

## 1 Ängste – alltäglich und doch tabu

Unsere Welt scheint sich immer schneller zu drehen. Wir versaufen in Informationen und Möglichkeiten und dürsten gleichzeitig immer mehr nach Glück und Erfüllung in unserem Leben. Noch nie war das Tempo der Entwicklung so rasant wie heute. »Die einzige Konstante ist die Veränderung« – sicherlich haben auch Sie diese Aussage bereits mehrmals gehört. Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Mittlerweile verändert sich auch die Geschwindigkeit dieser Veränderung, und zwar exponentiell. Wir leben somit in einer Zeit totaler Veränderung, permanenten Fortschritts – und das Tempo nimmt laufend weiter zu. Wir haben natürlich stets die Wahl und Freiheit, ob uns das gefällt oder nicht, ob wir neue Entwicklungen, Technologien, Möglichkeiten, Chancen, Gelegenheiten annehmen oder diese als Bedrohung wahrnehmen und verweigern. Es liegt einzig und alleine an uns selbst. Aber genau diese Freiheit kann auch zu ausgeprägten Ängsten führen.

Was vor 10 Jahren noch undenkbar war, ist heute Realität. Was gestern gültig war, ist heute obsolet. Dieses Tempo wird über die nächsten Jahre noch rasant zunehmen, davon bin ich fest überzeugt. Werten oder bewerten möchte ich das nicht, das überlasse ich anderen und auch Ihrer persönlichen Einschätzung, liebe Leser. Doch die Tatsache, dass sich unsere Welt und unsere Umgebung, unsere Wirtschaft und Politik, unsere Arbeitsplätze und Gesellschaft verändern, lässt sich nun mal nicht leugnen. Wenn wir unsere Köpfe in den Sand stecken und Vogelstrauß-Politik betreiben, mag das zwar kurzfristig eine Lösung sein, doch langfristig werden wir damit kaum glücklich werden. Dieses Buch soll Mut machen, aktiv an diesen Veränderungsprozessen mitzuwirken und sich diesen neuen Eindrücken nicht zu verweigern. Ja, es ist beängstigend, ja, es ist teilweise unübersichtlich, aber es ist auch gleichzeitig unheimlich aufregend, genau jetzt hier mit dabei zu sein, mitwirken zu können und auch Teil von etwas Größere-m zu sein. Machen Sie einen Unterschied, sehen Sie sich Ihre

ureigenen Ängste genauer an, stellen Sie sich diesen und nehmen Sie Ihre eigene Zukunft selbst in die Hand. Es geht darum, die Welt, in der wir leben wollen, selbst zu gestalten und aktiv sowie mutvoll in sie einzutauchen. Dazu müssen wir jedoch unsere Ängste erst einmal erkennen und vor allem annehmen. Lassen Sie uns diese Welt gemeinsam etwas mutiger gestalten!

## Die Zukunft stellt unbequeme Fragen

Niemand von uns verfügt über eine Glaskugel, aus der man wirklich zuverlässige Prognosen der Zukunft deuten kann. Prognosen bleiben Prognosen und bergen stets den Faktor Unsicherheit in sich. Gerade jetzt – während ich diesen Abschnitt schreibe und Corona nicht nur in aller Munde ist, sondern auch medial sämtliche globalpolitischen Themen unterspült und die Flüchtlingssituation, die Handelskriege, Fridays for Future, den Brexit, die Situation in Syrien aus dem Radar der Interessen drängt – stellt sich mir die Frage: Wo ist die vermeintliche Sicherheit geblieben? Die Menschen haben Angst vor einem Virus und suchen nach Orientierung, wie damit umzugehen ist. Welchen Prognosen können wir trauen, welche Quellen schenken uns Sicherheit, welche Epidemiologen sind vertrauenswürdig, welche Zahlen geben uns Aufschluss und bieten uns die Informationsgrundlage, unsere eigene Meinung zu bilden, Entscheidungen und Handlungen abzuleiten? Es gibt viel Meinung, aber scheinbar nur wenig Ahnung. Wir befinden uns schlagartig innerhalb von Tagen und Wochen inmitten der größten Wertediskussion, wie ich sie in meinen bisherigen Lebensjahren niemals vorher wahrgenommen habe. Man schaut, was andere tun, was andere sagen, welche Promis mit »gutem« Beispiel vorangehen, wer ignoriert, wer polemisiert und wer verleumdet. Was bedeutet Solidarität überhaupt? Und welchen Preis hat die gesellschaftliche Gesundheit? Was kostet ein Menschenleben? Welchen volkswirtschaftlichen Wert hat ein gesunder 30-jähriger, wieviel eine 85-jährige mit drei



