



# Ein Klima der Angst verhindert Erfolg

In diesem eBook geht es darum,

- 1. wie Angst entsteht und welche Auswirkungen sie im Unternehmen hat,**
- 2. weshalb ein Wohlfühlklima so überaus wichtig ist und**
- 3. wie sich die Angst aus den Unternehmen vertreiben lässt.**

Jede Veränderung - und damit auch jede Innovation - bedeutet zunächst, dass etwas bislang Unbekanntes entsteht, von dem niemand ganz sicher weiß, ob es besser oder schlechter sein wird als das davor. „Hilfe, hoffentlich nicht“, höre ich oft von Bewahrern, wenn ich darüber spreche, was die durchdigitalisierte Zukunft uns bringt.

Denn, ja, wir können den Wandel ignorieren oder bekämpfen. Besser ist es jedoch, ihn zu umarmen. Den Fortschritt aufhalten wollen? Alles ist ständig im Fluss. Altes stirbt. Neues entsteht. So ist das immer gewesen. Und so wird es immer sein. Wer seine Verweigerungshaltung nicht aufgibt, verschwindet in der Bedeutungslosigkeit.

Genügend Menschen werden es kaum abwarten können, jede technologische Neuerung auszuprobieren. Aus den positiven Erfahrungen solcher Early Adopter, Vorreiter und Pioniere erwachsen dann neue Anforderungen an alle Player im Markt. So wird das Neue zu einem unverzichtbaren Teil unseres Lebens.

Was menschenmöglich ist, erweitern wir, seitdem es uns Menschen gibt. Selbstoptimierung heißt der Nutzen. Vorsprung ist das Ziel. Und FOMO (fear of missing out), also die Angst, bei etwas, das gerade abgeht, nicht dabei zu sein und damit den Anschluss zu verpassen, wird selbst die Nachzügler dazu bringen, der digitalen Vorhut schnellstens nachzueifern.

### **Angst regiert das Management und die Büroetagen**

Im Rahmen einer Studie des Thinktanks 2bAhead nannten 52 Prozent der daran teilnehmenden Manager die Angst, Entscheidungen auf unsicherer Basis zu treffen, als den Innovationsverhinderer Nummer eins. 35 Prozent der insgesamt 202 befragten Innovationschefs gaben sogar zu, dass sie selbst schon Innovationen aus Angst verhindert haben.

Manager wissen nur allzu gut, wieviel Angstschweiß es bisweilen erzeugt, wenn man sich zu einer Entscheidung durchringen muss, deren Risiken man nicht wirklich abschätzen kann. Im beruflichen Alltag kann eine falsche Entscheidung schließlich den Job kosten. Doch wer selbst keinen Mut zur Veränderung zeigt, kann anderen die Angst vor Neuem nicht nehmen.

Ängste blockieren den Fortschritt. Und sie sind Leistungskiller. In Unternehmen kommen sie in vielerlei Ausprägungen vor: Zukunftsängste, Versagensängste, Angst vor Ablehnung, Angst vor Ausgrenzung, Angst vor dem Jobverlust, Angst vor Vertrauensmissbrauch, Angst vor Fehlern, Angst vor dem Chef. Besonders kritisch – und schnell abbaubar – sind Ängste, die sich zwangsläufig aus Hierarchiegefügen ergeben, wie wir gleich sehen.

Alles in allem ist es zuvorderst die Angst, die aus den Unternehmen verschwinden muss. Dass Menschen unter Dauerdruck geistige Großtaten vollbringen können, ist eine gefährliche Mär. Das Gegenteil ist nämlich der Fall. Wer Angst hat, reduziert sein



Lernvermögen und macht Fehler. Anhaltende Missstimmung sabotiert zudem die Fähigkeit unseres Gehirns, sein Bestes zu geben.

Doch für kognitive Arbeit in rasanten Zeiten sind schnelle Synapsen bitter vonnöten. Kreativität, die Schlüsselressource für Innovationen, ist wie eine launische Diva, die die richtigen Umstände braucht. Heiterkeit und Entspannung gehören dazu. Miteinander - statt gegeneinander - und ein kameradschaftlicher Stil schaffen Nähe, Austausch und angstfreie Räume. Wo Angst und Bedrohung regieren, hat Kreativität keine Chance.

Deshalb wird in florierenden New-Economy-Firmen auch so viel Wert auf ein Wohlfühlklima gelegt. Unbelastet vom düsteren Geist einer taylorisierten Industrievergangenheit haben sie ganz einfach verstanden: Arbeit muss Spaß machen, um gut zu werden. Verängstigte Mitarbeiter hingegen haben die unangenehme Eigenschaft, allerhöchstens mittelmäßige Arbeit abzuliefern. Ein Klima der Angst verhindert also Erfolg.

## **1. Der Blick ins Gehirn: Wie und warum Angst entsteht**

Längst sind Erkenntnisse aus der Gehirnforschung unerlässlich, um zu verstehen, wie Menschen ticken. Die wohl wesentlichste Erkenntnis ist dabei diese: Immer geht es unserem Oberstübchen um eine überlebenswichtige Grundsatzentscheidung: Vermeide Negatives, suche Positives! „Gut für mich“ (= Freund) wird mit einem äußerst angenehmen, „Schlecht für mich“ (= Feind) mit einem unangenehmen Gefühl belohnt.

Alles Positive führt demnach zu einem Hinwenden und Ja - alles Negative zu einem Abwenden und Nein. Was uns in Hochstimmung versetzt, wird auf lustvolle Weise begehrenswert. Was uns hingegen unangenehme Gefühle beschert, meiden wir wie die Pest. Zudem ist das Gehirn auf ständige Belohnungen aus. Im Wesentlichen sind es neuronale Schaltkreise und biochemische Prozesse, die solches Verhalten begründen.

Den Homo oeconomicus hingegen, der seine Entscheidungen rein vernunftmäßig trifft und selbstsüchtig nur seinem Nutzen frönt, den hat es nie gegeben. Er ist eine traurige Erfindung weltfremder Wirtschaftsökonomen, denen es in ihren abgeschotteten Gelehrtenstuben an jeglichem gesunden Menschenverstand mangelt.

