

## **Teil II**

### **Theoretischer Bezugsrahmen**

# Kapitel 2.1

## Begriffsabgrenzungen

Da es in der Natur grundverschiedener Fachrichtungen liegt, über ungleichartige Sprachen zu verfügen und punktuell Begriffe in abweichender Bedeutung zu nutzen, als dies dem Leser mit dem Hintergrund eines anderen Fachgebiets es geläufig wäre, muss eine interdisziplinäre Arbeit wie die vorliegende in ihrer Ausdrucksweise besondere Vorsicht walten lassen. Hier betrifft dies vor allem den Begriff *Angst*, für den es eine große Anzahl von Definitionen gibt, was zu Schwierigkeiten im Einsatz führt.<sup>1</sup> Er soll im Folgenden einerseits in seine beiden Ausprägungen der *Zustandsangst* sowie *Ängstlichkeit* aufgegliedert und andererseits von den artverwandten Begriffen *Stress* und *Furcht* abgegrenzt werden. Zunächst ist jedoch eine Arbeitsdefinition für die Begriffe *Führungsinteraktion*, *Führungswerkzeug* und *Führungsinitiative* zu entwickeln.

### 2.1.1 Managementinitiative, -werkzeug und -interaktion

Das Bild des modernen Unternehmens prägt heute nicht mehr die klassische Führung, die aus einem jahre- oder gar jahrzehntelang gleich bleibenden Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeiter am identischen Arbeitsplatz mit im Wesentlichen gleichartigen Aufgaben besteht. Je mehr sich die Arbeitswelt modernisiert und flexibilisiert, desto mehr hält auch Wandel als einzige Konstante Einzug. Je mehr Verantwortung und Selbststeuerung, etwa unter Konzepten wie *Empowerment*, auf den Mitarbeiter übertragen werden, desto mehr entwickeln sich Management im Allgemeinen und Mitarbeiterführung im speziellen zu einer Organisation des Wandels. In – vornehmlich großen bis sehr großen – Unternehmen wird dies heute immer mehr als eine Aneinanderreihung (und Überlappung) von Projekten umgesetzt. Aufgrund der Tatsache, dass sie einen Hauptbestandteil der Managementaktivitäten ausmachen, ist es gerechtfertigt, von Managementinitiativen zu sprechen.

---

<sup>1</sup>Vgl. Baumann (2006, S. 87 ff.)

Folglich muss davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter durch diese Initiativen stark beeinflusst werden. Zwei wesentliche Faktoren beschreiben eine Managementinitiative:

- der *Ansatz*, was im Einzelnen umgesetzt oder erreicht werden soll und durch welche sachliche Veränderung, bzw. welche Mittel und Wege dies bewirkt werden kann
- die *reale Umsetzung* durch von Teams, die von Führungskräften angeleitet werden

Es existieren unzählige Ansätze und sie werden oft auch als *Werkzeuge*, *Tools* oder *Methoden* bezeichnet.<sup>2</sup> Die Namen der bekannteren sind dem Wissenschaftler wie auch Praktiker geläufig. Dem jeweiligen Ziel der Initiative entsprechend, kann man sie mit *TQM*,<sup>3</sup> *Benchmarking*, *Outsourcing*, *360°-Feedback*, *MbO*,<sup>4</sup> oder eben *Empowerment* umsetzen und es werden regelmäßige Rankings, um deren spezielle Bedeutung abzuschätzen, durchgeführt.<sup>5</sup>

Somit ergeben sich folgende Arbeitsdefinitionen:

**Managementinteraktion:** Das kommunikative Einwirken einer Führungskraft auf ihr direkt oder so nahe indirekt zugeordnete Mitarbeiter, dass bei den Mitarbeitern das Gefühl entstehen könnte, sie seien auch dieser Führungskraft gegenüber direkt verantwortlich. Gleich welcher Art oder über welches Medium wird auch die Kommunikation in umgekehrter Richtung erfasst. Sie beinhaltet insbesondere Einzel- und Gruppengespräche und -anweisungen, Nachrichten in Textform sowie indirekt überbrachte Mitteilungen.

