

Kopfsache. Manager sind Menschen. Und Menschen haben Ängste. Nur: In den obersten Führungsetagen könnte man das als Schwäche deuten, fürchten viele. Doch selbst diese Angst lässt sich mit Coaching und Hilfe von außen überwinden. VON ALEXIA WEISS

Mutig ist, wer Ängste zeigt

Nein, das formulierte Unternehmensziel wird in diesem Jahr nicht zu erreichen sein. Doch der Chef macht unbeeindruckt weiter wie bisher. Die einzige Veränderung: Der Ton gegenüber den Mitarbeitern wird zunehmend aggressiver und der Manager selbst zieht sich mehr und mehr zurück. Ein Verhalten, das Verwirrung und Unsicherheit unter den Mitarbeitern stiften kann. Stehen etwa Kündigungen an, fragen sie sich: Was weiß der Chef, was wir nicht wissen?

Schuld an dem Verhalten sind dabei nicht die Mitarbeiter, sondern es ist etwas zutiefst Menschliches: Angst. Auch Manager sind davor nicht gefeit, ganz klar. Der Unterschied zu anderen Menschen: Manager fürchten sich oft, ihre Ängste zu zeigen. Oder auch davor, etwas dagegen zu tun.

Angst hat immer Auswirkungen auf das Betriebsklima, die Produktivität und auf die internen Abläufe, darin sind sich Experten einig. „Wenn das Handlungsrepertoire und die Entscheidungsfähigkeit eines Managers durch die Aktivierung latenter Ängste eingeengt werden, dann wirkt sich das sehr stark auf das Unternehmen aus“, meint etwa Hellmut Santer von osb Consulting Wien. „Oft sind Fehlentscheidungen direkt auf die Art der Steuerung von Führungskräften zurückzuführen, die die Entscheidungsprozesse unnötig verlängern oder beschleunigen.“

Angst als Tabu

Wie aber macht sich die Angst der Führungskraft konkret im Unternehmen bemerkbar? Organisationen entwickeln hier oft Abwehrmaßnahmen, hat Alexander Parte, Leiter des Departements für Gesellschaft, Wirtschaft und Organisation an der Wiener Psychoanalytischen Akademie, beobachtet: „Das kann sich niederschlagen beispielsweise in umständlichen Arbeitsabläufen, komplizierten organisatorischen Strukturen, einer stark auf Kontrolle ausgerichteten Kultur oder auch in mangelnder Klarheit der Ziele.“ Gelingt es dennoch nicht, die Ängste zu binden, „so werden diese frei flottierend. Dann bricht Panik aus nach dem Motto ‚Rette sich, wer kann‘“, so Parte.



Verzweiflung und Ängste lassen sich alleine kaum bewältigen. Professionelle Coaches helfen dabei. (istockphoto / Darren Wise)

Manager seien also gut beraten, auf ihr Inneres zu hören und sich Ängste auch einzugestehen. Die möglichen Ursachen dafür können vielfältig sein. Führungskräfte benötigen neben fachlicher und sozialer Kompetenz auch Durchsetzungsfähigkeit. „Wem die Fachkompetenz fehlt, der kann den nötigen Überblick über die Wirtschaftslage oder die Geschäftssituation verlieren. Und wer Konfliktscheu ist, könnte verabsäumen, die erforderlichen Interventionen bei den Mitarbeitern zu setzen“, sagt Coach und Trainerin Ina Biechl.

Aber auch private Probleme können Ängste auslösen. „Vieles kann meine innere Sicherheit stören“, so Biechl. In solchen Fällen erlebe sich die Person als unzulänglich – und schon sei die Angst da. Dass gerade Führungskräfte sich ihre Ängste eingestehen – dazu kommt es nicht allzu oft: „Angst ist in Arbeitskontexten ein

grundlegend schwieriges und stigmatisiertes Thema“, betont Parte, „man spricht viel leichter von Ausgebranntheit und leeren Batterien als von Angst. Bei Angst schwingt eine Hilflosigkeit mit. Dementsprechend heikel ist es für viele Manager, über eigene Ängste zu sprechen.“

Körperliche Anzeichen

Doch spätestens, wenn körperliche Symptome wie anhaltende Energielosigkeit, Schwierigkeiten, abzuschalten oder zu entspannen, zunehmende Gereiztheit oder Konflikte mit Menschen, mit denen man normalerweise gut auskommt, bemerkbar werden, sollte man sich damit beschäftigen, was einen verunsichert, rät Santer.

Die erste Anlaufstelle könnte in solchen Fällen ein professioneller Coach sein. „Im Gespräch kann geklärt werden, welche weiteren Schritte im konkreten Fall sinnvoll

sind“, sagt Parte. Patentrezepte für die Angstbewältigung gebe es jedoch nicht, denn jede Angst habe andere Ursachen. „So kann es für die eine Person hilfreich sein, die Organisation – also seine Kollegen und Vorgesetzten – zu involvieren, für die andere, sich eine Auszeit zu nehmen oder das Unternehmen zu wechseln. Sind die Ängste eher persönlicher Natur, so liegt die weitere Inanspruchnahme eines therapeutischen Angebots nahe“, so Parte.

