

## Die Ängste unserer Manager

In einer Welt der sich beschleunigenden Globalisierung und des schärfer werdenden Wettbewerbs wächst auch der Druck auf den Manager, der gleichzeitig an mehreren Fronten kämpft. Da sind einmal bei börsennotierten Unternehmen die Aktionäre, die möglichst hohe Dividenden und Kurssteigerungen ihrer Aktien fordern. Da sind zum anderen die Mitarbeiter, die motiviert sein wollen, damit sie ihr Bestes für die Firma geben. Und da ist schließlich auch noch ein Markt, der immer unberechenbarer wird. Kunden verlangen nach immer anspruchsvolleren Produkten und besseren Serviceleistungen.

Was Wunder, wenn sich bei Managern aller Ebenen Stress und mannigfache Ängste einstellen, die sie mit allerlei Techniken und Fitneßprogrammen zu bewältigen suchen.

Rupert Lay, der Priester, Psychotherapeut, Betriebswirt und Unternehmensberater weist Wege, die zu einer besseren Angstbewältigung führen.

### **Vorwort**

Wirkliche Manager sind sportlich, schlank, clever und cool von den Haarbis zu den Fußspitzen, zupackend, entscheidungsfreudig, sie haben Nerven wie Drahtseile, bewältigen Krisen und verfolgen mit Begeisterung, den Shareholder-Value im Blick, nur ein Ziel: den Erfolg ihres Unternehmens und damit ihren eigenen. Angst ist ihnen völlig fremd. Der Manager als ein nach außen hin cooler, aber innerlich wild entschlossener Rambo.

Ein albernes Klischee? Wir können nicht ausschließen, daß es Manager gibt, die ein solches Ich-Ideal pflegen, doch die Realität sieht anders aus. Es ist keine Seltenheit, daß Manager von einem Herzinfarkt ereilt werden. Wie sonst käme der Volksmund dazu, von der "Managerkrankheit" zu sprechen? Es muß nicht immer gleich ein Infarkt sein, der den Manager zu Boden streckt. Kreislaufprobleme, Migräne, Nervosität und Schlaflosigkeit sind die anderen, mildereren Symptome.

Wo liegen die Ursachen? In einer Welt der sich beschleunigenden Globalisierung, der zunehmenden Komplexität und des schärfer werdenden Wettbewerbs wächst auch der Druck auf den Manager, der gleichzeitig an mehreren Fronten kämpft. Da sind einmal bei

börsennotierten Unternehmen die Aktionäre, die möglichst hohe Dividenden und Kurssteigerungen ihrer Aktien fordern und bei unzureichender "performance" ihren Vorständen den Chefsessel vor die Türe stellen. Da sind zum anderen die Mitarbeiter, die motiviert sein wollen, damit sie ihr Bestes für die Firma geben. Das aber ist auf Dauer nur in einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens möglich. Vertrauensfelder aufzubauen und zu erhalten, kennzeichnet einen guten Manager, insbesondere wenn Krisenzeiten Rationalisierungen und Entlassungen einfordern, dann bedeutet das eine große Herausforderung, der nur wenige gewachsen sind.

Und da ist schließlich auch noch ein Markt, der immer unberechenbarer wird. Kunden verlangen nach immer anspruchsvolleren Produkten und besseren Serviceleistungen. Loyalitäten, wie man sie früher kannte, sind zur Ausnahme geworden. Das gilt sowohl für Kunden als auch für Lieferanten.

Was Wunder, wenn sich bei Managern aller Ebenen mannigfache Ängste einstellen, die sie mit allerlei Techniken und Fitneßprogrammen zu bewältigen suchen.

Auch Rupert Lay, der Priester, Psychotherapeut, Betriebswirt und Unternehmensberater, setzt Techniken ein. Seine "Therapie" für Manager geht jedoch weit darüber hinaus. Ihm geht es um die Reflexion des eigenen Verhaltens und Handelns, um die einzuübende Selbstdisziplin und um die positive Veränderung und Weiterentwicklung von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit, die dann auch mit der Fähigkeit einer besseren Angstbewältigung einhergeht.

Der Ronneburger Kreis hat es sich zur Aufgabe gemacht, in einer verworrenen und unübersichtlichen Zeit Anregungen und Orientierung zu geben. Da wir weder in politische, religiöse noch gewerkschaftliche Gruppierungen eingebunden sind und auch nicht um Macht, Einschaltquoten und Auflagenhöhen kämpfen müssen, können und wollen wir es uns leisten, den Menschen im Getöse der über sie hereinbrechenden Informationskaskaden wegweisende Impulse aus erster Hand zu bieten.

Rudolf Jansche  
Vorsitzender des Kuratoriums

# Die Ängste unserer Manager

## Großer Mann - ganz klein

Wiedergabe eines Vortrags von Rupert Lay auf der Ronneburg, 2001

Unser Thema ist heute die Angst. Angst scheint der Freude zu widersprechen. Denn Menschen, die sich freuen, haben meistens wenig Ängste. Dabei gilt es zu bedenken, daß unser Menschsein notwendig mit Angst verbunden ist, bei dem einen mehr, bei dem anderen weniger. Denn als wir bald nach unserer Geburt in einen emotionalen und sozialen Uterus hineingeboren wurden, war dieses Hineingeborenwordensein mit einer elementaren Urangst, nämlich aus diesem Uterus abgetrieben zu werden, verbunden. Reste dieser Urangst sind noch bei jedem Menschen in der psychoanalytischen Therapie oder im psychoanalytischen Gespräch, im Coaching, nachweisbar.

