kommt es dann, dass man in der täglichen Arbeit, und selbst mitten in schwierigen Veränderungsprozessen, so wenig von ihnen sieht? • Gelernt, Angst zu verbergen

Die Antwort lautet, dass es so wenige gar nicht sind – nur dass die Angst in der Regel nicht offen, sondern in **mehr oder weniger maskierter Form zum Ausdruck kommt**. Die meisten von uns **haben hier sozusagen das falsche Suchraster im Kopf**:

Wer bei "Angst" an ein zitterndes kleines Mädchen denkt, das sich verschüchtert am Rockzipfel seiner Mutter festhält, wird Angst in Unternehmen sehr häufig nicht entdecken, weil sie dort typischerweise **in völlig anderen Erscheinungsformen auftritt**. Sie kann sich zum Beispiel in ruppiger Zurückweisung äussern, in endlosen Diskussionen, die zu keinem greifbaren Ergebnis führen, in mehr oder weniger (meist weniger) kunstvoll gesponnenen Intrigen und Attacken aus dem Hinterhalt, in jovialen Belehrungen, offenen und verdeckten Drohungen, und manchem anderen mehr.

Faustregel: Maskierte Angst äussert sich im beruflichen Bereich häufig in überdominantem Verhalten und offener oder verdeckter Aggression.

Ziehen Sie deshalb in Fällen, wo Mitarbeiter (gleich welcher Hierarchieebene) **ungewöhnlich heftig, aggressiv und feindselig auf angekündigte Veränderungen zu Felde ziehen**, zumindest in **Erwägung, dass dahinter die blanke Angst stecken könnte**. • Die blanke Angst?

Das hat die **praktische Konsequenz, dass es keine gute Idee ist, diesen Widerstand "brechen" zu wollen** – denn das **würde die Bedrohlichkeit für die betreffenden Personen noch weiter erhöhen** und entsprechend **auch ihren Widerstand verstärken**.

Nicht immer, aber in sehr vielen Fällen, hilft ein ausführliches, geduldiges Gespräch, um die tieferen Ursachen der Ängste zu verstehen. Und sehr oft lässt sich dann auch eine Lösung finden – manchmal sogar auf verblüffend einfache Weise.

Ein Schlüsselerlebnis war vor vielen Jahren ein Gespräch mit einer damals 29-jährigen Spitzen-Mitarbeiterin. Sie, die ansonsten vor keinem Problem zurückschreckte und mit jeder Lebenssituation offen und konstruktiv umging, bekämpfte wütend, verbissen und buchstäblich "ohne Rücksicht auf Verluste" die Einführung eines PC-gestützten Datenverarbeitungs-Systems. In einem langen Gespräch wurde der tiefere Grund hinter all den Sachargumenten deutlich: Sie war bis dato die unumstrittene "Königin der technischen Disziplinen", beherrschte das damals im Unternehmen gebräuchliche Textsystem ebenso souverän wie ihren PC. Und obwohl noch keine 30, war sie voller Angst, mit dem neuen System keine Chance mehr zu haben gegen die "jungen Dinger", die frisch von der Schule kamen. "Die sind es doch gewohnt zu lernen", meinte sie unter Tränen, "und ich habe damit keine Übung mehr!" Die Angst, aus ihrer bisherigen Spitzenposition abzustürzen und zum Schlusslicht des Feldes zu werden, war der tiefere Grund, weshalb sie wie eine Furie gegen das neue System wütete – bis an die Schmerzgrenze ihres Arbeitgebers. • Beispiel

Doch Dominanzverhalten und wütender Widerstand sind keineswegs die einzigen Formen, wie sich Angst in Veränderungsprozessen äussern kann. • Erhöhte Betriebsamkeit bei doppelter Absicherung
Eine gerade bei Führungskräften sehr verbreitete Äusserungsform sind Ausführlichkeit und Redundanz, gemäss dem hübschem Merksatz:

"Unsicherheit erzeugt Sprechenergie."

Das operative Gegenstück dazu sind hektische Betriebsamkeit, heftige Geschäftigkeit und das Ausweichen auf Nebenschauplätze.

