

INTERVIEW

Angst und Mut bei Managern

Executive Coach Claudia Daeubner weiß um die **GEHEIMEN ÄNGSTE VON TOPMANAGERN** und gibt Tipps zum Durchbrechen negativer Gedankenmuster.



CLAUDIA DAEUBNER betreut und berät weltweit Topmanager. Sie verfügt über internationale Managementenerfahrung und war viele Jahre im Executive Search für einen globalen Headhunter tätig.

TREND: Dürfen sich Manager denn überhaupt erlauben, Ängste zu haben oder sogar darüber zu sprechen? **DAEUBNER:** Angst ist leider negativ besetzt und gerade im Management ein absolutes Tabuthema. Trotzdem gibt es natürlich auch dort Ängste. Die Angst sitzt im ältesten Teil des Gehirns und steuert uns weit stärker, als uns lieb ist. In der deutschen Sprache steht Angst für ein undefinierbares, diffuses Gefühl von negativen Erwartungen, während Furcht immer objektbezogen ist. Die Amerikaner haben nur ein Wort dafür, nämlich „fear“. Der amerikanische Präsident Franklin Delano Roosevelt war nach der Weltwirtschaftskrise für seinen immer wiederkehrenden Ausspruch bekannt: „The only thing we have to fear is fear itself.“

Andererseits hat Angst aber doch auch eine Funktion beziehungsweise einen indirekten Nutzen. Zum Glück kann Angst auch zu einer treibenden Kraft werden, die uns zur Leistungssteigerung anregt und antreibt und so

„Angst sitzt im ältesten Teil des Gehirns und steuert uns weit stärker, als uns lieb ist.“

CLAUDIA DAEUBNER
SUCCESS & CAREER CONSULTING INTERNATIONAL

letztlich auch positiv wirkt. Bereits die schulischen Leistungen fußen ja zumeist auch auf der Angst vor schlechten Noten.

Was sind denn die am häufigsten auftretenden konkreten Ängste bei Topmanagern? Wovor fürchten die sich am meisten? Im Management kennt man vor allem die Verlust- und Versagensängste. Zum Beispiel Angst vor Image- und Machtverlust. Im Hintergrund steht letztlich die Angst vor dem Jobverlust. Wer will sich schon von einem Platz verdrängen lassen, den man sich mühsam erkämpft hat? Wer will schon auf der Strecke bleiben? In Zeiten des Cost-Cuttings und Right-Sizings wird ständig an allen Sesseln gesägt. Der C-Level (Anm.: Vorstandsebene) ist davon keinesfalls ausgenommen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten verringert sich die durchschnittliche Verweildauer in einer solchen Position auf vier bis fünf Jahre.

Und was bewirkt die erwähnte antreibende Kraft der Angst im Management? Die Angst vor einem bedrohlichen Ereignis ist ein nützlicher Leistungsbegleiter und treibt zu Höchstleistungen an. Rasch überwundene Angst nennt man Mut zum Risiko, Mut zur Aktion. Courage ist the name of the game in wirtschaftlich unsicheren Zeiten: Mut zur Diversifikation; Mut zum Zukauf; Mut zum Investment; Mut zum Strategiewechsel; Mut, in ein Start-up zu investieren; Mut, ein Start-up zu gründen. Unternehmerisches Wagnis ist immer mit einem Schuss Angst verbunden, ob es nun zugegeben wird oder nicht. Ohne Furcht vor dem Verlieren kein Wettbewerb.

Also nur das Überwinden von Ängsten ermöglicht Erfolge? Es ist eine der Kernkompetenzen wirklich erfolgreicher Topmanager, Chancen rasch zu erkennen und zu ergreifen. Chancen sind selten, die Konkurrenz ist groß, und daher heißt es, rasch der aufkeimenden Angst Herr zu werden und kühn das Risiko einzugehen. Denn da, wo die größte Gefahr droht, liegt oftmals auch der größte Erfolg. Die Belohnung winkt nur dem mutigen Helden, der die Gefahren bewältigt hat – auf diesem Muster beruhen nicht nur sehr viele Märchen, das gilt auch in der Realität und besonders im Business.

