

**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte –
News-Letter Nr. 5/06**

„Angst – Professionell genutzt“

Sehr geehrte Frau Wietasch ,

nun ist es bald so weit! Unsere vergleichende Studie zum Vorjahr „**Angst oder Konfliktlösungskultur in österreichischen Unternehmen**“ liegt in einem Monat vor und wir werden feststellen, wie sich dieses Thema Angst in den Unternehmen entwickelt hat.

Genau das ist auch der Titel einer Veröffentlichung von Fredmund Malik, in der er analysiert ob Angst nun nützlich oder schädlich ist, wie sieht der Bezug zwischen Angst und Leistung aus:

In der Psychologie gab es lange Zeit unterschiedliche Standpunkte darüber, wie Emotionen die Entscheidungen beeinflussen, ob sie etwas Irrationales darstellen, das vernünftige Entscheidungen stört. Seit den 90er-Jahren sind sich Psychologen und Neuropsychologen darüber einig, dass Emotionen sehr funktional sein können, weil sie eine schnelle Erfassung der Gesamtsituation und schnelle Entscheidungen ermöglichen. Denken und sorgfältiges Abwägen erfordern mehr Zeit. Eine nützliche Emotion, mit der uns die evolutionäre Entwicklung ausgestattet hat, ist Angst. Sie dient der Vorbereitung auf Gefahren. Angst lässt die Gefahr größer erscheinen, damit wir unsere Anstrengungen zur Bewältigung der Gefahr erhöhen. In turbulenten Zeiten ist es doppelt gefährlich, Gefahren zu verharmlosen, anstatt die Anstrengung zu erhöhen. „Angst ist meine Lebensversicherung, weil ich Angst habe, lebe ich noch...“ sagt der Bergsteiger Reinhold Messner. Die Macht der Angst professionell zu nutzen, ist ein unverzichtbarer Lernprozess für Führungskräfte!

1. Emotionen – Wofür?

Wofür sind Emotionen gut? Emotionen sind im Wahrnehmungsprozess selbst aktiv und haben eine wichtige Funktion in der Vor-Auswahl relevanter Hinweise. Gleichzeitig findet mit der Wahrnehmung eine Bewertung statt, die sich im Laufe der Evolution entwickelt hat. Diese **Vorsteuerung durch emotionale Bewertungen ist zur Lenkung der Aufmerksamkeit unverzichtbar. Sie erleichtert schnelle Reaktionen** und anschließendes Denken. Emotionale Bewertungen sind notwendig dafür, dass Individuen überhaupt Entscheidungen treffen können. Emotionen dienen der Wahrnehmung und dem Gedächtnis als Marker. In dieser Funktion sind sie nicht nur hilfreich; sie können die Arbeitsfähigkeit und Arbeitskapazität auch völlig blockieren, indem sie die Gedanken ständig auf emotional besetzte unerledigte Probleme lenken.

2. Von Angst getrieben

„Das Top-Management in amerikanischen Kapitalgesellschaften – gleich welcher Größe und Ertragskraft – duckt sich unter „goldenen Fallschirmen“ erschreckt zusammen und hat Todesangst vor dem „Raubritter“, der ihr Unternehmen belagert und mit seiner ultimativen Waffe – z.B. der feindlichen Übernahme droht“

Mit diesen Worten beschrieb Peter F. Drucker vor einem Jahrzehnt die Angst der Führungskräfte an der Spitze amerikanischer Unternehmen.

