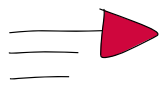




Angstfrei arbeiten



PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT Kaum jemand spricht darüber, doch das Phänomen ist verbreitet: Angst am Arbeitsplatz. Trotz New Work, trotz Feel-good-Management fühlen sich viele Mitarbeitende im Job nicht sicher. Eine Expertin erklärt warum, und wie sich diese Ängste in den Griff bekommen lassen.

Nadine Götz erinnert sich: „Als mein Kollege tränenüberströmt zurückkam ins Büro, weil er gerade die Kündigung erhalten hatte, da war es auch mit meiner Fassung vorbei.“ Kann ich hier noch bleiben, habe sie sich damals gefragt, Mitte 2000 war das, „in einem Unternehmen, das so mit seinen Leuten umgeht“, das ein Klima der Angst in Kauf nimmt, statt klar zu kommunizieren, was Sache ist – „allerdings hätte das wohl auch nichts an der Tatsache geändert, dass ein massiver Stellenabbau vorangetrieben wurde.“ Die Kündigungen bei dem Touristikunternehmen kamen in mehreren Phasen, es werde umstrukturiert, hieß es lapidar: „Jeden Morgen fuhr man mit einem mulmigen Gefühl im Bauch in die Firma. Immer war da der Gedanke, wirst du heute womöglich in die Führungsetage zitiert und erhältst die Kündigung ...“

Anfang der 2000er-Jahre krepelte der Internet-Boom die Reisebranche um und manövrierte viele Unternehmen in die Pleite oder eben nahe dran. „Als ich ging, waren von ehemals 250 Leuten noch 80 da“, erzählt Nadine Götz, die sich nach vielen Jahren Hoffen und Bangen schließlich einen neuen Arbeitgeber gesucht hatte. Mit dem Wechsel habe sie viel zu

lange gewartet, meint sie heute, aber die ständige Unsicherheit im Unternehmen habe ziemlich auf das Selbstwertgefühl gedrückt, „mir fehlte einfach der Mut, in die Arbeitswelt hinauszugehen und mir etwas Neues zu suchen.“ Als sie den Entschluss gefasst hatte, „war das unglaublich befreiend. Die letzten zweieinhalb Wochen in der alten Firma bin ich gut gelaunt nach Hause gegangen, weil ich wusste, da ist eine neue Firma, die freut sich wahnsinnig auf mich. Plötzlich bin ich wieder jeden Tag emotional mit geradem Rücken aufgestanden.“

Neue Arbeitswelten, alte Ängste?

Angst am Arbeitsplatz ist offenbar weit verbreitet: Mehr als die Hälfte (59 %) empfinden mindestens einmal die Woche Angst im Job, fast jeder Fünfte (17 %) sogar täglich. Das fand in einer Umfrage die Plattform für psychische Gesundheit Headspace* heraus. Rund 1000 Angestellte wurden dafür in Deutschland befragt, vor einer Kündigung fürchteten sich demnach rund ein Drittel der Befragten (32%). Deutlich größer war die Sorge vor noch mehr Verantwortung (47 %), vor der Unberechenbar-

keit, die der Job mit sich bringt (46 %) und die Befürchtung, durch eine Technologie ersetzt zu werden (39 %).

Ein angstfreies Arbeitsklima ist zwar ein wichtiger Bestandteil vieler New Work-Ansätze. Hierarchien werden aufgebrochen und Kommunikationsebenen verbessert, um eine Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter sich frei fühlen, Ideen zu äußern, Risiken einzugehen und innovative Lösungen zu entwickeln. Doch die Realität in verschiedenen Unternehmen und Organisationen variiert durchaus. Neue, modernere Arbeitsstrukturen garantieren nicht automatisch ein angstfreieres Arbeitsumfeld: Faktoren wie Führungskultur, Unternehmenswerte und individuelle Dynamiken wirken sich auf das Arbeitsklima aus und können Ängste oder Unsicherheiten hervorrufen, selbst wenn New Work-Praktiken implementiert wurden.

