



Der Verlust unserer Ego-Illusionen oder Wie wir an der Krise wachsen

von Kai W. Dierke und Anke Houben

Die Corona-Tiefenkrise markiert einen Bruch, der gravierende psychische Folgen haben wird: den Verlust unserer Ego-Illusionen. Was bedeutet das für uns – und wie können wir durch unsere bewusste Entscheidung zu «Selbstführung» lernen, gestärkt aus dieser Marathon-Krise hervorzugehen?

Die Welt lebt im Akutzustand – aber die tiefgreifenden Folgen der akuten Corona-Krise werden in voller Tragweite erst sichtbar, wenn die gesundheitliche, physische Krise überwunden ist. Diese globale Pandemie wird sich tief ins Bewusstsein der Menschen fressen und Folgekrisen auslösen – erst ökonomische, dann soziale, psychische und moralische: Nennen wir es «Corona Syndrom».

Dieses «Corona Syndrom» zeichnet sich erst in Umrissen ab. Aber die Schockstarre der ersten Wochen – immer wieder aufs Neue befeuert durch steigende Infektionskurven und Todesraten – muss dem Nachdenken weichen. Denn die Krise wird jeden einzelnen nachhaltig beeinflussen, nicht nur äußerlich, auch im eigenen Selbstbild. Wie also verändert die Krise den Blick auf uns selbst? Und wie können wir an der Krise wachsen?

Wir coachen Entscheider und Unternehmer in schwierigen Führungs- und Krisensituationen. In diesen Situationen geht es nicht nur um professionelles Krisenmanagement – sondern gerade auch um persönliches Selbstmanagement. Um Selbstführung. Und genau um Selbstführung in der Krise geht es für uns ja auch – ja als Gestalter unseres eigenen Lebens – als unsere eigene Führungskraft. Welche Haltungen und Einstellungen helfen uns, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern gestärkt aus ihr hervorzugehen?

Vom Aussen zum Innen – vom Krisenmanagement zur Krisenbewältigung

Wir alle hoffen auf ein Danach und wir stellen uns die Frage: wie kann dieses Danach aussehen. Und wir wissen schon jetzt: Die Corona-Krise ist eine Tiefenkrise, in der die Zukunft die Richtung ändert. Experten erklären uns, dass wir mit einer solchen Pandemie rechnen mussten. Aber ganz persönlich erleben wir die Krise als das, was der Denker und Autor Nassim Taleb als «Schwarzer Schwan» bezeichnet: ein höchst unwahrscheinliches Ereignis mit weitreichenden Folgen. Wenn wir genauer hinschauen, erkennen wir: Die medizinische Krise wird nicht nur tiefgreifende wirtschaftliche, sondern auch psychische, mentale Opfer fordern.

Wir erleben eine tiefe mentale Verunsicherung und Erschütterung – bei Führungskräften, bei Freunden und bei uns selbst. Ganz greifbar und direkt ist das Entsetzen und das Mitfühlen mit denen, die unmittelbar betroffen sind. Das physische Leid und die wirtschaftliche Not vieler erschüttert uns alle. Aber unsere innere psychische Erschütterung geht tiefer. Und sie wird uns alle lange begleiten. Noch sind wir alle im Management-Modus, um die äussere Krise zu bestehen. Wir funktionieren einfach – quasi auf Autopilot. Aber wir müssen uns schon heute fragen: Wie können wir bewusst den Schritt von der äusseren Arbeit zur inneren Arbeit machen – also vom Krisenmanagement zur persönlichen Krisenbewältigung. Diese Krise bietet uns die vielleicht schmerzhafteste, aber einmalige Chance, ein Stück zurück zu treten und mit Distanz auf uns selbst zu schauen. Was sehen wir dann eigentlich – wenn wir ehrlich mit uns sind?

Das Ende unserer EGO-Illusionen

Die Corona-Krise führt uns eines brutal vor Augen: Wir stehen vor dem Ende eines Zeitalters der Selbsttäuschung. Die Krise legt schonungslos offen, was wir gerne ausblenden: unsere Verwundbarkeit und Fragilität. Mit dieser Krise erleben wir den Verlust unserer Selbstgewissheiten – oder besser: unserer Ego-Illusionen. Auf diese Illusionen haben wir unser Leben und unser Miteinander aufgebaut. Sie haben uns bisher Halt gegeben – den werden wir nun woanders finden müssen. Und das ist gut so!

