

Führungsverantwortung und Angst

Kennen gute Führungskräfte Angst? Oder geben sie nur nicht zu, dass sie gelegentlich oder auch öfter Angst haben? Führungskräfte pflegen oft das Image, dass sie hart gesotten zupacken, stark und somit angstfrei seien. Angst zu haben, passt nicht ins Bild. Man muss Stärke, Kraft und Durchsetzungsvermögen zeigen. Probleme, Schwierigkeiten und Gefahren sind dazu da, um gelöst zu werden und nicht in Angst zu erstarren.

Aber ist Angst etwas schlimmes? Ist eine angstfreie Gesellschaft und ein angstfreies Leben überhaupt denkbar? Oder ist Angst im wahren Wortsinn lebensnotwendig, und gibt es nicht sogar eine "heilvolle Angst", wie der große Philosoph Hans Jonas geschrieben hat?

Oder noch härter formuliert: Muss man nicht Angst bekommen vor einer angstfreien Führungskraft? Wäre nicht mancher Misserfolg oder sogar manche Insolvenz vor allem aber vieles an Wirtschaftskriminalität zu verhindern gewesen, wenn die Führungskräfte eher und stärker Angst gehabt hätten?

Was ist der Unterschied zwischen Angst und Furcht?

Dazu haben einige kluge Leute einiges Kluge geschrieben, z.B. Sören Kierkegaard. "Furcht", so sagt Kierkegaard, bezieht sich "auf etwas Bestimmtes", während Angst sich auf etwas Unbestimmtes richtet, auf das Abenteurliche, das Ungeheure, das Rätselhafte.

Ein Manager kann also befürchten, dass ein bestimmter Großkunde abspringt oder eine Großforderung ausfällt, aber seine Ängste sind anderer Natur. Versagensangst, Existenzangst, Angst vor der Unüberschaubarkeit und Komplexität seines Unternehmens oder der Märkte. Angst davor, dass er nicht alles im Griff hat und nicht alles im Griff haben kann.

Angst ist eine Schwester der Verantwortung. Wer Verantwortung hat, wird auch Angst haben, sonst wäre er vermutlich zu leichtsinnig und nähme seine Verantwortung nicht ganz ernst. Ein Unternehmer hat es einmal sehr hart formuliert: "Wenn ich Verantwortung delegiere, delegiere ich schlaflose Nächte. Und wenn ich keine schlaflosen Nächte delegiert habe, dann habe ich keine Verantwortung delegiert".

Eine der größten Angstquellen in Führungsetagen ist heute die Angst vor außerbetrieblichen Entwicklungen, bei denen man nichts machen kann. Je komplexer die Welt geworden ist und je offener und freier, umso mehr wächst die Angst. Entscheidungsfreiheit und die Vielfalt der Möglichkeiten zu entscheiden, kombiniert mit unüberschaubaren komplexen Systemen, das ist meines Erachtens der tiefste Grund von Angst in der Wirtschaft heute.

Wie gehen Führungskräfte mit der Angst um?

1. Das Thema Angst nicht verdrängen

Bei dem Symposium der Stiftung "Progress Foundation" mit Sitz in Lugano, das Anfang Juli 2002 in Schwarzenberg stattgefunden hat (Leitung Dr. Gerhard Schwarz, Chef des Wirtschaftsressorts der "Neue Zürcher Zeitung" und Prof. Dr. Guy Kirsch von der Universität Fribourg in der Schweiz), ist mir sehr bewusst geworden, wie wichtig es ist, das Thema Angst in unserer Zeit offen zu besprechen. Zuzugeben, dass es sie gibt und zu erkennen, wie wichtig Angst ist, um sensibler zu werden für Gefahren, Schwierigkeiten und zukünftige Probleme.

Der große Psychologe Sigmund Freud hat uns gelehrt, dass nichts schlimmer ist, als etwas zu verdrängen. Ein offenes Aussprechen der Probleme und Ängste ist schon ein erster wichtiger Schritt zur Heilung. Alles Dunkle, Unklare, Nicht-Artikulierte macht sehr viel mehr Angst, als wenn offen darüber diskutiert werden kann.