Gerne genommen wird in Managerkreisen weiterhin das Ausweichen vor Entscheidungen, das Nicht-Anpacken heikler Themen, die Rückdelegation und das Über-Abstimmen. Auch die Weitergabe und Erhöhung des Drucks auf Mitarbeiter und Kollegen ist (oft) ein Angstsymptom ("Ich mache Sie persönlich dafür verantwortlich ...").

Eher hierarchieunabhängig sind hingegen Ausdrucksformen, die sich in der Nähe des Totstell- Reflexes bewegen:

Schweigen, Rückzug, Sich- Unsichtbar- Machen, Abtauchen und (physische oder emotionale) **Unerreichbarkeit**.

Und schliesslich kann auch die Suche nach Verbündeten und die Solidarisierung gegen "die da oben" eine Ausdrucksform von Angst sein. Und weitere mehr ...

4. Richtiger Umgang mit Ängsten

Für den Umgang mit Ängsten **ist es völlig irrelevant, ob sie "berechtigt" sind oder nicht**. Gleich was sie auslöst und wie realistisch oder unrealistisch sie sind, Ängste sind Realität. • Allein die subjektive Realität zählt

Und die subjektive Realität schafft objektive Realität:

Ein Mensch, der Angst hat, **nimmt anders wahr** und **handelt anders** als einer, der sich sicher fühlt.

Es bringt daher überhaupt nichts, Ängste für "unbegründet" oder "irrational" zu erklären – das macht die Situation nur noch schlimmer, weil es die Ängste, statt sie zu auflösen, bloss für ungültig erklärt und sie damit natürlich nicht beseitigt, sondern nur in den Untergrund drängt.

So entsteht eine Kluft des gegenseitigen Nicht-Verstehens, die die Kommunikation versiegen lässt.

Das Einzige, was im Umgang mit Ängsten hilft, ist, sie erstens wahr- und zweitens ernst zu nehmen und drittens gemeinsam mit der oder den betroffenen Person(en) eine Lösung zu suchen.

- Wahr- und ernst nehmen

Die erwähnte Mitarbeiterin kam im Gespräch auf die Idee, privat und auf eigene Rechnung einen einführenden Kurs zu buchen. Was eine völlig überraschende Lösung war, denn von Seiten des Arbeitgebers hätte niemand im Traum daran gedacht, ihr eine private Investition abzuverlangen – hätte sie den Wunsch geäußert, einen externen Kurs bezahlt zu bekommen, hätte man dem bereitwillig, ja geradezu freudig entsprochen, weil man es als Zeichen der Öffnung verstanden hätte.

Und dennoch war diese Lösung perfekt, nicht, weil sie dem Arbeitgeber Geld ersparte, **sondern weil sie der Mitarbeiterin die Möglichkeit eröffnete, ihre Angst selbst (!) zu besiegen und aus eigener Kraft wieder Herrin ihrer Situation zu werden.** (Sie lehnte es denn auch ausdrücklich ab, sich den Kurs vom Arbeitgeber bezahlen zu lassen, auch aus Sorge, es könne irgendwer erfahren, dass sie "Nachhilfe-Unterricht" genommen hätte.)

Beim Umgang mit Ängsten ist es ein wichtiger Schritt nach vorne, wenn die Befürchtungen (gleich ob man sie so nennt oder nicht) erst einmal konkret benannt und ausgesprochen sind, sodass man sie gemeinsam betrachten und sich mit ihnen auseinandersetzen kann. • Der tiefere Zweck

Das gilt auch im Top Management – so etwa in einem Fall, wo ein Vorstandsgremium seine **Berater** bei ihren Präsentationen jedes Mal wieder in endlose Detail- und Grundsatzdiskussionen verstrickte, mit der Folge, dass weder die Befunde der **Bestandsaufnahme** vollständig präsentiert **noch über mögliche Lösungen** in ausreichendem Umfang **diskutiert werden konnten**.

Genau dies war wohl auch der tiefere Zweck der wiederkehrenden Endlos-Diskussionen: **Die Vorstandsmitglieder ahnten offenbar, welche Ergebnisse herauskommen würden und dass die Berater auf tiefe Einschnitte drängen würden.**

Doch so lange die Ergebnisse und **Lösungsansätze nicht präsentiert waren, war es auch (noch) nicht notwendig zu handeln** – auf diese Weise war es möglich, die Stunde, in der unangenehme Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden mussten, noch ein bisschen hinauszuschieben.