Fakten sorgen zwar für Erkenntnisse, und Argumente überzeugen, doch erst Emotionen bringen ins Handeln. Ohne Emotionen können wir – wie Untersuchungen an hirngeschädigten Patienten zeigen – Entscheidungen gar nicht treffen. Emotionen sind nicht nur in allen Entscheidungen vorhanden, sie sind sogar deren treibende Kraft. Die Art von Emotionen, die uns schließlich zu einer Aktion bewegen, mögen je nach Menschentyp, Geschlecht und Alter verschieden sein. Doch ohne Emotionen kommt auch in der Businesswelt kein Tun zustande.

Handelnde in Unternehmen brauchen deshalb nicht nur Fachexpertise und Kommunikationsfertigkeit, sondern auch Emotionskompetenz: Gespür für die Wünsche, die oft unausgesprochenen Bedürfnisse, Gefühle, Sorgen, Ängste, Nöte, Sehnsüchte, Hoffnungen und Träume der Menschen. Wer versteht, wie die Menschen wirklich ticken, wird deutlich erfolgreicher sein.

### **Die Amygdala, unser Gefahrenradar**

Angst kommt in vielen Schattierungen daher. Sie kann eine freundliche Warnerin sein, die uns schützt und behütet. Sie kann uns kurzzeitig aus der Reserve locken und zu Höchstleistungen führen. Doch sie paralyisiert auch und macht dumm. Denn Aggression, Angst, Druck und Schrecken schränken jede kognitive Hirntätigkeit ein.

Haben wir Angst, dann ist im Gehirn die Amygdala in Aktion. Im Deutschen „Mandelkern“ genannt, ist sie eine paarweise vorhandene, kaum daumennagelgroße Struktur im limbischen System, das im Wesentlichen für die Emotionsverarbeitung zuständig ist. Die Amygdala schläft übrigens nie. Unaufhörlich erhält und verarbeitet



sie vollautomatisch Impulse aus sämtlichen Sinnessystemen. So kommt es, dass wir Richtig und Falsch nicht nur erkennen, sondern auch spüren.

Bei allem, was dem Strom des Üblichen nicht entspricht, schlägt sie Alarm. Unsere Sinne gehen auf „Hab acht“: Ist das, was uns aus unserer Routine gerissen hat, gut - oder wird es uns schaden? Sie untersucht alles, was auf uns einwirkt, höchst wachsam auf emotional wichtige Faktoren, auf bedrohliche Situationen und potenzielle Gefahren. Sie registriert jede Bewegung und hört das schier unhörbare Knistern im Gebüsch.

Unser Überleben hängt von einem blitzschnellen Alarmsystem ab. So spürt die Amygdala Bedrohungen kommen und schaltet in einem solchen Fall, ohne dass unser Denkhirn daran beteiligt ist, im Bruchteil einer Sekunde auf ein Notfallprogramm um: panikartige Flucht, dosierter Angriff oder atemloses Erstarren – je nachdem, was gerade die passendste Lösung ist.

All dies wird unterhalb der Wahrnehmungsschwelle unseres Bewusstseins mithilfe von Stresshormonen erledigt. Wir spüren nur das Ergebnis: Angst oder Furcht, Zorn oder Wut, Zögern und Zagen – je nachdem. Eine wahre Erlösung ist es indes, wenn sie uns entwarnend vermittelt: Du musst nicht kämpfen. Du musst auch nicht fliehen. Du bist hier in Sicherheit. Freisein von Angst ist ein richtig gutes Gefühl.

Jeder Mensch reagiert auf eine gegebene Stresssituation, Stressor genannt, individuell verschieden. Das heißt: Die persönlichen Stresssysteme werden unterschiedlich stark hochgeschraubt und auch unterschiedlich schnell wieder heruntergefahren. Der eine regt sich ungemein schnell höllisch auf - und dann gleich wieder ab. Bei einem anderen kann beides dauern. Man darf also niemals von sich selbst ausgehen und von sich auf andere schließen. Angst ist sehr subjektiv. Was dem einen als willkommene Herausforderung gilt, kann auf jemand anderen wie eine unkontrollierbare Bedrohung wirken.

Angst kann übrigens auch mit positiven Gefühlen verbunden sein. Das nennen wir dann Nervenkitzel. Er zieht all diejenigen in seinen Bann, die Wagnisse eingehen, um ihre Grenzen ausloten. Adrenalinjunkies eben. Nervenkitzel befällt aber auch diejenigen, die



im Fernsehsessel einen Thriller verfolgen. Weil der Kortex weiß, dass real keine Gefahr besteht, haben wir Spaß am vagen Gefühl der sich manifestierenden Angst.

### **Auch im Büro: Freund oder Feind?**

Immer dann, wenn zwei Menschen aufeinandertreffen, entscheidet das limbische System ohne unser Zutun und in rasender Geschwindigkeit: Freund oder Feind. Warum so eilig? Weil wir blitzschnell erkennen müssen: Bringt der andere uns Gutes oder droht uns Gefahr? Jeder kennt das: Ohne dass wir so recht wissen, warum, finden wir eine neue Bekanntschaft schon nach wenigen Momenten sympathisch - oder auch nicht. Wie sowas kommt? Innerhalb von Millisekunden wird unser Vertrautheitsgedächtnis abgegrast und mit gespeicherten emotional markierten Vorerfahrungen abgeglichen.

Auch wenn solche (Vor-)Urteile oft unberechtigt sind oder sogar auf die falsche Fährte führen: Das System als solches ist Gold wert. Denn in akuten Gefahrenmomenten springt unser Denkhirn viel zu langsam an, um den Körper in Alarmbereitschaft zu versetzen. Die Intuition, gespeist aus der Summe aller angehäuften Erfahrungen, ist sehr viel schneller als der Verstand.

Neurobiologisch ist unser Gehirn auf gute soziale Beziehungen geeicht. Die These vom Social Brain setzt sich immer mehr durch. In den sozialen Netzwerken des Web zeigt sie (obwohl dort auch sehr viel Negatives passiert) ihre volle Kraft. Sie besagt, dass Menschen nicht primär auf Egoismus und Konkurrenz ausgerichtet sind, sondern auf Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Bande.

