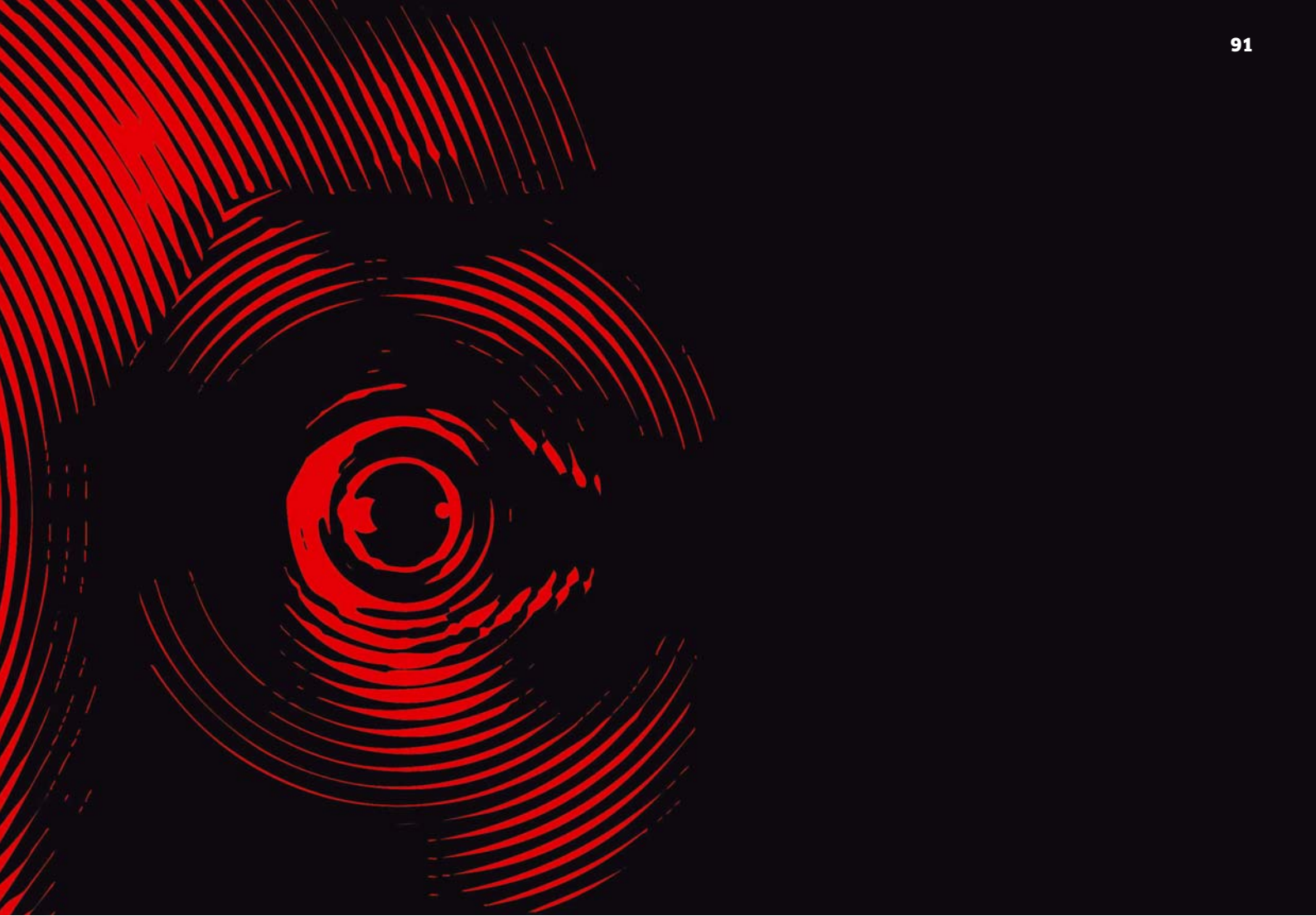




Fürchten für Profis

Die Wirtschaftswelt hatte das Gefühl fast vergessen, doch das Coronavirus treibt es nun mit Macht zurück in die Köpfe: **Angst.** Sie macht aus Menschen panische Wesen ohne Moral - oder mutige Macher.