**Managementwerkzeug:** Ein betriebswirtschaftliches, formalisiertes Verfahren, mit dem das Management einer Organisation versucht, in strukturierter Form eine Verbesserung der Organisation selbst, der Transparenz, der Steuerbarkeit oder der Abläufe in einer Organisation zu erreichen. Die wissenschaftliche Fundierung des Werkzeugs ist dabei möglich, jedoch nicht notwendig.

**Managementinitiative:** Der Prozess der Veränderung oder Optimierung einer Organisation mit Hilfe eines Managementwerkzeugs. Sie schließt dabei insbesondere die zu der Maßnahme zugehörigen Managementinteraktionen mit ein.

Diese Definitionen grenzen einige Spezialfälle ab:

So werden explizit bei der Managementinteraktion auch Äußerungen erfasst, die von einer höheren Führungskraft ergehen, solange der Mitarbeiter noch die direkte Verantwortlichkeit diesem Vorgesetzten gegenüber spürt. Dies dürfte eine Voraussetzung für eine starke

<sup>2</sup>Vgl. etwa Freimuth (1999c, S. 104); Klauser und Löw (2006); Vahs (2007, S. 271)

<sup>3</sup>Total Quality Management

<sup>4</sup>Management by Objectives

<sup>5</sup>Bspw. das Ranking der Unternehmensberatung Bain & Company in Rigby (2003); Rigby und Bilodeau (2005, 2007, 2009, 2011); weitere Übersicht über Werkzeuge bei Klauser und Löw (2006).

emotionale Aktivierung sein. Das kann fallweise auch vom Medium abhängig sein.<sup>6</sup> Wichtig sind auch indirekt überbrachte Nachrichten. Hier muss freilich die „lancierte Nachricht“ vom Gerücht unterschieden werden. Nur Kommunikation, die der Manager auch tatsächlich initiiert oder zumindest billigend in Kauf nimmt, wird erfasst, jedoch nicht das dem vermeintlichen Absender unbekannte Gerücht.

Beim Managementwerkzeug ist besonders die Formalisierung und Strukturiertheit zu beachten. Mit der Formalisierung eines Verfahrens wird die wiederholte Anwendung und das Lernen aus Fehlern der Vergangenheit möglich, ebenso sollte *ex ante* erkennbar sein, welche Vorkommnisse, zumindest ungefähr, welche Auswirkungen haben können. Strukturiertheit fördert so die Vorhersagbarkeit des Prozesses, also der Anwendung des Werkzeugs. Beide sind wichtig zur Reduktion unnötiger Unsicherheit, die, wie gezeigt werden wird, einen großen Stressor darstellen kann.

## 2.1.2 Angst vs. Stress

Wie in Kapiteln 2.3 und 2.4 noch detailliert gezeigt werden wird, gibt es einen inhärenten Zusammenhang zwischen den Begriffen Angst und Stress. Bezogen auf das biologische bzw. psychologische Begriffsverständnis sind sie in bestimmten Grenzen sogar als die zwei Seiten einer Medaille zu betrachten.<sup>7</sup> Auf der einen Seite steht der Stress, eine primär physische<sup>8</sup> Reaktion in Bezug auf einen Stressor, also auf einen extern wahrgenommenen Umwelteinfluss oder auf eine Erinnerung, die archaische Kampf- und Fluchtreaktionen des Körpers auslöst. Handelt es sich um einen bedrohenden Stressor, so erlebt der Mensch während dieser Reaktion Angst, und zwar in ihrer Ausprägung der Zustandsangst.<sup>9</sup> So ist auch zu erklären, dass Stress und Angst stark korrelieren.<sup>10</sup> Die zweite Komponente der Angst, die Ängstlichkeit, moderiert dabei die Zustandsangst.

Leider werden in der Literatur die Begriffe Angst und Stress historisch oft nicht sauber

---

<sup>6</sup>Z. B. könnte ein Mitarbeiter am Fließband, der nur als Teil der Belegschaft vom Konzernvorstand über die Firmenzeitung zu Höchstleistung aufgefordert wird, wenig Druck verspüren, da er sich nicht direkt angesprochen fühlt. Anders dürfte dies sein, wenn besagter Vorstand seinen Wunsch im persönlichen Gespräch mitteilt.

