



Durch die Krise zurück in die Steinzeit oder Wie wir uns als Führungskraft für die Krise stärken

von Kai W. Dierke und Anke Houben

*"People do not decide their futures, they decide their habits and their habits decide their futures."
F.M. Alexander*

Die Krise hält uns gefangen, in jeder Sekunde. Kennen Sie das auch? Wir gehen abends ins Bett mit einer Flut von Informationen im Kopf. Wir wachen zwischendurch oder morgens auf und die Bilder stürmen auf uns ein. Unser Kopfkino macht keine Pause – und nimmt uns unsere Kraft.

Unser Hirn in Geiselhaft

Wir leben in einer doppelten Pandemie: einer physischen Pandemie des COVID-19 – und einer zweiten, psychischen Pandemie der Angst. Ängste und Sorgen verbreiten sich genauso viral wie der Virus selbst. Sei es die Sorge um die Gesundheit, sei es die Sorge um die wirtschaftlichen Folgen, sei es die Sorge um die eigene berufliche Existenz – unsere Gedanken werden immer wieder von Angstgefühlen und Verunsicherung gekapert. Wir stecken im Bestätigungsfehler fest, suchen nach Beweisen, die unsere schlimmsten Ängste unterstützen, und lassen den Rest außer Acht. Indem wir impulsiv reagieren und unseren Instinkten folgen, verschlimmern wir die Situation. Wir stehen quasi wie das Kaninchen vor der Schlange.

Und wir stellen uns am Ende das Schlimmste vor: Werden ich und meine Familie am Virus erkranken? Werde ich den Job verlieren? Werde ich meine Rechnungen zahlen können? Werde ich meine Existenzgrundlage verlieren? In manchen Fällen sind die Ängste unmittelbar greifbar und real. In manchen Fällen sind sie diffus und unbestimmt. Unsere Psyche neigt in der Krise dazu, eine ohnehin schon schwierige Situation emotional zu verschärfen. Stanford-Forscher nennen diese Form von Angst "Rumination". Dieses "Wiederkäuen" unserer Ängste setzt sich in unseren Köpfen fest und verstärkt sich. Die Unsicherheit und Noch-Unwissenheit der Virologen ist Nährboden für unsere Phantasien. Wir vergiften unser Denken mit Ängsten.

Wir alle hoffen auf ein Danach und stellen uns die Frage: wie kann dieses Danach aussehen. In dem täglichen Strudel von Horrormeldungen sehnen wir uns nach einem Strohalm, an dem wir uns festhalten können. Wie sehr, zeigt die positive Vision „Die Welt nach Corona“ von Zukunftsforscher Matthias Horx – mit rund 1.5 Millionen Abrufen nach nur 2 Tagen online. Aber: Hoffnung ist keine Methode. Wenn wir ehrlich mit uns sind, wissen wir: Diese Tiefenkrise durchleben wir nur erfolgreich, wenn wir uns innerlich auf einen Krisen-Marathon einstellen.

Die dreifache Führungs-Herausforderung

Die Corona-Krise stellt gerade Sie als Führungskraft vor drei Herausforderungen. Sie sind in dieser Verbund-Krise als ganze Person gefordert: Zuerst – jetzt in der akuten Krise, die Gesundheit, Wirtschaft und Existenzen bedroht – ist Ihr aktives Krisen-Management gefragt: schnelles Sondieren der Situation; Risiken aufdecken, immer wieder täglich aufs Neue, antizipativ mit Weitblick; schnell Entscheidungen treffen; Verantwortung breit im Team verankern; transparent, proaktiv kommunizieren über Ist-Situation, Handlungs-Optionen, und vieles mehr. Das ist eigentlich Ihr tägliches Geschäft – wenn auch unter sonst leichteren Bedingungen. Diesen Muskel haben Sie trainiert. Das beherrschen Sie.