Es erfordert Mut und ist – vor allem auf höheren Management-Ebenen – nicht ganz ohne Risiko, den tieferen Zweck solcher Taktiken behutsam aufzudecken. • Ansprechen des möglichen Zwecks
Andererseits sind Top Manager im Schnitt eher mutige Menschen, die vor unangenehmen Einsichten nicht so leicht weglaufen.

Wichtig ist nur, dass dieses Aufdecken auf keinen Fall in einem vorwurfsvollen oder "entlarvenden" Ton geschehen darf, sondern auf freundliche, nicht bedrohliche, wohlwollende Weise geschehen muss:

"Mir fällt auf, dass wir in den letzten Sitzungen sehr wenig vorangekommen sind, weil wir immer wieder sehr detailreich fast die gleichen Diskussionen führen. Könnte es sein, dass die langen Diskussionen letztlich dazu dienen, die anstehenden unangenehmen Entscheidungen noch ein Stück hinauszuschieben?"

Wenn Sie so etwas im falschen Ton sagen, werden Sie fristlos enthauptet.
Doch häufig ist die Reaktion nach anfänglichem Protest vorsichtig zustimmend:
"Lassen Sie mal, Herr Kollege, so falsch ist die Aussage ja nicht."

Und selbst wenn sich niemand zu einer Zustimmung durchringen mag, geht es danach oft zügiger voran – was ja der eigentliche Sinn der Übung war.

5. Vorhersehbare Ängste

Ein Grossteil der Ängste, die im Zuge von Veränderungsprozessen aufkommen, ist für einen einfühlsamen und aufmerksamen Beobachter vorhersagbar. • Bedrohung wichtiger Motivatoren
Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln – siehe obige Grafik – genau dort Ängste, wo sie Bedrohungen vermuten, denen sie sich nicht gewachsen fühlen.

Nicht nur die **Gefährdung des Arbeitsplatzes** oder der gegenwärtigen Position (samt ihrer Annehmlichkeiten und Privilegien) kann dabei bedrohlich sein, sondern zum Beispiel auch die Befürchtung, an **Ansehen und Wertschätzung zu verlieren**, mit den veränderten Anforderungen nicht Schritt halten zu können, in ein neues soziales Umfeld gekegelt zu werden und dort möglicherweise kein so angenehmes Klima vorzufinden wie im jetzigen Arbeitsumfeld. Alles, was Menschen **wichtig ist**, wird, wenn es ihnen gefährdet erscheint, zur Quelle ernsthafter und hochgradig beunruhigender Bedrohung.

Überraschend ist allerdings, wie niedrig oft die Schwelle ist, ab der Ängste bis hin zur Panik aufkommen.

• Verblüffend niedrige Schwelle

Zuweilen **genügen schon Nebensätze** auf einer **Betriebsversammlung** oder in der Medienberichterstattung über die Bilanz-Pressekonferenz, um **wilde Spekulationen** und **Katastrophen-Phantasien** auszulösen – die sich dann nach dem Motto "Wo Rauch ist, ist auch Feuer" selbst verstärken können. Manchmal lässt sich das mit den **Vor-Erfahrungen** erklären, die die Belegschaft mit ihrer Führung gesammelt hat, aber keineswegs immer. Verblüffend auch, wie viel Unsicherheit und Selbstzweifel sich oft hinter Gesichtern verbirgt, deren Träger man für durchaus selbstbewusst gehalten hatte.

So löst zum Beispiel die **Einführung eines Beurteilungssystems** erfahrungsgemäß **nicht nur bei den Mitarbeitern Ängste aus**, die Grund dazu hätten, weil sie bekanntermaßen leistungsschwach sind, sondern auch bei solchen, die zum guten Durchschnitt oder sogar zur Spitzengruppe zählen.

Manchmal ist es auch persönlich enttäuschend, wie schnell ein vermeintlich **vertrauensvolles Verhältnis** in **Misstrauen** und sogar in **persönliche Angriffe umkippen kann**.