<sup>7</sup>Streng genommen hat diese Medaille sowohl eine gleich bleibende Seite, den Stress, als auch eine variierende Seite, die je nach Art des Stresses neben Angst auch andere Gefühle darstellen kann, z. B. Ärger, Freude oder Trauer, mitunter auch Kombinationen dieser verschiedenen Gefühle.

<sup>8</sup>Stress hat auch eine psychische Komponente, doch für diese Arbeit ist die physische relevanter.

<sup>9</sup>Vgl. auch Schwarzer (1987, S. 11). Schulz (2005, S. 224 ff.) sieht auch ein Fortbestehen von Angst nach Abklingen der Stressreaktion in Spezialfällen als möglich. Der Unterschied erklärt sich möglicherweise durch minimale Differenzen in der Abgrenzung der Stressreaktion.

<sup>10</sup>Korrelation mit Koeffizient  $r=0,558$  bei 99 % Signifikanz. (Murphy 2000, S. 166)

abgegrenzt.<sup>11</sup> Dies trifft vor allem auf die Psychologie und andere Fachbereiche zu, da in der Biologie, wie im nächsten Abschnitt gezeigt wird, ein dominierendes Stresskonzept existiert. Die Nähe der beiden Begriffe zueinander ist nur ein schwacher Trost, zumindest halten sich Unklarheiten durch unpräzise Bezeichnungen so im Rahmen.

### 2.1.2.1 Stress

Der Begriff Stress lässt, je nach Betrachtungsweise und Disziplin, mehrere Interpretationen zu. Erstens kann die körperliche Stressreaktion gemeint sein, also eine Antwort des Organismus auf einen äußeren (oder imaginären) Einflussfaktor, etwa angegriffen zu werden oder sich in einer peinlichen Situation wiederzufinden. Dieses Verständnis ist in der Psychologie und vor allem in der Biologie und in den Neurowissenschaften weit verbreitet. Zweitens kann auch dieser Einfluss selbst als Stress verstanden werden; genau genommen handelt es sich hierbei jedoch um einen Stressor.<sup>12</sup> In der Psychologie ist drittens die Abwicklung einer Belastungssituation aus transaktionaler Perspektive denkbar. Hier steht die kognitiv gesteuerte Reaktion des Individuums auf eine Situation im Vordergrund. Somit geht es hier besonders um die Bewältigung der Situation.<sup>13</sup>

Definitionen des Begriffes Stress, die auf die biologische Stressreaktion abheben, sind etwa:

- Der Vater der biologischen Stressforschung Hans Selye definiert Stress als unspezifisch auf jede Form von Anforderung ausgelöste Reaktion des Körpers, die in sich jedoch einem festen Muster von Aktivierung und Rückkehr zum Normalzustand folgt. Er führt diese als „allgemeines Adaptionssyndrom“ ein.<sup>14</sup>
- Die körperliche Stressreaktion sei eine Aktivierungsfolge des Organismus, die direkt nach der Konfrontation mit einem Stressor ausgelöst wird und den Körper so auf „eine Phase länger andauernder Leistungsverausgabung“ vorbereitet.<sup>15</sup>
- „Stress occurs when the organism perceives a disruption or a threat of disruption of homeostasis.“<sup>16</sup>

Im Gegensatz dazu stehen die transaktionalen Beschreibungen des Begriffes Stress:

<sup>11</sup>Murphy (2000, S. 86); Näf (1995, S. 17); Diskussion des Phänomens bei Letzterem.

<sup>12</sup>Für eine soziologische Definition dieser Art vgl. Schulz (2005, S. 224).

<sup>13</sup>Lazarus (1999, S. 49 ff.); Murphy (2000, S. 45); Schwarzer (2000, S. 14)

<sup>14</sup>Selye (1953)

<sup>15</sup>Schulz (2005, S. 220)

<sup>16</sup>Goldstein (2003, S. 71). Die Homöostatische Theorie propagiert ein inneres Gleichgewicht, das der Körper stets zu halten versucht. Folglich entsteht Stress, wenn dieses Gleichgewicht gestört ist oder gestört werden könnte. Die Theorie der Homöostase grenzt sich von Selye's Ansicht zum allgemeinen Adaptionssyndrom darin ab, dass die Stressreaktion nicht unspezifisch, d. h. auf alle Stressoren gleich, sondern in abgestufter Form nach Art, Intensität und Bedeutung des Stressors, auftritt. (Goldstein 2003, S. 72 f.)

