

---

# **Internationalisierung und Management**

**Herausgegeben von**  
Professor Dr. Hans A. Wüthrich

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den Themengebieten Internationalisierung und Management. Im verbindenden Diskurs zwischen Theorie und Praxis verfolgt die Reihe das Ziel, Organisationen praxisnahe Lösungsansätze zu aktuellen Managementherausforderungen bereitzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zur theoretischen Fundierung von Fragestellungen der Führungspraxis, nicht zuletzt im internationalen Kontext, zu leisten.

---

Florian Neuhaus

# Angstbewusste Führung

Besser und produktiver  
arbeiten durch den motivierenden  
Einsatz von Angst

Florian Neuhaus  
Frankfurt/Main, Deutschland

Dissertation Universität der Bundeswehr München, 2012

ISBN 978-3-658-01151-2  
DOI 10.1007/978-3-658-01152-9

ISBN 978-3-658-01152-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Geleitwort

*Angst haben wir alle. Der Unterschied liegt in der Frage: wovor?*

— Frank Thiess

Mit der Angst als komplexe Emotion beschäftigen sich heute viele Wissenschaften. So u. a. die Psychologie, Biologie, Medizin und Neurowissenschaften. Die Angstforschung ist deshalb stark ausdifferenziert. Auch in den Wirtschaftswissenschaften werden die Phänomene Angst und Stress wissenschaftlich untersucht. Kaum erforscht sind aber die Wechselwirkungen zwischen Managementinitiativen und Angst sowie deren angstinduzierten Nebenkosten. Hier setzt die Arbeit von Herrn Florian Neuhaus an. Mit einem Blick über die Disziplinengrenze der Betriebswirtschaftslehre bereitet er die vielfältigen Erkenntnisse der Angstforschung auf. Darauf aufbauend konturiert er eine Wirklandkarte zur Erklärung möglicher Zusammenhänge zwischen Managementinitiativen einerseits und der Angstentstehung andererseits. Er analysiert situative Einflüsse auf die Angstverarbeitung und Angstbewältigungsstrategien. Angstfolgen werden erläutert und die daraus resultierenden Kosten werden aufgezeigt. Ausgehend von der Prämisse, dass Angstfreiheit kein erreichbarer und erstrebenswerter Zustand ist, beschäftigt sich der Autor mit der interessanten Frage nach dem theoretisch optimalen Angstniveau. Schließlich leitet er Praxisempfehlungen ab, wie angstbewusste Führung gelebt werden kann und welche Implikationen daraus für die Konstruktionsprinzipien von Organisationen resultieren.

Mit seinem interdisziplinären Ansatz schafft Florian Neuhaus einen wertvollen Mehrwert für die Management-Disziplin und ich wünsche den postulierten Ideen die verdiente Verbreitung und Resonanz.

München, im Oktober 2012

Univ.-Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

---

## Vorwort

Angst ist ein Thema, das Menschen seit jeher antreibt, ihre Phantasie und ihren Forschergeist beflügelt und sie gleichzeitig in die Enge treibt – oft gerade dann, wenn man es am wenigsten erwartet. Angst kann motivierend sein und ungeahnte Leistungen freisetzen, aber auch Menschen vollkommen handlungsunfähig machen. Neben dem persönlichen Erleben von Angst, das uns entwicklungsgeschichtlich begleitet, wurde über dieses Phänomen auch im wissenschaftlichen Sinne schon seit der Antike nachgedacht. Waren es zu Anfang nur die Philosophen, die eine ihrer Zeit angemessene Einschätzung von Angst erarbeiteten, so kamen im Laufe der Jahrhunderte immer mehr und breitere Ansätze dazu. Heerführer, Mediziner, Literaten, Politiker, Filmwissenschaftler, Biologen, Neurowissenschaftler, Volks- und Betriebswirtschaftler und nicht zuletzt Psychologen trugen Ihre Sichtweisen und Erkenntnisse bei. Heute ist die Angstforschung ein spannendes und äußerst heterogenes Gebiet. Dabei sind die Teilbereiche keineswegs disjunkt, sondern treten in unterschiedlicher Nähe zueinander und teilweise überlappend auf. So ist vor allem in der gemeinsamen Region von Neurowissenschaften und Psychologie ein Zusammenwachsen erkennbar. Die Angst besonders in diesem Feld, ihre Hintergründe, Entwicklung und Auswirkungen, stellt den einen Pfeiler dieser Arbeit dar.

