**Interview**

(12.507 Zeichen mit Leerzeichen)

**ManagerInnen im Stress: „Ängste spielen auf allen Management-Ebenen eine riesige Rolle“**

Feldkirchen bei München, 30.06.2021

**„Gestresstsein gehört leider immer noch zum Business-Gebaren dazu“, sagt Management-Coach Heidi Stopper. Auf der herCAREER 2021, der Karrieremesse für Frauen am 16. und 17. September im MOC München, hält sie am 16. September einen Vortrag zum Thema „Erfolgreich – ohne sich aufzureiben im Job“. Stress hat viele Facetten, aber Angst ist meist im Spiel. Die Ursache für Stress liege auch in den oberen Etagen in der Angst vor Versagen, dazu kommen Bedeutungs- und Kontrollverlustängste und auch Entfremdung, sagt die Management-Expertin. Im Interview mit der herCAREER spricht sie über alte Ängste, neue Rollen und Machtkonflikte in den Führungsetagen.**

**Die Coronakrise hat uns zum Innehalten gezwungen, aber auch gestresst. Ist Stress heutzutage ein Statussymbol?**

**Heidi Stopper:** Schon noch! Indem wir sehr busy sind und zeigen, wie sehr wir im Stress sind, zeigen wir auch, wie wichtig wir sind. Ein bisschen Stress gehört zum Business-Gebaren dazu. Aber für viele Menschen stellt Stress im negativen Sinne einfach eine Wahnsinnsbelastung dar. Ursprünglich hat unsere Biologie den Stress und die damit verbundene Hormonausschüttung nicht als negativ, sondern zur Leistungssteigerung angelegt. Wenn man den Tiger sieht, rennt man schneller. Bei Prüfungen performen wir in der Regel besser, weil Adrenalin ausgeschüttet wird. Die Stressforschung vor allem im Spitzensport kann man auf die Businesswelt umlegen, hier zeigt sich: Stress ist nicht unser Problem, das Problem ist die Abwesenheit von ausreichend Erholung, von „Nicht-Stress“.

**Wann wird der Stress zur Falle?**

**Heidi Stopper:** In der Falle stecken wir, wenn Stress chronisch wird und nötige Regenerationsphasen fehlen. Dann können auch massive Gesundheitsprobleme folgen. Das Problem ist also nicht der Stress selbst, sondern wie wir mit ihm umgehen – denn wir machen uns den Stress mit unseren Gedanken auch selbst. Hier liegt nicht nur das Problem, sondern auch die Lösungsansätze.

**Mit welchen Stress-Themen kommen jetzt die Führungskräfte zu Ihnen? Inwiefern gibt es Unterschiede zu den MitarbeiterInnen?**

**Heidi Stopper:** Eine grundlegende Erkenntnis, die ich beim Hochklettern meiner Karriereleiter gemacht habe, ist: Auch die da oben sind Menschen und kochen nur mit Wasser. Insofern gibt es alle Stressfaktoren der unteren Ebenen auch im Management. Ängste spielen bei Stress generell eine riesige Rolle, auch in der Arbeitswelt, nicht nur privat. Vor allem die Verdrängung von Ängsten ist der Quell aller furchtbaren Dinge: für Gesundheitsprobleme, für Fehlentscheidungen, für wirtschaftlich schlechte Situationen, für ein schwieriges zwischenmenschliches Miteinander.

**Welche Ängste treten bei Führungskräften verstärkt auf?**

**Heidi Stopper:** Menschen, die die Karriereleiter hochsteigen, bleiben Menschen mit allen Angstfacetten und Sorgen. Die Angst vor Ablehnung treibt alle um und an. Ganz typisch in der Arbeitswelt ist die Angst vor Versagen, die besonders erfolgreiche Menschen genauso und vielleicht noch stärker trifft. Daneben spielt, je weiter man hochklettert, spielt auch die Angst vor Bedeutungsverlust eine große Rolle, die viel tiefer sitzt als die Angst vor Statusverlust. Diese Sorge, nicht mehr bedeutsam zu sein, ist für viele unerträglich und erklärt, warum viele trotz Stress weitermachen und nicht aufhören können. Die stärkste Angst ist aber die des Kontrollverlustes, mit dem Scheitern assoziiert wird.

