



*Bisher wurden die wirtschaftlichen Folgekosten lediglich volkswirtschaftlich erforscht und bewertet. Für Unternehmen relevant ist aber vor allem eine betriebswirtschaftliche Herangehensweise. Denn die Kosten der Angst zahlen sie direkt: im Extremfall mit dem Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Hier erste Tendenzen dieses betriebsnahen Aspektes.*

## Preis der Angst

Was kostet die Angst eines Mitarbeiters ein Unternehmen pro Jahr? 3.432 Euro? Diese Summe ergäbe sich bereits, wenn ein durchschnittlicher Beschäftigter in Deutschland – mit einem statistischen Monatsgehalt von brutto 2.200 Euro (Jahr 2002) plus Lohnnebenkosten – nur zehn Prozent seiner Leistungsfähigkeit angstbedingt einbüßte. Vielleicht erscheinen die jährlichen 3.432 Euro auf den ersten Blick ein

unbedeutender Kostenfaktor. Doch dies ändert sich sofort, wenn mehrere Beschäftigte diesen Wert multiplizieren und sich die Angst zu einem immensen betrieblichen Kostenblock entwickelt. Ein Team mit zehn angsterfüllten Mitgliedern kostet dann bereits über 34.000 Euro pro Jahr, ein Betrieb mit hundert beruflich verängstigten Beschäftigten über 340.000 Euro pro Jahr. Und die Kosten können noch viel höher liegen.

gemäße Ängste, die der gesunde Mensch durchsteht und meistert, deren Bewältigung sogar für seine Fortentwicklung wichtig ist.

Gerade am Arbeitsplatz gibt es eine Vielzahl von Angstverursachern:

- Reorganisation („jedes Jahr eine neue Struktur“)
- Business Process Re-Engineering („mit dem alten Betrieb neu auf der grünen Wiese“)
- Reduktion der Kosten („Mitarbeiter als reiner Kostenfaktor“)
- Shareholder Value („nur der Aktionär zählt“)
- Rationalisierung („Maschinen sind belastbarer und effizienter“)



*Dr. Marcus Disselkamp, Gesellschafter der DC Disselkamp & Co. (Schweiz) und Lehrbeauftragter für Marketing an der FH München*

**Kontakt:**  
marcus@disselkamp.com

### Gründe für Ängste am Arbeitsplatz

Angst gehört unvermeidlich zu unserem Leben. Jeden Menschen begleitet sie mehr oder weniger in immer neuen Abwandlungen von der Geburt bis zum Tode. Es gibt völlig normale, alters- und entwicklungs-

### Stichworte in diesem Beitrag:

- Angstverursacher
- Kosten der Angst
- Angstindex

- Kündigungen („kurzfristige Gewinnoptimierung“)
- Komplexität des Arbeitslebens und betrieblichen Umfelds („immer mehr Technik“ oder „noch mehr Projekte“)

## Formen der Angst

Diese Gründe können verschiedene Ängste hervorrufen.

• **Angst vor Arbeitsplatzverlust:** Nach einer Umfrage der Mannheimer Forschungsgruppe Wahlen im August 2002 haben 72 Prozent aller deutschen Beschäftigten Angst vor dem Arbeitsplatzverlust. Der Arbeitsplatzverlust indiziert dabei für viele Menschen einen Gesichtsverlust gegenüber ihrem privaten Umfeld, woraus eine Angst vor Prestige- und Imageverlust, Ablehnung und Einsamkeit resultiert. Zudem gefährdet der Verlust des Arbeitsplatzes die eigene Existenz – zumindest kurzfristig – was die Angst wiederum verstärkt.

• **Angst Fehler zu machen:** Diese Angst entspricht der Angst vor dem Versagen und der, gestellten Erwartungen nicht gerecht zu werden. Es handelt sich im psychologischen Sinne um eine Leistungsangst, da sie sich mit der Furcht vor Misserfolg angesichts von Leistungsanforderungen gleichsetzt lässt.

• **Angst vor Konflikten:** Jeder Konflikt kann die Position des Betroffenen im betrieblichen Umfeld gefährden, entweder durch das eigene Versagen, durch sozialen Imageverlust oder gar durch existenzgefährdende Ergebnisse.

• **Angst vor Mobbing:** Untersuchungen haben gezeigt, dass in Deutschland etwa 1,2 Millionen Beschäftigte bei der Arbeit systematischem Psychoterror ausgesetzt sind. Ängste erleben dabei nicht nur die Mobbingopfer, auch die Täter unterliegen häufig starken Ängsten. Oft wird gemobbt, um von eigenen Schwächen abzulenken, um eigene Ängste zu verschleiern.