Eine Angst-Nische in der Seele geistig ausleuchten, nimmt ihr schon viel von dem Beängstigenden. Es hat einmal jemand gesagt: Die Angst vor bösen Geistern im Haus war in dem Augenblick verschwunden, als die Glühbirne erfunden worden war. Wenn es früher auf dem Speicher in einer dunklen Ecke knarrte, dachte man an böse Hausgeister. Heute schaltet man das Licht an und sieht, dass es ja nur das knarrende Fenster ist.

Konkret heißt das, dass es wichtig und richtig ist, in Geschäftsleitungssitzungen darüber zu reden: Welche Ängste haben wir? Wo liegen die Ursachen für unsere Ängste? Sind sie berechtigt oder eher unberechtigt? Was können wir tun, um sie zu mindern oder zu beseitigen?

2. Erkennen: Angst ist natürlich und notwendig

Warum hat die Evolution die Angst bei uns Menschen erfunden? Um uns vorsichtiger und kreativ zu machen. Ich vermute, dass sehr viele Fortschritte der Zivilisation aus Angst entstanden sind. Wer Angst hat, dass das Schiff im Sturm kentern könnte, erfindet stabilisierende Techniken. Die Feuerversicherung ist ein Kind der Angst, bei einem Brand Haus und Hof zu verlieren und arm zu werden.

Kassandras, die der Menschheit immer Angst einredeten, waren wichtig und notwendig. Ich nenne es **das Cassandra-Paradox: "Die Kassandras haben fast nie Recht behalten. Aber sie hätten Recht behalten, wenn es sie nicht gegeben hätte"**. Malthus hat prophezeit, dass die Menschheit verhungern müsse, weil die Nahrungsmittelproduktion mit dem Bevölkerungswachstum nicht Schritt halten kann. Aber dann wurde der Kunstdünger erfunden. Die Ernährungsgrundlage der Welt hat sich rabiart gebessert.

Die Berechnungen von Dennis Meadows in seinem Buch "Die Grenzen des Wachstums" sind - wie wir heute wissen - nicht eingetreten. Wahrscheinlich, weil er die Welt wach gemacht hat und wir sehr viel sensibler geworden sind, wenn es um Umweltschutz geht. Heute gibt es im Rhein wieder 63 Fischarten. (1995 waren es noch 45). Das ist dann jene "heilvolle Angst" von der Hans Jonas spricht, die Prozesse auslöst, sie zu besiegen.

Das gilt auch im Unternehmen. Wenn man in einer Konferenz die Angst definiert, ist das der erste Schritt. Der zweite Schritt wäre kreativ zu werden, was wir tun können, damit unsere Ängste nicht zur Realität werden. Wir haben in dem Führungsbrief "Schwierigkeiten und Gefahren meistern - Das Fail-Safe-System" sieben Methoden aufgezeigt, was man konkret tun kann, um zu verhindern, dass aus Ängsten Realität wird. (Abonnenten des Führungsbriefes, die ihn nicht haben, bitten wir um kurze Nachricht. Wir schicken ihn Ihnen gerne kostenlos zu).

3. Mehr Sicherheitsdenken entwickeln: Vorsicht

Ich halte mich persönlich für einen eher vorsichtigen, manchmal sogar ängstlichen Menschen. Deshalb habe ich es nie verstanden, dass fast alle unsere politischen Systeme, sei es das Rentensystem, das Sozialsystem u.a., so angelegt sind, als ob immer Hochkonjunktur sei. Man ging davon aus, dass das Auf und Ab der Konjunkturen und Krisen nur noch ein leichtes Kräuseln auf der Oberfläche des Wohlstandes sei.

Dieses Denken ist aber auch in vielen Unternehmen eingezogen. Die alte Bibelweisheit von den sieben fetten und den sieben mageren Jahren ist vergessen worden. Ein sehr vorsichtiger Chef, den ich kenne, hat es so formuliert: "Kein Trend geht ins Unendliche. Wenn es gut geht, müssen wir damit rechnen, dass es auch einmal wieder schlechter geht. Wenn es schlecht geht, können wir aber auch damit rechnen, dass es wieder zu einer positiven Wende kommt". Das ist ein sehr vernünftiges Denken. In schlechten Zeiten Reserven bilden, das ist ein eigentlich sehr natürlicher Vorgang. Konkret in Unternehmen heißt das, in guten Zeiten z.B. konsolidieren und die Eigenkapitalbasis erhöhen.

