

Angst und Macht als wesentliche Change-Einflussfaktoren

Die Mobilisierung einer Masse funktioniert am besten Top-Down über ‚Command und Control‘. Kurzfristig jedenfalls, aber ist der Effekt auch nachhaltig? Eine Reflexion, wie nachhaltige Veränderung nicht funktionieren wird. Die Wurzel von allem ist Angst.

Wir sollten uns mit gewissen Fakten einfach abfinden. Dann geht es uns besser. Halten wir uns an *Reinhold Niebuhr's Spruch* ‚Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden‘. Im folgenden Blog eine kritische Reflexion der Qualität von Change- und Krisenmanagement allgemein sowie reflektiert am Beispiel von Corona.

Wenn eine Krise eintritt, folgt meist ein (kurzer) Schock und man versucht durch eine schnelle Analyse die Situation zu verstehen, um dann zu (er)klären, was zu tun ist. Das Dilemma dabei: Je bedrohlicher und komplexer eine Krise ist, desto schneller muss gehandelt werden (was zu einer inneren Dissonanz führt). Überhastet werden Aktionen ausgerufen, obwohl man weder Evidenzen (Zahlen und Fakten) noch Erfahrung mit der neuen Situation hat. In der Corona-Pandemie wurde sehr schnell eine Lawine von Maßnahmen in Bewegung gesetzt, die nun nicht mehr aufzuhalten ist. Schulmedizin, Pharmaindustrie, Politik und Medien vermittelten uns den Anschein, im Klaren darüber zu sein, wie die Lösung des Problems aussieht. Harte Maßnahmen (Lockdowns, Einschränkung der Grundrechte, etc.) gepaart mit Angstkommunikation (und schrecklichen Bildern) wurden initiiert. Vieles wurde richtig gemacht, aber auch vieles sehr falsch. Entscheider und Mächtige werden nachher – wenn alles (hoffentlich) vorbei ist – alle Hebel in Bewegung setzen, um keine Fehler zugeben zu müssen. Massenmedien und Institutionen (Ärztammer, etc.) werden – wie gewohnt – dabei unterstützen.

Warum sind Menschen so leicht zu mobilisieren?

Zum einen denken Menschen kurzfristig (und sind auch sehr vergesslich) und zum anderen gehört das Einordnen großer Ereignisse in einen Kontext (‚Big Picture‘) nicht zu den weit verbreiteten menschlichen Talenten. Jeder wird froh sein, wenn es vorbei ist. *I am looking forward to look back*‘, könnte man auch sagen. Die Entscheider werden von sich behaupten, alles richtig gemacht zu haben und zur Tagesordnung übergehen. Bald sind wieder Wahlen, alles ist vergessen, die Verhaltensmuster der (Polit-)Eliten werden gleich bleiben. Sie werden uns weiter glaubhaft machen, das Unbeherrschbare beherrschen zu können. Verständlich in so ferne, da sie sich damit ihre Existenzberechtigung absichern. ‚Sand in die Augen streuen‘ mit Unterstützung der Wissenschaft als effektive Strategie. ‚Sand streuen‘ meist so lange, bis keiner mehr durchblickt. Ein Leitmotiv dabei: Konsequent den Weg gehen (was ja an und für sich eine positive strategische Verhaltensweise ist), Parolen so oft wiederholen bis sie für die Wahrheit gehalten werden.

10 Thesen zum Zusammenhang zwischen Macht, Masse und Change:

1. Es gibt keine kritische Masse¹⁾. Kritisch im Sinne von ‚Bestehendes und Vorgegebenes hinterfragen‘. Die Masse folgt grundsätzlich der Macht.
2. Macht und Einfluss stehen in einer positiven Korrelation zueinander. Je mehr Macht, desto mehr Einfluss. *Macht macht's möglich* und Veränderung wird beschleunigt.