Gut mit anderen auszukommen und zu kooperieren wird vom Gehirn sogar belohnt. „Warm glow“ nennen Forscher das Gefühl, das uns dann überkommt. Es wird einem warm ums Herz und das Wohlbefinden steigt, wenn wir prosoziales Verhalten zeigen. Altruismus, also Gutes zu tun, erzeugt das sogenannte „Helpers High“, es macht uns geradezu glücklich.

So sucht die Amygdala ohne Unterlass nach freundlichen Gesten – aber auch nach finsternen Gestalten. Unaufhörlich interpretiert sie die Bedeutung nonverbaler Mitteilungen über Gestik und Mimik. Gesichter sind ihr dabei besonders wichtig. Denn selbst die kleinste Erregung erzeugt Mikrobewegungen, die sie decodiert.

Ferner sondiert sie jede noch so leise Veränderung in der Stimme. Zudem erschnuppert sie Absichten in unserem Schweiß. So versorgt sie uns mit einem steten Fluss von Informationen, etwa, wenn es um die Intentionen einer Führungskraft geht: „Das hat ihn interessiert ... Das hat ihn gelangweilt ... Das machte ihn nachdenklich ... Da zögerte er ... Jetzt sieht es so aus, als ob ihm mein Vorschlag gefällt ... Halleluja, geschafft!“

### **Abhauen, draufhauen oder totstellen?**

In Situationen, die mit Angst, Wut, Stress oder Bedrohung verbunden sind, erfordert es unseren ganzen Willen, sich dem Reflex von Angriff oder Flucht zu entziehen. Denn unser Körper ist vollgepumpt mit Stresshormonen und bereit, die Keule zu schwingen.

Da wir nun nicht mehr im Urwald leben, verwenden zivilisierte Kopfarbeiter des 21. Jahrhunderts meistens verbale „Keulen“, mehr oder weniger unterschwellig, je nach Situation: Giftigkeit, Bissigkeit, Ironie, Spott, Hohn, Zynismus, Sarkasmus, versteckte Anzüglichkeiten, subtile Beleidigungen, raffinierte Einschüchterung, offene Drohungen, beißende Kritik. Der zugefügte Schmerz ist, da seelisch bedingt, bisweilen tiefer als eine körperliche Wunde - und oft schwerer heilbar.

Mehr noch: Alles Negative lähmt. Angst paralyisiert und macht dumm. Die Erklärung dafür ist einfach: Bei Angst und Bedrohung sind die Verbindungsstellen entlang der Nervenbahnen, die sogenannten synaptischen Spalten, blockiert. Das im Angstzustand ausgeschüttete Adrenalin sorgt vollautomatisch für diesen Zustand. So können die Hirnströme nicht mehr ungehindert fließen und wir können nicht mehr logisch denken.



Die Folge: ein Blackout. Wir fangen an zu stottern, bekommen Lampenfieber oder versagen im Moment einer wichtigen Prüfung. Angst ist stärker als jede Vernunft. Erst wenn das Adrenalin aus dem Blut verschwunden ist, wird der Kopf wieder klar.

In Momenten höchster Not können nur noch Routinen abgespult werden. In Urzeiten war dieser Mechanismus auch sinnvoll, denn langes Nachdenken im Augenblick der Gefahr wurde schnell mit dem Leben bezahlt. Heute ist es genau umgekehrt. Blackouts im Business können tödlich sein. Über Angst, Unbehagen und Druck zu führen ist deshalb genauso falsch wie über Angst, Furcht und Schrecken zu verkaufen. Die, die in ihre Härte den vermeintlichen Erfolg hineininterpretieren, denen fehlt vor allem eins: die Feinfühligkeit, zu spüren, wie ihr Verhalten beim Gegenüber bereits Trotz und aufschäumende Wut, Angststarre oder eisiges Desinteresse erzeugt.

### **Dauerangst macht uns krank**

Mit Angst im Nacken laufen wir zwar schneller, aber nur ein ganz kurzes Stück. Danach sind wir vollkommen ausgepowert. Ständiger Druck versetzt den Körper in permanente Alarmbereitschaft, mindert seine Leistungskraft und ruiniert unsere Gesundheit. Der Dauerbeschuss von Stresshormonen unterdrückt auch die körpereigenen Abwehrkräfte und schwächt unser Immunsystem. So kann es zu stressbedingten Krankheiten und sogar zu stressbedingter Unfruchtbarkeit kommen. Ist Arbeit also mit Angst besetzt, ist das quasi Körperverletzung.

Wird eine Belastung, weil von außen gesteuert (Deadlines, Sanktionen, Sandwich-Position), unkontrollierbar, kommt sogar Panik ins Spiel. Aus der anfänglichen Angst werden Verzweiflung, Ohnmacht und Hilflosigkeit. Dies kann bis zum körperlichen, geistigen und seelischen Kollaps führen. Das beste Gegenmittel: dem Betroffenen ermöglichen, in kleinen Schritten die Kontrolle zurückzugewinnen. Erst dann, wenn wir eine Situation (wieder) beherrschen, schlägt Angst in Erleichterung um, wir gewinnen Zuversicht, entwickeln Selbstvertrauen und Mut. So kann eine anfängliche Bedrohung nun zu einer Herausforderung werden.





Der Zuspruch Dritter spornt dabei zusätzlich an. Das Wissen, in der Not nicht allein zu sein, ist ungemein tröstlich und mildert Angst. Wohlmeinender Beistand kann vor allem dann, wenn er aus dem nahestehenden Umfeld kommt, sogar die größte Angst ganz vertreiben. Durch mehrmalige erfolgreiche Wiederholungen lernen wir schließlich, unsere Defizite und die damit verbundenen Ängste aus eigener Kraft zu besiegen und ehemaligen Belastungen nun mühelos standzuhalten. Wir werden selbstbewusst, robust und stabil. Misslingt hingegen dieser Prozess, ist sogleich die alte Angst wieder da.

