

Angstthemen im Coaching

Die Auseinandersetzung mit dem Thema "Angst" gehört eher zu den unbeliebten Tätigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden. Oft werden Ängste als etwas Störendes empfunden, das unterdrückt, ignoriert, betäubt und verleugnet wird. Erst im Coaching werden die ansonsten unausgesprochenen Ängste thematisiert - sofern die Beziehung zum Coach sehr gut ist.

Angst ist ein unangenehmes Gefühl und so ist es menschlich & verständlich, sich möglichst nicht damit auseinanderzusetzen, sondern es auszublenden. Doch nicht jede Angst muss pathologischer Natur sein. Im Gegenteil: Angst empfinden zu können ist eine im Grunde wertzuschätzende Fähigkeit und wirklich gefährlich sind eher die Menschen, die keine Angst empfinden. Als gute "Daumenregel" gilt, dass Ängste dann einer Therapie bedürfen, wenn sie die Selbstmanagementfähigkeiten eines Menschen so stark einschränken, dass die Angst zum bestimmenden Faktor wird. Nicht selten sind Ängste aber auch nur eine natürliche Reaktion auf eine unnatürliche Lebensweise. Nicht jede Angst bedeutet daher automatisch, therapiebedürftig zu sein; oft fehlt nur das Wissen um den adäquaten Umgang mit intensiven Gefühlen.

Ein professionelles Coaching bildet oft den Rahmen dafür, das bisher Unausgesprochene thematisieren zu können. Dazu gehört zuweilen auch das Thema Angst. Auch wenn viele Manager nach außen hin den Eindruck von Stärke vermitteln (müssen), spielt sich in ihrer inneren Gefühlswelt oft einiges ab, das sowohl zum persönlichen Nutzen als auch zum Nutzen des Unternehmens reflektiert werden kann. Typische Ängste im Management sind:

Existenzangst

Obwohl es für Außenstehende teilweise schwer nachzuvollziehen ist, ist die Angst, ins Nichts zu fallen und materiell zu verarmen, auch im Management weit verbreitet. Zunehmender materieller Besitz schützt nicht vor dieser Angst. Eher das Gegenteil ist der Fall: Wer viel besitzt, kann viel verlieren. Im Coaching wird dies besonders deutlich, wenn Klienten mit entsprechender Angst über die Zeit berichten, in der sie sich frei gefühlt haben: Oft war dies eine Phase in der Jugend bzw. im jungen Erwachsenenalter, in der sie "nichts zu verlieren hatten".

Angst vor Versagen, Unsicherheit, Hilflosigkeit

Diese Ängste sind häufig, weil z.B. gerade im Top-Management die Steuerungsmöglichkeiten oft nicht so groß sind, wie häufig angenommen wird. Meistens werden Manager in diesen Positionen mehr von Sachzwängen gesteuert, als dass sie selbst gestalten können. Die enorme Diskrepanz zwischen der Außenwahrnehmung als "Macher", die vom umgebenden System zu häufig klar erwartet wird, und der Ohnmacht erlebenden Innenwelt kann zu einer regelrechten "Gefühlsachterbahn" werden.

Angst vor Macht- und Statusverlust

Zu diesen Ängsten gehört auch die Angst vor sozialem Abstieg und Ausgrenzung. Auch hier gilt: Je mehr man zu verlieren hat, desto größer die Angst, dass es geschieht. Wer einen hohen Status erreicht hat, kann tief fallen. Hinzu kommt, dass Macht oft nicht der Rolle bzw.

Funktion zugeschrieben wird, sondern vom Manager fälschlicherweise mit der eigenen Person in Verbindung gebracht wird. Verliert man dann seine Funktion, gerät das eigene Selbstbild ins Wanken. Hier können massive Ängste entstehen, die im Coaching nicht mehr bearbeitbar sind, sondern der Therapie bedürfen.

Angst vor mangelnder Anerkennung

Diese Angst ist ebenfalls sozialer Natur und geht oft mit Frustration einher. Wer sich selbst nicht genügend anerkannt fühlt, hat meist nicht die Fähigkeit entwickelt, sich selbst Bestätigung geben zu können und eigene Leistungen entsprechend anzuerkennen. Im Ergebnis kann dann eine Angst davor entstehen, von anderen Menschen nicht genügend Anerkennung zu bekommen. Um dies dennoch zu gewährleisten wird oftmals die Leistung erhöht, was zu enormem Druck führen kann. Im schlimmsten Fall entsteht ein Teufelskreis an dessen Ende ein Zusammenbruch steht.

