

## MANAGEMENT BY FEAR

## MACHT ANGST BEINE?

„Angst macht Beine“ sagt ein Sprichwort. Es erinnert daran, dass der Mensch in bedrohlichen Situationen unter anderem die Möglichkeit der Flucht hat{te}.



Stefan Müller,  
stefan.müller.personalperspektiven

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat vielen Menschen Angst gemacht. Da sie diesmal weltweit wirkte, entfiel zumindest die Flucht durch Auswanderung. Und auch die „Flucht“ in ein anderes Unternehmen war auf dem Höhepunkt der Krise nicht gerade einfach. Während in produzierenden Bereichen vielfach Kurzarbeit angesagt war, mussten Führungskräfte eher „Noch-Mehr-Arbeit“ leisten. Und gleichzeitig um ihren Job fürchten.

Wie immer in solchen Situationen wurden Ansprachen an die Belegschaft gehalten, in denen es „keine Tabus“ gab bei Sparmaßnahmen, Kürzungen und Restrukturierungen. Und doch – ein Gefühl durfte bei Führungskräften offiziell nicht existieren, ein Tabu blieb: Angst!

Wer jetzt denkt, dass dieser Artikel ein Rückblick auf etwas Überwundenes wäre – Krise vorbei, Angst vorbei –, den dürfte folgende Erfahrung verblüffen: In der Hochphase der Krise, in der keiner mehr wirklich wusste, wie es weitergeht, entspannte sich in manchen Bereichen der Unternehmen die Atmosphäre: Keiner wurde mehr mit seinem Forecast oder seiner Produktionsplanung „festgenagelt“,

jeder durfte „danebenliegen“, und plötzlich redete man miteinander statt gegeneinander.

Dass Angst indes längst zum Alltag gehört, zeigen folgende Zahlen:

Schon im Jahr 2000 gaben die Wirtschaftswissenschaftler Winfried Panse und Wolfgang Stegmann in ihrem Buch „Kostenfaktor Angst“ an, dass 9 von 10 Beschäftigten unter betrieblich bedingten Ängsten leiden, sie bezifferten damals die durch Angst entstehenden jährlichen Verluste für die deutschen Unternehmen auf 100 Mrd. – DM. 2006 erklärten sie auf Basis ihrer inzwischen 16-jährigen Langzeitstudie, dass sich diese Kosten auf 100 Mrd. verdoppelt hätten – €! Die Schweizer Zeitschrift „Organisator“ griff dieses Thema speziell für Führungskräfte auf und nahm Bezug auf „Kraftausdrücke der Managementsprache wie Management by Objectives, Triple A, Risk Management und Friendly Take Over“. Sie konstatierten, dass sich hinter diesen scheinbar harmlosen Fachbegriffen eine Fülle von Ängsten unter dem Druck und der Last der Führungsverantwortung verbergen.

In den letzten fünf Jahren stellten die Krankenkassen einen progressiv ansteigenden Anteil an Fehltagen durch psychische Erkrankungen fest, zuletzt laut DAK mit einer jährlichen Zunahme um 7%.

### Was ist in dieser Zeit passiert? Wovor haben Führungskräfte heute (mehr) Angst?

Wissenschaftler sprechen von **Bewältigungs- und Zukunftsangst**. Die Bewältigungsangst entsteht in hohem Maße dann, wenn die Fülle der Aufgaben und die Flut der Informationen dazu zwingen, psychisch und physisch vorgegebene Lebensrhythmen dauerhaft zu verlassen, ohne der Belastung wirklich Herr zu werden.

Es ist noch keine zehn Jahre her, dass geschäftliche E-Mails begannen, aus dem Büro in die Privatsphäre „auszuwandern“. Und die flächendeckend mögliche (und damit erwartete) Erreichbarkeit über BlackBerry und

iPhone bzw. den Stick am Laptop hat vielleicht vor fünf Jahren um sich gegriffen. „Ich schaue im Urlaub nur eine Stunde in die Mails“ mag auf den ersten Blick für strenge Selbstdisziplin sprechen. Wenn ich aber den restlichen Tag mit den Inhalten umgehe und dann auch noch reagiere, „also jetzt muss ich doch mal im Büro anrufen“, ist die geistige Erholung mausetot.

Das wissen mittlerweile eigentlich alle. Warum tun es die meisten Führungskräfte dennoch? Schlicht aus Angst. Aus Angst, die Flut der Mails nach dem Urlaub nicht mehr zu bewältigen. Aus Angst, vom Gang der Dinge abgeschnitten zu sein. Aus Angst, ein anderer (früher soll es tatsächlich Stellvertreter gegeben haben) könnte den Job genauso gut oder besser machen. Aus Angst, auf die entscheidende Mail des Vorstands nicht angemessen rasch und kompetent zu reagieren. Aus Angst, nicht ausreichend engagiert zu wirken. Aus Angst um den Job und die Existenz.

