

Herbert Weinreich

## **Wo Angst herrscht, können keine Innovationen entstehen (Change-Management anders betrachtet)**

Erschienen als Artikel in der Zeitschrift "eco" 5/99

### **Einführung**

Die Beratung in Innovationsprozessen zeigt, dass es menschlich nicht immer einfach ist, mit den Risiken und Unsicherheiten einer Neuentwicklung fertig zu werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn Misserfolge oder Fehlschläge zu verkraften sind. Mitarbeiter und Management von Forschung und Entwicklung brauchen daher eine hohe Frustrationstoleranz. Diese ist jedoch im betriebs-wirtschaftlichen Umfeld von F & E nicht immer gegeben, was unweigerlich zu Spannungen und Reibungsverlusten führt.

Menschliche Fehlhaltungen führen dann häufig zu innovationsblockierenden Verhaltensweisen, die ein schnelles Lernen verhindern. Schaut man hinter die Bühne, sind diese Fehlhaltungen nicht selten durch Ängste ausgelöst, die wiederum im betrieblichen Zusammenspiel weitere Ängste auslösen. Ein Teufelskreis beginnt zu drehen, der zur Lähmung der Innovationskraft führt.

Dabei wollen wir die Angst als ein Gefühl (oder Spannungszustand) verstehen, das immer dort auftritt, wo wir uns in Situationen befinden, denen wir nicht, noch nicht, oder nicht mehr gewachsen sind (vgl. Riemann, 1978, S. 9).

Im Prozess der Entwicklung neuer Produkte gibt es für die Beteiligten jede Menge dieser Situationen. Werden diese nicht bewältigt, ist dies sofort am Ergebnis sichtbar, es kommt kein erfolgreiches Produkt zum Kunden.

Wir wollen uns im Folgenden mit Ängsten auseinandersetzen, die die innovative Kraft blockieren und Ansätze zum Umgang mit der Angst aufzeigen. Dabei sind wir uns bewusst, dass das Thema Angst selbst angstbesetzt ist, Gespräche über Ängste als unmännlich, Inkompetenz signalisierend gelten und häufig als Tabu-thema blockiert werden.

### **1 Fehlverhalten im Umgang mit Wandel und Unsicherheit**

An einem Beispiel wollen wir den Zusammenhang zwischen Fehlhaltungen/ -verhalten und bewirkten Ängsten aufzeigen.

Aus der Zeit der Verkäufermärkte entstammt das Verhalten, durch Druck in der Organisation feste Vorhersagen über neue Produkte und deren Rentabilität zu erhalten. Es wird quasi vollkommene Information unterstellt (Fehlhaltung). Neuproduktentscheidungen in Käufermärkten sind dagegen Entscheidungen auf der Basis schlechtstrukturierter und unvollkommener Wissens. Das heißt z. B., dass die Bedürfnisse der Käufer in der Zukunft nur unsicher vorhergesagt werden können (market pull), dass der technologische Wandel (technology push) das Produkt schon im Entwicklungsprozess veralten lässt und experimentierfreudige Regierungen die Umfeldbedingungen während der Entwicklung ändern (society demand). Eine Situation in der nur der Wandel das Verlässliche ist. Unvollkommene Information, Unsicherheit, Unüberschaubarkeit, Vernetztheit, hohe

Dynamik und hohes Risiko überfordern den Einzelnen und die funktionale Organisation sichere Vorhersagen machen zu können.

Auch mit Mathematik lässt sich die Unsicherheit aus der Innovationsentscheidung nicht eliminieren.

Es ist daher eine gefährliche Illusion, sich auf unter Druck eingeforderte Vorhersagen zu verlassen und diese wie sichere Daten in der Wirtschaftlichkeitsberechnung zu behandeln.

Wie kann es zu einem solchen Verhalten in der Organisation kommen, wo doch dem gesunden Menschenverstand klar ist, dass es in schlechtstrukturierten Situationen keine sicheren Vorhersagen geben kann?