Der zweite Pfeiler ist die Betrachtung der Effizienz der Führung und von Managementinitiativen in Organisationen. Obwohl deutlich jünger als die Angstforschung, haben diese heute eine herausragende Rolle eingenommen. Durch eine Vergrößerung der in sozialen und wirtschaftlichen Interaktionen sichtbaren Wirkungsbereiche, pauschal oft mit dem Begriff „Globalisierung“ belegt, durch Technisierung und das Streben nach Effizienzverbesserung haben formalisierte Managementwerkzeuge und -methoden großen Auftrieb erhalten. Heute sind Begriffe wie „Management by Results“, „Leistungsboni“ und „Downsizing“ zumindest aus großen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Ein Motiv für ihre Einführung ist im Wesentlichen, dass man einen vermutlich durch sie erzielbaren monetären Vorteil abschätzt, der die approximierten Kosten der Einführung und des Betriebs der Initiative übersteigt.

Diese Arbeit möchte nun die beiden Säulen, also die Angstforschung und die Effizienz von Führungsinitiativen, verbinden. Es geht um die Frage, inwiefern sich diese gegenseitig beeinflussen können, wie Führungskräfte diese Effekte erkennen können und welche Konsequenzen für Führung und welche neuen Organisationsformen daraus folgen könnten. Schließlich wäre es denkbar, und davon geht die vorliegende Arbeit aus, dass ein *zu viel*, ein *zu stark* oder der *Einsatz des Ungeeigneten* bei den Managementmethoden zu einer Angst bei den Mitarbeitern führen können, die über das motivierende Maß hinaus in ein zerstörerisches geht. Neben den bereits bekannten Problemen wie einer veränderten sozialen Interaktion oder einer erhöhten Krankheitsanfälligkeit Angstbelasteter kommen auch

unbekanntere Phänomene in Betracht, wie etwa verringerte Lernfähigkeit. Es erscheint trivial, dass solche Auswirkungen bei einem Unternehmen signifikant die Personalkosten steigern und die Produktivität gleichzeitig herabsetzen können.

Dabei ist jedoch anzumerken, dass die Verbindung zwischen diesen beiden Säulen zum jetzigen Zeitpunkt und in ihren sehr breit auffächernden Ausprägungen kaum quantifizierbar ist. Es kann gerade nicht ein Rezept herauskommen im Stile von: „Wenn man Erfolgsboni einführt, sollte man durch Testverfahren die Ängstlichkeitsdisposition aller Mitarbeiter erheben und beim ängstlichsten Viertel einen Effizienzverlust von x% einkalkulieren.“ Die Führungspersönlichkeit selbst, die Komplexität menschlicher Informationsverarbeitung und seines Verhaltens wie auch die möglicherweise nur über lange Zeit hin erkennbaren Folgen, die dann wiederum aber nicht mit Sicherheit dem Arbeitsumfang zugeordnet werden können, machen das System äußerst komplex und schwer abschätzbar. Dementsprechend muss sich der wissenschaftliche Anspruch dieser Arbeit an das, was zu erforschen möglich ist, herantasten. Es ist also nicht das Ziel, ein wissenschaftlich ausgefeiltes Modell aufzustellen, das dann wiederum durch großzahlige Erhebungen belegt wird, sondern es soll mit einem qualitativen, erweiternden Ansatz gezeigt werden, was sich im Spannungsfeld zwischen Managementinitiativen und Angstforschung für mögliche Wirkungen ergeben und wie man dann die gewünschten stützen und die unerwünschten mildern kann. Alle in dieser Arbeit verwendeten Herangehensweisen, der Übertrag theoretischer Erkenntnisse, zahlreiche Einzelinterviews und eine Fragebogenstudie, zielen somit nicht auf die exakte Quantifizierung, sondern haben den Anspruch, das bislang wenig bekannte Grenzgebiet, seine Einflussfaktoren und Folgen, mit unterschiedlichen Mitteln kenntlich zu machen.