Vorerkrankungen? Fragen, die unangenehm und schwer zu beantworten sind, die wir uns jedoch zu dieser Thematik alle stellen. Es ist eine Wertediskussion, die öffentlich noch nicht richtig stattfindet, da alle mit sich selbst und ihrer Situation und ihrem Umfeld beschäftigt sind. Firmen versuchen sich gerade digital neu zu organisieren, Führungspersonen erfahren, was es heißt, via Zoom, Teams, Skype und anderen Tools auf Distanz zu führen, und Schulen sind ebenfalls gefordert, den Lehrplan auf Distanz durchzubringen. Ein unglaublicher Kraftakt aller Beteiligten! Da bleibt keine Zeit für die notwendige Wertediskussion. Noch nicht. Doch sie wird bestimmt stattfinden, ja stattfinden müssen. Die Zukunft stellt uns unbequeme Fragen, wir brauchen mutige Antworten! Diese Diskussion erfordert Zuversicht, Verantwortung und Beteiligung von uns allen. Sie wird unsere Haltung sowie unsere Entscheidungen und Handlungen und in letzter Konsequenz unsere Zukunft maßgeblich beeinflussen. Und diese offizielle Diskussion erfordert vor allem eines: MUT.

In diesem Zusammenhang sollten wir uns die folgende Frage stellen: Bedeutet das Leben nicht per se Risiko und Unsicherheit? Ist die Sicherheit, nach der wir uns sehnen und in welcher wir uns suhlen, nicht ohnehin eine Schein-Sicherheit und repräsentiert lediglich ein gutes Gefühl? Gegenüber unseren Vorfahren hat sich unsere Lebensqualität deutlich verbessert, die Lebenserwartung eindeutig verlängert. Wohlfahrt und Fortschritt haben unumstritten stattgefunden. Neue Technologien unterstützen unseren Alltag, vereinfachen unsere Arbeit, verlängern unser Leben. Algorithmen geben uns vor, was wir tun, wie viele Schritte wir täglich aufrecht gehen, was wir essen, trinken, lesen, schauen und hören sollen. Um fit und gesund zu bleiben, schauen wir uns Tutorials an und vertrauen auf Apps und auf die künstliche Intelligenz, die dahintersteckt. In vielen Bereichen unseres Alltags gibt es kaum noch Risiko. Und wenn, dann erkennt es der Algorithmus in der Cloud rechtzeitig und warnt uns davor! Direkt oder indirekt über die Gesundheitskasse, die Bank, die Versicherung, das Kreditkartenunternehmen, Google, Apple, Facebook oder



Amazon. Im Falle einer Pandemie, wie wir sie alle jetzt kennenlernen durften, hilft uns eine Tracing-App, zurückzuverfolgen, wo und wann die Ansteckung stattgefunden hat und wer der Überträger war. Ist das wirklich die Sicherheit, nach der wir uns sehnen? Und wenn ja, zu welchem Preis fordern wir diese ein? In welcher Zukunft wollen wir leben, und wie nutzen wir unsere technologischen, digitalen und humanen Ressourcen?

Dass die Propheten von gestern die Deppen von morgen sind, das kennen wir nicht nur aus der Wirtschaft, wo immer wieder Schwarzmaler und Endzeitbotschafter auftreten und den nächsten Börsencrash oder gar den Untergang der Finanzmärkte prophezeien. Wer in seinen Prognosen mehr als dreimal richtig lag, wird gefeiert, wer falsch war, geht im Sumpf der Scharlatane und Verschwörungstheoretiker unter. Um all dem entgegenzutreten, braucht es Mut. Und dabei existieren doch so viele Gründe, Angst zu haben.

Egal, ob es um unsere berufliche oder private Zukunftsplanung geht, wir alle tragen Verantwortung und gehen unsere Entscheidungen betreffend oft hohe Risiken ein. Es handelt sich also darum, aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Informationen richtige Entscheidungen zu treffen. Auch das erfordert Mut. Aufgrund immer kurzfristigerer Kadenzen wird Mut ein entscheidender Erfolgsfaktor sein, wenn es um unsere Zukunft geht. Nicht nur unsere eigene, sondern auch unsere gemeinsame und selbst die Zukunft unserer Nachkommen.