Angst- und Schmerzinformationen haben im Gehirn immer Vorfahrt. Sie können jedes noch so freudige Ereignis aus dem Bewusstsein verdrängen. Unter positiven Umständen lernt und verinnerlicht unser Oberstübchen sehr viel besser, so dass unsere Erinnerungs- und Merkfähigkeit steigt. Hingegen wird die Aufnahme von Neuem durch Unsicherheit, Bedrohungen und Stress stark behindert. Darüber hinaus verfestigen sich Ängste, wenn man sie oft durchlebt.

Angst verstärkt sich zudem im Dunkeln, also auch bei mangelnder Transparenz. Ein wesentliches Ziel sollte die interne Kommunikation demnach haben: transparent, offen und ehrlich zu sein. Und darüber hinaus: Bei allem, was Sie tun, tun Sie es so, dass Sie die Menschen so schnell wie möglich aus ihren Ängsten, Sorgen und Nöten befreien.

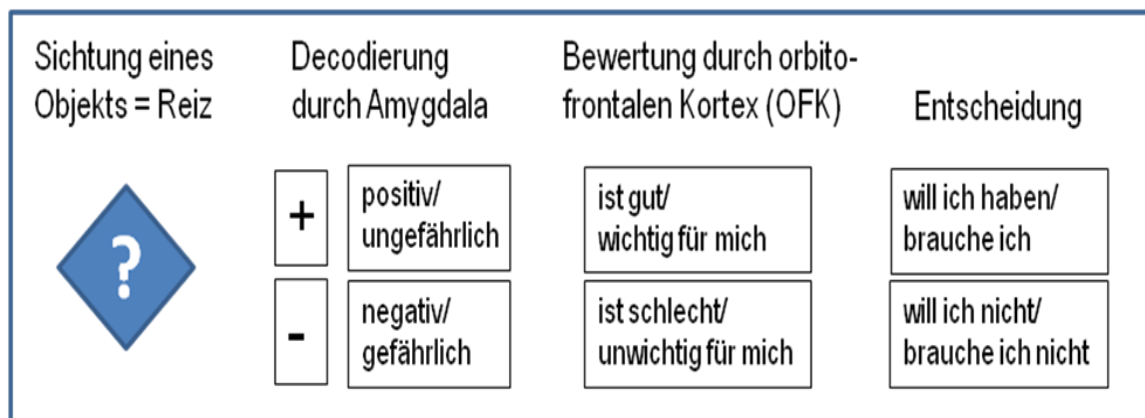
## **2. Weshalb ein Wohlfühlklima so wichtig ist**

Geht es uns schlecht, wirkt die Welt grau in grau, also düster. Die Wissenschaft kennt das als negative Prädisposition. Selbst auf Positives fällt dann ein dunkler Schatten. Schon ein einziges negatives Wort trübt, wie Untersuchungen zeigen, unsere Stimmung ein. Pflegen Sie also Gewinnersprache, drücken Sie sich positiv aus!

Denn unser Gehirn will gute Gefühle. Sie öffnen und machen uns entscheidungsfreudig. Dazu werden euphorisierende Botenstoffe ausgeschüttet - und die Energie steigt. Dies



umso eher, je mehr wir auf positive Erfahrungen zurückgreifen können. Sobald nämlich eine Entscheidung ansteht, starten riesige Neuronenverbände in rasender Geschwindigkeit die Suche nach kortikal gespeicherten Vorerfahrungen und emotional markierten Erinnerungen. Erst danach wird das Denkhirn abwägend hinzugeschaltet. Aus diesem komplexen Prozess, vereinfacht in der folgenden Abbildung dargestellt, resultiert schließlich ein Ja – oder ein Nein.



Wer sich mit der Amygdala seines Gesprächspartners anfreunden will, dem sei vor allem eines empfohlen: Authentizität. Denn Gestik und Mimik laufen den Worten voraus. Ein Lügner hingegen reagiert mit seinem emotionalen Ausdruck um etwa zwei Zehntelsekunden langsamer, er muss diesen ja zunächst noch „denken“. Diese Verzögerung verrät seine Absicht.

Aus diesem Grund funktioniert auch die von manchen Trainern so heiß gepriesene bewusst herbeigeführte Imitation (Einnehmen der gleichen Sitzhaltung etc.) nicht wirklich. Eine gut trainierte Amygdala schöpft rechtzeitig Verdacht. Sie entlarvt Falschheit und bösertige Manipulation – und reagiert mit einem Rückzugsprogramm.

Die Gehirnforschung weiß zudem längst: Angst ohne Ausweg wird einfach verdrängt. „Den Kopf in den Sand stecken“, sagt der Volksmund dazu. So entscheidet man am Ende dann gar nichts mehr. Erst wenn wir unserem Oberstübchen einen Weg aus der



angsteinflößenden Situation weisen, Hoffnung schöpfen und die Aussicht auf ein Happy End vor Augen haben, schaltet es wieder auf Leistung und wird aktiv.

### **Unser Antriebssystem: die Belohnungszentren**

Eigentlich ist alles ganz einfach. Unser Hirn will überleben. Deshalb bevorzugt es freundliche Gesichter, schöne Worte und positive Beziehungen. Sein ultimatives Ziel ist die Überführung von genetischem Material in die Zukunft. So suchen wir zielstrebig nach Merkmalen, die uns das gute Gefühl geben, die jeweils bestmögliche Entscheidung getroffen zu haben.

Zu diesem Zweck ist unser Denkapparat mit zwei Belohnungszentren ausgestattet: eines für die Vorfreude und eines für die Nachfreude. Die Vorfreude drückt sich in Verlangen aus. Sie gibt uns den Antrieb, ein begehrenswertes Ziel tatsächlich erreichen zu wollen. Das Belohnungserwartungssystem signalisiert also: Vergnügen voraus.

Deshalb muss es vor allem dort, wo Wartezeiten unumgänglich sind, regelmäßig befeuert werden. Der Adventskalender ist ein sehr geglücktes Beispiel dafür. Für alles, auf das man längere Zeit warten muss, sollte es einen vorfreudestimulierenden Countdown geben.