In einem klug geführten Unternehmen gibt es das "Stop-and-Go-Verfahren", über das wir auch schon einmal in einem Führungsbrief berichtet haben. Das heißt, es gibt Phasen, da riskiert man etwas. Und es gibt Phasen, da wird zurückgezahlt und konsolidiert. In diesem Unternehmen gibt der Beirat dem Vorstand jeweils die Stop-and-Go-Signale. Manchmal ist eine Radikalkur notwendig: z.B. alle Verantwortlichen in Klausur zu schicken. Der Auftrag: In 48 Stunden werden hier in diesem Unternehmen z.B. eine Million Euro Kosten eingespart. Jeder Bereich muss dazu beitragen und keiner verlässt den Raum bis die Sparsumme zusammen ist. Da trennt man sich dann schnell von manchen "Federn am Hut", die, wenn sie nicht mehr da sind, das Unternehmen auch nicht untergehen lassen.

4. Komplexität geistig reduzieren

Komplexität zu reduzieren, ist eines der schwierigsten Verfahren der Angstbewältigung. Aber es ist möglich. Natürlich kann eine Führung nicht alle Prozesse im Unternehmen beeinflussen und "im Griff" haben. Henry Ford hat das noch geglaubt. Er hat jedem seiner Mitarbeiter nicht nur den Handgriff vorgeschrieben, sondern auch noch festgelegt, wie er auszuführen sei. Und wenn alle ihre Handgriffe richtig machen, kommt hinten ein Auto heraus. Diese Zeiten sind vorbei.

Was kann man aber tun? Ein klares, kompaktes, präzises Wertesystem schaffen, das hierarchisch geordnet ist. Was ist die zentrale Leistungsidee des Unternehmens, die Kernkompetenz, die verhindert, dass wir uns verzetteln und vielleicht falsch diversifizieren? Diese zentrale Leistungsidee lässt sich herunterbrechen auf sieben Leitwerte in sieben Führungsfeldern.

1. Die Frage nach der Führungs-Kraft mit den drei Unterkräften:
Die treibende Kraft, die denkende Kraft, die kommunizierende Kraft.
2. Die Formulierung der zentralen Sonderleistungsidee.
3. Das Portfolio der Märkte und Produkte, das sich daraus ergibt.
4. Die Kommunikationsqualität in PR, Werbung und Verkauf.
5. Die innerbetrieblichen Verantwortungsbereiche und ihre Verantwortung.

6. Das Materielle. Komplexität wird reduziert durch das System der Profit-Center und das Profit-Center-Denken.

7. Zeiten - Ziele - Zukunft. Wann geschieht was?

Dieses Wertesystem wird in unseren Konzept-Klausuren im Kloster Himmerod von jedem Teilnehmer für sein Unternehmen erarbeitet.

Die Reduktion der Komplexität besteht darin, in diesen sieben Bereichen nach der Quintessenz-Methode (quint = fünf, Essenz = das Wesen der Sache) höchstens bis zu fünf wesentliche Leitwerte festzulegen, die dort einzuhalten sind. Dann gibt es unter den sieben Ebenen dieses Wertesystems kreative Freiheit und ein "Werte-Controlling".

Diese Methode der Komplexitätsreduktion gibt der Führung das Gefühl: Wir wissen zwar längst nicht alles, was im Unternehmen geschieht, aber wir können kontrollieren, dass die zentralen Werte in dem hierarchischen System eingehalten werden. Damit reduziert sich die Angst, dass es wesentliche Abweichungen von der Philosophie des Unternehmens geben kann.

Ein Werte-Controlling ist zumindest genauso wichtig wie das Zahlen-Controlling. Das wird besonders in Zukunft wichtig werden in dem Rating-Verfahren nach Basel II: Wie stehen wir da mit unseren weichen Faktoren und den harten Faktoren?