TEXT KONRAD FISCHER, JAN GULDNER



Im heimischen Büro von David Rölleke läuft derzeit eine Szene in Dauerschleife: Sein Handy klingelt, er schließt die Tür, zieht seinen Kopfhörer auf. Dann hört er die Angst. Als PR-Berater unterstützt Rölleke Unternehmen, wenn sie eine Krise durchmachen. Die Anrufer, meist Mittelständler, treibt eine Sorge um: Wie überlebt meine Firma Corona? Was sage ich meinen Mitarbeitern, wenn ich sie in Kurzarbeit schicke? Was antworte ich denen, die um Einkommen oder Eigenheim fürchten? Wie kann ich ihnen die Angst nehmen?

Die Unternehmer, die ihn anrufen, seien in Panik. „Die haben Existenzängste“, so Rölleke, „im Gespräch fühle ich mich eher wie ein Psychologe.“ Manche sorgten sich, weil sie ihre Rechnungen bald nicht mehr zahlen könnten. Bei anderen drohten die Mitarbeiter mit Meuterei, weil sie um ihre Gehälter fürchten. Die Unternehmer selbst hätten sich teilweise genug Bargeld für die kommenden sechs Wochen nach Hause geholt. „Das ist das Einzige, was diese Menschen noch beruhigt“, sagt David Rölleke.

Er beschreibt damit ein Gefühl, für das es in der stetig wachsenden Wirtschaft keinen Grund gab. Den Unternehmern ist die Angst fremd geworden, weil sie global vernetzt stets neue Abnehmer und Produzenten für ihre Waren fanden. Auch Arbeitnehmer mussten lange nicht um ihre Jobs fürchten, Anleger nicht um die Sicherheit ihrer Depots. Eine Langzeitstudie der R+V Versicherung, die seit 1992 jährlich „Die Ängste der Deutschen“ misst, konstatierte im vergangenen Jahr, man solle sich in diesem Land so wenig wie zuletzt vor 25 Jahren.

In den Genen festgeschrieben

Durch die Coronapandemie wirkt dies nun wie aus einer längst vergangenen Zeit. Das Virus hat die Angst zurückgebracht. Und diese Angst kann lähmen und überfordern. Sie kann dazu führen, dass Unternehmer und ranghohe Manager nur grübeln und wenig wirken. Und dazu, dass Menschen moralische Grenzen überschreiten.

Dabei muss Angst nicht schaden. Sicher, sie ist kein angenehmes Gefühl. Aber mittlerweile wissen Psychologen, Hirnfor-

scher und Verhaltensökonominnen, dass sie ein guter Ratgeber sein kann – wenn man ihr zuhört. Dazu muss man verstehen, warum sie entsteht und wie sie auf Körper und Geist wirkt. So kann man lernen, aus Furcht Energie zu schöpfen – für schnelleres Handeln und klügere Entscheidungen.

Wer heute lebt, hatte ängstliche Vorfahren. Denn evolutionär betrachtet, ist Angst äußerst sinnvoll. „Die Mutigen sterben zuerst“, so der Neurologe Hans-Christian Pape. Schon Charles Darwin ordnete die Gefühlsregung, die er als „horror and agony“ benannte, nahezu allen Wirbeltieren zu. Forscher finden über alle Kulturen hinweg ähnliche Auslöser. Die meisten waren für unsere Vorfahren besonders gefährlich: Tiere, egal, ob giftig oder fleischfressend, Ansteckung mit Krankheitserregern, Statusverlust und daran anschließend Ächtung, gefährliche Umweltbedingungen wie Klippen, Stürme oder Feuer. Aus den Ursprüngen unserer Angst ergibt sich auch ihr Verhängnis: Wir leben im 21. Jahrhundert mit den Furchtreflexen aus der Steinzeit. Während ein schnellerer Herzschlag, angespannte Muskeln und verengte Sicht einst ▶

halfen, Säbelzähntigern zu entkommen, nützt diese Reaktion bei fallenden Aktienkursen oder drohendem Jobverlust nichts.