**Schüren Transformationsprozesse in Richtung New Work, Agilität und Mitarbeiterpartizipation solche Ängste?**

**Heidi Stopper:** Es finden seit einigen Jahren starke Identitäts-Shifts bei Führungskräften statt: weg vom überlegenen Fachwissen aber auch weg von verordneten Zielvorgaben hin zu deutlich mehr Demokratisierung der Arbeit – das zeigt nicht zuletzt die Coronakrise. Ein gewaltiger Shift ist der von „Power“ zu „Empowerment“. Die heutige Dynamik und Komplexität bringt mit herkömmlichen Führungsansätzen oft nur noch unterkomplexe Lösungen, das spüren die meisten Führungskräfte instinktiv. Die Umsetzung erfordert aber eine gewaltige Auseinandersetzung und Reflexion des eigenen Führungstils. Wenn plötzlich nicht mehr gefragt ist, selbst zu entscheiden oder andere von der eigenen Meinung zu überzeugen, fällt für viele anders sozialisierte Führungskräfte ihr eingeübtes und hervorragend beherrschtes Führungsinstrument weg. Das verunsichert enorm und triggert Kontrollverlustängste. Kontrolle ist immer eine Illusion, aber in gewohnten Verhaltensmustern eine leichter glaubwürdige Illusion. Führungskräfte haben keine Kontrolle, in den meisten Dingen haben sie lediglich eine Scheinkontrolle. Und die gilt es loszulassen und mit etwas wirkungsvollerem zu ersetzen.

**Weil Sie die Angst vor Bedeutungsverlust angesprochen haben: Verlieren Führungskräfte durch neue Organisations- und Arbeitsformen an Bedeutung?**

**Heidi Stopper:** Von der These, dass Führungskräfte in der neuen Arbeitswelt an Bedeutung verlieren, halte ich nichts. Sie nehmen andere Rollen ein, Führung wird sogar wichtiger. In hochdynamischen Zeiten, in der sich Ziele alle drei Tage ändern, müssen sie eine starke Vision entwickeln und sie gut kommunizieren können. Sie müssen klarmachen: dorthin gehen wir, auch wenn der Weg ein turbulenter und stürmischer wird. Sie müssen es auch verstehen, die richtigen Leute zusammenzubringen, die gemeinsam Antworten und Lösungen finden, die ein Einzelner gar nicht mehr schafft. Aber natürlich verunsichert es die Führungskräfte, wenn sie 30 Jahre lang alles doch super gemacht haben und dann plötzlich das Gefühl haben, blank dazustehen. Doch hier gilt: die allermeisten Menschen haben schon in ihrer bisherigen Karriere bewiesen, dass sie adaptierfähig und lernfähig sind. Die Lernfähigkeit ist nicht das Problem – es sind die Ängste und die emotionalen Blockaden, die der Entwicklung im Wege stehen. Generell gilt: Wer große Entwicklungsschritte machen möchte, muss die eigenen Ängste beleuchten. Das ist ein riesiger Entwicklungshebel.

