



## Liebe Leserinnen und Leser

**A**ngst ist eine Emotion, die in vielen Unternehmen keine Rolle zu spielen scheint – weder in Mitarbeitergesprächen noch in Coachings der Führungskräfte und auch nicht in Diskussionen über Werte und Firmenkultur. Dabei ist die Angst als Emotion immer da – latent, also verborgen, oder manifest, also beobachtbar. „Arbeiten, handeln können, zielorientiert sein – das verträgt nicht so viele belastende Gefühle wie Angst oder Scham“, erklärt Marius Neukom, Psychoanalytiker und Mitautor des Readers *Angst in Organisationen*. „Es ist daher erst einmal nachvollziehbar, dass man versucht, solche Emotionen zu eliminieren. Aber das wird irgendwann zu einem Bumerang, weil Ignoranz sie nicht einfach verschwinden lässt. Untergründig wirken sie stets weiter.“

Das kann dann alle möglichen Folgen haben: Mitarbeiterinnen, die beschämt ihre Ergebnisse manipulieren. Führungskräfte, die hohe Risiken eingehen, weil sie sich lieber mit der externen Gefahr beschäftigen als mit der eigenen Angst. Oder Kollegen, die zwanghaft vorsichtig agieren, weil sie die Angst nicht anerkennen.

Als Führungskraft, sagt Marius Neukom, muss man lernen, zwischen Angst, Furcht und Gefahr zu unterscheiden. Angst ist dabei das Erleben der reinen Emotion, die sich noch auf keinen Gegenstand bezieht, während die Furcht das ist, was wir umgangssprachlich unter Angst verstehen, nämlich

Furcht vor etwas Bestimmtem zu haben, bezogen auf ein Objekt. „Die Führungskraft muss eine eigene Erfahrung mit ihrer Angst und ihrer Furcht gemacht haben, um die Dynamik zu kennen“, sagt Neukom. „Um zu erleben, dass sämtliche Angst objektlos ist und sich bei ihr Fantasien bilden, in denen das Objekt hergestellt wird. Und dass diese Fantasien ihre eigene innere Welt und Angstwelt sind. Und wenn sie diese Erfahrungen gemacht hat, hat sie nicht mehr so viel Furcht vor der Angst und kennt Strategien, die eigene Angst zu beruhigen.“ Solche Erfahrungen könnten Vorgesetzte in Coachings oder Psychotherapien sammeln, sagt Neukom, allerdings sei das nur sinnvoll, wenn die Kultur der Firma Emotionen auch zulasse – man dürfe die Führungskräfte nicht „zu Abfallbehältern machen, die die ganze Angst aufnehmen“.

Wie erkenne ich als Chefin Ängste meiner Teammitglieder, frage ich den Experten. „Andere sehen und sich selbst zeigen können“, lautet die Antwort. „Was nicht trivial ist.“ Dazu brauche es informelle Gespräche, in denen es mal nicht um Ziele und Projekte geht, nicht um Bewertung und Leistung, sondern um Persönliches und eben auch: um Gefühle. Solche Gespräche – in der Kantine, nach der Konferenz oder auf der gemeinsamen Dienstreise – sind in Homeoffice-Zeiten sehr viel rarer geworden.

Mein komplettes Gespräch mit dem Psychoanalytiker finden Sie auf unserer Website unter [psychologie-heute.de/beruf](https://psychologie-heute.de/beruf). In unserer Titelgeschichte *Angstfreier leben* (Seite 12) berichtet Autorin Anne Otto darüber, wie sie gelernt hat, mit Unsicherheit zu leben – und führt ein Interview mit der renommierten Traumatherapeutin Luise Reddemann. Gute Erkenntnisse wünscht Ihnen

Dorothea Siegle, Chefredakteurin

Ab dieser Ausgabe wird *Psychologie Heute* 30 Cent teurer: Der Preis des Einzelheftes steigt auf 8,20 Euro, der des Jahresabonnements auf 84 Euro. Die Preise aller anderen Aboformen finden Sie in unserem Impressum auf Seite 4