

## Angst frisst Ressourcen auf

**Der Kostenfaktor Angst im Unternehmen wächst kontinuierlich. Neuesten Studien zufolge hat sich dieser Kostenblock in den vergangenen zehn Jahren verdoppelt. Wie Unternehmen diese Angst verbannen können, zeigt der folgende Beitrag.**

Bereits 1998 haben Wolfgang Stegmann (Fachhochschule Köln) und der Soziologe Winfried Panse eindringlich auf die hohen Angst-Kosten in deutschen Unternehmen hingewiesen. Heutige Schätzungen besagen, dass Fehlzeiten, Mobbing, psychische Krankheiten und innere Kündigungen, in deutschen Unternehmen Kosten von mehr als 250 Milliarden Euro pro Jahr verursachen. Auch die Ergebnisse einer Umfrage des Meinungsforschungsinstitutes Forsa schlagen in die gleiche Kerbe: 63 Prozent aller Mitarbeiter fühlen sich in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt, was einen direkten Einfluss auf die Produktivität hat. Deshalb stellt sich die Frage: Wie kann ein Unternehmer in der heutigen schnelllebigen Zeit dem rasanten Tempo des Angst-Anstiegs gegenwirken?

### Dem Angst-Infekt dort begegnen, wo er ist

Angst kann man nur dort entgegenwirken, wo sie entsteht und wirkt. Existiert Angst im Unternehmen, steht der Unternehmer mehr denn je in der Verantwortung, seinen Mitarbeitern zu ermöglichen, die Probleme, die im und durch das berufliche Umfeld entstanden sind, auch dort zu lösen. So ist zum Beispiel ein sogenanntes Firmen Business Coaching ein Ansatz, mit dem ein Unternehmen den Kostenfaktor Angst drastisch senken kann. Dabei werden die nachweislich gewinnbringenden Einzelcoachingmaßnah-

men in kombinierter Form auf ein gesamtes Unternehmen angewandt und übertragen.

Im Business Coaching – und speziell im Ganzheitlichen Business Coaching – geht es darum, den Menschen „dort abzuholen“, wo er sich emotional in seinem privaten und beruflichen Leben befindet und ihn anschließend bei seiner Zielerreichung zu unterstützen. Es unterscheidet sich somit wesentlich von Beratung, da es nicht um das Vermitteln von Wissen und Beraten geht. Was demnach noch vor einigen Jahren völlig undenkbar war, zieht heute langsam in den Businessalltag ein: Die ehemals strikte Trennung von Privatperson und Geschäftsperson ist durchbrochen. Aussagen wie „Gefühle gehören nicht ins Geschäftsleben“ beginnen allmählich aufzuweichen. Der Mensch gibt nun einmal nicht sein Menschsein, seine Gefühle, seine Persönlichkeit am Werkstor ab. Management und Personalentwicklung befindet sich ohnehin seit längerem im Wandel: Führungskräfte nutzen bereits punktuell immer häufiger den äußeren, professionellen Impuls zur Selbstreflexion ihres Verhaltens und Denkens, und folglich zur eigenen Sichtweisenveränderung und Persönlichkeitsentwicklung. Eine folgerichtige Weiterentwicklung dieser Einzelmaßnahmen ist das Konzept des Ganzheitlichen Firmen Business Coaching.

Dass es möglich ist, die Angst aus dem Unternehmenssystem zu verbannen, zeigt das

Beispiel eines Maschinenbauunternehmens mit knapp 120 Mitarbeitern im süddeutschen Raum. Nach dem Aufkauf durch einen internationalen Konzern sah die von der Konzernleitung vorgegebene Unternehmensstrategie den Ausbau des Standortes durch Übernahme anderer Produktionsstätten vor. Das ehemals ausschließlich am lokalen Markt tätige mittelständische Unternehmen sollte zukünftig auch den internationalen Markt betreuen.

Es waren keine gravierenden Änderungen an den eigentlichen Arbeits- und Produktionsabläufen geplant. Ganz im Gegenteil: Der Standort sollte erweitert und entsprechende Neueinstellungen durchgeführt werden.