- „Psychologischer Streß bezieht sich auf eine Beziehung mit der Umwelt, die vom Individuum im Hinblick auf sein Wohlergehen als bedeutsam bewertet wird, aber zugleich Anforderungen an das Individuum stellt, die dessen Bewältigungsmöglichkeiten beanspruchen oder überfordern“<sup>17</sup>
- „a stressful encounter should be viewed as a dynamic, unfolding process, not as a static, unitary event“<sup>18</sup>
- „Stress entsteht dann, wenn die Bewältigbarkeit als unsicher bewertet wird und negative Konsequenzen zu erwarten sind, wenn die Anforderungen nicht bewältigt werden.“<sup>19</sup>

Hüther schafft die Integration der beiden Perspektiven der körperlichen Stressreaktion und der transaktionalen Reaktion des Individuums auf seine Umwelt durch Betonung der Unterstützung der Plastizität des Gehirns:

„Die neuroendokrine Streßreaktion ist ein entscheidendes Instrument zur Anpassung der dem Fühlen, Denken und Handeln einer Person zugrundeliegenden neuronalen Verschaltungen an die Erfordernisse einer sich ständig ändernden Außenwelt“, denn die „Herausbildung und Stabilisierung neuronaler Verschaltungen im sich entwickelnden Gehirn wird immer dann [durch die Stressreaktion] nachhaltig beeinflusst, wenn es zu anhaltenden Veränderungen von bisher konstanten physikalischen, nutritiven oder metabolischen Variablen während der Hirnentwicklung kommt, wenn anhaltende Veränderungen des bisherigen relativ konstanten sensorischen Inputs auftreten oder wenn bisher entwickelte Vorstellungen, Grundhaltungen und Erwartungen mit den realen Wahrnehmungen nicht vereinbar sind.“<sup>20</sup>

Da für diese Arbeit beide Perspektiven relevant sind, wird von folgender Arbeitsdefinition für Stress ausgegangen werden:

**Stress** ist die körperliche Reaktion auf eine, und/oder die Anstrengungen zur kognitiven Bewältigung einer Situation, die sich durch externes oder imaginiertes Einwirken eines Stressors auf das Individuum auszeichnet.

### 2.1.2.2 Angst

Die Problematik der Definition des Angstbegriffs beschreibt Obidzinski treffend:

<sup>17</sup>Lazarus und Folkman (1986, S. 63) übersetzt zitiert nach Krohne (1990b, S. 264)

<sup>18</sup>Folkman und Lazarus (1985, S. 150)

<sup>19</sup>Schulz (2005, S. 223)

<sup>20</sup>Hüther (2002, S. 96, 100 f.)

„Für den Begriff Angst gibt es keinen einheitlichen und allgemeingültigen Definitionsversuch. Verschiedene Forschungsansätze definieren den Begriff unterschiedlich. Eine allgemein anerkannte Definition von Angst kann es kaum geben, da das Phänomen sehr vielschichtig ist.“<sup>21</sup>

Die für diese Arbeit verwendeten Definitionen der Angst stammen aus der Psychologie, der Biologie bzw. Neurobiologie sowie der Führungslehre. Sie sind jedoch nicht immer eindeutig einem dieser genannten Fachbereiche zuzuordnen. So sind folgende Erklärungen für den Begriff Angst zwischen Psychologie und Biologie verortet:

