

Nachhaltige Organisationsentwicklung

Ängste abbauen - sie lähmen die Entwicklung von Menschen und Unternehmen

von Günther Schöffner. April 2020

Angst ist eine der fünf Basisemotionen des Menschen. Sie soll ihn vor Gefahren schützen und zu nötigen Aktionen der Risiko- und Gefahrenabwehr bewegen und befähigen. Problematisch wird es, wenn Ängste ein ungesund hohes Niveau einnehmen.

Aktuell ist uns allen eines wieder bewusst: zu stark ausgeprägte Ängste nimmt Menschen oft Chancen und schränkt ihre Lebensqualität ein. Im Berufsleben ist es ähnlich, hier leiden Kollegen und auch das gesamte Unternehmen unter einem Übermaß an Angst. Jedes Jahr werden die der Wirtschaft dadurch entstehenden Kosten von diversen Instituten wieder neu beziffert, und sie sind bei Weitem nicht klein. Bild 1 zeigt in vereinfachter Form den prinzipiellen Verlauf der Leistungsfähigkeit von Menschen in Abhängigkeit von der empfundenen Anspannung bzw. Angst in Anlehnung an die sehr weit verbreitete „Angstkurve“.

Gemeinsam mit vielen anderen Experten finden auch wir den Begriff „Angstkurve“ als schwierig. Aufgrund ihrer weiten Verbreitung soll sie dennoch als rudimentäre Grundlage für die nachfolgenden Überlegungen dienen. Der Kurvenverlauf ist in der Vielzahl der existierenden Darstellungen teilweise sehr unterschiedlich und weicht oft sehr von der vereinfachten Darstellung in Bild 1 ab. Dennoch können aus allen verschiedenen Darstellungen zwei sehr ähnliche Folgerungen abgeleitet werden: Für einen hohen Leistungslevel der Mitarbeiter darf die empfundene Anspannung weder zu niedrig sein („Ich kann machen was ich will, mir kann doch eh keiner was.“), noch darf sie zu hoch sein oder gar in bedrohlichen Angstgefühlen münden („Ich weiß dass ich gut bin, aber gegen meinen Chef komm ich nicht an und der hat immer eine schreckliche Überraschung auf Lager.“). Dementsprechend genau müssen die Inhalte und die Definition von Aussagen erläutert und eingeordnet werden, wenn z. B. von „angstfreien Organisation“ gesprochen wird, wie dies z. B. Amy Edmondson in ihrem gleichnamigen Buch macht.

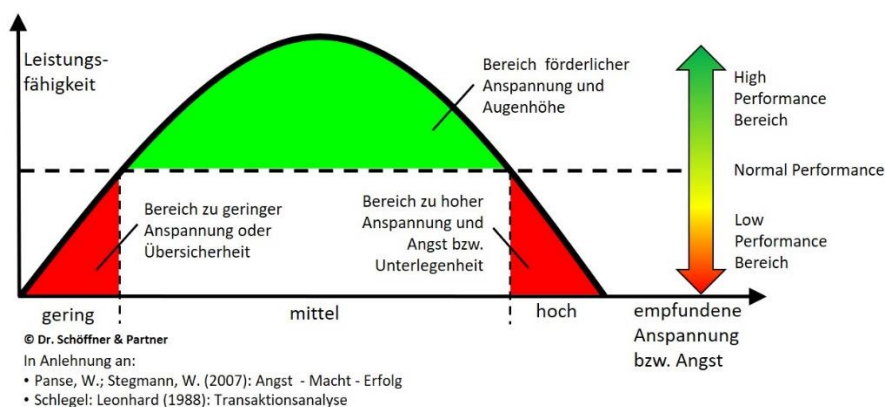


Bild 1: Vereinfachte umgekehrte „Angstkurve“

Als Gründe für Ängste in Unternehmen wird oft vorschnell die Führungskultur als Hauptgrund genannt. Dies greift bei näherer Betrachtung aber viel zu kurz. Sowohl die Unternehmenskultur als auch die Mitarbeiter selbst tragen wesentlich zu ängstlichem Verhalten bei.

