



MANAGEMENT

DIE 10 GRÖSSTEN MANAGER-ÄNGSTE

11. Mai 2016, Marion Klimmer

Überheblichkeit, Überlastung und Übermut: Die Gründe für die Selbst-Sabotage von Führungskräften sind vielfältig - und die meisten sind den Betroffenen unbewusst. Von Marion Klimmer



Ängste werden häufig verdrängt

© Getty Images

Marion Klimmer ist Mental-Trainerin. Sie berät Unternehmen wie Beiersdorf, Ernst & Young, die HSH Nordbank und die Ergo Versicherungsgruppe. Außerdem geht sie den Gründen für Flugangst auf die Spur und coacht Golfprofis. Weitere Informationen unter [mental-coaching.hamburg](#)



Ängste sind grundsätzlich normal und überlebenswichtig: Sie schützen vor Gefahren, Übermut, Überforderung und Selbstüberschätzung (etwa die Angst vor einem Sprung aus zu großer Höhe oder die Angst, eine viel zu steile, vereiste, enge Skipiste runterzufahren). Angst vor Schmerzen oder Krankheiten können zu regelmäßigen Arztbesuchen führen oder auch zur Optimierung des persönlichen Lebensstils (Ernährung, Sport, Schlaf, Erholung).

Die Angst vor einer beruflichen Herausforderung kann zur gründlicheren Reflektion führen und zur möglichen Ablehnung eines Angebotes. Ängste werden erst zum Problem, wenn sie das persönliche, subjektive Empfinden oder Interpretieren von Situationen unangenehm machen etwa bei der Übersteigerung „normaler“ Ängste in Richtung Phobien. Flugangst ist so ein Beispiel. Solche Phobien schränken die persönliche Freiheit einer Führungskraft ein und können zu einem Karriereknick führen, da berufliche Reisen nicht oder nur sehr beschwerlich mit Auto oder Bahn möglich sind. Hinzu kommt die Gefährdung des Familienfriedens, da die Ehepartner oder Kinder meist mehr Freude an Flugzielen haben, als einer Reise per Auto.

Viele Manager handeln auch im Widerspruch zu ihren persönlichen Lebensmotiven oder Werten. Der amerikanische Motivationsforscher Steven Reiss fand durch seine weltweiten Befragungen und wissenschaftlichen Studien heraus, dass alle persönlichen Werte und auch konkrete Verhaltensweisen, Stärken, Schwächen auf die jeweils unterschiedliche Ausprägung unserer 16 Grund-Motive zurückzuführen ist. Sie sind uns Menschen nur häufig unbewusst – es sei denn, wir lassen sie zum Beispiel von einem Coach beziehungsweise einem online-gestützten Testverfahren ermitteln.

Wie etwa das Bedürfnis oder Motiv nach „Macht“: Wieviel Einfluss möchte ich auf andere und auch deren Entscheidungen und Handeln nehmen? Das Motiv „Status“ gibt Auskunft über das Bedürfnis, sich von anderen abzuheben oder als „gleich“ zu gelten wie andere. Wie viele Privilegien als Manager sind mir damit wichtig und angenehm – oder eher sogar unangenehm? Aber auch die persönliche Befriedigung durch Wettbewerbssituationen oder gar das Rächen für empfundene Beleidigungen oder Niederlagen wird von Managern sehr unterschiedlich empfunden.

Keine Ausprägung ist „richtig“ oder „falsch“ oder gar „gut“ oder „schlecht“ – die Kunst eines glücklichen, gesunden, erfolgreichen Lebens ist, sein Leben und Wirken an das persönliche Motivationsprofil anzupassen. Sonst erleben wir zu häufig innere Konflikte, weil wir entgegen unserer Bedürfnisse arbeiten, entscheiden, handeln müssen und uns „verbiegen“ für die Erwartungen anderer. Dieser Zustand führt entweder zur Explosion – zu Konflikten mit anderen. Oder wir „implodieren“ – das heißt der entstehende Stress richtet sich nach innen in Form von persönlichen Belastungen, Phobien, Depressionen, Krankheiten, Stress oder oralen Ersatzbefriedigungen (Rauchen, Alkohol, Drogen, zu viel/falsches Essen).