• **Angst vor Neuem:** Gerade Menschen, die in ihren Betrieben ständige Neuorganisationen, neue Vorgesetzte oder Eigentümer erleben,

ohne dass wesentliche Verbesserungen für sie selbst entstehen, verlieren das Vertrauen in Veränderungen. Erlebten sie in der Vergangenheit gar negative Auswirkungen aus Veränderungen, so entwickeln sie eine große Angst vor allem Neuem. Diese Angst wird in der Folge zu einem mächtigen Bremsklotz für Innovationen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Sie verhindert notwendige Anpassungen an veränderte Märkte, sinnvolle Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, fördert hingegen De-Motivation und innere Kündigung.

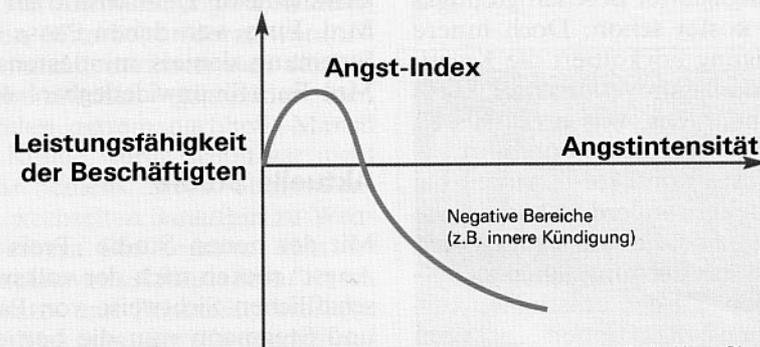
• **Angst vor Unwissen:** Schlagwörter wie Reorganisation, Shareholder Value, Rationalisierung oder Lean

higkeit der Beschäftigten. Allerdings kann Angst bei einer zu hohen Intensität schnell ins Negative abrutschen. Es folgen Einbußen der Produktivität, der Innovationskraft und für die Betriebe eine geringere Wirtschaftlichkeit und gesunkene Rentabilität.

## Positive Konsequenzen aus Ängsten

Manche Ängste sind zuerst einmal motivierend, sie fördern Offenheit, Nachdenklichkeit, Problembewusstsein und können so ein wesentliches Element der Problemlösung sein. Die Angst wirkt leistungssteigernd. Unternehmen benötigen einen ge-

### Theorie des Angstindex



Quelle: Marcus Disselkamp

Management lösen bei vielen Beschäftigten Ängste aus, und zwar gerade weil sie selten die Inhalte, Hintergründe und Absichten hinter diesen Schlagwörtern kennen. Es entstehen emotionale Barrieren und Ablehnung.

## Konsequenzen der Angst

Ist die Angst also ein rein negativer Faktor für die betroffenen Personen und Unternehmen? Nein! Erste Ergebnisse einer Studie zum Thema „Preis der Angst“ zeigen deutlich, dass ein gewisses Maß an Angst im betrieblichen Umfeld förderlich und sogar notwendig ist. Sie steigert kurzfristig die Leistungsfä-

wissen Grad an Angst, da die Mitarbeiter ansonsten ihre Empfindlichkeit gegenüber internen und externen Warnsignalen verlieren. Die möglichen Folgen fehlender Angst reichen von kostenintensiven Betriebsausfällen, Maschinenschäden, Arbeitsunfällen, Ignoranz gegenüber dem Wettbewerb bis zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und gar der langfristigen Existenzgrundlage des Unternehmens.

## Negative Konsequenzen aus Ängsten

Werden Ängste jedoch unterdrückt und nicht gelöst, so führen sie zu einer Reihe negativer Konsequenzen.

Diese reichen von bewussten und unbewussten Angstabwehrmechanismen (Coping) sowie Aggressionen bis hin zu tragischen körperlichen Leiden. Ein Beispiel für einen bewussten Angstabwehrmechanismus ist die Flucht in Alkohol und Medikamente. So werden fünf bis sieben Prozent aller Arbeitnehmer als Alkoholiker bezeichnet, jeder zehnte Arbeitnehmer wird als alkoholgefährdet eingestuft. In den alten Bundesländern nehmen alleine über 800.000 Menschen Schlaf-tabletten. Die Flucht in Alkohol und Medikamente führt auf Dauer zu einer Reduktion der persönlichen Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters.

Weitere Reaktionen sind die Flucht in die innere Kündigung oder in die ausgesprochene Kündigung. Das Potsdamer Galup Institut sprach für das Jahr 2001 von nur noch 16 Prozent engagierter Beschäftigter. Das allein kostet schon. Doch innere Kündigung boykottiert die Kreativität und Innovationskraft eines Unternehmens, was nochmals zu einer Leistungsreduktion führt.