Angst vor Einsamkeit

Das Ertragen von Einsamkeit und auch die Angst davor steigt mit zunehmender Hierarchiehöhe an. Nicht ohne Grund hieß einer der ersten Coaching-Artikel "Oben, aber allein." Führung ist ein "Schlechtwetterberuf", d.h. er beinhaltet immer die Notwendigkeit, schwierige und unangenehme Entscheidungen treffen zu müssen - und mit der Konsequenz daraus zu leben. Dies geht nahezu immer mit Gefühlen von Einsamkeit einher. Wer hier zu starke Ängste entwickelt und in der Folge keine notwendigen Entscheidungen treffen kann, benötigt einen Ausgleich oder wird in der Führung scheitern.



Angst vor ausufernder Komplexität

Die mit extremer Geschwindigkeit voranschreitende Entwicklung der Computer- und Informationstechnologie und die globale Vernetzung der Wirtschaft lassen die Komplexität immer weiter steigen. Viele Manager berichten unter vier Augen, dass diese Komplexität im Grunde kaum noch bewältigt werden kann. Das Mobiltelefon ist nicht nur eine "digitale Hundeleine" geworden, sondern als Smartphone zum Abbild ausufernder Komplexität. Die Angst, diese Geschwindigkeit auf Dauer nicht mithalten zu können, nimmt zu.

Allgemeine Zukunftsangst

Vor dem Hintergrund diverser Krisen und den Umwälzungen der letzten 20 Jahre hat sich bei vielen Menschen eine regelrechte Angst vor der Zukunft entwickelt. Neben Technologie- und Innovationsfeindlichkeit sind auch persönliche Unzufriedenheit und Pessimismus ein Kennzeichen dieser Angst. So wird aus der Angst eine Lebenseinstellung, die Motivation und Lebensfreude untergräbt und somit die wesentlichen Eckpfeiler von Erfolg und sinnvollem Leben ins Wanken bringt.

Angst vor Selbstwertverlust

Die Angst vor einem Selbstwertverlust ist ähnlich der Angst um den Status, richtet sich nur mehr nach innen. Hier fällt es Betroffenen zunehmend schwer, in dem eigenen Handeln und der eigenen Person einen Wert zu erkennen. Neben Wertekonflikten können hier auch andere Gefühle wie das Erleben von Ausgrenzung und mangelnder Anerkennung ursächlich sein.

Angst vor Bedeutungslosigkeit

Die Angst vor der Bedeutungslosigkeit ist im Grunde die Angst vor der Sinnlosigkeit. Im Sinne von Viktor Frankl kann dies bis zu einer "noogenen Neurose" reichen, also dem Leiden am sinnlosen Leben. Wer in seiner Arbeit und/oder in seinem Leben keinen Sinn mehr zu erkennen vermag, gerät oft in einen unglücklichen Kreislauf des Grübelns. Im Gegensatz zu einer ergebnisorientierten Reflexion endet das Grübeln jedoch nicht mit einem Ergebnis, sondern ist ein das Problem verstärkendes Element. Hier benötigt man einen erfahrenen Gesprächspartner, um wieder einen Sinn zu entdecken.

Abgesehen von dem persönlichen Leiden der Betroffenen wird das Thema Angst noch problematischer, wenn Manager ihre - unterdrückten und verdrängten - Ängste an die Mitarbeiter weitergeben. Oder noch schlimmer: Wenn Manager mit Angst führen, d.h. bewusst Menschen über Einschüchterung verunsichern, um sie manipulieren zu können. Wer jedoch gezielt Ängste schürt, um Mitarbeiter zu manipulieren, ist eine schlechte Führungskraft und untergräbt jede humanistische Führungskultur.

Ängste von Managern und Mitarbeitern können aber auch eine "psychologische Symbiose" bilden. Dies muss man sich so vorstellen, dass eine auf Angstabwehr ausgerichtete Scheinstärke von Managern auf die Sicherheits- und Stärkeerwartung von Mitarbeitern trifft (Bröckermann, 1989). Im Ergebnis entsteht ein Kreislauf, der von dem System selbst kaum reflektiert, geschweige denn durchbrochen werden kann. Hier bedarf es eines äußeren Reflexionsbogens - was die Sinnhaftigkeit eines Coachings deutlich macht. Denn gerade in der Bearbeitung von Angstphänomenen liegt ein häufig ungenutzter Ansatz der Leistungsentfaltung, die mit einer positiven persönlichen Entwicklung einhergehen kann und keinen Widerspruch dazu darstellt.

