

# Führen ohne Furcht

Aarons-Mele

2024

ISBN 978-3-8006-7225-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Geldsorgen geplagt werden, nehmen Sie diese wahr, versuchen Sie, den Stressfaktor zu benennen, und sagen Sie sich: »Es ist in Ordnung. Ich werde jetzt nicht reagieren. Ich werde mir den Fehler verzeihen, denn ich bin ein Mensch. Und das ist gut so.« Bleiben Sie in diesem Moment und akzeptieren Sie: »Damit muss ich fertig werden, und das ist in Ordnung. Ich werde es herausfinden.« Warten Sie. Geben Sie sich ein oder zwei Tage Zeit. Nichts zu tun, wenn man getriggert wird, ist wirklich schwer. Aber Sie müssen sich die Zeit und den Raum geben, um die Angst zu akzeptieren, einen Schritt zurückzutreten und kluge Ratschläge einzuholen.

### Geld ausgeben, das man nicht hat

In meinen Zwanzigern und Dreißigern hatte ich die schlechte Angewohnheit, Geld für Dinge auszugeben, die ich wollte, aber nicht brauchte. Wenn ich etwas kaufte, fühlte ich mich im Moment immer besser, aber meine Schulden stiegen stetig an – und damit auch meine Angst. Zusammen mit meiner langjährigen Angst, pleite zu gehen, reagierte ich darauf, indem ich den Umgang mit Geld völlig vermied.

Erst nach meinem Gespräch mit der Finanztherapeutin Amanda Clayman während der Recherche für mein erstes Buch wurde mir klar, dass ich aus einer Geldeinstellung heraus- und in eine andere hineinwachsen musste. Ich begann zu untersuchen, woher meine Einstellung zu Geld und meine Ausgabengewohnheiten stammten, und es war nicht überraschend, dass die Wurzeln in meiner Kindheit lagen. Wie viele Menschen wuchs ich als Scheidungskind auf, und meine Eltern setzten Geld als Waffe gegeneinander ein. Da ich zwischen ihnen gefangen war, lernte auch ich, Geld als Waffe einzusetzen – als Teenager habe ich die Kreditkarte meines Vaters überzogen, um mich zu rächen. Später, als ich meine eigenen Kreditkarten hatte, wiederholte ich dasselbe Ausgabemuster, um eine emotionale Verletzung zu lindern.

Als ich jedoch erkannte, dass diese schlechte Angewohnheit und meine fast ständige Sorge, pleite zu gehen, eher auf alte Wunden als auf meine aktuelle finanzielle Situation zurückzuführen waren, war ich endlich in der Lage, mein eigenes Unternehmen proaktiv auf Wachstum auszurichten. Jahrelang hatte ich das auch aus Angst vor geschäftlichen Schulden vermieden, während sich in meinem Privatleben die Kreditkartenrechnungen häuften. Ich durchbrach ein schädliches Muster und ersetzte es durch ein gesundes Muster des proaktiven Geldmanagements.

## Substanzkonsum

Der Konsum von Drogen ist eine weitere häufige Reaktion auf Angst und kann eine der verheerendsten sein, vor allem, wenn er zu Missbrauch und Abhängigkeit führt. Der zertifizierte Suchtpsychiater Zev Schuman-Olivier half mir, den Zusammenhang zwischen Drogenkonsum, Sucht und Angst zu verstehen.

Eine Möglichkeit, Sucht zu verstehen, ist seiner Meinung nach die verzweifelnde Suche nach Kontrolle, wenn sich die Dinge unkontrollierbar anfühlen. Der Auslöser (Schulman-Olivier schlug mir in unserem Gespräch vor, das Wort »Auslöser« durch »Aktivator« zu ersetzen) kann alles sein, was einem das Gefühl gibt, die Kontrolle zu verlieren – die Wirtschaft, der Arbeitsplatz, das soziale Leben, die Gefühle, die körperlichen Empfindungen oder Prozesse, eine Verlusterfahrung, eine globale Pandemie, ein persönlicher oder beruflicher Rückschlag –, und die Reaktion besteht darin, nach etwas Zuverlässigem zu suchen, damit man sich besser fühlt. »Und nichts ist zuverlässiger, zumindest kurzfristig, als Substanzen, die einem helfen, sich gut zu fühlen«, sagt Schuman-Olivier.