- „ein mit Beengung, Erregung, Verzweiflung verknüpftes Lebensgefühl, dessen besonderes Kennzeichen die Aufhebung der willensmäßigen und verstandesmäßigen ‚Steuerung‘ der Persönlichkeit ist. Man sieht in der [Angst] auch einen aus dem Gefahrenschutzinstinkt erwachsenden Affekt, der, teils in akutem Ausbruch (dem Schreck verwandt), teils in schleichend-qualender Form eine elementare Erschütterung bewirkt.“<sup>22</sup>
- „Angst ist ein *Spezialfall eines Erregungs- und Spannungszustandes* mit spezifischen somatischen und psychischen Empfindungen und Reaktionen. Sie ist gekennzeichnet durch Vorwegnahme, aktuelle Empfindung oder Erinnerung einer subjektiv bedeutsamen realen oder vorgestellten Unsicherheit [...] bzw. Bedrohung (Versagen, Schmerz, Gefahr) im weitesten Sinne und wird in der Regel durch gelernte Hinweisreize ausgelöst.“<sup>23</sup>
- „Angst als ein typischer emotionaler Ausdruck im Zuge des Stresserlebens wird durch Stressoren erzeugt, die auf eine Bedrohung hinweisen.“<sup>24</sup>
- Angst als das Gefühl, das Situationen begleitet, die sich durch „hohe Anforderungen mit niedrigem Könnenseinsatz“ auszeichnen.“<sup>25</sup>
- Riemann hebt bei seinem Erklärungsversuch die Individuen-Bezogenheit und die konstituierenden Merkmale der Angst hervor: „Es gibt also Angst nur erlebt und gespiegelt von einem bestimmten Menschen, und sie hat darum immer eine persönliche Prägung, bei aller Gemeinsamkeit des Erlebnisses Angst an sich. [...] Angst ist immer ein Signal und eine Warnung bei Gefahren, und sie enthält gleichzeitig einen Aufforderungscharakter, nämlich den Impuls, sie zu überwinden.“<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup>Obidzinski (2007, S. 19)

<sup>22</sup>Häcker und Stapf (2009, S. 44)

<sup>23</sup>Rost und Haferkamp (1979, S. 3), Hervorhebung wie im Original

<sup>24</sup>Menrath (2008, S. 24)

<sup>25</sup>Nöldner (1990, S. 217)

<sup>26</sup>Riemann (2009, S. 9)

- Angst als ein Gefühl für Situationen, die sich durch Bedrohung, Erregung als auch Unsicherheit über die Möglichkeit diese auch bewältigen zu können, auszeichnet.<sup>27</sup>
- „Angst ist die Folge von Verunsicherung.“<sup>28</sup> sowie ausführlicher: „Konstitutiv für das Gefühl der Angst ist ihre Unbestimmtheit: Wer Angst hat, weiß nichts oder wenig über deren Anlass und Ursache, ist also desorientiert. Daher die Nähe der Angst zur Verwirrung, zur Konfusion.“<sup>29</sup>

Zudem treten betriebswirtschaftlich-führungsorientierte Definitionen des Begriffs Angst auf:

- „Betriebswirtschaftlich relevante Angst ist eine leistungsbeeinflussende Empfindung, die auftritt, wenn sich der betriebswirtschaftlich handelnde Mensch durch eine Bedrohung verunsichert fühlt.“<sup>30</sup>
- „For purposes of this study, fear means the subordinate’s conscious reluctance to take action that he or she deems otherwise appropriate due to concern that the manager will punish the employee for acting without explicit permission.“<sup>31</sup>
- „Fear is feeling threatened by possible repercussions as a result of speaking up about work-related concerns, ideas, and suggestions for improvement.“<sup>32</sup>
- „Fear — physiological reaction triggered by a real or imagined threat, which can lead to counterproductive choices and behavior.“<sup>33</sup>
- Panse und Stegmann stellen Definitionen aus der wirtschaftlichen Praxis vor:
  - Nach Friedhelm Gieske, damaliger Vorstandsvorsitzender der RWE AG, ist Angst „ein subjektives, manchmal noch nicht einmal bewußt empfundenes Gefühl“
  - Der nicht namentlich genannte Leiter des Controlling der Bayer AG definiert Angst „als ein Gefühl des Ausgeliefertseins, das Ohnmacht und fehlendes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu handeln und zu entscheiden signalisiert“
  - Heinz Buchmann, Geschäftsführer von Parfums Christian Dior Deutschland, sieht, ähnlich wie eine Definition des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, den organisationalen Aspekt bei dem Begriff Angst und meint: „Angst ist immer ein Bestandteil der Unternehmenskultur, d. h. eine Folge von

---

<sup>27</sup>Näf (1995, S. 14 ff.)