### Mut und Ausdauer sind Teil der Lösung

Objektiv betrachtet zwar eine Zeit der Veränderung und Unruhe, aber kein Grund zur Besorgnis für den Einzelnen – „könnte man denken. Die Realität sah anders aus: Plötzlich gab es unerklärliche Lieferverzögerungen und die Ausschussrate stieg überproportional an. Immer wieder gab es Reibereien zwischen den einzelnen Abteilungsleitern und den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen. Der Krankenstand erhöhte sich bedenklich.

Die naheliegende und erste Erklärung des lokalen Geschäftsführers sowie der internationalen Geschäftsleitung war: Die Mitarbeiter wollen sich nicht ändern.

Doch nach näherer Betrachtung kam man zu dem Schluss, dass die Gründe für die rapide Verschlechterung mit etwas anderem zu tun haben müssten. Ein daraufhin eingeleiteter sechsmonatiger ganzheitlicher Firmen Coachingprozess lief nach einem erprobten Konzept in fünf Phasen ab, in welchen sich Einzelcoachings und Gruppencoachings synergetisch ergänzten.

## **Verantwortung für die eigene Angst übernehmen**

In den durchgeführten Einzelcoachings wurde zum Beispiel zwei der insgesamt acht Abteilungsleiter bewusst, dass sie selbst durch die Umstrukturierung stark verunsichert waren. Das „Hören-Sagen“ anderer Personen, meist aus befreundeten Unternehmen, wie „Ach, die Entlassungswelle wird auch bei Euch noch kommen!“, löste unterschwellig in den beiden gestandenen Persönlichkeiten Angst aus. Ihr Ventil, damit umzugehen, war, darüber zu sprechen. So konnte es geschehen, dass sie alle Informationen, die sie von der Geschäftsleitung erhielten, an ihre Mitarbeiter weitergaben. Sie saßen beim Mittagessen mit ihren Mitarbeitern zusammen und sprachen „frei von der Leber weg“ über Details der Veränderung.

Wer Angst hat, sucht Sicherheit. Und so suchten sie unbewusst „Verbündete“ und rutschten dabei aber aus ihrer Führungsrolle und Haltung heraus. Die Mitarbeiter schätzen zwar das „Vertrauen“, doch sie waren völlig überfordert mit dem „zu viel an Information“. Die – durch die Angst ausgelöste – Unsicherheit der beiden Abteilungsleiter übertrug sich auf die Mitarbeiter. Viele plagten sich mit Fragen, schlaflosen Nächten bis hin zu gesundheitlichen Beschwerden.

Nachdem beiden dieser Zusammenhang bewusst wurde, haben sie im Coaching an ihrer Führungshaltung gearbeitet. „Wer bin ich als Führungskraft? Und was ist eigentlich meine Aufgabe?“ waren Fragen, die sich lohnten zu stellen. Innere Haltung bedeutet nicht zu einer immer funktionierenden Maschine zu werden. Vielmehr geht es darum, sich das eigene Denk- und Gefühlsleben anzuschauen und anzuerkennen. Im

zweiten Schritt ging es in dem hier beschriebenen Fall darum, eine positive Innere Haltung zu der Veränderung zu haben. Hat eine Führungskraft diese nicht, hat sie ein Problem – und das Unternehmen auch. In diesem Sinne wurde dem einen Abteilungsleiter im Coaching klar, dass er nicht hundertprozentig hinter der internationalen Ausrichtung stand.

Es stellte sich heraus, dass ihm Informationen vom Geschäftsführer fehlten. Als ihm das klar wurde, begab er sich in ein authentisches Gespräch mit seinem Chef. Er teilte sich über seine Erkenntnisse und auch Ängste mit und klärte alle offenen Fragen. Er ließ erst dann locker, als er auch im Bauch spürte, er trägt die Veränderungen innerlich mit. Erst nach diesem inneren Entwicklungsprozess war er in der Lage, seinen Mitarbeitern wirklich zuzuhören und ihnen zuversichtlich ihre Ängste zu nehmen und Vertrauen aufzubauen.

