«Wir Chefs, die wir auch Angst haben»

Im Anschluss an eine ETH-Tagung über Angst im betrieblichen Alltag, deren Beiträge nun in Buchform erschienen sind*, hat der TA versucht, auf den Führungsetagen grösserer Unternehmen über das Thema – eben den Umgang mit Angst – Auskunft zu erhalten. Das hat sich als harziges, aber trotzdem lohnendes Unterfangen erwiesen.

■ VON MAJA WICKI

Angst gehört unabdingbar zum Leben – Angst vor Krankheit, vor Verletzung, vor Verlust und Tod. Bestimmte Ängste müssen als Instrumente des Überlebens schon kleinen Kindern eingeimpft werden – Angst vor dem Verkehr, vor dem Feuer, vor der Tiefe, Angst vor dem übermächtigen Unbekannten, was oder wer immer dies sei. Viele dieser Ängste können im Lauf der Entwicklung überwunden werden, viele aber werden verdrängt. In der auf Erfolg und auf Prestigewahrung ausgerichteten erwachsenen Arbeits- und Erwerbsgesellschaft haben sie scheinbar keine Berechtigung mehr. Angst wird zum Tabu.

Für «einfache» Angestellte oder gar für Arbeiterinnen und Arbeiter scheinen zwar alle möglichen Verunsicherungen legitim zu sein. Insbesondere die Sorge um den Arbeitsplatz, die Angst vor ungenügender Qualifikation und vor Entlassung, kurz die Angst vor der Zukunft erscheint in einer sich verschlechternden Konjunkturlage verständlich. Dass solche Ängste mit ungenügender Information über die Absichten der Geschäftsleitung zusammenhängen und durch Gerüchte im eigenen Haus oder durch Berichte von plötzlichen «Umstrukturierungen» und «Konsolidierungen» in anderen Firmen täglich genährt werden, wird «von oben» mit Bedauern zur Kenntnis genommen, als etwas scheinbar Unabänderliches.

«Über die Ängste der anderen wird gesprochen, nicht über die eigenen»

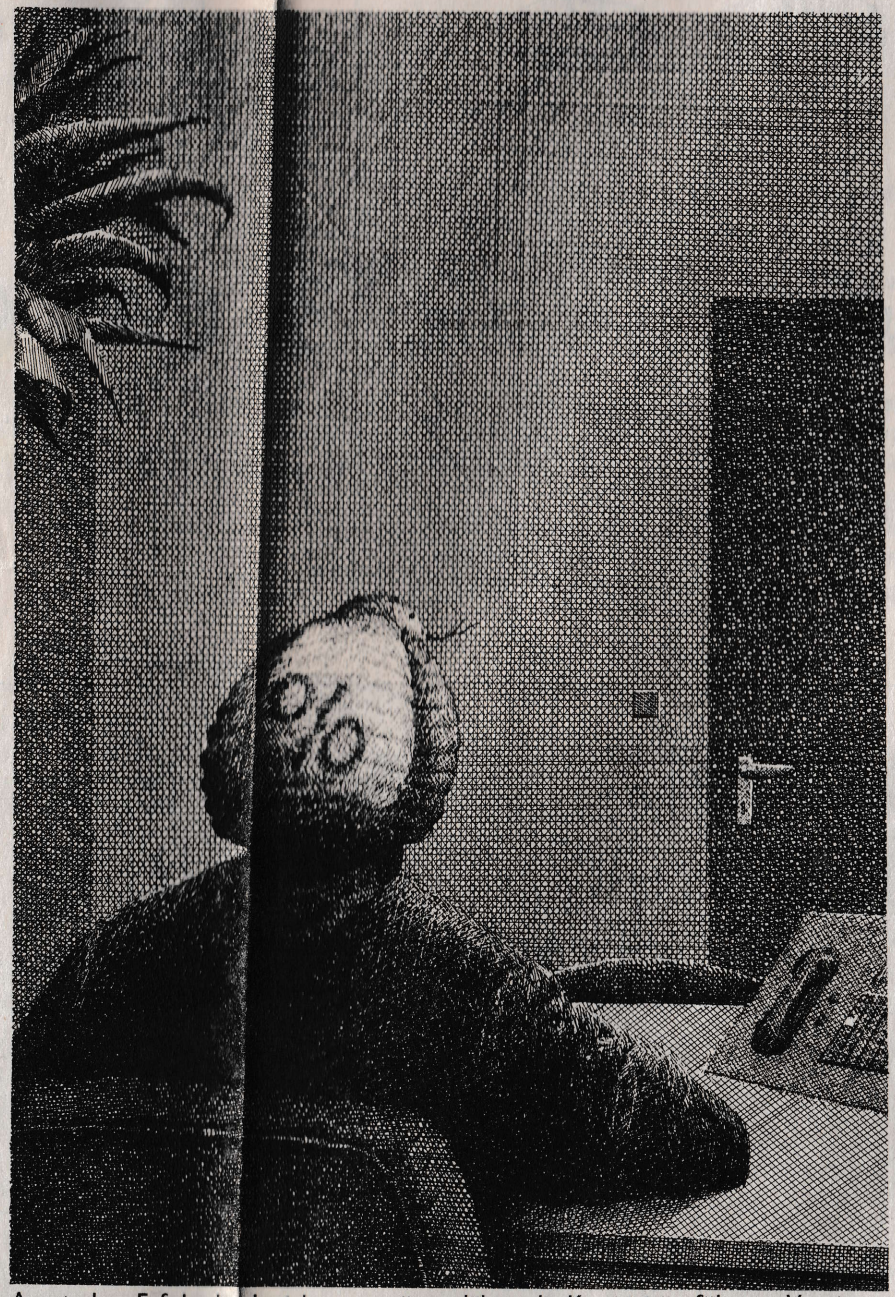
«Angst wird zum Thema», sagt Bea Pfister, Frauenbeauftragte der Swissair. «Wir haben im Kreis von Mitarbeiterinnen über Ängste gesprochen, nicht über die eigenen.» Ängste, die nicht standhalten konnte und eine geringfügige Geldveruntreuung beging, um – bewusst oder unbewusst – die Entscheidung über ihr weiteres Verbleiben in der Firma herbeizuführen.

