

# Unsicherheit & Angst

---

Der folgende Artikel beschreibt das Phänomen von "**Unsicherheit & Angst**" insbesondere mit dem Bezug zum organisationalen Wandel.

## Inhaltsverzeichnis

---

### Das Phänomen „Unsicherheit und Angst“

- Arten der Angst

- Funktion und Sinn der Angst

### Angst und Unsicherheit

- Unsicherheitsaversion

- Sicherheit

### Angst im Kontext organisationalen Wandels

#### Angstforschung und Hintergründe

- Verbreitung der Angst

- Determinanten und Einflussfaktoren der Angst

- Angst begünstigende Faktoren

- Angst auslösende Faktoren

- Wirkungen der Angst

- Emotionen als multidimensionales Konzept

- Verhaltenstendenzen und Verhaltensreaktionen bei Angst

- Bewältigungsstrategien der Angst

- Folgen der Angst im organisationalen Wandel

#### Theoretische Erklärungsansätze der Angst

- Angsterwerb

- Theorie Affektiver Ereignisse nach Weiss und Cropazana

- Das kognitiv-affektive Modell der Mitarbeiterreaktion auf Wandel

- Vertrauensmechanismus zur Reduktion von Angst bei Unsicherheit

#### Angst im organisationalen Wandel

- Volkswagen im Umbruch – Beispiel aus der Automobilbranche

#### Kritische Würdigung & Reflexion

- Literatur

- Einzelnachweise

## Das Phänomen „Unsicherheit und Angst“

---

Der Begriff Angst hat seinen etymologischen Ursprung unter anderem in Zusammenhang mit „Enge“, „Bedrängnis“, „Schwierigkeiten“ und „Qual“.<sup>[1]</sup> Angst grenzt sich als kurz und intensiv auftretende Emotionen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Emotion>), genauer Affekt, von länger anhaltenden Stimmungen ([https://de.wikipedia.org/wiki/Stimmung\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Stimmung_(Psychologie))) ab. Angst wird ferner den fundamentalen Emotionen zugeordnet, zu denen auch Aggression (<https://de.wikipedia.org/wiki/Aggression>), Freude (<https://de.wikipedia.org/wiki/Freude>) sowie Trauer (<https://de.wikipedia.org/wiki/Trauer>) gehören.<sup>[2]</sup> Der Begriff Angst wird oft auch als Überkategorie für eine Vielzahl emotionaler Gefühlszustände verwendet. Charakteristische Merkmale der Angst sind eine erhöhte Aktivität des autonomen Nervensystemsautonomen Nervensystems (<https://de.wikipedia.org/wi>

ki/Vegetatives\_Nervensystem), ein emotionales Bedrohungserleben und Anspannung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Anspannung\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Anspannung_(Psychologie))). Außerdem zeichnet sich Angst durch kognitive Besorgnis sowie das Gefühl von Unsicherheit (<https://de.wikipedia.org/wiki/Unsicherheit>) und Kontrollverlust aus. [3]

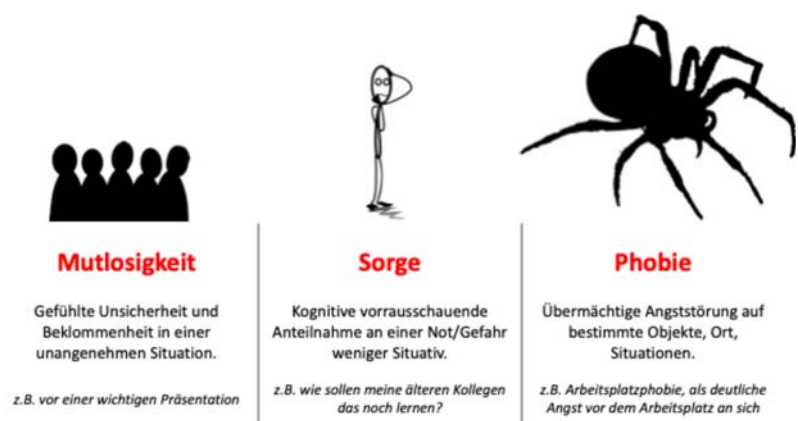
## Arten der Angst

Obgleich viel erforscht, gibt es keine eindeutige Evidenz über die verschiedenen Arten, Kategorisierungen und Abgrenzungen der Angst. Den Ansätzen ist jedoch gemein, dass i.d.R. äußere (konkrete Objekte, Personen oder Situationen, etc.) und innere (Kognitionen, innere Konflikte, etc.) Angstquellen unterschieden werden. Oftmals verschwimmen diese Grenzen jedoch und es kommt zu äußerlich-innerlichen Interdependenzen. [4] Außerdem wird oft zwischen der konkreten Angst, der Furcht (<https://de.wikipedia.org/wiki/Furcht>) (engl. fear), und der nicht greifbaren diffusen Angst (engl. anxiety) differenziert. [5] Diffuse Angst wird oft auch als Kontingenzangst bezeichnet, sie ist besonders komplex und beschreibt das Leiden an der Unsicherheit. [6] Ein anderer Ansatz differenziert körperliche Bedrohungen, wie Existenzängste vor Tod oder Krankheit, von Bedrohungen des Selbstwertes, unter welche sowohl soziale Ängste (z.B. Scham) aber auch Leistungsängste (z.B. Prüfungsangst) fallen. [7] Wichtig ist auch die Unterscheidung der Angst als empfundenes Phänomen (engl. state anxiety) von der beständigeren Charaktereigenschaft der Ängstlichkeit (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ängstlichkeit>) (engl. trait anxiety), obgleich sich letztere als Persönlichkeitseigenschaft (<https://de.wikipedia.org/wiki/Persönlichkeitseigenschaft>) auf das zuerst genannte Angstempfinden auswirkt [8]. Angst kann sowohl bewusst wahrgenommen oder auch implizit auf ein Individuum wirken. [9]

Grundsätzlich kann unter Angst eine Art Gefühlskategorie verstanden werden, welcher zum Beispiel Gefühle wie Mutlosigkeit, Besorgnis, Verzweiflung, Panik oder Phobien zugeordnet werden können. [10] Hiervon lassen sich insbesondere die Angstlust, als gewünschtes herbeigeführtes Angsterleben [11] (z.B. Kick ([https://de.wikipedia.org/wiki/Kick\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Kick_(Psychologie))) bei Extremsport, Horrorfilm) und krankhafte Störungen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Angststörung>) [12] (z.B.

Spinnenphobie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Arachnophobie>), Phobophobie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Angstsensitivität>)) begrifflich trennen. Die jeweiligen Angstgefühle grenzen sich somit zum einen durch Intensität ab, was sich auch in einem anderen Modell, dem Angstspektrums nach Siegbert A. Warwitz ([https://de.wikipedia.org/wiki/Siegbert\\_A.\\_Warwitz](https://de.wikipedia.org/wiki/Siegbert_A._Warwitz)) widerspiegelt. Dieses bildet Angst von einem leichten Unwohlsein bis hin zu komplexen Angstpsychosen ab. [13]

Ein besonders anschauliches Modell zu Ängsten ist das Riemann-Thomann-Modell (<https://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell>), welches den Ansatz der "Grundformen der Angst" ([https://de.wikipedia.org/wiki/Grundformen\\_der\\_Angst](https://de.wikipedia.org/wiki/Grundformen_der_Angst)) aufgreift und anhand der vier Grundängste nach Fritz Riemann ([https://de.wikipedia.org/wiki/Fritz\\_Riemann\\_\(Psychoanalytiker\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Fritz_Riemann_(Psychoanalytiker))) eine Transformations-Achse (Angst vor Veränderung und Endgültigkeit) und eine Integrations-Achse (Angst vor Nähe und Selbstwerdung) definiert. Besonders aussagekräftig ist dieses Modell, wenn eine individuelle Einordnung im so aufgespannten zweidimensionalen Raum erfolgt, da derart die Intensität und das Mischverhältnis der Grundängste beschrieben werden kann. [14]



Beispiel: unterschiedliche Facetten der Angst

## Funktion und Sinn der Angst

Obgleich oft negativ konnotiert, hat Angst eine wichtige evolutionshistorische Funktion einer Art körperlernen Alarmanlage, welche (vermeintliche) Gefahren erkennt und lebenserhaltende Schutzmechanismen in Gang setzt. <sup>[15]</sup> Für den neuzeitlichen Menschen verlieren konkrete Ängste, z.B. vor gefährlichen Tieren, jedoch zunehmend an Bedeutung, da sich vor allem diffuse Ängste ausbreiten, während konkrete Ängste zu mindestens im westlich-zivilisierten Alltag konstant abnehmen. Trotzdem haben Ängste nach wie vor ihre Funktion als Schlüsselindikator für subjektives Wohlbefinden ([https://de.wikipedia.org/wiki/Subjektives\\_Wohlbefinden](https://de.wikipedia.org/wiki/Subjektives_Wohlbefinden)) aber auch soziale Funktion beibehalten, indem Menschen im direkten Umfeld implizit um Hilfe gebeten werden. <sup>[16]</sup>