Womit wir bei der **Zukunftsangst** wären. Ich bin immer wieder erstaunt und bisweilen schockiert, was Führungskräfte mit sich machen lassen. Und stelle dann fest, dass sie sich in ein Abhängigkeitsverhältnis begeben haben, zu dem sie keine Alternative sehen: Von der Position her, vom Geld, von Privilegien, vom Ort oder vom Image des Arbeitgebers – als Ersatz für das Selbstwertgefühl.

Um dem Protest bzgl. der gefühlten Alternativlosigkeit zuvorzukommen – der tatsächliche Arbeitsmarkt für Führungskräfte begann sich schon im Herbst 2009 wieder zu erholen, und wer auf seine Marktfähigkeit geachtet hat, hat längst wieder Alternativen.

Es gibt aber noch eine Reihe weiterer Ängste, von denen sich eine für Führungskräfte besonders fatal auswirkt: Die **Angst, Fehler zu machen**.

Nichts gegen Methoden wie Six Sigma, nichts gegen „do it right the first time“. „Null-Fehler-Ziele“ implizieren allerdings, dass Vollkommenheit nur eine Frage konsequenter Managements wäre. Und schließen dann den fehlerlosen Menschen mit ein.

Dummerweise „funktioniert“ diese Digitalisierung nicht: Wer keinen Fehler mehr machen darf, wird eher nichts machen, was ihn in diese Gefahr bringt. Anders gesagt: Wenn Führungskräfte beim ersten Fehler um ihren Job fürchten müssen, wird die Absicherungs- und Mithäftlingskultur (auch „cc-Kultur“ genannt) vehement um sich greifen und die Beweglichkeit des Unternehmens radikal einschränken. Wer 200 Mal am Tag „ankopiert“ wird, kann sich und andere ausgiebig damit beschäftigen. Und wird erst dann eine Entscheidung treffen, wenn die Verantwortung dafür möglichst nicht mehr erkennbar ist.

Dass wir aus Fehlern lernen – weit mehr als aus jedem anderen Eindruck – gilt plötzlich nicht mehr, wenn bereits ein falsches Wort im Meeting oder ein müder Gesichtsausdruck auf dem Flur zur Gesamteinschätzung „untauglich“ führen. Wenn schon der Anstrich der Fassade – pardon: die korrekte Selbstdarstellung – über Auf- oder Ausstieg entscheiden. Wenn einerseits Nachdenken als Akt der Arbeitsverweigerung verstanden wird und andererseits immer jemand darauf lauert, den anderen über einen Fehler auszustechen.

Nicht zuletzt droht auch noch die **Angst der eigenen „Entehrung“** – die Angst, öffentlich an den Pranger gestellt zu werden. Es soll Manager geben, die ihre Führungskräfte in der großen Runde bloßstellen und demontieren. Das ist dann nicht nur Machtverlust, sondern auch der Verlust von Prestige und Würde. Und noch nie waren interne Vorgänge in Unternehmen so schnell öffentlich in Netzwerken und Medien wie in Zeiten von Twitter, Facebook und laufend neu zu bedienenden Internetseiten zahlloser Medien.

Der Politökonom Guy Kirsch spricht 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 mehr in einen für sein Leben sinnvollen Zusammenhang stellen könne. Wenn Manager sich diese „Gefahrenlage“ als Führungsinstrument zunutze machen, um die letzten Reserven aus ihren Mitarbeitern herauszupressen, verwundert nicht, dass ich in diesen Wochen bei Gesprächen in Unternehmen mit einer inflationär zunehmenden Zahl von Burn-out-Fällen konfrontiert werde und die Dunkelziffer wohl viel höher liegt, weil auch diese Erkrankung als Zeichen von Schwäche denunziert wird. Gehirnmessungen in den USA haben übrigens gezeigt, dass die durch Ausgrenzung und Mobbing ausge-