Ungelöste Konflikte bewirken bei Mitarbeitern außerdem körperliche Reaktionen, die wiederum einen Verlust der Leistungsfähigkeit verursachen. Zu den ernsthaften körperlichen Reaktionen gehören Kopfschmerzen und Migräne, schnelle Atmung bis hin zur Atemnot, Schwäche, Schwindelgefühl sowie Wahrnehmungsstörungen oder gar Ohnmacht. Ist die Intensität der Angst sehr hoch, oder dauert die Bedrohung über einen längeren Zeitraum an, so können diese körperlichen Leiden zu ernsthaften Erkrankungen (etwa Schlaganfall und Krebs) mit Todesfolge führen. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen veranschlagte 1998 die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland auf mindestens 28 Mrd. Euro.

### Ökonomische Betrachtung der Angst

Während das Phänomen der Angst von der Psychologie, der Soziologie,

der Philosophie und auch von der Medizin bereits seit langem intensiv erforscht wird, interessieren sich die Wirtschaftswissenschaften nur ganz am Rande für die Konsequenzen der menschlichen Angst im Arbeitsprozess. Ein einziges Forscherteam hat sich bisher mit der ökonomischen Bedeutung der Angst beschäftigt: Winfried Panse und Wolfgang Stegmann formulierten 1996 vier volkswirtschaftliche Kostenblöcke und korrespondierende Kostenhöhen. Dabei untersuchten sie die angstbedingten Fehlzeiten der Mitarbeiter, die angstverursachten, betrieblichen Aktivitäten (wie den Kauf von Versicherungen, den Einsatz externer Berater oder die innere Kündigung), den angstbedingten Konsum von Alkohol und Medikamenten und die Effekte des Mobbing. Diese vier Kostenblöcke summierten sich alleine für Deutschland auf 91,5 Mrd. Euro, von denen Panse und Stegmann damals mindestens 50 Mrd. Euro für unwiderlegbar halten.

### Aktuelle Studie

Mit der neuen Studie „Preis der Angst“ rücken nach der volkswirtschaftlichen Sichtweise von Panse und Stegmann nun die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen in den Fokus. Die Studie will Manager und Unternehmer sensibilisieren. Nur wenn sie direkt sehen, was die Angst ihrer Mitarbeiter das Unternehmen kostet, ist eine Umkehr in der oft Angst-gesteuerten Unternehmensführung zu erhoffen. Ein Angstindex kombiniert hier klassische Messmethoden für Ängste mit Controlling-Kennzahlen der Betriebswirtschaftslehre.

### Instrumente zur Messung der Angst

Zur Messung der Angst und ihrer Konsequenzen dienen eine Reihe alt bewährter Verfahren:

- Medizinisch ist die Messung der Hautfeuchtigkeit und Herzfrequenz möglich.

- Ein leichteres Mittel sind Fragebögen, die mit Worten die Angstintensität der Probanden erfassen. Das am weitesten verbreitete Instrument zur Messung der Angst ist der STAI Fragebogen. Seit 1971 im Einsatz, wurde STAI (State-Trait Anxiety Inventory) von Charles Donald Spielberger entwickelt. Der Fragebogen besteht aus 20 Aussagen („Items“), mit denen das Ausmaß an Ängstlichkeit erfasst werden soll. Niedrigere Werte stehen für innere Ruhe und Gelassenheit und hohe Werte für Besorgnis und Anspannung bis hin zu panikartigen Zuständen. In der Zwischenzeit liegen zum STAI weltweit Tausende von Veröffentlichungen vor. Gerade wegen seiner leichten Anwendbarkeit und seiner hohen Flexibilität wird er häufig eingesetzt, obwohl er alle Schwächen von Fragebögen, die nach der Selbsteinschätzung fragen, hat.

### Messung der Leistungsfähigkeit

Nach der Messung der Angst geht es um die Frage, in wie weit die Angst die Leistungsfähigkeit der untersuchten Personen negativ oder positiv beeinflusst. Bevor diese Frage beantwortet werden kann, ist zuerst einmal die Leistungsfähigkeit selbst zu messen. Dazu bedient man sich klassischer Controllingkennzahlen.

### Produktivität

Das Produktionsergebnis je Zeiteinheit misst zum Beispiel die Leistungen eines Mitarbeiters oder Teams an einem Fließband anhand der gefertigten Güter (Zwischen- oder Endprodukt) pro Stunde oder Werktag. Ebenso lässt sich die Produktivität von Außendienstmitarbeitern (Anzahl Kundentermine pro Tag), Mitarbeitern in Call Centern (Anzahl Gespräche pro Stunde) oder Rechtsanwälten (verrechnete Stunden pro Tag) berechnen. Sinkt die Produktivität, kann das bedeuten, der Mitarbeiter oder das Team

verliert an Leistungsfähigkeit. Die Angstintensität und ihr Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist messbar. Allerdings reicht diese Kennzahl nicht aus, da auch andere, nicht Mitarbeiter gebundene Gründe zu einem Rückgang der Produktivität führen, etwa ein Auftragsrückgang. Weitere parallel gemessene Kennzahlen sind erforderlich.