## Angst und Unsicherheit

---

Sicherheit wird oft als ein wichtiges Grundbedürfnis des Menschen aufgeführt (z.B. in der [Bedürfnispyramide](http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie) ([http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche\\_Bedürfnishierarchie](http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnishierarchie)) nach Maslow ([https://de.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://de.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow))). Während die [Motivationsforschung](https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation) (<https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>) Neuartigkeit, Komplexität und Ambiguität als Motivator für exploratives Verhalten sieht, definiert die Angstforschung ähnliche Konstrukte als Angstquellen. In diesem Zusammenhang lassen sich unterschiedliche Arten der [Unsicherheiten](https://de.wikipedia.org/wiki/Unsicherheit) (<https://de.wikipedia.org/wiki/Unsicherheit>) unterscheiden, die sich insbesondere in dem Handlungsspielraum unterscheiden. <sup>[17]</sup> Je geringer dieser ist desto größer ist die gefühlte Hilfslosigkeit und Angst. Veränderung und Unsicherheit verursachen jedoch nur dann Angst, wenn die Situation (scheinbar) nicht umgangen werden kann und ein Schaden erwartet wird. Unsicherheit und potentielle Gewinne, sofern als [Chance](https://de.wikipedia.org/wiki/Chance) (<https://de.wikipedia.org/wiki/Chance>) definiert, verursachen hingegen [Hoffnung](https://de.wikipedia.org/wiki/Hoffnung) (<https://de.wikipedia.org/wiki/Hoffnung>). <sup>[18]</sup> Unsicherheit ist somit gewissermaßen eine Gradwanderung zwischen Neugier und Angst.

## Unsicherheitsaversion

Die Unsicherheitsaversion, nicht zu verwechseln mit der [Verlustaversion](https://de.wikipedia.org/wiki/Verlustaversion) (<https://de.wikipedia.org/wiki/Verlustaversion>) <sup>[19]</sup>, dient als möglicher Angstprädiktor. Menschen mit hohem Sicherheitsbedürfnis empfinden demnach besonders früh und intensiv Angst in unsicheren Situationen, da ihnen ein vergleichsweise niedrigeres Unsicherheitsniveau genügt, um eine Bedrohung zu empfinden. Die Unsicherheitsvermeidung wird nicht nur als Persönlichkeitseigenschaft, sondern nach [Hofstede](https://de.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede) ([https://de.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](https://de.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)) auch als eine kulturelle Dimension definiert. Demzufolge haben Menschen in unterschiedlichen Kulturreisen eine unterschiedliche - aber innerhalb der Kultur ähnliche - Sensibilität für Unsicherheit. <sup>[20]</sup>

## Sicherheit

Als Besonderheit in diesem Kontext ist auch der Wegfall von Unsicherheit zu betrachten. Sobald sich Unsicherheit in Sicherheit wandelt, verändert sich auch Angst in eine andere Emotion. Tritt ein erwartetes negatives Ereignis wider Erwarten nicht ein, so empfindet der Mensch im allgemeinen Erleichterung oder auch Freude. Aber auch wenn sich ein befürchtetes Resultat als sicher zeigt, verändert sich die Angst oft in andere mit Schaden assoziierte Gefühle, wie etwa Wut oder Zorn. <sup>[21]</sup>

## Angst im Kontext organisationalen Wandels

---

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Angst in vielen Bereichen und unterschiedlichen Facetten des menschlichen Lebens auftreten kann, von der Angst vor dem Zahnarzt, vor dem Klimawandel, vor finanziellen Engpässen bis hin zu der Angst vor Krankheit und Tod.

Ängste und andere Emotionen im organisationalen Wandel dienen als Schlüsselindikator der Akzeptanz des

Wandels. Ängste, sowohl begründete oder unbegründete, führen i.d.R. zu Resistenz und dem Scheitern der Veränderung und können sowohl aus aktuellen als auch aus früheren Erfahrungen entstehen. Hierbei wird weiter unterschieden, ob eine Person Angst vor Veränderung per se (diffus), oder aufgrund einer spezifischen Situation hat, wie etwa den Verlust des Arbeitsplatzes aufgrund der aktuellen Umstrukturierung (konkret). Einige weitere Beispiele im organisationalen Kontext sind die Angst davor, die existenzielle Grundlage durch den Arbeitsplatz zu verlieren (existenzielle Angst), die Angst davor, für den Arbeitsplatzverlust von Kollegen verantwortlich zu sein (moralische Angst), die Angst, die Signifikanz im Unternehmen zu verlieren (Angst um Selbstwert) oder mit neuen Aufgaben überfordert zu sein (Angst vor Misserfolg), aber auch die Angst vor der Unternehmensführung (Angst vor Autoritäten) oder die Angst davor, Verantwortung zu übernehmen und die Angst vor Erfolg (<https://de.wikipedia.org/wiki/Methatesiophobie>). [22]

Darüber hinaus existieren einige fragwürdige Auffassungen über Emotionen im beruflichen Kontext. Zum einen die Annahme, dass **Emotionen „weg-gemanagt“** werden müssten. Denn durch das Unterdrücken von Emotionen im Allgemeinen oder das Ausdrücken anderer Emotionen, als der tatsächlich empfundenen Emotionen (emotionale Dissonanz), können sowohl physische als auch psychische gesundheitliche Probleme entstehen. [23] Ein weiteres Problem ist **„Management by Fear“**, wobei Ängste der Mitarbeiter als Führungsinstrument und Druckmittel missbraucht werden. [24] Außerdem ist es auch gefährlich die **Ängste als Problem der Mitarbeiter** abzutun und als nebensächlich zu erachten. Letztendlich hat ein Unternehmen i.d.R. zumindest eine Teilverantwortung für diese Ängste. Leugnet ein Unternehmen diese Verantwortung, kann dies z.B. als fehlende Wertschätzung aufgenommen werden. [25]

# Angstforschung und Hintergründe

## Verbreitung der Angst

---

Viele Forschungsinstitute machen regelmäßige Erhebungen von Ängsten, wie das internationale Marktforschungsunternehmen Ipsos SA (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ipsos>). Obwohl sich gewisse Regelmäßigkeiten zeigen, liegen teilweise sehr unterschiedliche Gründe für Angst vor. So wird für Deutschland 2019 unter den fünf größten Ängsten die Angst vor Einwanderung und die vor dem Klimawandel aufgeführt, während im globalen Vergleich Ängste vor finanzieller und politischer Korruption und einem schwachen Gesundheitswesen an einer der ersten Stellen stehen. [26]

Außerdem zeigt die Studie, dass die **Angst vor Arbeitslosigkeit** weltweit vorherrschend ist [27]. Angst um den Arbeitsplatz entsteht insbesondere in Zeiten des Umbruchs und der Krisen, wie beispielsweise der Weltfinanzkrise. Damalige Erhebungen zeigten, dass beinahe zwei Drittel der befragten Deutschen Angst vor finanziellen Engpässen durch einen möglichen Jobverlust hatten [28] und selbst Kinder um die Arbeit ihrer Eltern bangten [29]. In der Forschung ist außerdem zunehmend von sogenannten **„neuen Ängsten“** die Rede. Hierzu wird auch die Angst vor dem Kontingenzzuwachs aufgeführt, die sich in der steigenden gesellschaftlichen Komplexität begründet, beispielsweise durch Orientierungslosigkeit insbesondere der jüngeren Generation aufgrund von Optionsvielfalt. Außerdem wird auch zunehmend die Projektion von Ängsten untersucht, beispielsweise die Angst vor dem Jobverlust, die auf Bevölkerungsgruppen wie Migranten projiziert wird. [30]

## Determinanten und Einflussfaktoren der Angst

---

Die Faktoren, die Angst hervorrufen, sind vielschichtig und aufgrund der komplexen Struktur von Emotionen nicht immer vollständig eindeutig zu identifizieren. Dennoch werden Emotionen meist regelbasiert erklärt, das heißt es wird eine bestimmte gesetzmäßige Logik hinter den Emotionen gesehen. [31]

## Angst begünstigende Faktoren

Begünstigenden Faktoren alleine lösen noch keine Angst aus, sondern beschreiben vielmehr die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person sowie die sozialen und kulturellen Zusammenhänge, welche die Angstwahrnehmung beeinflussen. Es wird davon ausgegangen, dass der Mensch evolutionshistorisch begründet eine Veranlagung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Disposition\\_\(Medizin\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Disposition_(Medizin))) für die Ausbildung gewisser Ängste hat (**Peparedness**). Dies verliert jedoch zunehmend an Bedeutung, da die hierdurch gewissermaßen vorprogrammierten Ängste immer irrelevanter werden (z.B. Angst vor gefährlichen Tieren). <sup>[32]</sup> Die **individuelle emotionale Neigung** einer Person ist als Persönlichkeitseigenschaft (<https://de.wikipedia.org/wiki/Persönlichkeitseigenschaft>) relativ situationsunabhängig und stabil. In Bezug auf Angst spielen Ängstlichkeit und Unsicherheitsaversion eine fundamentale Rolle. Neben der Neigung bestimmte Emotionen zu empfinden spielt auch die emotionale Intelligenz ([https://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale\\_Intelligenz](https://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale_Intelligenz)) eine ausschlaggebende Rolle für das Empfinden und vor allem den Umgang mit Emotionen. <sup>[33]</sup>

