

„Hinter der Angst“.

Die überraschende Ambivalenz der Angst in Organisationen.

Ein Essay in Folge des ersten Community-Workshops „The Elephant“

Die Reflexe sitzen natürlich: Angst als Führungsinstrument hat lange ausgedient; der Patriarch hat Feierabend. Wir streben angstfreie Unternehmenskulturen an. Für diese Erkenntnis braucht es keinen Grundkurs New Leadership. Dennoch dürfen wir feststellen: Die Angst ist weiter da. In der Ecke steht der Elefant und Organisationen scheuen sich, genauer hinzuschauen. Damit wächst die Angst weiter und hemmt die Entwicklung. Zugleich erweist sich Angst in Organisationen als doppelgesichtig, stiftet Identität und Zusammenhalt. Was also geht der angstfreien Organisation verloren? Und wie ist ein gesunder Weg, das Thema Angst in Teams und Unternehmen zu steuern? Der Workshop unserer Community „The Elephant“ im April 2024 war ein gemeinsamer Blick hinter die Kulisse der Angst¹ in Organisationen und hat überraschende Ambivalenzen hervorgebracht.

Wovor Organisationen Angst haben

Organisationen haben Angst. Das ist etwas anderes als die Angst einzelner Menschen in einer Unternehmung. Die gibt es selbstverständlich immer, aus höchst unterschiedlichen Gründen, die in der Persönlichkeit der Mitarbeiter:innen liegen, in ihren persönlichen Lebensumständen, ihrer Biografie. Organisationen entwickeln darüber hinaus gemeinsame Ängste, die das Verhalten und die Kultur prägen. Angst vor Veränderung, vor dem Unbekannten, vor Fehlern, vor Risiken erschweren Transformationsprozesse und bringen sie teils zum Erliegen. Als Zusammenhang bekannt, im Konkreten schon schwer abzuschütteln.

Mehr noch - und damit eine der Thesen, die wir intensiv diskutiert haben - ist die Angst vor der Angst ein Thema. Organisationen haben Angst vor der Angst und damit wird Angst erst beängstigend. Bevor wir dem Elefanten im Raum ins Auge schauen müssen, entziehen wir uns doch lieber jeglicher Situation, in der dies nötig sein könnte. Kollektive Angst schafft unternehmerische No-Go-Areas und Denkverbotszonen. Wo Angst eben noch Hemmnis war, kann sie hierüber zur echten Gefahr werden und blinde Flecken erzeugen. Gefährlich wird Angst, wenn sie tabuisiert wird, denn je mehr wir verdrängen, desto irrationaler wird unser Verhalten in Organisationen. Jeder sinnvolle Prozess zur Erarbeitung eines Zukunftsbilds zum Beispiel wird diese Effekte berücksichtigen müssen. Wie wird unser Verbrennungsmotor in zehn Jahren dastehen? Wie die gedruckte Zeitung, die Finanzdienstleistung, die Software? Die vermeintlich schlichte Frage nach der Perspektive des eigenen Produkts wird nur dann zu einer nützlichen Antwort führen, wenn diese kein unfreiwilliger Spiegel der organisationellen blinden Flecken ist.

Angst und Transformation laden einander auf. Ein Mechanismus, der völlig unabhängig davon wirkt, wie stark der Elefant im Raum tatsächlich ist. Eine gründliche Untersuchung, wie weit Unternehmen vor den richtigen Elefanten Angst haben, steht unserer Kenntnis nach aus. Die Angst vor der Angst wirkt allerdings ohnehin, selbst wenn die eigentliche Angst objektiv unbegründet wäre. Und was wäre hier schon objektiv? Dies ist zugleich ein erster Hinweis auf das

¹ Hier wie im Folgenden: Die klinische Perspektive auf behandlungsbedürftige Formen von Angst und Panik ist hier nicht Thema. Diese bedarf anderer Professionen.

Thema Führung. Emotional reife Führungskräfte sind aus genau diesem Grund sehr viel eher in der Lage, diese Dunkelfelder auszuleuchten, Angst-besetzte oder durch Angst verstellte Themen anzuerkennen - und damit sachlich angemessener zu führen.

Die überraschende Doppelgesichtigkeit der Angst

Wäre das schon alles, es wäre verhältnismäßig leicht. Die Stellschrauben in den ACs und Führungskräftetrainings kurz justiert, ein paar zusätzliche Studien im Rahmen von Strategieprozessen, deutliche Appelle an die professionelle Haltung aller Beteiligten, schon sind alle Ecken ausgeleuchtet und die Angst löst sich auf. Nur ganz offensichtlich gelingt ja genau das eben nicht. Die Angst ist Realität.

In der Literatur wie auch in unserer Workshop-Diskussion finden sich deutlich Hinweise auf weitere Funktionen der Angst. Wir durften lernen: Unter uns saßen bekennende Freunde der eigenen Angst. Ja, Freunde der Angst, die für sich gelernt haben, das Wachsen oder Abnehmen der eigenen Ängste zur unternehmerischen Navigation zu nutzen. Hier nützt die Unterscheidung zwischen Angst und Panik. Auch Panik kann eine gesunde körperliche Reaktion sein. Ein Teilnehmer berichtet, wie er sich einen Safe Space errichtet hat, um durch die Schicht seiner Panik zur Angst durchzustoßen. Irgendwann werden einfach keine zusätzlichen Hormone mehr ausgeschüttet.



Organisation als Verbund gegen die Angst

Angst bindet und stiftet Zusammenhalt. Ganz offensichtlich ist schon in einer anthropologischen Perspektive Angst einer der zentralen Treiber, warum Menschen sich in Organisationen finden. Die Gruppe mindert die Angst. Der Zusammenschluss von Menschen bietet Beruhigung. Wir können auch formulieren: Angst integriert und bindet Gruppen. Angst ist der Kitt, der Organisationen zusammenhält. Angst - und nicht: Liebe oder Zuneigung - ist der wichtigste Faktor, der den Zusammenhalt der Menschen bestimmt.

