

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

## **Versagensangst**

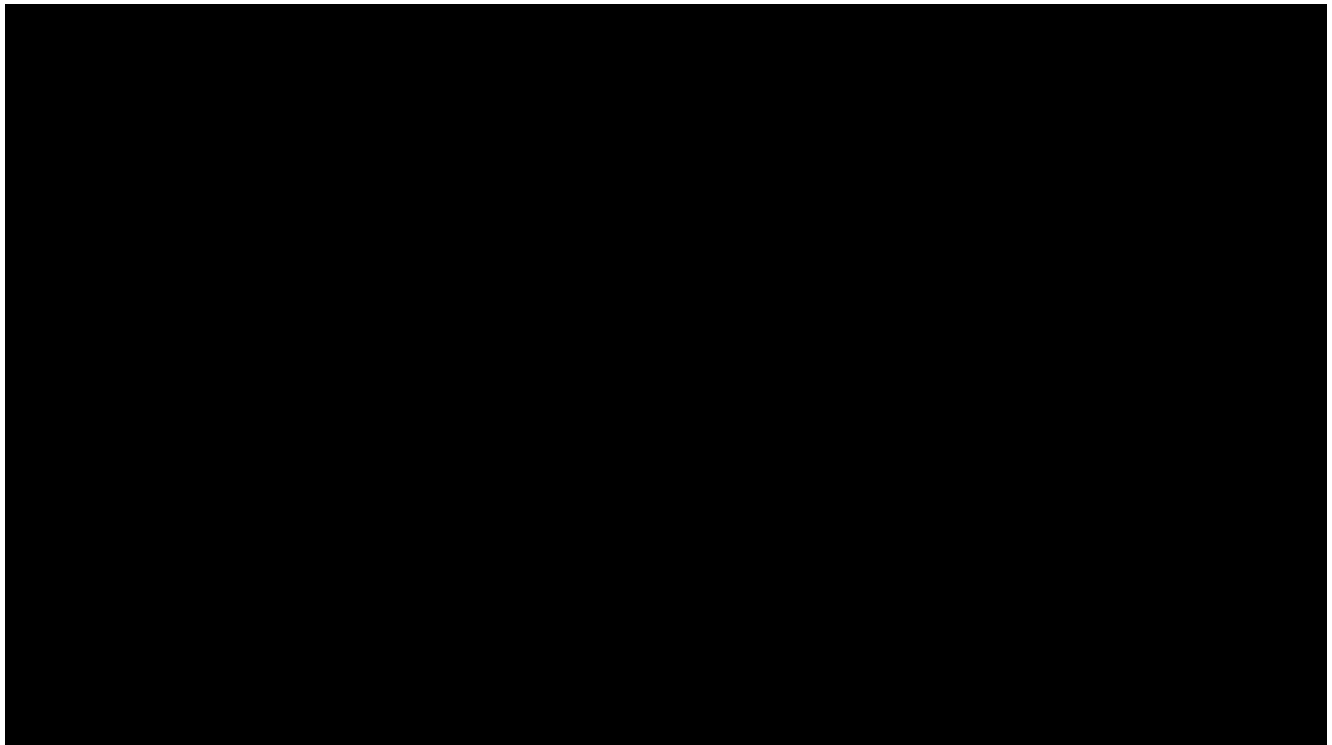
### **Diese Tipps helfen Versängste zu überwinden**

Datum: 29.06.2021

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 können das Anzeichen für Versagensangst sein.**

Wenn Führungskräfte ihr ganzes Tun in Frage stellen, kann das ein Anzeichen für Versagensangst sein. Finden Sie in einem der fünf folgenden Beispiele aus dem Führungskräfte-Alltag Parallelen zu Ihrer eigenen Situation? Dann können Ihnen die Tipps am Ende des Artikels dabei helfen, die Versagensangst zu überwinden.