Bildlich gesprochen gibt es die Kontinente *Angstforschung* und *Managementinitiativen*. Beide haben ihre jeweilige Bevölkerung, die auch ihren Kontinent zunehmend gut kennt. Leider gab es aber bislang keinen bekannten Austausch zwischen diesen beiden: keine See- oder Flugstrecke, kein Tunnel und keine Brücke. Doch bevor eine Verbindung gebaut werden kann, wollen wir vielleicht erst einmal eine Expedition unternehmen, die die See zwischen diesen beiden Kontinenten erkundet und dann skizziert, an welcher Stelle sich Inseln mit Nahrung und Frischwasser und wo sich Riffe, Sandbänke und Untiefen befinden könnten. Es freut mich, dass Sie mich auf dieser Erkundungsreise begleiten wollen.

Personenbezogene Bezeichnungen in dieser Arbeit gelten grundsätzlich geschlechtsunspezifisch, Abweichungen davon sind gesondert kenntlich gemacht.

# Inhaltsübersicht

<b>I</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Bedeutung und Ziele dieser Arbeit	2
1.2	Forschungsansatz	9
1.3	Aufbau der Arbeit	25
<b>II</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen</b>	<b>29</b>
2.1	Begriffsabgrenzungen	30
2.2	Managementinitiativen und -werkzeuge	40
2.3	Angst in der Psychologie	51
2.4	Angst in der Biologie und Neurobiologie	75
2.5	Angst im organisationalen Rahmen	97
<b>III</b>	<b>Wechselwirkung von Managementinitiativen &amp; Angst</b>	<b>115</b>
3.1	Entwurf einer „Wirklandkarte“	116
3.2	Managementinitiativen als Stressoren	127
3.3	Langfristige Moderatoren der Angst	153
3.4	Einflüsse auf die situative Angstverarbeitung	164



3.5	Ausprägungen der Angst	178
3.6	Coping: wie Angst bewältigt wird	185
3.7	Physiologische und psychologische Angstfolgen	192
3.8	Einfluss von Angst auf die Initiativenprofitabilität	205
<b>IV</b>	<b>Angstbewusste Organisation und Führung</b>	<b>213</b>
4.1	Das „richtige“ Angstniveau	214
4.2	Erkennen von Angst	225
4.3	Angstbewusste Führung	235
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	255
A	Verzeichnis der Gesprächspartner	267
B	Gesprächsleitfaden der teilstrukturierten Interviews	269
C	Fragebogen der Online-Umfrage	273
	Literaturverzeichnis	283

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Bedeutung und Ziele dieser Arbeit	2
1.2	Forschungsansatz	9
1.2.1	Qualitative Sozialforschung als methodologischer Rahmen . . . . .	11
1.2.2	Psychometrische Erhebung der Angst mit STAI . . . . .	14
1.2.3	Teilstrukturierte Interviews . . . . .	15
1.2.3.1	Teilnehmer . . . . .	15
1.2.3.2	Inhalt . . . . .	16
1.2.3.3	Auswertung . . . . .	17
1.2.4	Fragebogenstudie . . . . .	18
1.2.4.1	Teilnehmer . . . . .	18
1.2.4.2	Inhalt . . . . .	19
1.2.4.3	Qualitätssicherung . . . . .	22
1.3	Aufbau der Arbeit	25
<b>II</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen</b>	<b>29</b>
2.1	Begriffsabgrenzungen	30
2.1.1	Managementinitiative, -werkzeug und -interaktion . . . . .	30
2.1.2	Angst vs. Stress . . . . .	32
2.1.2.1	Stress . . . . .	33
2.1.2.2	Angst . . . . .	34

