

Link: <https://www.cio.de/a/warum-erfolgreich-oft-nicht-gut-genug-ist,3591168>

Angst vor dem Versagen

Warum erfolgreich oft nicht gut genug ist

Datum: 13.11.2018

Autor(en): Gudrun Happich

Wenn gut nicht gut genug ist. Wenn 60 und mehr Wochenstunden nicht ausreichen, die eigenen Erwartungen zu erfüllen. Wenn Führungskräfte ihr ganzes Tun in Frage stellen. Dann sind das Zeichen für Angst vor dem Versagen.



Fünf Beispiele aus dem Führungskräfte-Alltag zeigen, dass es unterschiedlichste Auslöser gibt - und was Sie tun können, um Ihre Versagensangst zu überwinden.

Foto: alphaspirt - shutterstock.com

1. Die Angst vor Machtspielen und Politik

Herr Z. ist an der Unternehmensspitze angekommen. Dafür hat er hart gearbeitet, immer mit dem Ziel, qualitativ hochwertige Ergebnisse zu liefern. Er ist überzeugt davon, gut zu sein in dem was er tut. Seine Beförderung ins Top Management sieht er als verdienten Lohn. Doch schon nach wenigen Monaten weicht seine Begeisterung der Angst vor Versagen. Er selbst spricht im Executive Coaching von einer Schlangengrube voller Intrigen und Machtspielen. Sachfragen rücken in den Hintergrund. Das ist nicht seine Welt. Obwohl seine Antwort eigentlich feststeht, fragt er sich fast zwangsläufig: Muss ich das Spiel da oben mitspielen, um langfristig akzeptiert zu werden und Erfolg zu haben? Scheitere ich, wenn ich so bleibe, wie ich bin?

Er will sich nicht verbiegen, will er selbst bleiben, morgens ohne schlechtes Gewissen in den Spiegel schauen können. Aber der Preis erscheint ihm hoch. Schließlich hat er die Verantwortung, nicht nur für sich, sondern auch für die Kinder und seine Frau. Sie hat schließlich für seine Karriere ihren Job aufgegeben. Er hat Angst, zu versagen und seine Pflicht gegenüber der Familie nicht zu erfüllen. Mit seiner Frau kann er darüber nicht sprechen und auch seine Freunde haben wenig Verständnis. Was folgt ist absehbar: Herr Z. ist getrieben vom MÜSSEN. Ich MUSS an die Spitze, um Geld zu verdienen. Ich MUSS die Aufgabe meistern. Ich MUSS mitspielen, um erfolgreich zu bleiben. Sein Scheitern ist vorprogrammiert. Wer so sehr Rückgrat zeigen will, dem droht langfristig der Burnout.

2. Die Angst vor der neuen Rolle

Ein weiteres Beispiel liefert Herr H., der lange Führungskraft im Konzern war, bevor er zu einem mittelständischen Unternehmen mit 100 Mitarbeitern wechselte. Im Executive Coaching klagt er: "Meine berufliche Situation ist eigentlich gar nicht schlecht, ich fühle mich aber ständig unzufrieden". Woran liegt das? Ziel war es eigentlich, in der neuen Rolle beim neuen Arbeitgeber "so richtig etwas zu bewegen und aufzubauen". Doch schon nach anderthalb Jahren gewann bei Herrn H. das Gefühl die Oberhand, "hier weg zu müssen". Beim Mittelständler ist das Budget für das ehrgeizige Ziel knapp. Außerdem stellte Herr H. für sich fest, die Sicherheit und Professionalität eines Konzerns zu brauchen. Das hatte er vorher so nicht gedacht.