Um den Nutzen der Angst richtig einzuordnen, hilft es, sie in ihre Bestandteile zu zerlegen: Furcht und die eigentliche Angst. „Wir verstehen unter Angst ein unbestimmtes Gefühl der Beklemmung und des Bedrohtheits. Furcht hingegen ist objekt- oder situationsbezogen“, so der Neurologe Pape. Diesen kleinen, aber feinen Unterschied machte der Verhaltensforscher Günter Tembrock mit einem Beispiel deutlich: „Nicht die Maus, die vor dem Verfolger flieht, hat Angst, sondern jene, die daran gehindert wird.“ Im Gehirn wirken beide Emotionen zusammen: Ein bedrohliches Ereignis löst im sogenannten Mandelkern, der Amygdala, zum einen unmittelbare Reaktionen aus wie den Anstieg des Blutdrucks, des Herzschlags und der Atemfrequenz. Zugleich werden die Ereignisse hier in einer Art „Furchtgedächtnis“ hinterlegt, zu dem der Hippocampus Informationen über den Kontext beisteuert, während der Präfrontalcortex Ereignisse und Erfahrungswerte in Zusammenhang bringt.

Aus diesem Zusammenspiel ergeben sich letztlich zwei Arten von Ängsten, solche, die durch konkrete Ereignisse ausgelöst werden, und solche, die durch Umgebungsinformationen ausgelöst werden. Bei Letzteren überwiegen die negativen Folgen: Weil die Kontext-Angst uns vermittelt, eine Situation sei allein aufgrund vager äußerer Indikatoren aussichtslos, „erstarren“ wir sprichwörtlich und verpassen es so, zumindest den Versuch einer Handlung zu unternehmen. Die Militärstrategen der USA nutzten dies im Irakkrieg aus: Durch einen massiven Erstschock sollte dem Gegner das Gefühl vermittelt werden, seine Lage sei ausweglos. Er ergibt sich, selbst wenn er eigentlich gute Chancen auf einen Sieg gehabt hätte.

Ganz grundlegend kann Angst auch die menschliche Wahrnehmung verzerren. Eine Planke, auf der man über einen Abgrund laufen soll, wirkt schmaler, als sie ist. Und nicht nur die Sinne sind vernebelt, auch die Entscheidungsfähigkeit leidet. Ängstliche Menschen handeln zu kurzfristig, was Panikverkäufe an den Börsen erklärt.

Verzerrte Sicht, schwache Moral

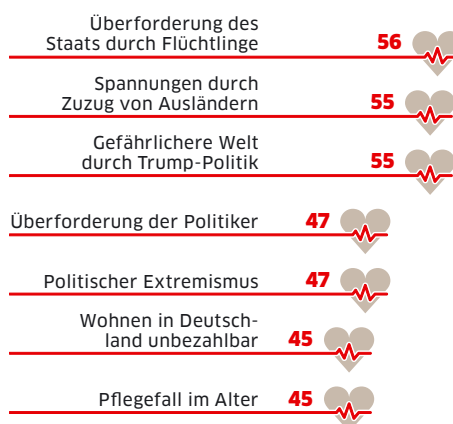
Mitunter rechtfertigen sie auch unethisches Verhalten mit ihrer Angst, wie die US-Forscherinnen Maryam Kouchaki und Sreedhari Desai herausfanden. In mehreren Experimenten versetzten sie Probanden in einen ängstlichen Zustand. Danach ließen sie sie verschiedene Aufgaben erledigen, bei

denen die ängstlicheren Teilnehmer eher zu Lügen neigten: In einer simulierten Interaktion zwischen Chef und Mitarbeiter waren sie eher dazu bereit, einen bewusst falschen Bericht an Kunden zu verschicken. Diesen Zusammenhang sahen die Wissenschaftlerinnen auch, als sie ihre Forschung auf die reale Unternehmenswelt ausweiteten. Angestellte, die von sich sagten, mehr Angst bei der Arbeit zu spüren, fielen öfter durch unethisches Verhalten auf.