---

2.1.3	Präzisierung des Angstbegriffs . . . . .	37
2.1.3.1	Furcht . . . . .	38
2.1.3.2	Zustandsangst . . . . .	38
2.1.3.3	Ängstlichkeit . . . . .	38
2.1.4	Grundlegende Angstarten . . . . .	39
<b>2.2</b>	<b>Managementinitiativen und -werkzeuge</b>	<b>40</b>
2.2.1	Einführung . . . . .	40
2.2.2	Anwendungsbegründende Vorteile . . . . .	42
2.2.3	Bislang vornehmlich untersuchte Nachteile . . . . .	45
2.2.4	Nachteil Angst . . . . .	47
<b>2.3</b>	<b>Angst in der Psychologie</b>	<b>51</b>
2.3.1	Angst: ein theoretisches Konstrukt mit fühlbaren Auswirkungen . . . . .	51
2.3.2	Psychoanalytischer Ansatz . . . . .	53
2.3.3	Behavioristischer Ansatz . . . . .	58
2.3.3.1	Konditionierung der Furcht . . . . .	59
2.3.3.2	Die Triebtheorie der Angst . . . . .	64
2.3.4	Das State-Trait-Angstmodell . . . . .	65
2.3.5	Die transaktionale Stresstheorie von Lazarus . . . . .	67
2.3.6	Nutzen von Angst . . . . .	72
<b>2.4</b>	<b>Angst in der Biologie und Neurobiologie</b>	<b>75</b>
2.4.1	Grundideen neurobiologischer Angstforschung . . . . .	75
2.4.1.1	Begriffe des Nerven- und des endokrinen Systems . . . . .	76
2.4.1.2	Theorie des <i>allgemeinen Adaptionssyndroms</i> . . . . .	78
2.4.1.3	Physiologische Folgen von Angst bei Mensch und Tier . . . . .	79
2.4.1.4	Biologische Angstforschung am Menschen . . . . .	80
2.4.1.5	Übersicht tierexperimenteller Techniken . . . . .	81
2.4.1.6	Übertragung tierexperimenteller Erkenntnisse auf den Menschen . . . . .	83
2.4.2	Angstentstehung und die neuroendokrine Stressreaktion . . . . .	85

---

2.4.2.1	Grundlegender Ablauf . . . . .	85
2.4.2.2	Rolle von Amygdala und Hippocampus . . . . .	91
2.4.3	Chronische Angst und ihre Folgen . . . . .	93
2.4.3.1	Guter und schlechter Stress . . . . .	93
2.4.3.2	Biologische Korrelate von Ängstlichkeit und Kontrollüberzeugung . . . . .	95
<b>2.5</b>	<b>Angst im organisationalen Rahmen</b>	<b>97</b>
2.5.1	Theorien zu Angst in Organisationen . . . . .	98
2.5.1.1	Theory X & Theory Y . . . . .	99
2.5.1.2	Person-Environment-Fit-Modell nach French et al. . . . .	100
2.5.1.3	Demand-Control-Modell nach Karasek und Theorell . . . . .	100
2.5.1.4	Modell beruflicher Gratifikationskrisen nach Siegrist . . . . .	102
2.5.2	Für und Wider der Angst in der Führung . . . . .	102
2.5.2.1	Machiavellis Fürst . . . . .	103
2.5.2.2	Scientific Management . . . . .	103
2.5.2.3	„Driving Fear“: die Gretchenfrage . . . . .	104
2.5.3	Angstarten am Arbeitsplatz . . . . .	106
2.5.3.1	Existenzängste und Arbeitsplatzangst . . . . .	107
2.5.3.2	Soziale Ängste . . . . .	108
2.5.3.3	Leistungsängste . . . . .	109
2.5.3.4	Abgrenzung von Ängsten . . . . .	109
2.5.3.5	Normale und pathologische Angst . . . . .	110
<b>III</b>	<b>Wechselwirkung von Managementinitiativen &amp; Angst</b>	<b>115</b>
<b>3.1</b>	<b>Entwurf einer „Wirklandkarte“</b>	<b>116</b>
3.1.1	Wirkkette der Managementinitiativen . . . . .	117
3.1.2	Wirkkette der Angst . . . . .	121
3.1.3	Interaktionen zwischen den Wirkketten . . . . .	123
3.1.4	Validierungsansatz der Wirklandkarte . . . . .	124