«Sehr wenig kommt an die Oberfläche», bestätigt Hans Beat Gamper, ehemaliger Personaldirektor von ABB International. «Die meisten scheuen das Gespräch über die eigenen Ängste und suchen die Probleme ‹irgendwie› selbst zu lösen. Das kann tragische Folgen haben.» Leistungserwartung möge anspornend sein, vor allem, wenn sie in einem Klima des Vertrauens erfolge; Erfolgsdruck aber könne zur blanken Überforderung werden.

Unter Erfolgsdruck fühlen sich vor allem mittlere Kader, die «es allen recht machen wollen», wie Markus Sauter, Informationschef bei Georg Fischer AG, sagt. Das sei eine Frage des Berufsstolzes. Doch wenn zu viele Leute etwas von einem wollten, was unvereinbar sei, würde es schwierig, zumal die Zeit nie ausreiche. Wer in einer konkreten Situation ins Schleudern kommt, hat schnell das Gefühl, auch weiter gesteckten Zielen nicht genügen zu können. Die Spannungen belasteten in der Folge die privaten Beziehungen, insbesondere das Familienleben, und die dabei entstehenden Probleme wirkten sich wieder auf die Qualität der Arbeit aus – eine ungünstige Wechselwirkung. «Man muss lernen, Erfahrungen der Überlastung oder des Misserfolgs loszuwerden, ohne dass man sie auf andere Menschen überwälzt und ohne dass man deswegen andere verletzt», sagt Sauter. «Man muss versuchen, das Gleichgewicht in sich selbst zu finden.» Das aber ist schwierig.

«Von der Resignation zum blanken Kampf»

Eine berühmt gewordene Untersuchung des amerikanischen National Institute of Business an 1200 mittleren Führungskräften belegt, dass die meisten unter Stresssymptomen leiden, dass viele Beruhigungstabletten oder Alkohol zu sich nehmen, resigniert, verbittert oder aggressiv sind. Sie monieren auch, ungenügend oder zu spät von Führungsentscheiden «von oben» informiert zu wer-



Angst, dem Erfolgsdruck nicht zu genügen, lähmt die Kreativität, führt zu Vereinsamung und zu Fehlentscheiden. (Illustration Martial Leiter, Limmat-Verlag)

Sparmassnahmen durchgesetzt werden müssen, sagt, es sei verhängnisvoll, wenn Vertrauen beruhende Kommunikationskultur «in Zeiten, wo es noch gutging»

«Diese Angst kann ich nicht unbedingt lokalisieren, weil Untergebene sie vor mir verheimlich müssen. Weil ich aber darum weiss, versuche ich, in allen meinen Äusserungen Schroffheit und Härte zu vermeiden.» Auf diese Weise könnten Ängste zwar nicht grundsätzlich vermieden, aber sie könnten vermindert werden. Den Anforderungen, denen er sich selbst stellen müsse, begegne er mit Gelassenheit. «Warum soll ich mir nicht auch Fehler erlauben dürfen? Angst kann parallel gehen mit dem Wissen, dass man in der Vergangenheit schwierige Situationen bestand und auch nicht bestand. Bestehen und Nichtbestehen ist eine lange Lehrzeit, die eigentlich nie aufhört. Achtung kommt einem Chef zu aus tausend Faktoren.»