Daneben wirken auch **soziale und kulturelle Einflüsse** auf die Angstwahrnehmung. Neben herrschenden Machtstrukturen <sup>[34]</sup> und geltenden Emotionsnormen <sup>[35]</sup>, wie etwa der Vorschrift im Kundenkontakt Freude und Gelassenheit auszustrahlen, ist auch das allgemeine soziale Umfeld des Individuums zu betrachten, da es hier zu der sogenannten emotionalen Ansteckung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Gefühlsansteckung>) kommen kann, welche die Übertragung des emotionalen Zustandes einer Umgebung auf ein Individuum erklärt. <sup>[36]</sup>

## Angst auslösende Faktoren

Nach dem Modell der Kern-Relationen ([https://en.wikipedia.org/wiki/Core\\_relational\\_theme](https://en.wikipedia.org/wiki/Core_relational_theme)) nach Lazarus ([https://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Lazarus](https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Lazarus)) definiert sich Angst durch eine unsichere oder existentielle Bedrohung, welche sowohl **persönlich relevant** und **relevant für die eigenen Ziele** ist und für die nach aktueller Einschätzung ebenso ein **geringes Bewältigungspotential** zu erwarten ist. <sup>[37]</sup> Als Gründe für die Angst vor Unsicherheit führt der Tiefenpsychologe Fritz Riemann ([https://de.wikipedia.org/wiki/Fritz\\_Riemann\\_\(Psychoanalytiker\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Fritz_Riemann_(Psychoanalytiker))) z.B. starre und unflexible Strukturen in der Kindheit des Menschen auf, welche die Spontaneität und das Selbstvertrauen des Menschen nachhaltig schädigen können. Die darin begründete Aversion vor Veränderung äußert sich u.a. in einem Kontrollzwang, Perfektionismus aber auch in einem beständigen und ordentlichen Verhalten. <sup>[38]</sup>

# Wirkungen der Angst

---

## Emotionen als multidimensionales Konzept

Emotionen können als ein multidimensionales komplexes Konzept aufgefasst werden. Durch die darin begründete Mehrdeutigkeit kann es durchaus zu Fehlinterpretationen sowohl der eigenen als auch der Emotionen anderer Menschen kommen. Es lassen sich vier Verhaltensebenen differenzieren: <sup>[39]</sup>

1. Die **subjektive Ebene** des Empfindens beschreibt das persönliche Erleben, wie beispielsweise besondere Unzufriedenheit, Anspannung oder Bekommenheit bei Angst. <sup>[40]</sup>
2. Die **physiologische Ebene** äußert sich in der Regel unterbewusst und automatisch im Körper und ist nur sehr schwer zu beeinflussen (z.B. erhöhte Atemfrequenz).
3. Die **motorisch expressive Ebene** als Verhaltenskomponente bedarf einer genaueren Beachtung. Nach dem Modell der Reaktionstendenzen nach Frijda erzeugt Angst insbesondere Maßnahmen zum Selbstschutz, also die Tendenz Angstquellen aus dem Weg zu gehen oder vor ihnen zu fliehen. <sup>[41]</sup> Trotzdem kann es sein, dass z.B.

aufgrund sozialer Werte und Normen ein anderes Verhalten gezeigt wird. Andere Modelle differenzieren zusätzlich eine **expressive Komponente**, die sich beispielsweise in der Körperhaltung oder auch der Sprache (z.B. Stimmlage, Geschwindigkeit) äußert. Davon abzugrenzen ist die **kommunikative Komponente**, welche sich auf den Inhalt konzentriert. [42]

4. Auf **kognitiver Ebene** wird z.B. die Wahrnehmung, Bewertung oder Erinnerung durch Emotionen beeinflusst. Die Emotion selbst kann jedoch auch als Resultat eines kognitiven Prozesses entstehen. Somit wirkt sich die Emotion einerseits auf kognitive Prozesse aus, wird auf der anderen Seite jedoch auch durch sie beeinflusst. [43]

## Verhaltenstendenzen und Verhaltensreaktionen bei Angst

Das Modell der **Einstellungstendenzen bei Angst nach Siegbert A. Warwitz** ([https://de.wikipedia.org/wiki/Siegbert\\_A.\\_Warwitz](https://de.wikipedia.org/wiki/Siegbert_A._Warwitz)) zeigt, dass die Auswirkungen der Angst vielfältig und individuell variieren können. Die Verhaltensreaktionen reichen von der Bewältigung der Angst bis zu Vermeidung, Bagatellisierung, Verdrängung, Leugnung, Übertreibung, Generalisierung oder Heroisierung der Angst. [44]

Vermeidung	(Versuch Vorgesetzten zu meiden)
Bagatellisierung	(Witze über die Digitalisierung)
Verdrängung	(Verdrängen der Möglichkeit der Kündigung)
Leugnung	(Verstecken der Angst vor sich und anderen)
Übertreibung	(unnötige Überstunden als Sicherheitsmaßnahme)
Generalisierung	(Angst vor der Digitalisierung als normales Phänomen)
<b>Bewältigung</b>	<b>(Wahrnehmung von Fortbildungen)</b>
Heroisierungsverhalten	(Langeweile wenn Angst überwunden)

Verhaltenstendenzen nach Warwitz mit Beispielen des organisationalen Wandels

Einen möglichen Erklärungsansatz der Angstreaktionen, bietet das Modell der **reflektorischen Bedrohlichkeitsprüfung** nach Berner. Hiernach läuft im Gedächtnis ein Bewertungsprozess ab, der für die Wirkung auf Verhaltensebene entscheidend ist. Wie der Name bereits anmutet ist diese Bewertung an ein Nachdenken geknüpft. Dem Modell nach wird kognitiv bewertet, ob eine Situation grundsätzlich bedrohlich und wie hoch Bewältigungswahrscheinlichkeit ist. Hieraus resultiert eine bestimmte Verhaltenstendenz für die individuelle Situation. [45]

## Bewältigungsstrategien der Angst

Aus der Forschung lassen sich unterschiedliche Modelle der Angstbewältigungsstrategien (<https://de.wikipedia.org/wiki/Bewältigungsstrategie>) ableiten. Das dreidimensionale Model von Billings und Moos beispielsweise basiert auf dem Modell der Stressbewältigung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Stressmodell\\_von\\_Lazarus](https://de.wikipedia.org/wiki/Stressmodell_von_Lazarus)) nach Lazarus ([https://de.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Lazarus](https://de.wikipedia.org/wiki/Richard_Lazarus)) und zeigt Parallelen zu der oben beschriebenen reflektorischen Bedrohlichkeitsprüfung nach Berner. Das Modell unterscheidet: [46]

**1. Bewertungszentrierte Bewältigungsstrategien**, die sich insbesondere auf den Bewertungsprozess der Angstquelle konzentrieren. Durch eine Neubewertung kann eine Situation beispielsweise als Chance aufgefasst werden, indem sich auf mögliche Vorteile konzentriert wird.

**2. problemzentrierte Bewältigungsstrategien**, welche die aktive Beseitigung der Angstquelle beschreiben. Eine mögliche problemzentrierte Bewältigungsstrategie wäre beispielsweise, das Wahrnehmen bestimmter Fortbildungsmaßnahmen zur Minderung der Gefahr der Entlassung oder aber auch die Annahme von Beratungsangeboten.

**3. emotionszentrierte Bewältigungsstrategien**, wie beispielsweise das Suchen von emotionalem Beistand

oder das öffentliche Zeigen von Emotionen.

## Folgen der Angst im organisationalen Wandel

Typische Auswirkungen im organisationalen Wandel sind z.B. das konsequente Ignorieren des Wandels oder das Beibehalten etablierter Strukturen und Abläufe in der Hoffnung, dass sich nichts ändern möge. Oft kommt es zu einer Art Lähmung, sodass keine öffentliche Kritik geäußert wird oder allgemein keine Meinungen mehr zum Ausdruck kommen. Auf der anderen Seite wird durch Angst auch der Boden für geplante Resistenz und Rebellion genährt, so dass es zu veränderungsfeindlichen Zusammenschlüssen unter Mitarbeitern kommen kann.

Die **Mood-Theorie nach George und Brief** besagt beschreibt wie sich die allgemeine Stimmungslage ([https://de.wikipedia.org/wiki/Stimmung\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Stimmung_(Psychologie))) auf Einstellungen und Verhalten auswirkt. Die Stimmungslage ist jedoch deutlich diffuser und langanhaltender als eine einzelne affektive Emotion. Die Stimmungskongruenz bewirkt, dass Bewertungen systematisch in Richtung der Stimmungslage verzerrt werden und die Stimmungslage somit als emotionaler Rahmen verstanden werden kann. <sup>[47]</sup> Eine andauernde Angst beeinflusst wiederum eine negative Stimmungslage, die zu einer geringeren Zufriedenheit und erhöhten Mitarbeiterfluktuation führt. Auch werden andere Ereignisse eher negativ und angstverstärkend eingeschätzt.