Planung, Kalkulation und Produktentwicklungen sind bei zunehmendem Tempo der Entwicklungen kaum mehr möglich, agile Arbeitsmethoden wie Lean Startup, Design Thinking oder Scrum halten Einzug in unseren Alltag, um iterative Prozesse zu unterstützen. Der Außendienst startet den Verkauf von Produkten und nimmt Vorbestellungen von Kunden entgegen, bevor Forschung und Entwicklung überhaupt abgeschlossen sind – sofern sie jemals abgeschlossen werden. Können Sie sich an die Zeit erinnern,



als es noch Menschen gab, die sich dem Handy-Boom anfangs der 2000er-Jahre verwehrten? Es war wie eine kleine Revolution gegen die damals gängigen Handy-Produzenten wie Nokia und Sharp und ein Zeichen gegen das Establishment und bisherige gesellschaftliche Konventionen. Um diese Menschen ist es inzwischen schon längst still geworden, ich bin wohl schon zehn Jahre lang keinem Zeitgenossen mehr begegnet, der bewusst auf die Vorzüge eines Smartphones verzichtet, um ein persönliches Statement abzugeben. Können Sie sich erinnern, als es noch Menschen gab, die keine E-Mail-Adresse hatten, obwohl jede Visitenkarte dieser Welt schon mit @-Zeichen versehen war? Auch sie sind mittlerweile ausgestorben. Die Entwicklungen unserer Zeit lassen sich nun einmal nicht aufhalten. Von niemandem. Wir alle tragen die Verantwortung, sie neugierig und dankend und ja, mutig, anzunehmen oder – aus eigenen Stücken – uns dagegen zu verschließen. Die Frage lautet vielmehr: Wie gehen wir damit um, wie setzen wir diese neuen Technologien, die in den nächsten Jahren noch massiv auf uns einwirken werden, ein? Wenn wir uns verwehren, werden wir kaum Einfluss darauf nehmen können und sie daher nicht aktiv mitgestalten. Wir sind dann bloße Zuschauer am Rand jenes Spiels, wo die Musik läuft. Wollen Sie das? Wollen Sie angstvoll am Rande des Spielfelds zaudern, vielleicht sogar weglaufen? Oder doch lieber Verantwortung übernehmen und eine mutige Entscheidung treffen? Trotz Ihrer Ängste? Gerade wegen Ihrer Ängste! Sich nicht zu entscheiden ist auch eine Entscheidung, wenn auch selten die beste.

## Ängste – allüberall

80 Prozent der Deutschen, 75 Prozent der Österreicher und 60 Prozent der Europäer sagen, dass sie vor der Zukunft Angst haben, schreibt der Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx. Zeitgleich geben gemäß Umfragen beinahe genauso viele Menschen an, zufrieden, glücklich oder sogar sehr glücklich zu sein. Ist das nicht ein Widerspruch? »In der Schweiz leidet jede siebte



Person an einer Form von Angst, auch ohne Corona-Bedrohung«, so die *NZZ am Sonntag* in ihrem Magazin. Gehört die Angst mittlerweile zum hippen Lifestyle oder macht uns Angst gar glücklich? Wer öffentlich verkündet, angstfrei zu sein, wird in unserer Gesellschaft kaum mehr ernst genommen. Und trotzdem werden unsere Ängste entweder stark tabuisiert oder stigmatisiert. Ist das nicht zu einfach? Sollten Ängste nicht nuancenreicher und differenzierter betrachtet werden? Was ist denn überhaupt Angst, und wie macht sie sich bemerkbar? Jede und jeder von uns hat seine individuellen Ängste. Sie genauso, wie auch ich. Alle! Wir sind damit in bester Gesellschaft!

Wovor also haben Sie Angst? Zu den weitverbreitetsten Ängsten gehören die Angst, vor Menschen zu sprechen (41%), vor Höhe (32%), vor Geldmangel (22%), vor tiefem Wasser (22%), vor Ungeziefer (22%), vor Krankheit und Tod (19%), vor dem Fliegen (18%), vor der Einsamkeit (14%), vor Hunden (11%), vor dem Autofahren (9%), vor Fahrstühlen und vor der Dunkelheit (jeweils 8%). Ängste gehören zu unserem Alltag wie das Zähneputzen. Doch genauso unterschiedlich die Ursachen dieser Ängste sind, genauso stark variieren deren Wahrnehmung und Intensität. Angst ist etwas Persönliches, etwas Privates, ja etwas Intimes. Zeitgleich legitimieren Ängste für lautstarke Parolen, politische Engagements, für hitzige Debatten und provokante Aktionen. Wer Angst öffentlich verkündet, erkaufte sich damit Autorität und wird medial erhört. Angst vor Überfremdung, Angst vor Klimakatastrophen, Angst vor Terrorismus, Angst vor Altersarmut, Angst vor Corona, Angst vor Inflation, Angst vor der Digitalisierung, Angst vor dem Demokratieverlust, Angst vor Social Media, Angst vor Großkonzernen, Angst vor dem Sozialismus, Angst vor Arbeitslosigkeit, Angst vor religiösen Gruppierungen, Angst vor Pädophilen, Angst vor Amokläufern, Angst vor Terrorismus, Angst vor G5-Antennen, Angst vor dem Bienensterben, Angst vor der Zukunft und – ganz schlimm – die Angst vor der Angst. Und man könnte in diesem Sinne die Aufzählung der Ängste noch endlos fortsetzen. Stehen wir im gesellschaftlichen und politischen Angstwettbewerb?



