
Vorwort

Angst ist ein Thema, das Menschen seit jeher antreibt, ihre Phantasie und ihren Forschergeist beflügelt und sie gleichzeitig in die Enge treibt – oft gerade dann, wenn man es am wenigsten erwartet. Angst kann motivierend sein und ungeahnte Leistungen freisetzen, aber auch Menschen vollkommen handlungsunfähig machen. Neben dem persönlichen Erleben von Angst, das uns entwicklungsgeschichtlich begleitet, wurde über dieses Phänomen auch im wissenschaftlichen Sinne schon seit der Antike nachgedacht. Waren es zu Anfang nur die Philosophen, die eine ihrer Zeit angemessene Einschätzung von Angst erarbeiteten, so kamen im Laufe der Jahrhunderte immer mehr und breitere Ansätze dazu. Heerführer, Mediziner, Literaten, Politiker, Filmwissenschaftler, Biologen, Neurowissenschaftler, Volks- und Betriebswirtschaftler und nicht zuletzt Psychologen trugen Ihre Sichtweisen und Erkenntnisse bei. Heute ist die Angstforschung ein spannendes und äußerst heterogenes Gebiet. Dabei sind die Teilbereiche keineswegs disjunkt, sondern treten in unterschiedlicher Nähe zueinander und teilweise überlappend auf. So ist vor allem in der gemeinsamen Region von Neurowissenschaften und Psychologie ein Zusammenwachsen erkennbar. Die Angst besonders in diesem Feld, ihre Hintergründe, Entwicklung und Auswirkungen, stellt den einen Pfeiler dieser Arbeit dar.

Der zweite Pfeiler ist die Betrachtung der Effizienz der Führung und von Managementinitiativen in Organisationen. Obwohl deutlich jünger als die Angstforschung, haben diese heute eine herausragende Rolle eingenommen. Durch eine Vergrößerung der in sozialen und wirtschaftlichen Interaktionen sichtbaren Wirkungsbereiche, pauschal oft mit dem Begriff „Globalisierung“ belegt, durch Technisierung und das Streben nach Effizienzverbesserung haben formalisierte Managementwerkzeuge und -methoden großen Auftrieb erhalten. Heute sind Begriffe wie „Management by Results“, „Leistungsboni“ und „Downsizing“ zumindest aus großen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Ein Motiv für ihre Einführung ist im Wesentlichen, dass man einen vermutlich durch sie erzielbaren monetären Vorteil abschätzt, der die approximierten Kosten der Einführung und des Betriebs der Initiative übersteigt.

Diese Arbeit möchte nun die beiden Säulen, also die Angstforschung und die Effizienz von Führungsinitiativen, verbinden. Es geht um die Frage, inwiefern sich diese gegenseitig beeinflussen können, wie Führungskräfte diese Effekte erkennen können und welche Konsequenzen für Führung und welche neuen Organisationsformen daraus folgen könnten. Schließlich wäre es denkbar, und davon geht die vorliegende Arbeit aus, dass ein *zu viel*, ein *zu stark* oder der *Einsatz des Ungeeigneten* bei den Managementmethoden zu einer Angst bei den Mitarbeitern führen können, die über das motivierende Maß hinaus in ein zerstörerisches geht. Neben den bereits bekannten Problemen wie einer veränderten sozialen Interaktion oder einer erhöhten Krankheitsanfälligkeit Angstbelasteter kommen auch

unbekanntere Phänomene in Betracht, wie etwa verringerte Lernfähigkeit. Es erscheint trivial, dass solche Auswirkungen bei einem Unternehmen signifikant die Personalkosten steigern und die Produktivität gleichzeitig herabsetzen können.

Dabei ist jedoch anzumerken, dass die Verbindung zwischen diesen beiden Säulen zum jetzigen Zeitpunkt und in ihren sehr breit auffächernden Ausprägungen kaum quantifizierbar ist. Es kann gerade nicht ein Rezept herauskommen im Stile von: „Wenn man Erfolgsboni einführt, sollte man durch Testverfahren die Ängstlichkeitsdisposition aller Mitarbeiter erheben und beim ängstlichsten Viertel einen Effizienzverlust von x% einkalkulieren.“ Die Führungspersönlichkeit selbst, die Komplexität menschlicher Informationsverarbeitung und seines Verhaltens wie auch die möglicherweise nur über lange Zeit hin erkennbaren Folgen, die dann wiederum aber nicht mit Sicherheit dem Arbeitsumfeld zugeordnet werden können, machen das System äußerst komplex und schwer abschätzbar. Dementsprechend muss sich der wissenschaftliche Anspruch dieser Arbeit an das, was zu erforschen möglich ist, herantasten. Es ist also nicht das Ziel, ein wissenschaftlich ausgefeiltes Modell aufzustellen, das dann wiederum durch großzahlige Erhebungen belegt wird, sondern es soll mit einem qualitativen, erweiternden Ansatz gezeigt werden, was sich im Spannungsfeld zwischen Managementinitiativen und Angstforschung für mögliche Wirkungen ergeben und wie man dann die gewünschten stützen und die unerwünschten mildern kann. Alle in dieser Arbeit verwendeten Herangehensweisen, der Übertrag theoretischer Erkenntnisse, zahlreiche Einzelinterviews und eine Fragebogenstudie, zielen somit nicht auf die exakte Quantifizierung, sondern haben den Anspruch, das bislang wenig bekannte Grenzgebiet, seine Einflussfaktoren und Folgen, mit unterschiedlichen Mitteln kenntlich zu machen.

Bildlich gesprochen gibt es die Kontinente *Angstforschung* und *Managementinitiativen*. Beide haben ihre jeweilige Bevölkerung, die auch ihren Kontinent zunehmend gut kennt. Leider gab es aber bislang keinen bekannten Austausch zwischen diesen beiden: keine See- oder Flugstrecke, kein Tunnel und keine Brücke. Doch bevor eine Verbindung gebaut werden kann, wollen wir vielleicht erst einmal eine Expedition unternehmen, die die See zwischen diesen beiden Kontinenten erkundet und dann skizziert, an welcher Stelle sich Inseln mit Nahrung und Frischwasser und wo sich Riffe, Sandbänke und Untiefen befinden könnten. Es freut mich, dass Sie mich auf dieser Erkundungsreise begleiten wollen.

Personenbezogene Bezeichnungen in dieser Arbeit gelten grundsätzlich geschlechtsunspezifisch, Abweichungen davon sind gesondert kenntlich gemacht.

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