



**ANTWORTEN ZU LEADERSHIP IMPULS Nr. 12 im September 2009**  
**„Unsicherheit, Angst, Offenheit“**

**Was können Führungskräfte tun, um ihren Mitarbeitern beim Umgang mit Ängsten zu helfen?**

Das Thema Angst, verbunden mit Offenheit und Ehrlichkeit, ist aus meiner Sicht ein ganz zentrales für alle Führungskräfte. Aus meiner Erfahrung ist es für Mitarbeiter enorm wichtig, eine verlässliche Aussage von ihrer Führungskraft zu erhalten, auch wenn diese nicht unbedingt beruhigend ist. Es ist aber auf lange Sicht noch schlechter, wenn man Mitarbeitern Dinge verschweigt oder verharmlost und diese dann im Nachhinein ans Tageslicht kommen. Eine Führungskraft verliert dadurch die notwendige Glaubwürdigkeit und das Vertrauen leidet. Ich führe mit dem Grundsatz, dass ich offen kommuniziere, was kommuniziert werden kann und dass ich keine Versprechen abgebe, die ich nicht 100%ig selbst halten kann. Das Gleiche gilt allerdings auch im Privaten. Mein Sohn weiß, dass er sich auf meine Versprechen verlassen kann. Wenn ich etwas nicht gewährleisten kann, verspreche ich es auch nicht.

*Michael Krüger, Georg Fischer GmbH*

---

Schöner Impuls, das kann ich nur bestätigen. Ende März hatte uns die Krise erreicht, in Form von gestrichenen Investitionsbudgets bei wichtigen Kunden. Die Information der Mitarbeiter war nötig und wir haben sie sofort, offen und positiv in Angriff genommen mit einem Meeting für alle:

*Hallo zusammen,*

*die Wirtschaftskrise hat unsere wichtigsten Kunden im Griff und damit auch uns erreicht. Aktuell zeigt es sich z.B. daran, dass bis auf weiteres die meisten Projekte für 2009 gestrichen sind. In dieser Situation möchte ich mit Euch allen sprechen, was es für uns bedeutet und was wir tun können, um gemeinsam gut durch und gestärkt aus der Krise zu kommen.*

*Folgende Agenda ist geplant:*

- *Allgemeine Situation des Unternehmens*
- *Wie sieht die aktuelle Situation genau aus?*
- *Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen, um durchzukommen?*
- *Welche Chancen bestehen und wie wollen wir sie nutzen?*

Das Meeting selbst war ernst, ist sehr positiv verlaufen und wir sind mit Kurzarbeit und gemeinsamer Anstrengung besser herausgekommen als reingekommen.

*Christoph Schaaf, INPLUS GmbH*



Eine gute Kommunikationsstruktur und offene Informationen sind die Basis für Effektivität und Synergie in jeder Firma, in jedem Team. Dem unterliegt jedoch viel mehr. Es braucht ein Sein von Vertrauen, von Vertrauenswürdigkeit, im Umgang miteinander und im Umgang mit Informationen. Das ist eine Kultur von gelebter Führung, verantwortlich zu kommunizieren mit der Integrität, sein Wort zu sein. Viele Ängste entstehen, wenn die Absichten und die Erwartungen nicht miteinander geklärt sind. Wenn gerade diese Informationen für die Zukunft fehlen. Ängste sind eine machtvolle Kraft, die ganze Firmen lähmen können.

Als Führungskraft sehe ich die Möglichkeit, die Ängste in Mut zu verwandeln. Dazu braucht es den Gedanken, die Vergangenheit in der Vergangenheit zu lassen, sie hat nichts mit unserer Gegenwart zu tun und schon gar nichts mit der Zukunft. Es sei denn, wir stellen diese Vergangenheit und diese Ängste in die Zukunft. Hier werden die erfolgreichen Firmen den Unterschied machen und als Sieger hervorgehen.

*Dr. Roland Hennes, Chirurgische Universitätsklinik Heidelberg*

---

Wollen denn Führungskräfte das überhaupt – oder schwingt unterschwellig der römische Kaiser mit: wenn sie mich nur fürchten – lieben müssen sie mich nicht! Führen mit Angst ist in der Amateurliga, die wir heute doch häufig haben, einfach bevorzugt, weil einfacher! Dass die Ergebnisse dann auch in die Amateurliga gehören, stellt man dann im 3-Jahresrythmus fest - und dann wird halt gewechselt und das Spiel beginnt von vorne!