## Innovationskraft

Die Leistungsfähigkeit in kreativen Bereichen, wie der Forschung und Entwicklung oder dem Marketing, aber auch in der Produktion, spiegelt sich auch in der Innovationskraft. Um diese zu messen, können die Anzahl neuer Produkte, neuer Verfahren, erster Produktideen oder Patentanmeldungen als Indikatoren ausgewählt werden. Geht die Innovationskraft zurück, so kann dies mehrere Gründe haben:

1. Die Investitionen wurden reduziert,
2. die Ideen trafen auf keinen Markt, da sie entweder zu unattraktiv waren oder die Wettbewerber schneller und attraktiver sind,
3. rechtliche Barrieren oder eben
4. ein Leistungsrückgang der Mitarbeiter in diesen Bereichen.

Zwei Praxisbeispiele zeigen die Verbindung zwischen Angst, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft. Während eines erst kürzlich beendeten Coachings im Rahmen eines Innovations-Projektes des Autors bei einem deutschen Großkonzern fand sich kein Freiwilliger, der bei einem neuen Produkt die Verantwortung für den Innovationsprozess übernehmen wollte. Begründet wurde dies mit der „Spargel Theorie“: „Hebt man sein Köpfchen zu weit aus dem Lehm Boden, dann wird es abgeschnitten“. Die Divise lautet: Ja nicht auf fallen – egal ob positiv oder negativ. Die Angst vor dem Versagen verhinderte eine Innovation. Oder ein Fall von Wissensmissmanagement: Zwar investierte ein Unternehmen zweistellige Millionen-

beträge in IT-gestützte Lösungen, doch zögerten die Beschäftigten mit der Ein- und Weitergabe ihres Wissens. Nach dem Motto „Die wollen nur unser Wissen, damit sie uns danach entlassen können“ wurde das eigene Wissen lieber gebunkert, als es mit anderen auszutauschen. Die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust verhinderte eine offene Kommunikation über Erfahrungen, Ideen, Methoden – und lähmte so jegliche Kreativität und Innovationskraft.

## Kundenzufriedenheit

Auch die Kundenzufriedenheit ist ein Indikator für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Ein klassisches Beispiel erlebte der Autor vor kurzem bei einem Filialbetrieb eines überprüften Einzelhändlers: Durch eine augenblickliche Unternehmensumwandlung waren die eigenen Mitarbeiter derart verunsichert und demotiviert, dass die Servicebereitschaft gegenüber den Kunden extrem nachließ. Manch ein Kunde wurde schon gar nicht mehr bedient. Selbst Stammkunden wechselten daraufhin zu Wettbewerbern. Die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust führte so zu einem Umsatz- und Rentabilitätsverlust. Zur Messung der Kundenzufriedenheit dienen verschiedene Verfahren: von der Anzahl an Reklamationen, Nutzung des Umtauschrechts, Kundenabwanderung bis hin zu Befragungen und EDV gestützten Analysen des Kaufverhaltens.

## Kosten der Angst

Anschließend führt man die Informationen über die Angstmessung mit den Daten aus dem Controlling zusammen (im Matching). Anders ausgedrückt: Man analysiert, ob die Leistungsfähigkeit in jenen untersuchten Einheiten (Teams, Abteilungen oder Standorten) geringer ist, in denen Beschäftigte mit erhöhter Angstintensität arbeiteten. Erste Fallbeispiele zeigten bereits, dass in manchen Unternehmen weit höhere Kosten durch die Angst

der Mitarbeiter entstehen, als die am Anfang exemplarisch gerechneten 3.432 Euro. Zum einen haben nicht alle Unternehmen einen Jahresdurchschnitt bei den Löhnen und Gehältern von brutto 2.200 Euro und zum anderen wurden Firmen identifiziert, bei denen Mitarbeiter weit mehr als zehn Prozent ihrer Leistung im Vergleich zu angstfreieren Kollegen einbüßten. Zudem sind in dem oben beschriebenen Modell keine Folgekosten aus angstverursachten Handlungen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Bisher lassen sich an der betriebswirtschaftlichen Betrachtung Tendenzen festmachen: Angst stellt einen ökonomischen Kostenblock in Unternehmen dar. Bestätigt sich dieser Trend bei weiteren Teams oder Abteilungen, lässt sich eine statistische Korrelation errechnen, die den ökonomischen Angstindex ergibt.



personalkosten  
im griff?

HR  
SOFTWARE

*things go right!*

Personalkostenmanagement  
und mehr! [www.hrsoftware.de](http://www.hrsoftware.de)

**human capital management**