Wie irrational Menschen unter dem Einfluss von Angst agieren, zeigen auch die Experimente des Verhaltensökonomens Gregory Berns von der Universität in Atlanta. In einem Versuch setzte er Probanden elektrischen Schlägen aus. Am Anfang wurde ihnen mitgeteilt, wie stark der Schlag sein würde und wie lange es dauern würde, ehe er einsetzen würde. Diese Ungewissheit hielt viele nicht aus: Als ihnen die Chance eingeräumt wurde, den Schock früher und dafür in größerem Ausmaß zu erhalten, nahmen viele den schmerzvollen Ausweg.

GEFLÜCHTETE, TRUMP, HOHE MIETEN

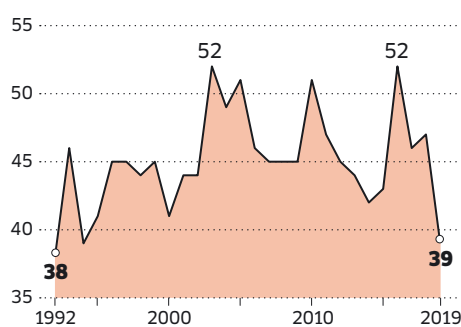
Davor fürchteten sich die Deutschen (in Prozent)



Quelle: R+V Versicherung, „Die Ängste der Deutschen 2019“

SO SORGLOS WIE LANGE NICHT

Durchschnitt aller Ängste im Zeitverlauf (in Prozent)



Quelle: R+V Versicherung, „Die Ängste der Deutschen 2019“

Die eigentümliche Beklemmung, die Menschen in Angstsituationen erfasst, hat der Philosoph Søren Kierkegaard einst in besonders treffende Worte gefasst: „In der Angst greift das Nichts nach uns.“ Doch diese lähmende Sorge lässt sich durchaus in produktive Energie umformen. „Angst muss immer wieder zur Furcht rationalisiert werden“, beschrieb diesen Prozess der US-Neurologe Kurt Goldstein. Aus der Starre wird dann die Bereitschaft zur Gegenwehr, der Mut zur Aktion.

Wie sich die Lähmung löst

Wenn einer weiß, wie man das schafft, dann ist es Jürgen Margraf, Psychologe an der Ruhr-Universität Bochum. Mithilfe einer von ihm mitentwickelten Therapie schaffen es Menschen mit Angststörungen nach 15 Stunden, sich ihren Phobien zu stellen. „Bei meinen Patienten sehe ich häufig das Muster, dass sie ihre Sorgen nicht bis zum Ende durchdenken“, sagt Margraf. Stattdessen verdrängen sie diese mit der nächsten. „Das kostet Energie. Man kann es sich so vorstellen, dass man ein Loch gräbt, um ein anderes zuzuschütten.“ Diese Entwicklung könne sich verselbstständigen und zu einer Angststörung werden. Menschen, die darunter leiden, grübeln viele Stunden am Tag über ihre Sorgen, aber kommen keinen Schritt voran.