Ein Mensch fühlt diese Urangst, nämlich aus diesem sozialen und emotionalen Uterus entborgen zu werden, also gleichsam abgetrieben zu werden, dann besonders intensiv, wenn die wesentliche Bezugsperson, z. B. die Mutter, längere Zeit fortbleibt. Das Kind erfährt die Berechtigung dieser Urangst auch dann, wenn die übertrieben fürsorgliche Mutter es dem Kind nicht ermöglicht, diese Urangst zu verlernen. Diese Menge an Urängsten, die wir alle noch mit uns herumtragen, hat Friedrich II., der Stauer, einmal experimentell dadurch verifiziert, daß er Maurenkinder in Sizilien von stets wechselnden Hebammen versorgen ließ, die er zudem auch noch sprachlos gemacht hatte, indem er ihnen die Zunge herauschneiden ließ, so wird es zumindest überliefert. Alle diese Kinder seien, so berichtet die Geschichte, gestorben. Das heißt sie fanden im ersten Lebensjahr keinen emotional und sozial stabilen Uterus, in dem sie ausgetragen wurden. So ist diese Urangst eigentlich eine Todesangst, die uns alle mehr oder weniger begleitet und in diesem ersten Lebensjahr ihren Ursprung hat. Ich kenne wenige Menschen, die frei sind von jeder Todesangst. Aber auch hier müssen wir überlegen: Ist die Beseitigung dieser Todesangst nur eine Verdrängung oder eine andere Weise der psychischen Abwehr?

## Angst und Freiheit

Über Angst sind ganze philosophische Systeme entstanden. Ich will sie hier in ihren Grundgedanken darstellen. So sagt etwa Schelling: Der wahre Grundstoff

allen Lebens ist das Schreckliche. Also der Grundstoff, aus dem heraus wir leben, handeln, uns entscheiden, ist das Vermeiden des Schrecklichen. Wir gründen alle im Schrecklichen, um das Schreckliche zu vermeiden. Oder ein anderer Ansatz von Søren Kirkegard, der neben Sartre, von der Existenzialphilosophie herkommend, Freiheit und Angst eng miteinander verbunden hat. Freiheit ist nur zu haben um den Preis der Angst.

Was meint Freiheit überhaupt? Nach einer Stichproben-Untersuchung verstehen die meisten Studenten der Johann-Wolfgang-von-Goethe-Universität und unserer Hochschule St. Georgen unter Freiheit die Fähigkeit und Bereitschaft, selbstverantwortet sein Leben zu gestalten. Und diese Selbstverantwortung ist ohne Angst nicht zu haben. Ich kann Verantwortung nicht delegieren, ich kann das Gelingen meines Lebens nicht an andere Institutionen wie Staat oder Kirche oder Gott oder wen auch immer delegieren. Ich allein bin für das Gelingen meines Lebens verantwortlich.

Und dieses Wissen, daß ich allein für das Gelingen meines Lebens verantwortlich bin, wird mich in gewissen Situationen sicher ängstigen. Ich weiß nicht, ob ich dieser Verantwortung für das Gelingen meines Lebens jederzeit gerecht werde. Wenn das nicht so ist, werde ich Angst haben, ich könnte mein Leben verfehlen und mich selbst verlieren. Mein Leben wäre dann sinnlos. Am Ende meines Lebens wüßte ich nicht, warum ich eigentlich gelebt habe. Freiheit und Angst gehören nach Søren Kirkegard und zum guten Teil auch bei Jean-Paul Sartre eng zusammen. Sie stehen in einer dialektischen Beziehung. Ich kann Freiheit nicht haben ohne den Preis potentieller Ängste.

Hier liegt der positive Wert der Angst. Es geht nicht, solange ich rechts und links Stützen habe, die mir sagen, wenn du das und das und jenes tust, dann gelingt dir dein Leben. Für einen Christen also: Wenn du dich schön an die Zehn Gebote hältst oder an die Normen der Moraltheologie oder was auch immer, dann wird dir dein Leben gelingen. Und wenn du zudem noch die Gesetze beachtest, dann wird der Staat noch nicht einmal gegen das Gelingen deines Lebens etwas einzuwenden haben. Obwohl er es oft versucht. Es gehört also eine Menge Mut dazu, frei zu sein und sein Leben in Selbstverantwortung zu leben ohne politische, ökonomische, kirchliche, moralische Stützkorsetts.

Die Folge der Angst kann die Freiheit, aber auch Lähmung sein. Wir kennen in der Psychoanalyse sogar den Fall der Angst vor der Angst. Das nennt man dann Phobie. Phobien gehören zum Formenkreis des Neurotischen und bedürfen einer Therapie. Menschen, die einmal von dieser sekundären Angst, d. h. der Angst vor der Angst, besessen werden, sind nicht mehr frei. Denn sie werden von etwas anderem, nämlich von der Angst besessen. Sie haben keine Angst, sondern sie sind besessen von Angst. Möglichkeit zur Freiheit ist dann sicher ein therapeutisches Coaching oder sogar eine psychoanalytische Therapie.

Heidegger hat die Angst als das Vorsein vor dem Nichts erklärt. Das Erahnen, daß ich vor einem Nichts stehe, hinter dem nichts mehr sich ereignet, in dem ich nicht mehr mich ereigne. Diese Vorstellung macht den meisten Menschen Angst. Ich betreue in Frankfurt ein Altenpflegeheim. Meine Aufgabe besteht darin, alten sterbenden Menschen diesen wichtigen Schritt in das Danach etwas zu erleichtern. Heidegger nennt es nicht das Danach, sondern das Vorsein vor dem Nichts. Das kann von manchen Menschen durchaus erfahren werden als die Angst vor dem Danach. Was bei Hamlet die Frage nach Sein oder Nichtsein ist, heißt hier die Angst vor dem Danach. "Denn was in dem Traum des Todes für Träume kommen mögen, das macht uns Angst. So macht Gewissen feige aus uns allen."