Aber was tut man, wenn die Ängste übermächtig sind, man sie nicht überwinden kann? Die Lösung liegt in der Großhirnrinde – in der Gedankenkontrolle, im Mind Management, letztlich in der Willenskontrolle. Man muss dazu wissen, warum Ängste überhaupt das Potenzial haben, übermächtig werden zu können. Dazu muss man etwas über die große Macht der Gedanken und ihre Wirkungsweise vorausschicken. Es gibt dazu Untersuchungen und wissenschaftliche Erkenntnisse.

Wie sehen die aus? Jeder Mensch hat pro Tag im Durchschnitt rund 60.000 Gedanken. Davon sind etwa 75 Prozent unwesentliche Alltagsgedanken. Nur drei Prozent der Gedanken sind aufbauende, angenehme positive Gedanken wie zum Beispiel Selbstlob. 22 Prozent sind hingegen belastende, blockierende oder sorgenvolle Gedanken. Das ist ein enormer Gedankenblock von nicht weniger als 13.000 negativen Gedanken täglich.

Klingt erschreckend. Dann ist es ja vielleicht ganz gut, dass man sich dessen gar nicht so bewusst ist. Es ist in der Regel tatsächlich so: Das Gehirn beobachtet alles, nur nicht das eigene Denken.

Was welche Konsequenzen hat? Wenn wir Sorgen und Ärger haben, dann dehnt sich der 22-Prozent-Block der negativen Gedanken sogar noch deutlich weiter aus. Die Neuronenverbände intensivieren sich, das ist wie eine immer öfter begangene Spur in frischem Gras, die dadurch immer tiefer und breiter wird. Die Gedanken werden dadurch immer kontraproduktiver. Man nagt an den negativen Gedanken wie ein Hund an seinem Lieblingsknochen. So verstärkt sich dieser Prozess weiter.

Warum passiert das? Gedanken erzeugen Emotionen, indem sie eine bestimmte Körperchemie, die Botenstoffe, produzieren. Dopa-

„Registrieren Sie Ihre Gedanken und holen Sie unerwünschte ins Bewusstsein.“

min, Endorphine, Serotonine, Oxytocin erzeugen angenehme Gefühle. Cortisol, Adrenalin und andere bewirken unangenehme Gefühle. Der Körper wird nach diesen Botenstoffen süchtig, obwohl das negative Folgen hat. Somit kontiniert das Hirn Denkprozesse, die zur Ausschüttung der Botenstoffe führen, wie ein Autopilot.

Wie kommt man nun aus diesem Teufelskreis wieder heraus? Gibt es dafür eine zielführende Strategie und konkrete Tipps? Um den Autopiloten abzustellen, muss man bewusstes Mind Management betreiben. Die Lösung heißt: Erstens registrieren Sie Ihre Gedanken, identifizieren Sie sie. Zweitens notieren Sie wiederkehrende unerwünschte Gedanken. Holen Sie diese Gedanken ins Bewusstsein, werden und bleiben Sie Beobachter Ihrer Gedanken. Wenn das gelingt, kann man diesen Automatismus durchbrechen, indem man den unerwünschten Gedanken gegensteuert und sie somit letztlich abstellt.

Haben Sie ein Beispiel für so ein Gegensteuern? Nehmen wir einen – fiktiven – Manager, dessen negative Gedankenblöcke um Ängste vor Reputationsschäden und Imageverlust kreisen, weil er letztlich um seinen Job fürchtet und von der Unsicherheit über seine Zukunft beherrscht wird. Dem würde ich raten, bewusst zu denken, dass er im schlimmsten Fall die Chance hat, neu durchzustarten und sich bewusst zu machen, wie er seine Erfahrungen und sein Wissen in Zukunft einsetzen kann. Es gibt dazu ein anderes sehr zutreffendes Zitat von Präsident Roosevelt: „Menschen sind nicht Gefangene ihres Schicksals, sondern ihres Denkens.“ ■