## Jeder Zeit ihre Angst, jeder Angst ihre Zeit

Ängste sind so alt wie die Menschheit. Jede Kultur, jede Epoche, jede Zeit, jede Generation beinhaltet ihre ureigenen Ängste. So hatte im Mittelalter die Mehrheit der Menschen Angst vor der Hölle und dem Fegefeuer. Im 14. Jahrhundert raffte die Pest jeden dritten Europäer dahin, es folgten zwei große Hungersnöte und Cholera. Da es insbesondere bei Cholera angeblich zu postmortalen Bewegungen der Verstorbenen kommen konnte, herrschte während der Aufklärung vom 17. bis ins 19. Jahrhundert in Europa große Angst davor, lebendig begraben zu werden. Nebst vielen anderen soll beispielsweise auch der russische Schriftsteller Dostojewski neben seinem Bett die Nachricht hinterlassen haben: »Sollte ich in lethargischen Schlaf fallen, begrabe man mich nicht vor fünf Tagen!«

Unsere Großeltern und Eltern fürchteten sich vor der roten Armee, vor den Russen und Nationalsozialisten, vor Hippies, Gammlern und natürlich Kommunisten. Nach dem Angriff auf Hiroshima fürchteten sich die Menschen vor der Atombombe und während dem Wettlauf ins All in den 60er-Jahren waren es die Ufos und die Außerirdischen, welche für die meisten eine Bedrohung darstellten. In den 80ern waren es das Waldsterben, nach Tschernobyl die Atomkatastrophen, gefolgt von zunehmendem Terrorismus, der mittlerweile auch bei uns in Westeuropa viele Menschen emotional erschüttert und in Angst versetzt. Aktuell dominieren Ängste vor dem digitalen Wandel, vor künstlicher Intelligenz, vor dem generellen Kollaps der Zivilisation, wie wir sie kennen, und der katastrophalen Rache der Natur. Ob real oder imaginär – Ängste prägten seit jeher unsere Gesellschaft, unser Denken, unser Handeln und auch die Politik. Dabei sind Ängste nicht per se schlecht. Denn ohne sie hätten unsere Vorfahren nicht überlebt. Wenn eine reale Bedrohung nicht als solche wahrgenommen wird, kann es tödlich enden. Das galt auch schon zu Zeiten der Säbelzahn tiger, der Mammuts und unserer Vorfahren, der Jäger und Sammler. Wer nicht



geflüchtet ist, wurde gefressen. Wer angriff, ging ein hohes Risiko ein, sich ernsthaft zu verletzen oder ebenso zur Nahrung zu werden. Angst war also schon damals ein Schutzmechanismus, sich unauffällig zu verhalten, sich in der Herde zu tarnen, sich zu verstecken oder zu flüchten. Stammen wir also alle von den Feiglingen unserer Vorfahren ab? Ängste mobilisieren und bringen uns in Bewegung. Sie motivieren uns, ins Handeln zu kommen und etwas dagegen zu tun. Die Voraussetzung dazu ist die klare Entscheidung, ihnen mutig zu begegnen. Welchen Ihrer Ängste möchten Sie mutig begegnen?

### **Mut.Fragen**

*Wovor haben Sie Angst? Was wünschen Sie sich anstelle dieses Gefühls der nagenden Angst? Welche Ängste haben Sie schon einmal von einer wegweisenden Entscheidung zurückgehalten?*

## **Die Angst vor dem, was vermutlich nie eintrifft**

Die Psychologie kennt mittlerweile hunderte von anerkannten Phobien. Doch ich möchte vorerst nicht näher auf pathologische, therapierbare Ängste eingehen, sondern vielmehr auf unliebsame Situationen, Zweifel, Unsicherheiten und ungute Gefühle, welche in unserem Alltag immer wieder entstehen können. Meist stellen diese ja auch kein Hindernis dar, wir kompensieren sie, gehen ihnen aus dem Weg (bewusst oder unbewusst) oder verdrängen sie. Wie oft haben wir Angst vor Situationen, vor Momenten, vor Begegnungen, vor Aufgaben, vor Begebenheiten, die noch gar nicht eingetroffen sind und nachdem sie eingetroffen sind, stellen wir fest, dass es niemals so schlimm wurde, wie wir uns das zuvor in unserem privaten Kopfkino ausmalten. Die erlebte Realität ist meist viel sanftmütiger und versöhnlicher, als wir uns sie vorher in unseren Gedanken vorgestellt haben.