Zweitens: In dieser Krise ist nicht nur Ihre rationale Kompetenz entscheidend, sondern gerade Ihre emotionale Kompetenz. Sie müssen Psychologische Sicherheit bieten, damit Ängste und Sorgen offen angesprochen werden können. Sie sollten fürsorgliches Mitgefühl üben, um tagtäglich einen positiven Unterschied im Leben anderer zu machen. Und Sie müssen bewusst Ruhe und Zuversicht geben, um energiefressende Ängste zu reduzieren. „Physische Distanz bei gleichzeitig enger emotionaler Verbundenheit“ ist das oberste Gebot in dieser schweren Zeit – das gilt gerade auch für die Führungsarbeit. Diese Krise fordert Sie mehr denn je, Ihre inneren Grenzen zu verschieben und zu wachsen: von einem Manager komplizierter rationaler Probleme zu einem Anführer Ihrer Mitarbeiter und Kollegen in emotional komplexen Zeiten zu wachsen.

Aber – und dies ist Ihre dritte große Herausforderung – Sie müssen nicht nur die Ängste und Sorgen Ihrer Mitarbeiter und Kollegen auffangen. Sie sind auch selbst gefährdet. Sie sind gefährdet, Opfer dieser zweiten Pandemie zu werden. Sie müssen nicht nur nach außen, sondern sich selbst im Inneren bewusst managen. Wie oft haben wir alle in den letzten Tagen zwischendurch nach neuesten Zahlen gegoogelt, erschreckende Simulationen angesehen – immer mit dem gleichen frustrierenden Effekt. Die individuelle Bildschirmzeit hat sich in den vergangenen Tagen drastisch erhöht. Als Menschen sind wir dagegen nicht immun.

Unsere Angst vor großen Tieren

Warum packt die Pandemie der Angst uns und hält uns in „Grübel-Schleifen“ gefangen, wie die Angstforscherin Ulrike Lüken sagt? Wir merken es ja selbst: wir werden geradezu süchtig nach negativen Nachrichten. Die Neurowissenschaft zeigt: Unsere Neigung, uns in Angst hineinzusteigern, ist ein Relikt und eine Schutzfunktion aus der gefährlichen Frühzeit des Menschen – als Säbelzahnkatze, Wollnashorn und Mammut unser tägliches Leben bestimmten. Unser instinktives Reaktionszentrum, das Angst signalisiert, ist entsprechend im ältesten Teil des Gehirns verankert. Dieses Frühzeit-Hirn, die Amygdala, ist zur Zeit im Daueralarmzustand – nicht nur durch das Virus selbst, sondern auch durch die unaufhörliche Informationsflut, der wir uns aussetzen. Die Amygdala geht gern auf Nummer sicher: Sie programmiert uns bei Gefahr auf die animalischen, archaischen Alternativen „Kampf“, „Flucht“ oder – wenn beides nicht geht – das ohnmächtige „Erstarren“.

Es wird eine Kaskade im Gehirn ausgelöst: Wenn die Amygdala eine Bedrohung signalisiert – den Virus, grosse Tiere oder auch nur einen beunruhigenden Tonfall des Vorgesetzten – wird neurobiologisch Angst-Adrenalin ausgeschüttet, das unseren Fokus auf die Bedrohung fixiert: In diesem Zustand der Übererregung können wir nicht mehr klar denken. Unser Blickfeld verengt sich – es fällt uns schwer, uns auf die Arbeit zu fokussieren, geschweige denn kreativ zu sein. Toleranzkontrolle, Frustrationskontrolle, Impulskontrolle, Umsichtigkeit, sich in andere hinein Versetzen – alles wird quasi ausgeschaltet. Der Neurobiologe Gerald Hüther bringt es in ein

treffendes Bild: „es geht im Hirn im Fahrstuhl bergab“. Wir verfallen in Verhaltensmuster aus der Kindheit und entdecken als Führungskraft auf einmal ganz neue Seiten an uns: Wir ziehen uns zurück und igeln uns ein. Oder – genau das Gegenteil – wir verlieren sofort die Nerven und werden schnell aggressiv. Die Lunte wird kürzer.