Im Umfeld einer echten Führungspersönlichkeit wird es konstruktive „Angst“ geben, die ist aber gut (die haben alle, die extreme Ziele anstreben – sonst wären sie dumm und blind gegenüber Risiken) – aber Angst in Form von Panik wird – wie bei Ihrem Flug – bei einer echten Führungskraft nicht aufkommen. Wir müssen also Führungskräften mehr das Führen in fordernden Zeiten beibringen als die psychologische Angstbewältigung bei Mitarbeitern.

Mein Lieblingsbeispiel sind Lehrer, die man auf Stressbewältigungsseminare schickt, statt dass man ihnen etwas mehr Fähigkeiten beibringt, wie man die Kids heute anpacken muss.

*Herbert Hoffmann, professional DREAM Management Services*

---

Für mich gibt es zu diesem Thema nur eine Antwort:

Nur durch Offenheit kann eine Führungskraft ihren Mitarbeitern Ängste nehmen. Voraussetzung sind allerdings (beiderseitiges) Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein. Spürt die Führungskraft im Idealfall die Unsicherheit des Mitarbeiters, sollte sie sich die Zeit für ein Gespräch nehmen. Mit ein bisschen Feingefühl müsste es gelingen, evtl. Ängste abzubauen. Dies böte nebenbei ja auch die Chance, evtl. andere Sorgen herauszuhören, anzusprechen und das Gegenüber ein wenig aufzurichten. Mit Sicherheit würde dieses Verhalten zur Folge haben, dass der entsprechende Mitarbeiter auch in problematischen Phasen Engagement zeigt.

Und auch, wenn Ängste nicht offen zu Tage treten, kann man sicher in einem Meeting die Gelegenheit „beim Schopfe packen“ und die Mitarbeiter ehrlich auf die momentane Situation hinweisen. Die Bitte, eine Krisensituation gemeinsam anzugehen, würde beim Team ganz bestimmt nicht auf taube Ohren stoßen.

Natürlich darf ruhig auch der Mitarbeiter der Führungskraft mal etwas Mut machen. Vorausgesetzt, dass diese sich in die Karten schauen lässt. Ich könnte mir gut vorstellen, dass der eine oder andere Vorgesetzte dankbar dafür wäre, nicht immer nur den Coach spielen zu müssen...

*Eike Körber, Deutsche Leasing*



Ich kenne den Umgang mit Ängsten aus meiner Beratungserfahrung.

Hier können wir sicher viel aus dem Umgang mit extremen Krisensituationen für den Alltag lernen.

Aus meiner Tätigkeit in der Sterbebegleitung im Hospizdienst weiß ich, dass nicht die Krise als solche, sondern die Unsicherheit davor die meisten Ängste erzeugt. Patienten und Angehörige die vorab über den möglichen Krankheitsverlauf informiert sind, reagieren mit deutlich weniger Angst und Panik. Das Wissen um mögliche Folgen holt die Angst aus dem "Nebel" und macht sie greifbarer, handhabbarer.

Auch in meinen Coachingprozessen habe ich schon oft erleben dürfen, dass eine Konkretisierung der Ängste diese deutlich mindert und somit Handlungsfähigkeit erhält bzw. wieder herstellt.

Das Offenlegen und die Kommunikation über aktuelle oder drohende Probleme sind nach meiner Erfahrung ein großer Beitrag zur Schaffung einer vertrauensvollen Unternehmenskultur und steigern das Vertrauen in die Leitung, nicht zuletzt weil auch unangenehme Entscheidungen dadurch transparenter, evtl. sogar verständlicher und nachvollziehbarer werden. Außerdem dokumentiere ich dadurch einen „Umgang auf Augenhöhe“, der manchmal anstrengend aber immer lohnenswert ist.

Zudem zapfe ich auf diese Weise das Lösungspotential meiner Mitarbeiter an. Probleme, die diese nicht genau kennen, können sie nicht (mit)lösen.