Nach der Rückkehr in den Konzern blieb die Unsicherheit, nur zeigt sie sich jetzt anders: Als Angst vor Versagen! Ich arbeite viel, aber was ist, wenn ich die Erwartungen trotzdem nicht erfüllen kann? Die Selbstzweifel nehmen zu. Sind 60 und mehr Wochenstunden der richtige Weg? Wie kann ich meiner Rolle als Vater einer kleinen Tochter gerecht werden, die ich eh nur noch am Wochenende sehe? Eigentlich will er doch nur seinen Job machen - egal in welcher Rolle. Er ist verzweifelt und verwirrt, hat Angst, zu versagen. Er will alles RICHTIG machen! Aber, wenn er ganz ehrlich ist, weiß er gerade gar nicht wirklich, was das RICHTIGE ist. Was er weiß ist, dass er etwas ändern muss und das er das nicht allein schafft.

3. Die Angst, an der Spitze zu sein und es läuft nicht

Frau L. wird extra ins Unternehmen geholt, um neue Managementstrukturen einzuführen. Für den neuen Job im Top Management ist sie mit ihrem Mann und den fünf Kindern umgezogen. Raus aufs Land. Ihr Mann unterstützt seine Frau auf dem Weg zum Traumjob. Aber dort angekommen sieht sich Frau L. schon sehr früh dem Gefühl ausgesetzt, nicht zu wissen, was man im Unternehmen eigentlich konkret von ihr erwartet. Zu ihrer eigenen Unsicherheit kommt zudem noch die Unsicherheit der Mitarbeiter und der Rolle ihrer neuen Chefin.

Heute, nach etwas mehr als zwei Jahren ist die Euphorie der Anstrengung gewichen. Mittlerweile hat sie echte Angst vor Versagen. Intrigenspiele an der Spitze nagen an ihr, ebenso wie der Aufsichtsratsvorsitzende, der keinerlei Unterstützung für die Idee "modernes Management" und ihren Auftrag, dieses einzuführen, erkennen lässt. Sie fühlt sich allein gelassen mit ihrer Aufgabe, kraftlos und ohnmächtig. Im Executive Coaching berichte sie, dass sich zu ihrer Angst, zu versagen mehr und mehr auch die Angst gesellt, dass man ihr den Laufpass gibt. Am liebsten würde sie vorher selbst alles drangeben und mit der Familie im VW Bus einfach durch die Welt reisen. Doch sie weiß, dass das nicht geht.

4. Die Angst nicht zu wissen, was ich will

Viertes Beispiel, vierte Form der Angst vor Versagen. Herr F. ist seit zehn Jahren Geschäftsführer eines international tätigen Unternehmens mit 10.000 Mitarbeitern. Er selbst spricht im Executive Coaching von einem Hidden Champion, bevor er fast überraschend offenbart, dass er manchmal aufwacht mit der Angst, gar nicht zu können, was er tut. Er hat starke Zweifel, denn eigentlich funktioniert er nur und sei innerlich leer. Nach außen sieht es wie Erfolg aus, er fühlt sich trotzdem wie ein Verlierer. Herr F ist 50 Jahre alt und fragt sich häufig, wie lange er die Show, wie er es nennt, aufrechterhalten kann. "Und eigentlich weiß ich auch gar nicht, was ich wirklich will?"

Seine Angst vor Versagen ist das Ergebnis ständiger Selbstzweifel. Mit Anfang 30 hatte Herr F. das Ziel, ein mittelständisches Unternehmen nach eigenen Vorstellungen zu führen und zu entwickeln. Heute fühlt er sich nur quasi als Chef. Zwar hat er die Verantwortung aber ist nur Angestellter, hat sich seinen Traum nicht erfüllt. Ihm ist bewusst, dass er über ein echtes Luxusproblem spricht, stellt sich aber trotzdem die Frage: Habe ich versagt? Mit seiner Frau will er darüber nicht sprechen. Zu Hause ist er der starke Mann. Auch seine Freunde können sein Problem nicht verstehen. "Genieß es doch, als Unternehmer hast du doch noch mehr Probleme." Ist es das, was er will?