<b>3.2</b>	<b>Managementinitiativen als Stressoren</b>	<b>127</b>
3.2.1	Angstauslösung durch Managementinitiativen . . . . .	127
3.2.2	Zustandsangst durch Managementwerkzeuge . . . . .	132
3.2.3	Zustandsangst durch Managementinteraktionen . . . . .	135
3.2.4	Information und Kommunikation . . . . .	139
3.2.4.1	Informationsmenge und -korrektheit . . . . .	139
3.2.4.2	Kommunikation am Arbeitsplatz . . . . .	141
3.2.4.3	Zusammenspiel mit der Angst . . . . .	145
3.2.5	Leistungsdruck . . . . .	147
3.2.5.1	Leistungsdruck und Leistungsangst . . . . .	147
3.2.5.2	Zeitdruck . . . . .	149
3.2.5.3	Arbeitsdauer und -zeiten . . . . .	150
3.2.5.4	Aufgabenumfang . . . . .	151
3.2.5.5	Körperliche Leistung . . . . .	151
<b>3.3</b>	<b>Langfristige Moderatoren der Angst</b>	<b>153</b>
3.3.1	Moderatoren der Angst . . . . .	153
3.3.2	Ängstlichkeit . . . . .	155
3.3.3	Optimismus . . . . .	160
3.3.4	Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit . . . . .	161
<b>3.4</b>	<b>Einflüsse auf die situative Angstverarbeitung</b>	<b>164</b>
3.4.1	Selbstbild . . . . .	164
3.4.2	Situationskontrolle . . . . .	168
3.4.3	Individuelle Fähigkeiten . . . . .	170
3.4.4	Soziale Einbettung . . . . .	171
3.4.5	Gesundheitsförderung und Prävention . . . . .	175
<b>3.5</b>	<b>Ausprägungen der Angst</b>	<b>178</b>
3.5.1	Angstdauer . . . . .	178
3.5.2	Angstintensität . . . . .	179
3.5.3	Die „richtige“ Angsteinstellung . . . . .	182

---

<b>3.6</b>	<b>Coping: wie Angst bewältigt wird</b>	<b>185</b>
3.6.1	Coping und sein Erfolg . . . . .	185
3.6.2	Zwei Arten von Umgang mit Angst . . . . .	187
3.6.3	Aktive Angstbewältigung . . . . .	188
3.6.4	Defensive Angstbewältigung . . . . .	190
3.6.5	Körperliche Ansätze zur Angstreduktion . . . . .	191
<b>3.7</b>	<b>Physiologische und psychologische Angstfolgen</b>	<b>192</b>
3.7.1	Neurobiologische Folgen . . . . .	193
3.7.2	Wahrnehmung, Denken und Lernen . . . . .	193
3.7.3	Entscheidungsverhalten . . . . .	194
3.7.4	Motivation und Leistung . . . . .	195
3.7.5	Sozialverhalten . . . . .	197
3.7.6	Kreativität und Spontaneität . . . . .	199
3.7.7	Gesundheitliche Folgen . . . . .	200
3.7.7.1	Allgemeines . . . . .	200
3.7.7.2	Immunsystem . . . . .	202
3.7.7.3	Substanzabhängigkeit . . . . .	202
3.7.7.4	Pathologische Angst und Depressionen . . . . .	203
<b>3.8</b>	<b>Einfluss von Angst auf die Initiativprofitabilität</b>	<b>205</b>
3.8.1	Opportunitätskosten angstbewusster Führung . . . . .	206
3.8.1.1	Plausible Kosten durch Angst . . . . .	206
3.8.1.2	Kosten von Krankheit . . . . .	207
3.8.1.3	Kosten guter Führung . . . . .	208
3.8.2	Neuroökonomische Erkenntnisse . . . . .	209
<b>IV</b>	<b>Angstbewusste Organisation und Führung</b>	<b>213</b>
<b>4.1</b>	<b>Das „richtige“ Angstniveau</b>	<b>214</b>
4.1.1	Was ist „richtige“ Angst? . . . . .	214

4.1.2	Individualität der Angst . . . . .	216
4.1.3	Generelle und spezifische Ängste . . . . .	218
4.1.4	Wo ist Angst anspornend, aber nicht lähmend? . . . . .	223
<b>4.2</b>	<b>Erkennen von Angst</b>	<b>225</b>
4.2.1	Einführung . . . . .	225
4.2.2	Sichtbare Angstmerkmale . . . . .	226
4.2.3	Angst verändert Sprache . . . . .	227
4.2.4	Richtiges Fragen . . . . .	229
4.2.5	Sensibilisierung und Verständnisschärfung . . . . .	232
<b>4.3</b>	<b>Angstbewusste Führung</b>	<b>235</b>
4.3.1	Individualität wertschätzen . . . . .	237
4.3.2	Angstbewusst kommunizieren . . . . .	241
4.3.2.1	Angst verbalisieren . . . . .	242
4.3.2.2	Ausreichend kommunizieren . . . . .	244
4.3.2.3	Inhalt/Informationskomponente . . . . .	246
4.3.3	Meritokratie erlauben . . . . .	247
4.3.4	Managementinitiativen fair gestalten . . . . .	250
4.3.5	Ressourcen stärken . . . . .	252
<b>4.4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>255</b>
4.4.1	Zusammenfassung . . . . .	255
4.4.1.1	Ergebnisse zum Inventarisierungsziel . . . . .	256
4.4.1.2	Ergebnisse zum Erklärungsziel . . . . .	258
4.4.1.3	Ergebnisse zum Gestaltungsziel . . . . .	261
4.4.2	Ansatzpunkte für weitere Forschung . . . . .	262
4.4.3	Ausblick . . . . .	264
<b>A</b>	<b>Verzeichnis der Gesprächspartner</b>	<b>267</b>
<b>B</b>	<b>Gesprächsleitfaden der teilstrukturierten Interviews</b>	<b>269</b>