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

Foto: fizkes - shutterstock.com

### **Versängste bei 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 und 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? Gibt es einfache Tipps, um meine Versagensängste zu überwinden?

## **Lesetipp: Regeln für Machtspiele im Management<sup>1</sup>**

Er will er selbst bleiben und morgens ohne schlechtes Gewissen in den Spiegel schauen können. Aber der Preis erscheint ihm hoch. Schließlich hat er die Verantwortung auch für die Kinder und seine Frau, die für seine Karriere ihren Job aufgegeben hat. 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:

- 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.

## **Die Angst vor der neuen Rolle im Job**

Ein weiteres Beispiel liefert Herr H., der lange Führungskraft in einem 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 "hier weg zu müssen", die Oberhand. 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.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Netzwerk-Tipps für Manager**] <sup>gal1</sup>

Nach der Rückkehr in den Konzern blieb die Unsicherheit, nur zeigt sie sich jetzt anders: Als Versagensangst! 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 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.

## **Die Angst, an der Spitze zu versagen**

Frau L. wird extra ins Unternehmen geholt, um neue **Managementstrukturen<sup>2</sup>** einzuführen. Für den neuen Job im Top Management ist sie mit ihrem Mann und den fünf Kindern umgezogen. 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.

## Lesetipp: Ratschläge von McKinsey - Was einen zum guten Chef macht<sup>3</sup>

Nach etwas mehr als zwei Jahren ist die Euphorie der Anstrengung gewichen. Mittlerweile hat sie echte Angst zu 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 berichtet 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.

### Die Angst vor der eigenen Unentschlossenheit

Herr F. (50) 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. Nach außen sieht es wie Erfolg aus, er fühlt sich trotzdem wie ein Verlierer. Herr F. 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 Versagensangst ist das Ergebnis ständiger Selbstzweifel. Mit Anfang 30 hatte er 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, ist aber auf dem Papier nur Angestellter und 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. Was Herrn F. fehlt ist Zufriedenheit.

### Die Angst vor der Einsamkeit an der Spitze

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.

## Lesetipp: Agile Management - 10 Schritte auf dem Weg zu moderner Führung<sup>4</sup>

Ein Knackpunkt dabei ist die Kommunikation mit der Spitze und den Führungskräften auf derselben Hierarchiestufen 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 zu versagen. Herr P. stellt sich die Kernfrage: Wie kann ich die **Transformation**<sup>5</sup> von der alten in die neue Welt schaffen, ohne unterwegs jemanden zu verlieren?

[Hinweis auf Bildergalerie: **Schutz vor Burnout: 5 Übungen für Chefs**] gal<sup>2</sup>

### 3 Tipps Versagensangst zu überwinden

Aus meiner Erfahrung im Executive Coaching weiß ich, dass "Zurück ins Glied" nur der letzte Ausweg ist. Die Angst zu versagen ist weiter verbreitet, als wir alle denken. 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.

**Tipp 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 dem beruflichen Versagen ernst zu nehmen. Es geht im ersten Schritt nicht darum, konkrete Ratschläge zu geben. Das kommt später.

**Tipp 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. (bw)

#### Links im Artikel:

<sup>1</sup> <https://www.cio.de/a/machtspiele-im-management-erkennen-und-umgehen,3590416>

<sup>2</sup> <https://www.cio.de/a/die-it-organisation-aendert-sich-radikal,3555768>

<sup>3</sup> <https://www.cio.de/a/was-einen-zum-guten-chef-macht,2247058>

<sup>4</sup> <https://www.cio.de/a/10-schritte-auf-dem-weg-zu-moderner-fuehrung,2968441>

<sup>5</sup> <https://www.cio.de/a/wie-die-it-organisation-der-zukunft-aussieht,3575138>

---

#### Bildergalerien im Artikel:

<sup>gall</sup> **Netzwerk-Tipps für Manager**



### **Do's and Dont's des Networkings**

Networking fällt vielen schwer - dabei ist es kein Hexenwerk. Mit einigen Tipps und Tricks kann es jeder lernen und von den neuen Kontakten profitieren.