Das zweite Belohnungszentrum versorgt uns mit Hochgefühlen nach erfolgreich vollbrachter Tat. Es lässt uns Freudentänze tanzen. Es lässt uns Tränen des Glücks vergießen. Und es lässt uns großzügig werden. Dieser Zustand kann, und das ist ganz leicht, weiter angeheizt werden. „Nachfreude nähren“ nennt man dieses Prinzip. Zum Beispiel lassen sich durch gezeigte Mitfreude die Zielerreichungsemotionen verstärken - und damit lässt sich auch Bindung fördern. Feiern Sie also Erfolge!

Besser-als-erwartet-Überraschungen kommen dabei besonders gut weg. Wenn Sie zum Beispiel eine Gehaltserhöhung in Höhe von 50 Euro erwarten und dann 100 Euro



erhalten, sind Sie hochofret. Haben Sie 200 Euro erwartet, jedoch nur 100 Euro bekommen, hält sich das Entzücken über den an sich gleichen Betrag in Grenzen.

Deshalb gilt beim Kommunizieren: Lieber weniger versprechen und mehr erbringen. Wer nicht halten kann, was er verspricht, sollte es besser erst gar nicht versprechen. Jedes nicht eingehaltene Versprechen zerstört nämlich Vertrauen. Und das ist schlimm, denn: "Zentrale Voraussetzungen für die optimale Arbeit von Hochleistungsteams sind frei verfügbares geistiges Eigentum und ein hohes Maß an Vertrauen“, diagnostiziert der Organisationspsychologe Michael Kastner. Nur in offenen Vertrauenskulturen, in denen es den Menschen gut geht, können die ganz großen Würfe gelingen.

### **Glücksmomente machen uns süchtig nach mehr**

Beide Belohnungsteilsysteme sind von Natur aus auf Steigerung angelegt und werden von Glückshormonen befeuert. Diese körpereigenen Opiate, den Drogen chemisch sehr ähnlich, geben uns ein ausgesprochen wohliges Gefühl. Sie machen uns – je nach Art und ausgeschütteter Menge – glücklich, euphorisch, ekstatisch.

Und sie machen uns süchtig. Davon wollen wir mehr. Diese Strategie der Natur hilft uns nicht nur, zu überleben, sie kann zudem unsere Lebensqualität erheblich verbessern. So tun die Menschen am allerliebsten das, wofür eine Belohnung in Aussicht steht. Und damit uns der Verstand nicht dazwischenkommt, können auch die Belohnungssysteme diesen kurzzeitig blockieren.

Bei jedweder Entscheidung siegt demnach vorrangig das, was uns das größte emotionale Wohlgefühl verspricht. Das, was uns Gutes verheißt, wollen wir unbedingt haben – und zwar am liebsten sofort. Belohnungsaufschub ist für unser Hirn Schwerstarbeit und verlangt eine gehörige Portion an Impulskontrolle.

Der maßgebliche Treiber all dieser Prozesse? Es ist die süßeste Droge, die die Natur je entwickelt hat. Ihr Name? Dopamin. Dopamin signalisiert, dass ein bestimmtes



Vorgehen oder Verhalten Lustgewinn verspricht und deshalb unbedingt ausgeführt werden sollte. So wird sichergestellt, dass wir die notwendige Energie für die nächste Herausforderung aufbringen. Die Evolution honoriert nämlich vor allem das Überwinden von Herausforderungen.

Mit dem Erreichen hoher Ziele flutet das Hirn unseren Körper mit Dopamin-Euphorie, was uns zunehmend leistungsfähig, unternehmungslustig, im positiven Sinne auch risikobereit und siegesgewiss macht. Und es prämiert unseren Einsatz mit dem Aufbau von Millionen von Hochleistungsneuronen. Anhaltende Frustration hingegen sorgt dafür, dass Menschen ihren Ehrgeiz verlieren, weil die Dopamin-Produktion verebbt.

Unsere Motivationssysteme werden erst hochgeschaltet, wenn wir uns um eine Sache verdient gemacht haben. Für das, was uns einfach so in den Schoß fällt, gibt es keine erfüllenden Momente des Glücks. Herausforderungen hingegen beflügeln. Der kurzzeitig damit verbundene Stress hat keine negativen Auswirkungen, ganz im Gegenteil. Er bringt uns mächtig in Hochform. Der Lohn fürs Lernen ist riesig: die Glückseligkeit, verbunden mit unbändigem Stolz, sich selbst übertroffen zu haben.

Dies betrifft insbesondere Kopfarbeiter. Denn auch Geistesblitze werden von Dopamin begleitet. Dopamin bringt die Synapsen in Schwung und lässt die Neuronen tanzen. Diese Aktivierung führt zu mehr Output und zu einer stärkeren Vernetzung der Lerninhalte. Kreativität schöpft aus der Quelle des Unbewussten, das keine Angst haben muss. Schon allein deshalb kann sie nur in einem heiteren Umfeld entstehen.

Wenn das Belohnungssystem jubelt, hegen wir Zuversicht in unser Potenzial und glauben an die Aussicht auf Erfolg. Wir beschäftigen uns mehr mit dem Pro als dem Kontra. Wir werden offener und damit ideenreicher. Wir werden agiler und schreiten zur Tat. Die Dinge gehen locker und leicht von der Hand. Optimistisch geprägt sehen wir vor allem die guten Seiten - und über kleine Schwächen milde hinweg. Wir verzeihen Patzer, zeigen Gelassenheit und verstreuen Großmütigkeit.



### **3. Gefühlte Hierarchie: Wie sich Ängste abbauen lassen**

Aus der Glücksforschung ist längst bekannt, dass Menschen mit Glücksgefühlen über sich hinauswachsen und ihre Leistungsfähigkeit um bis zu 100 Prozent steigern können. Umgekehrt sinkt die Performance von Menschen unter Dauerdruck auf unter 50 Prozent. Höchste Zeit also, dass die Angst aus den Unternehmen verschwindet.

Dies kann auf vielerlei Weise gelingen. Beschäftigen wir uns als erstes mit Hierarchien. Im Zuge der zunehmenden Agilisierung müssen Hierarchien vielfach zurückgebaut werden. Denn sie machen ein Unternehmen schwerfällig und träge. Sie blockieren den schnellen Wandel. Sie erzeugen Konformismus, ein generell unambitioniertes Verhalten, eine Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität und ein Klima der Angst.

