







# MUSTERMU MUSTERMU MUSTERMU

Organisationseinheit, die wir bisher begleitet haben, begegnet.

## Hilflose Appelle – Angstfreiheit als Illusion

Früher haben wir in Vorträgen und Beratungsmandaten immer wieder an Führungskräfte appelliert, „angstfreie Räume“ oder gar „angstfreie Organisationen“ zu schaffen. Wir befanden uns mit dieser Aufforderung in guter Gesellschaft. Je häufiger wir jedoch mit dem Phänomen der Angst in Unternehmen und staatlichen Institutionen konfrontiert wurden, desto mehr erkannten wir, dass jeglicher Versuch, die Angst zu eliminieren, ein sinnloses Unterfangen ist. Zum einen ist Angst eine in der Evolution durchaus sinnvolle „Einrichtung“. Sie kann Kräfte mobilisieren, die wir dazu benötigen, einer Gefahrensituation zu begegnen oder ihr auszuweichen. Und sie hilft uns, vermeidbare Risiken zu entschärfen.

Zum anderen reicht die bloße Aufforderung, die Angst abzulegen, natürlich nicht aus. Ein solcher Appell, so begründet und gut gemeint er auch sein mag, wirkt auf den Verstand, appelliert an die Kognition und kann in einer Phase tiefster Emotionalität nicht wirksam werden. Ebenso werden gut gemeinte Ratschläge wie „Entscheiden wir uns gegen unsere Ängste!“, „Seid mutig!“ oder „In jeder Krise steckt auch eine Chance!“ zwar viel Zustimmung erfahren, aber letztlich keine Veränderung bewirken. Mittlerweile wird uns klar, weshalb wir hier nicht weiterkamen: Es geht nicht darum, Angstfreiheit zu erzeugen, sondern darum, die Angst zuzulassen.

## Angsthandhabung statt Angstbekämpfung

Wenn man diese Überlegungen weiterverfolgt, wäre die logische Konsequenz, in Organisationen mit Ängsten offen umzugehen. Dann ginge es darum, die Angst nicht auszuklammern, sondern bewusst zu thematisieren. Die nächste Führungs-



**Gabriele Lönne**

**ENDLICH FREI**

**von Angst, Panik, Depressionen ...!**

Coaching Protokolle aus meiner Praxis.

**Angst? Was tun?  
Resilienz  
Online &  
Life Coaching**  
**info@loenne-coaching.de**



zum Coaching!



Bücher!



**Gabriele Lönne**  
Consulting & Coaching

Thünerweg 11  
D - 26532 Großheide  
T: + 49 (0)4936 8458  
F: + 49 (0)4936 8435

# MUSTERBRUCH

Es geht nicht darum, Angstfreiheit zu erzeugen, sondern darum, die Angst zuzulassen. Die nächste Führungskräftetagung stünde dann nicht unter dem Titel „Angstfrei in die Zukunft“, sondern schlicht unter der Frage „Welche Ängste haben wir?“

kräftetagung stünde dann nicht unter dem Titel „Angstfrei in die Zukunft“, sondern schlicht unter der Frage „Welche Ängste haben wir?“. Auf der Agenda müssten dann weniger spektakuläre als vielmehr substantielle Fragen wie diese stehen: Welche Ängste bringen uns dazu, unsere Mitarbeiter ständig zu kontrollieren? Welche Angst haben wir davor, ihnen Vertrauen entgegenzubringen? Welche Angst führt dazu, jede Kennzahl noch genauer zu erheben, jedem Branchentrend zu folgen oder auf die Hochglanzbroschüren mit den Sicherheitsversprechen hereinzufallen? Welche Ängste lähmen uns, und welche können wir in einen produktiven Antrieb umsetzen? Welche Angst verhindert es, dass wir Dinge weglassen, die Angst machen?

Sich den eigenen Ängsten in der Organisation zu stellen, ist vermutlich ein ganz entscheidender, wenn auch ein extrem schwieriger Schritt. Er setzt voraus, dass man sich von der Idee des „wählenden Selbst“ verabschiedet. Der Soziologe Heinz Bude erklärt das so: Menschen alleine sind nicht dazu in der Lage, durch die richtige Wahl aus den jeweiligen Optionen die Zukunft zu gestalten. Denn hinzu kommt auch die von meinem Gegenüber getroffene Wahl, die sich gegen die eigene Person bzw. gegen die eigene Wahl richten könnte. Bude erläutert: „Dieses Angewiesensein auf den anderen ist die Grundquelle der Angst – weil man erkennen muss, dass man das Schicksal nicht selbst in der Hand hält.“ Führt man diesen Gedanken weiter fort, dann sollte uns ein übermäßig ausgeprägter Individualismus Angst machen.

Ambivalenztauglich: Im sicheren Rahmen in Ruhe gelassen werden

Roger Herzig, ehemaliger CEO der RWD Schlatter AG im Schweizer Roggwil, hat sich Gedanken gemacht, wie all jene Elemente aus der Organisation verbannt werden können, die Sicherheit versprechen, aber letztlich Angst auslösen. So wurde, kurz nachdem er Geschäftsführer wurde, das Reporting im Außendienst abgeschafft, ebenso die Arbeitszeiterfassung. Für das Kollektiv wurde mündlich ein Verkaufsziel festgelegt und den Mitarbeitenden versprochen: „Ich lasse euch in Ruhe.“ Auf diese Weise wurde ein Konstrukt der Eigenverantwortung geschaffen, das nicht der üblichen Führungsphilosophie in Konzernen entsprach. Im selben Zug wurde die individuelle Erfolgsbeteiligung auf eine kollektive umgestellt. Von diesem Zeitpunkt an erhielten der Vertrieb und alle Führungskräfte denselben Bonus, der sich nach dem erreichten EBIT richtete. Einzelne Verkäufer mussten massive Einbußen hinnehmen, weil die Provision auf mehr Köpfe verteilt wurde – dennoch verließ niemand aus dem Verkaufsteam die Firma.