Foto: Lsantilli - Fotolia.com



### **Monika Scheddin**

Die Netzwerk-Expertin und Buchautorin Monika Scheddin verrät ihre Geheimnisse, wie gutes Netzwerken aussieht - und was man lieber lassen sollte. Denn das wichtigste an erfolgreichem Networking:

Foto: Scheddin



### **Netzwerken mit Ziel und Zeit**

Für gutes Networking brauche man ein Ziel, sagt die Expertin. „Egal ob man Manager des Jahres werden möchte oder Experte für Qualitätsversicherung – man muss viel Zeit dafür investieren“, sagt Scheddin. Zwei Jahre braucht es, bis man die ersten Kontakte "ernten" kann.

Foto: Sikov - Fotolia.com



### **Ohne Ziel geht es nicht**

"Vielen fehlt beim Netzwerken das Ziel vor Augen", sagt Scheddin. Wer nicht weiß, was er mit den Kontakten anfangen will, der kann es auch gleich lassen. Das gelte auch für Unternehmen, meint die Expertin. Sie müssen ihren Mitarbeitern klare Ziele geben und keine schwammigen Aufforderungen dazu, mehr Umsatz zu generieren. Hat man sich ein Ziel gesetzt, gibt Scheddin einen wichtigen Tipp:

Foto: Sergey Nivens - shutterstock.com



### **Vergessen Sie Ihr Ziel!**

Zumindest zeitweise, nämlich dann, wenn man gerade auf einer Konferenz oder einer anderen Networking-Gelegenheit ist. "Ich muss die Person mir gegenüber wertschätzen und mit einer sogenannten absichtslosen Absicht herangehen", sagt Scheddin. Niemand wird bewusst ausgebeutet. Seien Sie also ehrlich interessiert an Ihrem Gegenüber. Ihr Ziel muss Nebensache sein, während Sie mit ihm plaudern.



### **Nur wer interessant ist, sticht heraus**

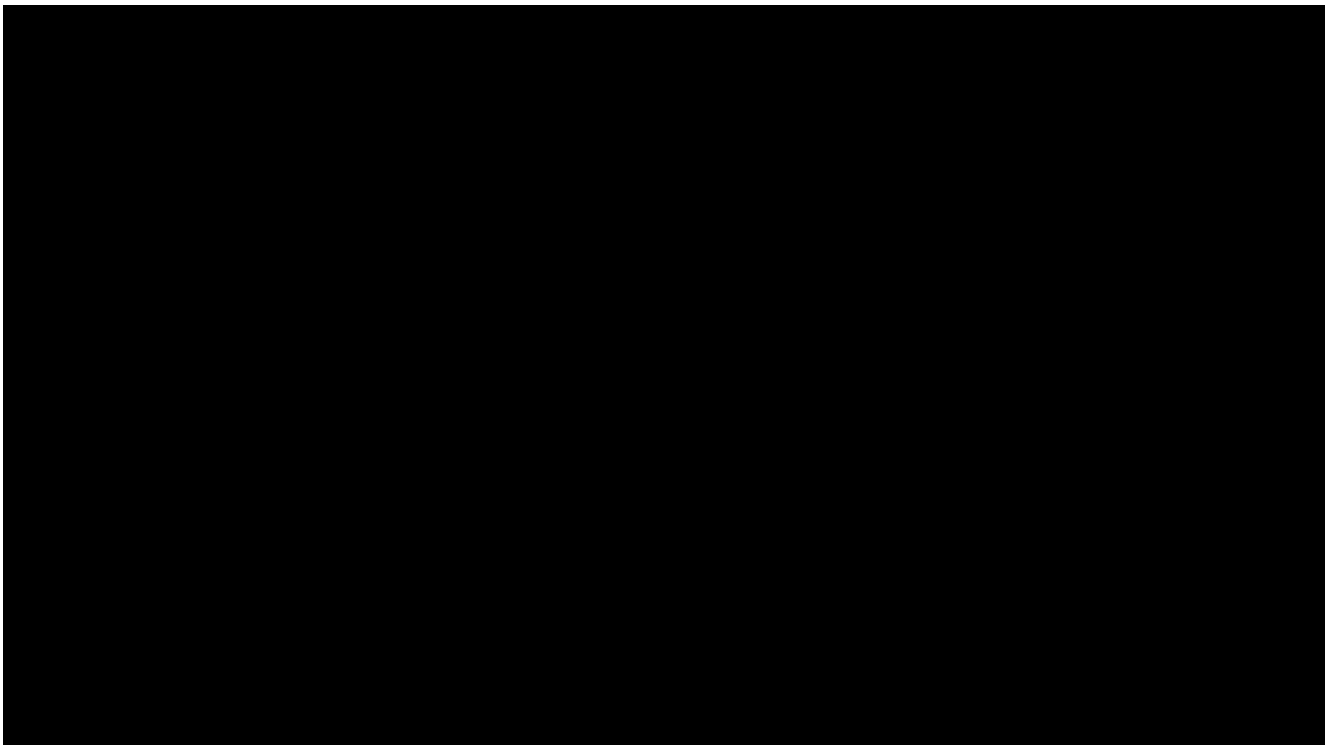
Nun gilt es, einen Eindruck zu hinterlassen, damit der Gesprächspartner sich auch noch nach einigen Tagen an einen erinnert. "80 Prozent der Menschen bleiben einfach nicht in Erinnerung. Warum? Weil sie kompetent in Erinnerung bleiben wollen. Aber das funktioniert nicht", erzählt die Netzwerk-Expertin. Wer auffallen will, muss interessant sein.