Jean-Paul Sartre geht von einer Dialektik zwischen Angst und Freiheit aus. Er meint, daß das eine nicht ohne das andere sein kann, eine Veränderung des einen immer eine Veränderung des anderen bedeutet und das eine nicht identisch ist mit dem anderen. Diese drei Bedingungen müssen gegeben sein. Freiheit heißt bei ihm allerdings etwas anderes als bei Heidegger oder bei anderen Philosophen. "Ist einmal die Freiheit in einer Menschenseele erwacht, so vermögen die Götter nichts mehr gegen diesen Menschen." (Les Mouches). Die Freiheit ist in einem Menschen erst dann erwacht, wenn es ihm gelungen ist, jenseits der Angst vor dem Untergang zu leben. "Erst jenseits der Verzweiflung beginnt des Menschen Leben" (Les Mouches). Also erst jenseits der von Heidegger genannten Angst vor dem Rückfall in das Nichts, aus dem wir ja einmal gekommen sind, beginnt das Leben des Menschen. Die Existenzialphilosophie hat den Menschen von seiner Freiheit her verstanden. Und die entscheidende Frage der Existenzialphilosophie war: Was bedeutet eigentlich Freiheit, und wann wird ein Mensch frei? Ein Mensch wird erst frei jenseits der Verzweiflung, wenn er die Ängste, die sich zur Verzweiflung verdichten können, überwunden und wenn er sich in das Jenseits dieses Zustandes begeben hat. Sartre versucht das in dem Drama "Die Fliegen" darzustellen. Orest wird erst zu einem freien Menschen, nachdem er sich von den Erinnyen (griech. Rache Göttin) befreit hat. Ist ein Mensch einmal frei geworden, vermögen selbst die Götter nichts mehr gegen ihn. - Ich will jetzt nicht auf den Gottesbegriff Sartres eingehen. Er ist nicht mit dem christlichen identisch.

Vielleicht ist noch der Behaviorismus interessant, in dem Angst als erlerntes Bedürfnis interpretiert wird. Damit widerspricht der Behaviorismus meiner Vorstellung von Angst, nach der die Urangst nicht erlernt ist, sondern mit der Geburt einsetzt. Es ist die Urangst, sozial oder emotional abgetrieben zu werden. Es ist also eine angeborene Disposition zu einer Angst und nicht eine erlernte Angst, die man wieder verlernen könnte.

Gegen diese behavioristische Theorie spricht vor allen Dingen die Annahme, daß Menschen Angst verlernen könnten. Das stimmt sicher im Fall der

phobischen Angst (Situationsangst). So kann ich Angst vor großen Räumen verlernen, vor engen Räumen, oder eine Straße zu überqueren. Das ist sicher richtig. Selbst Angst vor Spinnen oder vor Hunden - all diese Ängste sind erlernt - kann ich wieder verlernen. Aber letztlich nicht die Angst vor dem Tod.

Es gibt noch eine Reihe von anderen Definitionen, Erklärungen über die Ursprünge von Ängsten, auf die ich hier nicht eingehe. Wichtig ist, daß wir nach meiner Auffassung Angst als *conditio humana*, als Bedingung verstehen müssen, unter der allein Menschsein möglich ist.

Es gibt Menschen, die scheinbar keine Angst haben, was auch immer passieren mag. Die alles lächelnd weg stecken und sagen: Es interessiert mich gar nicht. Diese Angstfreiheit, die sich gelegentlich auch bei Managern findet und die diese noch selbstgerecht und selbstachtend vor sich her tragen, ist nur eine scheinbare. Wenn man mal etwas tiefer bohrt, begegnet man einem ganzen Maar voller Ängste.

### Naturwelt und Kulturwelt

Eine Theorie, welche die Ängste insbesondere von Managern, erläutert, geht auf das Abgelöstsein von der Naturwelt in eine ungewohnte Kulturwelt ein, für die wir kein instinktives Repertoire haben, d. h. wir beherrschen sie nicht, sondern sie droht uns zu beherrschen. Diese Kulturwelt ist nicht nur eine Welt der ABC-Waffen, sondern ist die Welt jener Menschen, die sich aus dem Handwerklichen herausgelöst haben hinein in das Management. Sie leben nicht mehr in einer Naturwelt, sondern in einer von Menschen geschaffenen Welt, in der sie entsprechend handeln und entscheiden müssen. Je weiter sich ein Mensch von der Naturwelt entfernt, desto schwieriger wird die Angstfreiheit des Agierens in der Kulturwelt. Deshalb gebe ich Managern vor allem den guten Rat, jede Woche mindestens zwei Stunden im Wald spazieren zu gehen, Augen, Herz, Ohren aufzumachen, dem Rauschen des Windes in den Bäumen oder im Frühling dem Singen der Vögel zuzuhören und sonst an nichts zu denken, sich einfach wieder mit der Naturwelt zu versöhnen. Die Nichtversöhnung mit der Naturwelt und das zwanghafte Eingebundensein in eine Kulturwelt ist sicher der Grund für mancherlei Ängste. Das sind ganz typische Kulturängste, die nicht aufkommen, solange wir der Natur nahe sind. Wenn wir uns als Kinder dieser Erde verstehen - das sind wir ja auch nach indischem Mythos, wir sind ja nicht nur Kinder unserer Mutter, sondern Kinder dieser Erde -, wenn wir uns also primär von daher verstehen, verschwinden schon viele Ängste, nämlich jene, die aus der Kulturwelt kommen.

Ich will nun einige Angsttypen nennen, die auch für Manager von Bedeutung sind.

### Erwartungsängste

Das sind einmal Erwartungsängste. Ich erwarte etwas, mit dem ich nicht rechne.