---

<b>C</b>	<b>Fragebogen der Online-Umfrage</b>	<b>273</b>
C.1	Ablauf . . . . .	273
C.2	Begrüßung und Projektbeschreibung . . . . .	274
C.3	Prüfung Arbeitsverhältnis . . . . .	274
C.4	STAI-S in neutraler Situation . . . . .	275
C.5	Situationserleben . . . . .	275
C.6	Positives Führungsverhalten . . . . .	277
C.7	Negatives Führungsverhalten . . . . .	278
C.8	Managementwerkzeuge . . . . .	279
C.9	Persönlichkeitseigenschaften . . . . .	280
C.10	Soziodemographische Daten . . . . .	280
C.11	Skalen und Scores . . . . .	281
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>283</b>



# Abbildungsverzeichnis

1.3.1	Aufbau dieser Arbeit . . . . .	26
2.3.1	Stressbewältigung nach Lazarus . . . . .	68
2.4.1	Angstrelevante Gehirnregionen . . . . .	85
2.5.1	Angst in der Organisation . . . . .	98
2.5.2	Schematische Darstellung des Demand-Control-Modells . . . . .	101
3.1.1	Wirklandkarte der Angst in Managementinitiativen . . . . .	126
3.2.1	Angstauswirkungen von Managementinitiativen . . . . .	128
3.2.2	Wichtigkeit angstrelevanter Themenkreise . . . . .	129
3.2.3	Angstrelevante Managementwerkzeuge . . . . .	133
3.2.4	Angstauslösende (negative) Managementinteraktionen . . . . .	136
3.2.5	Angstrelevante (positive) Managementinteraktionen . . . . .	138
3.3.1	Ängstlichkeitsbezogener Anteil emotionaler Sprache . . . . .	160
3.4.1	Stressbewältigung durch körperliche Aktivität . . . . .	176
4.1.1	„Richtige“ Angst . . . . .	215
4.1.2	Bedrohung schützenswerter Güter durch Ängste am Arbeitsplatz . . . . .	220
4.1.3	Abhängigkeit der Leistung vom Aktivierungsniveau . . . . .	221
4.1.4	Abhängigkeit der Leistung von der Bedrohung schützenswerter Güter . . . . .	223
4.2.1	Zustandsangstbezogener Anteil emotionaler Sprache . . . . .	228
4.3.1	Die Säulen angstbewusster Führung . . . . .	236

# Tabellenverzeichnis

2.3.1	Exemplarische Items verschiedener Angstfragebögen . . . . .	53
2.4.1	Physiologische Merkmale von Angst in Mensch und Tier . . . . .	79
2.5.1	Ängste im Arbeitskontext . . . . .	113
2.5.2	Angststörungen in der deutschen arbeitenden Bevölkerung . . . . .	114
3.2.1	Häufigste negative Managementwerkzeuge und -interaktionen . . . . .	130
3.2.2	Auffächern der Zustandsangst in erlebten Situationen . . . . .	131
3.2.3	Zustandsangst nach Gruppen von Managementwerkzeugen . . . . .	134
3.2.5	Korrelation von Kommunikationsqualität mit Unterstützung . . . . .	146
3.2.4	Korrelation von Zustandsangst und Kommunikationsqualität . . . . .	146
3.2.6	Korrelation von Zustandsangst und Überforderung . . . . .	148
3.3.1	Korrelation von Ängstlichkeit mit Angst / Ansehen / Unterstützung . . . . .	156
3.3.2	Einschätzung negativer Managementwerkzeuge nach Ängstlichkeit . . . . .	157
3.3.3	Einschätzung negativer Vorgesetzteninteraktion nach Ängstlichkeit . . . . .	158
3.3.4	Korrelation von Optimismus mit Ansehensverlust / Unterstützung . . . . .	161
3.3.5	Korrelation von Kontrollüberzeugung mit Zustandsangst / Flow-Erleben . . . . .	162
3.6.1	Klassifikation von Copingstrategien . . . . .	187
3.7.1	Korrelation von Zustandsangst mit Motiviertheit / Flow / Leistung . . . . .	196
3.7.3	Vorgesetztenverhalten mit erwarteten Krankheitsauswirkungen . . . . .	200
3.7.2	Korrelation von Zustandsangst und erwarteter Krankheit . . . . .	200
3.7.4	Managementwerkzeuge mit erwarteten Krankheitsauswirkungen . . . . .	201