Der Gedanke bedarf der Präzisierung. Natürlich schweißt die Arbeit unter einem autokratischen Vorgesetzten zusammen. Der gemeinsame Feind eint die Gruppe. Es hebe die Hand, wer dies noch nie erlitten hat. Diese Angst ist hier nicht gemeint; 43 Jahre nach Gründung des „Center for New Work“ durch Frithjof Bergmann müssen wir das nicht mehr ernsthaft diskutieren. Die Angst vor dem Zorn des cholерischen Vorgesetzten ist schädlich, hinderlich und verletzt alle Werte, auf die Organisationen sich guten Geistes verständigen können. Aber selbst wenn der letzte dieser Despoten die Bühne verlassen hat, bleibt die Angst. Die Angst der einzelnen in ihrem Leben und mehr noch die oben beschriebene kollektive Angst der Organisation vor Wandel, vor Disruption, vor Fehlern, vor Scheitern. Wir meinen, es ginge in Organisationen vorrangig um wirtschaftlichen Erfolg. Tatsächlich ist Reduktion von Angst der größte Treiber, warum Menschen sich in Organisationen einfügen.

So wird die Ambivalenz der Angst deutlich sichtbar. Was einerseits lähmt und blinde Flecken erzeugt, schafft andererseits Zugehörigkeit - und bildet damit einen der Grundpfeiler von Motivation. Die Sorge, den Schutz der Organisation zu verlieren, kennen wir hingegen als die Furcht vor dem Wertlossein, vor Ohnmacht, Hilflosigkeit und Ausschluss. Systematisch betrachtet ist genau diese Zugehörigkeit die erste Voraussetzung, um Konflikte innerhalb von Organisationen lösen zu können.

Der Ausstieg aus dem Kreislauf der Angst

Das Zielbild einer angstfreien Organisation steht außer Frage. Zugleich sehen wir, wie Angst in der Organisation geradezu eine Voraussetzung von Bindung und gemeinsamem Handeln ist. Dies ist der Kreislauf der Angst: Die Angst des einzelnen und die Angst der Gruppe begründen Zusammenhalt, der sich wiederum in Ritualen, Regeln und der Kultur der Organisation verfestigt. Die Regeln ermöglichen Zusammenarbeit und konservieren in ihrem Kern quasi die Angst. Diese Strukturen können irrational oder gar dysfunktional sein - das ändert nichts an ihrer Funktion und Attraktivität auf der emotionalen Ebene. Jeglicher Wandel, grundlegende Transformation, von innen wie von außen ausgelöst, stellen aber genau diese Angst-reduzierende Wirkung der Kultur in Frage. Selbst die notwendige Veränderung dysfunktionaler Strukturen in der Organisation sät Zweifel am Zusammenhalt. Es kommt zum Vorschein: Die ursprüngliche Angst. Offenheit, Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme sowie ethisches Handeln werden so zu eigenen Angstquellen. Ein Kreislauf, der sich selbst immer weiter beschleunigt, denn schließlich führt jedes Mehr an Angst zu einem Mehr an Verdrängung. Die Effekte verstärken sich gegenseitig.

Wo ist der Ausstieg aus dem Kreislauf der Angst? In der Diskussion im Rahmen unseres Workshops haben wir herausgearbeitet, wie die Bildung einer gemeinsamen Identität ein Schlüssel sein kann. Wenn Organisationen lernen, ihren Zusammenhalt weniger auf Angstreduktion zu begründen, sondern andere Ebenen des Zusammenhalts stiften, ermöglichen sie sich den Ausstieg aus dem Kreislauf der Angst.

Was also tun?

Die Reflexion über Angst in Unternehmen führt zu mindestens diesen fünf Handlungsschritten:

- Sagen, was ist. Die Anerkennung der Angst in der Organisation ist der erste Schritt, der den Blick auf den Elefanten freistellt.
- Lerne, die Ängste zu unterscheiden. Finden wir die Ängste, die uns Handlungsspielraum ermöglichen.
- Trainieren wir uns die Panik ab, soweit immer möglich.
- Die Organisation als Safe Space: Schon das selbstverständliche Gespräch über die Angst nimmt ihr ein gutes Stück des Schreckens - und ihres lähmenden Effekts.
- Und das Wichtigste: Etablieren wir alternative Faktoren des Zusammenhalts. Damit gewinnen wir den Freiraum, die Angst nicht mehr brauchen zu müssen.

„The Elephant“ ist eine Plattform für Transformation. Hier kommen Menschen zusammen, die sich trauen, dem Elefanten im Raum ins Auge zu schauen. Und die ins Tun kommen. Wir reden über Themen, über die wir sonst nicht reden. Wir arbeiten so miteinander, dass auch Fragen, Emotionen, Zweifel und Ängste offen thematisiert werden können. Mit Menschen, denen es um die Inhalte geht, um das Tun und die sich dabei gegenseitig unterstützen. „The Elephant“ ist ein Safe Space. Was wir hier besprechen, austauschen, erarbeiten, entsteht in einer Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens.

Alle Informationen zu „The Elephant“, von der Idee über die Inhalte bis hin zu den Möglichkeiten, sich einzubringen – direkt bei den drei Hosts:

Michael Carl, michael@carls-zukunft.de, +49 170 4145935
Dr. Julia Moritz, julia@carls-zukunft.de, +49 172 7085210
Mathias Harrassowitz, mathias@carls-zukunft.de, +49 176 22105478