Ich erwarte etwas, das ich emotional negativ besetze, sei es eine unerwartete Finanzprüfung oder sei es, daß ein Großkunde zum Wettbewerber abwandert. Solche Erwartungsängste beherrschen uns nahezu alle, wenn auch sehr unterschiedlich. Das betrifft vor allem die Ängste aus der Kulturwelt. Natürlich kennt auch die Naturwelt Erwartungsängste. Das sind Ängste vor Überschwemmungen, Erdbeben, Vulkanausbrüchen etc. Aber in unseren Breiten sind nahezu alle diese Erwartungsängste nicht mehr vorhanden, weil sie uns nicht mitgeteilt werden und wir sie auch nie erlebt haben. Unsere Erwartungsängste sind fast alle kulturbedingt. Die konkrete Kultur, in die wir hineingeboren worden sind, ist die Ursache unserer Ängste. Ängste vor Kriegen, Atomängste, Ängste vor Unfällen, Ängste vor dem Finanzamt, Erwartungsängste vor dem Versagen, vor dem Unerwarteten überhaupt. Die Angst vor dem Unerwarteten ist für manche Menschen, vor allem für ältere Manager eine der beherrschenden. Alles was neu ist und auf mich zukommt, macht mir Angst. Wenn ein Vorstand mit 53 oder 54 Jahren aus seiner Position ausscheidet und keine neue Anstellung mehr findet, weil er z. B. nicht computersicher ist, dann hat er wahrscheinlich schon ab dem 49. Lebensjahr Erwartungsängste. Er fragt sich, was soll denn nach Ablauf meines Bestallungsvertrages aus mir werden? Ich kenne Vorstände mit solchen Erwartungsängsten. Sie beherrschen nicht die Kulturtechniken, die man heute von Männern und Frauen auch in Führungspositionen erwartet (Employability).

#### Die Angst vor Überforderung

Der zweite Typ ist sicher die Überforderungsangst. Manche Menschen haben Angst davor - und das wäre ein Teil der Erwartungsangst -, überfordert zu werden. Diese Überforderung kann rational, emotional und sozial sein. Ich kann Angst davor haben, sozial überfordert zu werden, d. h. der Menge der sozialen Anforderungen, die an mich gestellt werden, nicht gerecht zu werden. Das gilt nicht nur für Anforderungen, die der Betriebsrat, sondern auch die Mitarbeiter, Kunden, Kapitaleigner, etc. an mich als Führungskraft stellen. Wenn ich diesen Anforderungen nicht gerecht werde, weil ich mir vielleicht nicht die Mühe gemacht habe, die Erwartungen, die Bedürfnisse, die Interessen und die Werteinstellungen meiner Mitarbeiter und Kunden kennen zu lernen, dann kann ich ja diesen Erwartungen nicht genügen. Es kommt dann zu merkwürdigen Spannungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, bei denen der Vorgesetzte sich sagen muß, du bist eigentlich für diese Position ungeeignet. D. h. in moderner Sprache ausgedrückt: Die betriebliche Wertschöpfung, die du als Vorgesetzter in dem Unternehmen erbringst, wird gemessen an der Summe der Wertschöpfungen, die deine unmittelbaren Mitarbeiter erbringen. Wenn ich dann feststelle, diese Wertschöpfungen sind in der Nähe von Null, überkommen mich solche Überforderungsängste. Viele Vorstände, die meist nur einen Fünf-Jahres-Vertrag haben, aber auch die Stufe darunter, leiden an solchen Überforderungsängsten, d. h. sie sind nicht sicher, ob sie den Anforderungen ihrer Vorstandsposition noch gerecht werden und ob der

Aufsichtsratsvorsitzende ihren Vertrag noch einmal verlängern wird.

Ich selbst bin in einigen Unternehmen im Aufsichtsrat bzw. Aufsichtsratsvorsitzender und habe eine Reihe von Auflösungsverträgen abschließen müssen. Es kommen durch Gespräche Erwartungsängste auf, in denen ich darauf hinweise, daß ich keinerlei Führung durch Angst geschehen lasse, sondern daß die Hauptstrategie jedes Vorgesetzten der Aufbau von Vertrauensfeldern sein muß. Wenn er das nicht kann, dann muß er - jedenfalls in den Unternehmen, die ich eben genannt habe - völlig zu Recht befürchten, daß sein Vertrag nicht verlängert wird. Ich werde ihm eher eine Auflösung des Bestallungsvertrages nahelegen als ein Auslaufen seines Vertrages. Eine Verlängerung kommt auf keinen Fall in Frage. Das sind Überforderungsängste, an denen viele Manager leiden. Je höher ein Manager steigt, um so größer werden seine Ängste.

Diese Ängste werden um so größer, je größer die Einsamkeit um einen Menschen wird, der um sich herum keine Vertrauensfelder aufbauen kann, sondern seine Mitarbeiter mit Angst und Schrecken zu "führen" versucht. Vor Jahren habe ich einmal bei einer großen Automobilfirma den Personalvorstand nach den ungewöhnlich hohen Bezügen der Vorstände gefragt. Seine Antwort: Wir bezahlen unsere Vorstände nicht nach dem Beitrag, den sie zur Wertschöpfung des Unternehmens erbringen, sondern wegen ihrer Einsamkeit. Sie können keine Freunde im Unternehmen haben, und für Freundschaften außerhalb des Unternehmens fehlt ihnen die Zeit. Das hat mich etwas erschreckt. Denn ein einsamer Mensch, der nicht mit anderen seine Angst teilen kann, der seine Angst nicht mitteilen kann, bei dem wird die Angst häufig übermächtig, und diese übermächtige Angst führt zu Fehlentscheidungen oder zu Fehlreaktionen. Das Schlimmste daran ist: Angst steckt an. Ein Vorstand, der Angst hat, wird auch seine Mitarbeiter über den Mechanismus der Angst zu führen versuchen, und ist allein schon deshalb für die Führungsposition ungeeignet. Wer mit Angst und Mißtrauen zu führen versucht, wird vorübergehend vielleicht einen größeren Erfolg haben als derjenige, der durch Aufbau von Vertrauensfeldern führt.

