

zurück. Oft werden Führungsverantwortliche von Mitarbeitern als „eiskalt“ erlebt, als reine Zahlen-Fakten-Anbeter. Ebenso machen permanente Veränderung und Neuausrichtung Angst. Aber auch Altersangst ist ein Thema in Rodlauer's Begegnungen: „In unserer extrem dynamischen Wirtschaft sinkt das Leistungsalter. Begann früher die Altersangst im Alter von 50, ist sie jetzt bereits bei 40-Jährigen feststellbar.“ Und die volatilen wirtschaftlichen Zeiten machen es nicht besser. Beschleunigung und Zeitverdichtung kennzeichnen unser modernes Leben. Arbeitsplätze mit Ablaufdatum, die Herausforderung einer permanenten Wanderschaft und innere Getriebenheit setzen den Menschen zu. Ein Grundgefühl zur aktuellen Befindlichkeit in der Arbeitswelt ist das hilflose Leiden an der Beschleunigung.

Angst lähmt

„Oft wird die äußere Fassade unter größten Anstrengungen aufrechterhalten“, weiß Rodlauer, „Gefühle werden unterdrückt, man versucht, sich anzupassen, durchzuhalten.“ Brechen die unterdrückten Gefühle durch, kommt es zu geistig-seelischen Erschöpfungszuständen bis hin zur Lebenskrise. Scham, Verzweiflung, Ausweglosigkeit, aber auch finanzielle Abhängigkeit laden ein, zu Alkohol, Drogen und Medikamenten zu greifen. Die Unsicherheit von Führungskräften führt zu einem distanzierteren Verhalten. Die Angst, den Ansprüchen der Belegschaft nicht zu genügen bzw. die Zahlen- und Zielvorgaben nicht zu erfüllen, zwingt dazu, Gefühle auszulagern. Es kommt zu einer „Entsolidarisierung“. Das Gefühl der Überforderung manifestiert sich in langsamer und schwerfälliger werdenden



Entscheidungsprozessen. Typische Sätze, die Rodlauer immer wieder hört: „Ich fühle mich oft wie gelähmt.“ „Bis wir zu einer Entscheidung kommen, sind so viele Punkte abzuarbeiten.“ Angst lähmt und untergräbt das Selbstbewusstsein. Neugier, Kreativität und Spontaneität bleiben auf der Strecke. „Es geht nur mehr um Kosten, um Zahlen“, sagt der Coach, „und da wird sofort der Rotstift gezückt.“

Angst ist auch Triebfeder

Was die Angst mit uns macht, zeigt die Redewendung „Die Angst sitzt uns im Nacken“. Die körperliche Verspannung, die Angst auslöst, lässt sich anhand der Zahlen der Erkrankten ablesen. Die Zahl an psychosomatischen Erkrankungen nimmt zu. Permanente Anspannung führt zur Verspannung. „Menschen reden sogar davon, dass sie im Urlaub nicht wirklich entspannen“, erzählt Rodlauer, „Übermüdung, Schlafstörungen, Panikattacken, Burn-out und Depression stehen ganz oben auf der Liste der Erkrankungen. Übrigens: Chronischer Stress beschleunigt unseren Alterungsprozess.“ Angst ist aber auch konstruktiv. Sie schützt vor unbedachten Aktivitäten, motiviert uns, Neues zu erproben und stärkt unsere Leistungsfähigkeit. Ohne Angst würden wir

in eine Scheinsicherheit fallen. Angst richtig eingesetzt, kann zu einer Triebfeder in Unternehmen werden.

Umgang mit Angst lernen

Daher setzt Rodlauer auf „Angst-Coaching“. Es beschäftigt sich mit allen Ebenen des Unternehmens. Narrativ geführte Interviews und offen geführte Dialoge fangen dabei ein Stimmungsbild ein. „Im emotionalen Seismogramm wird recht schnell deutlich, wo die Schwingungsfrequenzen der Ängste im Unternehmen liegen“, berichtet der Experte, „Ängste müssen konkretisiert werden. Nur wenn sie benannt werden, kann man sich diesen Ängsten stellen.“ Eine zentrale Angst ist die Angst vor dem Ungewissen, vor einem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes. Dieser Angst lässt sich nur begegnen durch Sinn. Führungsverantwortliche müssen Sinn-Lieferanten für Mitarbeiter werden. Zudem geht es sehr oft darum, den Handlungsspielraum der Mitarbeiter im Unternehmen zu definieren. Andere Themen, die eng mit Ängsten verknüpft werden, sind Wertschätzung, Fehlerkultur, Informationspolitik oder Innovationen. Ein Seismogramm der Ängste macht für alle klar, wo Ängste und Unsicherheiten besonders ausschlagen. Ein gemeinsames Manifest oder Geschichten über den erfolgreichen Umgang mit Angst stärken den Zusammenhalt und das Gefühl des Einzelnen, Teil einer Gemeinschaft zu sein.

Besserer Umgang miteinander

Ein zweiter Zugang ist die Imagination. Dabei geht es darum, Zugang zu den eigenen Gefühlen zu finden, sie zu benennen. In einem offenen Gruppenprozess lernen Mitarbeiter ihre inneren Bilder kennen. Das erhöht die Fähigkeit, seine Gefühle zu benennen und sich in