5. Originäre Leitung statt Schein-Lösungen

Das ist eine der wichtigsten Erkenntnisse der letzten Jahre und der Nachrichtenlage in diesen Tagen: Manchmal ist geradezu vergessen worden, dass der wirkliche und solide Erfolg eines Unternehmens immer noch auf der originären Leistung für den Markt beruht, die sich rechnet.

Die Kernfragen bleiben: Haben wir einen starken und soliden Leistungskern? Was erarbeiten wir wirklich im operativen Geschäft? Die überzeugende Antwort auf diese beiden Fragen verschafft einer Führungskraft das große gute Gewissen, das die Existenzgrundlage des Unternehmens eine solide Leistung für Menschen und Märkte ist. Ich bin überzeugt, dass viele Ängste mancher Führungskräfte eine Reaktion des Unterbewusstseins sind, wenn die vermeintlich guten Gewinne nur zustande kamen durch "kreatives Bilanzieren", durch unrealistische Bewertung von Vermögensteilen oder durch eine Informationspolitik, die spekulative Blasen in der Aktienbewertung aufpustet.

Es bleibt im Kern immer die ganz einfache "Dreisatz-Rechnung", wie es Heinz Dürr einmal witzig formulierte: 1. Was hat uns die Produktion wirklich gekostet? 2. Welchen Preis haben wir erzielt? 3. Was ist zwischen Kosten und Preis für uns hängen geblieben? Alles andere ist und bleibt Kosmetik. Da kann man es drehen und wenden wie man will. Ich habe dafür nie Verständnis gehabt und hatte fast eine diebische Freude, als im neuen Markt viele dieser Bewertungs-Seifenblasen platzten. Ich hätte an meiner ganzen inneren Einstellung gezweifelt, wenn es nicht so gekommen wäre.

Dass Führungskräfte, die auf diese Methoden setzen, langsam eine höllische Angst bekommen, das halte ich für gut und richtig. Aber das sollte man sehr deutlich unterscheiden von den heilvollen Ängsten solider Führungskräfte, die etwas riskieren und den Adrenalinstoß brauchen.

Angst erhöht die Sensibilität

Die nur robusten Manager, die nie Angst haben, sind keineswegs die besten. Ihnen mangelt es an Risikobewusstsein und Vorsicht. Die nur Ängstlichen, die immer auf Nummer sicher gehen wollen, zählen auch nicht zu den Erfolgreichsten. Furcht und Angst sind wichtige Vorwarnsysteme, die die Evolution sehr weise in unseren Seelen geschaffen hat. Sie warnen vor Gefahren und Fehlentwicklungen und das oft sensibler und früher als unsere betriebswirtschaftlichen rationalen Kontrollsysteme, die wir etablieren. Wir müssen aber vielleicht wieder lernen, als Mensch, als Führungskraft und in der Gesellschaft auf sie zu hören.

.copyright: Dr. oec. Manfred Sliwka

Die Quintessenz

1. Angst zu haben, ist richtig und sogar notwendig, weil es Gefahrenpotentiale aufzeigt. Man sollte offen dazu stehen und offen darüber reden.
2. Es gibt Methoden, Angst zu reduzieren. Die erste davon ist Gefahren, Schwierigkeiten, Mängel anzusprechen, deutlich zu machen, Risiken abzuschätzen, sie vorauszuahnen und rechtzeitig abzufangen.

3. Nur immer auf Hausse setzen, ist absolut falsch. Führungskräfte, die das tun, sind gefährlich. Das Auf und Ab des Lebens ist einfach natürlich. Und weil es so ist, sollte man Sicherheitsreserven aufbauen und die Anpassungsflexibilität im Unternehmen erhöhen.
4. Komplexität reduziert man durch ein starkes, klares, hierarchisch geordnetes Wertesystem. Man kann nicht alles im Griff haben, aber erreichen, dass die zentralen Ideen im Unternehmen gelebt werden. Das vermindert Ängste.
5. Das beste Mittel gegen die Angst in einem Unternehmen ist das Bewusstsein einer starken zentralen Sonderleistungsidee für die Kunden, die im operativen Geschäft honoriert wird: Substanzielle Leistung erbringen und konsequent Nutzen bieten. Das ist immer noch das beste Überlebenskonzept.