Die Masken der Angst

Ängste zeigen sich nicht immer offen, sondern treten häufig in getarnter Form auf. Dies gilt insbesondere in Kulturen, in denen das Thema Angst nicht sozial akzeptiert ist bzw. sogar stigmatisiert wird. In Unternehmen zeigen sich Ängste oft zunächst nur in verdeckter Form, also maskiert. Typische Masken der Angst sind:

- Aggression

Aggression wird z.B. in Form von individuellen Verhaltensauffälligkeiten und in Konflikten sichtbar. Oft sind gerade Konflikte ein Ausgangspunkt von Coachings. In der Analyse stellt sich dann nicht selten heraus, dass es neben einer Kränkungs-geschichte auch hintergründige Ängste gibt, die zunächst als Befürchtungen und Sorgen bezeichnet werden. Ein Coach muss hier sensibel nachfassen, um eine Klärung herbeiführen zu können.

- Aktionismus

Unternehmen, in denen ein operatives Chaos herrscht und die von Aktionismus bestimmt sind, sind oftmals angstgesteuert. Aus der Angst heraus, etwas zu verpassen oder falsch zu machen, wird dann in hektischer Weise reagiert, was zu Unruhe führt, die die unterschwellige Angst noch weiter anheizt. In der Folge dominiert ein nicht abschaltbarer Aktionismus den Arbeitsalltag und führt zu massivem Stress.

- Vermeidungsverhalten

Hinter scheinbaren Widerständen steckt oftmals ein Vermeidungsverhalten. Die Angst sorgt hier dafür, dass z.B. kaum noch Entscheidungen getroffen werden. Nach außen wirkt diese wie Widerstand, nach innen ist es angstinduziertes Vermeiden. Oft wird in solchen Konstellationen versucht, den Widerstand mit Gewalt oder Druck zu durchbrechen. Dies ist besonders kontraproduktiv, weil so die Angst - und damit auch das Vermeidungsverhalten - noch weiter zunimmt.

- Demotivation

Dienst nach Vorschrift ist oft einer angstbedingten Demotivation geschuldet. Wer wenig außerhalb der sicheren Zone klarer Vorschriften arbeitet, hat oftmals ängstigende Erfahrungen gesammelt. Die Demotivation sorgt dann dafür, dass man die Angst nicht mehr so sehr spürt. Der Preis dafür ist jedoch hoch, denn Arbeitsfreude kann so nicht entstehen. Die Arbeit wird zur lästigen Mühsal, die man zwangsläufig zum Broterwerb in Kauf nimmt.

- Distanz

Ein eisiges Betriebsklima ist häufig das Resultat von innerer wie äußerer Distanz der Protagonisten in einer Organisation. Wer aus Angst keinen Kontakt zu sich selbst hat, ist auch schlecht im Kontakt zu anderen Menschen. In der Folge kann ein distantes, kalt wirkendes Betriebsklima entstehen, das nicht selten auch künstlich und steril wirkt.

- Arroganz

Gruppendenken und Standesdünkel sind Folgen einer Arroganz, die wiederum von unterschwelliger Angst gespeist wird. Arrogantes Verhalten ist wie die Distanz oftmals eine Folge reduzierter Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst und anderen Menschen. Dieser Mangel an Aufmerksamkeit entsteht oftmals parallel beim Verdrängen von Ängsten.

- Überzogene Selbstsicherheit

Überzogene Selbstsicherheit ist ein Kennzeichen von Narzissmus. Narzissten haben die Angst, durchschaut zu werden und tarnen Minderwertigkeitsgefühle mit Größenphantasien. Die demonstrativ zur Schau getragene Selbstsicherheit erweist sich so als Indiz für eine tatsächliche Unsicherheit, die überkompensiert wird.

- Ignoranz

Offensichtliche Fehlentscheidungen, die auf Ignoranz beruhen, sind häufig angstbedingt. Die Psychodynamik ist hier folgende: Aus unbearbeiteten Ängsten heraus entsteht ein verdrängendes Scheuklappendenken, das im Laufe von Jahren in einer generellen Ignoranz mündet. Die Folge dieser Wahrnehmungseinschränkung sind nahezu zwangsläufig Fehlentscheidungen, die die Betroffenen aber nicht erkennen können.