Allerdings, Achtung: Wer versucht, Hierarchien komplett und mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in dem sogleich wieder Hierarchien entstehen. Denn Gemeinschaften brauchen Ordnungssysteme - und unvermeidliche Hierarchien. Aber sie brauchen keinen Wasserkopf. Und auch keine Gräben zwischen „oben“ und „unten“. Hierbei geht es vor allem um die gefühlte Hierarchie, die „Hierarchie im Kopf“ und ihre gefährlichen Folgen. Sie bewirkt blinde Gefolgschaft und Lethargie.

Also wie bitte soll Außergewöhnliches und einzigartig Neues gelingen, solange Abarbeiter ein Unternehmen bevölkern und alle immer nur wartend nach oben schauen, anstatt mitdenkend nach draußen zum Markt? Das „Machtwort“ des Chefs lässt wertvolle Initiativen einfach versanden. Es verhindert das Wirken der „Weisheit der Vielen“ und sorgt für Distanz genau da, wo kollaborative Nähe dringend notwendig wäre. Zudem erweist sich das, was aus dem „Elfenbeinturm“ kommt, wo man weit weg von der Praxis ist, sehr oft als Flop.

**Macht und Angst sind ein Paar**



Wo Macht ist, ist immer auch Angst. Die Angst derer, die nach oben drängen, ist die, den Anschluss zu verpassen. Und die Angst derer, die schon oben angekommen sind, ist es, die mit Macht einhergehenden Privilegien wieder zu verlieren. So kommt es, dass Machtbesessene ihren Zuständigkeitsbereich hermetisch abriegeln, Abteilungsegoismen pflegen und im Silodenken verharren.

Doch die, die Mauern um alles bauen, können wir heute nicht mehr gebrauchen. Die Zeit, in der man Wissen aus Machtgründen hortet wie einst Hohepriester, ist längst vorbei. Die digitalisierte Medienwelt hat das nivelliert und damit nicht nur veraltete Mindsets, sondern auch altherwürdige Institutionen demontiert.

Verstehen sich Führungselite und Belegschaft als „die da oben“ gegen „die da unten“, dann ist der Bruch vorprogrammiert. Zwischenmenschliche Kälte ist in einem solchen Kontext noch das kleinere Übel. Vor allem werden in großem Stil menschliche Ressourcen verschwendet, denn es baut sich ein Szenario aus Demütigungen, Drohungen, Intrigen, Missgunst und Kontrollwahn auf.

Klassische Managementformationen pflegen zudem eine höchst aufwändige Selbsterhaltungsbürokratie. Doch verkrampfte Regelwerke, Prozessbesessenheit, Planungsexzesse, umfängliche Abstimmungsschleifen und langwierige Genehmigungsverfahren sind eine kolossale Verschwendung von Zeit, Geld, Engagement und Talenten, die sich heutzutage niemand mehr leisten kann.

Natürlich ist Macht an und für sich weder gut noch böse. Es kommt vielmehr darauf an, wie man sie lebt. Es gibt nämlich eine helle und eine dunkle Seite der Macht. Sie macht die Guten besser und die Schlechten schlechter. Der Grat ist schmal und die Verlockungen sind immens. „Dem ist sein neuer Job zu Kopf gestiegen“, sagt der Volksmund dazu.

Hirnforscher berichten von einem sich verändernden Hormongemenge - mit zwangsläufigem Einfluss auf die Persönlichkeit. Bei Männern kann vor allem der Testosteronspiegel steigen. „High-T“ nennt man solche Personen. Im schlimmsten Fall



wird man zu einem aus der „dunklen Triade“: Psychopathen, Narzissten und Machiavellisten. Mögliche Folgen: Skrupellosigkeit, übersteigertes Geltungsbedürfnis, Positionengeschacher und Selbstbedienungsmentalität. Die ganze Company wird umgebaut, um den Investoren zu imponieren, der Wirtschaftspresse zu gefallen und fette Boni einzustreichen – egal, ob dies unternehmerisch sinnvoll ist oder nicht.

Die Machtdroge Testosteron dämpft auch Empathie, was früher im Einzelfall sinnvoll war, denn im Kampf musste man notfalls töten können. Ganz klar kann Testosteron, das „Porsche-Hormon“, ein wunderbarer Antreiber sein. Es sorgt für einen überaus starken Erfolgswillen, für hohe Wachstumsziele und Siegesgewissheit. So bringt es uns mächtig voran. Doch in den falschen Hirnen ist es ein Teufelszeug. Es befeuert Eskalation, lässt einen über zulässige Grenzen springen und fabriziert den gefürchteten Tunnelblick.

Höllisch aufpassen muss also jeder, der Macht erlangt, denn Macht verändert die Persönlichkeit. Der zunehmend sorglose Umgang mit Machtbefugnissen führt zur blinden Selbstüberschätzung, zu Gewissenlosigkeit, zu pathologischem Größenwahn und womöglich in die Kriminalität. Soziale Kompetenzen verkümmern. Gefühlskälte setzt ein. Und die selbstkritische Einsicht versiegt. Oft ist niemand mehr da, der nach Einhalt ruft. Denn Autoritätshörigkeit verbietet Widerworte – meistens aus purer Angst.

### **Wie gefühlte Hierarchien entstehen**

Treffen sich zwei Menschen, dann werden sie – und das passiert völlig unbewusst – neben der Freund/Feind-Vorauswahl auch ihren Status sondieren. Die Klärung der Rangordnung ist archaisch und hat eine hohe Priorität. Dabei stellen sich Fragen wie diese: Ist der andere mächtiger, attraktiver, einflussreicher, intelligenter und wohlhabender oder dümmer, hässlicher und ärmer als ich? Ist er in der Lage, mir die Frau/den Mann wegzunehmen? Wie hoch ist sein gesellschaftliches Ansehen? Bedroht er mein Territorium oder meinen Arbeitsplatz? Und woran erkenne ich, ob er über oder unter mir steht?