1. Die Fortschrittsillusion – **wir haben uns doch immer gesagt: Die Zukunft ist wie die Vergangenheit, nur besser!**

Wir Menschen sind lineare Wesen – wir sind mental so konstruiert, dass wir in Kontinuitäten denken, nicht in Diskontinuitäten. Wir gründen unser Denken und Handeln darauf, dass die Zukunft eine Fortschreibung der Vergangenheit ist – nur besser! Wir denken uns die Welt einfach viel stabiler und linearer als sie ist. Darauf haben wir bisher unser Vertrauen in die Zukunft gegründet – auch wenn es objektiv dafür überhaupt keine Gründe gab. Auf eine tiefgreifende De-Stabilisierung durch Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Komplexität sind wir denkbar schlecht vorbereitet.

2. Die Kontrollillusion – **wir haben uns immer eingeredet: Ich habe Kontrolle über mein Leben!**

Wo Stabilität herrscht, erscheint uns das Leben beherrschbar. In unserer vermeintlich vorhersehbaren Welt konnten wir im Bewusstsein leben, dass wir durch Planen und Kontrolle – auch durch Disziplin und Selbstkontrolle – «die Dinge im Griff haben». Persönliches Ausgeliefertsein und Verwundbarkeit haben in diesem Selbstverständnis keinen Platz. Die Corona-Tiefenkrise greift dieses Selbstbild fundamental an – sie konfrontiert uns mit einem schmerzhaften Kontrollverlust. Wir spüren, dass unser Einfluss auf unser Leben weit geringer ist, als wir annehmen.

3. Die Leistungsillusion – **wir waren immer stolz darauf zu sagen: Ich kann einen Unterschied machen!**

Wenn wir Kontrolle haben, haben wir das Gefühl von Selbstwirksamkeit. Wir sind überzeugt, dass «Leistung sich lohnt». Gerade wir als Babyboomer Generation haben doch noch den Spruch unserer Eltern im Ohr: «wenn Du nur hart genug arbeitest, wirst Du Erfolg haben»? Diese Krise

zwingt uns zum Umdenken: Viele Unternehmer haben Ausserordentliches geleistet – und werden gegen diese Krise trotzdem nicht ankommen. Ärzte und Pfleger werden Enormes leisten – und werden trotz aller Anstrengungen Menschenleben verlieren. Ob Leistung sich lohnt? Wir wissen es nicht mehr.

4. **Die Erfolgsillusion – wir haben uns immer gesagt: Ich hatte Erfolg und deshalb werde ich auch Erfolg haben**

Ganz ehrlich? Wer an unbegrenzte Selbstwirksamkeit glaubte, hat sich schon immer etwas vorgemacht. Und mit ihr kommt der Selbstdienlichkeits-Fehler: Wir haben immer unbewusst unseren eigenen Beitrag zum Erfolg übertrieben und den Beitrag von Zufall, Glück oder günstigen Umständen unterschätzt. Wir alle haben unsere persönlichen Erfolgsrezepte – diese innere Stimme, die uns einredet: Ich hatte Erfolg, ich habe Erfolg und ich werde Erfolg haben. Da zwingt uns die Krise zu mehr Bescheidenheit. Zufälle und widrige Umstände sind manchmal stärker als unser Können und unser Wille zum Erfolg.

Wir sind nicht klüger als der Truthahn

Diese Denkroutinen oder Illusionen sind zutiefst menschlich. Aber unsere Selbstüberschätzung hat unseren Blick getrübt. Vielleicht sind wir nicht klüger als der Truthahn in dem erhellenden und erschreckenden Bild von Nassim Taleb. Denn wir alle tun uns schwer, uns auf völlig unvorhersehbare Ereignisse vorzubereiten.