<sup>28</sup>Hüther (2009b, S. 33)

<sup>29</sup>Dreitzel (2003, S. 18)

<sup>30</sup>Panse und Stegmann (1996, S. 72)

<sup>31</sup>Bohnke (2000, S. 12)

<sup>32</sup>Ryan und Oestreich (1998, S. xviii)

<sup>33</sup>Marrs (2007, S. 39)



starren Hierarchien, welche lediglich zum Selbstschutz einzelner Mitarbeiter dienen können.“<sup>34</sup>

Wie erwähnt existieren im Bereich der Angst noch eine Vielzahl weiterer Definitionen,<sup>35</sup> in Anlehnung an Schwarzer (2000, S. 88) wird in dieser Arbeit jedoch von folgender Arbeitsdefinition ausgegangen:

**Angst** ist ein unangenehmes Gefühl, das in Situationen auftritt, die als bedrohlich eingeschätzt werden, sowie die Tendenz, auf solche Situationen besonders emotional zu reagieren.

## 2.1.3 Präzisierung des Angstbegriffs

Bei der Definition des Begriffs Angst wurde bereits angedeutet, dass Angst mehrere Komponenten hat, nämlich Zustandsangst und Ängstlichkeit (letztere wurde im nächsten Absatz mit „Angst als Wesenszug“ bezeichnet; Hervorhebungen wie im Original):

„Angst kann (sowohl als auch) sein:

[a] Zustand und

[b] Wesenszug.

Die Unterscheidung bezieht sich darauf, ob der Angstauslöser eher ein situativer Reiz [a] oder mehr eine ausgeprägte Disposition [b] ist.

*Zu [a]: Angst als Zustand*

Allgemein lässt sich Zustandsangst als akut und zeitlich vorübergehend definieren. Sie ist von starker Intensität und kurzer Dauer.

*Zu [b]: Angst als Wesenszug*

Angst als Wesenszug ist von geringerer Intensität, aber unbestimmter Dauer. Wesentlich ist die Häufigkeit der Angstauslösung: Angst als Wesenszug, als Persönlichkeitsmerkmal, bedeutet die Neigung einer Person, relativ häufig auf Situationen mit Zustandsangst zu reagieren.“<sup>36</sup>

Diese, in der Psychologie verbreitete, Unterteilung geht auf Cattell und Scheier (1961) sowie Spielberger (1966) zurück.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup>Panse und Stegmann (1996, S. 39 f.)

<sup>35</sup>Bspw. eine philosophische von Kierkegaard (2005, S. 34 ff.), die Angst als Gewissensangst sieht, die sich aus der über den Sündenfall hinaus bestehenden bleibenden Unschuld ergibt.

<sup>36</sup>Sörensen (1996, S. 6)

<sup>37</sup>Cattell und Scheier (1961); Spielberger (1966, S. 12 ff.). Es wird darauf hingewiesen, dass diese Auffassung in der Literatur nicht unwidersprochen ist. So konnte der Unterschied zwar in

### 2.1.3.1 Furcht

Furcht ist ein *Spezialfall der Zustandsangst*, also einem akuten Angstzustand. Sie tritt auf, wenn sich die Angst auf einen klar abgegrenzten und erkennbaren Stressor bezieht. So ist das ungute Gefühl, das einen Menschen auf dem Weg durch einen dunklen Park ereilen kann, Zustandsangst, nicht jedoch Furcht, denn es liegt kein externer, abgrenzbarer Stressor vor. Es ist vielmehr die Vorstellung davon, was passieren könnte, die ängstigt. Dies ändert sich freilich, wenn aus dem Gebüsch ein Räuber auftaucht. Die Zustandsangst ist nun konkreter und wird zur Furcht.

In der Biologie und in den Neurowissenschaften wird Furcht (englisch üblicherweise: *Fear*) als Synonym der Zustandsangst genutzt, da gerade bei Tierexperimenten kaum über die Konkretheit des Angstempfindens bei Versuchstieren spekuliert werden kann. Eine Unterteilung erscheint somit wenig sinnvoll. Für die praktische Anwendung ist diese Unterscheidung jedoch auch beim Menschen offenbar nicht hilfreich, weshalb auf diese im Weiteren verzichtet wird.<sup>38</sup>

### 2.1.3.2 Zustandsangst

Die Zustandsangst oder *State Anxiety* bezeichnet die im Zeitverlauf variierende Komponente der Angst, also dasjenige Gefühl, das einen Menschen in einer angstausslösenden Situation überkommt.