Negative Gedanken vernebeln oft unsere klaren Gedanken und den Genuss des Moments. Sie lenken uns ab und erlauben uns kaum, uns auf das zu fokussieren, was wir wirklich wollen und mutige Entscheidungen zu treffen. Angst frisst Mut auf! Dadurch führen unliebsamen Gedanken dazu, dass wir alles dafür tun, damit sie nicht zur Realität werden. Sie verstehen, worauf ich hinauswill! Durch unsere tief angsterfüllten Gedanken liegt der Fokus immer beim Nebel, statt auf unseren Idealen. Wenn Sie allerdings anfangen, nach dem Prinzip »Mehr Mut, Mensch« zu leben, kann es gelingen, angsterfüllte Gedanken im Keim ersticken zu lassen. Resultat: Sie treffen bessere und mutigere Entscheidungen.

Wir alle kennen das Gefühl, wenn auch aufgrund unterschiedlicher Situationen: erhöhter Puls, steigende Atemfrequenz, feuchte Hände, Schweiß auf der Stirn, zugeschnürter Hals, erweiterte Pupillen, Beklemmung. Wir haben Angst, vor Publikum zu sprechen, vor dem Flug, vor Spinnen, vor Schlangen, vor engen Räumen, vor unserem nächsten Date oder auf dem Nachhauseweg im Dunkeln. In akuten Angst- und Furchtsituationen steigt der Blutdruck, die Muskeln ziehen sich zusammen, wir schütten Stresshormone aus, und das autonome System im Stammhirn fährt das Programm Angriff, Flucht oder Totstellen. Am Anfang dieser gesamten Kettenreaktion stand jedoch ein kleiner, mandelförmiger Kern im limbischen System unseres Gehirns, die Amygdala.

## Zügeln Sie Ihre Amygdala

Der amerikanische Neurowissenschaftler Joseph LeDoux von der New York University hat das Thema Angst zu seiner Hauptthematik gemacht. Zeit seines Lebens, genauer gesagt seit über 30 Jahren, erforscht er die Gehirnregionen, die an Angst und Furcht beteiligt sind. Eine wesentliche Rolle im Angstzentrum des limbischen Systems hat die Amygdala. Aufgrund ihrer anatomischen Form wird sie auch Mandelkern genannt. LeDoux



hat die Mechanismen unseres Angstzentrums im Hirn als einen »Schaltkreis der Angst« beschrieben. Die Amygdala ist das emotionale Bewertungszentrum im Kopf und organisiert – ganz automatisch und wie von Geisterhand – unser Angst-Programm. Ob es uns gefällt oder nicht. LeDoux bewies: Signale und Reize, die Furcht auslösen, werden direkt von der Amygdala verarbeitet und führen sofort zu Schreck-Reaktionen des Körpers. Erst mit Verzögerung wird der für das Bewusstsein zuständige Teil im Gehirn – der Neocortex – eingeschaltet, um sich mit der Situation oder dem Objekt zu beschäftigen und dieses genauer zu bewerten. Wurde bei Versuchstieren die Amygdala entfernt, zeigten sich diese furchtlos und nahmen es bedenkenlos mit Objekten auf, die lebensgefährlich waren, wie zum Beispiel mit einer Giftschlange.

Die Amygdala erweist uns also eindeutig gute Dienste. Sie bewertet Objekte, deren potenzielle Gefahr und schlägt Alarm, noch bevor unser Verstand einsetzt. Sie ist unserem Bewusstsein jeweils einen halben Schritt voraus! Allerdings kann uns dieser Mandelkern in unserem Emotionszentrum auch ordentliche Streiche spielen, überreagieren und Fehlalarme auslösen. Das merken wir zum Beispiel dann, wenn wir wegen eines spinnenähnlichen Schattens am Boden schreckhaft zusammenzucken. Zügeln Sie also Ihre Amygdala so gut dies möglich ist und begeben Sie sich nicht permanent in potenzielle Gefahrensituationen! Halten Sie stattdessen Ausschau nach Situationen, die Ihnen guttun, fokussieren Sie auf Menschen, die Sie in Ihrem Handeln und Tun bestärken und denken Sie in Chancen und Möglichkeiten, statt in Gefahren und Bedrohungen. Das ist einfacher gesagt als getan, das ist mir bewusst.

