

Berührungspunkte mit der Angst

Angst existiert nicht. Wirklich?

Sie sind bekannt, die «Kraftausdrücke» der Managementsprache: «Management by Objectives», «Triple A», «Wachstumsraten», «Risk Management» bis hin zu «Friendly Take Over». Was sie aber tatsächlich für die einzelnen Führungskräfte bedeuten und wie diese mit dem enormen Druck und der Last der Verantwortung umgehen, steht auf einem anderen Blatt geschrieben.

Von Barbara Rüttimann

Über Angst wird ungern gesprochen, ja, es handelt sich beinahe um eine «Stigmatisierung» des Themas Angst. In unseren leistungsorientierten Chef-Etagen, wo der Konkurrenzkampf tägliches Brot ist, haben solche Gefühle keinen Platz. Von Managern wird erwartet, dass sie keine Angst vor Neuerungen und Veränderungen zeigen. Sie haben gelernt, rhetorisch selbstbewusst aufzutreten, und erwecken den Eindruck, alle Probleme «im Griff» zu haben.

■ Tatsächlich ist es jedoch für viele Manager höchst problematisch, aus der Spirale von Veränderungsdruck und Angst herauszukommen.

Die Angst von Managern darf nicht länger ein Tabuthema bleiben.

Emotionen im Management?

Sicher, im heutigen Spannungsfeld, in dem sich ein Manager befindet, werden nebst der obersten Maxime «Resultatorientierung» immer mehr auch Soft-Faktoren zugelassen. Doch, sind auch urtypisch menschliche Reaktionen und Emotionen wie Angst und Unsicherheit gestattet, und wie soll mit ihnen umgegangen werden?

Bei der Beschäftigung mit Persönlichkeitsmerkmalen in der Management-Literatur wird immer wieder auf die Einteilung in Wertesysteme, die stärken- oder eben schwächenorientiert sind, verwiesen. Dabei wird aber selten auf die damit verbundenen resultierenden oder gar zugrunde liegenden Emotionen eingegangen. Denn die Rolle der Emotionen beim menschlichen Handeln und ihr Einfluss auf Entscheide ist heute von wissenschaftlicher Seite her noch zu wenig erforscht.

Angst: mahnend oder lähmend

Angst kann grundsätzlich förderliche, sogenannte mahnende Faktoren und Schutzmechanismen beinhalten – aber auch lähmend wirken und somit kontraproduktive Reaktionen verursachen.

■ Nach Prof. Hanns Möhler, Forscher auf dem Gebiet der Neurobiologie des Gehirns und Referent am Symposium zum Thema Angst an der ETH Zürich am 4. August 2005, ist Angst eine intensive, emotionale Erfahrung, die eine existenzielle Rolle bei der Organisation von überlebenswichtigen Reaktionen spielt. Übermässige Angst jedoch kann

lähmend wirken und kann im schlimmsten Fall sogar ein Hinweis auf eine Störung sein, beispielsweise auf Panik oder Phobien.

■ Angst und Furcht können aus inneren wie äusseren Einflussfaktoren entstehen. Prof. Arno Gruen, ebenfalls Referent am erwähnten Symposium, verweist auf Sören Kierkegaard, der zwischen Angst, die sich an Dingen der Aussenwelt orientiert, und Furcht, die Ausdruck eines inneren Konflikts ist, unterscheidet. Somit kann im Rahmen der äusseren Sicht eine Verbindung zu einer zeitlichen Komponente gesehen werden. Angst in der heutigen Wirtschaftswelt hat heutige Einflussfaktoren und ebenso zeitgemässe Ausprägungen. Im 19. Jahrhundert sprach man beispielsweise hauptsächlich von der «Angst vor den Massen»; heute könnte von einer «Bewältigungs- oder Zukunftsangst» generell gesprochen werden.

Gefährdet den Erfolg

Ganze Management-Etagen können von Angst gelähmt sein. Es liegt in der Natur des Menschen, dass jede Veränderung erst einmal auf ihre bedrohliche Wirkung hin geprüft wird. Diese Angst – die sich in der menschlichen Evolution bewährt hat – hat sich nun durch die immer schnelleren Veränderungszyklen, die zunehmende Komplexität der Zusammenhänge und durch die Informationsflut, um hier nur einige Einflussfaktoren zu nennen, gesteigert, wenn nicht gar potenziert.

Welche Auswirkungen eine übermässige Angst, die von der gesunden, förderlichen Waagschale zur ungesunden, blockierenden kippt, auf den Erfolg von Management-Entscheiden hat, lässt sich beispielsweise bereits bei Projekten zur Neueinführung einer Unternehmens-Software feststellen: Ängste, wie vor Machtverlust, Transparenzverlust, Überforderung, Schwächen-Offenlegung bis hin zum Aufgeben bestehender Vorteile, bewirken, dass daraus unnötige Hektik und Diskussionen entstehen und diese Ängste im schlimmsten Fall zum Misserfolg des ganzen Projekts führen können.

Generell können die Folgen von Ängsten im Management nebst Hektik auch zu lange Entscheidungsprozesse sein, eine träge oder aber turbulente Innovationskultur sowie Budgetkürzungen, wo eigentlich Offensiv-Strategien angesagt wären.

Versuche, die Ängste unbewusst zu kontrollieren, verstärken diese turbulenten Innovationsprozesse und komplizieren den ganzen Führungsprozess. Der Politökonom Guy Kirsch spricht gar davon, dass das diffuse Gefühl der Gefahr zum ständigen Begleiter des modernen Menschen geworden sei, der zwar über jede Menge Informationen verfüge, diese aber nicht in einen für sein Leben sinnvollen Zusammenhang stellen könne.