Wir haben darüber schon vor Jahren eine längere Studie gemacht. Studenten haben zumeist von mir beratene Firmen untersucht und nach dem Führungsstil in diesen Unternehmen gefragt. Ich habe schon damals darauf bestanden, daß neben der ökonomischen Verantwortung der Aufbau von Vertrauensfeldern nach innen und außen die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft in einem Unternehmen sein muß. Wenn sie das nicht ist, sondern mit Angst und Mißtrauen gearbeitet wird, dann haben wir es vielleicht mit einer Führungskraft zu tun, aber niemals mit einer Führungspersönlichkeit. Wir haben einige hunderttausend Führungskräfte in der Bundesrepublik zuviel. Darauf könnten wir leicht verzichten, wenn wir statt dessen zehn Prozent mehr Führungspersönlichkeiten hätten. Wir brauchen Manager, die Vertrauensfelder



nach innen und außen aufbauen können und die neben ihrer ökonomischen Werteinstellung auch noch über eine zweite, d. h. eine sozial verantwortete Werteinstellung verfügen. Der Aufbau von Vertrauensfeldern ist ein ethischer, ein sittlicher Wert. Wer zu dieser Doppelziel-Entscheidung nicht fähig ist, wer diese beiden Faktoren nicht optimieren kann, ist als Führungskraft ungeeignet.

Wenn ich in Unternehmen komme, in denen kurz zuvor eine große Unternehmensberatungsfirma, meistens amerikanischen Ursprungs, tätig gewesen ist, dann entdecke ich eine Überforderungsangst bei allen Führungskräften. Angst vor Entlassungen, weil sie den Anforderungen, die diese Unternehmensberatungsfirma an sie gestellt hat, nicht gerecht werden können. Mir bleibt dann die Aufgabe in diesen Unternehmen, die Kommunikation wieder in Ordnung zu bringen, daß wieder Informationen sachgerecht, wahrheitsgemäß und auch nicht zurückhaltend, sondern mitteilend weitergegeben werden und auf diese Weise das Unternehmen überhaupt wieder funktionsfähig wird.

Ich will Sie nicht vor Unternehmensberatern warnen. Es gibt auch positive Beispiele. Ignazio Lopez, aber auch Tom Sommerlatte von A D Little und ich, wir versuchen immer, das Maximum, das im Aufbau des Vertrauens liegt, anzustreben. Vielleicht führt das vorübergehend, zu etwas weniger Anstieg der Leistung als das Angst-Maximum. Aber auf Dauer, d. h. nach drei, vier Jahren, leistet das Vertrauens-Maximum einen deutlich höheren Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung als das Mißtrauens-Maximum. Bei der Beauftragung einer Unternehmensberatungsfirma sollten Sie genau sagen, was Sie wollen. D. h. nicht an erster Stelle die Kostensenkung insbesondere bei ungelernten/angelernten Arbeitern. Auf diesen schlichten Einfall sollte die Unternehmensleitung schon von selbst kommen, dazu braucht sie keinen Unternehmensberater. Ziel sollte die Optimierung der Leistung sein, so daß die Kosten-/Leistungsrechnung verbessert wird. In den von mir strategisch mitgeführten Unternehmen mußte bislang kein Mitarbeiter aus betriebsnotwendigen Gründen entlassen werden.

So verstehe ich mich denn als Arbeiter für Arbeiter. Das ist eine Einstellung, die uns davon abbringt, allein Kosten zu senken, wo Kosten am leichtesten zu senken sind, nämlich bei der Entlassung von Mitarbeitern, die man dann, sobald die Konjunktur wieder anspringen sollte, dringend braucht, aber nicht mehr bekommt.

Die dritte Angst ist die Versagensangst. Die ist auf den ersten Blick ganz ähnlich, nur führt sie zu einem anderen Schluß. Der an Versagensängsten leidende Manager kommt früher oder später zu dem Schluß: Ich bin ein Versager. Und wenn er zu diesem Entschluß - ausgesprochen oder nicht ausgesprochen, zugestanden oder nicht zugestanden, bewußt oder unbewußt - gekommen ist, wird er von Angst befallen. Wenn ein Mensch sich sagen muß, ich bin ein Versager, dann ist das ungefähr das Ärgste, was er sich überhaupt sagen kann,

dann wird er bald von Angst gefangen sein. Die Angst wird ihn haben, er wird nicht mehr Angst haben, sondern er wird von Angst besessen sein.

Das Wort "Leistung" kommt eigentlich aus dem ökonomischen Bereich des Marxismus. Es ist das Maß zur Erreichung von Zielvorgaben. Wir sprechen hier richtiger von dem Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung. Dieser Beitrag kann sogar größer sein als der seiner Kollegen. Aber im Hintergrund ist und bleibt das dominierende Gefühl der Versagensangst. Um nicht diese Versagensangst auf sich sitzen zu lassen, versucht er permanent, sich selbst zu beweisen, daß dieses Urteil "Ich bin ein Versager" zu Unrecht besteht, ohne daß dieses Urteil dadurch je verschwände. Es sei denn, er macht sich die Mühe und sucht therapeutische Hilfe.

### Der Lohn der Nichterwerbsarbeit

Eine weitere, nicht ganz untypische Angst bei Managern, ist die Angst vor dem Älterwerden. Es ist heute nicht unüblich, für über 50-jährige keine Verlängerung eines Vorstandsmandats mehr zuzulassen. Viele Vorstände in diesem Alter stehen deshalb jetzt auf der Straße. Wenn sie finanziell abgesichert sind, habe ich für sie ein wirksames Rezept. Wir haben in der Bundesrepublik Deutschland nicht nur genug Arbeit, sondern wir haben sehr viel Arbeit, die nicht getan wird, die Nichterwerbsarbeit. Aber es ist merkwürdig: Kaum einer der Manager oder Vorstände, denen ich begegnet bin und die als rüstige Fünfziger aus dem Erwerbsarbeitsleben ausgestiegen sind, kommt auf den Einfall, daß es sehr viel sinnvoller sein kann, diese Angst einmal beiseite zu lassen und in die Nichterwerbsarbeit einzusteigen.

