

Umgang mit Ängsten, Befürchtungen, Verunsicherungen (nicht nur) bei Veränderungsprozessen

Die erste Aufgabe bei dieser Herausforderung besteht darin, aufmerksam hinzuhören auf das, was gesagt wird (oder nicht gesagt wird). Es geht auch um die „Musik hinter den Worten.“ Hinter den Antworten bewegen sich oft grundlegende Fragen wie beispielsweise:

- Bin ich hier sicher? Bin ich verletzbar? In manchen Organisationskulturen ist es nicht üblich, solche Dinge offen anzusprechen, wenn dies nun möglich sein soll, bekomme ich durch meine Offenheit nicht doch einen auf die Finger?
- Entspreche ich den Anforderungen? Kann ich den Erwartungen genügen? Manche Kollegen konnten im Wettbewerb Spiele spielen. Nun befürchten sie, dass eigene Schwächen oder Nicht-Kompetenzen aufgedeckt werden. Vielleicht waren sie fähig bei einigen Dingen, aber können sie zügig gute Ergebnisse abliefern oder gut zuhören? Wenn sie befürchten, sie „bringen es nicht“, ist dann die Karriere zu Ende?

Ängste verhindern oft das, was gebraucht wird: Offenheit. Damit verbunden fehlen die psychologische Sicherheit und Vertrauen. Offenheit bedarf gewisse Lernfähigkeiten (z.B. in Richtung von Wahrnehmungserweiterungen und Kommunikationsfähigkeiten Dinge anzusprechen. Manche Führungskräfte sind hoch engagiert, oft fehlt ihnen jedoch die Fähigkeit, Raum für die psychologische Sicherheit zu schaffen. Manche stark ergebnisorientierte Führungskräfte, die versuchen, ihre Tagesordnung durchzusetzen, haben die Ängste und Befürchtungen noch verstärkt.

➔ Einige Strategien/Schritte, um mit Ängsten und Befürchtungen umzugehen:

- Klein aber fein anfangen, bevor schwierige Dinge angesprochen werden. Erst die kleinen Ängste aufgreifen, dann die grösseren.
- Vermeiden Sie Frontalangriffe. Angst kann nicht ausgetrieben werden. Es geht darum, einander zu verstehen und dies kann zur Entstehung von Vertrauen führen.
- Leben Sie beispielhaft Offenheit- auch was eigene Schwächen angeht und fragen Sie Fragen.
- Lernen Sie, Unterschiedlichkeit als ein wertvolles Gut zu betrachten. Lauschen Sie auf die Unterschiede.
- Nutzen Sie Zusammenbrüche als Gelegenheit zum Lernen. Wenn die Menschen lernen, dass „Pannen“, Fehler, nicht bestraft werden, dann entwickelt sich auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und zu teilen.
- Denken Sie daran, dass Fähigkeiten eine Rolle spielen. Unterstützen Sie durch passende Massnahmen die Entwicklung von Mitarbeitern.
- Erinnern Sie sich, und erinnern Sie die Menschen daran, dass Ängste und Befürchtungen natürliche Antworten sind auf die Ungewissheit von Lernsituationen. „Niemand in dieser Organisation hat Ängste“ kann bedeuten: Niemand lernt, denn Lernen beinhaltet auch bereit sein, sich auf Ungewisses einzulassen.

In einem Umsetzungsprozess dieser empfohlenen Strategien/Schritte sind letztlich alle Führungskräfte gefordert.