

Serie: Führungsimpulse Teil 6

Transformationsprozesse und Lernangst

Martin Mengel hat viel Erfahrung damit große Teams aufzubauen, zu strukturieren und zu leiten. Worauf es insbesondere beim Erweitern der Teams ankommt und was es mit er häufig damit verbundenen Lernangst auf sich hat, beschreibt er hier.

Die Bildung neuer Teams oder die Zusammenlegung von Strukturen gehen häufig mit Neuaufteilungen im Organigramm einher. Dabei spielt die individuelle Positionierung jedes Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Die zentrale Frage, die sich jeder stellt und die oft Angst auslöst ist: Ist meine Rolle in dieser neuen Struktur noch wichtig? Konkret: Welche Aufgabe erfülle ich, und wer würde merken, wenn ich nicht da wäre? Für mich bietet die Theorie der Lernangst des Psychologen Edgar H. Schein eine fundierte Grundlage, um Veränderungsprozesse aus Perspektive der Mitarbeitenden zu begreifen. Sie erklärt, warum Menschen Veränderungen mit Unsicherheit begegnen und wie Organisationen diesen Prozess unterstützen können.

Lernangst nach Edgar H. Schein

Edgar Schein beschreibt die psychologischen Grundlagen der Lernangst wie folgt: Die Lernangst setzt sich aus verschiedenen spezifischen Ängsten zusammen, die einzeln oder gemeinsam aktiviert werden, sobald man etwas Altes verlernen oder vergessen und etwas Neues lernen möchte. Er beschreibt vier Ängste als Grundlage der Lernangst:

- Angst, vor vorübergehender Inkompetenz
- Angst, wegen Inkompetenz bestraft zu werden,
- Angst, vor dem Verlust der persönlichen Identität
- Angst, vor dem Verlust der Gruppenzugehörigkeit

Was für Mitarbeitende geschieht, wenn ein neuer Arbeitsbereich bezogen wird oder der Wechsel in ein neues Team ansteht, beschreiben die Abwehrreaktionen. Ein hohes Niveau an Lernangst führt zur Abwehr der Angaben, die die alten Annahmen widerlegen. Hieraus folgen immer neue Ausreden, mit denen erklärt werden soll, warum ein transformativer Prozess des Lernens gerade jetzt unmöglich ist. Diese Reaktionen verlaufen in nachfolgenden definierbaren Stufen: Verleugnung, einen Sündenbock suchen, die Verantwortung abwälzen, Ausweichen und Feilschen

Psychologische Sicherheit

Wie kann aus dem Konstrukt der Lernangst der Übergang zur psychologischen Sicherheit erfolgen, um Mitarbeitende besser in den Phasen zu begleiten? Die Lösung ist eine Folge von Schritten, die praktisch zeitgleich erfolgen müssen:

1. Eine zwingende positive Vision
2. Formelles Training
3. Beteiligung der Lernenden
4. Informelles Training für relevante »Familiengruppen« und Team

5. Übung, Coaching und Feedback
6. Positive Rollenmodelle
7. Unterstützungsgruppen
8. Passende Systeme und Strukturen

Die meisten Transformationsprogramme scheitern, weil diese acht Bedingungen nicht geschaffen werden. Berücksichtigt man den hohen Grad der Anstrengungen, die zu ihrer Implementierung notwendig sind, und wie viel Energie und Ressourcen das erfordert, wundert es nicht, dass Veränderungen oft vergänglich sind oder erst gar nicht beginnen.

Steckbrief



Name: Martin Mengel

Jahrgang: 1988

Position: zuletzt 8 Jahre Pflegedienstleiter in der Universitätsmedizin Greifswald, heute Coach für Entwicklung.

Stärken: Netzwerke erdenken und aufbauen

Was mir wichtig ist: Jede Zeitperiode birgt Chancen und benötigt den Blickwinkel der Menschen die in dieser Leben.