Ich will das an einem Beispiel erläutern: Vor einigen Jahren habe ich zwei Vorstände großer Frankfurter Unternehmen in diesem Alter mit Erlaubnis des Trägers in Krankenhäuser vermittelt. Dies geschah mit Einwilligung der Vertreter des Verwaltungsdienstes, des Ärztlichen Dienstes und des Pflegedienstes sowie mit dem Einverständnis der jeweiligen Stationsschwestern. Die beiden Manager gingen nun in zwei verschiedenen Krankenhäusern nur zu den Kranken, die keinen Besuch bekamen. Eine Stationsschwester kennt die Situation ihrer Patienten meist sehr genau. Und bei diesen Kranken setzten sie sich ans Bett, um ihnen geduldig zuzuhören. Sie redeten nur, wenn sie gefragt wurden. Beide brachten dann Menschen langsam dazu, ihr Leben und sich selbst zu verstehen, weil sie zu jemandem sprechen konnten, der ihnen interessiert zuhörte. Beide haben mir danach mitgeteilt, Pater Lay, ich habe noch nie in meinem Leben etwas Sinnvolleres getan als das, was ich jetzt tue. Und in diesem Bereich (der Nichterwerbsarbeit) haben wir sicher einige Millionen offene Stellen.

Ich bin auch der Meinung, daß wir viele Menschen, die von der Sozialhilfe leben, gegen ein kleines Aufgeld von 100,- Mark netto dazu bringen könnten, eine Nichterwerbsarbeit anzunehmen bei gleichzeitiger Erstattung ihrer eventuell anfallenden Auslagen. Wir könnten auf diese Weise vielleicht einer halben

Million Arbeitslosen zu mehr Sinn in ihrem Leben verhelfen, denn die meisten Arbeitslosen sind keine Drückeberger, sondern durchaus arbeitswillig. Man muß ihnen nur sagen, hier hast du eine Arbeit, die nicht hoch entlohnt wird, aber sie gibt dir, deinem Leben Sinn und du weißt wieder, wer du bist. Denn das ist ja die große Krise des Arbeitslosen, daß er nicht mehr weiß, wer er ist.

Es ist das Problem der Arbeitslosigkeit: Menschen in eine Form der Sinnlosigkeit hineinzuführen deshalb, weil sie nicht rechtzeitig gelernt haben, die Gleichwertigkeit der Erwerbsarbeit und der Nichterwerbsarbeit zu erkennen. Damit sind wir in einer absurden Situation. Wenn z.B. eine Partnerschaft in Form der Zugewinnngemeinschaft gewählt wurde, dann wird erst im Augenblick der Scheidung das Vermögen je zur Hälfte geteilt. Das heißt die Nichterwerbsarbeit wird hier der Erwerbsarbeit rechtlich gleichgestellt. Wir sollten das ein wenig früher tun und auch die Nichterwerbstätigkeit honorieren, denn sie ist für das Gesamte der nationalen Wertschöpfung sicher von ebenso großer Bedeutung wie die Erwerbsarbeit. Eine Frau, die drei Kinder aufzieht, hat wahrscheinlich wesentlich mehr an gesamtwirtschaftlicher Wertschöpfung erbracht als ein Vorstand, der eine Million im Jahr bekommt und versucht, seine unmittelbaren Mitarbeiter durch Angst und Einschüchterung zur Arbeit anzuregen. Das eine wird bezahlt, das andere nicht. Wo bleibt da die Gerechtigkeit, wenn der gerechte Lohn von dem Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung bestimmt wird? Das ist unsere heutige Definition für den gerechten Lohn und danach bemißt er sich.

Die Angst vor dem Alter ist für viele die Angst vor dem Ausscheiden aus dem Beruf, und danach wartet häufig eine schreckliche Leere, die mit Angst besetzt ist. Das kann ich verstehen. Vor allem, wenn man sich nicht rechtzeitig, d.h. während der letzten Jahre seiner Berufstätigkeit, darum bemüht hat, sich in eine Nichterwerbsarbeit einzuleben.

### Die Angst vor der Unversorgtheit

Gerade bei Management-Trainern findet man diese Angst in pathologischer Form ausgeprägt. Fast alle Trainer, die ich kenne, sagen mir als erstes, wieviel Tage des Jahres sie schon verkauft haben, sich verkauft haben. Wenn sie so bei hundert liegen, ist das schon leicht angstbesetzt, bei fünfzig ist es bereits panisch angstbesetzt. Sie befürchten dann, in spätestens zehn Jahren bei Rückgang der Aufträge als Stehgeiger in der Bahnhofstraße in Zürich ihr Geld verdienen zu müssen, sofern sie überhaupt des Geigenspielens einigermaßen mächtig sind. Die Anhäufung von Altersversorgung aus Angst vor dem Unversorgtsein, die vielleicht zur Zeit von der Bundesregierung sogar gewünscht wird, überschreitet deshalb sehr oft den objektiven Bedarf. Es wird Geld gehamstert und gehortet, damit die Zeit nach dem Beruf nicht leer bleibt. Man glaubt, mit Geld könne man Zeit füllen. Das kann man nicht. Man kann Zeit nur durch Arbeit füllen. Wobei es sehr verschiedene Formen von Arbeit gibt. Die Angst vor der leeren Zeit - in dem Buch "Momo" ist das so schön beschrieben,

wie Leute auf die Zeitsparkasse gehen und ihre Zeit ansparen, obwohl sie genau wissen, daß sie die Zeit nie wieder zurück erhalten. Da gibt es die kleinen grauen Männer, die Vertreter der Zeitsparkasse, die von allen Menschen Zeit zum Sparen haben wollen. Jetzt sparst du hier mal eine Stunde und dort eine Stunde, und all diese Stunden, die du gespart hast, trägst du zur Zeitsparkasse und kriegst ein Sparsbuch dafür und eines schönen Tages kannst du sie abheben - nein, das geht nicht. Das Geldanhäufen, um im Alter nicht unversorgt zu sein, schützt uns in keiner Weise vor der Angst vor dem Danach.