### **Mut.Fragen**

*Welche Ängste gibt es in Ihrem Unternehmen? Wie sicher fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz? Wie motiviert und engagiert sind Sie und Ihre Mitarbeitenden?*

## Unsicherheit statt Freude am Arbeitsplatz

Digitaler Wandel, künstliche Intelligenz, Robotik, VUKA-Welt, Blockchain und Disruption sind nur einige Schlagwörter, welchen wir täglich in den Wirtschaftsmedien begegnen. Ganze Branchen verschwinden, neue Berufe entstehen, und 60% bis 70% aller Berufe, welche die Kinder der Millennials – die Generation Alpha (zwischen 2010 und 2025 Geborene) – einmal ausüben werden, gibt es noch gar nicht. Wie gehen wir alle mit diesem schnellen Wirtschafts-Wandel um? Wie setzen Unternehmen den Mut zum Wandel frei und wie reagieren Mitarbeitende darauf? Welche Rolle spielt dabei die Mut-Mentalität jedes Einzelnen von uns? In vielen Unternehmen herrscht große Unsicherheit oder sogar Angst. Nach der Reorganisation bedeutet vor der Reorganisation, und immer wieder müssen sich Führungskräfte erneuten Bewerbungsrunden, Assessments und neuen Organisationsstrukturen stellen. Was gestern noch mit Organigrammen organisiert wurde, geschieht heute projektbasiert, holokratisch, agil und in Sprints.

In meiner Arbeit mit Unternehmen, Organisationen sowie mit Fach- und Führungskräften stelle ich immer wieder fest, dass in der Businesswelt Ängste alltäglich, wenn auch oft diffus sind. Man spricht nicht darüber oder gesteht sich selbst nicht ein, Angst zu haben. Dabei muss es sich nicht immer um die nackte Angst im Nacken handeln. Es können unliebsame Gedanken innerhalb des Teams sein, aber auch bedrückende Situationen mit dem Chef, fehlende Identifikation mit strategischen Entscheidungen oder eine schleichend auftauchende Unzufriedenheit. Oder die einfache Angst, eine klare Entscheidung für sich selbst und seine persönliche Karriere zu treffen. Dazu gesellt sich oft die allgemeine Unsicherheit gegenüber der wirtschaftlichen Zukunft und um den eigenen Arbeitsplatz. Ein gedanklicher Nährboden, der kumuliert zu diffusen, aber nicht minder bedrückenden Ängsten führen kann.

Patienten sterben, Flugzeuge stürzen ab, Finanzinstitute erleiden Imageverluste, Dieselskandale werden jahrelang vertuscht, weil

Mitarbeitende Angst haben, sich einzubringen, ihre Stimme zu erheben, ihre Meinung zu äußern oder Bedenken anzubringen. Zu groß scheint das Risiko, sich zu exponieren, sich dabei lächerlich zu machen, abgekanzelt, ignoriert, gedemütigt oder beschuldigt zu werden. Die Angst vor Gesichtsverlust und Aberkennung ist meist so groß, dass viele Mitarbeitende lieber klein begeben, schweigen und Dienst nach Vorschrift verrichten. Den meisten Führungskräften ist nicht bewusst, wie stark ein angstfreier Austausch in den Firmen durch das Risiko behindert wird, eine soziale Abwertung zu erfahren. Sie ahnen daher auch nicht, wie weit verbreitet diese Angst überhaupt ist. Gemäß einer Studie der drei Managementprofessorinnen Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison und Patricia F. Hewlin der New York University unterdrückten 85 Prozent der befragten Angestellten schon einmal eine Aussage gegenüber ihrer Führungskraft, obwohl sie sie für wichtig hielten. Aus Angst vor sozialer Abweisung. Abhängig vom beruflichen Kontext können die Konsequenzen fatal sein. Viele dieser diffusen und subtilen Ängste – gerade im Businesskontext – sind einfach nach wie vor tabu.

Unsicherheit am Arbeitsplatz führt zu Demotivation und leider viel zu oft sogar in Burnouts und Depressionen. Die Studie »Jobzufriedenheit 2019« der ManpowerGroup weist jeden Zweiten als unzufrieden mit seinem Job aus! Diese Gruppe leistet bestenfalls Dienst nach Vorschrift. Bestenfalls! Ein Fünftel aller Mitarbeitenden hat bereits innerlich gekündigt und handelt entsprechend unmotiviert oder sabotiert gar die eigene Firma. Innerhalb des D-A-CH-Raums (Deutschland, Österreich, Schweiz) unterscheiden sich die Ergebnisse nur marginal. Das alles kostet immens an Geld!