- Auf längere Sicht gesehen, stellt sich nun die Frage, ob die zu starke Gewichtung von reiner Resultatorientierung und die Verdrängung einer tiefen Diskussion des Umgangs mit Angst und ähnlichen Emotionen nicht mittelfristig zu Blockaden führen, die letztendlich dem hehren Ziel von Erfolg abträglich sind.

Einzelrezepte oder umfassendes Angstmanagement?

Die heutigen Chefs müssen sich mit einer ganzen Reihe von Veränderungen auseinandersetzen. Die daraus entstehenden Ängste reichen von der Angst vor den Auswirkungen ihrer eigenen Entscheide, den Folgen ihrer eigenen Fehler, vor Machtverlust, vor Prestigeverlust bis zur Angst, am Pranger der Medien zu landen.

Mit fatalen Folgen: In der gegenwärtigen Zeit grosser Veränderung, in der Visionen gefragt wären, tut ein Grossteil der Manager nur das, was andere auch tun. «Me-too-Strategie» heisst die Lösung gegen die Angst in Wirtschaftsfachkreisen. Durchgängige Konzepte, die Angst in Managementprozesse zu integrieren, gibt es nur im Ansatz.

- Dennoch ist bereits die Thematisierung in Unternehmen ein erster Schritt hin zur Entstigmatisierung von Angst im Management und kann unter Umständen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor in Krisenzeiten werden.

- Fredmund Malik spricht in seinem Buch «Führen, Leisten, Leben» vom Grundsatz des Vertrauens, und zwar des gegenseitigen Vertrauens. In den USA findet dieses Thema steten Zulauf unter dem Begriff «Trust in Organisations».

Der Appell liegt somit bereits im Auseinandersetzen mit diesem Thema. Dabei bieten sich folgende Möglichkeiten an:

1) Angst im Management ernstnehmen

Keine Angst vor Emotionen und weichen Faktoren! Untersuchungen belegen gerade beim Post-Merger-Management, dass weiche Faktoren die grösste Herausforderung darstellen. Durch das Zugeben von Ängsten und dem Zuhören wird die wichtigste Blockade gelöst, und die damit verbundenen Probleme und Entscheide können an die Oberfläche geholt und analysiert werden.

2) Institutionalisierung der Beschäftigung mit der Angst

- Diskussionsforen und Erfahrungsgruppen bilden.
- Vorleben des Umgangs mit Angst und so Vertrauen schaffen (Top-down-Ansatz).
- Emotionen und Angst thematisieren durch Workshops, Weiterbildung usw.
- Thematiken wie «Angst» und «Vertrauen» in personalpolitische Instrumente einbeziehen.

3) Einführen eines eigentlichen Angstmanagement-Prozesses

- Analyse von Angst bzw. Vertrauen-Gaps und deren Einflussfaktoren.
- Strategie «Vertrauen schaffen und erhalten» definieren:
 - Entstigmatisierung der Emotionen im Unternehmen.
 - Offene und klare Kommunikation.
 - Massnahmenkatalog im Bereich Kommunikation, Kultur und Personal.
 - Krisenmanagement-Massnahmen.
 - Controlling der Massnahmen.

In einer Kultur der offenen Kommunikation, der Klarheit und Enttabuisierung und dem «Ernstnehmen» kann ein Grossteil der negativen Auswirkungen dieser Angst eliminiert werden. Es gibt sicher kein allumfassendes Rezept, um vollständig aus der Spirale von Veränderungsdruck und Angst herauszukommen, dennoch können bereits Diskussionen und Thematisierungen dieses Stigmas in Unternehmen dazu beitragen, dass aufgrund latenter Ängste ausgelöste übermässige Stress-Situationen entschärft und neue Potenziale geschaffen werden können.

Checkliste: Mit Angst umgehen

- Ängste wichtig nehmen.
- Mit gutem Beispiel voran: «Zugeben eigener Ängste».
- Über Angst sprechen, Angst zum Management-Thema machen.
- Umgang mit Angst vorleben und so Vertrauen schaffen.
- Klarer werden in der Kommunikation.
- Meinen, was man sagt.
- Offenheit zulassen und offen sein.
- Zuhören statt dozieren.
- Leben und leben lassen – Akzeptieren der Unterschiede im emotionalen Bereich.
- Bereits die Thematisierung ist ein grosser Schritt: Strategie «vom Kleinen zum Grossen».

BÜCHER ZUM THEMA

«Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit». Von Fredmund Malik. DVA-Verlag.

«Erfolg mit Emotionen». Von Susanne Dietz. Sauer Verlag.

«Die Angst der Manager». Aus der Reihe Psychologie und innovatives Management, herausgegeben von Joachim Freimuth, ISBN 3-8017-0886-1.

«Der Verrat am Selbst». Von Arno Gruen. DTV, 2002.

«Pharmacology of GABA and Glycine Neurotransmitters». Hanns Möhler (ed). Springer 2001.

«Generalisierte Angststörung». Von Eni Becker und Jürgen Margraf. BeltzPVU, 2002.

Bezug möglich über: www.bams.ch

AUTORIN

Barbara Rüttimann, lic. oec. publ., 8803 Rüschlikon, ist selbständige Kommunikations- und Feng-Shui-Beraterin. Als ursprünglich ausgebildete Betriebswirtschafterin Universität Zürich berät sie heute Unternehmen, vom KMU bis zum Konzern, in der klassischen Kommunikation wie auch im Business-Feng-Shui. Dabei ist es ihr ein Anliegen, die Business-Sicht mit einer ganzheitlichen Sicht zu verbinden.

Tel. 044 772 85 72

Fax 044 772 85 71

info@rbconsulting.info

Aus: Organisator - Das Magazin für KMU - www.organisator.ch