**Welche Ursachen für Stress in Führungsriegen gibt es noch?**

**Heidi Stopper:** Ein klassischer Stressfaktor für alle sind Konflikte in zwischenmenschlichen Beziehungen – die haben wir nicht nur privat, sondern auch im Arbeitsleben. Die meisten Konflikte, die ich bisher im Arbeitskontext gesehen habe, sind aber Rollenkonflikte und keine Personenkonflikte. Aber: Für uns ist oft schwer zu trennen: richtet sich das gegen mich als Person oder gegen meine Rolle? Wir denken, wenn wir etwas im Job erreichen, unsere Ziele erreichen, dass es für alle anderen ebenso positiv ist. Doch mitunter nehmen wir anderen etwas weg oder erschweren es ihnen. Die anderen haben nicht immer Interesse daran, dass wir erfolgreich sind. Das hat aber in den meisten Fällen nichts mit unserer Person zu tun. Wenn sich dieser Irrglaube aber verselbständigt, dann reagieren wir auf Attacken persönlich mit Gegenattacken, die Konflikte beginnen uns zu stressen und bereiten uns schlaflose Nächte. Je höher wir in der Karriere aufsteigen, desto mehr werden dann auch noch Machtkonflikte daraus.

**Was ist die Lösung bei solchen Macht- und Rollenkonflikten?**

**Heidi Stopper:** Jeder Konflikt sollte mit dem Blick von oben reflektiert werden: was passiert hier gerade tatsächlich, losgelöst von meiner Ich-Perspektive. Ist die Attacke wirklich an meine Person gerichtet oder geht es um etwas anderes? Der erste Schritt zur Lösungsfindung ist immer, sich aus der Ich-Betroffenheit zu lösen und sich in das Gegenüber hineinzuversetzen und das Gesamtbild der Dynamik zu betrachten. Warum verhält er oder sie sich so? Was ist mein Anteil am Ganzen? Es gibt auch Trigger und Schlüsselreize, die bei uns immer dieselbe Reaktion auslösen – das hat nichts mit dem Gegenüber zu tun, sondern ausschließlich mit uns selbst. Aufreiben kann einen ja nur etwas, was ganz nah an einem dran ist und das uns wichtig ist. Abstand gewinnen ist daher oft eine gute Lösungsstrategie und kann geübt werden.

**Sie sagten ganz am Anfang unseres Gesprächs, dass Entfremdung auch ein Stressfaktor ist. Was verstehen Sie darunter?**

**Heidi Stopper:** Ich habe einige Kunden, die im Alter zwischen 40 und 50 plötzlich sehr unzufrieden mit ihrem Leben werden. Sie erkennen, dass sie nicht unsterblich sind, dass vieles in ihrer Karriere fremdgesteuert passiert ist, sie empfinden eine starke Unzufriedenheit und haben den Wunsch, die kommenden Jahre deutlich stärker aktiv zu gestalten. Früher hätte man gesagt: Menschen mit Midlifecrisis. Ich finde den Begriff falsch, denn bei vielen werden da die Weichen für äußerst erfüllte kommende Jahre gelegt, indem Automatismen hinterfragt und selbst aktiver gesteuert wird. Wenn das Krisen sind, sollten wir sie regelmäßiger haben. Ich habe einen Klienten, der aus der Außensicht immer außerordentlich erfolgreich und selbstbewusst erschien. Bereits im ersten Termin vor einem Jahr erklärte er mir aber, dass er kurz davor ist, alles hinzuwerfen und etwas ganz anderes zu machen. Wir haben herausgearbeitet, dass er sich überangepasst hat an die Leistungskultur und dabei alle anderen Facetten seiner Persönlichkeit unterdrückt hat. Er hatte den Tunnelblick auf Leistung, Leistung, Leistung gerichtet, und dem alle anderen Bedürfnisse untergeordnet – vor allem seine eigenen. Er hat nur noch funktioniert, wie auf Autopilot. Spaß hatte er an seiner Arbeit schon lange keine mehr. Wenn wir etwas tun, was unserer Persönlichkeit und unseren Werten nicht oder nur zu einem kleinen Teil entspricht, dann kann das gewaltigen Dauerstress verursachen, ein Fass das unbearbeitet irgendwann überläuft. Dabei kommt das nicht plötzlich, sondern ist ein schleichender Prozess, den man lange gar nicht so sehr wahrnimmt. Mein Kunde hat erkannt, dass ein Jobwechsel nicht die gewünschte Veränderung mit sich bringt, da er sich selbst und seine antrainierten Verhaltensmuster überall hin mitnimmt. Wir haben intensiv an seinen Mustern gearbeitet und an Möglichkeiten auch im bestehenden Job mehr seiner Werte zu leben und sich differenzierter einzubringen. Und da geht viel mehr, als er anfangs dachte, ein Spaziergang ist das aber nicht. Heute ist er noch in seiner Position und wieder mit sehr viel mehr Spaß dabei.