Interessant in diesem Zusammenhang ist die folgende Erkenntnis aus meiner Coaching-Praxis. In Einzelcoachings sprechen meine Klienten selten von expliziten Ängsten und Unsicherheiten. Sie erzählen vielmehr von all den Dingen, die nicht zu ihrer Zufriedenheit sind oder sie sogar frustrieren. Sie berichten von all



den vermeintlich schlechten Situationen, Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Bedingungen, Projekten und Teams. Sie zählen all die unliebsamen Dinge auf, um die ihre Gedanken ständig kreisen, und ihr Kopfkino läuft und läuft. Solange jedoch unsere angst-erfüllten Gedanken zu viel Raum einnehmen, vernebeln sie unsere Sicht auf machbare Lösungen, Möglichkeiten und Chancen. Die passende Frage hierzu lautet also: Was möchten man denn stattdessen? Was wäre ein Idealzustand? Was genau stört, was ist unangenehm, was bedrückt eine Person konkret? Wo genau sitzen die Schmerzpunkte, die all diese Unsicherheiten und diffusen Ängste auslösen?

### **»Life is a Dive« – Warum man nicht alle Barrakudas zeigen sollte**

Sogenannte Confined Water Sessions – Tauchgänge im Flachwasser bis maximal 5 Meter Tiefe – können langweilig sein oder viel Spaß machen. Das ist stark abhängig von den Studenten, die man als Tauchlehrer ausbilden und begleiten darf. Gemeinsam trainiert man unter Wasser Dinge wie »vollgelaufene Maske entleeren«, »Atemgerät wiedererlangen«, »Bleigurt aus- und wieder anziehen«, »Atmung aus alternativer Luftversorgung«, »Atmen aus abblasendem Atemgerät« usw. An diesem Tag war es alles andere als langweilig. Das lag nicht an den Teilnehmern des Kurses, zwei Gästen aus Köln. Sondern an etwas, das ich sah, meine Schüler jedoch nicht wahrnahmen. Und das war in diesem Moment sehr hilfreich.

Während meine beiden Studenten auf drei Meter Tiefe im Halbkreis auf dem Sandboden der Bucht kniend vor mir sitzen und ich die Übung »Atemgerät wiedererlangen« demonstriere, erblicke ich genau in jenem Moment, in dem ich den Lungenautomaten<sup>1</sup> aus dem Mund nehme, hinter meinen Schülern einen riesigen Barrakuda! Hier, in ungewohnt flachem Wasser, unweit des Sandstrandes, scheint er uns unter direkte Beobachtung zu nehmen. Ich sehe seine kullernden Augen auf uns starren, so nahe schwebt er vor mir. Zwischen dem Raubfisch und mir befinden sich meine Schüler – mit dem Rücken zu ihm. Ich stelle fest, dass ich nicht mehr bei der Sache bin, sondern immer wieder den Barrakuda