Sobald die Amygdala uns in Geiselschaft nimmt, sind wir in der vollen Emotion und weit entfernt von rationalem Denken. Der Präfrontale Kortex hinter unserer Stirn, der für rationales, logisches Denken zuständig ist wird gekapert. Wir haben nun einmal einen eingebauten Defizit-Fokus. Ohne bewusstes Gegensteuern driften wir in einer Krise ins Negative ab. Wir können negative Informationen einfach viel besser und schneller aufnehmen als positive. Unsere instinktive Reaktion auf schwierige Situationen, Bedrohungen und Krisen ist zutiefst menschlich – aber sie verengt unser Denken und Handeln. Emotionaler Stress, Ermüdung und Verunsicherung schwächen die Führungskraft in der Krise. Es wird immer schwieriger, das größere Bild und Möglichkeiten zu sehen. Unsere Perspektive schrumpft. Kurz: wir sind nicht fähig, beste Entscheidungen zu treffen.

Unser Gehirn trainieren

Als Führungskraft müssen Sie in der Kraft bleiben – nicht nur für andere, sondern auch für sich selbst! Um nicht schutzlos selbst in die Fänge der zweiten Pandemie zu geraten, müssen Sie bewusst gegensteuern und Ihre innere Kontrolle zurückgewinnen. Das kann nicht die Kontrolle über ihre Emotionen sein – die werden instinktiv ausgelöst. Aber es muss die Kontrolle über den Umgang mit Ihren Emotionen – damit sie Ihr Denken und Handeln nicht kontaminieren. Sie glauben, Sie sind rational und haben Ihre Gedanken im Griff? Es wird Sie irritieren, aber es ist wahr: wir kontrollieren unsere Gedanken nicht so stark wie wir es gerne hätten. Unsere Gedanken wandern. Probieren Sie es mal aus: Fokussieren Sie sich für eine Minute auf ein beliebiges Wort in diesem Satz. Denken Sie an nichts anderes – ausschliesslich an dieses eine Wort. Lassen Sie sich nicht ablenken. Los geht's.

Nun? Es ist schwierig! Die Neurowissenschaft weiss, dass unsere Gedanken permanent unfreiwillig umherwandern – fast die Hälfte unserer wachen Stunden. Wir denken, wir haben unsere Gedanken im Griff – aber das stimmt nicht. Was heisst all' das für Ihre Wirksamkeit als Führungskraft? Gerade in dieser Tiefenkrise?

“Information frisst Aufmerksamkeit – ein Übermaß an Information bedeutet einen Mangel an Aufmerksamkeit“, warnte schon vor der Krise Daniel Goleman, der Spiritus Rector der Emotionalen Intelligenz. Entscheidend in diesem Krisen-Marathon ist es, den Geist zu beruhigen und den Fokus zu halten auf das, was getan werden muss. Das ist die einzige Chance, langfristig in Ihrer Führungskraft zu bleiben. Die Krise selbst können Sie nicht steuern, aber Ihre Einstellung und bewusste Aufmerksamkeit, mit der Sie der Krise begegnen. Sie können entscheiden, worauf Sie Ihren Fokus und Ihre Kraft richten. Und genau das können Sie trainieren. Und auch wenn Sie das bisher vielleicht belächelt haben – Sie können Ihren Geist und Ihr Denken gezielt darauf vorbereiten, selbst unter größtem Stress zu fokussieren, um zu funktionieren.

Wenn wir konsequent dagegen arbeiten, können wir lernen, uns nicht unbewusst von Emotionen beherrschen zu lassen. Wenn wir regelmässig neue Denkroutinen – quasi neue Muskeln – trainieren, bildet Neuroplastizität in unserem Gehirn neue Nervenverbindungen aus. Diese neuen Denkroutinen im Gehirn kann jeder ganz gezielt aufbauen: mit täglichen Mikrotechniken und Übungen.