• Belastungsprobe für das Vertrauen

So musste ein Bereichsleiter, der seine Leute gut zu kennen und ein freundschaftliches Verhältnis zu ihnen zu haben glaubte, bei der **Übernahme durch einen Wettbewerber** erleben, dass die meisten seiner Mitarbeiter die "Fluktuationsanreize" des Unternehmens in Anspruch nahmen, ohne auch nur Rücksprache mit ihm zu nehmen oder seinen Rat einzuholen. Das traf ihn persönlich sehr, zumal ihm einige sogar vorwarfen, er hätte sich nicht genügend um sie gekümmert und ihnen nicht deutlich genug gezeigt, dass er sie in jedem Fall im Unternehmen halten wollte.

Er meinte sichtlich verstört, er hätte wirklich geglaubt, das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu haben, und müsse nun wohl an seiner Menschenkenntnis zweifeln.

Doch vermutlich hatte er sich gar nicht so sehr geirrt: Wahrscheinlich hatte er wirklich ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern, nur hatte die Belastungsprobe unterschätzt,

die die Angst vor der bevorstehenden Übernahme für das **Vertrauensverhältnis** bedeutete.

Es ist leider tatsächlich so, dass ein freundschaftliches Verhältnis in ruhigen Zeiten nicht automatisch die Gewähr dafür bietet, dass die Vertrauensbasis auch dann hält, wenn die Mitarbeiter Angst um ihre Zukunft haben, sei sie begründet oder unbegründet.

6. Gegenmittel offene Kommunikation

Generell gilt: Das beste Gegenmittel gegen Ängste ist **offene Kommunikation** und das **zügige Schaffen klarer Verhältnisse**.

• Doppelfunktion der Kommunikation

In aller Regel ist selbst eine unangenehme Wahrheit leichter zu ertragen als das Gefühl, wochen- und monatelang in der Luft zu hängen.

Doch nicht nur der Informationen wegen ist Kommunikation in unruhigen Zeiten wichtig: Sie ist auch notwendig, um die Beziehung zu stabilisieren und das **Vertrauensverhältnis zu bekräftigen**.

Die unausgesprochene Frage vieler Mitarbeiter an ihre Chefs ist:

"Ich weiß, dass wir ein gutes und offenes Verhältnis hatten, solange die Zeiten gut waren. Aber stehen Sie auch jetzt zu mir, wo es eng wird?"

Die tragische Paradoxie ist, dass viele Führungskräfte eine solche Bestätigung für überflüssig halten, weil es für sie daran gar keinen Zweifel geben kann – während die Mitarbeiter sehnsüchtig und vergeblich auf genau diese Bestätigung warten.

Die **Reduzierung von Ängsten setzt als erstes und wichtigstes den Mut zu frühzeitiger Kommunikation voraus** – auch dann, wenn Sie selbst noch unsicher sind, was kommen wird, und noch längst nicht alle Fragen beantworten können. • Frühzeitig kommunizieren

Es ist tödlich zu warten, bis die Leute nach Informationen schreien. Dann ist längst Feuer auf dem Dach: Dann haben sich Gerüchte und Spekulationen längst zu einem gefährlichen Gebräu verdichtet, und möglicherweise befindet sich auch der Betriebsrat schon in hellem Aufruhr.

Wenn es erst einmal so weit gekommen ist, sind Sie kommunikativ in der Defensive und hauptsächlich damit beschäftigt, zu dementieren, was das Unternehmen alles nicht zu tun beabsichtigt.

Doch **je mehr Sie dementieren, desto mehr wachsen die Zweifel**. In einer solchen Situation haben Sie kaum mehr die Chance, Ihre tatsächlichen Pläne und Intentionen zu vermitteln. Vor allem aber rennen Sie dann gegen eine Front von Angst, Wut, Misstrauen und Feindseligkeit an.

Es ist daher wichtig, Veränderungen dem Betroffenen so frühzeitig und offen zu kommunizieren, dass sie alles Wesentliche aus erster Hand erfahren, und zwar zu einem Zeitpunkt, wo es noch nicht durchgesickert oder in der Zeitung gestanden ist.

Wo immer es möglich ist, sollte diese Kommunikation **nicht schriftlich, sondern im direkten persönlichen Kontakt** erfolgen. • Besser direkt

Sofern ein grösserer Personenkreis betroffen ist, empfiehlt es sich, als ersten Schritt eine Informationsveranstaltung durchzuführen, die möglichst auch die Gelegenheit zum Dialog bietet.