Auch die aktuelle Coronakrise könnte zu einer Verbreitung von Angststörungen führen. Das legen Studien über die psychischen Folgen der Finanzkrise und späteren Schuldenkrisen nahe. So konnte die Wissenschaftlerin Marina Economou nachweisen, dass sich im Zuge der Schuldenkrise in Griechenland in der gesamten Bevölkerung Angststörungen häuften. Economou wertete dafür die Anrufe einer Depressionshotline aus und kombinierte dies mit sozioökonomischen Variablen. Sie stellte fest, dass sich seit der Krise die Ängste vor allem bei denen ballten, die ihren Job behalten hatten, also persönlich keine negativen Konsequenzen spürten. Offenbar hatte sich aber die Sorge, das könne bald passieren, so oft wiederholt, dass sie zur dauerhaften Angst geworden war. Ähnliche Befunde erzielte die spanische Psychologin Margalida Gili, als sie bei den Gesundheitszentren in ihrer Heimat nachfragte, wie sich die psychischen Krankheitsbilder zwischen 2006 und 2011 entwickelt hatten: Die Häufigkeit der Angststörungen erhöhte sich seit der Krise um mehr als acht Prozent. Noch drastischer sind die Zahlen, des Berkeley Institute for the Future of Young Americans: Basierend auf den Daten von 147 Beratungsstellen für Studenten an US-Universitäten, ▶

Wiki statt Wusel

KOLUMNE JAN GULDNER



Die Unis sind technologisch nicht fürs Studium unter Kontaktsperre gerüstet. Das nervt – ist jedoch keine schlechte Vorbereitung für den Job.

Die Uni Köln mag es mir nachsehen, dass all meine Anekdoten in dieser Kolumne dort spielen. Meine bescheidenen wissenschaftlichen Ambitionen haben mich leider nie über die Stadtgrenzen hinaus getragen. Ich habe an diese Zeit fast nur gute Erinnerungen. Viele der schlechten hängen aber mit einem Wort zusammen: „Ilias“. So heißt die örtliche E-Learning-Plattform. Ich weiß nicht, warum man glaubte, die Assoziation zum altgriechischen Epos über entführte Frauen, blutige Belagerungen und rachsüchtige Götter sei hilfreich. Es mag trösten, dass man anderswo nicht minder rätselhaft Bezeichnungen fand: Die Universität Wuppertal wählte für das dortige Organisationsportal für Studierende den klingenden Namen Wusel.

Vielleicht liegt in den albernen Namen aber auch ein dezentes Maß an Selbstironie. Denn es stimmt ja: Designtechnisch waren die Plattformen aus der Antike, funktional gesehen großes Chaos. Ob Vorlesungsunterlagen verfügbar waren oder ich meine Übungsaufgaben hochladen konnte, bestimmte die Schicksalsgöttin. Seminare per Videokonferenz? Digitales Kommunizieren mit Kommilitonen? 2014 waren das Techno-Utopien wie heute Flugtaxis oder die Kolonisierung des Mars. Die kläglichen Versuche des Onlinelernens kommen mir gerade wieder ins Gedächtnis angesichts der Probleme, vor die das Coronavirus Studierende derzeit stellt. Sie bräuchten jetzt dringend Werkzeuge, mit denen sie Lehrmaterialien austauschen, Übungen bearbeiten, Vorlesungen hören oder Forschungspapiere diskutieren könnten.

Doch leider sind wenige Hochschulen weiter als vor sechs Jahren. Nur zwei Prozent aller Studenten fühlen sich laut einer aktuellen Befragung bereit fürs Coronasemester. In Berlin trugen sie stapelweise Bücher aus der Bibliothek, um sich fürs Kontaktverbot vorzubereiten.