### **Auffallen mit Freude**

Um sich interessant zu machen, kann man mit Freude auffallen: "Freude ist die beste Form der Positionierung", sagt Scheddin. So können Sie sich vorstellen mit "Ich habe für die Firma ein CRM-System eingeführt und dafür haben wir einen Preis bekommen". Das kommt nicht arrogant rüber, sondern ehrlich. So bleiben Sie in Erinnerung.

Foto: Minerva Studio - Fotolia.com



### **Klasse statt Masse**

So viele Xing- und LinkedIn-Kontakte, dass Sie den Überblick verlieren? Das muss nicht sein. "Es ist ein Unterschied, ob man viele Leute kennt – oder die richtigen", sagt Scheddin. Daher rät sie auch ...

Foto: vege - Fotolia.com





### **Kontakte überprüfen**

... einmal im Jahr die Kontakte zu überprüfen. "Hat man zu viele Kontakte, muss man sie ausdünnen", meint sie. Mit wem man schon länger nicht mehr gesprochen hat, den sollte man ruhig aussortieren.

Foto: ra2Studio - Fotolia.com



### **Vertrauen ist gut**

Hat man gute Kontakte geknüpft, sollte man sie auch nutzen. Ausnutzen darf man sie aber keinesfalls. "Vertrauen ist die Währung des Netzwerks", sagt Scheddin. Zwar müsse man darauf acht geben, wie offen man sein kann oder darf. Aber wer nichts von sich preisgibt, der wird nicht als Person wahrgenommen und hat keinen Erfolg im Networking.

Foto: FotolEdhar - Fotolia.com



### **Was Unternehmen tun können**

Sobald eine Firma vernetzte Mitarbeiter als wertvoll erachtet, kann sie während der Arbeitszeit kleine Netzwerkformate einrichten. "Wenn die Kollegen dorthin gehen dürfen, gehen sie auch gern hin", meint Scheddin. Wichtig sei, dass es einen Anlass gebe, also einen Programmpunkt, und dass das Networkingformat als Arbeit betrachtet wird. Nichts anderes ist es auch. Das gilt auch für Geschäftsessen.