**Haben Sie dazu einen Tipp, wie wir dieser Entfremdung entkommen?**

**Heidi Stopper:** Hier hilft sich vorzustellen: man sitzt mit 75 Jahren im Schaukelstuhl und blickt auf sein Leben zurück. Wir schauen also vom Ende auf unser Leben und unsere Zielsetzungen. Was war schön und gut in unserem Leben, was war uns wichtig? Das gibt uns eine Art Langzeitfaden, an dem wir uns heute orientieren können. Das mildert das Risiko, mit der Hamsterrad Perspektive zu reagieren, indem wir den Langzeitblick und damit den Helikopterblick dazufügen. Aus unterschiedlichen Perspektiven sieht man mehr! Viele Menschen sind nur noch im Tun und nicht im Sein. Sie denken und gestalten ihr Leben nach „To Do’s“ und fragen sich: „Was will ich als Führungskraft tun?“ aber nicht: „Wie will ich als Führungskraft, als Kollege, als Mitarbeiter… sein?“ Diese Fragen sind so wichtig und führen zu einer veränderten Haltung, die wiederum oft zu besseren Lösungen führt. Das Sein ist ein Fundament, und auf einem gesunden Fundament geht vieles leichter – auch die ganzen To Do’s.

**Wie können wir unsere Ängste und unseren Stress reduzieren?**

**Heidi Stopper:** Für Ängste gilt: Indem wir sie uns bewusst machen. Es gibt hochinteressante Studien, dass es schon einen großen Unterschied macht, wenn wir bei negativen Emotionen aufschreiben, wie wir uns fühlen. Für Stress im Allgemeinen gilt: Der „Inner State“, also die mentale Verfassung, ist für Führungskräfte und für diejenigen, die es werden wollen, erfolgsentscheidend und das kann geübt und in den Alltag eingebaut werden. Aristoteles hat schon einmal gesagt „Wir sind, was wir wiederholt tun.“ Wichtig ist, dass wir uns im Arbeitsalltag Rituale schaffen. Die Führungskräfte, mit denen ich arbeite, sagen oft: „Ich hab‘ doch Abstand, ich gehe abends oder frühmorgens laufen.“ Das reicht aber nicht aus, wir müssen über den Tag verteilt kurze Erholungspausen einbauen – im Spitzensport trainiert man auch nicht zwölf Stunden durchgehend und erholt sich hinterher zwei Stunden. Das können etwa „Mikro-Breaks“ sein, eine kleine Atemübung täglich zur gleichen Zeit, mal ziellos mit Kollegen Smalltalk beim Kaffee führen, die Mittagspause als echte Regenerationsphase nutzen oder während Calls oder Meetings spazieren gehen. Kleine Pausen zu ritualisieren, die uns aus dem operativen Sog herausziehen helfen sehr einen gesunden Abstand zu Themen zu behalten – damit der ungesunde Stress gar nicht erst entsteht.

**Über Prof. Heidi Stopper**

Prof. Heidi Stopper hat viele Jahre als Führungskraft und Vorstand im Personalbereich gearbeitet, zuletzt als Vorstand im MDAX. Coaching und Beratung von Führungskräften aller Ebenen, insbesondere des Topmanagements, war immer ein wesentlicher Bestandteil ihrer Tätigkeit. Heute ist sie Unternehmerin, eine der gefragtesten Topmanagement-Coaches und Beraterin zum Thema Karriere und berufliche Positionierung. Sie sitzt in etlichen Beiräten, ist Kuratoriumsvorsitzende der Macromedia und leidenschaftliche Förderin von Frauen im Berufsleben. Mitte Oktober 2019 wurde Heidi Stopper die Honorarprofessur HR Management der Hochschule Macromedia verliehen.