Angstverhalten der Menschen zeigt sich bei öffentlichen Krisen

Der Psychoanalytiker Fritz Riemann beschreibt als Ursache von Angst: „Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind“. Die Corona-Pandemie ist aufgrund der noch nicht dagewesenen Dimensionen und Auswirkungen solch eine Situation und zeigt sehr deutlich, welche Faktoren maßgeblichen Einfluss auf das Angstempfinden von Menschen haben:

- **Führung**, sprich die Politik,
- die **Kultur** eines Landes,
- das **persönliche Krisenverhalten** eines jeden einzelnen Menschen.

Obwohl das Virus für alle Länder die gleiche Bedrohung darstellt, zeigen die Menschen in den verschiedenen europäischen Ländern dennoch ein sehr unterschiedliches Angstverhalten. Während in Deutschland von panikartigen Hamsterkäufen in Supermärkten berichtet wurde, war zur gleichen Zeit beispielsweise in Portugal hiervon nichts zu verspüren. Auch wenn die Häufigkeit aufgrund der geografischen Lage prozentual nicht so hoch gewesen sein mag wie beispielsweise in Österreich oder Deutschland, gingen die Menschen dort mit der Krise doch wesentlich gelassener um. Das bedeutet nicht, dass sie sorglos oder achtlos waren. Auch dort gab es zeitgleich Schulschließungen sowie weitere deutlich sichtbare Maßnahmen und Hinweise, wie mit dem Virus umgegangen werden muss. Nur wirkten die Menschen in dieser Krise wesentlich routinierter. Es gab weder ungeduldiges oder ängstliches Verhalten in Supermärkten, noch mieden die Menschen panikartig jeglichen Kontakt.

Und das in einem Land, in dem sich üblicherweise mit Beijinhos, d. h. mit Küsschen begrüßt wird. Das Händeschütteln und Umarmen wurden vermieden, es gab erhöhten Sicherheitsabstand und überall war deutlich mehr Hygiene sichtbar. Panisches Verhalten war hingegen nicht feststellbar, obwohl das Gesundheitssystem Portugals gemeinhin als wesentlich weniger umfassend gilt als deutsche. Gleichzeitig berichtete die deutsche Presselandschaft im April 2020 mitten im deutschen Lockdown vom sog. „portugiesischen Wunder“. In Portugal gab es bis dato, wie u. a. auch die Tagesschau berichtete, kaum Infizierte und Tote, ganz im Gegensatz zum schwer vom Corona-Virus getroffenen Nachbarn Spanien. Woran lag das?

Führung und Kultur beeinflussen Angstverhalten maßgeblich

Als Erklärung wurde das beherrzte, vereinte und gemeinsame Handeln von Regierung und Opposition (**Führung**) genannt. Gleichzeitig wird im Tagesschau-Bericht erwähnt, das habe „mit der Kultur der Menschen zu tun“. Auch die Revolutionen im Land seien immer friedlich abgelaufen, es habe niemals Krieg gegeben (**Kultur**). Und die Menschen sind geduldig und anpassungsfähig und spätestens seit der Finanzkrise 2009 und den Folgejahren schmerzhaft wirtschaftlichen Einschnitte gewohnt (**persönliches Krisenverhalten**).

Jedes Land in Europa greift zu anderen Maßnahmen zur Krisenbewältigung. Dies ist auch im föderalen Deutschland so. Regelmäßig wird der „Flickenteppich“ der Maßnahmen der einzelnen Bundesländer kritisiert. Ob die teilweise drastisch unterschiedlichen Maßnahmen jeweils angemessen waren oder aus übertriebener Angst der Verantwortlichen vor Aufdeckung der eigenen Unsicherheit bis hin zu Trägheit oder Überforderung gespeist wurden, wird Spekulation bleiben. Einige Regierungen haben jedoch bereits Fehler bei der Einschätzung des Risikos, den eingeleiteten Maßnahmen und der begleitenden Kommunikation eingeräumt. Solch drastische Maßnahmen wie die massiven Ausgangsbeschränkungen erzeugen bei den Menschen naturgemäß Angst. Auch die Kommunikation der Verantwortlichen trägt hierzu substantiell bei. So ist Ende März ein internes Strategiepapier des Bundesinnenministeriums durch die Presse gegangen, in dem eine dramatische Kommunikation mit entsprechender „Schockwirkung“ empfohlen wird. **Führung** ist also ein wesentlicher **Faktor für die Ausprägung von Angst** auch in Deutschland. Oder gerade in Deutschland.