Meist verläuft ein solcher Statusabgleich sehr subtil und ist kaum wahrnehmbar: durch die Form des Begrüßungsrituals, die Intensität des Blickkontakts, das Ausladende in der Gestik, den Anteil an Redezeit. Hohe Stimmlagen bezeugen Ergebenheit, der „Brustton der Überzeugung“ beansprucht Respekt. Bässe verdienen im Job übrigens durchschnittlich mehr als Tenöre. Piepsige Stimmen, sagt sich unser Gehirn, wollen nur spielen, sonore Stimmen hingegen meinen es ernst.

Hochstatus weist an, ohne zu fragen. Niederstatus hört zu, ohne etwas zu sagen. Und wenn „Niedere“ reden, sind deren Hinweise irrelevant. Obere benötigen kontinuierlich Zeichen der Macht und zugleich Zeichen der Ergebenheit, um sich ihrer Statushoheit jederzeit sicher zu sein. Zur Unterwerfung gehören eine leise Stimme, ein ausweichender Blick, ein seitlich geneigter Kopf, das Sich-klein-Machen, ein unterwürfiges Lächeln, eine zaghafte Entschuldigung, Ehrfurcht, Anbiederei. Solche Zeichen sollten nur eines bedeuten: Alarmstufe rot!

Vor allem schwache Chefs, die Angst um ihren Status haben, brauchen „Lametta“. Sie müssen andere herabwürdigen, um ihre eigene Kleinheit zu übertünchen. Dabei ist doch eines ganz klar: Wer seine Mitarbeiter klein macht und erniedrigt, wird von ihnen nichts Großes erwarten können! Und wer nicht loben kann, wird feststellen, dass es in seinem Bereich bald keine lobenswerten Leistungen mehr gibt. Denn Menschen verstärken Verhalten, für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung erhalten.

### **Wie wird Hierarchie bei Ihnen gelebt?**

In vielen Firmen wird Hierarchie noch immer über Quadratmeter Bürofläche, Länge der Fensterfront, Anzahl der Blumentöpfe und den fahrbaren Untersatz definiert. Doch solches Machtgeplänkel ist gefährlich. Denn je mehr Hierarchie, desto mehr Bürokratie gibt es auch. Und je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Beides ist heute lebensbedrohlich. Deshalb zunächst folgende Fragen:

- Wie wird Hierarchie bei Ihnen gelebt? Oben Klasse, unten Masse?



- Wie viele formelle Statussymbole, die „Krücken der Macht“, gibt es noch?
- Welche verbalen/nonverbalen Überlegenheitszeichen werden wie zelebriert?
- Wer spielt immer noch „Herr und Knecht oder Magd“? Mit welchen Folgen?
- Werden Unterwerfungssignale zügig erkannt? Und wie reagiert man darauf?

Bei all dem ist höchste Obacht geboten. Denn diejenigen, die Hierarchien zelebrieren, tun es geschickt, und sie wählen ihre Worte weise, denn sie sind ja seminarerfahren. Doch ihre Einstellung, die spürt man auch zwischen den Zeilen. Am Ende läuft alles auf eine Frage hinaus: Wie wird bei Ihnen mit Macht umgegangen?

Wer Machtansprüche rein durch Hierarchie sichern will, erzeugt blinden Gehorsam - bis hin zur Selbstaufgabe. Unreflektierende Ja-Sager sind für jedes Unternehmen gefährlich. Sie decken unlautere Machenschaften und bringen sogar entgleiste Moral nicht ans Licht. Deshalb sollte eine eiserne Regel dringend eingeführt werden: „Widersprechen Sie Ihrem Chef!“

Gerade von der nachrückenden jungen Generation, den Digital Natives, wird Autorität erst dann anerkannt, wenn sie durch Taten gerechtfertigt ist. Institutionalisierte Autorität „von Amts wegen“ wird sofort hinterfragt. Und die klassischen Statussymbole haben viel von ihrer Strahlkraft verloren. Unternehmen, die hochhierarchisch agieren, sind für talentierte Millennials irrelevant. Der Weg in die Zukunft ist damit verschlossen.

### **Wie sich Büro-Hierarchie zurückbauen lässt**

Führungskräfte täten gut daran, ihr Hierarchiegehebe auf ein Minimum zu reduzieren und den gefühlten sozialen Abstand zwischen sich und ihren Leuten zu reduzieren. Da kann es schon helfen, die Beschäftigten regelmäßig besuchen zu gehen, statt sie im eigenen Büro antanzen zu lassen. Besser nimmt man Tuchfühlung auf und macht sich auf den Weg durch die Firma, um seine Mitarbeiter zu konsultieren. Das wertvollste praktische Wissen befindet sich nämlich in aller Regel an den Rändern einer Organisation und nicht in vorzimmerbewachten Führungsetagen im obersten Stock.



In seinem Büro befindet sich der Chef auf eigenem Territorium. Das gibt ihm Macht. Und macht ihn stark. Dieses Phänomen kennen wir beispielsweise vom Fußball. Auf eigenem Platz hat die Gastgeber-Mannschaft den so genannten Heimvorteil. Das macht sie siegesgewiss – und schwächt den Gegner. Wie der Evolutionsbiologe Nick Neave durch Speichelproben herausfand, lässt sich das am Testosteronspiegel messen.

Auch ein Büro-Besucher wird sich auf fremdem Territorium schwächer fühlen. Jeder Raum wird von unserem Unterbewusstsein als „Höhle“ betrachtet. Was man als aufmerksamer Betrachter beobachten kann: Am „Höhleneingang“ bleiben wir meist für eine kleine Sekunde stehen. Denn unser limbisches System will wissen: Ist diese Höhle sicher für mich? Leben dort „Ungeheuer“? Oder geht es dort freundlich zu? Dieses Phänomen nennen wir Schwellenangst. Erst auf ein Willkommenszeichen hin betreten wir das Territorium einer anderen Person. All das passiert instinktiv.