Probieren Sie es aus: Nehmen Sie sich jeden Morgen nur 10 Minuten, um Ihren Geist zu beruhigen und Ihre Gedanken zu fokussieren. Das geht mit drei einfachen Techniken:

1. Fokussieren Sie auf Ihr Atmen

Der erste Schritt ist, den Geist zu beruhigen. Einfach und wirkungsvoll ist, das Atmen zu nutzen. Nehmen Sie sich drei Minuten Zeit am Morgen, um sich auf einen Punkt zu fokussieren, wo Sie Ihr Atmen besonders spüren – Nase, Kehle, Brust. Jedes Mal, wenn ein Gedanke kommt, nehmen Sie diesen wahr, lassen ihn wieder gehen und fokussieren sich erneut auf Ihr Atmen. Sie schaffen es gerade 10 Sekunden bevor Sie sich von Gedanken ablenken lassen? Kein Problem. Denn die gute Nachricht ist: Jedes Mal, wenn Sie sich erneut fokussieren, trainieren Sie Ihre fokussierte Aufmerksamkeit und bauen so einen neuen Muskel auf.

2. Nennen Sie Ihre Emotionen beim Namen

Wir können nicht ändern, was wir nicht wahrnehmen. Der zweite Schritt ist daher, uns unserer Emotionen bewusster zu werden. Das bedeutet, unsere Fähigkeit zu kultivieren, unsere Gefühle zu beobachten, anstatt sich von ihnen leiten zu lassen. Schon wenn wir unsere Emotionen einfach nur beim Namen nennen, gewinnen wir Abstand. Sie *sind* nicht Ihr Gefühl – Sie *haben* dieses Gefühl. Durch das sogenannte „Labeling“ schaffen Sie bewusst Distanz zwischen sich und Ihren Emotionen: „da kommt sie wieder – die Angst“ statt „ich bin ängstlich“ oder „klar, das ist Unsicherheit“ statt „ich bin verunsichert“.

3. Machen Sie sich positive Momente bewusst

Wir können entscheiden, worauf wir unseren Fokus richten. Die Herausforderung ist – wie gesagt – unser eingebauter Defizit-Fokus: Er lässt uns ohne bewusstes Gegensteuern in einer Krise ins Negative abdriften. Gerade Zuversicht ist aber eine Einstellung, die in der Krise entscheidend ist und Kraft gibt. Beginnen Sie im Kleinen: Lassen Sie den gestrigen Tag im Geiste Revue passieren: Was waren gestern drei gute Erfahrungen oder Situationen in Ihrem professionellen oder privaten Umfeld, die Sie gestärkt haben?

Der große Sozialpsychologe Viktor Frankl hat uns eine Mahnung mit auf den Weg gegeben: „Man muss sich von sich selbst auch nicht alles gefallen lassen“. Wir erzählen uns Geschichten, die unser Denken bestätigen. Aber viel zu selten stellen wir uns die Frage „Welche andere Sicht auf die Welt könnte auch wahr sein?“ Glauben Sie nicht alles, was Sie denken. Wenn Sie glauben zu wissen, müssen Sie wissen, dass Sie nur glauben. Deshalb: Trainieren Sie Ihr Gehirn in neuen Denkroutinen: Fokus halten, Emotionen wahrnehmen, Positives sehen. Wie Frankl so treffend sagte: «Wenn wir nicht länger in der Lage sind, eine Situation zu ändern, sind wir gefordert, uns selbst zu ändern.»

Dr. Kai W. Dierke und Dr. Anke Houben sind Coaches für Führung im Top-Management, Autoren und sie lehren als Adjunct Professors an der HHL Graduate School of Management in Leipzig. Sie sind nicht nur seit 35 Jahren im Leben ein Paar – seit über 20 Jahren sind sie auch gemeinsam in den obersten Führungsetagen internationaler Grossunternehmen und Mittelständler zuhause. Ihre – gern auch mal konfrontative – Arbeit mit Top-Managern und deren Teams beschreiben sie als Vollkontaktsport. Deswegen treten sie meist als Duo in Aktion.

Gerade schreiben sie an ihrem neuen Buch «Courage» – einem Plädoyer für mehr Mut zur Führung. In ihrem letzten Buch «Gemeinsame Spitze» räumen sie auf mit dem Mythos des rationalen Managers. Ihre Diagnose: Manager sind auch nur Menschen – sie denken und handeln weit weniger rational, als wir – und sie selbst – gern glauben. Emotionen und Selbsttäuschung sind im Top-Management die Regel – nicht die Ausnahme.