In Reduzierung obiger Angstdefinition soll gelten:

**Zustandsangst** ist ein unangenehmes Gefühl, das in Situationen auftritt, die als bedrohlich eingeschätzt werden.

### 2.1.3.3 Ängstlichkeit

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Ängstlichkeit oder *Trait Anxiety* um ein Persönlichkeitsmerkmal, also eine im Zeitverlauf stabile und individuelle Neigung zum Erleben von Angst. Der Zusammenhang zwischen Ängstlichkeit und Zustandsangst ist nicht abschließend geklärt. Jedoch gibt es gefestigte Hinweise darauf, dass Ängstlichkeit eine Moderatorfunktion einnimmt. Dadurch erleben Menschen mit hoher Ängstlichkeit kognitiv stärkere und/oder intensivere Zustandsangst, obwohl die körperlichen Merkmale der

---

klinischen Populationen, jedoch nicht immer in der Normalbevölkerung nachgewiesen werden. (Cooper et al. 2007, S. 179) Dennoch soll in dieser Arbeit, wie in der Psychologie üblich, von einem Unterschied ausgegangen werden: Die Differenzierung macht Erklärungsmodelle präziser und einfacher verständlich.

<sup>38</sup>Vgl. Näf (1995, S. 16 f.); Obidzinski (2007, S. 20 ff.)

Angst, wie z. B. Herzfrequenz, Hautwiderstand usw., sich nicht von denen Niedriggängstlicher unterscheiden.<sup>39</sup> Hieraus ergibt sich für diese Arbeit folgende Definition:

**Ängstlichkeit** ist die Tendenz, auf bedrohlich eingeschätzte Situationen besonders emotional zu reagieren, d. h. besonders viel Zustandsangst zu empfinden.

## 2.1.4 Grundlegende Angstarten

Wie in den nächsten Abschnitten noch gezeigt werden wird, lassen sich alle Ängste auf drei Hauptbedrohungen zurückführen: eine zu erbringende Leistung nicht zu erreichen, im Ansehen anderer Menschen, oft des persönlichen Umfelds, zu sinken oder die eigene Existenz zu verlieren. Jede Angst lässt sich nach diesem Ansatz als Spezialisierung genereller *Leistungsangst* oder *sozialer Angst*, als Spezialisierung von *Existenzangst* oder einer Kombination davon beschreiben.<sup>40</sup>

**Existenzangst** ist die Besorgtheit und Aufgeregtheit bezüglich einer Bedrohung der Existenz durch wirtschaftliche Not, Gesundheitsprobleme oder Tod.<sup>41</sup>

**Leistungsangst** ist die Besorgtheit und Aufgeregtheit angesichts von Leistungsanforderungen, die als selbstwertbedrohlich eingeschätzt werden.<sup>42</sup>

**Soziale Angst** ist die Besorgtheit, von anderen negativ bewertet oder ausgeschlossen zu werden und die damit verbundene Aufgeregtheit. Sie geht oft einher mit Gefühlen von drohendem Verlust, eigener Minderwertigkeit, Verlegenheit oder Scham.<sup>43</sup>

Bevor weiter unten diese Konzepte der Angst detaillierter beschrieben werden, folgt im nächsten Kapitel noch ein Überblick über die Überlegungen hinter Managementinitiativen in Unternehmen.

---

<sup>39</sup>Schwarzer (2000, S. 89)

<sup>40</sup>Die Unterteilung in Leistungsangst und soziale Angst hat Modellcharakter. Daraus folgt, dass es auch andere Schlüsse auf zu Grunde liegende Ängste gibt. Die hier gewählte Klassifikation ist jedoch sehr weit verbreitet und zeichnet sich sowohl durch gute Verständlichkeit als auch durch die Erklärung von Verhalten unter Leistungsdruck aus. Vgl. auch Kapitel 2.5.3.

<sup>41</sup>Vgl. Sörensen (1996, S. 66)

<sup>42</sup>Schwarzer (2000, S. 105)

<sup>43</sup>Vgl. Schwarzer (2000, S. 122)

Angstbewusste Führung

Besser und produktiver arbeiten durch den  
motivierenden Einsatz von Angst

Neuhaus, F.

2013, XXIV, 316 S. 19 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01151-2