Er erläuterte die grundlegende Tragödie unseres Drangs nach kurzfristiger Erleichterung: »Wann immer wir versuchen, die Kontrolle über unkontrollierbare Umstände zu bekommen, wann immer wir versuchen, Gewissheit zu erlangen, wenn in Wirklichkeit Ungewissheit herrscht, wann immer wir versuchen, die Dinge davon abzuhalten, sich zu verändern, wenn sich in Wirklichkeit alles verändert, bereiten wir uns regelmäßig nur auf einen noch größeren Sturz vor – auf noch mehr Ungewissheit, noch mehr Veränderung und letztlich auf weniger Kontrolle.«

Schuman-Oliviers Herangehensweise an die Sucht beinhaltet Achtsamkeitsmeditation, Bewusstseinstechen und reichlich Selbstempathie. Ein Teil der Achtsamkeit, so erklärt er, besteht darin, die Allgegenwart von Ungewissheit und die Allgegenwart unseres Mangels an Kontrolle über Dinge, die sich verändern, zu erkennen. »In dem Maße, in dem wir uns dem *zuwenden* können, in dem wir Ungewissheit und Veränderung willkommen heißen oder anders damit umgehen können, mit weniger Angst und mehr Akzeptanz und Wärme ... desto weniger Angst haben wir und desto weniger geraten wir in diesen Momenten in Panik.«

## Gestörte Kommunikation

Dies ist eine Art Sammelkategorie, die unhöfliches und unprofessionelles Verhalten am Arbeitsplatz wie das Unterbrechen anderer, das Dominieren von Mee-

tings, Tratsch und Übertreibungen umfasst. Auch wenn diese Verhaltensweisen nicht immer auf Angst zurückzuführen sind, so ist doch ein Großteil dieses schlechten Verhaltens im Büro ein Angstauslöser.

Der Führungsexperte Steve Cuss sagt, dass Führungsangst oft in Form von Unterbrechungen und dem Versuch, das letzte Wort zu haben, auftreten kann. Er nennt sogar ausdrücklich das »Mansplaining« – ein altes Phänomen mit einem modernen Namen – als eine Angstreaktion. »Man meint, man müsse den Leuten sagen, was sie tun sollen, und denkt eigentlich, man sei hilfreich«, sagt er. »Aber [mansplaining] stillt eigentlich nur ein Bedürfnis, denn die Frau, die man gerade unterbrochen hat und der man etwas erklärt... brauchte das eigentlich nicht und die [anderen] Leute im Raum auch nicht.«

Cuss zufolge entspringt Mansplaining dem Bedürfnis, eine Antwort zu haben. Und *das* hat seine Wurzeln in einer Erfahrung, die vielen ängstlichen Leistungsträgern vertraut sein dürfte und die nicht auf das Geschlecht beschränkt ist: das Bedürfnis, wie die klügste Person im Raum auszusehen.

Es erfordert ein wenig Detektivarbeit, um herauszufinden, welche besondere Angst dieser gestörten Kommunikation zugrunde liegt. Wird durch das Unterbrechen ein Bedürfnis nach Anerkennung gestillt, eine Angst, nicht gesehen oder gehört zu werden? Versuchen Sie, eine Besprechung zu dominieren, um eine Situation zu kontrollieren, die Ihnen außer Kontrolle geraten ist? Wird Klatsch und Tratsch im Büro von der Angst vor Ausgrenzung getrieben? Ist das Übertreiben auf die Angewohnheit zurückzuführen, vorschnell zu reagieren, wenn man nervös ist, oder auf das ängstliche Bedürfnis, sich anzupassen?

Wie immer können Achtsamkeit und ehrliche Selbsterkenntnis dabei helfen, herauszufinden, was hinter diesen häufigen Formen unproduktiven Verhaltens am Arbeitsplatz steckt.

## Überarbeitung

Das ist deshalb so schwierig, weil unsere Kultur trotz der überwältigenden Beweise dafür, dass Überarbeitung schlecht für unsere Gesundheit und letztlich auch schlecht für den Gewinn ist, sie sehr schätzt und belohnt. Als ich in einem Unternehmen tätig war, wurden Arbeitnehmer, die übermäßig viele Stunden arbeiteten, für ihr »großes Engagement« und ihre Gewohnheit, »mehr zu tun als nötig«, gelobt. Heutzutage gibt es einen zusätzlichen Druck, rund um die Uhr erreichbar zu sein. Selbst wenn jemand nicht aktiv an der Arbeit beteiligt ist, muss er den *Anschein erwecken*, dass er arbeitet und jederzeit verfügbar ist.

Aber ich glaube, es gibt eine besondere Beziehung zwischen einem ängstlichen Leistungsträger und der Überarbeitung. Seien wir ehrlich, das ist unser Ding. In einem Venn-Diagramm von Strebsamkeit und Überarbeitung gäbe es eine fast vollständige Überschneidung.