Psychologische Sicherheit als Anker

Das bestätigt Claudia Michalski, Diplom-Volkswirtin und geschäftsführende Gesellschafterin der OMC OpenMind Management Consulting GmbH in Berlin. Als Certified Business and Life Coach (ECA), positive Psychologin und ehemalige Medien-Managerin beschäftigt sie sich seit fast zehn Jahren mit der Beratung von Unternehmen und Führungskräften. Um Angst gehe es dabei selten ganz direkt, aber: „Wir setzen in Unternehmen häufig Teamentwicklungen auf, für die wir zunächst eine Standortanalyse in Interviewform machen. Man erfährt in diesen Interviews häufig, wie viele Ängste im Spiel sind. Es ist meine Aufgabe, das dem entsprechenden Manager zu spiegeln.“

In einem ihrer Blog-Beiträge beschreibt sie, was für sie eine der wesentlichen unternehmerischen Schlüsselkompetenzen in Zeiten turbulenten Wandels ist: die Fähigkeit, psychologische Sicherheit zu vermitteln. Der Begriff stammt von der US-amerikanischen Sozialwissenschaftlerin Amy C. Edmondson, ihre Arbeiten zu dem Thema haben die Professorin für Führung und Management an der Harvard Business School bekannt gemacht. Edmondson rät zu einer Unternehmenskultur, „in der Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie Ideen, Bedenken oder schlechte Neuigkeiten ansprechen können, ohne Angst zu haben, ausgebremsst, zurechtgewiesen oder gedemütigt zu werden.“

Innovativer durch angstfreies Arbeiten

Ein hoher Grad psychologischer Sicherheit habe enorme Auswirkungen auf die Zufriedenheit und auf die Leistung von Mitarbeitenden, erläutert Management-Beraterin Claudia Michalski. Angstfreiheit sei darüber hinaus nachweislich eine gute Voraussetzung für Innovationsfähigkeit. Ihr Fazit: „Es

Zum Weiterlesen



Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit. Auf dem Weg zu mehr Vielfalt und Innovation am Arbeitsplatz, von Timothy R. Clark, Vahlen, 2023, 159 Seiten, 29,80 Euro

Arbeiten ohne Angst. Endlich frei von Ängsten, Blockaden und körperlichen Stress-Reaktionen im Beruf, von Martina Effmert, Humboldt Verlag, 2022, 200 Seiten, 20 Euro



Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, von Amy C. Edmondson, Vahlen, 2020, 196 Seiten, 34,90 Euro

ist überraschend einfach, ein solches Klima zu schaffen. Am Ende kommt es darauf an, offen und ehrlich zu sein, den Mitarbeitenden zu vertrauen und sie einzuladen, ihren Arbeitsalltag mitzugestalten.“

Für Assistentin Nadine Götz war der Wechsel zu ihrem neuen Arbeitgeber, die Deutsche Vermögensberatung in Frankfurt am Main, ein Gewinn auf ganzer Linie. Neben der Wertschätzung ihrer Arbeit und ihrer Person ist es vor allem das Gefühl, dass das Unternehmen die Sorgen der Mitarbeitenden grundsätzlich ernst nimmt und eine gemeinsame Zukunft plant. „Das war bei uns auch während Corona so. Es ist niemand entlassen worden, es gab Einsätze in anderen Bereichen, man hat Regelungen gefunden, mit denen alle gut leben konnten. Und es gab immer eine Kommunikation mit Weitblick – für mich ist auch das ein wichtiger Sicherheitsfaktor.“

* „Annual Workforce Attitudes Toward Mental Health Report“, Headspace, 2023



„Angst zeigt sich häufig somatisch“

Martina Effmert arbeitet seit 2009 als Coach und Heilpraktikerin für Psychotherapie in eigener Praxis in Düsseldorf. Als frühere Management-Mitarbeiterin in leitenden Positionen großer Unternehmen hat die studierte BWLerin eigene Erfahrungen mit diesem Thema gesammelt, aus unterschiedlichen Perspektiven. Im Interview erläutert sie, warum Ängste so selten zur Sprache kommen, wie man sie besser einordnet und was man gegen das beklemmende Gefühl tun kann. In einem Ratgeber-Buch hat sie ihre Erfahrungen und Tipps zusammengefasst (siehe Kasten „Zum Weiterlesen“ auf S. 13).

Früher Managerin, heute Coach: Martina Effmert hat Ängste, Burnout und Blockaden zu ihrem beruflichen Thema gemacht.

w@o: Angst am Arbeitsplatz scheint ein Tabuthema zu sein. Warum eigentlich?

