

Ulltag in deutschen Unternehmen

Von der Angst, die Angst einzugestehen

Varum manche Manager ihre Untergebenen „in der Furcht des Herrn“ leben lassen – und wie man damit umgeht

von Elke Biesel

Im Laufe des letzten Jahres hatten Alfons Böhmer und seine Kollegen von der Geschäftsleitung des Lebensmittelgroßhändlers Detmold einige schlaflose Nächte. Es wurde immer deutlicher, daß sie mit ihrem langjährigen Partner Spar auf längere Sicht nicht wettbewerbsfähig sein konnten. In der knallharten Konkurrenz der Lebensmittelbranche bedeutet das über kurz oder lang das Aus. Was tun? Einen neuen Partner suchen, das Unternehmen verkaufen? Der Betrieb breitete sich Unsicherheit aus. Mitarbeiter begannen, um ihre Arbeitsplätze zu bangen. „Bei dem Verkauf wären von 600 Mitarbeitern bestimmt 200 entlassen worden“, sagt Böhmer. Er kann heute einräumen, daß ihm die Sorge um die richtige Entscheidung damals nicht zur Ruhe kommen ließ. Damit ist er bereits eine Ausnahme. „Angst gehört unvermeidlich zu unserem Leben.“ Ganz selbstverständlich klingt dieser Satz des Psychoanalytikers Fritz Riemann, er es gibt Orte, an denen trägt dieses menschliche Gefühl den Stempel der Peinlichkeit und des Versagens. Ein erfahrener Manager, der Angst hat vor den nachrückenden Konkurrenten? Ein Mitarbeiter, der sich aus Furcht vor den Wutausbrüchen des Vorgesetzten in seinem Heckenhaus verkriecht? Ein Verkäufer, dem die Kritik des Kunden den Schweiß auf den Rücken läuft? All das gibt es – im verborgenen

strategien passen. Dort gibt es nur noch „Herausforderungen“.

Gerd Kräling, der als Psychologe fünf Jahre lang in einem Kölner Versicherungsunternehmen gearbeitet hat, beobachtet in der modernen Arbeitswelt eine „Kultur der Angstverleugnung“, in der sich jeder bemüht, Risse in der Fassade des gemeinsam angestrebten Erfolges zu kaschieren. Kräling vergleicht den langfristigen Effekt dieser Übertünchung mit dem Bild eines Balls, der unter Wasser gedrückt wird. Er kommt immer wieder hoch. Die Folgen sind bekannt: Sie können in Einzelfällen bis zu seelischen Erkrankungen gehen.

Der Kölner Betriebswirtschaftler und Soziologe Winfried Panse hat in seinem jüngsten Buch „Kostenfaktor Angst“ versucht, die Auswirkungen dieser unterdrückten Ängste in Zahlen zu fassen: Auf 100 Milliarden Mark belaufen sich laut Panse jährlich die volkswirtschaftlichen Kosten von Folgeerscheinungen wie Mobbing, Alkohol- und Tablettenmißbrauch.

Auch wenn solche Rechnungen schwer zu überprüfen sind, sie klingen beunruhigend und wecken Aufmerksamkeit. Vor allem bei jenen, die es gewohnt sind, in Zahlenbilanzen zu denken. Auf Einladung des Hagener Unternehmens Wolfgang Denz, das auf der

bietet Firmen-Strategie und Training arbeitet, kam jüngst eine Manager-Gruppe aus NRW in Lüdenscheid zu einem Seminar zu diesem Thema zusammen. Panses Aussage: „Angst machen ist in Führungsetagen weit verbreitet“, widersprach in diesem Kreis niemand. „Als Chef war er gefürchtet. Was er dem Konzern einverleibte, unterwarf er sich mit harter Hand. Die Mitarbeiter sollten in der Furcht des Herrn leben“, so beschreibt „Zeit“-Redakteurin Nina Grunenberg den ehemaligen Veba-Chef Rudolf von Bennigsen-Foerder.

Vereinfacht man den psychologischen Hintergrund, dann liegt eine Erklärung für das Herrschaftsmittel Angst in der eigenen Angst der Manager selbst. Wovor? Den Seminarteilnehmern fielen dazu viele Stichworte ein: Angst vor dem Versagen, Angst vor der Verantwortung und vor den eigenen Mitarbeitern, Angst davor, die einmal errungene Macht und Anerkennung wieder zu verlieren. Die Liste ließe sich beliebig erweitern.

Aber müssen Betriebsleitungen sich um all diese, meist unbewußt ablaufenden Prozesse überhaupt kümmern? Reicht es nicht, daß der Umsatz stimmt?

Auf lange Sicht wird der Umsatz eben nicht mehr stimmen, wenn die Kommunikation zwischen den Hierarchien immer schlechter wird, die Motivation bröckelt und – mit Winfried Panses Worten – „die

Es habe ihn erstaunt, sagt Gerd Kräling, wie erfolgreich Firmen selbst dann noch sein können, wenn sie die Ressourcen ihrer Mitarbeiter kaum richtig einsetzen. Sie könnten allerdings noch erfolgreicher sein, wenn sie dieses Potential nutzen würden. Aber wie? Panses Stichwort in diesem Zusammenhang heißt „Angstmanagement“.

Den Deckel vom Topf

Das hört sich gut an, und Angehörige der Führungsetagen erkennen darin ein vertrautes Wort, das signalisiert: Alles ist machbar. Der Haken ist nur, daß sich Gefühle und Gespräche nicht so einfach „managen“ lassen wie Bierflaschen, Computerzubehör oder Ölsardinen. Ein im Management-Coaching erfahrener Wirtschafts-Psychologe wie Wolf-Dieter Stelzner (Köln) warnt deshalb vor vereinfachenden Rezepten: „Wenn man einfach nur den Deckel vom Topf nimmt und in ein Unternehmen hineinsticht, ohne sich über die Konsequenzen im klaren zu sein, kann das zu einer lähmenden Falle für ganze Unternehmensbereiche werden.“

„Wir arbeiten seit mehr als zehn Jahren mit dem Begriff Angstmanagement, in dieser Zeit hat sich gezeigt, daß das Gerede von der Angst des einzelnen häufig nur ein instrumentalisiert Mythos ist. Ein Blickfang, der von umfassenden Problemen in der Struktur eines Betriebes ablenken soll“, sagt Stelzner.

Auch Gerd Kräling hält es nicht für sinnvoll, ein so angstbesetztes Thema wie die Angst in einem Betrieb als isoliertes Problem zu behandeln. Um die Zusammenarbeit langfristig zu verbessern, müßten viele Ebenen angesprochen werden: fachmännische Personalauswahl, richtige Motivation und richtiger Einsatz der Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten und nicht zuletzt die Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte. In ihrem Buch „Die Neurosen der Chefs“ schreiben Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader: „Nur engagierte Mitarbeiter sind der Schlüssel für Produktivität.“ Die Voraussetzungen dafür: „vertrauens- und respektvolle persönliche Beziehungen, gleich welcher Ebene der Interaktionspartner entstammt.“

Dort, wo eine solche Atmosphäre herrscht, kann sie schwierige, angstbesetzte Situationen meistens helfen, das zeigt das eingangs erwähnte Beispiel aus Detmold. Die Karne-Manager entschloßen sich schließlich nach einer Phase der Risikoabwägung dazu, die Spar-Anteile zurückzukaufen und sich einem neuen Verbund anzuschließen. „Meine größte Sorge zu dieser Zeit war die Frage, ob die 200 selbstständigen Einzelhändler, die uns angeschlossen sind, diesen Weg mitgehen würden“, sagt Böhmer.