Da dort aber in aller Regel nicht alle Fragen ausgesprochen werden, die die Mitarbeiter bewegen, und da manche Fragen auch erst im Laufe des Verarbeitens entstehen, ist es sinnvoll, **im Nachgang weitere Gesprächsmöglichkeiten im kleineren Kreis anzubieten**.

In manchen Unternehmen bewähren sich auch ein **Diskussionsforum im Intranet**, in denen Fragen gestellt und beantwortet werden können; in anderen ist das Bedürfnis nach Anonymität – sprich: die Angst, sich namentlich zu erkennen zu geben – zu gross.

Sofern einzelne Personen von den Veränderungen besonders betroffen sind, sollten sie **unbedingt vor einer offiziellen Information der Belegschaft im Einzelgespräch informiert werden**. Es ist brüskierend für die Betroffenen und schafft auch für die anderen Teilnehmer eine sehr unangenehme, peinliche und beunruhigende Situation, wenn den Hauptbetroffenen deutlich anzumerken ist, dass sie erst auf der laufenden Veranstaltung von den sie betreffenden Änderungen erfahren. • Besonders Betroffene vorab informieren

7. Die richtigen Worte finden

Vor der Kommunikation heikler Themen machen sich Top Manager oft eine Menge Gedanken, wie sie das Thema einleiten sollen, wie sie die richtigen Worte finden, ohne die Mitarbeiter zu sehr zu beunruhigen, und wie sie unangenehme Dinge möglichst **diplomatisch** formulieren können. • Einfach die Wahrheit sagen

Die Antwort ist verblüffend einfach:

Sie lautet: Kommen Sie **ohne lange Umschweife zur Sache** und sagen dann einfach nach bestem Wissen und Gewissen **klar und deutlich** die Wahrheit – ohne Dramatisierung, aber auch ohne Verharmlosung und **Schönfärberei**.

Um diese Empfehlung besser nachvollziehen zu können, tauschen Sie einfach in Gedanken mal die Rollen und stellen sich vor, Sie sässen als Betroffener unter Ihren Zuhörern. • Aus Sicht der Betroffenen

Dann wäre Ihnen die Eleganz der Wortwahl wohl ziemlich egal – Sie würden einfach wissen wollen, was Sache ist.

Lange und wohl formulierte Vorreden würden Sie als nerviges Um-den-heissen-Brei-Reden empfinden und ungeduldig darauf warten, wann denn nun endlich die Knackpunkte angesprochen werden.

Auch **diplomatische Formulierungen würden Sie vermutlich wenig beeindrucken**; viel eher würden **Sie sie wohl als Schönfärberei ansehen**. Gehen Sie ruhig davon aus, dass Ihre Mitarbeiter das genauso sehen!

Takt ist nicht eine Frage der Formulierungskunst, sondern eine der inneren Einstellung. • Takt ist eine Frage der Einstellung

Wenn Ihnen die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter gleichgültig sind, wird das auch der beste Ghostwriter nur vorübergehend vertuschen können.

Wenn Sie umgekehrt eine menschenfreundliche Grundeinstellung haben und die Sorgen und Ängste nachvollziehen können (ohne sich deswegen jeden Schuh anzuziehen, der Ihnen hingehalten wird), dann brauchen Sie sich um die Wortwahl im Detail keine Gedanken machen:

Ihre Haltung wird unweigerlich auch in Ihren Worten spürbar werden.

8. Umgang mit Ängsten im Einzelgespräch

Bei der **persönlichen Kommunikation** über Ängste (oder "Sorgen") gibt es ein Problem, das viele Gespräche scheitern lässt: • Reflex zur Beschwichtigung

Das ist der Reflex, sich auf die Ängste des Gesprächspartners nicht einzulassen, sondern einen Menschen, der Ängste oder Sorgen äussert, sofort zu beschwichtigen, zu beruhigen, zu trösten, ihm seine Sorgen zu nehmen.

Anscheinend sind starke **Emotionen** für viele Manager schwer auszuhalten.

Wenn sie merken, dass ihrem Gesprächspartner das Thema zu Herzen geht, neigen sie dazu, sofort mit beschwichtigenden "Sachargumenten" loszulegen.