In einem durch den Coach begleiteten Workshop wurde den Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben, über ihre Ängste zu sprechen. Indem der Vorgesetzte ihnen authentisch mitteilte, dass auch er Ängste, aber auch gleichzeitig eine Haltung für den Erfolg hat, öffnete er die Mitarbeiter: Er war authentisch und vermittelte Sicherheit. Die Mitarbeiter teilten sich ganz persönlich mit und trafen verschiedene Vereinbarungen, wie sie zukünftig den Bereich Mensch und Gefühle nicht mehr aus dem Auge verlieren. In beiden Abteilungen sank der Krankenstand abrupt.

## **Unter verschleppten Entscheidungen verbirgt sich fast immer Angst**

Schaut man im beruflichen Alltag genauer hin, verfälschen überspielte Ängste oftmals die notwendigen Entscheidungsprozesse. Und zwar in beide Richtungen: Entweder die Entscheidung wird nicht getroffen, indem sie dem Nächsten zugeschoben wird. Oder sie wird zu voreilig getroffen, damit niemand merkt, dass man eigentlich Angst hat. Beide Fälle kosten Geld. So geschieht es in der Praxis nicht selten, dass Vorgesetzte sich beispielsweise zieren, sich von Mitarbeitern zu trennen, die schon längst nicht mehr hin-

ter dem Unternehmen stehen oder am falschen Platz sind. Übrigens tut der Vorgesetzte diesen Mitarbeitern mit seinem Nicht-Handeln keinen Gefallen: Langes Verharren in einem nicht stimmigen Arbeitsfeld frustriert und macht langfristig krank.

Das genau geschah auch in einem Pharmaunternehmen, welches eine Ausgründung aus einer Universität war. Zwei Jahre nach der Startphase gab es einen Wechsel in der Leitung: Die Verantwortlichen entschieden sich, einen Pharmaprofi aus der Wirtschaft mit vielen Jahren Praxiserfahrung als CEO zu holen, der das vielversprechende Unternehmen zum Erfolg führen sollte. Der offene und charismatische CEO versuchte vieles, um die Mitarbeiter zu einem Team zu formen und für das bevorstehende Wachstum vorzubereiten. Da er an Grenzen stieß, entschied er sich gemeinsam mit Aufsichtsrat und Investoren ebenfalls für ein Firmen-Coachingprojekt. Die Investoren waren sich sicher, mit dem Unternehmen und der extrem hohen Kompetenz der gesamten Belegschaft große Zukunftschancen zu haben.

Allerdings war es bei dem Umfang des geplanten Wachstums unumgänglich, die Produktivität zu erhöhen, die Führungskräfte weiter zu qualifizieren und eine zukunftsorientierte Personalentwicklung aufzubauen. Es dauert nicht lange, bis offensichtlich wurde, dass auch hier unterschwellig ein Klima der Angst herrschte und verschleppte Entscheidungen die Entwicklung blockierten. Der CEO wunderte sich, warum weder seine Führungskräfte noch die Mitarbeiter wirkliches Vertrauen zu ihm fassten. Er hatte eine hohe Empathie und spürte, dass diese trotz „offener Tür“ nicht wirklich auf ihn zukamen. Er vermisste unternehmerisches Denken bei seinen Führungskräften und seinen Mitarbeitern und bemängelte, dass Meetings sich immer sehr in die Länge zogen. Bereits in den ersten Einzelcoachings des oberen Managements, zu welchem der CEO und vier Abteilungsleiter gehörten, wurden die unbewussten Gründe deutlich. CEO und Aufsichtsrat hatten längst bemerkt, dass sich einer der Abteilungsleiter, der für die Forschung zuständig war, sehr schwer im

## „ Fehlzeiten, Mobbing, psychische Krankheiten, innere Kündigungen verursachen in deutschen Unternehmen Kosten von mehr als 250 Milliarden Euro pro Jahr.

wirtschaftlichen Umfeld tat. Er war mit Leib und Seele Forscher. Doch zögerte man, ihm nahezu legen, vielleicht doch wieder in das Universitätsumfeld zurückzukehren. Nach einigen Coachinggesprächen fasste der CEO den Mut, den Abteilungsleiter darauf anzusprechen. Was sich herausstellte, war verblüffend: Der Forscher war überaus glücklich darüber. Denn er selbst hatte Angst davor gehabt, genau diesen Wunsch zu äußern.