In unserem kleinen Beispiel wurden verschiedene Fehlhaltungen im Umgang mit Wandel und Unsicherheit offenbar

- Auf strategischer Ebene die Fehlhaltung, aus Ängsten Neuproduktentscheidungen wie eine Investition unter Sicherheit zu behandeln und aufgrund von Machtbeziehungen Sicherheit durch Informationen von Mitarbeitern auf operativer Ebene zu fordern, die es nicht geben kann.
- Auf operativer Ebene die Fehlhaltungen, aus Ängsten dem Druck und Wünschen hierarchisch höherer Ebenen nachzukommen, feste Vorhersagen zu machen, obwohl die Datenqualität für Glaubwürdigkeit nicht vorliegt.
- Häufig haben dann die nicht einhaltbaren Vorhersagen auf strategischer als auch operativer Ebene aufgrund anderer Fehlhaltungen negative Konsequenzen zur Folge.

Wandel und Unsicherheit im Innovationsprozess erfordern intimes Kenntnis und Aufmerksamkeit auf allen Ebenen des Unternehmens. Es sind hier Verhaltensweisen, Methoden und Organisationsstrukturen erforderlich, die nicht Ängste provozieren, sondern die lustvolle Auseinandersetzung fördern, Wandel, Unsicherheit und die damit verbundenen Lebensängste als Chance erleben zu lernen.

## 2 Geäußerte Ängste in Entscheidungsprozessen

Unabhängig von Definitionen der Psychologie wollen wir zunächst das aufspüren, was von Beteiligten in Innovationsprozessen selbst als Angst bezeichnet, bzw. erlebt wird. Aus einer nicht repräsentativen Analyse von Innovationsfällen verschiedener Unternehmen ergaben sich folgende Aussagen, die wir grob in drei Kategorien einteilen können (vgl. Riemann, 1978, S.9 ff.):

- Konfliktängste (Unbehagen vor Auseinandersetzungen)
- Versagensängste (Unbehagen vor dem eigenen u. fremden Unvermögen)
- Verlustängste (Unbehagen vor dem Verlust von Besitzständen und potentiellen Entwicklungsmöglichkeiten)

### 2.1 Konfliktängste

Mit Konfliktängsten bezeichnen wir dabei die Angstgefühle, die die Mitarbeiter und Manager in der direkten Auseinandersetzung mit der Unsicherheit und dem Wandel erleben. Dabei treten Angstgefühle sowohl als Begleitung intraindividuelle Auseinandersetzungen auf, als auch in der Auseinandersetzung in der eigenen Organisation, bzw. in der Auseinandersetzung mit der "feindlichen Umwelt" (Abb. 1).

**Konfliktängste:** z. B.:

**Intraindividuelle Konfliktängste:**

Ängste vor

- dem Unbekannten
- der Komplexität (Informationsüberlastung)
- Unsicherheit, nicht kalkulierbarem Risiko
- Vorhersagen und dem Umgang damit
- der Wahl riskanter Alternativen/Projekte- der Wahl zwischen richtigen und falschen Alternativen
- Selbstreflektion

**Konfliktängste, sich in der Organisation zu behaupten:**

Ängste vor

- dem Fallenlassen altbewährter Paradigmen
- dem Brechen von Tabus, z.B. Fehlschläge öffentlich (im Unternehmen) zu besprechen
- dem Umgang mit der Hierarchie
- der Konfrontation mit den Konsequenzen einer Fehlentscheidung
- der Situation, zur Rechenschaft gezogen zu werden
- dem Setzen von Zielen und Prioritäten
- dem Einfordern von Zielen, Strategien und Prioritäten
- der Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen, Prozesse, Konzepte
- der Situation, ein "U-Boot" (geheimes, zukunftsweisendes Projekt) zum öffentlichen "Schnellboot" zu machen
- der Selbstbehauptung der eigenen Kernkompetenzen bei einem Merger
- der Anpassung an neue Organisationsstrukturen

**Konfliktängste im Umgang mit der sich wandelnden Umwelt**

Ängste vor

- Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb (Leistungs-, Prozess- und Wertschöpfungswettbewerb)
- der Auseinandersetzung mit Bedürfnissen, der Bedürfnisveränderung des Kunden
- Emotionen, Zusatzbedürfnissen des Kunden
- dem Agieren in Märkten, in denen die Spielregeln noch nicht geklärt sind
- neuen Strukturen, Umgebungen, Kulturen
- der Auseinandersetzung mit aggressiven Medien
- der Auseinandersetzung mit politischen Interessengruppen