*Michael Krause, Visionen erleben*

---

Haben Sie schon mal von dem Ex-Investmentbanker Rudolf Wötzl gehört, der nach einer 5-monatigen Wanderung über die Alpen vor zweieinhalb Jahren bei Lehmann Brothers ausgestiegen ist, weil er sich mit dem System nicht mehr identifizieren konnte? Wissen Sie, wie die amerikanische Regierung momentan versucht, die noch nicht mal annähernd ausgestandene Subprime-Kreditkrise durch eine nie gekannte Flut von Milliarden neuen Geldscheinen zu kompensieren und damit die nächste Börsenblase aufbläst? Was halten Sie von den Reaktionen unserer Politiker auf die Frage nach dem Umgang mit der gigantischen Staatsverschuldung nach der Wahl? Wer sagt hier eigentlich wem die Wahrheit und wie soll eine Führungskraft, ohne sich selbst zu verleugnen oder sich zum Lügner zu entwickeln, positiv auftreten?

Vor dem Hintergrund dieser Doppelmoral brauchen wir eine andere, neue Bewusstseinssebene. Jeder, der die wirtschaftlichen Zusammenhänge hinterfragt und deren absehbaren Folgen für die Masse der Menschen erkennt, weiß, dass wir uns auf schlimme Schmerzen, verbunden mit viel Angst einstellen müssen.

Wozu dient denn Schmerz in unserem Leben? Er macht uns bewusst, dass etwas nicht stimmt, wir aus der Balance sind und die Art, wie wir unser Leben sehen und gestalten, verändern müssen. Veränderung bedeutet allerdings, gleichzeitig Vertrautes zu verlassen und Ungewisses in unser Leben lassen müssen. Das erzeugt Angst. Je bewusster wir damit umgehen, umso weniger hat die Angst eine Chance. Je mehr wir dem ausweichen, umso mehr wird uns die Angst lähmen. Was uns in diesem Prozess fehlt, sind schlicht Menschen, die genügend spirituelle Energie besitzen, um diese Veränderung für viele zu einem gewünschten, längst überfälligen und nicht mehr aufzuhaltenden Prozess der Bewusstseinsänderung in einer kaum vorstellbaren Dimension zu begleiten.

*Bernd Weber, brainpower-bw*



Der Umgang mit Unsicherheit ist sicher eine der größten Herausforderungen für jeden einzelnen Menschen. Ob im Unternehmen oder als Privatperson, das Streben nach Sicherheit ist ein menschliches Bedürfnis.

Gibt es jedoch nichts, woran man sich festhalten kann, so hilft der Glaube, dass alles seine Richtigkeit hat, dass die Entwicklung Positives mit sich bringt, auch wenn es im Moment nicht sichtbar ist und die Dinge sich gegen einen zu wenden scheinen.

Dazu ist es auch wichtig, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben, an sich zu arbeiten, offen zu sein für die Anliegen der Mitmenschen und für Neues. Wenn man sich und das Unternehmen wirklich auch fit hält, dann braucht es letztendlich noch den Mut, das Geplante umzusetzen und neue Wege zu beschreiten. Das ist oft der schwierigste Teil, da das Fahren auf den alten, sicheren, wenn auch baufälligen Geleisen deshalb von vielen vorgezogen wird, weil es eben vertraut ist.

Werden neue Wege beschritten, wird es nochmals schwierig. Man wird oft nicht verstanden, in Frage gestellt, Neid kann sich ausbreiten, sobald sich Erfolge abzeichnen. All dies auszuhalten erfordert ein hohes Selbst- und Gottvertrauen.

*Ursina Kerle, Pädagogische Hochschule Graubünden*

## **FranklinCovey Leadership Institut GmbH**

Deutschland | Schweiz | Österreich

Deutschland:  
Bavariafilmplatz 3  
D-82031 Grünwald  
Telefon: +49 (0)89452148-0  
Telefax: +49 (0)89452148-48  
Internet: [www.franklincovey.de](http://www.franklincovey.de)  
E-Mail: [info@franklincovey.de](mailto:info@franklincovey.de)

Schweiz:  
Bogenstrasse 7 – Postfach  
CH-9001 St. Gallen  
Telefon: +41 (0)71 771933  
Telefax: +41 (0)71 771964  
Internet: [www.franklincovey.ch](http://www.franklincovey.ch)  
E-Mail: [info@franklincovey.ch](mailto:info@franklincovey.ch)

Österreich:  
Parkring 10  
A-1010 Wien  
Telefon: +43 (0)1 3201622  
Telefax: +43 (0)1 3201623  
Internet: [www.franklincovey.at](http://www.franklincovey.at)  
E-Mail: [info@franklincovey.at](mailto:info@franklincovey.at)