Mittlerweile hat diese Angst auch in Europa ihre Kreise gezogen. Übernahmen und ihre „Helden“ beherrschen die Schlagzeilen, sie sind sowohl Wirkung als auch Ursache. Feindliche Übernahmen erfolgen nicht nur aus Angst, **sie hinterlassen auch Angst.** Sie verunsichern vor allem die Führungskräfte der mittleren Ebenen. Und gerade sie sind es, von deren Loyalität und Bereitschaft und Einsatz jedes Unternehmen am meisten abhängig ist. Die Übernahme und Demontage des Unternehmens, dem sie Jahre und Jahrzehnte gedient haben, ist für sie schlicht und einfach Verrat. **Es ist Verrat an allem, woran sie geglaubt haben** und glauben müssen, um engagiert und produktiv arbeiten zu können im Dienste eines Unternehmens. Mit einer Mannschaft, die frustriert, demoralisiert und gelähmt vor Angst ist, bleibt die Leistung aus. Die Menschen sind ein wesentlicher Grund, warum nur wenige der im Handstreich übernommenen und über Fremdfinanzierung aufgekauften Unternehmen tatsächlich florieren. Die meisten laufen nicht besser als unter der alten Führung, sondern schlechter.

3. Umstrukturierungen hinterlassen Angst

Nicht nur die Außenpolitik der Unternehmen ist eine Quelle der Angst, sondern auch die Innenpolitik. Eine wachsende Zahl von Managern verfolgt eine Strategie des ständigen Reorganisierens und Umstrukturierens – damit „die Dinge in Bewegung bleiben“. Das hat mit vernünftigem Organisieren nichts zu tun, sondern ist eine pathologische Erscheinung. Sie tritt vorwiegend bei Leuten auf, die glauben, um jeden Preis „dynamisch“ sein zu müssen. Laut F. Malik ist dies von Seiten der Unternehmensführung und auch der Menschenführung ein Fehler. *„Die Menschen können zwar Veränderungen und Wandel durchaus verkraften, aber sie brauchen **auch Phasen** von Ruhe und Stabilität, **um produktive Leistungen zu erbringen.** Wer ständig um des Änderns willen ändert und reorganisiert, riskiert eine deutlich sichtbare Verschlechterung seiner Geschäftsergebnisse und produziert Absentismus, Lethargie und Angst.“* Erfahrene und verantwortungsvolle Führungskräfte **reorganisieren nie ohne Not** – und wenn sie es tun müssen, dann nur nach bester Vorbereitung und nachdem das Vorgehen gründlich durchdacht und alle notwendigen flankierenden Maßnahmen getroffen wurden.

4. Verlust der Reflexion

Die Angst, im Wettlauf überholt zu werden, führt zum Verlust der Reflexion. Wenn Führungskräfte derselben Art miteinander in einen Wettlauf eintreten, dann entsteht ein spezieller Fall von positiver Rückkopplung: sie steigern sich in monströse und letzten Endes zur Katastrophe führende Entwicklungen hinein, als „Erfolg“ wird dann nur mehr das gewertet, was in der Konkurrenz erfolgreich ist und was geeignet ist, die Mitbewerber zu überflügeln. Jedes Mittel, das diesem Zweck dienlich ist, erscheint trügerischerweise als ein Wert an sich, entkoppelt von Sinn und Zweck. **Außer dem Wettlauf als Selbstzweck und der Selektion auf ein ständig sich beschleunigendes Tempo** ist noch ein weiterer gefährlicher Kreisprozess am Werk: **Begehrlichkeiten und Ansprüche werden hochgetrieben** und die Dosis muss ständig gesteigert werden. Diese Führungskräfte sind nicht nur verlockt, sie sind auch getrieben, und was sie treibt, ist die Angst, falsche Entscheidungen zu treffen und der ganzen aufreibenden Situation nicht mehr gewachsen zu sein.

Menschen brauchen Kontrolle über die Situation, über die Umstände und das Umfeld, damit sie entscheidungsfähig und mental funktionstüchtig sind. Nichts paralyisiert mehr, als in einer Situation zu sein, in der man weder ein noch aus weiß, in der die Hände gebunden sind, in der man nichts tun kann und ohnmächtig zusehen muss. Manager sind noch viel mehr als andere darauf hin orientiert, dass sie die Welt unter Kontrolle haben. **Viele sind getrieben von der Angst, die Kontrolle über die Situation zu verlieren.** Das Fatale daran ist, dass diese ängstliche Hast die Menschen ihrer

wichtigsten **Befähigung zur Führung beraubt: Reflexion**. Eine Führungskraft ohne Reflexion bringt andere in Gefahr.