Abb. 1: Konfliktängste in Innovationsprozessen

## 2.2 Versagensängste

Die Auseinandersetzung mit Unsicherheit und Wandel im Verhältnis zu neuen Produkten erfordert Planung, Entscheidung und Handeln unter Risiko und Zeitdruck. Aufgrund des Bewusstseins, Fehler und Fehlschläge verursachen zu können und der damit verbundenen Verantwortungsübernahme, ergibt sich die zweite Kategorie von Angstgefühlen (Abb. 2). Je nachdem, wie hoch das eigene Anspruchsniveau gesetzt, welche Annahmen über das Ausmaß von Fehlern, Fehlschlägen, Eingriffen der Hierarchie und die Art des Feedbacks bestehen und wie sensibel auf den realen Eintritt reagiert wird, kann es zu Angstgefühlen zu "Versagen" bzw. versagt zu haben kommen. Zu starke Versagensängste führen zu Handlungsblockaden, so dass Mitarbeiter und Manager unter ihren Möglichkeiten in einer Stresssituation bleiben.

### **Versagensängste: z.B.:**

#### **Versagensängste, neue Fertigkeiten/Rollen noch nicht angemessen zeigen zu können** Ängste vor

- den Anforderungen echter Führung / Moderation
- der Handhabung von Revier- u. Teamkonflikten
- Affekten, Emotionen, Leidenschaften, Nähe zu Menschen
- der Handlung "nein" zu sagen, durchzugreifen
- der Einflussnahme bzw. dem Eingreifen von Kollegen, Rivalen, Piraten und der Hierarchie
- wichtigen Präsentationen und der Durchführung schwieriger Sitzungen (z.B. Kick-off meeting)
- dem Verlust der Situationskontrolle, Eigenkontrolle und der inneren Ruhe
- echtem Feedback in Bezug auf das Führungsverhalten
- der Zuhilfenahme von Moderations- u. Coachingmassnahmen
- dem eigenen Erfolg

#### **Versagensängste, unsichere Entwicklungsprozesse noch nicht angemessen steuern zu können**

##### Ängste vor

- der Nichteinhaltung geplanter Entwicklungs-, Zukaufs-, Fertigungs- bzw. Markteinführungszeitpunkte
- dem Abbruch eines wichtigen Projekts
- Niederlagen in internen Produkt- bzw. Technologiearenen
- dem Verschlafen von Frühwarnsignalen kritischer Entwicklungen
- der Situation, "Erster" im Markt zu sein, z.B. zu früh
- dem Flop bei der Markteinführung
- der Niederlage, den geplanten Marktanteil nicht zu erreichen
- der Übernahme echter Verantwortung über Produkte, Personen, Ressourcen, Organisationen
- der Überforderung, mit der Komplexität nicht fertig zu werden
- der Diversifikation in neue Märkte

Abb. 2: Versagensängste in Innovationsprozessen

## 2.3 Verlustängste

Es spricht für Intelligenz, die Folgen zukünftiger Handlungen zu durchdenken. In bürokratischen Organisationsformen besteht jedoch häufig die Neigung, Fehler und Fehlschläge ohne Aufarbeitung zu sanktionieren. Auf bestimmten Ebenen werden dann u. U. Sündenbockspiele gespielt, die den "Eigentümer" des Fehlschlags an den Pranger stellen und seiner Besitzstände berauben. Diese Fehlhaltung führt zur dritten Kategorie der Angstgefühle (Abb. 3).

Mitarbeiter und Manager werden die Folgen riskanter Handlungen für Ihre Besitzstände und ihre Karriereentwicklung abwägen.

Je größer die wahrgenommenen Verluste und der dem Verlust zugeschriebene Schmerz, um so größer ist die Verlustangst, die eine Handlung begleitet, oder nach ihr in Erwartung der Konsequenzen auftritt.

Beispielsweise stellen wir bei der Begleitung von Bewertungsprozessen von Neuproduktalternativen häufig fest, dass, je größer die Verlustängste der Beteiligten sind, sich umso größer ihre Neigung entwickelt, sich in harmlose, leicht umzusetzende Produktverbesserungen zu flüchten, als riskante aber attraktive Produktinnovationen zu wählen. So kann es dazu kommen, dass die Fehlhaltung "Kurzfristiges persönliches Besitzstandsdenken" die Zukunftschancen im Markt verspielt.