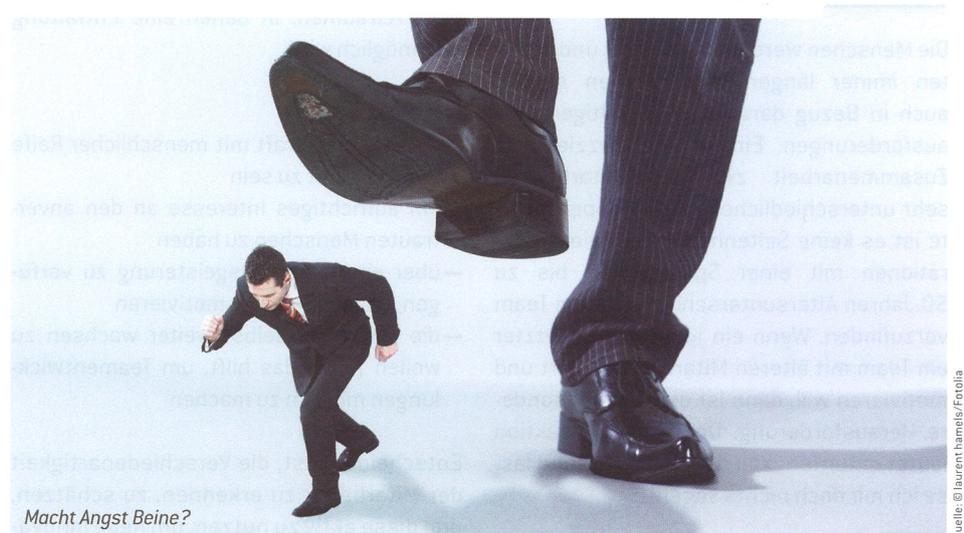
lösten Ängste beim Erwachsenen denen eines Kindes gleichen, das von seiner Mutter verlassen wird!

Nun stellt sich die Frage nach den Auswegen aus der Angst. Der auf den ersten Blick überraschendste ist, die Ängste endlich zu thematisieren. Ängste wichtig zu nehmen und nicht mehr mit Sprüchen wie „Im Führungskreis darf niemand Angst haben“ wegzuwischen. Endlich „top down“ zuzugeben, dass „ich“ – der große Chef – Situationen der Angst habe. Und damit den Mitarbeitern erlaube, über ihre Ängste zu sprechen. Bekanntlich lösen sich ja nicht ausgesprochene Gefühle selten in Wohlgefallen auf.

Apropos Gefühle: Ein weiteres Sprichwort sagt: „Angst ist kein guter Ratgeber.“ Das stimmt sicher in vielen Fällen. Ein Mensch ohne Angst würde allerdings in den raschen und sicheren Tod schlittern, denn Angst enthält mahnende und Schutzfaktoren, die uns vor gravierenden Fehlern bewahren. Wenn eine Führungskraft also Angst vor (allzu) riskanten Entscheidungen hat, kann das für den Wert des Unternehmens und dessen Bestand von äußerst wertvoller Bedeutung sein. Am Rande bemerkt:

chen. Damit einher geht vielleicht auch die Entscheidung, eine äußere Sicherheit im Beruf zu suchen oder sich z.B. selbständig zu machen. Es war gerade in der Krise wieder einmal spannend, einerseits heftig reagierende Unternehmen und andererseits mit ruhiger Hand geführte zu beobachten. Zu verfolgen, wie Unternehmer um ihre Stammebelegschaft gekämpft haben oder Manager alles und alle in Frage stellten. Eine Kultur der thematisierten und mit den Mitarbeitern geteilten Sorge zu erleben oder den Aufbau einer diffusen Drohkulisse zu beobachten.

Management by fear – kaum ein Modell wird langfristig so sicher scheitern. Angefangen bei der heute schon begehrten, umworbenen und häufig sehr gut ausgebildeten Generation Y – den Jahrgängen ab ca. 1978 –, die sich mit Sicherheit nicht mehr ängstlich vor sich her treiben lässt. Und fortgesetzt in einem Arbeitsmarkt, der sukzessive den qualifizierten Führungs- und Fachkräften aller Altersgruppen mehr Alternativen geben wird. Im Zuge dieser Entwicklung werden sich Mitarbeiter von Vorgesetzten und Unternehmen abwenden, die von einer permanenten Angstkultur getrieben werden.



Macht Angst Beine?

Quelle: © Laurent Hamels/Fotolia

Dieses Gefühl unterscheidet gelegentlich den Familienunternehmer vom Vorstand einer börsennotierten Aktiengesellschaft: Es ist eben doch ein Unterschied, ob ich mein eigenes Geld oder fremdes Geld verlieren könnte.

**Was fördert den positiven Umgang mit der Angst noch?** Das Zulassen von emotionalen Unterschieden. Es gibt Menschen, die durch Vererbung, Sozialisation und/oder Einzelerfahrungen eher vorsichtig oder gar ängstlich (geworden) sind, während andere das Risiko einkalkulieren oder im Extremfall ständig su-

Und sie werden sich Firmen zuwenden, die dem Mitarbeiter zugestehen, zu leben – im Sinne von Maß halten, „heilige Zeiten“ für sich selbst zu haben, nicht innerhalb von 12 Stunden auf jede Mail antworten zu müssen, im Urlaub in des Wortes doppeltem Sinne abschalten zu dürfen, weniger für die Fassade und mehr für die Sache tun zu können und zudem in einem Team und einer Atmosphäre arbeiten zu dürfen, in der lachende Mitarbeiter im informellen Austausch nicht schon den Verdacht erwecken, dass es „ihnen wohl noch zu gut geht“. —