

Wie kann man mit der Angst vor Veränderung in der Arbeit noch ruhig leben?

Warum wir im Unglück verharren, statt Veränderungen zu akzeptieren, erklärt Psychiater Michael Lehofer.



Zur Person.

Michael Lehofer ist Psychiater, Psychologe und Autor mehrerer Bücher. Letzte Publikation: „Mit mir sein. Selbstliebe als Basis für Begegnung und Beziehung“, Braumüller, 168 Seiten, 19 Euro.

In der Arbeitswelt gibt es nur noch eine Konstante: Veränderung. Die Angst davor ist allgegenwärtig – ist sie auch berechtigt?

MICHAEL LEHOFER: Die Tatsache, dass wir uns ungern verändern, hängt damit zusammen, dass wir auf Überleben gepolt sind. Die Angst vor einer Veränderung beruht auf der Sorge, dass sich die Lebensbedingungen, mit denen wir uns identifiziert haben, verändern. Wir haben mitunter sogar vor Veränderungen Angst, die uns Vorteile bringen, weil das Vertraute vordergründig Sicherheit verheißt.

Damit alles gleich bleiben kann, muss sich alles verändern. Die alte Weisheit klingt ja gut, aber wenn es die meisten klassischen Berufsgruppen betrifft, bleibt nicht einmal mehr Hoffnung, dass alles „eh nur halb so schlimm“ kommen wird. Warum ist das Gefühl von Machtlosigkeit in diesem Veränderungsprozess so groß?

Psychologisch heißt überleben, dass wir gleich bleiben wollen wie bisher, selbst dann, wenn der Zustand, in dem wir sind, alles andere als erfreulich ist. Das gewohnte Unglück ist uns oft lieber als das ungewohnte Glück. Dieser Befund gilt besonders ab der Reife unseres Gehirns, etwa ab dem 20. Lebensjahr. Ab da werden wir konservativ.

Und alle müssen, ohne eingreifen zu können, zusehen, wie sich die ganze Arbeitswelt verändert.

Die Veränderungsprozesse, die derzeit ablaufen, sind vom Individuum nicht beeinflussbar. Wenn wir diese Veränderung aber nicht mitgestalten können, werden wir zum Objekt in unserem Leben. Um zu verändern, müssen wir vom Objekt zum Subjekt werden – das sind wir dann, wenn wir funktionierende persönliche Kontakte haben. Deshalb kommt der persönlichen Begegnung eine besondere Rolle zu. Kommunizieren, Räume zum Gespräch aufmachen – das wäre Aufgabe von Führungskräften, um Ängste zu nehmen. In Zeiten der Desorientierung gibt uns nur der Kontakt mit anderen Verbundenheit und damit Sicherheit. Die Verbundenheit nimmt uns die Angst vor Veränderung, während wir ohne Verbundenheit selbst dann Angst vor Veränderung haben, wenn sie nicht ins Haus steht.

In der Praxis wissen die meisten Führungskräfte ja selbst nicht, wie es weitergeht. Ist die Angst der Mitarbeiter vor Veränderung auch der Offenbarungseid für manche Führungskräfte?

Leider haben viele Führungskräfte einen verqueren Professionalitätsbegriff und glauben, je mechanistischer und funktionaler man Veränderungen durchzieht, desto besser. Professionalität bedeutet aber, die Natur des Menschen, die *conditio humana* mitzudenken und dementsprechend zu handeln.



Viele Jobs wird es in einigen Jahren in der Art nicht mehr geben wird. Viele klammern sich genau deshalb umso stärker an ihren Job. Sollte man das nicht lieber lassen?

Es ist sogar wahrscheinlich, dass klammern nicht hilft. Das heißt, wir müssen lernen, mit der Unsicherheit zu leben. Karl Valentin sagt tröstlich: Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen. Und damit hat er recht: Experten können gewöhnlich viel besser erklären, welche Bedingungen der Vergangenheit zur gegenwärtigen Situation geführt haben, als von der jetzigen Situation auf die Zukunft zu schließen, obwohl sie häufig so tun, als könnten sie auch das.

Es ist grotesk: Das Wort Digitalisierung löst heute Ängste aus, obwohl viele in sehr intensiver Beziehung mit ihrem Handy und dem Internet leben. Das, was sie mögen, verändert ihre Arbeitswelt, während sie die Vorzüge des digitalen Lebens nicht mehr missen wollen.

Aber das Wort Digitalisierung löst deshalb Ängste aus, weil wir linear denken, nicht systemisch. Wir begreifen nicht, dass sich Zukunft zirkulär entwickelt. Das bedeutet, dass wir häufig nicht verstehen, wie eine Entwicklung verläuft, und dass jede Entwicklung wieder Phänomene anstößt, die man nicht linear vorhersagen kann. Man kann zwar sagen, dass durch die Digitalisierung Arbeitsplätze wegfallen, aber nicht voraussagen, welche Möglichkeiten, welche Chancen dadurch entstehen werden.

Liegt die Angst vor Veränderung auch daran, dass viele befürchten, dass sie der nächsten Generation nicht garantieren können, dass diese besser leben wird?

Das konnten viele Generationen nicht garantieren. Ich glaube, dass im Laufe der Menschheitsgeschichte existenzielle Verunsicherungen systematisch sind, und nicht die Sicherheit, an die wir glauben. Nicht zuletzt deshalb ist uns Sicherheit ja so ungemein wichtig. Die Verklärung der Vergangenheit dient ja dem Schlechtrede des Gegenwärtigen. Wir jammern, um die Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft in den Griff zu kriegen. Jammern ist ein Begriff von Hilflosigkeit, um angesichts der Hilflosigkeit Selbstwirksamkeit zu erzeugen. Der Beurteiler ist scheinbar immer wichtiger als jene, die er beurteilt. Das negative Werturteil ist Grundlage des Jammerns.

// Im Laufe der Menschheitsgeschichte hat Unsicherheit System – und nicht die Sicherheit, so wie wir es gerne glauben würden. //

Warum kommen wir heute aber mit Veränderung schlechter denn je zurecht?

In so einer Situation der Veränderung, in der wir uns jetzt befinden, bräuchten wir Zusammenrücken, Solidarität, Verbundenheit. Dann kämen wir besser damit zurecht. In einer Gesellschaft, die stark individualisiert ist, teilweise egoistisch, narzisstisch, ist man schlecht gewappnet. Wenn man jemandem in einer solchen Situation etwas raten soll, dann das: sich die wahren Werte im Leben zu vergegenwärtigen, schon vor der Veränderung Plan B und Plan C zu überlegen – und dass Veränderung nicht heißt, dass automatisch etwas Schlechtes kommen muss. Nicht selten kommt das Gute nach, aber es ist ungewohnt.