Hier die Top-10 der Selbst-Sabotagen und Manager-Ängste:

1. SELBSTÜBERSCHÄTZUNG ODER ÜBERHEBLICHKEIT

Viele Manager erleiden früher oder später Schiffbruch, wenn Sie Ihre Fähigkeiten überschätzen und sich im Sinne des guten, alten „Peter-Prinzips“ so hoch hinaus befördern lassen, bis sie an ihrer Unfähigkeit scheitern. Die Selbstüberschätzung wird dabei zumeist genährt von übersteigertem Ehrgeiz gepaart mit Eitelkeiten: Je mehr Status, je mehr Mitarbeiter, je höher die Umsatz- und Budgetverantwortung, desto besser. Selbstüberschätzung führt zumeist auch dazu, andere nicht mehr um Rat zu fragen oder womöglich sogar auf gegenläufige Ratschläge anderer zu hören. Diese einsamen Entscheidungen hinterlassen häufig verbrannte Erde und Demotivation bei Kollegen und Mitarbeitern und wirken schnell überheblich.

2. DIE ANGST VOR DER UNZULÄNGLICHKEIT:

Dieser Anspruch weitet sich auf immer mehr Lebensfelder aus. Früher wollte ein Manager meist nur beruflich erfolgreich sein. Er und das soziale Umfeld (einschließlich Ehefrau) akzeptierten seine eingeschränkte Verfügbarkeit für familiäre Belange. Heutzutage müssen und wollen Manager „perfekt“ sein – nicht nur als Manager, sondern auch als Vater, Sportler, Freizeitmanager. Das ist kaum zu schaffen, so dass die eigenen oder fremden Vorwürfe über Unzulänglichkeiten weitere Stresshormone ausschütten.

3. ANGST VOR VERSAGEN ODER BLAMAGE

Im Streben nach Anerkennung, Status oder persönlicher Geltung fühlen Manager sich permanent exponiert – beobachtet in der Leistungserbringung durch Mitarbeiter, zum Teil sogar schriftlich bewertet von ihnen oder von der Presse oder sozialen Medien „durch den Kakao“ gezogen. Im schlimmsten Falle sogar juristisch zur Rechenschaft gezogen.

4. ANDEREN „GEFALLEN“-WOLLEN UND KONFLIKTE VERMEIDEN

Wer immer nur den Weg des geringsten Widerstandes geht, sich an alle auch informellen „Regeln“ hält, um anderen zu gefallen – der häuft extrem viele Überstunden und dadurch Stress auf. Diese Manager „trauen“ sich nicht, einfach mal als Überstundenausgleich bei Sonnenschein um 15 Uhr die Segel zu streichen, um mit Freunden oder Kindern ein Eis essen zu gehen oder sich an einem See in ein gutes Buch zu vertiefen. Oder einfach mit dem Team die Besprechung nicht im Meeting-Raum durchzuführen, sondern im Freien. Was würden andere wohl dazu sagen?

5. ÜBERLASTUNG UND DÜNNHÄUTIGKEIT

Stress durch Überlastung, Schlafstörungen, Krankheiten, Kummer und Ängste führt zu einem hohen „Arousal“ – einer überstarken nervlichen Anspannung, die schreckhaft oder sehr empfindlich macht. Äußerungen oder Verhaltensweisen anderer werden dann leicht überbewertet oder schlichtweg fehlinterpretiert. Hierdurch entstehen Konflikte.

6. BEIFAHRENER-SYNDROM

Der Unwille oder gar die Phobie, sich einem anderen (wie etwa einem Autofahrer oder Flugzeugpiloten) anzuvertrauen und im Extremfall geradezu ausgeliefert zu sein, kann zu Flugangst oder anderen Ängsten führen. Der mögliche Verlust von Entscheidungs- und Handlungsfähigkeiten führt zur Vermeidung von Situationen, die ein gesundes Grundvertrauen in das Leben erfordern wie beim Fliegen.