Und wie sollte ein Betrieb reagieren, wenn spürbar wird, dass eine Führungskraft ihren Bereich nicht mehr sicher führen kann? „Ein Unternehmer, der erkennt, dass sein Manager von Ängsten geplagt ist, sollte dies direkt ansprechen“, meint Biechl. „Führen hat mit Leiten und Begleiten zu tun. Ich bin eine Verfechterin des fördernden Führungsstils. Das bedeutet, dass ich meinen Mitarbei-

tern Verantwortung übertrage und Kompetenz zutraue und im richtigen Moment Unterstützung gebe, dort, wo sie gebraucht wird.“

Damit die Ängste sich erst gar nicht entwickeln oder vom Manager selbst früh erkannt und abgefangen werden können, hält Biechl spezielle Führungskräfte-trainings ab. Dabei wird die „angemessene Intervention“ als Präventivmaßnahme geübt. „Prävention ist meiner Meinung nach das Beste, um sich vor ausweglosen Situationen zu schützen“, so Biechl.

Die Wiener Psychoanalytische Akademie bietet den Lehrgang „Leadership and Consultancy in Organisationen – Führen und Beraten in Organisationen aus psychoanalytischer Sicht“ an. Die Ausbildung, die ein Jahr lang in neun kurzen Modulen absolviert wird, zeige die Wirkungen verschiedenster Aspekte von Ängsten in Organisationen auf, erklärt Lehrgangsleiter Parte. Dabei wird Verständnis für das Emotionale und das Unbewusste in Organisationen geschaffen und deren fördernde wie auch hemmende Wirkungen auf Arbeitsprozesse aufgezeigt.

Santer empfiehlt Unternehmen in jedem Fall ihren Führungskräften in Veränderungssituationen eine ständige Begleitung durch einen Coach zur Seite zu stellen. „Damit können die Bereiche der Kraft und der Lust an der Führungstätigkeit noch besser eingesetzt und die Bereiche der Verunsicherung und Angst frühzeitig gesteuert und integriert werden.“

Keine Angst	Infos
Lehrgang:	
Die „Wiener Psychoanalytische Akademie“ veranstaltet den Lehrgang „Leadership and Consultancy in Organisations“. Ein Infoabend findet am 2. Dezember statt. Mehr Informationen unter www.psy-akademie.at	
Coaching und Seminare:	
www.osb-i.com www.ina-biechl.at www.hernstein.at	

IN KÜRZE

Ranking I: WU Executive MBA verbessert sich

Das Ranking der „Financial Times“ wurde mit Spannung erwartet – und das Ergebnis von der WU mit Freude registriert: Um elf Plätze kletterte der Executive MBA der WU Executive Academy nach oben. Im letzten Jahr war das Programm zum ersten Mal vertreten, in diesem Jahr rangiert es auf Platz 41 weltweit. Im Vergleich mit den europäischen Programmen liegt der Executive MBA auf Platz 13, im deutschsprachigen Raum auf Rang fünf.

Ranking II: Nachhaltige MBA weltweit gereiht

Die „Beyond Grey Pinstripes“-MBA-Rangliste hat ganz andere Kriterien als die der „Financial Times“. Das Aspen Institute und die Website topmba.com sind die gemeinsamen Herausgeber des Rankings, in dem vor allem die nachhaltigen Inhalte zählen.

Ausschlaggebend für die Platzierung ist, inwieweit Hochschulen ihre Studenten auf umweltbezogene, soziale und ethische Probleme der modernen Wirtschaftswelt vorbereiten. Von 149 teilnehmenden Business Schools aus 24 Ländern reichte sich die Schulich School of Business der York University in Toronto, Kanada, auf dem zweiten Platz ein. www.topmba.com

Leadership: Neuer Lehrgang startet in Krems

Das berufsbegleitende Masterstudium „Leadership and Management“ startet am 16. November an der Donau-Universität Krems. Vier Semester dauert der Lehrgang, die Absolventen schließen mit dem akademischen Grad „Master of Science“ ab. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt vor allem auf den „Individual Skills“ sowie den „Social Skills“. www.donau-uni.ac.at/leadership

SIE SIND FÜR
GRÖßERES
BESTIMMT



IHR WEG ZUR
FÜHRUNGSKOMPETENZ



Sie erwerben ein umfassendes Managementverständnis, das wirtschaftliches Fachwissen und Kommunikation integriert. Ein Auslandsaufenthalt an einer englischsprachigen Partnerhochschule rundet das MBA-Programm ab.

- 15-monatige kompakte Weiterbildung mit international anerkanntem Abschluss
- Zielgruppe: ManagerInnen, UnternehmerInnen und Führungskräfte
- Top-Vortragende der FH Wien-Studiengänge der WKW und des WIFI Management Forums
- berufsbegleitend am Wochenende (Freitag & Samstag)
- Beginn im Jänner 2010
- Kosten: € 17.000

www.fh-wien.ac.at/mba