Viele erfolgreiche Führungskräfte reagieren auf Stress, indem sie härter arbeiten, sich selbst und andere an einem unmöglich hohen Standard messen oder versuchen, Dinge zu kontrollieren, die nicht in ihrer Macht liegen. Für sie ist es schwer vorstellbar, sich nicht zu stressen und sich nicht um jedes Projektdetail zu kümmern, nicht die Verantwortung für alles zu übernehmen oder nicht immer alles zu geben. »Menschen reagieren auf Angst, indem sie versuchen, noch perfekter zu sein und noch mehr Kontrolle zu haben«, erklärte mir die klinische Psychologin Alice Boyes. »Sie haben nicht nur einen Plan B, sondern auch Pläne C, D und E.« In den Vereinigten Staaten halten wir Überarbeitung für eine »gute Arbeitsmoral«, aber sie und Perfektionismus sind oft Angstmacher, die nur weitere Ängste verursachen – bei einem selbst oder bei anderen.

Überarbeitung kann sogar süchtig machen, wie es bei Jason Kander der Fall war. Leistungsängstliche Menschen neigen dazu, ihre Ängste und Depressionen in Überarbeitung umzuwandeln, und es gibt wohl keine gesellschaftlich akzeptablere Form, seinen Gefühlen aus dem Weg zu gehen. Überarbeitung beruhigt nicht nur unsere Ängste, sondern wir werden auch noch dafür belohnt, und zwar in Form von positivem Feedback, Beförderungen, Gehaltserhöhungen und neuen Aufgaben.

Doch chronische Überarbeitung wird mit allem in Verbindung gebracht, von höheren Raten an Herzkrankheiten, Fettleibigkeit und Diabetes bis hin zu Schlaflosigkeit, Depressionen, starkem Alkoholkonsum und sogar Selbstmord. Und eine schreckliche Ironie ist, dass die Forschung zeigt, dass Überarbeitung nicht zu höherer Produktivität oder besserer Leistung führt. Überlastete Mitarbeiter sind in der Regel kränker, unglücklicher und weniger produktiv, und sie melden mehr Fehlzeiten. Langfristig können sie die Unternehmen sogar teurer zu stehen kommen.<sup>6</sup>

## Sich von zerstörerischen Gewohnheiten befreien

Wenn wir also unsere Auslöser, Reaktionen und ungesunden Verhaltensmuster kennen und vielleicht sogar ein wenig Einsicht in die Themen haben, die unsere Ängste auslösen, was soll der ängstliche Mensch dann tun? Wie können wir uns von unseren destruktiven Gewohnheiten befreien und sie durch Gewohnheiten

ersetzen, die uns helfen, erfolgreich zu sein? Kurz gesagt, wie können wir besser werden?

Ein Ansatz, der sich besonders gut für vielbeschäftigte Führungskräfte eignet, besteht darin, Angst als eine Gewohnheit zu betrachten, die ersetzt werden kann.

Judson Brewer ist Neurowissenschaftler und Experte für die Wissenschaft der Sucht, der Gewohnheitsänderung und der Achtsamkeit. Dr. Jud, wie er genannt wird, erklärte mir, wie wir die eingebaute Feedbackschleife der Gewohnheitsbildung nutzen können, um uns von einer ungesunden Gewohnheit zu befreien.

Gewohnheiten, ob gut oder schlecht, entstehen in einem dreistufigen Prozess, erklärt Dr. Jud: Auslöser, Verhalten, Belohnung. Oft ist der Auslöser ein unangenehmer Gedanke oder ein unangenehmes Gefühl, das uns zu einer bestimmten Verhaltensweise veranlasst, um die Belohnung zu erhalten, die uns von dem Auslöser ablenkt. »Wenn etwas unangenehm ist, sagt unser Gehirn: ›Oh, das ist unangenehm. Lass uns das so schnell wie möglich aus der Welt schaffen.« Nehmen wir das Beispiel der Unsicherheit. »Wenn Ungewissheit herrscht, werden wir ängstlich und fangen an, an dem Juckreiz zu kratzen, der uns sagt: ›Tu etwas«, schreibt er.<sup>7</sup> Dieses Etwas könnte eine beliebige Anzahl von Verhaltensweisen sein – Stressessen, Scrollen in den sozialen Medien, Sport, Trinken, Netflix schauen, Überarbeitung – und die Belohnung ist, dass wir die Ungewissheit nicht spüren, während wir das Verhalten ausführen. Der Prozess sieht folgendermaßen aus:

**Auslöser:** Ungewissheit

**Verhalten:** Einen Keks essen

**Belohnung:** Vermeidung von/Ablenkung von Unsicherheit

Das Gehirn hat nun die Ablenkung von der Ungewissheit (die Belohnung) mit dem Essen (dem Verhalten) verknüpft, und je mehr Sie sich auf das Verhalten einlassen, um die Belohnung zu erhalten, desto mehr verstärken Sie diese neuronale Verbindung.