Aber **auch** die **Kultur hat** hierauf **maßgeblichen Einfluss**. In Deutschland, einem der reichsten und am besten entwickelten Länder der Welt, das im globalen Vergleich über eines der besten Versorgungs- und Gesundheitssysteme und eine exzellente Infrastruktur verfügt, hört man vielfach von angstgetriebenem Kampf um Toilettenpapier in Supermärkten. Und das trotz kontinuierlicher Zusicherung der Versorgungssicherheit durch Behörden, Verbände und Unternehmen. Dennoch herrscht in Deutschland offensichtlich eine gewisse Angstkultur, da dies keine Einzelfälle waren und auch nach Wochen Toilettenpapier und andere Dinge noch knapp waren.

Schauen wir nochmals ans südwestliche Ende Europas: So etwas war in dieser Ausprägung bei aller sicht-, hör- und spürbaren Vorsicht in Portugal nicht zu verspüren. Die Menschen hier haben nach den harten Jahren des Sparens und des Verzichtes nach der Finanzkrise 2009 gelernt, mit Schwierigkeiten, Bedrohungen, Risiken und der eigenen Verantwortung, diese zu meistern, umzugehen. Sie sind resilient geworden. In Deutschland hingegen folgte bereits im Jahr 2010 ein fast nie da gewesener wirtschaftlicher Boom, der volle zehn Jahre andauerte. Unsere einzige Sorge war scheinbar, vom Kuchen des Wohlstands und Wachstums ein möglichst großes Stück abzubekommen. Das Thema Arbeitslosigkeit prägte die öffentliche Diskussion nahezu gar nicht mehr. Anfang der 2000er Jahre sah dies noch ganz anders aus. In Zeiten des Booms und des Wohlstands hatte Deutschland offensichtlich verlernt, mit Krisen und Risiken umzugehen. Die Verantwortung für die Bewältigung schwerer Aufgaben wurde mehr und mehr dem Staat und den Unternehmen übertragen. Teile der Generation Y und die gesamte Generation Z in Deutschland kennt wirtschaftliche und politische Bedrohungen nicht aus eigener Erfahrung. Auch nicht, welche Risiken solche Bedrohungen für das eigene Leben mit sich bringen. Die Psychotherapeutin Beate Leinberger, Vorsitzende des Berufsverbandes der Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutinnen, beschrieb die Situation mancher Jugendlicher im April 2020 in einem Interview zum Thema Corona-Virus so: „Wir haben es hier aber auch mit einer Generation zu tun, die es nicht gewohnt ist, mit Hürden umzugehen. Zuletzt lief ja alles recht glatt. Und plötzlich kommt da ein Problem, das Eltern nicht für ihre Kinder aus dem Weg räumen können.“

So wird verständlich, dass Teile der Bevölkerung panisch reagieren, wenn plötzlich unbekannte Bedrohungen, denen sie sich nicht gewachsen sehen, auf sie zukommen. Denn hierin liegt wie eingangs von Fritz Riemann zitiert die Wurzel von Angst. „Wir empfinden Angst, wenn wir uns einer Situation nicht oder noch nicht gewachsen sehen.“ Wenn in Zeiten von Corona Menschen panisch reagieren, sehen sie sich wahrscheinlich einer nicht bewältigbaren Situation gegenüberstehen. Ihr eigenes Problem- und **Krisenbewältigungsvermögen hat** also neben der Politik bzw. Führung auch einen **entscheidenden Anteil an der empfundenen Angst**.

Die gleichen Angstfaktoren herrschen auch in Unternehmen

In Unternehmen sind nahezu die gleichen Faktoren für die Ausprägung der empfundenen Angst verantwortlich. Natürlich spielen wie erwähnt das **Führungsverhalten** und die Führungskräfte selbst eine entscheidende Rolle, ob sich ein Gefühl der Sicherheit oder Angst ausprägt. Kommunizieren Unternehmenslenker in wirtschaftlich schweren Zeiten des Unternehmens nur unzureichend über Lage und Entwicklung des Unternehmens, wird sich aufgrund der Unsicherheit naturgemäß bei den Mitarbeitern Angst einstellen. Genauso verhält es sich aber auch ohne aktuelle Krise, wenn Führungskräfte keine Fehler zulassen oder auf Fehlverhalten nicht nachvollziehbar reagieren. Genauso ist es auch, wenn ein überforderter agiler Leitungskreis in einer Ausnahmesituation keine klare Führung zeigt, sondern die Kollegen nur mit einem „ihr wisst doch, was zu tun ist“ abspeist und so die Führungsverantwortung rückdelegiert oder den Weg für ein kompetenteres Führungsteam nicht frei macht.