5. Das Angst-Leistungs-Verhältnis

Ob Angst und Anspannung tatsächlich ein wunderbares Konzentrationsvermögen bescheren? Das herauszufinden, hat Psychologen immer gereizt. Die Antwort lautet: bei einfachen Aufgaben ja, aber bei komplexen Problemen haben große Angst und Emotionalität eine paralyisierende Wirkung. Sie führen zur Einengung und Fixierung auf einige wenige Informationen. Je größer die Anspannung, umso weniger lösungsrelevante Aspekte werden beachtet, aufgenommen und verarbeitet.

6. Angst bereitet auf Gefahren vor

Wie kein anderes Lebewesen ist der Mensch fähig, in die Zukunft zu blicken und sich auf neue, unbekannte Situationen vorzubereiten. Angst treibt uns zu dieser Vorbereitung und erfüllt dabei eine wichtige Alarmfunktion.

Ein Bericht über die Analyse von erfahrenen und unerfahrenen Fallschirmspringern zeigt, dass bei den Unerfahrenen die Angst dann am höchsten war, wenn sie am dringendsten einen kühlen Kopf und Überblick gebraucht hätten. Die Unruhe der Erfahrenen hingegen gibt den Anstoß zur körperlichen und geistigen Vorbereitung auf die Gefahr.

Was wir von erfahrenen Fallschirmspringern, erfahrenen Feuerwehrleuten, erfahrenen Rennfahrern, erfahrenen Notärzten und erfahrenen Chirurgen lernen können: **Angst drängt sie dazu, gefährliche Situationen vorausschauend unter Kontrolle zu bringen. Dazu bedarf es der konzentrierten Vorbereitung, die lange vorher beginnt.** Junge, Unerfahrene, nutzen die Angst nicht dazu, um das gefährliche Ereignis vorwegzunehmen, lange bevor der Ernstfall tatsächlich eintritt. Die Unerfahrenen müssen erst lernen, ihre Angst richtig einzusetzen, zur professionellen Vorbereitung auf Gefahren.

„Angst ist meine Lebensversicherung“, pflegt der Bergsteiger Reinhold Messner zu sagen, „weil ich Angst habe, lebe ich noch“.

Angst ist die Emotion, die angesichts von Gefahren entsteht und dazu dient, die Gefahr vorzusehen, auf die Gefahr vorzubereiten, die Gefahr zu meiden. **Angst vergrößert unseren Eindruck von der Gefahr, sodass wir unsere Anstrengung verstärken**, um die Gefahr zu erkennen, abzuwenden, vor ihr zu fliehen. So erfüllt Angst eine wichtige psychologische Funktion im Dienste des Überlebens. Das ist jedenfalls beim konstruktiven Gebrauch der Angst der Fall, den Bergführer, Alpinisten, Feuerwehrleute, Piloten usw. lernen müssen, denn ein erbarmungsloser Selektionsprozess sorgt dafür, dass jene mit größerer Wahrscheinlichkeit überleben, die den Umgang mit Angst beherrschen.

Das Ziel muss auch bei Führungskräften sein, nicht blind und unvorbereitet in Gefahren hineinzurennen, sondern zur Vorbereitung auf eventuelle Gefahren die Angst professionell zu nutzen.

Zum Schluss ein Filmtipp auf DVD:

Fassbinder: „Angst essen Seele auf“. *Das Glück ist nicht immer lustig* - mit diesem Satz bereitet Fassbinder seine Zuschauer auf den Film vor...

Mit diesem Hinweis verabschieden wir uns und wünschen Ihnen einen erfolgreichen Mai 2006.

Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.