Besonders wichtig ist, dass nicht der *Auslöser* für die Entstehung der Gewohnheit verantwortlich ist, sondern die *Belohnung*, die dies bewirkt. »Deshalb nennt man es auch belohnungsbasiertes Lernen«, so Dr. Jud. »Wenn etwas belohnend ist, werden wir es wiederholen. Wenn es sich nicht lohnt, werden wir es nicht mehr tun.«

Das Problem ist, dass die Wirkung der Belohnung nicht anhält und man das Verhalten wiederholen muss, um sie erneut zu erleben. Das Ergebnis ist, dass das

Gehirn in einer – wie Dr. Jud es nennt – Angstgewohnheitsschleife stecken bleibt, die sich selbst verstärkt. Und wenn die Belohnung nachteilige Folgen nach sich zieht und wir trotzdem weitermachen, ist aus der einstigen schlechten Gewohnheit eine Sucht geworden.

Es ist leicht, diese Dynamik in den gewohnheitsmäßigen mentalen Reaktionen auf die Angst zu erkennen, wie beispielsweise Sorgen oder Grübeln: die endlose Schleife von »was wäre wenn« und »wenn nur« oder unsere ewigen To-Do-Listen. Nun fragen Sie sich vielleicht, wie Sorgen oder Grübeln zu einer Belohnung führen. Die Antwort geht auf unseren tief verwurzelten Wunsch zurück, negative und unangenehme Erfahrungen zu vermeiden, die das Gehirn als Bedrohung interpretiert. Falls wir also ängstlich werden und das Gehirn sagt: »Tu etwas!«, ist das resultierende Verhalten die Sorge. Die Sorge lenkt uns von dem ursprünglichen Angstauslöser ab und fühlt sich viel besser an, als nichts zu tun. Das ist die Belohnung, nach der das Gehirn sucht. Sorgen und Grübeln geben uns das Gefühl, dass wir eine Situation unter Kontrolle haben oder dass wir Probleme lösen, indem wir planen.

In Wirklichkeit, so Dr. Jud, verengt sich unser Blickfeld, wenn wir uns Sorgen machen, unsere Kreativität nimmt ab, und die Planungsfunktion unseres Gehirns ist beeinträchtigt. Wenn wir in diesem Zustand dennoch eine Lösung für ein Problem finden, verwechselt unser Gehirn die Korrelation mit der Ursache. Mit anderen Worten: Es nimmt an, dass die Sorge die Lösung hervorgebracht hat, obwohl es sich in Wirklichkeit nur um einen Zufall handelt.

Warum leben wir unsere Ängste auf gewohnheitsmäßige Art und Weise aus, die schlecht für uns ist? Einem anderen Gewohnheitsexperten, Charles Duhigg, zufolge »hasst unser Gehirn Spannung«. Angst macht uns angespannt, ebenso wie Sorgen, und so sucht unser Gehirn nach *jeder* Art von Spannungsabbau. Am Arbeitsplatz leben wir unsere Angst oft aus, indem wir zu viel arbeiten, Mikromanagement betreiben oder endlose Stunden damit verbringen, einen Vorschlag oder einen Bericht zu perfektionieren ... alles, um die Spannung der Angst zu vermeiden.

Denken Sie aber daran, dass es sehr wertvoll ist, sich auf das einzulassen, was Ihnen Ihre Angst sagen will. Ängste sind Daten.

Wenn auch nur der Gedanke daran, etwas gegen Ihre Angst zu unternehmen, Sie ängstlich macht, hat Dr. Jud eine beruhigende Nachricht für Sie. Wir alle haben eine angeborene Fähigkeit – er nennt sie eine Superkraft –, um schlechte Gewohnheiten zu durchbrechen und Ängste zu überwinden. Diese Fähigkeit ist die Neugier.

»Neugier kann uns in vielerlei Hinsicht helfen und lässt uns sogar erkennen,

wenn wir zum Beispiel in Perfektionismus verfallen oder uns Sorgen machen«, so Dr. Jud. »Wir können uns in diesem Moment fragen: Was fühlt sich besser an: sich Sorgen zu machen oder neugierig zu sein und diese Gewohnheitsschleife zu durchbrechen?« Für die meisten von uns fühlt es sich viel besser an, offen und neugierig zu sein als ängstlich und besorgt. Wollen wir also die Gewohnheitsschleife der Angst aufrechterhalten, oder wollen wir innehalten, wenn diese ängstlichen Gefühle aufkommen, und neugierig auf unsere eigenen Erfahrungen werden?