Auf der anderen Seite sind Mitarbeiter in einer negativen Stimmungslage in der Lage Informationen genauer zu untersuchen und besser fundierte Entscheidungen zu treffen. Auch die Fokussierung auf positives Verhalten und Gedanken wird sowohl unbewusst als auch bewusst angewendet, um in eine positivere Stimmungslage zu wechseln. In diesem Zusammenhang kann eine negative Stimmungslagen sogar zu sozial positivem Verhalten veranlassen. <sup>[48]</sup> Die positiven Auswirkungen der Angst sind langfristig jedoch mit Vorsicht zu betrachten. Obgleich Angst kurzfristig zu einer konstruktiveren Arbeit in Richtung einer Lösung führen kann, insbesondere wenn dadurch seitens der Arbeitnehmer erhofft wird, den eigenen Arbeitsplatz zu sichern. <sup>[49]</sup>

# Theoretische Erklärungsansätze der Angst

Allgemein wird davon ausgegangen, dass Ängste von dem Menschen angelernt aber im Umkehrschluss auch abtrainiert werden können. Ängste sind demnach angelernte Verbindungen von Hinweisreizen, die auf ein bedrohliches Ereignis hinweisen, mit bestimmten Reaktionsmustern. An dieser Stelle setzten insbesondere auch viele Verhaltenstherapien (<https://de.wikipedia.org/wiki/Verhaltenstherapie>) an, die Ängste beispielsweise durch eigene Erfahrungen zu konditionieren (<https://de.wikipedia.org/wiki/Konditionierung>) oder durch soziales Lernen ([https://de.wikipedia.org/wiki/Soziales\\_Lernen](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Lernen)) zu verändert versuchen. <sup>[50]</sup> Das „Fight, Flight or Freeze“-Modell (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kampf-oder-Flucht-Reaktion>) der Angst baut auf den Arbeiten von Yerkes und Dodson (<https://de.wikipedia.org/wiki/Yerkes-Dodson-Gesetz>) <sup>[51]</sup> auf, die den Zusammenhang zwischen Erregung und Aktionsfähigkeit beschreiben. Dieser Ansatz unterscheidet grundsätzlich drei verschiedene Verhaltensmuster, den aktiven Kampf gegen die Angstquelle, dem Fliehen vor der Angstquelle oder aber bei zu hoher Erregung die Angststarre, in der weder gekämpft noch geflohen werden kann. <sup>[52]</sup>

## Angsterwerb

---

Bei den Ansätzen zu dem Erwerb von Angst lassen sich verhaltensorientierte (z.B. Reiz-Reaktions-Theorie (<http://de.wikipedia.org/wiki/Reiz-Reaktions-Modell>)) von kognitiven Ansätzen (z.B. erlernten Hilfslosigkeit ([https://de.wikipedia.org/wiki/Erlernte\\_Hilfslosigkeit](https://de.wikipedia.org/wiki/Erlernte_Hilfslosigkeit))) unterscheiden. Der quasimathematische kognitive Ansatz der Angstformel nach A. T. Beck definiert die Höhe der Angst beispielsweise durch den mit der angenommenen

Eintrittswahrscheinlichkeit gewichteten geschätzten Schaden im Verhältnis zu der Möglichkeit der Schadensbewältigung auch unter Hinzunahme von zusätzlicher Hilfe. [53]

$$\text{Angstformel} = \frac{\text{Geschätzte Wahrscheinlichkeit} * \text{Geschätzter Schaden}}{\text{Copingstrategien} + \text{Mögliche Hilfe von außen}}$$

Angstformel nach Beck

## Theorie Affektiver Ereignisse nach Weiss und Cropazana

Die Theorie Affektiver Ereignisse (affectiv events theory) veranschaulicht wie sich Emotionen, die täglichen „Ups-and-Downs“ im Arbeitsalltag, auf die Verhaltensweisen auswirken. Hinsichtlich der Verhaltensweisen differenziert das Modell affektbasierte und urteilsbasierte Verhaltensweisen. Durch die weitreichenden Konsequenzen und Bedeutsamkeit sowie die zeitliche Dauer des Wandels treten zusätzlich zu der affektiven Dimension diese kognitiven Prozesse auf. [54] Auch andere Modelle der Psychologie trennen kognitive von affektiven impulsgetriebenen Verarbeitungen. [55] Es lässt sich somit eine affektive Route, mit kurzfristigen Emotionen und Einstellungen, von einer kognitiven Route unterscheiden, welche insbesondere Wahrnehmungen und Wissen umfasst. [56] Dennoch wird dem Modell nach auch der kognitive Weg durch die Akkumulation einzelner Affekte beeinflusst, wobei jedoch der Häufigkeit eine größere Bedeutung als der Intensität zugeschrieben wird. [57]

## Das kognitiv-affektive Modell der Mitarbeiterreaktion auf Wandel

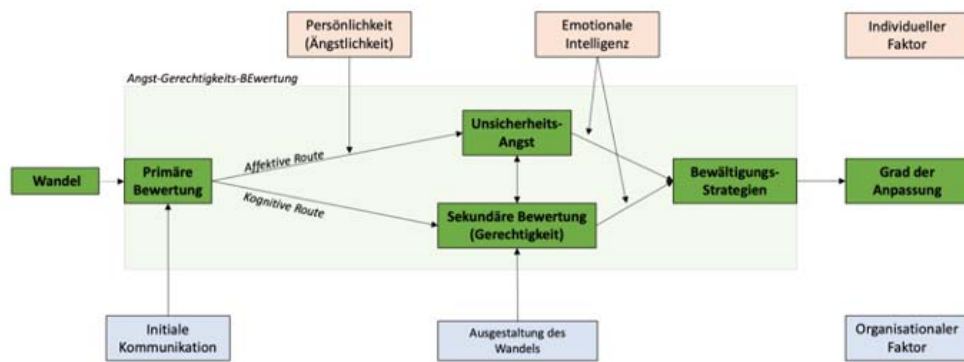
Das kognitiv-affektiven Modell der Mitarbeiterreaktion (cognitive affective model of employee response) beschreibt Zusammenhänge zwischen organisationalem Wandel sowie dem Grad der Anpassung und geht dabei insbesondere auf die Verknüpfung zwischen Ängsten und der empfundenen Gerechtigkeit ein. Dieses Zusammenspiel wirkt sich dynamisch auf die Wahl der Bewältigungsstrategien aus, welche wiederum die Akzeptanz dem Wandel gegenüber zeigt. [58] Auch nach erfolgreichem Wandel wirkt diese Akzeptanz weiter, etwa gegenüber der veränderten Organisation, auf Vertrauen bzw. Misstrauen in die Unternehmensführung oder die allgemeine Arbeitszufriedenheit und -moral. Nach der Bekanntgabe der Veränderung kommt es dem Modell nach automatisch zu einer primären Beurteilung, inwiefern der infrage stehende Wandel eine Bedrohung darstellt. Aus dieser ersten Beurteilung, die einen Einfluss auf die Grundstimmung hat, gehen die beiden Routen der affektiven und kognitiven Beurteilung hervor, welche jedoch beide synchron und interaktiv ablaufen. Während sich die Erstwahrnehmung insbesondere auf die angenommenen Vor- und Nachteile konzentriert, zielt die Sekundärbewertung vornehmlich auf die Gerechtigkeit im Wandlungsprozess ab. Insbesondere dann, wenn die Erstbewertung stark negativ ausfällt entstehen große Ängste. Die Bewertung kann im Nachhinein zwar verändert werden, dennoch kommt der initialen Kommunikation eine gesonderte Stellung zu. Auf der anderen Seite kann es jedoch auch durch die möglichen individuellen persönlichen Folgen, wie einen potentiellen Jobverlust zu Angstzuständen kommen, obgleich die Maßnahmen grundsätzlich als fair und notwendig beurteilt werden. [59]

Zusammenfassend werden Emotionen und Kognitionen im Modell sowohl durch individuelle Faktoren des Mitarbeiters als auch organisationale Faktoren beeinflusst. Auf der kognitiven Route spielen insbesondere die organisationalen Faktoren eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter versuchen den Wandel dadurch kognitiv zu evaluieren, dass Konsequenzen abgeschätzt, Gründe gefunden und Bewältigungsstrategien gesucht werden. Dies ist von besonderer Bedeutung, da anders als bei den individuellen Dispositionen die Ausgestaltung des Wandels entscheidend ist. Insgesamt lassen sich nach Cobb, Wooten und Folger drei direkt durch das Unternehmen beeinflussbare Faktoren identifizieren: [60]