Im Executive Coaching setzen wir uns damit auseinander, dass es nie zu spät ist, sich seine wahren Wünsche zu erfüllen und mit der Angst, sein Leben nicht zu leben, wie er es gerne leben will. Was Herrn F. fehlt ist Zufriedenheit.

5. Die Angst einsam an der Spitze zu stehen

Herr P. kommt zum zweiten Mal ins Executive Coaching. Beim ersten Mal hat er den Sprung vom Rationalen ins Emotionale geschafft. Aktuell steht er vor der Herausforderung, als Geschäftsführer eines IT-Tochterunternehmens eines weltweit erfolgreichen Onlinehändlers die Prinzipien der modernen Führung jenseits der IT auf das gesamte Unternehmen zu übertragen. Was er dabei meistern muss, ist der Spagat zwischen Mutterkonzern und Tochterunternehmen.

Ein Knackpunkt dabei ist die Kommunikation mit der Spitze und den Führungskräften auf derselben Hierarchiestufe im Konzern inklusive der Machtspiele unter Managern. Ein weiterer Knackpunkt ist, dass oftmals agil propagiert wird, um dann aber wieder im alten System zu leben. Dieses Bewusstsein weckt bei ihm das Gefühl, bei seinem Projekt nicht die nötige Unterstützung zu genießen. Er weiß, dass es an der Spitze manchmal einsam ist. Trotzdem hat er Angst vor Versagen. Die Kernfrage, die sich Herr P. stellt ist, wie kann ich die Transformation von der alten in die neue Welt schaffen, ohne unterwegs jemanden zu verlieren?

Tipps, wie Führungskräfte die Angst vor dem Versagen überwinden

Aus meiner Erfahrung im Executive Coaching weiß ich, dass "Zurück ins Glied" nur der letzte Ausweg ist. Die Angst vor Versagen ist weiter verbreitet, als wir alle denken. Entscheidend ist, sich seiner Angst zu stellen. Ob es nun die oben beschriebene Angst im Job ist, Flugangst, Höhenangst, Angst vor Spinnen oder, oder, oder - es gibt immer einen Weg! Wer die folgenden 3 Tipps beherzigt, kann seinen Weg als Führungskraft finden - Schritt für Schritt!

Schritt 1: Finden Sie ein offenes Ohr, jemanden, mit dem Sie sanktionsfrei über die Situation und ihre Ängste sprechen können. Ich habe viele Führungskräfte gecoacht, die ähnliche Ängste haben wie Herr Z. in meinem ersten Beispiel. Bei ihm wie bei allen anderen Top-Managern geht es im Executive Coaching zunächst einmal um das Zuhören, darum, den Menschen mit seiner Angst vor Versagen ernst zu nehmen. Es geht im ersten Schritt nicht darum, konkrete Ratschläge zu geben. Das kommt später.

Schritt 2: Schaffen Sie Klarheit. So wie Herr F. im vierten Beispiel. Was will ich wirklich? Und was bin ich bereit, dafür zu "bezahlen"? Die Antworten auf diese Fragen sind wie eine Art Tauschhandel: Ich bin bereit etwas abzugeben, um etwas dafür zu erhalten - aber bitte nicht um jeden Preis.

Schritt 3: Definieren Sie Handlungsalternativen. Es geht darum, als Führungskraft erfolgreich zu sein, ohne sich zu verbiegen. Im Executive Coaching gebe ich meinen Klienten verschiedene Optionen an die Hand: Wo ist eine klare Haltung mit Rückgrat zielführend und wo eher nicht. Wie kann ich Einfluss nehmen, inhaltlich arbeiten und trotzdem ehrlich zu mir selbst bleiben. Wie kann ich auf der Klaviatur der Macht spielen, ohne den falschen Ton anzuschlagen. Zusammen entwickeln wir daraus konkrete Handlungsalternativen. Die Tour im VW-Bus um die Welt mit Frau L. ist keine davon.

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.