7. UNVERARBEITETER BIOGRAPHIE-STRESS

Belastende Erlebnisse (Verlust des Arbeitsplatzes, gravierende persönliche oder berufliche Niederlagen, Gewalterfahrungen oder Traumata) führen häufig zur Überforderung unserer neurobiologisch wirksamen Emotionsverarbeitung. Denn wenn unser Emotionszentrum im Gehirn („limbisches System“) stressbedingt überlastet ist, können negative Gefühle nur unvollständig verarbeitet werden und einzelne Erinnerungen an biographische Erlebnisse beziehungsweise Belastungen verbleiben als „wunde Punkte“ in unserer Seele. So kann es sein, dass wir scheinbar „ohne Grund“ explodieren oder anderweitig hoch emotional auf einen Stress-Trigger reagieren, wenn unser Unbewusstes eine Ähnlichkeit erkennt zu einer früheren „traumatisierenden“ Situation. Ähnelt beispielsweise die Wortwahl eines Vorgesetzten an den strengen Vater, der unter Alkoholeinfluss gewalttätig wurde, so reagiert der betroffene Manager gehemmt oder gar „rebellierend“ – was einer beruflichen Selbst-Sabotage gleichkommt.

8. ROLLEN UND AUFGABEN, DIE DEN EIGENEN WERTEN UND MOTIVEN WIDERSPRECHEN

Wer ein sehr hohes Bedürfnis nach Sicherheit oder emotionaler Ruhe hat, sollte ein vermeintlich tolles Jobangebot in einer Krisenregion eher ablehnen oder nur für sehr kurze Zeit annehmen. Der persönlich gefühlte Stress würde sonst die Performance und das Wohlbefinden zu sehr einschränken. Und wer ungerne Entscheidungen fällt oder gar Einfluss auf andere nimmt, sondern lieber als Fachspezialist anderen Entscheidungsvorlagen unterbreitet: Dieser Mensch sollte keine oder nur eine sehr geringe Führungsspanne übernehmen. Sonst würde er sich massiv gestresst fühlen, nicht sein Bestes geben können und sich selbst sabotieren.

9. MANGELNDE LEBENS-BALANCE

Wer seine Lebensfelder und Kraftquellen nicht permanent ausbalanciert, macht andere Menschen unglücklich, wird selber unzufrieden, gestresst, physisch oder psychisch krank. Arbeit kann nur dauerhaft gesund und erfolgreich verlaufen, wenn genug Erholung stattfindet und der Körper durch genügend erholsamen Schlaf, gute Ernährung, körperliche Fitness gesund erhalten wird. Auch Herz und Seele brauchen Zeit und Nahrung durch erfüllende Hobbys und beglückende Beziehungen zu Freunden, Partnern und Verwandten.

10. UNREFLEKTIERTE NACHWUCHSPLANUNG BZW. FAMILIENGRÜNDUNG

„Weil es dazugehört“ oder „weil meine Frau es so gerne wollte“ sind die denkbar falschesten Gründe, um Vater zu werden. Väter, deren „Familien-Motiv“ niedrig ausgeprägt ist, haben ein ganz anderes Rollenverständnis als diejenigen, die – hoch ausgeprägt – viel Freude in der Fürsorge und dem Kümmern um Kinder erleben. Und daher auch gerne mehrere Kinder wünschen. Gehen hier die häufig unbewussten Erwartungen der Ehepaare auseinander, sind tiefe Zerwürfnisse und Stress vorprogrammiert.

Lösung: Diese 10 Erfolgs-Verhinderer werden am besten durch gute Coachings oder Selbstcoachings aufgelöst. Gute Coaches ermitteln mit Hilfe wissenschaftlich fundierter Motivatorenanalyse die persönlichen Kraft- und Stressquellen ihrer Managerklienten, um diesen daraus abgeleitete Lebensoptimierungen möglich zu machen. Des Weiteren setzen sie neurobiologisch wirksame Methoden ein, die im Emotionszentrum des Gehirns wirken können und damit effizient Stress oder sehr belastende Erinnerungen auflösen können. Schlussendlich vermitteln sie die effizientesten Selbstcoaching-Methoden, mit denen Manager jederzeit und selbstgesteuert ihre Souveränität und emotionale Balance herstellen und Stress abbauen können.