**1. Die distributive Gerechtigkeit**, beschreibt die Wahrgenommene Fairness. Insbesondere nachvollziehbare



Entscheidungskriterien (z.B. für Entlassungen), aber auch die Verteilungsfairness. Menschen bevorzugen faire Vorgehen, da diese eine höhere Kontrolle suggerieren (Self-interest) und als Wertschätzung aufgegriffen werden (Group-Value). [61]



Visualisierung des kognitiv-affektiven Modells der Mitarbeiterreaktion

**2. Die prozessuale Gerechtigkeit**, beschreibt u.a. inwiefern Partizipation möglich ist, ob die eigene Position im Entscheidungsprozess repräsentiert wird oder ob die Möglichkeit besteht Einspruch zu erheben, z.B. bei empfundener distributiver Ungerechtigkeit. [62]

**3. Die interaktionale Gerechtigkeit** bezieht sich insbesondere auf die sekundäre informationelle Kommunikation und interpersonelle Interaktion (engl. causal accounts). [63]

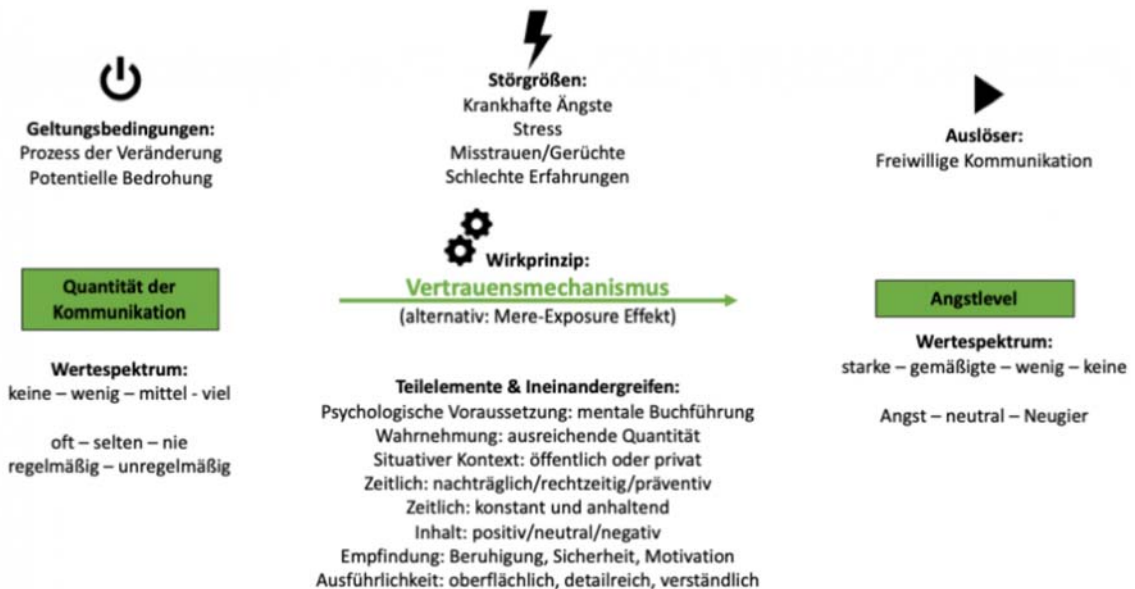
Durch die Betrachtung des organisationalen Faktors wird, anders als bei anderen Modellen, ein „Mitarbeiter-Blaming“ weitestgehend verhindert. Da das Modell die Reaktionen der Mitarbeiter zu einem Großteil als Verarbeitung und Wahrnehmung des Wandels sieht, schreibt es der Ausgestaltung eine deutlich größere Rolle zu. [64] Das Modell hilft aus Managementsicht dabei Veränderungsprozess besser aufzusetzen und Maßnahmen gezielter zu planen, sodass mögliche negative Konsequenzen minimiert werden. Auf der anderen Seite zeigt es jedoch auch wie sich die Förderung individueller Faktoren, wie insbesondere der emotionalen Intelligenz, positiv auf den Grad der Anpassung an den Wandel auswirken kann.

Auf der anderen Seite geht das Modell jedoch nicht explizit auf den Hintergrund des Wandels ein (z.B. Veränderung oder Umstrukturierung durch Digitalisierungsvorhaben), noch betrachtet es die Effekte von konstantem Wandel im Detail. Außerdem geht das Modell nicht darauf ein, wie sich unterschiedliche Charakteristika des Unternehmens, z.B. die Unternehmenskultur oder Leadership, auf den Wandel direkt auswirken, sondern geht stillschweigend davon aus, dass diese indirekt über die Gerechtigkeitswahrnehmung auf den Grad der Anpassung Einfluss nehmen.

## Vertrauensmechanismus zur Reduktion von Angst bei Unsicherheit

Der Vertrauensmechanismus erklärt wie die Quantität der Kommunikation die Angst vor dem Wandel abbaut sofern sie eine Vertrauensbasis zwischen Sender und Empfänger schafft. Im Modell der kognitiv-affektiven Mitarbeiterreaktion lässt sich dieser Mechanismus zwischen der interaktionalen Gerechtigkeitsbewertung und der Empfindung der Unsicherheitsangst einordnen. Abgrenzend hiervon wirkt sich die Qualität der Information direkt auf die Akzeptanz des Wandels aus. [65]

Das Wirkprinzip tritt in Situationen mit potentiellen Angstquellen auf, soweit der Empfänger von diesen Umständen betroffen ist, beispielsweise durch die Besorgnis um den eigenen Arbeitsplatz. Auf der anderen Seite benötigt der Sender eine gewisse Relevanz oder Entscheidungsgewalt im Veränderungsprozess, welche vom Empfänger als solche wahrgenommen wird. Ferner muss die Kommunikation proaktiv und freiwillig erfolgen. Das Wirkprinzip basiert darauf, dass sich die Quantität der Kommunikationen (Wertspektrum: keine bis viel



### Vertrauensmechanismus

Kommunikation) auf das Angstlevel (Wertespektrum: starke bis keine Angst) auswirkt. Eine Erweiterung des Wertespektrums der Angst durch eine Expansion in den positiven Wertebereich in Form von Neugierde ist ebenso möglich. Eine häufige und regelmäßige Kommunikation erzeugt demnach Vertrauen bei den Betroffenen und bewirkt damit einen Angstabbau, bis hin zu einer möglichen Umwertung der Situation[] als Chance.

Neben dem Vertrauensmechanismus wären grundsätzlich auch andere Prinzipien, wie der Mere-Exposure-Effekt (<https://de.wikipedia.org/wiki/Mere-Exposure-Effekt>) denkbar. Die dahinter verborgene Verfügbarkeitsheuristik (<https://de.wikipedia.org/wiki/Verfügbarkeitsheuristik>) kann jedoch auch eine negative und somit entgegengerichtete Entwicklung erzeugen (Angstverstärkung). In diesem Zusammenhang muss aufgeführt werden, dass auch die Qualität somit nicht vollständig ausgeblendet werden darf, was sich gewissermaßen in dem Teilelement der Ausführlichkeit widerspiegelt. Zur Bewertung der Quantität ist ferner die mentale Buchführung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Mentale\\_Buchführung](https://de.wikipedia.org/wiki/Mentale_Buchführung)) der Kommunikationshäufigkeit eine wichtige psychologische Voraussetzung. Zusätzlich haben zeitliche (z.B. präventiv, nachträglich) und situative (z.B. privat, öffentlich) Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf den Abbau der Angst.

Insgesamt ist es auch entscheidend, dass der Vertrauensmechanismus weniger ein kurzfristiges und einmaliges Wirkprinzip, sondern vielmehr ein längerfristiges und konstanteres Wirkprinzip ist. Hieraus abgeleitet sind schlechte Erfahrungen als eine wichtige Störgröße des Mechanismus zu nennen. Aber auch krankhafte Angststörungen, überhöhter Stress als auch allgemeines Misstrauen und Gerüchten behindern den Aufbau von Vertrauen und somit den Abbau von Ängsten.

**Veranschaulichungen des Vertrauensmechanismus** lassen sich in nahezu jeder Situation des organisationalen Wandels finden. Hierbei muss beachtet werden, dass bei einer nicht Beachtung des Zusammenhangs (keine oder quantitativ sehr geringe Kommunikation) die Wirkung entgegengesetzt, also angststeigernd sein kann. Veränderungen mit potentiellen Verlusten ohne eine angemessene quantitative Aufarbeitung führen demnach zu Ängsten, obgleich ggf. „alles wichtige bereits gesagt ist“ (qualitative Aufarbeitung). Steht ein Unternehmen vor gravierenden Umbrüchen mit unklarem Erwartungshorizont hilft die mengenmäßig häufige und regelmäßige Kommunikation Ängste abzubauen. Als Beispiel hierfür lässt sich ein Veränderungsprozess aufzeigen indem es zu Ängsten bei den Mitarbeitern beispielsweise aufgrund von Digitalisierungsvorhaben kommt. Die Angst davor an möglichem Wandel Schaden zu nehmen lässt sich mithilfe des Vertrauensmechanismus dadurch abbauen, dass die Thematik oft kommuniziert wird. Auf diese Art und Weise entsteht Vertrauen seitens der Mitarbeiter, da diese nicht das Gefühl haben vor unveränderte Tatsachen gestellt zu

werden, sondern vielmehr den Wandel mitverfolgen können. Hierbei spielt die Qualität der Kommunikation zunächst eine sekundäre Rolle, da durch die Kommunikationsquantität in Form von regelmäßiger und häufiger Kommunikation, bereits der Eindruck erweckt wird die Vorhaben vollständig offen zu legen. Ein Vorteil versteckt sich weiterhin darin, dass dadurch gewissermaßen auch Gerüchte vorgebeugt werden können, da wenig Raum für Spekulationen gelassen wird.