1 Lungenautomat = Atemgerät und Verbindung zwischen dem Mundstück im Mund und dem Lufttank auf dem Rücken

fixiere. Barrakudas sind fleischfressende Raubfische, können die Größe eines ausgewachsenen Menschen und bis zu 25 kg Gewicht erreichen und gehören normalerweise zu den wünschenswerten Begegnungen unter Wasser. Normalerweise! Doch ganz sicher nicht auf drei Meter Tiefe, während der ersten Confined Water Session mit Schülern, die das erste Mal unter Wasser sind! Ich habe tiefsten Respekt vor diesen majestätisch anmutenden Raubtieren, zumal sie in manchen Gegenden mehr als Haie gefürchtet sind. In diesem Moment kommt mir dieser silbrig schimmernde Zuschauer jedoch ziemlich ungelegen. Barrakudas gelten als unberechenbare, blitzschnelle Jäger, die insbesondere dann angreifen, wenn sie sich gestört fühlen. Auch von blinkenden und blitzenden Gegenständen fühlen sie sich angeblich irritiert und sollen dadurch zu Angriffen verleitet werden. Unfälle kommen zwar äußerst selten vor, doch ein Biss kann verheerende Folgen haben, da der Barrakuda über ausgeprägte Unterkieferzähne verfügt, die tiefe Wunden hinterlassen können. Während sich in meinem Kopfkino die blutigsten Szenarien und deren Konsequenzen abspielen, versuche ich zeitgleich, nach potenziell blinkenden Gegenständen an meinen Studenten und am Tauchmaterial Ausschau zu halten und ruckartige, schnelle Bewegungen zu vermeiden. Zudem bin ich fokussiert, das mögliche Risiko abzuschätzen und mir dabei keinesfalls etwas anmerken zu lassen! Ich bewege mich noch langsamer, weicher und geschmeidiger, als ich das in üblicher Vorbild-Manier und in Confined Water Sessions ohnehin schon tue. Mit Handzeichen gebe ich meinen Schützlingen zu verstehen, dass die Beschaffenheit des Sandbodens zu wellig und nicht optimal für unsere Übung ist. Dieses Ablenkungsmanöver soll dazu dienen, uns ohne Panikmache in größere Distanz des Raubtiers zu bewegen. Während ich rückwärts schwimme und meinen Schülern ein weiteres Handzeichen gebe, mir zu folgen, schweift mein Blick – hinter der Maske getarnt – zwischen meinen Schülern und dem Barrakuda hin und her. Da es sich für meine Schüler um die erste Unterwasser-Erfahrung handelt und sie dadurch in ihren Bewegungen noch nicht wirklich sicher sind, kann ich nicht beurteilen, wie sie reagieren, wenn ich mein Geheimnis, welches sich direkt hinter ihnen befindet, verraten würde. Ebenso wenig kann ich abschätzen, wie der Kollege mit dem kraftvollen Kiefer hinter ihnen reagieren wird, wenn wir uns nun aus dem Staub machen. Auch für mich als erfahrener Taucher ist dies eine unerwartete, überraschende Begegnung, die mir Angst macht. Ein Barrakuda zum völlig falschen Zeitpunkt! Einen beliebig anderen Fisch, der sich präsentierte, würde ich mit Freude und Begeisterung zeigen und dieses



Erlebnis liebend gerne teilen. Doch sich beim ersten Tauchgang auf zwei Meter Distanz einem über einem Meter großen Raubtier gegenüber zu sehen, würde mit Sicherheit zu unkontrollierten Bewegungen und Handlungen meiner Studenten führen. Genau das möchte ich in diesem Moment nicht riskieren, und ich entscheide mich daher dafür, sie zu ihrem eigenen Schutz im Unwissen zu lassen. Wir entfernen uns auf diese Weise immer weiter weg von unserem Überraschungs-Tauchgast und steigen schließlich zusammen auf. Wir sind in Sicherheit. Diese erste Unterrichtsstunde in Sachen Tauchen ist zu Ende. In diesem Fall beängstigender für mich als für meine Schüler!

Ich gebe zu, mein Vorgehen stellte eine gewisse Bevormundung dar, entsprach aber in diesem Moment meiner Aufgabe, für unsere Sicherheit zu sorgen. Ich war derjenige, der die Situation verantwortungsvoll einschätzen konnte, und genau das tat ich. Dazu brauchte es Fokus, klaren Verstand und ein gutes Stück Instinkt. Sehr oft stehen aber gerade diese Attribute in einer schwierigen Lage nicht zur Verfügung, und wir müssen mehr oder weniger im Blindflug und von Angst geschüttelt entscheiden, wenn alle unsere Schmerzpunkte gerade voll und ganz geriggert werden.

Und genau darum geht es in dem folgenden Kapitel, in dem wir uns damit beschäftigen, die schon erwähnten tiefsitzenden Schmerzpunkte zu identifizieren und zu erkennen, wo genau diese sitzen. Ja, das ist unangenehm und kann auch ziemlich weh tun, aber es sind nun einmal unabdingbare Schritte, um in Richtung eines mutvolleren Lebens aufzubrechen. Kommen Sie mit?

### Mut-Momentum:

✓	Stoppen Sie Ihr Kopfkino! Das Ausmalen negativer Szenarien, die höchstwahrscheinlich sowieso nie eintreten werden, vernebelt Ihre Sicht auf mögliche Lösungen, Möglichkeiten und Chancen.
✓	Lernen Sie, Ihre Amygdala zu zügeln, damit diese nicht zu oft Alarm schlägt.





✓	Welche Ängste könnten in Ihrem Unternehmen kursieren?
✓	Gibt es Barrakudas in Ihrer Sichtweite, die Sie zum Wohlbefinden anderer Menschen besser zu blinden Flecken deklarieren?
✓	Treffen Sie eine klare Entscheidung, bevor Sie Ihrem Team die anwesenden Barrakudas zeigen. Es kann zum Besten aller sein!