### Die Angst vor der Sinnlosigkeit

Dann gibt es die Angst vor der Sinnlosigkeit, die hier schon angesprochen worden ist. "Ich weiß nicht, welchen Sinn mein Leben hat." Diese Angst kann ich nur überwinden, wenn ich meinem Leben einen Sinn gebe. Es mag sein, daß etwas Göttliches unserem Leben einen Sinn gegeben hat, aber den können wir meistens leider nicht erkennen. Also müssen wir selbst unserem Leben einen Sinn geben. Und das setzt voraus, daß wir einen Stern haben, dem wir auch in schwierigen Entscheidungssituationen folgen können. Sie alle wissen, daß der Stern, den ich zu verkünden mich bemühe, und der sich nicht nur bei mir, sondern auch bei anderen Menschen sehr bewährt hat, im sogenannten Biophilie-Postulat aufscheint. Das Biophilie-Postulat sagt, handle und entscheide so, daß du in deinem Handeln und Entscheiden eigenes und fremdes Leben eher mehrst als minderst, d. h. personales Leben in allen seinen Dimensionen, angefangen vom handwerklichen über das psychische, das physische, das soziale, das emotionale, das intellektuelle, das religiöse, das sittliche etc. Wenn ich mich abends, bevor ich schlafen gehe, frage, wo hast du heute am ehesten personales Leben gemehrt und wo hast du es gemindert, dann fällt mir das meist gleich ein und ich überlege mir, was ich da, wo ich es gemindert habe, in Zukunft besser machen könnte.

Dieses kurze Fragen nach der Mehrung oder Minderung personalen Lebens sollte in jedem Führungsgeschehen zu einer Standardfrage werden. Das ist vor allem bei betriebsbedingten Entlassungen, die ich im Prinzip für nicht notwendig halte, zu beachten. Denn auch ein Unternehmen ist auf der Biophilie-Achse vertreten. In einem gut geführten Unternehmen, in dem nicht Angst und Schrecken, sondern Vertrauen das Miteinander bestimmt, wird Menschen die Möglichkeit gegeben, ihr personales Leben eher zu entfalten als zu mindern. Dies geschieht dadurch, daß angemessene Löhne und Gehälter gezahlt werden und ein gewisses Maß von Geborgenheit angeboten wird.

Es ist durchaus möglich, daß ich bei einer verantworteten Güterabwägung zu dem Schluß kommen kann, daß - weil anders der Bestand des Unternehmens nicht gesichert werden kann - zehn Prozent der Mitarbeiter entlassen werden müssen, einfach um das Unternehmen nicht zugrunde gehen zu lassen, denn damit gingen auch seine biophilen Leistungen, die es unbewußt oder vielleicht auch bewußt für die Mitarbeiter erbringt, zugrunde. Nicht jede Entlassung muß

dazu dienen, den Shareholder Value zu verbessern. Solche Entlassungen halte ich prinzipiell für nicht gerechtfertigt. Es ist nicht das vorrangige Ziel des Unternehmens, dem Shareholder zu dienen, sondern den Mitarbeitern. Es gilt also, zuerst die Mitarbeiter gerecht zu bedienen, bevor ich das Kapital gerecht bediene.

Diese Angst vor der Sinnlosigkeit kann also nur dann überwunden werden, wenn ich einen Stern habe, dem ich folge. Dann macht mein Leben in jeder Situationen Sinn. Ich kann mich dabei durchaus bewußt - und das trifft für mein eigenes Leben zu - mit Institutionen anlegen, weil diese Institutionen nicht von Sittlichkeit sondern von Moral geleitet sind. Das heißt, gut ist, was dem Unternehmen oder der Institution nutzt. Wenn ich nun mein Biophilie-Postulat dagegenstelle, können wir in einen ernsthaften Konflikt geraten. Ich bin gerne bereit, diese Konflikte durchzustehen. Ich habe sie bisher in meinem Leben auch immer durchgestanden. Wenn Sie der Angst vor der Sinnlosigkeit entfliehen wollen, dann kann ich Ihnen kein im vordergründigen Sinn erfolgreiches Leben versprechen. Ich kann Ihnen nur ein gelingendes Leben versprechen.

## Verlustängste

Die Angst vor Verlusten an Ansehen, Einfluß, Macht, Vermögen ist unter Führungskräften in Unternehmen eine verbreitete Angst. Gelegentlich nehme ich in Unternehmen, die Beratung angefragt haben, an ein, zwei Konferenzen teil, bevor ich den Beratungsvertrag unterschreibe. Dann erlebe ich, wie fast jede der anwesenden Führungskräfte - erste, zweite, dritte Garnitur - nichts anderes tut als seinen Claim zu verteidigen. Nur niemanden in mein beanspruchtes Revier reinkommen lassen. Das Ziel in den meisten Konferenzen und Sitzungen ist es nicht etwa, die beste Lösung zu finden, sondern eine Verteidigungsstrategie zu entwickeln, die es mir erlaubt, mein Revier und meine Ansprüche eher zu vergrößern als zu verkleinern. Diese Sitzungen und Konferenzen, wie wir sie heute kennen, sind eine Erfindung der Neuzeit, in der die Diskurstechniken, mit denen man normalerweise ein durchschnittliches Problem in 20 bis 30 Minuten lösen kann, im Verlauf der Renaissance und während des Humanismus vergessen worden sind. Früher war es eine notwendige Bedingung, um überhaupt die Zulassung zu einer Universität zu erhalten, daß ein Student diese Techniken beherrschte. Aber heute kann jeder ein Universitätsstudium beginnen, Hauptsache, er kann ein Abiturzeugnis oder eine andere Form der Berechtigung vorzeigen. Welche Noten darin stehen, ist völlig gleichgültig, wenn man nicht gerade ein Numerus-clausus-Fach studieren will. So gibt es Menschen, die viele Zeugnisse besitzen, jedoch mit äußerst mittelmäßigen Noten. Mitunter steigen solche Leute in der Hierarchie so weit auf, bis sie nach dem Peter-Prinzip endlich eine Position erlangt haben, der sie nicht mehr gewachsen sind. Und dann kommen sie, wenn sie Glück haben, in den Aufsichtsrat.