Wenn Sie sich ängstlich fühlen, werden Sie neugierig und machen Sie sich ein Bild von Ihrer Angstschleife:

**Auslöser:** Ängste

**Verhalten:** Besorgnis

**Belohnung:** Vermeidung/Ablenkung von Ängsten

Der nächste Schritt, so Dr. Jud, besteht darin, sich zu fragen, was das Verhalten bei Ihnen bewirkt. Bleiben Sie nicht bei einer intellektuellen Antwort stehen, sondern tauchen Sie in Ihr direktes Erleben ein und beschreiben Sie genau, wie es sich anfühlt, körperlich und geistig von Sorgen geplagt zu sein. Für die meisten Menschen ist die Sorge eine sehr unangenehme Erfahrung. Aber sie ist eine so tief verwurzelte Gewohnheit, dass wir sie so oft für einen Zustand halten, der der Angst vorzuziehen ist, dass wir die Wahrheit unserer Erfahrung vielleicht gar nicht erkennen, wenn wir nicht innehalten und neugierig werden.

»Der einzige Weg, eine Gewohnheit zu ändern, besteht darin, sehr deutlich zu sehen, wie lohnend sie tatsächlich ist oder nicht«, sagte Dr. Jud. »Unser Gehirn mag denken: ›Oh, Sorgen werden mir helfen, Dinge zu erledigen oder Probleme zu lösen‹. Aber wenn wir genauer hinsehen und uns fragen: ›Ist das wahr?‹, erkennen wir, dass es uns nicht dabei hilft, Probleme zu lösen. Was wir wissen, ist, dass Sorgen uns ausbrennen. Dadurch fühlen wir uns noch ängstlicher. Und das führt zu noch mehr Ängsten.« Wenn wir aber unsere Sorgen mit Neugier betrachten, so Dr. Jud weiter, können wir erkennen, ob wir wirklich eine Belohnung für unsere Gewohnheit des Sorgens erhalten oder ob wir uns selbst einen schlechten Dienst erweisen und unsere Angst negativ verstärken.

Das Besondere und Hilfreiche an Dr. Juds Ansatz ist, dass die Angstauslöser eigentlich »der unwichtigste Teil der Gleichung« sind. Anstatt also unsere Zeit mit dem vergeblichen Versuch zu verschwenden, unsere Auslöser zu vermeiden oder zu kontrollieren, sollten wir unsere Bemühungen besser darauf verwenden, den

Belohnungsanteil der Gewohnheitsschleife der Angst zu untersuchen. Wenn es an der Zeit ist, eine negative Gewohnheit durch eine positive zu ersetzen, sollten Sie sicherstellen, dass die neue, gesunde Gewohnheit mit einer Belohnung einhergeht, die einen ähnlichen Nutzen bietet.

Wenn ich zum Beispiel die schlechte Angewohnheit, schwierigen Arbeitsaufgaben auszuweichen, abstellen möchte, kann ich sie in der Feedbackschleife zur Gewohnheitsbildung identifizieren und dann gesunde, produktive Gegenmaßnahmen finden:

### *Ungesunde Gewohnheit*

**Auslöser:** Diese Aufgabe ist so komplex, dass ich sie nie zu Ende bringen werde.

**Antwort:** Ich kann noch nicht einmal darüber nachdenken. (Ausweichmanöver)

**Belohnung:** Ich spüre den Stress nicht, der mit der bevorstehenden Abgabe verbunden ist.

### *Gesunde Gewohnheit*

**Auslöser:** Diese Aufgabe ist so komplex, dass ich sie nie zu Ende bringen werde.

**Antwort:** Ich werde die Aufgabe in Mikroziele aufteilen und *eines* davon erfüllen. (Aktion)

**Belohnung:** Ich gönne mir zehn Minuten auf dem Massagesstuhl.

Wiederholen Sie das.

Haben Sie Spaß daran, sich selbst zu belohnen. Die Belohnung kann alles sein, was Sie sinnvoll und befriedigend finden – solange es positiv ist und einen ähnlichen Nutzen hat wie die schlechte Angewohnheit. Und vergessen Sie nicht, dass Sie diesen Prozess unbedingt wiederholen müssen! So etablieren Sie eine neue gesunde Gewohnheit. Wenn Sie wissen möchten, wie Sie dies in Ihrem Beruf umsetzen können, lesen Sie die nachfolgende Übung.