Der Effekt ist, dass der Gesprächspartner sich nicht verstanden fühlt und verstummt. (Erinnern Sie sich doch an Ihr eigenes Gefühl, wenn Sie jemand mit den Worten zu beruhigen versucht: "Du musst Dir überhaupt keine Sorgen machen, weil ..." Mit ziemlicher Sicherheit finden Sie das nicht beruhigend, sondern hatten das Gefühl, mit Ihren Sorgen alleine gelassen zu sein.)

Diese Tendenz zum Beruhigen und Trösten ist kein Zufall.

In der Regel ist es **unsere eigene Angst** vor den Emotionen des Gesprächspartners und/oder der Tragweite seiner Befürchtungen, die uns beschwichtigen und verharmlosen lässt:

- Angst vor Emotionen

Wir wollen es gar nicht so genau wissen, wo es dem anderen weh tut und welche Sorgen er sich macht:

Was wäre denn, wenn wir einräumen müssten, dass die Veränderungen tatsächlich gravierende Nachteile für ihn bringen, die sich nicht in Chancen umdeuten lassen?

Und was wäre, wenn der Gesprächspartner unter der Last dieser Erkenntnis zusammenbricht und/oder in Tränen ausbricht?

Das wollen wir doch lieber nicht (mit)erleben.

Genau genommen, schonen wir mit unserer "Sensibilität" nicht den anderen, sondern uns selbst.

Wenn Sie daher mit Mitarbeitern und Führungskräften ernsthaft über deren Ängste und Sorgen reden, **widerstehen Sie tapfer dem Reflex**, zu beruhigen und zu beschwichtigen.

- Die Kunst, wirklich zu verstehen

Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner erst einmal, **dass Sie ihn verstehen** – und zwar nicht durch leere Beteuerungen ("Ich verstehe Sie ja, aber ..."), sondern dadurch, dass Sie seine Ängste und Sorgen treffend mit eigenen Worten wiedergeben: "Sie machen sich größte Sorgen, dass ..." oder, wenn es noch nicht so konkret ist: "Sie machen sich Gedanken, ob ..."

Erst wenn der andere uneingeschränkt bestätigt, dass Sie ihn verstanden haben ("Ja, genau so ist es!") und nichts mehr hinzuzufügen hat (!), macht es Sinn, selbst Stellung zu nehmen. Davor hat Ihre eigene Stellungnahme kaum eine Chance, gehört zu werden; sie geht in den unausgesprochenen Gedanken des anderen unter.

Die richtige Gesprächsstrategie ist deshalb: Wenn schon über Ängste reden, dann nichts wie ran an das Problem. **Nicht ausweichen und nicht beruhigen**, sondern geradewegs auf die Punkte zusteuern, wo die größte Angst des Gesprächspartners sitzt. Selbst wenn sich keine Lösung finden sollte (was immerhin möglich und nie völlig auszuschließen ist), wird er das Gespräch als positiv in Erinnerung behalten:

- Geradewegs ran an das Problem

Zumindest haben Sie sich ernsthaft mit seinen Sorgen und Nöten beschäftigt – im Gegensatz zu all dem beschwichtigenden Geschwätz, das man in solchen Situationen sonst zu hören bekommt.

Folgen Sie daher den Gedanken des Gesprächspartners und führen Sie sie weiter, bis Sie gemeinsam am Kern der Angst sind. Und verzichten Sie auch dann darauf, zu beschwichtigen und zu verharmlosen, sondern klären, was das konkret bedeutet:

- Dem schlimmsten Fall ins Gesicht sehen

"Mal angenommen, es würde genau das eintreten, was Sie befürchten:

Was hätte das für Konsequenzen? Und was würden oder könnten Sie dann tun?"

Das mag zunächst unangenehm sein (für Sie selbst wahrscheinlich mehr als für den Gesprächspartner), doch nur das führt weiter.

Wenn einmal ausgesprochen ist, **was im schlimmsten Fall passieren könnte**, kann man sich auch mit zwei weiteren entscheidenden Fragen auseinander setzen:

Erstens der, was der Gesprächspartner in diesem schlimmsten Fall für Handlungsoptionen hätte, und zweitens, was er tun kann, um genau diesen schlimmsten Fall zu verhindern.