## Angst im organisationalen Wandel

Angst spielt im Kontext von organisationalem Wandel[], insbesondere um den Arbeitsplatz[], eine entscheidende Rolle, da Veränderungen in der Regel zwangsläufig Unsicherheiten mit potentielltem Risiko mit sich bringen. Angst hat somit eine hohe Bedeutung, sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch seitens des Unternehmens und der verantwortlichen Manager und Führungspersonen. Wie aufgezeigt hat die andauernde emotionale Gefühlslage nicht nur nachhaltige Auswirkungen auf die kognitiven Prozesse und die Gesundheit des Menschen [66], überträgt sich auf die Stimmungslage im gesamten Team und Unternehmen, sondern entscheidet auch noch langfristig über den Erfolg von Veränderungsprozessen.

## Volkswagen im Umbruch – Beispiel aus der Automobilbranche

---

Beispiele für Ängste im Wandel liefern die Automobilindustrie insbesondere der Automobilkonzern Volkswagen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>). Mitarbeiter des Konzerns haben eine Vielzahl an potentiellen Angstquellen, auch neben den allgemeinen konjunkturellen Schwankungen. Angefangen mit dem Trend des Outsourcings von ganzen Produktionseinheiten bis hin zu Problemen der gesamten Industrie. Hierbei sei auch die E-mobilität genannt [67], da sie es neuen Konkurrenten ermöglicht sich in vergleichsweise kurzer Zeit zu etablieren. Bestärkt wurde diese Angst der Mitarbeiter durch den Abgasskanda (<https://de.wikipedia.org/wiki/Abgasskandal>) und zusätzlich sorgte die Corona Pandemie für weitere Ängste um die Zukunft der Industrie und somit auch der Arbeitnehmer.

Bei der beispielhaften Betrachtung des Abgasskandales wird deutlich, dass Angst eine entscheidende Rolle während der gesamten Entwicklung spielte. Bereits vor dem Publik werden des Abgasskandals war in den Führungskreisen des VW-Konzerns bekannt, dass die Folgen möglicherweise auch Arbeitsplätze kosten wird. [68] Auf der anderen Seite war jedoch auch vor dem Abgasskandal der Belegschaft zumindest teilweise bewusst, dass gewisse Veränderungen im Konzern notwendig waren. [69] Das jedoch erst in Verbindung mit dem Abgasskandal explizit von Ängsten gesprochen wird verdeutlicht, dass Ängste oft an besondere Vorkommnisse geknüpft werden, auch wenn die Gründe der Angst bereits zuvor existierten (hier die Notwendigkeit der Umstrukturierung). Nach dem der Skandal jedoch öffentlich wurde lassen sich unterschiedliche Phasen und damit verbundene Bewältigungsstrategien identifizieren. Unmittelbar nach dem Publik werden wurde die potentielle Gefahr zunächst ignoriert bzw. versucht zu überspielen. Mitarbeiter des Konzerns kleideten sich beispielsweise mit T-Shirts auf denen „Ein Team, eine Familie“ zu lesen war, um die Verbundenheit mit dem Konzern nach außen zu tragen. [70] In dem weiteren Verlauf wandelte sich diese initiale Reaktion der Verbundenheit jedoch schnell in Angst und Besorgnis. [71] Sobald sich ein potentieller Schaden als sicher zeigte wandelte sich die Angst wiederum in andere Gefühle und so kommt beispielsweise „Wut“ zur Sprache. [72]

In Bezug auf die Unsicherheit in diesem Kontext spielen insbesondere die Gerichtsverfahren gegen den Konzern eine entscheidende Rolle. [73] Da durch das Bekanntwerden der Manipulation noch lange nicht alle Konsequenzen und Folgen absehbar waren, verunsicherten die Vorkommnisse den Konzern über einen langen Zeitraum. [74] Zum einen scheint die Angst stark abhängig von der eignen Person, Position und somit individuellen Betroffenheit zu

sein. Zum anderen variiert nicht nur die Stärke der Angst, sondern auch die Wirkung und die Bewältigungsstrategien mit den eigenen potentiellen Konsequenzen, obgleich der Grund für die Angst der gleiche bleibt (hier der Abgasskandal). Demnach fürchteten insbesondere jene Mitarbeiter die möglichen Folgen, die angenommen haben von dem Stellenabbau zuerst betroffen zu sein, wie beispielsweise Leiharbeiter. Weniger betroffene Mitarbeiter empfanden jedoch eine deutlich geringe ausgeprägte Angst und fanden es lediglich „Schade, dass man den Bonus nicht bekommt“. [75]

Der Abgasskandal zeigt jedoch nicht nur auf, inwiefern sich Angst nach dem Publik werden im Konzern entwickelte. Ein weiterer nennenswerter Aspekt ist die Tatsache, dass die Manipulation als solche, Berichterstattungen zufolge, auf eine Kultur der Angst im Konzern zurückgeführt wird. [76] Demnach wirft der Abgasskandal die Frage auf, ob solch folgenschwere Vorkommnisse durch eine andere Unternehmenskultur ohne Angst hätten verhindert werden können. Der damalige Vorstandsvorsitzende Matthias Müller nahm die Situation, der lokalen Presse zufolge, jedenfalls zum Anlass die „überfällige Veränderung“, hinzu einem „offeneren Führungsverständnis, mit einer Strategie für die nächste Dekade“, zu initiieren. [77]

## Kritische Würdigung & Reflexion

Veränderung und damit einhergehende Unsicherheiten waren und sind ein fester Bestandteil des Berufs- als auch Privatlebens des Menschen. Auch wenn die Vorhersage von Trends gewagt sein mag, liegt die Annahme nahe, dass Probleme durch Angst und Unsicherheit auch in Zukunft Veränderungsprozesse begleiten werden. Der Einsatz geeigneter Methoden, unterstützender Führung, Beratung sowie Kommunikation kann jedoch dazu führen, dass Mitarbeiter Wandel besser annehmen, positive Bewältigungsstrategien wählen und weniger Ängste empfinden sowie konsequent effizienter und produktiver arbeiten.

Obleich die aufgezeigten Modelle, wie alle Theorien, nicht alle Faktoren beleuchten können stellen sie eine wichtige Basis dar, um Veränderungen gezielter und effektiver zu planen. Auch wenn weiter untersucht werden muss welche Faktoren, auch hier nicht berücksichtigte, sich wie stark an welchen Stellen des Veränderungsprozesses auswirken. Zusätzlich gilt es zu prüfen inwiefern Anpassung der Modelle notwendig sind. Gleichzeitig kann jedoch angenommen werden, dass keine generalisierte Lösung für Angst im organisationalen Wandel existiert. Letzten Endes bleiben Ängste ein sehr individuelles Thema, welches stets eine adäquate situative und individuelle Anpassung benötigt. Auch Veränderungen und Anpassungen im Angstverhalten der Menschen machen es notwendig, die Thematik ständig neu und aus den sich neu ergebenden Perspektiven zu beleuchten. Denn auch wenn Angst den Menschen bereits in seiner gesamten Geschichte begleitet, hat sich Angst dennoch stark gewandelt, z.B. von einer Angst vor dem Säbelzahn tiger hinzu der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. So unsicher die Zeiten dennoch sein mögen, ist es hilfreich zu bedenken, dass Angst oftmals einer Überbewertung zugrunde liegt. Aus diesem Grund scheint es notwendig und ratsam Unsicherheit als neue Normalität zu akzeptieren und Veränderung mit Neugierde als Chance zu begreifen, anstatt sie zu fürchten.

## Literatur

**Ashkanasy, Neal M, Wilfred J Zerbe, und Charmine E. J Härtel** . 2015. „Managing Emotions in a Changing Workplace“. In *Managing Emotions in the Workplace*, 3–22. <http://www.mylibrary.com?id=955903>.

**Becker, Janine** . 2004. „Computergestütztes Adaptives Testen (CAT) von Angst entwickelt auf der Grundlage der Item Response Theorie (IRT)“. Freie Universität Berlin. <https://doi.org/10.17169/REFUBIUM-11432>.

**Benesch, Hellmuth**. 1995. *Enzyklopädisches Wörterbuch Klinische Psychologie und Psychotherapie*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.