Auch aus dem Eingeständnis von Angst mag Achtung erwachsen. Davon ist Roland Rasi, Generaldirektor der Schweizerischen Kreditanstalt, überzeugt. An der ETH-Tagung betonte er, dass vom Präsidenten des Verwaltungsrates bis zum einfachen Mitarbeiter alle Angst hätten, auch wenn auf den höheren Hierarchiestufen kaum jemand seine Ängste zugebe. Er sei jedoch der Meinung, dass Angsthaben nicht nur negativ sei. Angst mobilisiere zusätzliche Kräfte und – was besonders wichtig für diejenigen sei, die oben in der Hierarchie stünden –, Angst schütze vor Selbstüberschätzung. «Wir Chefs, die wir ja auch Angst haben und die wir für viele Leute verantwortlich sind», sagt Rasi, «wir müssen ‹anfassbar› werden. Chefs zum Anfassen also, bei denen man spürt, dass auch sie nasse Hände haben oder dass sie vor Nervosität schwitzen, sind gefragt – und nicht solche, die sich unnahbar hinter ihrem Schreibtisch verschanzen und vor allem als Verfasser von Aktennotizen in Erscheinung treten.» Belastbar seien nur Vorgesetzte, die sich ihrer Ängste bewusst seien und damit umgehen könnten, folgert der SKA-Generaldirektor. Gute Chefs würden daran gemessen, sodann an ihrer Fähigkeit, ein sturmfestes Klima des Vertrauens zu schaffen.

Wie soll dies geschehen? Ähnlich wie Uli Sigg schlägt Roland Rasi vor, Fehler zuzulassen, damit daraus gelernt werden könne. Er betont, dass in jedem Unter-

von den Ängsten der anderen reden, nicht aber von den eigenen». Aus Erfahrungen, die Bea Pfister vor ihrem Jusstudium als Büroangestellte gemacht hat, weiss sie, dass aus dem Gefühl völliger Abhängigkeit ein Verhalten entstehen kann, wie es bei Kindern festzustellen ist: Aus Angst, bestimmte Ereignisse – zum Beispiel Misserfolg und Entlassung – könnten eintreten, werden diese provoziert. Sie erinnert sich an eine Kollegin, die dem Druck der Ungewissheit nicht

Dazu käme die eigene Unsicherheit, ob man für das Unternehmen genügend «rentabel» sei. Auch im oberen Kader seien häufig ungenügend geschulte oder unfähige Leute. «Rationalisiert» werde aber vor allem auf den unteren Stufen, beklagte sich eine Angestellte des mittleren Kaders in einem bedeutenden Elektronikunternehmen.

Toni Schaller, stellvertretender Chefredaktor beim Schweizer Fernsehen DRS, wo gegenwärtig empfindliche

tion bis zum blanken Kampf um den Arbeitsplatz» reichten. Umstrukturierungen würden grosse Kräfte absorbieren, die dann bei der Arbeit fehlten. Auf allen Ebenen sei ein latentes Unwohlsein spürbar. Gespräche innerhalb der betroffenen Gruppen und Koalitionsbildungen führten zwar zu Zeitverlust, seien aber auch befruchtend und stärkend. «Wenn dies von der Hierarchie aufgenommen werden kann, ist es positiv», sagt Toni Schaller. Er betont jedoch, dass eine auf

wendigkeit, mit weniger Mitteln ein gutes Resultat zu realisieren, müsste als etwas Anspornendes und nicht als etwas Ängstigendes vermittelt werden können.

«Warum soll ich als Chef nicht auch Fehler machen dürfen?»

Wie aber verhält es sich mit der Angst auf den obersten Führungsstufen? Uli Sigg, Konzernleitungsmitglied bei Schindler AG, ist sich bewusst, dass er als Vorgesetzter Angst erzeugen kann.

Kommunikation mündlich statt schriftlich erfolge. Sowohl Überforderung wi Unterforderung seien kreativitätshem mend, und darunter leide schliesslich da Unternehmen. Der Umgang mit de Angst müsse zu einem schöpferische Akt werden.

*Willy Linder/Charles Zijderveldt (Hrsg.) Umgang mit Angst im betrieblichen Alltag Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1990, 79 S., 48 Fr.