Und doch können Studierende aus der Rückständigkeit der Unis etwas lernen. Erstens ist sie eine gute Vorbereitung auf den Alltag in so manchem Unternehmen. Denn auch von denen sind nur wenige aufs Arbeiten im Homeoffice wirklich gut vorbereitet, sowohl mental als auch technisch. Vielen Firmen gilt Homeoffice immer noch als zu aufwendig und teuer – oder als Zufluchtsort für Faule. Wer von fehlender Flexibilität schon im Studium genervt ist, sollte das bei der Arbeitgeberwahl erst recht bedenken. Außerdem gilt an der Uni wie in der Arbeitswelt: Wer die Sache selbst in die Hand nimmt, gewinnt. Zum Beispiel, indem man für sich und seine Kommilitonen eine eigene Lernumgebung erschafft. Die Werkzeuge dafür gibt es. Sie heißen Slack, Zoom oder Wiki. Wer sie beherrscht, hilft nicht nur seinen Mitstudenten, sondern schindet auch Eindruck beim nächsten Bewerbungsgespräch. Ob Kenntnisse in Wusel oder Ilias den gleichen Effekt hätten, würde ich bezweifeln. ■

JAN GULDNER

ist Redakteur bei der WirtschaftsWoche. Seine Hochschulerfahrungen hat er teils innerhalb, zumeist aber außerhalb der Hörsäle der Uni Köln gesammelt. Die nützlichen versucht er an dieser Stelle weiterzugeben.

stellten die Wissenschaftler fest, dass sich der Anteil der Angststörungen an allen Diagnosen zwischen 2008 und 2014 von 12 auf 18 Prozent erhöhte.

Wirtschaftliche Unsicherheit scheint demnach ein äußerst wirksamer Angsttreiber zu sein. Kein Wunder, denn wir „fürchten besonders Unbekanntes, Außergewöhnliches, Unfreiwilliges“, sagt Jürgen Margraf. Diese Ängste können auch im Job entstehen. Nicht immer sind sie existenziell, auch wenn sie sich so anfühlen können. Manche sorgt sich, ob sie wirklich kündigen soll. Manch anderer fürchtet sich vor einer wichtigen Präsentation. „Es ist normal, Angst zu haben. Das zu akzeptieren ist wichtig“, betont der Psychologe.

Wichtiges Warnsignal

Man kann versuchen, das Gefühl umzudeuten. Nach dem ersten körperlichen Reflex, wenn die Angst beginnt ins Bewusstsein einzusickern, hat man immer noch die Freiheit zu entscheiden, wie man sie beurteilt. Sie könnte also als Warnsignal verstanden werden, sich mit einem drohenden Problem auseinanderzusetzen – um später nicht überrascht zu werden. Oder sich noch stärker mit einer Entscheidung auseinanderzusetzen, weil man bestimmte Informationen nicht miteinbezogen hat. Bedeutsam ist in solchen Situationen auch der Umgang mit Ratschlägen. So stellte eine Gruppe von Ökonomen um Francesca Gino von der Universität Harvard fest, dass Menschen in einem unsicheren Angstzustand öfter Kontakt zu anderen Menschen suchen, diese um Rat bitten und den Empfehlungen öfter folgen. Das ist einerseits hilfreich, weil soziale Unterstützung Sicherheit gibt. Doch die Angst vermindert auch die Urteilskraft, zwischen gutem und schlechtem Rat zu unterscheiden. Die Forscher schlussfolgern: „Nehmen Sie sich in Acht vor Interessenskonflikten ihrer Berater und seien Sie wachsam, was die Qualität der Beratung angeht.“

All das sind Ratschläge, die auch David Rölleke in diesen Tagen seinen Kunden gibt. Ihren Mitarbeitern gegenüber, so rät er, sollten sie ehrlich sein, keine falschen Versprechungen machen. Das Motto: Die Lage ist ernst, aber wir arbeiten daran. Das schaffe Vertrauen, das sich später auszahlen könnte. „Jetzt ist eine Zeit, in der man als Chef Rückgrat beweisen kann“, sagt Rölleke. Einer seiner Kunden, der Inhaber einer Landschaftsgärtnerei, sagte seinen Mitarbeitern, er zahle sich kein Gehalt aus, bis die Krise überstanden sei. „Wer so mutig vorangeht“, sagt Rölleke, „der hat auch danach Respekt und Rückendeckung der Mitarbeiter.“ ■