### **Verlustängste: z. B.:**

Ängste vor

- Kompetenzverlust (z.B. Verlust von Unabhängigkeitsspielräumen)
- Statusverlust
- Imageverlust
- Gesichtsverlust
- dem Verlust der Solidarität der Kollegen
- dem Verlust der Harmonie im Team
- dem Verlust von Aufstiegschancen
- dem Verlust der Unterstützung, Förderung und Zuwendung von Vorgesetzten, Mentoren, Machtpromotoren
- der Situation, allgemein in Ungnade zu fallen und kaltgestellt zu werden (Side Step Variante)
- dem Verlust von Spielzeugen
- dem Verlust des Arbeitsplatzes

Abb. 3: Verlustängste in Innovationsprozessen

## 3 Reifer Umgang mit Angstgefühlen

Die Fülle der genannten Situationen überrascht nicht, wenn wir uns die Eingangsdefinition ins Gedächtnis zurückrufen.

Angst wurde als ein Gefühl verstanden, das Entwicklungsschritte begleitet, die uns in neue innere und äußere Situationen führen, die wir nicht kennen, und in denen wir uns noch nicht erlebt haben. Angst als begleitendes Gefühl ist ein emotionales Signal, das uns vor Gefahren warnt. Es ist eine normale Reaktion und gehört zu unserem Leben. Nur wird sie subjektiv unterschiedlich erlebt.

Im Umgang mit Unsicherheit und Wandel in Innovationsprozessen ist die Wahrnehmung von Angst von der Persönlichkeitsstruktur, der Lebensgeschichte, den Arbeits- und Führungsprozessen, der Organisationsform und der Unternehmenskultur beeinflusst.

Größtenteils ist die Wahrnehmung von Angst das Ergebnis von Lernprozessen. Deshalb ist es wichtig zu überprüfen:

Welche Glaubenssysteme (Paradigmen), die Angst einflößen, wurden uns gelehrt, um uns zu steuern?

Welche Glaubenssysteme, die Ängste produzieren, sind bequem, um uns selbst zu steuern (der eigene Handlungskäfig)?

Welche Glaubenssysteme führen nun in uns ein nichtreflektiertes Eigenleben, das Fehlhaltungen produziert?

Welche Konsequenzen sind aus diesen Erkenntnissen zu ziehen?

Wenn Fehlhaltungen aus Ängsten gelernt sind und im betrieblichen Zusammenspiel wieder Ängste erzeugen, die in Innovationsprozessen entwicklungs-hemmend sind, dann müssen sich Mitarbeiter und Manager davon befreien, bzw. darauf Einfluss nehmen. Es muss ein gemeinsames Umlernen stattfinden. Dies gilt sowohl für die Fehlhaltungen als auch für die Ängste. Die Fehlhaltungen können dabei individueller, organisatorischer und politischer Natur sein.

Für einen reifen Umgang mit den in Kapitel 2 geäußerten Ängsten, sehen wir im Wesentlichen drei Ansatzpunkte:

### **3.1 Einflussnahme durch mentale Selbstorganisation**

Hierzu gehört z.B.:

- seine Einstellungen und Haltungen gegenüber Unsicherheit und Wandel und die damit verbundenen Ängste zu überprüfen
- Angst als normal und als emotionales Gefahrensignal zum Leben dazugehörig zu betrachten und sich in seinen Ängsten anzunehmen
- Aktivierung von Gegenkräften zur Angst, um wieder ins Gleichgewicht zurückzukehren. Seelische Gegenkräfte zur Angst sind: Mut, Selbstvertrauen, Erkenntnis, Macht, Hoffnung, Demut, Glaube und Liebe.
- Rationale, reife Auseinandersetzung mit der Angstsituation durch selbstgesteuerte Lernprozesse
  - Arbeitsschritte:
    - 1 Situationsanalyse
    - 2 Identifikation von Angstauslösern
    - 3 Verstehen der Angstauslöser (Gefahren- und Fehlhaltungen)
    - 4 Mitteilung der Angstauslöser an Vertrauenspersonen
    - 5 Einfordern von Verständnis und Unterstützung
    - 6 Gefährdung richtig einschätzen
    - 7 angemessene Maßnahmen suchen und durchführen
- Nutzung emotionaler Methoden zur Desensibilisierung, z. B.: eigene Ängste auslachen