Zudem wurde bei RWD Schlatter nicht der typische Null-Fehler-Ansatz verfolgt. Dadurch ist die Anzahl der Fehler zwar massiv angestiegen, aber nicht deshalb, weil mehr gemacht wurden, sondern weil die Mitarbeitenden nicht mehr aus Angst versuchten, Fehler zu vertuschen. Bezogen auf sein Führungsselbstverständnis sagt Herzig: „Es ist die Aufgabe von uns Führungskräften, Druck aus dem System zu nehmen. Wir kennen im Management aber fast nur Instrumente, die Druck und Angst aufbauen. Dabei machen sich die Leute alleine schon genug Gedanken, da muss nicht noch mehr Angst geschürt werden.“

Das Beispiel zeigt, wie die beiden Seiten der menschlichen Grundambivalenz adressiert werden können. Durch wenige gemeinsam geteilte und vor allem verbindliche Rahmenbedingungen, die eine hohe Eigenverantwortung der Menschen



Die Autoren: **Dr. Stefan Kaduk** (links) und **Dr. Dirk Osmetz** sind Gründer und Partner der Managementberatung Musterbrecher in München. Ihr neuestes Werk: CoronaX. Lernen in der Krise und für danach (Murrmann 2020). Kontakt: [www.musterbrecher.de](http://www.musterbrecher.de)

Foto: Miguel Perez Fotodesign, Baldham

# MUSTERMU MUSTERMU MUSTERMU

ermöglichen, wurde ein System geschaffen, das dem Einzelnen Sicherheit gibt. Dadurch wird der individuellen Seite der Persönlichkeit Rechnung getragen. Durch den kollektiven statt des individuellen Bonus werden Dialoge mit den Kollegen initiiert. Gleichzeitig findet durch die gemeinsam getragene Verantwortung für das Gesamtergebnis ein ausgleichender Prozess statt, der den Ansporn aufrechterhält und die Versagensängste reduziert. Es wird aber auch der Erkenntnis von Bude Rechnung getragen: Dem wählenden Selbst wird ermöglicht, mit dem Gegenüber besser in den Dialog zu treten.

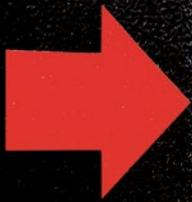
Nun ließe sich einwenden, dass dieses Modell bei den 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei RWD Schlatter funktioniert, nicht aber in einer großen und anonymen Organisation. Man könnte auch fragen: Was passiert, wenn jemand längere Zeit krankheitsbedingt seine Leistung nicht mehr erbringen kann – muss er dann etwas von seinem Bonus abgeben? Könnte sich so nicht auch eine Kultur des sozialen Drucks entwickeln, dem nicht jeder standhalten kann? Jedes dieser Argumente ist berechtigt, doch jedes zeugt auch von der Angst, es auszuprobieren. Zudem kann sozialer Druck in streng geregelten Systemen noch viel extremer ausfallen. Nehmen wir das Beispiel des öffentlichen Dienstes: Die Bezahlung nach Tarifvertrag reduziert die Angst nicht wesentlich. Denn selbst die detaillierteste Stellenbeschreibung muss nicht als gerecht empfunden werden, da die Vielfalt der Tätigkeitsmerkmale ohnehin niemals abgebildet werden kann. Folglich findet ein ständiger Vergleich mit der Nachbarabteilung statt. Diese Vergleiche sind kontraproduktiv. Stattdessen sollte es um Dialoge gehen, die der kollektiven Handhabung von Angst dienlich sind. Heinz Bude formuliert es so: „Man kann niemanden davon überzeugen, dass seine Ängste unbegründet sind. Ängste lassen sich in Unterhaltungen darüber höchstens binden und zerstreuen.“

Stefan Kaduk, Dirk Osmetz

G 11503 | Heft 273 | Dezember 2020 | € 17,80 | Fr. 25,00 | www.managerseminare.de

## managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Regelbrüche in Organisationen  
**Relevante Grauzonen**

Nachhaltigkeit  
Unternehmen als  
kollektive Hebel

Keine Angst vor der  
Die angstfreie Orga-  
als Illusion

für **8** EUR  
testen



## Testen Sie einen Monat managerSeminare

Sie erhalten eine Printausgabe (im Klimaabo das ePaper) und testen alle zusätzlichen Services, z.B.:

- ➔ Nutzen Sie **10.000 digitale Archivinhalte** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News) **kostenfrei**.
- ➔ Top-Vorteil für Abonnenten: **Auf alle Archivbeiträge gilt die Handout-Lizenz.**  
= Freier Einsatz der Beiträge in Seminar und Beratung
- ➔ **50% Rabatt** auf die Buchreihe ‚LEADERSHIP kompakt‘, auf digitale Selbstlernbausteine der Reihe ‚lead&train‘ sowie auf alle Trainingsfilme von managerSeminare.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)



**Klimaabo**  
managerSeminare digital lesen

managerSeminare print oder digital  
für **8 EUR** testen:

[www.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)