Foto: Yuri Arcurs - Fotolia.com



### **Falle oder Chance? Geschäftsessen**

Treffen zum gemeinsamen Mittagessen sind eine beliebte Art des Netzwerkens. "Viele unterschätzen Geschäftsessen", sagt Scheddin. "Man geht da nicht hin, um satt zu werden."

Foto: Kzenon - Fotolia.com



### **Was man nicht essen sollte**

Essen Sie keinen Salat, rät die Expertin, und keine Spaghetti. Salat kaut man zu lang - und kennen Sie jemanden, der sich noch nie bekleckert hat bei Spaghetti Bolognese?

Foto: Kzenon - Fotolia.com



### **Kein Essen mit Freunden**

Wer eine Essenseinladung annimmt, sollte bedenken, dass er die ganze Zeit beobachtet wird. "Welche Manieren hat derjenige, wie geht er mit dem Personal um, gibt er Trinkgeld? Auf solche Dinge sollte man achten", sagt Scheddin.

Foto: Rido - Fotolia.com



### **Kontakte gibt es überall, nicht nur in der Arbeit**

Auch im Privatleben kann und sollte man sich vernetzen. "Da gibt es verschiedenste Möglichkeiten, vom Elternbeirat bis hin zum Tanzclub", sagt Scheddin. Diese Art der Kontakte seien viel spielerischer. Auch wenn nicht immer ein wertvolle Geschäftskontakt dabei herauskäme, sollte man auf keinen Fall darauf verzichten, rät Scheddin.

Foto: g-stockstudio - shutterstock.com



### **Das Mindeste, was Sie tun können**

Eine Basisanforderung des Networkings: "Sammeln Sie Visitenkarten ein oder bestätigen Sie Kontakte bei Xing und LinkeIn", rät Scheddin. Wer dann noch die Kontakte mit echtem Interesse anschreibt, sich mit ihnen mal zum Mittagessen trifft oder zum Wandern geht, hat schon halb gewonnen.

