

# LEADERSHIP

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

Das Magazin für Österreichs Führungskräfte

12 • 2008



## Schwerpunkt

- 6** **Jobverlust – Anatomie der Manager-Angst Nr. 1**  
von Dr. Alexander Norman

## WdF-Intern

- 12** **Kärntner Top-Gespräch mit Prof. KR Fritz Macher**
- 14** **Führen mit MS Outlook: Das Werkzeug durchschaut**

## Expertenforum

- 18** **„Bauchgefühl“ reicht nicht für positives Leadership**  
von Dr. Ruth Seliger und  
MMag. Dr. Sophie Karmasin

Alexander Groth über Verdrängung, Kritik und „Crack-Berry“

Seite 4-5

# Manager-Ängste

# „Ängste, die wir verdrängen,



Foto: pressmaster/foolha.de

Das mittlere Management hat beim deutschen Buchautor und Coach **Alexander Groth** („Führungsstark in alle Richtungen“) ein Schlüsselrolle inne. Angst dürfen die Führungskräfte gerade in der „Sandwich-Position“ zwischen Top-Management nicht zeigen – oder doch? Ein Interview über Kritik an Vorgesetzten, schützende Angst, weinende Mitarbeiter und den Energievampir namens „Crack-Berry“.

**Das mittlere Management wird hart rangenommen, Ängste sollte man aber verbergen, wenn man aufsteigen will. Was sind in Ihrer Beratungspraxis die Dinge, die man in dieser „Sandwich-Position“ am häufigsten fürchtet?**

**Groth:** Angst ist ein weit verbreitetes Phänomen im Management, auch wenn diese meistens verdrängt wird.

Viele Manager präsentieren sich nach außen als alles könnende, stets optimistische Führungskräfte. Dazu passt das Thema Angst natürlich nicht. Es ist auch nur bedingt sinnvoll, seine Ängste nach außen zu zeigen, denn das kann als Schwäche ausgelegt werden. Wichtig ist jedoch, dass sich die Führungskraft eigene Ängste bewusst macht. Dazu gehören zum Beispiel die allge-

mein verbreitete Angst, nicht mehr genügend Leistung erbringen zu können, die Angst vor der Blamage und die Angst um die eigene Position. Auch wenn Sie gut sind, ist heute kein Job mehr sicher. Hinzu kommen spezifische Ängste wie zum Beispiel die Angst vor einer Vorstandspräsentation, einem schwierigen Mitarbeitergespräch oder einem kaum zu schaffenden Projekt.

**Was passiert, wenn man sich solche Ängste nicht eingesteht?**

**Groth:** Ängste, die wir verdrängen, lösen sich nicht in Luft auf, sondern bleiben bestehen. Sie arbeiten im Untergrund weiter und fordern ihren Tribut. Eine Führungskraft, die ihre Ängste nicht anschaut, strahlt das aus. Mitarbeiter merken es, wenn die Führungskraft durch verdrängte Ängste gehemmt ist.

Wer zum Beispiel dauernd befürchtet, nicht mehr genügend Leistung zu erbringen, wird nicht besonders souverän auftreten. Es kostet den Manager dann immer mehr Energie, die Rolle des gut gelaunten Alleskönners aufrecht zu erhalten. Diese Energie fehlt ihm dann für andere Aufgaben. Außerdem können sich verdrängte Ängste langfristig auch körperlich äußern, zum Beispiel in Form von dauernder Gereiztheit, Schlaflosigkeit oder anderen Symptomen.

**Wie sollte der Manager mit Ängsten umgehen?**

**Groth:** Mark Twain hat einmal gesagt: „Mut ist nicht die Abwesenheit von Angst, sondern die Überwindung derselben.“ Angst zu haben, ist völlig normal und dient uns als Schutzfunktion. Schauen Sie sich Ihre Angst genau an und akzeptieren Sie diese, statt sie zu verleugnen: „Ja, ich habe Angst davor, meinen Job zu verlieren.“ Oder: Ja, ich bin an meiner Leistungsgrenze angekommen und habe Angst, nicht mehr zu genügen.“

Sich selbst gegenüber zuzugeben, dass man überhaupt Ängste hat, ist

# lösen sich nicht auf“

der erste Schritt. Erst dann kann man im zweiten Schritt die Angst überwinden, und damit im Sinne von Twain Mut beweisen, was die eigene Persönlichkeit letztendlich sogar stärkt. Wenn Sie beispielsweise vor einer Aufgabe Angst haben, diese aber trotzdem bewusst angehen und erfolgreich meistern, werden Sie in Ihrer Persönlichkeit wahrscheinlich wachsen. Leider haben wir diesen natürlichen Umgang mit der Angst verlernt. Fast könnte man von einer Angst vor der Angst sprechen.

**Viele Manager haben Angst, Ihrem Chef eine Rückmeldung zu seinen Fehlern zu geben. Ist es überhaupt möglich, einen Top-Manager zu führen, sprich ihn letztlich auch auf Fehler hinzuweisen, ohne die eigene Karriere zu gefährden?**

**Groth:** Es ist auf jeden Fall möglich, die eigene Führungskraft zu führen, wenn man fair bleibt. Wie das geht, beschreibe ich in meinem Buch. Dort empfehle ich u. a., sich auf die Stärken der Führungskraft zu konzentrieren und seine Schwächen auszugleichen. Damit werden Sie für Ihren Chef zu einer wichtigen Person.