- Bliesener, Thomas**, Hrsg. 2001. Der Brockhaus Psychologie: Fühlen, Denken und Verhalten verstehen. Mannheim: Brockhaus.
- Boeckelmann, Lukas, und Stormy-Annika Mildner** . 2011. „Unsicherheit, Ungewissheit, Risiko. Die aktuelle wissenschaftliche Diskussion über die Bestimmung von Risiken“. Herausgegeben von Stiftung Wissenschaft.
- Cardeña, Etzel** . 1997. „Hatfield, Elaine, Cacioppo, John T., & Rapson, Richard L. (1994). Emotional Contagion. Cambridge: Cambridge University Press, Vii+240, \$17.95 (Paper), \$59.95 (Cloth)“. American Journal of Clinical Hypnosis 39 (4): 303–5. <https://doi.org/10.1080/00029157.1997.10403399>.
- Colby, B. N., Andrew Ortony, Gerald L. Clore, und Allan Collins** . 1989. „The Cognitive Structure of Emotions.“ Contemporary Sociology 18 (6): 957. <https://doi.org/10.2307/2074241>.
- Dehne, Max** . 2017. Soziologie der Angst: konzeptuelle Grundlagen, soziale Bedingungen und empirische Analysen. Research. Wiesbaden: Springer VS.
- Dorsch, Friedrich, Hartmut Häcker, und Christian Becker-Carus** . 1998. Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 13., überarb. und erw. Aufl. Bern: Hans Huber.
- Dutton, Donald G., und Arthur P. Aron** . 1974. „Some Evidence for Heightened Sexual Attraction under Conditions of High Anxiety.“ Journal of Personality and Social Psychology 30 (4): 510–17. <https://doi.org/10.1037/h0037031>.
- Felser, Georg** . 2015. Werbe- und Konsumentenpsychologie. 4. erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage. Lehrbuch. Berlin Heidelberg: Springer.
- Fisher, Cynthia D** . 2002. „Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work“. Motivation and Emotion 26 (1): 3–30. <https://doi.org/10.1023/A:1015190007468>.
- Frost, Randy O., und Gail Steketee** , Hrsg. 2002. Cognitive approaches to obsessions and compulsions: theory, assessment, and treatment. 1st ed. Amsterdam ; New York: Pergamon.
- George, Jennifer M., und Arthur Brief** . 1996. „Motivational Agendas in the Workplace: The Effects of Feelings on Focus of Attention and Work Motivation“. In Research in Organizational Behavior, Volume 18, 1996: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, herausgegeben von Barry M Staw und L. L Cummings, 75–109. Greenwich, Conn.; London: JAI Press.
- Goschke, Th., und G. Dreisbach** . 2011. „Kognitiv-affektive Neurowissenschaft: Emotionale Modulation des Erinnerns, Entscheidens und Handelns“. In Klinische Psychologie & Psychotherapie, herausgegeben von Hans-Ulrich Wittchen und Jürgen Hoyer, 129–68. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-13018-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-13018-2_6).
- Gray, Jeffrey Alan** . 1987. The psychology of fear and stress. 2nd ed. Problems in the behavioural sciences 5. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Hadem, Marco, und Jan-Henrik Petermann** . 2015. „Betriebsversammlung zwischen Mut und Angst“. HAZ – Hannoversche Allgemeine, 2. Dezember 2015. <https://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Deutschland-Welt/VW-Betriebsversammlung-zwischen-Mut-und-Angst>.
- Hägler, Max, und Michael Bauchmüller** . 2015. „VW-Ingenieure manipulierten aus Angst vor Winterkorn“. Süddeutsche.de, 8. November 2015. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abgas-skandal-vw-ingenieure-manipulierten-aus-angst-vor-winterkorn-1.2727745>.

- Hägeler, Max, und Volkmar Kabisch** . 2015. „Angst und Arroganz“. Süddeutsche.de, 03. Oktober 2015. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vw-abgas-skandal-angst-und-arroganz-1.2675660>
- Heinrich, Arne** . 2017. „Konzeptionelle und theoretische Bezugspunkte der Untersuchung“. In Restrukturierung von Verkaufsgebieten, von Arne Heinrich, 42–57. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18127-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18127-7_3).
- Henz-Hözl, Katharina** . 2016. „Von einer, die auszog, das Fürchten zu verlernen“. [https://www.lasf.at/wp-content/uploads/2017/01/SN\\_16\\_02\\_Henz-Hoelzl.pdf](https://www.lasf.at/wp-content/uploads/2017/01/SN_16_02_Henz-Hoelzl.pdf).
- Hochschild, Arlie Russell** . 1979. „Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure“. American Journal of Sociology 85 (3): 551–75. <https://doi.org/10.1086/227049>.
- Hofstede, Gert** . 2001. „Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations“. Herausgegeben von W.A Arrindell. Behaviour Research and Therapy 41 (7): 861–62. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5).
- Ipsos Public Affairs** , Hrsg. 2019. „WHAT WORRIES THE WORLD“. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-08/world\\_worries\\_may\\_2019\\_slide\\_deck\\_o.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-08/world_worries_may_2019_slide_deck_o.pdf).
- Kemper, Christoph J** . 2010. Das Persönlichkeitsmerkmal Angstsensitivität: Taxon oder Dimension? Eine Analyse mit dem Mischverteilungs-Raschmodell. Schriften zur differenziellen Psychologie 1. Hamburg: Kovač.
- Kemper, Theodore D** . 2006. „Power and Status and the Power-Status Theory of Emotions“. In Handbook of the Sociology of Emotions, herausgegeben von Jan E. Stets und Jonathan H. Turner, 87–113. Handbooks of Sociology and Social Research. Boston, MA: Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-30715-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-0-387-30715-2_5).
- Kiefer, Tina** . 2015. „Analyzing Emotions for a Better Understanding of Organizational Change: Fear, Joy, and Anger during a Merger“. In Managing Emotions in the Workplace, herausgegeben von Neal M Ashkanasy, Wilfred J Zerbe, und Charmine E. J Härtel, 45–69. <http://www.myilibrary.com?id=955903>.
- Kluge, Friedrich** . 1924. „Etymologisches Wörterbuch (A)“. In Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 1–32. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111705330>.
- Krol, Reinhard** . 2018. „Grundformen der Angst: Fritz Riemanns psychologischer Klassiker“. SWR2. 6. September 2018. <https://www.swr.de/swr2/wissen/broadcastcontrib-swr-11076.html>.
- Lantermann, Ernst-Dieter** , Hrsg. 2009. „Kapitel 2 - Psychologie der Unsicherheit“. In Selbstsorge in unsicheren Zeiten: Resignieren oder Gestalten, 1. Aufl, 1–44. Weinheim: Beltz/PVU. <https://www.uni-kassel.de/fb4/psychologie/personal/lantermann/unsicher/unsicher.pdf>.
- Mescheder, Bernhard, und Christian Sallach** . 2012. „Change Management“. In Wettbewerbsvorteile durch Wissen: Knowledge Management, CRM und Change Management verbinden, herausgegeben von Bernhard Mescheder und Christian Sallach, 39–59. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-27896-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-642-27896-9_4).
- Miller, Katherine I., und Peter R. Monge** . 1985. „SOCIAL INFORMATION AND EMPLOYEE ANXIETY ABOUT ORGANIZATIONAL CHANGE“. Human Communication Research 11 (3): 365–86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1985.tb00052.x>.
- Miller, Vernon D., John R. Johnson, und Jennifer Grau** . 1994. „Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change“. Journal of Applied Communication Research 22 (1): 59–80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>.