Bereits vor 20 Jahren habe ich die Erfahrung gemacht, dass es vor allem in großen Unternehmen oft nicht an Führungskräften mangelt, die in stabilen Zeiten gerne die großzügigen „Gönner“ für ihre Mitarbeiter sind und sich gerne mit ins Rampenlicht stellen, wenn ihr Team Erfolge feiert. In schwierigen Zeiten klammern sich dann solche oft als „Schönwetterpiloten“ bezeichneten Führungskräfte aber häufig an ihre Position und suchen nicht selten zur Rettung der eigenen Haut nach Auswegen oder gar Sündenböcken. Der Wirtschaftsjournalist Nikolaus Förster führt in seinem Buch *Meine größte Chance – Wie Fehler uns voranbringen* aus, dass das „Blame Game“, also das Spiel der Suche nach Schuldigen, oft nahezu reflexhaft abläuft. Er führt weiter aus, dass „wer Angst haben muss, bei einem Rückschlag an den Pranger gestellt zu werden,“ vorsichtig wird. Durch die Suche nach Sündenböcken lässt sich leicht von der eigenen Verantwortung an der Misere ablenken, was, wie Förster schreibt, dem eigenen positiven Selbstbild sehr dienlich ist. So bleibt bei allen Gewittersituationen immer noch genügend schönes Wetter für die eigene Person übrig.

Verantwortungsvolle Führung, die die Richtung zeigt, Zuversicht gibt und im Zuge der Krisenüberwindung auch einmal unangenehme und unpopuläre Entscheidungen trifft, sieht jedoch anders aus. Notker Wolf bezeichnet solch ein Verhalten von Führungskräften dann als „Rückgrat“. Obwohl diese Art der Führung hier und da unangenehm für die einzelnen ist, nimmt sie den Mitarbeitern bei konsequentem Vorleben und Praktizieren deutlich stärker die

Angst, die sich sonst häufig bei gefühlter Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit von unsicheren Führungskräften einstellt. Ein aktuelles Beispiel hierfür während der Corona-Krise ist der italienische Ministerpräsident Giuseppe Conte. Wie der Journalist Michael Braun in „Die Zeit“ schreibt, „trifft Conte bei den Italienern mit seinem Corona-Krisenmanagement den richtigen Ton. Trotz unpopulärer Maßnahmen nimmt seine Beliebtheit zu.“ Das überrascht nicht, denn ein erfolgreicher Mechanismus zur Abwehr von Angst ist Vertrauen, wie Michael Paschen im Buch *Psychologie der Menschenführung* ausführt. Der Wirtschaftsberater Klaus Schweinsberg führt in *Anständig führen – Acht Erfolgsgugenden in Zeiten der Ungewissheit* hierzu passend den Begriff der „kompromisslosen Aufrichtigkeit“ an. Keine Schönfärberei und kein Vorgaukeln eines falschen „es wird schon nicht so schlimm kommen“ wider besseren Wissens. Schwere Kost für Schönwetterpiloten.