- Kompensation

Die Aneignung von Geld und Macht ist ab der Befriedigung einer bestimmten Schwelle häufig ein Akt der Kompensation von Angst. Dabei wird die (Schein-)Sicherheit, die von Macht ausgeht, als Ausgleich für verdrängte, aber starke Ängste genutzt. Weil die Angst vor dem Machtverlust jedoch mit zunehmender Machtfülle ebenfalls ansteigt, funktioniert diese Kompensation immer nur kurzfristig und ufernt zunehmend aus. Solche Menschen sind daher eher getriebene Naturen, obwohl sie von außen als "Macher" erscheinen.

Achtung Verdächtigungspsychologie!

An dieser Stelle sei jedoch davor gewarnt, pauschal hinter jedem Verhalten automatisch Angst zu diagnostizieren. Konflikte, Aktionismus, Ignoranz, Distanz uvm. können, müssen aber nicht immer aus einer unterschweligen Angst heraus resultieren. Erkennen lässt sich dies meist nur, wenn mehrere Symptome zusammen auftreten. Typische Anzeichen von verdeckter Angst sind psychosomatische Beschwerden und eine ansonsten grundlose Aggressivität bzw. ein Getrieben-Sein, bei manchen Menschen auch ein grundloses Rückzugsverhalten.

Führungskräfte sollten bereit sein, sich eigenen und fremden Ängsten zu stellen und diese bearbeitbar zu machen. Natürlich kann man von einem Manager nicht erwarten, zum Ersatztherapeuten zu werden, das wäre weder sinnvoll noch leistbar. Aber Führungskräfte sollten das Thema Angst auch nicht ausblenden. Entsprechendes gilt für das Coaching: Auch Coaches sollten sich selbst dem Thema gestellt haben und auch ihre Klienten ermutigen, Ängste aktiv zu bearbeiten.

Letztlich kann man der Angst nur sinnvoll begegnen, indem man sich ihr stellt. Coaches wie auch Führungskräfte sollten also aufmerksam zuhören und dabei Unterstützung geben, dass Sorgen ungeschönt ausgesprochen werden können. Dabei ist es sehr hilfreich, Ängste nicht als irrational zu bewerten und zuzuhören, statt Ängste wegreden zu wollen. Dies löst zwar nicht das Problem, wirkt aber entlastend und angstlösend.

An dieser Stelle sei ergänzt, dass Angst häufig auch eine Ursache hat, die wiederum eng mit dem Beziehungsaspekt gekoppelt ist: Angst kann als Folge reduzierten Gemeinschaftsgefühls verstanden werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die betroffenen Menschen zu wenig in eine Gruppe eingebunden sind bzw. zu wenig Gemeinschaft erleben. Dies kann für eine Führungskraft ein wertvoller Hinweis sein, wo die Probleme in der Organisation tatsächlich liegen.

Anregungen für die Praxis

Zunächst sei betont, dass Ängste zum menschlichen Leben gehören und für sich genommen nicht gefährlich sind. Eher das Gegenteil ist der Fall: Wirklich gefährlich sind eher die Menschen, die keine Angst mehr haben. Natürlich sind z.B. neurotische Ängste subjektiv sehr belastend, sie sind aber auch bearbeitbar, wenn man sich ihnen stellt. Häufig wird genau das

unterlassen, weil sich die Betroffenen hilflos fühlen oder befürchten, es könnte weitere Ängste aktivieren, wenn man die Angst bearbeitet. Hier bedarf es der Aufklärung, dass Weglaufen auf Dauer nicht hilfreich ist. Und es bedarf der gezielten und ehrlichen Ermutigung, weil Mut ein natürlicher Gegenspieler der Angst ist.

Wie bereits oben dargestellt können Ängste sich maskieren, sie müssen nicht immer direkt bzw. offen zu Tage treten. Um nicht haltlose Verdächtigungspsychologie zu betreiben, sollte man immer berücksichtigen, dass mehrere, ansonsten grundlose Verhaltensweisen gegeben sein müssen, um eine maskierte Angst als solche erkennen zu können. Überinterpretationen sind dabei nicht nur haltlos, sondern für normale Konflikte usw. sogar schädlich.

Für das Coaching bedeutet dies, betroffene Klienten dabei zu unterstützen, sich ihren Ängsten zu stellen und - sofern nötig - dazu auch weitere professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Ob dies nötig ist, bleibt stets eine individuell zu treffende Entscheidung. Die eigene Auseinandersetzung mit dem Thema kann dabei Orientierung geben.

Mit einem humanfirst Sparringpartner sind Sie nicht alleine – wir begleiten Sie aus Ihrem Angstkäfig heraus und unterstützen Sie auf dem Weg in ein zufriedeneres, angstfreieres Leben!