- Norddeutscher Rundfunk** . 2016. „Bei VW-Belegschaft geht Angst vor Jobverlust um“. NDR, 8. März 2016. [/nachrichten/niedersachsen/braunschweig\\_harz\\_goettingen/Bei-VW-Belegschaft-geht-Angst-vor-Jobverlust-um,volkswagen1232.html](/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Bei-VW-Belegschaft-geht-Angst-vor-Jobverlust-um,volkswagen1232.html).
- Olsson, Andreas, und Elizabetha Phelps** . 2007. „Social Learning of Fear“. *Nature Neuroscience* 10 (9): 1095–1102. <https://doi.org/10.1038/nm1968>.
- Peaterson, Jan M., und Charmine E. J Härtel** . 2015. „An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing“. In *Managing Emotions in the Workplace*, herausgegeben von Neal M Ashkanasy, Wilfred J Zerbe, und Charmine E. J Härtel, 25–44. <http://www.myilibrary.com?id=955903>.
- Peukert, Helge** . o.J. „Definition: Unsicherheit“. Text. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unsicherheit-49831>. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. o.J. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unsicherheit-49831>.
- Preuß, Olaf** . 2020. „Volkswagen: Die Angst vor dem Nokia-Schicksal“. *DIE WELT*, 17. Januar 2020. <https://www.welt.de/wirtschaft/article205109398/Volkswagen-Die-Angst-vor-dem-Nokia-Schicksal.html>.
- Reischies, Friedel M** . 2007. „Emotion und Affekt“. In *Psychopathologie*, 211–74. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-37254-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-540-37254-7_11).
- Riemann, Fritz** . 1977. *Grundformen der Angst: e. tiefenpsycholog. Studie. 12., überarb. u. erw. Aufl. (79.-98. Tsd.)*. München ; Basel: E. Reinhardt.
- Ruzic, Lars** . 2016. „VW-Mitarbeiter stehen vor harten Zeiten“. *Wolfsburger Allgemeine online*. 11. März 2016. <https://www.waz-online.de/Nachrichten/Wirtschaft/Job-Angst-und-Ermittlungen-VW-Mitarbeiter-stehen-vor-harten-Zeiten>
- Sauer, Stefan** . 2012. „Umstrukturierung macht krank“. <https://www.fr.de>, 19. November 2012, Abschn. Wirtschaft. <https://www.fr.de/wirtschaft/umstrukturierung-macht-krank-11292424.html>.
- Seligman, Martin E.P** . 1971. „Phobias and Preparedness“. *Behavior Therapy* 2 (3): 307–20. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(71\)80064-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(71)80064-3).
- Spektrum Akademischer Verlag**. o.J. „erlernte Hilflosigkeit“. *Lexikon*. Spektrum Akademischer Verlag. o.J. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/hilflosigkeit-erlernte/6552>.
- . o.J. „Kampf-oder-Flucht-Reaktion“. *Lexikon*. Spektrum Akademischer Verlag. o.J. <https://www.spektrum.de/lexikon/biologie/kampf-oder-flucht-reaktion/35305>.
- Spiegel** . 2016. „Angst vor Jobabbau bei VW“. *Spiegel Wirtschaft online*. 08. März 2016. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-angst-vor-jobabbau-ueberschattet-vw-betriebsversammlung-a-1081213.html>
- Statista Research Department** . 2009. „Angst vor Armut bei Jobverlust“. *Statista*. 13. August 2009. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30108/umfrage/angst-vor-armut-bei-jobverlust/>.
- . 2010. „Kinder - Angst vor dem Jobverlust der Eltern“. *Statista*. 16. Februar 2010. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77703/umfrage/kinder---angst-vor-dem-jobverlust-der-eltern/>.
- Stöber, Joachim, und Ralf Schwarzer** . 2000. „Angst“. In *Emotionspsychologie: ein Handbuch*, herausgegeben von Jürgen H. Otto, Harald A. Euler, und Heinz Mandl, 189–98. Weinheim: Julius Beltz.
- Thomann, Christoph, Wibke Stegemann, und Christoph Thomann** . 2017. *Konflikte im Beruf: Methoden*

und Modelle klärender Gespräche. 7. Auflage. Klärungshilfe, Christoph Thomann; Friedemann Schulz von Thun; 2. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Wang, Mei, Marc Oliver Rieger, und Thorsten Hens** . 2017. „The Impact of Culture on Loss Aversion: Loss Aversion“. *Journal of Behavioral Decision Making* 30 (2): 270–81. <https://doi.org/10.1002/bdm.1941>.

**Warwitz, Siegbert** Av. 2005. „Vom Sinn des Wagens. Warum Menschen sich gefährlichen Herausforderungen stellen“. In *Alpenvereinsjahrbuch Berg 2006*, herausgegeben von DAV, 96–111. München-Innsbruck-Bozen: Deutscher Alpenverein.

———. 2016. *Sinnsuche im Wagnis: Leben in wachsenden Ringen: Erklärungsmodelle für grenzüberschreitendes Verhalten*. 2., erweiterte Auflage. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.

**Weiss, Howard M., und Russell Cropanzano** . 1996. „Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work“. In *Research in Organizational Behavior, Volume 18, 1996: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, herausgegeben von Barry M Staw und L. L Cummings, 1–74. Greenwich, Conn.; London: JAI Press.

**Welt** . 2015. „„Klima der Angst“ soll zu Abgas-Skandal geführt haben“. *welt.de*. 09. November 2015. <https://www.welt.de/wirtschaft/video148603321/Klima-der-Angst-soll-zu-Abgas-Skandal-gefuehrt-haben.html>

**Wintzenburg, Jan B** . 2019. „Viele wussten Bescheid - verstörende Einblicke in den größten Betrugsfall der Bundesrepublik“. *Stern online*. 04. Mai 2019. <https://www.stern.de/wirtschaft/news/vw--einblicke-in-den-groessten-betrugsfall-der-bundesrepublik-8694458.html>

**Yerkes, Robert M., und John D. Dodson** . 1908. „The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation“. *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (5): 459–82. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>.

## **Einzelnachweise**

---

1. Kluge 1924, 23f.
2. Reischies 2007
3. Stöber und Schwarzer 2000, 189; Dorsch, Häcker, und Becker-Carus 1998, 40; Bliesener 2001, 38
4. Benesch 1995, 91f
5. Reischies 2007, 248f
6. Dehne 2017, 504
7. Benesch 1995, 91; Stöber und Schwarzer 2000
8. Stöber und Schwarzer 2000, 1f
9. Reischies 2007, 228f
10. Kiefer 2015, 52
11. Warwitz 2005, 96ff.
12. C. J. Kemper 2010
13. Warwitz 2016, 36
14. Riemann 1977; Krol 2018; Thomann, Stegemann, und Thomann 2017
15. Dorsch, Häcker, und Becker-Carus 1998, 40; Becker 2004, 8
16. Becker 2004, 8f
17. H. Peukert o.J.; Boeckelmann und Mildner 2011
18. Lantermann 2009, 4f
19. Wang, Rieger, und Hens 2017
20. Hofstede 2001
21. Kiefer 2015, 53ff.



22. Kiefer 2015, 57
23. Ashkanasy, Zerbe, und Härtel 2015, 7ff.
24. Kiefer 2015, 60
25. Kiefer 2015, 60
26. Ipsos Public Affairs 2019
27. Ipsos Public Affairs 2019
28. Statista Research Department 2009
29. Statista Research Department 2009
30. Dehne 2017, 504ff
31. Goschke und Dreisbach 2011, 134f.
32. Seligman 1971
33. Ashkanasy, Zerbe, und Härtel 2015, 13ff.
34. T. D. Kemper 2006
35. Hochschild 1979
36. Cardeña 1997; Ashkanasy, Zerbe, und Härtel 2015, 9ff.
37. Goschke und Dreisbach 2011, 134; Kiefer 2015, 48ff.
38. Riemann 1977, 133ff.
39. Dutton und Aron 1974; Kiefer 2015, 48
40. Colby u. a. 1989
41. Kiefer 2015, 48ff.
42. Goschke und Dreisbach 2011, 131ff.
43. Goschke und Dreisbach 2011, 131ff.
44. Warwitz 2016, 34ff.
45. Mescheder und Sallach 2012, 39ff.
46. Becker 2004, 9f; Peaterson und Härtel 2015, 39ff.
47. George und Brief 1996
48. George und Brief 1996; Ashkanasy, Zerbe, und Härtel 2015, 10ff.
49. Kiefer 2015, 59
50. Goschke und Dreisbach 2011, 137ff.; Olsson und Phelps 2007
51. Yerkes und Dodson 1908
52. Spektrum Akademischer Verlag o.J.; Gray 1987
53. Henz-Hölzl 2016; Frost und Steketee 2002, 45f.
54. Weiss und Cropanzano 1996
55. Felser 2015, 274ff.
56. Ashkanasy, Zerbe, und Härtel 2015, 6
57. Ashkanasy, Zerbe, und Härtel 2015, 7; Fisher 2002
58. Peaterson und Härtel 2015, 39ff.
59. Peaterson und Härtel 2015, 32ff.
60. Peaterson und Härtel 2015, 30f.
61. Peaterson und Härtel 2015, 30f.
62. Peaterson und Härtel 2015, 30f.
63. Peaterson und Härtel 2015, 30f.; Heinrich 2017, 54ff.
64. Peaterson und Härtel 2015, 41ff.
65. V. D. Miller, Johnson, und Grau 1994; K. I. Miller und Monge 1985
66. Sauer 2012
67. vgl. Preuß 2020
68. Hägler und Michael 2015
69. Hadem und Petermann 2015
70. Spiegel 2016
71. Spiegel 2016
72. Hadem und Petermann 2015
73. Ruzic 2016
74. Norddeutscher Rundfunk 2016

75. Hadem und Petermann 2015

76. vgl. Hägler und Michael 2015; Hägeler und Kabisch 2015; Welt 2015; Wintzenburg 2019

77. Ruzic 2016

---

Abgerufen von „[https://personal-fuehrung.web.leuphana.de/wiki/index.php?title=Unsicherheit\\_%26\\_Angst&oldid=1322](https://personal-fuehrung.web.leuphana.de/wiki/index.php?title=Unsicherheit_%26_Angst&oldid=1322)“

---

**Diese Seite wurde zuletzt am 10. August 2020 um 17:06 Uhr bearbeitet.**