Aber auch die **Unternehmenskultur** hat entscheidenden Einfluss darauf, ob sich bei den Mitarbeitern sowohl in Zeiten von Krisen als auch in Zeiten des Booms Ängste einstellen und wie stark und häufig diese auftreten. Hat ein Unternehmen nie richtige Krisen durchlebt und überstanden, ist nachvollziehbar, dass in der Unternehmenskultur diesbezüglich keine ausreichende Bewältigungskompetenz ausgeprägt ist. Aber auch in „normalen Zeiten“ kann eine ungünstig entwickelte Kultur Angst machen. Herrscht beispielsweise eine ausgeprägte Fehlervermeidungs- und Sündenbockkultur (wie bei Ulrich Hemel in seinem Buch *Wert und Werte* beschrieben), wird sich bei den Mitarbeitern eine gewisse Grundangst bezüglich Fehlern einstellen. Wenn Fehler verpönt sind und seitens der Belegschaft durch Missachtung, Spott oder mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten „geahndet“ werden, wird dies zu angstgetriebenen Vermeidungsreaktionen führen. Es ist leicht nachvollziehbar, dass sich solch eine Belegschaft mit Veränderungen und Innovationen entsprechend schwertut. Aber auch die Präsenz einflussreicher Meinungsmacher und Personen mit großer informeller Macht kann Angst erzeugen. Häufig sind sie es, die über Auf- und Abstieg bestimmter Mitarbeiter entscheiden. Mit so jemandem will man es sich ungern verscherzen, weshalb sich eine Angst vor solchen Menschen und deren „Hofstaat“ einstellen kann. Weitere Beispiel hierzu gibt es viele.

Zu guter Letzt spielt aber für die Angst in Unternehmen auch die **Krisenbewältigungskompetenz** jedes einzelnen eine entscheidende Rolle. Führen kleine oder große Probleme zum Gefühl der Unsicherheit und des Nicht-bewältigen-Könnens, oder sieht sich der Einzelne zwar einem Problem gegenüberstehen, hat aber genügend Zuversicht, dies alleine oder auch mit Unterstützung bewältigen zu können. Im letzteren Fall stellt sich also nicht der von Riemann verwendete Gedanke ein, dass sich die Person in „einer Situation befindet, der sie nicht oder noch nicht gewachsen ist“. Somit stellt sich nach Riemann auch keine Angst ein. „Die Fähigkeit eines Menschen, erfolgreich mit belastenden Lebensumständen und negativen Stressfolgen umgehen zu können“ bezeichnen Klaus Fröhlich-Gildhoff und Maike Rönnau-Böse in ihrem gleichnamigen Buch als **Resilienz**. Darin geben sie für den Begriff noch weitere Umschreibungen wie der „psychischen Widerstandsfähigkeit“ gegenüber Entwicklungsrisiken oder der „Fähigkeit von Menschen, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern“. Wer aber gelernt hat, private Krisen zu meistern und sich so nicht gleich in angsteinflößenden Situationen des Nicht-bewältigen-Könnens wiederfindet, kann dies auch um Beruf. Resilienz ist in einem gewissen Maße erlern- und trainierbar. Je stärker die Resilienz des Einzelnen ausgeprägt ist, umso weniger Angst wird sich auch im Arbeitsalltag einstellen. In Unternehmen können die zur Krisenbewältigung nötigen Ressourcen, auf die wie zuvor beschrieben zurückgegriffen werden kann, beispielsweise eine fürsorgliche Unternehmenskultur oder auch eine kompetente und unterstützende Führungskultur sein. Hier spielen somit **die drei Komponenten** dann eng **für die Bewältigung von Krisen und die Reduzierung von Angst** Hand in Hand zusammen.

Führungsverhalten anpassen, Angstkultur abbauen, individuelle Resilienz fördern

Die drei genannten Faktoren, die maßgeblich für Angst in Unternehmen verantwortlich sind, können durch entsprechende Interventionen positiv beeinflusst werden. Dies kann beispielsweise durch ein gezieltes Angstcoaching erfolgen. Dieses richtet sich mit persönlichen Entwicklungszielen entweder direkt an einzelne Mitarbeiter oder Teams oder vermittelt den Führungskräften entsprechende Impulse für die Führungsaufgabe. Die beschriebenen Faktoren können dabei sowohl durch eine gezielte Veränderung von Führungsrahmen und Führungsverständnis als auch durch einen entsprechenden Kulturwandel mit dem Ziel reduzierter Ängste und höherer Resilienz beeinflusst werden.