---

4.1.1	Ängste am Arbeitsplatz mit multidimensionaler Bedrohung . . . . .	219
4.2.1	Korrelation von gemessener und berichteter Zustandsangst . . . . .	229
4.2.2	Korrelation von Zustandsangst mit Ansehensverlust / Kontrolle . . . . .	231
4.3.1	Korrelation von Zustandsangst mit Vorgesetztenunterstützung . . . . .	237
4.3.2	Korrelation von Unterstützung mit Motiviertheit / Leistung . . . . .	238
4.3.3	Top-Verhaltensweisen guter und schlechter Kommunikation . . . . .	242
4.3.4	Korrelation erwarteter Krankheit mit Kontrolle / Unterstützung . . . . .	253
C.1	Skalen und Scores der Fragebogenstudie . . . . .	282

# Abkürzungsverzeichnis

A-Trait	Anxiety-Trait (Ängstlichkeit)
A-State	Anxiety-State (Zustandsangst)
A. A. bis P. P.	Abkürzungen der Pseudonyme der Interviewpartner, s. Anhang A
ACTH	Adrenocorticotropes Hormon
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
bzgl.	bezüglich
CQI	Continuous Quality Improvement
CR	Conditional Response (konditionierte Reaktion)
CRH	Corticotropin Releasing Hormone
CRM	Customer Relationship Management
CS	Conditional Stimulus (konditionaler Stimulus)
EEG	Elektroenzephalographie
ERI	Effort-Reward-Imbalance Modell (Modell beruflicher Gratifikationskrisen)
fMRI, fMRT	Functional Magnetic Resonance Imaging (funktionelle Magnetresonanztomographie)
FKS	Flow-Kurzskala
GABA	Gamma-Aminobuttersäure
grds.	grundsätzlich
ICD, ICD-10	International Classification of Diseases (ggfs. mit Versionsnummer)
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
HAB-Ratten	High-Anxiety-Related Behavior (gezüchtete Linie von Versuchsratten)

---

HPA-Achse	Hypothalamic-Pituitary-Adrenocortical Axis (Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAB-Ratten	Low-Anxiety-Related Behavior (gezüchtete Linie von Versuchsratten)
LAL-Mäuse	Long Attack-Latency Mäuse (gezüchtete Linie von Versuchsmäusen)
LOT-R	Life-Orientiation-Test
LTP	Long Term Potentiation (Langzeitpotenzierung)
MAO	Monoaminoxidase
MAS	Manifest Anxiety Scale
MbO	Management by Objectives
MbR	Management by Results
n. d.	nicht definiert
NPS	Net Promoter Score
PET	Positronenemissionstomographie
PFC	Präfrontaler Kortex
SAL-Mäuse	Short Attack-Latency Mäuse (gezüchtete Linie von Versuchsmäusen)
SM, SM046	Codename in Experimenten einer Patientin mit bilateralen Amygdala-Schäden
SSRI	Selective Serotonin Reuptake Inhibitor (selektiver Serotonin-Wiederaufnahmehemmer)
STAI	State Trait Anxiety Inventory (State-Trait-Angstinventar, s. Kapitel 1.2.2)
STAI-S	Skala des ↑ STAI für Zustandsangst (A-State)
STAI-T	Skala des ↑ STAI für Ängstlichkeit oder (A-Trait)
TQM	Total Quality Management
TZA	Trizyklisches Antidepressivum
UCS, US	Unconditional Stimulus (unkonditionaler Stimulus)
UR	Unconditional Response (unkonditionierte Reaktion)
WIRKALL-K	Skala zur allgemeinen Kompetenzerwartung in der Kurzform
ZNS	Zentrales Nervensystem