Martina Effmert: Wir können zwar im Berufsumfeld mittlerweile über Burnout sprechen, zum Glück. Doch über Ängste zu sprechen ist immer noch sehr stigmatisiert. Wer Angst zugibt, befürchtet, als schwach oder unfähig wahrgenommen zu werden, was auch negative Folgen für die eigene Karriere haben könnte. Zum Beispiel, dass man bei wichtigen Projekten oder für Beförderungen nicht mehr an erster Stelle steht, weil Vorgesetzte einem weniger vertrauen. In Gesprächen mit Betroffenen stelle ich außerdem oft eine Form der Selbststigmatisierung fest. Betroffene haben Vorurteile gegenüber ihren eigenen psychischen Empfindungen. Sie empfinden womöglich Scham oder sogar Schuld. Nicht selten ist eine berufliche Angst Vorbote eines Burnouts. So führt zum Beispiel die Angst, Fehler zu machen oder zu versagen bei vielen zu einem übermäßigen Engagement. Da wird dann über die Anforderungen hinausgearbeitet, oft bis zur Erschöpfung.

w@o: Es ist sicher naheliegend, die eigene Angst im Job auf das Unternehmen zu schieben, in dem man arbeitet. Wie finde ich heraus, ob die Ängste in mir selbst begründet sind, oder ob es die beruflichen Rahmenbedingungen sind, die mir Angst machen?

Martina Effmert: Patienten kommen mit den unterschiedlichsten Symptomen zu mir ins Coaching, wie Reizdarm-Syn-

drom, ständige Übelkeit, Migräne, Schmerzen, Herzrasen und andere körperliche Beschwerden. Diese Beschwerden wurden häufig mit vielen Arztbesuchen abgeklärt. Erst wenn mehrere Ärzte gesagt haben, dass körperlich alles in Ordnung ist, wird überhaupt in Betracht gezogen, dass es sich um ein psychisches Thema handeln könnte. Das bedeutet, dass es häufig erst einmal um die Einsicht geht, dass die körperlichen Symptome eine psychische Ursache haben und eventuell einer Angst-Erkrankung zuzuordnen sind.

w@o: Kann man selber eine Art erste Analyse starten?

Martina Effmert: Ich empfehle meinen Klienten, eine Art Tagebuch oder Protokoll zu führen, in dem sie regelmäßig ihre Gedanken und Gefühle notieren. Das kann in Form einer Tabelle sein, wie ich sie in meinem Buch abgebildet habe. Da kann man sich Fragen stellen: Wie und wann treten die Ängste auf? In welchen Situationen fühle ich mich besonders ängstlich? Was genau löst diese Ängste aus? Es geht darum, Muster zu erkennen. Bei der Unterscheidung der Ursachen guckt man erst mal nach den inneren Faktoren. Also: Was für Persönlichkeitsmerkmale habe ich? Bin ich vielleicht Perfektionist, bin ich sehr gewissenhaft, muss ich es allen recht machen? Kann ich auch mal ‚nein‘ sagen? Bei den äußeren Faktoren, den beruflichen Rahmenbedingungen, schaue ich mit meinen Klienten gemeinsam nach bestimmten Aspekten in der Arbeit oder im Arbeitsumfeld. Zum Beispiel: Wie hoch ist die tatsächliche Arbeitsbelastung, wie funktioniert die Kommunikation? Welche Unterstützung gibt es?

w@o: Apropos Unternehmen: Wie kann der Arbeitgeber dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden im Unternehmen psychologisch sicher fühlen?

Martina Effmert: Arbeitgeber sollten eine positive Arbeitskultur und entsprechende Programme, wie oben erwähnt, schaffen und fördern. Vor allen Dingen ist eine offene Kommunikation innerhalb der Teams und mit den Vorgesetzten wichtig. Es muss möglich sein, auch über Sorgen und Ängste sprechen zu können, Stichwort Wertschätzung und Respekt.

w@o: Was ändert sich für mich, wenn ich meine beruflichen Ängste besser in den Griff bekomme?

Martina Effmert: Ohne Angst kann man sich besser auf seine Ziele konzentrieren. Man hat mehr Energie und auch viel mehr Motivation, diese Ziele zu erreichen. Man ist effizienter bei der Arbeit, weil man sich nicht ständig Sorgen macht oder ständig in negativen Gedanken gefangen ist. Das Bearbeiten von Ängsten am Arbeitsplatz kann langfristig zu einem erfüllteren und ausgeglicheneren Leben beitragen, sowohl beruflich als auch privat.



© Claudia Zurlo Photography