Bild 2: Drei Faktoren beeinflussen maßgeblich das Empfinden von Angst in Unternehmen

So kann ein **Wandel des Führungsverständnisses** von einem in vielen Unternehmen noch präsenten klassischen Top-Down-Ansatz hin zu einem partizipativen Stil mit agilen Elementen entscheidende Fortschritte bringen. Hierzu müssen die Führungskräfte ein entsprechendes Selbstverständnis und Selbstvertrauen entwickeln. So ist oftmals erst noch ein richtiges Verständnis von Führung und Management nötig. Der renommierte St. Galler Managementprofessor Fredmund Malik beschreibt das sehr gut: „*Management ist nicht Status, Rang und Privilegien. Es sind Aufgaben zu erfüllen, es ist Arbeit zu leisten, es ist ein Beitrag zu erbringen. Nur wichtig zu sein ist kein Beitrag. Personenkult gehört nicht ins Management. Wer bekannt und berühmt sein will, sollte sich besser im Entertainment profilieren.*“ Wird dies verinnerlicht und praktiziert, lösen sich viele Ängste nach geraumer Zeit wie von selbst auf. Hierfür ist wie bei so vielen Veränderungen ein „Gefühl der Dringlichkeit“ so wichtig und entscheidend. Es gibt aber auch ein falsch verstandenes Dringlichkeitsempfinden: „Wer in Selbstgefälligkeit schwelgt, ist mit dem Status Quo meist sehr zufrieden, auch wenn er das Gegenteil behauptet. ... Viel zu häufig glauben Manager angesichts hektischer Aktivitäten, das Problem mit der Selbstgefälligkeit hätte sich ja wohl erledigt“ (John Kotter). Das sind denkbar schlechte Voraussetzungen für eine Änderung des Führungsverständnisses und den Abbau von Ängsten.

Mit verändertem Führungsverständnis auf der so oft beschworenen „Augenhöhe“ kann die empfundene Angst reduziert werden, ohne gleich die Führungsaufgabe als Ganzes in Frage zu stellen. Ein von zu hohem Niveau reduzierter Angstlevel kann wie eingangs bereits in Bild 1 dargestellt die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern signifikant erhöhen. Das wirkt sich positiv auf die Motivation aus. In Bild 3 ist das Sog-/Druck-Motivationsmodell von Rolf Balling dargestellt. Hier wird höchst intrinsische Motivation als „Sog“ bezeichnet. Umgekehrt nennt es extrinsische Motivation „Druck“, bei dem Mitarbeiter ausschließlich auf Drängen und Druck der Führungskräfte agieren. Anhand dieses Modells sollen im Zusammenhang mit Angst vor allem zwei Zusammenhänge deutlich gemacht werden:

- Wird der Druck durch Führung so groß, dass Panik („übermächtige Angst, die das Denken lähmt“, vgl. Duden) entsteht, fällt die Leistung der Mitarbeiter schlagartig signifikant ab.
- Wird bei hoch intrinsisch motivierten Mitarbeitenden durch Führung so große Anspannung oder Angst erzeugt, dass aus der Sog-Motivation (höchst intrinsische Motivation) ein schlagartiger Übergang zur Druck-

Motivation erfolgt (nur etwas tun weil man muss), ist dies mit einem starken Leistungsabfall verbunden, der auch plötzlich einsetzen kann.

Angst ist also nicht nur ein schlechter Ratgeber für Führungskräfte, sondern auch in unangemessen hoher Form auch ein Leistungskiller. Dabei ist natürlich Vorsicht geboten, dass nicht geringe Leistung durch angeblich hohen Angstlevel zu legitimieren versucht wird.