### Schlechte alte Erfahrungen fördern Angst

Im weiteren Verlauf stellte sich heraus, dass die Führungskräfte einerseits durch den anderen Führungsstil im öffentlichen Dienst sehr geprägt waren. Für die Führung und das Arbeiten in einem Forschungsprojekt gelten andere Parameter als in einem marktorientierten Wirtschaftsunternehmen. Sie hatten unterschwellig Angst vor der unbekanntem Offenheit und dem Gefühl, nicht zu genügen. Dies gaben sie auch an ihre Mitarbeiter weiter. Andererseits hatten sie vorher einen CEO, der oftmals ausrastete, wenn etwas schief lief. Dass dieser Vorgänger wahrscheinlich wütend wurde aufgrund seiner Angst ist eine Hypothese, liegt aber recht nahe. Was sich aber zeigte war, dass sowohl die vier Abteilungsleiter als auch die Mitarbeiter genau aus diesem Grund auch zum Neuen jeden überflüssigen Kontakt vermieden. Sie hatten Angst vor einer ähnlichen Reaktion. Wussten sie etwas nicht, riskierten sie eher einen Fehler und starteten das „beliebte Fehler-Schiebe-Spiel“. Letzteres war unter anderem der Grund, warum sich Entscheidungsprozesse in Sitzungen extrem in die Länge zogen.

### Kündigung aus Angst

Im weiteren Verlauf der Einzelcoachings des oberen Managements stellte sich heraus, dass ein weiterer Abteilungsleiter bereits Vorstellungsgespräche bei anderen Unternehmen hatte. In seiner Selbstreflexion

erkannte er, dass er das Unternehmen nicht aus einer „inneren Freiheit“ heraus verlassen wollte, sondern aus Angst, in Zukunft nicht den angemessenen Platz zu finden. Er hatte früher eine bedeutsame Position an der Uni inne und war nun gezwungen, sich mit anderen in einem ihm unbekanntem Umfeld zu messen. Nachdem er dies erkannte, teilte er dem CEO seine Bedenken und seine Zukunftserwartungen mit.

Der CEO erarbeitete mit ihm eine gezielte Personalentwicklung mit der Aussicht, in zwei Jahren die angestrebte Position im Vorstand inne zu haben. Der Abteilungsleiter ist noch immer im Unternehmen. Und zwar im Vorstand. Die beiden freuen sich auf gemeinsame Meetings, die nur noch die Hälfte der Zeit in Anspruch nehmen. Erst kürzlich hielten sie auf einem Kongress gemeinsam einen Vortrag und bekamen von einem Kunden das Feedback: „Wow, so ein Team hätte ich auch gerne in unserer Firma!“

Nachdem die unterschiedlichsten Angst-Auslöser und sonstige Altlasten aus der Vergangenheit beseitigt waren, kreierten alle Mitarbeiter gemeinsam eine Vision, die von allen vom Herzen her getragen wird. Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung wurde aufgebaut, wöchentliche Mitarbeitergespräche beinhalten immer ein Zeitfenster zum Thema „Zufriedenheit und Gefühle“. Coaching wurde als feste Kompetenz in die Personalabteilung integriert, indem der Personalleiter nach entsprechender Ausbildung als interner Coach fungiert. Im Unternehmen ist nichts mehr von der ursprünglichen Angst übrig geblieben. Es herrscht ein Klima des Vertrauens, der Eigenverantwortung und des Wachstums.



Autorin  
**Sabine Mrazek**,  
Business Coach und  
Geschäftsführerin  
sabeconsult Coaching, Kelkheim,  
info@sabeconsult.de