**Über die herCAREER**

Die herCAREER ist DIE Plattform für die weibliche Karriereplanung. Die deutsche Leitmesse findet vom 16. bis 17. September 2021 bereits zum sechsten Mal in München statt – erstmals in neuer Location, dem MOC. Rund um die Messe schafft die herCAREER weitere Angebote, die für Jobeinsteiger:innen, Fach- und Führungskräften sowie Gründer:innen Netzwerke erschließen, die sie beruflich besser und schneller voranbringen.

Das Besondere an der herCAREER: Sie bricht Hierarchien auf und ermöglicht einen Austausch auf Augenhöhe. Die Besucher:innen können vom Wissen der Community und von den Erfahrungen und dem Know-how erfahrener Role Models und Insider lernen. Auf der herCAREER kommen sie in lockerer Atmosphäre mit Expert:innen ins Gespräch und können ihr berufliches Netzwerk strategisch und gezielt ausbauen. Damit setzt die Messe auf dem Trend auf, dass inzwischen nahezu jeder 2. Job über persönliche Kontakte besetzt wird.

Einzigartig ist auch das Ausstellungsspektrum: Im Fokus stehen Arbeitgeber aus verschiedensten Branchen, Weiterbildungsangebote, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Angebote für Gründer:innen und Unternehmer:innen. Ergänzt wird das Leistungsspektrum um den Themenbereich Finanzen, Geld und Vorsorge. Außerdem stellen Unternehmen bei den Future Talks vor, an welchen Innovationen sie arbeiten und wie sie Digitalisierung und New Work vorantreiben.

Angereichert wird das Programm um über 60 Vorträge und Diskussionen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie um rund 300 MeetUps und Talks mit Role Models. Darunter sind auch zahlreiche Gründerinnen, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen und über ihre Erfahrungen und Lernkurven zu berichten. Das umfangreiche Vortragsprogramm ist im Eintrittspreis inkludiert. Für Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen ist die Messe kostenfrei sowie die An- und Heimreise mit FlixBus aus dem gesamten Bundesgebiet. [www.her-career.com/FlixBus](http://www.her-career.com/FlixBus)

Weitere Informationen über die Karrieremesse für Frauen gibt es unter [www.her-career.com](http://www.her-career.com), über Facebook: [www.facebook.com/herCAREER.de/](http://www.facebook.com/herCAREER.de/) über Twitter @her\_CAREER\_de, #herCAREER, Instagram [www.instagram.com/herCAREER/](http://www.instagram.com/herCAREER/) und bei Linkedin [www.linkedin.com/company/herCAREER](http://www.linkedin.com/company/herCAREER). Bereits wie im Vorjahr ist die Veranstaltung in einigen Bundesländern als Weiterbildungsveranstaltung anerkannt: [www.her-career.com/Bildungsurlaub](http://www.her-career.com/Bildungsurlaub)

**Über Natascha Hoffner**

Natascha Hoffner ist die Initiatorin der herCAREER – der Plattform für die weibliche Karriereplanung. Sie verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Messebranche und gründete 2015 die messe.rocks GmbH mit Sitz im Münchner Osten. Sie möchte es nicht hinnehmen, dass die Gleichstellung von Männern und Frauen in der Arbeitswelt laut Prognose des Weltwirtschaftsforums erst in 100 Jahren erreicht wird und tut alles dafür, dass das schneller geht. Rund um die Messe herCAREER hat die Geschäftsführerin der messe.rocks GmbH zahlreiche Angebote zur Vernetzung und Information von Frauen lanciert: Expert:innen-Interviews, den Podcast herCAREER oder den digitalen herCAREER-Jobmatch. Demnächst launcht sie die herCAREER-Lunchdates für den fachlichen Karriere-Austausch zu Themen wie Berufseinstieg, Aufstieg ins nächste Karrierelevel oder Gründung.