In fast allen klassischen Führungskräftebüros wird Hierarchie manifestiert und Macht zelebriert. Der eigene Schreibtischstuhl mit Armlehnen und hohem Rückenteil gleicht einem Thron. Dem Besucherstuhl fehlt solche Symbolik. Der wirkt eher spärlich. Dann der Schreibtisch! Aufgetürmte Utensilien sorgen für eine zusätzliche Barriere. Womöglich muss der Besucher sogar warten, während der Hausherr seelenruhig ein banales Telefonat zu Ende führt oder „wichtige“ Akten ausführlich sichtet. All dies, obwohl höchst subtil, verstärkt beim Eintretenden das Gefühl der Unterlegenheit.

Ganz anders die Situation, wenn der Vorgesetzte seine Mitarbeiter besuchen geht. Indem er sich in deren Territorium aufhält, nivelliert er seinen höheren Rang und begibt sich auf Augenhöhe. Anstatt seine Weisheiten unters Volk zu bringen, will ein guter Chef von seinen Leuten lernen. „Was meinen Sie zu ...? Wie denken Sie über ...? Welche Erfahrungen haben Sie mit ...? Wie gehen Sie dabei vor? Was haben Sie schon erreicht? Wie haben Sie das geschafft? Was hätten wir besser machen können? Welche neuen Erkenntnisse gibt es über die Kunden? Wo stecken Risiken für die Firma? Und wo stecken neue Chancen für uns?“



Beiläufig erfährt man auf diese Weise auch etwas über positive oder negative Stimmungen. Vor allem aber erhält man laufend neue, gute, frische Ideen. Die Mitarbeiter spüren, wie wertvoll sie für den Betrieb sind. Gegenseitige Erwartungen können zügig ausgetauscht und abgeglichen werden. Bei Problemen und Konflikten lässt sich schnell reagieren und gegensteuern. Informationsdefizite können sofort beseitigt und Missverständnisse aus der Welt geschafft werden.

So erschließen sich der Führungscrow Schwachpunkte fast wie von selbst – auch wenn das manchmal wehtun kann. Sie erhält einen Gradmesser dafür, wie die Organisation drauf ist und wo es gerade brennt. Sie kann ihre Entscheidungen auf eine breitere Basis stellen. Und niemand ist mehr auf Zuträger angewiesen, die Informationen mit welchen Absichten auch immer gefiltert nach oben tragen. Schließlich steigert das aktive, engagierte Mitgestalten die Mitarbeiterverbundenheit und erzeugt am Ende den „Mein-Baby-Effekt“. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

### **Die Auswirkungen von Businessverkleidung und Managerslang**

Hierarchie manifestiert sich zum Beispiel auch über die Kleiderordnung. So sieht eine Krawatte bei genauer Betrachtung aus wie ein Schwert. Unser Unterbewusstsein liest solche Symbole wie Signale aus. Interessanterweise wird, sobald es ernst wird und geschäftlich um Einiges geht, eine Krawatte angelegt. Ist das Klären der Vertragsbestandteile vorbei und der Sieg eingefahren, macht man sich sogleich wieder locker, der Griff geht zum Krawattenknoten.

Und dort, wo um die ganz große Beute gerungen wird, in den Zentren der Macht, da tragen die Herren auch Westen, wie einen Panzer, quasi als zusätzlichen Schutz. Frauen tragen solche Signale der Kriegsführung übrigens nicht. Zumindest für unseren zerebralen Autopiloten - und wir wissen, wie stark der ist - heißt das wohl übersetzt: Wer kein Schild und kein Schwert hat, spielt bei Business-Spielen nicht mit.



Insofern ist die Befreiung vom Schlippszwang auch ein symbolischer Schritt. Wer auf Augenhöhe mit seinen Leuten agieren und alles Verbissene herausnehmen will, dem sei geraten, die Management-Verkleidung hie und da abzulegen und sich ein wenig locker zu machen. Erstens, damit die Leute ihre Scheu verlieren. Und zweitens, damit sich das uniformierende Einheitsgrau der Anzugträger endlich verflüchtigt. Denn von Soldaten, die in Reih und Glied marschieren, bekommt man nichts, was aus der Reihe tanzt.

Verkleiden kann man sich natürlich auch verbal. So manche Führungselite schmückt sich mit einer höchst kryptischen Sprache, dem sogenannten Manager-Speak. Dies ist ein obskures Wirtschaftskauderwelsch, substantivierend und unnahbar kühl, übersät mit abstrakten Begriffen und Insider-Englisch. „In den vergangenen 40 Jahren hat sich ein ziemlich abwegiger Irrglaube beharrlich gehalten: Wenn sich jemand verständlich ausdrückt, ist er ungebildet.“ Das sagte der unlängst verstorbene Managementvordenker Peter Drucker in einem Interview mit dem Harvard Business Manager.

Wie steht es also um die Ausdrucksweise Ihrer Führungsleute? Ist deren Kommunikation empfängerorientiert und zielgruppengerecht? Oder ergehen sie sich in floskelhaftem Geschwafel, absichtlich abgehoben, akademisch und fremdwortgespickt? Dies schürt Versagensängste, denn es öffnet sich eine vergiftende Kluft zwischen oben und unten. Zudem kommt es zu Fehldeutungen, Missverständnissen und allgemeiner Verwirrung, was leicht zu falschen Schlüssen und Fehlentscheidungen führen kann.

Schlechte Kommunikation beinhaltet also hohe Risiken und kann sehr, sehr teuer werden. Sie multipliziert sich - genauso wie eine gute Kommunikation. Ist die Sprache nämlich klar und deutlich, konkret und verbindlich, anschaulich und motivierend, bildhaft und für jeden verständlich, dann sorgt dies für Nähe, für Zustimmung und Leistungswillen. Zudem zeugt es weder von Respekt noch von Einfühlungsvermögen, mit mysteriösen Wortungeheuern brillieren zu wollen, die Wichtigkeit heucheln und oft doch nur luftleere Worthülsen sind. Wie ein Geheimcode grenzt solche Sprache andere aus und degradiert sie zu Laien. Was nicht verstanden wird, verunsichert. Man kommt sich klein und doof dabei vor. Kann das wirklich das Ziel einer Führungskraft sein?



## Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro  
ISBN: 978-3-86936-550-3

## Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro  
ISBN 978-3-86936-501-5

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice

2017 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

---

© 2018 Anne Schüller Management Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)