- Nutzung von Methoden, Unsicherheit und Wandel vorwegzunehmen und aktiv auf die Zukunft Einfluss zu nehmen  
z. B.: durch Szenario Technik, Delphi-Methode, Zukunftswerkstätten mit Kunden, Methoden der Komplexitätsreduktion, worst case Simulationen und Aufbau von Rückzugpositionen

### 3.2 Coaching, Training und Therapie

Fehlhaltungen und die sie begleitenden Ängste in Innovationsprozessen sind komplex. Um in Leistungs-, Prozess-, und Wertschöpfungswettbewerb erfolgreich mit ihnen umzugehen, ist es sinnvoll, professionelle Unterstützung einzusetzen. Über die Vertrauens- und Erfahrungsbasis zum internen oder externen Coach kann ein schnelleres, produktives Hereinwachsen in neue Situationen geboten werden.

Die Wissenschaft des Innovationsmanagements ist noch jung. Trainingsseminare können wettbewerbsfähige Prozessstrukturen und "Denkkarten" erfolgreicher Produktinnovation vermitteln und einüben. Das gleiche gilt natürlich für alle Verhaltenstrainings, die die Selbstbehauptung in der Organisation und der Umwelt angehen. Erfolgreich sind diese Trainings jedoch nur dann, wenn Mitarbeiter und Manager sich für ein lebenslanges Lernen öffnen und aus dem Training heraus beschließen, ihr eigener Trainer zu werden.

Durch Ausnahmesituationen im Markt oder im Unternehmen können die Toleranzgrenzen für Intensität und Dauer von Angstgefühlen überschritten werden. In diesen Fällen kann es zu Symptombildungen, Panikreaktionen, Kurzschlusshandlungen und Neurosen kommen. Therapeutische Hilfe ist dann angebracht.

### 3.3 Lernende Organisation als Basis mutiger Produkterfolge

Um mutige Produkterfolge in unsicheren, dynamischen Märkten zu erzielen, ist mit angstauslösenden, entwicklungshemmenden Paradigmen zu brechen, denn eine „Nullfehlerkultur“ führt im Innovationsumfeld häufig zu einer „Nullbockkultur“. Organisationsprinzipien und Verhaltensweisen der lernenden Organisation können helfen, bürokratische Strukturen aufzubrechen, um innovative Energien zu entfalten, die es erlauben, die Führerschaft in unsicheren, dynamischen Märkten zu übernehmen. Sieben zu organisierende Lernkreise (vgl. Weinreich, in Vorbereitung) unterstützen, mit Fehlhaltungen und Ängsten im Innovationsprozess umzugehen:

- Steuerungskreis für Zukunftsprojekte
- Gespann aus Projektleiter und Machtpromotor
- Gespann aus Projektleiter und Coach
- Projektteam
- Lernkreis der Reviervorgesetzten, die Mitarbeiter ins Projektteam delegieren
- Projektteam und Kunde
- Projektleiter und -teammitglieder im Erfahrungsaustausch

In diesen Lernkreisen ist eine Innovationskultur erforderlich, die mit angstauslösenden Fehlhaltungen aufräumt, die zu Konflikt-, Versagens- und Verlustängsten führen.

## **Zusammenfassung**

Menschliche Fehlhaltungen gegenüber Unsicherheit und Wandel führen häufig zu innovationsblockierenden Verhaltensweisen, die ein schnelles Lernen verhindern. Nicht selten sind diese Fehlhaltungen durch Ängste ausgelöst, die im betrieblichen Zusammenspiel weitere Ängste auslösen. Ein Teufelskreis beginnt zu drehen, der zur Lähmung der Innovationskraft führt. Mitarbeiter und Manager müssen diese Zusammenhänge durchschauen und gegensteuern. Aus der Coaching- und Beratungspraxis werden drei Kategorien von Ängsten herausgearbeitet (Konflikt-, Versagens- und Verlustängste) und Ansatzpunkte zur erfolgreichen Bewältigung der Fehlhaltungen und Ängste aufgezeigt.

## **Literatur:**

Riemann, Fritz: Grundformen der Angst, München Basel 1978  
Weinreich Herbert: Winning team results, in Vorbereitung