Diese Angst vor Verlusten ist bei vielen Menschen so erheblich, weil sie von Ansehen, Macht, Einfluß, Geld oder irgend etwas besessen werden. Es geht hier

nicht um "besitzen". Besitzen kann ganz gut sein. Aber besessen werden schränkt Freiheit ein. Alles, was mich besitzt, begrenzt meine Freiheit, und zwar erheblich. Wenn jemand nichts anderes kennt als das Streben, seinen Besitz zu erhalten und zu mehren, wenn dies das Ziel seines Lebens ist anstatt ein freies Leben zu gestalten, dann gibt es dagegen kaum eine Abwehr.

Wenn Sie in der Heiligen Schrift, deren Lektüre ich Ihnen anrate, etwas von Besessenheit lesen, dann sind die Menschen meistens nicht von bösen Geistern besessen, wie das im naiven Volksglauben vielleicht der Fall ist, sondern der böse Geist ist das Besessenwerden von Macht, von Ansehen, von Einfluß, von Geld und so weiter. Und davon heilt Jesus die Menschen, von dieser Art der Besessenheit. Er macht sie wieder frei. Sie können dann besitzen, was Sie wollen. Aber sie werden nicht mehr davon besessen.

### Die Angst vor Intrigen und Einsamkeit

Darüber will ich nicht viel sagen, sondern ich möchte noch auf einen anderen Aspekt eingehen: Haben Ängste auch eine positive Funktion, und wenn ja welche, und wie kann man Ängste positiv wandeln? Ich glaube, daß der Gegenpol jeder Angst das Vertrauen ist. Indem ich in einer privaten wie beruflichen Welt voller Vertrauen lebe, und je länger ich darin lebe und je mehr ich Ängste und auch die Urangst aus meiner Kindheit verlernt habe, um so weniger werde ich mich ängstigen. Ich fühle mich nicht wegen meiner "Leistung", sondern weil ich Mensch bin von meinen Mitmenschen angenommen, auch von den mir vorgesetzten Menschen. Da Menschsein immer mehrdimensional ist und nicht nur von oben nach unten verläuft, sondern auch von unten nach oben, habe ich auch die Verpflichtung, meine Vorgesetzten als Menschen zu behandeln und nicht als notwendiges Übel. Denn Vorgesetzte sind schließlich auch Menschen. Nicht nur, weil sie der Gattung homo sapiens sapiens angehören, sondern weil sie ähnlich wie wir ein Bündel von erfüllten und nicht erfüllten Erwartungen, Hoffnungen, von Enttäuschungen, Sehnsüchten und Bedürfnissen sind. Und es ist verständlich, wenn ein Mensch das, was er je erhofft hat und wie er enttäuscht wurde in seinen Hoffnungen, was er je erlebt hat und wie sein Erleben klein gemacht wurde, wenn er je versucht hat, gut zu sein und sein Gutsein ins Schlechte gewandelt wurde, daß dann ein solcher Mensch früher oder später die Fähigkeit zu vertrauen verliert. Aber diese Situation ist heilbar.

Wir haben in der Hochschule bei den statistischen Untersuchungen versucht herauszufinden, was denn Vertrauen eigentlich bedeutet. Gerade bei den gewerblichen Mitarbeitern war uns das nicht so klar. Dann haben wir auf einer Postkarte zehn Situationen beschrieben, von denen wir meinten, das könnte Vertrauen für die Mitarbeiter bedeuten. Am häufigsten wurde angekreuzt "Vertrauen bedeutet für mich, daß ich, wenn ich Fehler gemacht habe, ohne Angst zu meinem Chef gehen und darüber sprechen kann". In einem solchen Unternehmen habe ich nicht mehr viel zu suchen, wenn das die durchgehende

Unternehmenskultur ist.

Ich denke, Ängste werden auf die Dauer bei uns selbst nur dadurch behoben, daß wir auf andere Menschen vertrauen, ihnen Vertrauen schenken. Das können wir aber nur, wenn wir auf die Dauer auch Vertrauen empfangen, wenn uns andere Menschen vertrauen. Vertrauen geht in beide Richtungen, aktives Vertrauen und passives Vertrauen, empfangendes und gebendes Vertrauen. Wenn ich das kann, dann glaube ich, ist es mir gelungen, etwas zu tun, was meinem Stern, d.h. meinem Ziel entspricht.

Ich kann Vertrauen nicht als Technik verwenden. Ich muß Vertrauen aus dem Ziel heraus aufbauen, das ich mir, d.h. meinem Leben gegeben habe. Ein Mensch, der sich die Vorgabe gemacht hat: Ich will, soweit es mir möglich ist, personales Leben bei mir und anderen eher mehren als mindern", dieser Mensch hat seinen Stern gefunden. Er geht seinen Weg. Ein Mensch, der andere Menschen liebt, wird um sich herum Vertrauensfelder aufbauen können, dem wird auch von anderen Vertrauen geschenkt werden und er wird es auch annehmen. Sein Leben ist nicht sinnleer, sondern sinnvoll, was auch immer er tut.