Foto: Rido - Fotolia.com

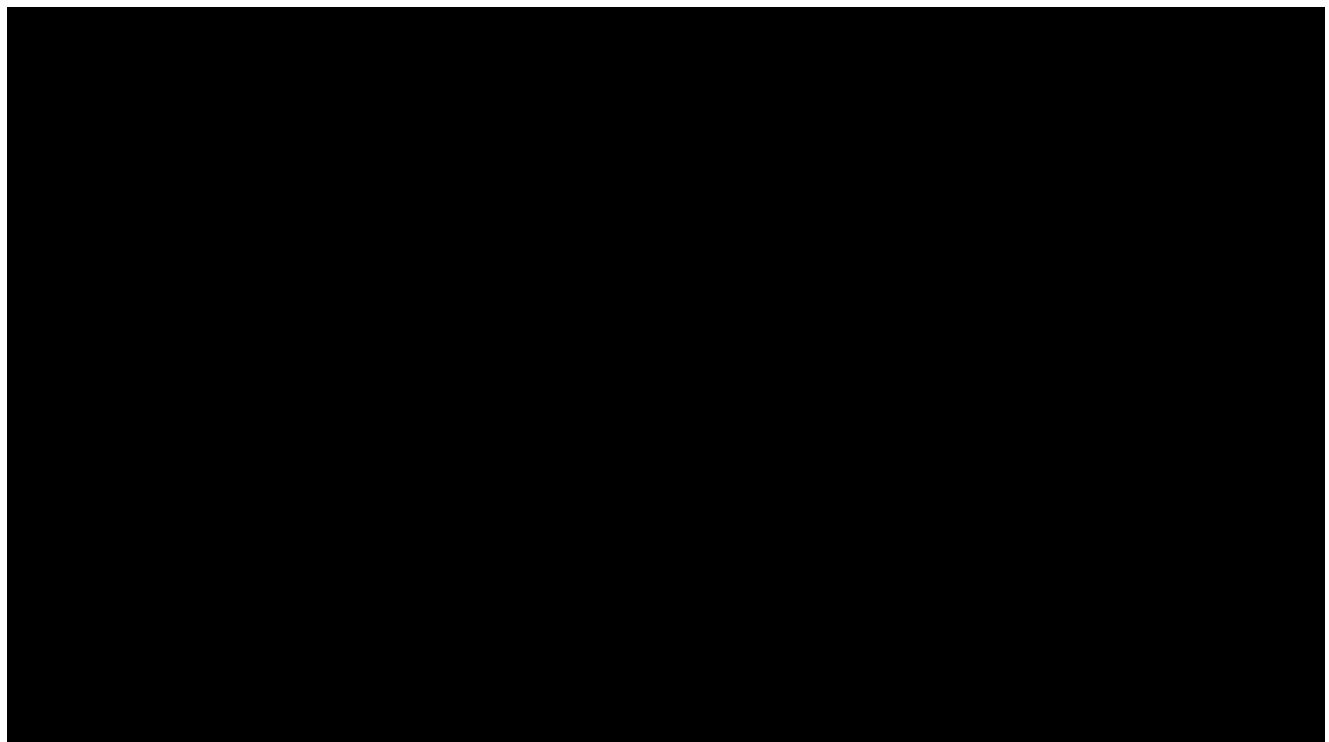


### Mehr Tipps

Mehr Networking-Tipps gibt es in der sechsten und aktualisierten Auflage des Buches von Monika Scheddin: "Erfolgsstrategie Networking", 6. Auflage, Allitera Verlag.

Foto: Allitera Verlag

gal2 **Schutz vor Burnout: 5 Übungen für Chefs**



### 1. Fünf Minuten lang einfach NICHTS machen

Machen Sie doch für fünf Minuten einfach mal NICHTS. Sollte Ihnen dieses nicht gelingen, weil die Gedanken oder das Telefon nicht zur Ruhe kommen, können Sie es mit ... (siehe folgendes Bild)

Foto: Iakov Kalinin - Fotolia.com



## **2. Wertschätzende Gedanken**

... fünf wertschätzenden Gedanken an sich oder Ihre Mitarbeiter versuchen. Notieren Sie ganz spontan, was Ihnen heute gut getan hat, worauf Sie mit Zufriedenheit blicken oder was Ihnen an einem Mitarbeiter Freude bereitet.

Foto: Guenter Menzl -

Fotolia.com



## **3. Fünf Atemzüge in den Bauch**

Oder atmen Sie ruhig und gelassen für fünf Atemzüge tief in den Bauch und entspannen mit jedem Atemzug noch mehr Ihre Gedanken, Muskelgruppen und Ihre Sichtweise auf die Dinge.

Foto: fotodesign-jegg.de - Fotolia.com



## **4. Achtsamkeit hoch fünf**

Die Achtsamkeitsfünf: Welche 5 schönen und erfüllten Momente fallen mir für heute ein? 5 Takte einatmen, 5 Takte Pause, 5 Takte ausatmen, 5 Takte Pause. Welche Bedürfnisse waren heute erfüllt? Welche nicht?

Foto: demid - Fotolia.com



## 5. Mußestunden müssen sein

Ein Blick in den Terminkalender zeigt: Haben Sie pro Woche mindestens fünf Stunden der Muße? Heilige Zeit, in der Sie machen können, was Ihnen wichtig ist und was Sie erfüllt?

Foto: Dmytro Zinkevych - shutterstock.com



## Tipps gegen Burnout von Karin Probst, Business Coach

Karin Probst war ursprünglich Schauspielerin, heute begleitet sie als Coach internationale Unternehmen in Sachen Stress- und Burnout-Prävention. Auf den folgenden Seiten finden Führungskräfte fünf Übungen zur täglichen Burnout-Prävention.

Foto: Karin Probst