3. (Zu) viel Macht ist in den Händen weniger. Diese Wenigen bestimmen, wo es lang geht. Da die Masse folgt, ist dieses Phänomen in Krisensituationen (weil Angst im Spiel ist oder ins Spiel gebracht wird) besonders ausgeprägt.
4. Trotz Aufklärung und Humanismus ist die Mehrheit der Menschheit noch weit von freiem, eigenverantwortlichem und mutigem Denken entfernt. Dazu gibt es Obrigkeiten, die für uns das Denken übernehmen.
5. Das einfachste Mittel, Menschen zu mobilisieren, ist die Angstkommunikation. Und das am besten nicht verbal sondern mit dramatischen Bildern. Durch eine hohe Wiederholungsrate wird der Drill kontinuierlich gesteigert.
6. Die wichtigsten (Massen-) Medien werden gezielt eingesetzt und vor allem abhängig gehalten. Auch die sog. Qualitätsmedien (siehe dazu meinen eigenen Blog ‚Corona – auch eine Krise der Medien‘) sind ‚on board‘.
7. Besonders in Krisensituationen wird nach dem Motto ‚Wir brauchen Maßnahmen, da wir dadurch unsere Handlungsfähigkeit beweisen‘ agiert. Auch Aktionismus, Ad hoc-, oder Mikromanagement genannt. Keiner möchte sich nachher vorwerfen lassen, untätig geblieben zu sein.
8. Das große Bild ist für den Einzelnen schwer zu verstehen, da zu komplex. Entscheider (so fern sie es selber verstehen) denken nicht daran, diese Komplexität zu reduzieren. Im Gegenteil, Macht präsentiert sich als Beherrscher und Versther dieser Komplexität. Zu Hilfe gerufen wird dabei ‚die‘ Wissenschaft – leider meist eine monothematisch ausgerichtete Wissenschaft.
9. Menschen ändern sich – so wie Organisationen übrigens auch – meist nur dann, wenn sie müssen. Das lehrt uns bereits die Evolution. Das bedeutet, es braucht eine Notwendigkeit (Krise, Krankheit, etc.). Durch permanente Erhöhung des Drucks, eine gezielten Visualisierung der Zukunft („Der Piks am Ende des Tunnels“) und garniert mit Angstbotschaften („Struwwelpeter-Pädagogik“) bleiben wir dran.
10. Veränderungsbotschaften werden in einfachen und klaren Worten kontinuierlich wiederholt. Das KISS-Prinzip – *Keep it short and simple* – als elegantes und effektives Kommunikations-tool. Die Masse versteht es ja sonst nicht. Glaubt uns! Gehorcht! Und ihr bekommt Eure Freiheit wieder. Menschen fürchten nicht Veränderung, sie fürchten Verlust!

Diese Herangehensweise sollte man – allgemein und im Besonderen in Krisensituationen –kritisch hinterfragen. Mir ist bewusst, dass partizipative Ansätze (wie in Schweden) in unseren Hierarchiekulturen nicht so leicht funktionieren würden. Nur, sollten wir nicht irgendwann beginnen, den Reifegrad von Menschen zu entwickeln? Und da gehören Politik, Bildung und Medien dazu. Der beste Arzt ist der, der den inneren Arzt des Patienten aktiviert. Oder auch ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ genannt. Ein Coaching-Ansatz und ein bekanntes Paradigma in der systemischen Organisationsentwicklung. Meine Erfahrungen mit Change Prozessen zeigen mir, dass es – so wie oft im Leben – darum geht, die Mitte zu finden. Die Betroffenen sollten zu Beteiligten gemacht werden. Um nicht einem zu ‚sozialromantischen‘ approach zu unterliegen, gilt es auch hier die Balance zu finden.

Bezogen auf Covid-19, geht es mir nicht um eine fachliche Beurteilung (wie gefährlich das Virus ist, etc.), sondern um das WIE. Muss die Problembehandlung im 21. Jahrhundert wirklich noch mit der Keule des Steinzeitalters erfolgen? Feudalismus pur. Ich versuche wirklich beide Fronten (!) zu verstehen. Wenn ich an die fehlende Disziplin (z.B. bei der AHA-Regel) der Massen denke, wird auch mir klar, dass es ein gewisses Maß von autoritärem Vorgehen braucht. Sie merken als Leser

meine Ambivalenz? Nehmen wir eine Skala von 1 bis 6. Die meisten Länder verfolgen den Top-Down-Approach („Law & Order“), der bei 1 liegt. Keine Organisation könnte sich den rein ‚sozialromantischen‘ Weg leisten (dauert viel zu lange.), der bei 6 liegt. Der österreichische Weg liegt meiner Einschätzung nach zwischen 1 und 2 (der deutsche Weg tendiert zu 2), der schwedische Weg geht Richtung 5. Ich stelle mir oft die Frage, ob wir mit 2-3 nicht erfolgreicher wären. Viele erleben die Maßnahmen als Erpressung und Druck. Und Druck erzeugt doch Gegendruck, oder?

Zusammenfassung der 10 Thesen zu Angst & Macht



¹⁾ Teil dieser Masse sind auch sehr viele, die sich nicht zu Wort melden, weil sie nicht dürfen, nicht wollen oder ganz einfach abhängig sind – und somit Angst vor Konsequenzen (Jobverlust, etc.) haben..