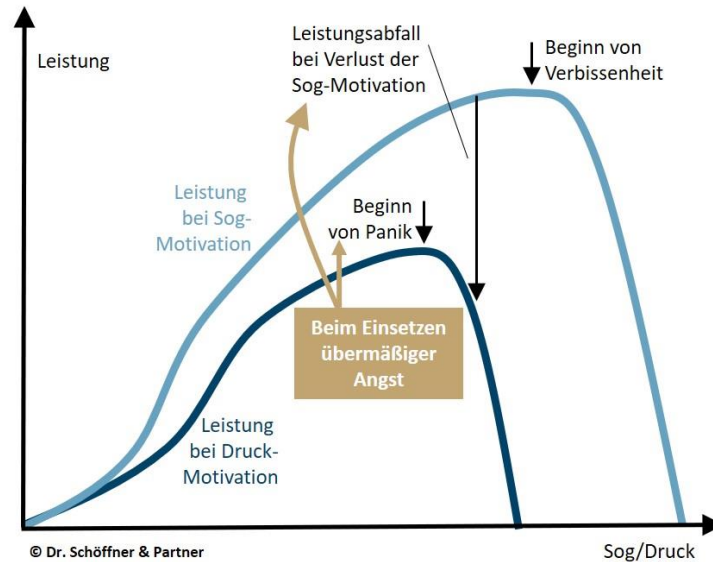


Bild 3: Wirkung übermäßiger Angst bei der Sog-/Druckmotivation

Ähnlich wie beim Führungsverständnis trifft auch auf die Unternehmenskultur zu, dass zunächst einmal Bewusstsein geschaffen werden muss. Herrscht die beschriebene Fehlervermeidungs- und Sündenbock-kultur, muss dies allen Beteiligten zunächst erst einmal klar werden, bevor ein neuer Weg eingeschlagen werden kann. Es muss ein passendes Dringlichkeitsgefühl dafür entstehen, dass die bestehende Kultur Ängste erzeugt und das Miteinander anders werden muss. Wie ich in meinem Buch *Changeprozesse positiv gestalten* gezeigt habe, ist Kultur aber nicht technokratisch auf ein definiertes Ziel hin veränderbar, sondern nur z.B. über Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte indirekt beeinflussbar. Dementsprechend anspruchsvoll ist die Auswahl geeigneter **Interventionen zum Kulturwandel**. Genauso anspruchsvoll ist es, Verhaltensänderungen dauerhaft beizubehalten. Will man jedoch eine gesunde Kultur mit einem förderlichen Level von Anspannung ohne ungesunde Ängste schaffen, müssen sich alle Beteiligten als Ganzes darauf einlassen. Es ist essentiell, dass jede*r Einzelne seinen Beitrag sowohl zum Kulturwandel als auch zum **Ausbau der eigenen Resilienz** leistet.

Referenzen:

- Hagehülsmann, H.; Hagehülsmann, U. (2007): Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Junfermann, Paderborn.
- Panse, W.; Stegmann, W. (2007): Angst –Macht - Erfolg. Volk Verlag, München, 2007.
- Schlegel, Leonhard (1988): Die Transaktionale Analyse. Ein kritisches Lehrbuch und Nachschlagewerk. Francke Verlag, Tübingen
- Edmondson, Amy C. (2020): Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Verlag Franz Vahlen, München.
- Wolf, Notker: Schluss mit der Angst (2018). Herder Verlag, Freiburg.
- Riemann, Fritz (2019): Grundformen der Angst: Eine tiefenpsychologische Studie. Ernst Reinhardt Verlag, 44. Auflage, München.
- Leinberger, Beate (2020) in; Menkens, Sabine (2020): „Die junge Generation ist es nicht gewohnt, mit Hürden umzugehen“. Die WelT, Online-Version, Abruf am 21.04.2020 unter:
https://www.welt.de/print/die_welt/wissen/article207337997/Die-junge-Generation-ist-es-nicht-gewohnt-mit-Huerden-umzugehen.html
- Förster, Nikolaus (2017): Meine größte Chance – Wie uns Fehler voranbringen. Impulse Buch Verlag, Hamburg.
- Wolf, Notker; Rosanna, Enrica (2007): Die Kunst, Menschen zu führen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek.
- Braun, Michael (2020): Die Stunde des Giuseppe Conte. Die Zeit. Abruf am 21.04.2020 unter:
<https://www.zeit.de/politik/ausland/2020-03/giuseppe-conte-coronavirus-italien-quarantaene-ansprache>
- Paschen, Michael; Dihsmäier, Erich (2011): Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln. Springer Verlag, Berlin.
- Schweinsberg, Klaus (2014): Anständig führen – Acht Erfolgstugenden in Zeiten der Ungewissheit. Verlag Herder, 2. Auflage, Freiburg.
- Hemel, Ulrich (2005): Wert und Werte. Ethik für Manager. Carl Hanser Verlag, München Wien.
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus; Rönau-Böse, Maike (2009): Resilienz. Ernst Reinhardt Verlag, München.
- Balling, Rolf (2005): Motivation im Sog-/Druck-Modell. Professio-Akademie, Ansbach.
- Kotter, John (2009): Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft erzeugen und Widerstände überwinden. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.