Fehler, die in seiner Persönlichkeit verankert sind, würde ich ihm wahrscheinlich nicht sagen. Die meisten Menschen sind, entgegen anders lautenden Beteuerungen, nur sehr begrenzt kritikfähig. Außerdem sind sie auch nur sehr eingeschränkt bis gar nicht daran interessiert, sich zu verändern. Nicht umsonst sind sie so, wie sie sind. Jeder Mensch verhält sich so, wie er es tut, weil dieses Verhalten in der Vergangenheit erfolgreich war, auch wenn Sie das von außen vielleicht anders beurteilen. Überlegen Sie sich das also gut. Sie sollten den Vorgesetzten aber auf jeden Fall auf fachliche Fehler hinweisen, wenn diese ihm schaden können. Machen Sie dies aber sehr diplomatisch. Es muss klar sein, dass Ihre Absicht ist, Schaden von ihm abzuwenden. Das wird dann im besten Fall positiv für Sie verbucht.

**In Ihrem Buch haben Sie ein besonderes Beispiel für den Umgang mit fremden, aber auch eigenen Emotionen angeführt: den scheinbar grundlos weinenden Mitarbeiter. Gibt es hier die schlechthin richtige Reaktion?**

**Groth:** Wenn ein Mitarbeiter scheinbar grundlos in einem Gespräch zu weinen beginnt, sollten Sie als Führungskraft nicht irgendetwas reden, um die für Sie peinliche Situation zu überbrücken. Halten Sie die Situation aus und bewahren Sie Ruhe. Geben Sie der Person Zeit, sich zu fangen. Schweigen Sie. Reichen Sie ihr vielleicht ein Taschentuch oder ein Glas Wasser und seien Sie einfach da. Versuchen Sie, sich einzufühlen. Nach einiger Zeit können Sie mit ruhiger Stimme fragen: „Was ist denn passiert?“ oder „Was macht Sie so traurig?“.

**Lassen Sie uns über die Mitarbeiter-Führung sprechen. Wir haben zuletzt bei unserer Zufriedenheitsstudie unter mittleren Managern gesehen, dass diese oft selbst Informationsdefizite hinsichtlich der Unternehmensstrategie beklagen. Überspitzt gesagt: Wie kann ich glaubhaft Ergebnisse einfordern, wenn ich bei den eigenen Zielvorgaben unsicher bin?**

**Groth:** In der Tat bekomme ich das im Seminar auch erstaunlich oft zu hören. Mittlere Manager haben zwar meist konkrete Umsatz- oder andere messbare Ziele, wissen aber viel zu häufig nicht, welche langfristige Strategie verfolgt wird. Das ist so, wie wenn man dem Steuermann eines großen Schiffes immer nur die Gradzahlen zuruft, auf die er das Steuerrad einstellen soll, ohne das er weiß, wohin die Reise gehen soll. Zum einen ist das

nicht besonders motivierend. Zum anderen lässt sich so kein wirklich nachhaltiger Beitrag leisten. Im ungünstigsten Fall arbeitet der mittlere Manager bei seiner Zielerreichung sogar gegen die Gesamtstrategie, ohne es zu wissen. Wenn jemand zum Beispiel laut seinen Zielen einen bestimmten Umsatz erreichen muss, kann es sein, dass er dies durch starke Preisnachlässe erreicht und damit das Image der Marke schädigt, die laut Strategie gestärkt werden soll. Die Frage ist aber auch, warum viele mittlere Manager die Strategie nicht kennen. Entweder wird diese nicht gut genug kommuniziert oder es gibt gar keine. Beides ist kein guter Zustand.

**Was macht Ihnen eigentlich selbst Angst, wenn Sie sich die Managementtagen, den Umgang mit Mitarbeitern, aber auch die Probleme von Führungskräften „on top“ ansehen?**

**Groth:** Insbesondere die immer schnellere Taktung des heutigen Arbeitslebens verbunden mit der dauernd gegebenen Erreichbarkeit von Managern stimmen mich nachdenklich. Viele Führungskräfte sind so sehr damit beschäftigt zu funktionieren, dass sie sich selbst überhaupt nicht mehr spüren und keine Zeit mehr für Muße, Erholung und Reflexion haben. Das führt auf Dauer zur Selbstentfremdung und zum Verbrennen der eigenen Lebensenergie. Außerdem leidet die Familie unter der ständigen Erreichbarkeit des Vaters.

Nicht umsonst nennen viele den Blackberry mittlerweile „Crack-Berry“. Wer nicht klare Zeiten exklusiv für die Familie und sich selbst reserviert, hat ein Problem. Das ist eine echte Herausforderung, der man sich täglich neu stellen muss. <<



Foto: Alex Schwander

## Zur Person

**Alexander Groth** ist Speaker, Trainer und Autor für das Thema „Führung“. Sein Buch „Führungsstark in alle Richtungen – 360°-Leadership für das mittlere Management“ ist 2008 bei Campus erschienen.

Groth ist mehrfacher Lehrbeauftragter an der BWL-Fakultät der Universität Mannheim und Keynote Speaker bei „Von den Besten Lernen“.