Dieser Truthahn wird Tag für Tag von seinem Menschen – dem Schlachter – gefüttert. Er fasst Vertrauen und hat allen Grund zu glauben, der Mensch sei sein Freund – jeden Tag ein bisschen mehr. Tja, dann kommt der Tag vor Thanksgiving. Und der Truthahn erkennt bitter, dass er sein Leben auf eine Illusion aufgebaut hat. Und er stirbt genau an jenem Tag, an dem die Wahrscheinlichkeit am grössten war, dass er mit seiner Illusion recht hatte – dass der Mensch sein Freund sei.

Genau wie der Truthahn stehen wir vor den Trümmern der Illusionen, auf die wir – voller Vertrauen in uns selbst – unser Leben und unser Miteinander aufgebaut haben. Der Abschied von unseren Selbstgewissheiten ist schmerzlich. Aber selbst wenn wir nicht klüger sind als der Truthahn – in einem Punkt unterscheiden wir uns ganz wesentlich: wir können bewusst mit dem Verlust umgehen und aus der Krise lernen.

Den Verlust der Selbstgewissheiten bewältigen

Wer bin ich eigentlich, wenn ich nicht sicher sein kann, dass ich Erfolg haben werde und die Zukunft besser wird – wenn ich erkenne, dass ich in meiner ganz persönlichen Truman Show gelebt habe. Ich reisse die Tür auf, trete hinter die Kulisse und stehe in einer anderen Welt.

Wir alle sind fundamental verunsichert, irgendwie aus dem inneren Gleichgewicht. Wir leben in der Endlos-Schleife einer emotionalen Achterbahn. Wir sehen die erschreckenden Bilder aus den Epizentren Bergamo, Madrid und New York und erleben das existentielle Leid so Vieler. Das ist schwer zu ertragen. Aber wir leiden nicht nur mit anderen – wir leiden auch an uns selbst. Manche

fühlen wie ihnen der Boden unter den Füßen weggerissen wird, andere spüren einen Burn-out-Gefühl, wieder andere ein inneres Unbehagen. Jeder ist auf seine eigene Art unglücklich.

Dieses schmerzliche Gefühl, das wir derzeit fühlen, ist Trauer. Der Verlust der Selbstgewissheiten und Zukunftssicherheit als vertraute Denkmuster ist psychisch durchaus vergleichbar mit dem Verlust eines nahen Angehörigen. Und wir können davon ausgehen, dass sich unsere mentale Bewältigung der Krise in ähnlichen Phasen vollziehen wird wie der Umgang mit Trauer. Auf welche Phasen müssen wir uns also einstellen? Was kommt auf uns zu? Normalerweise durchlaufen wir 5 Phasen, nicht immer linear – und erst in der fünften geht es nach vorne. In dieser Phase können wir die Krise als Chance für persönliches Wachstum nutzen!

Phase 1: Das Leugnen

Wir haben es doch schon in den ersten Wochen erlebt und stecken schon mittendrin: Wir wollen es nicht Nicht-Wahrhaben. Wir versuchen uns davon zu überzeugen, «dass das alles übertrieben ist und es schon nicht so schlimm kommen wird». Wir reden das Negative klein: «Wir sind doch viel besser vorbereitet als alle anderen! Wir werden sicher nicht so schlimm getroffen wie Italien, Spanien, die USA». Und wir übertreiben das Positive: «Der Shutdown wird bestimmt bald ganz aufgehoben» oder «Im Sommer gibt es sicher schon einen Impfstoff». Und wir werden versuchen, uns in Aktionismus zu flüchten.

Phase 2: Der Zorn

Denn wir sehen jeden Tag die Kurven der Infizierten und Toten und fühlen, dass wir nichts wirklich tun können. Wir sind zornig auf die, die vermeintlich Schuld an der Katastrophe tragen: die Chinesen, die mit ihrer Vertuschung alles nur schlimmer gemacht haben; viele Politiker weltweit, die erst alles auf die leichte Schulter genommen haben und jetzt nicht zeitig genug Hilfe organisieren. Und ehrlich, wir sind auch zornig auf die, die weniger betroffen sind: die Bekannten, die nicht existenziell leiden und halbherzig Mitgefühl zeigen. Und wir sind zornig auf die, die verantwortungslos die Gesundheit anderer aufs Spiel setzen.

Phase 3: Das Aufbäumen

Irgendwann sind wir des Wütens müde. Wir versuchen, unsere Energie vom Zorn in vermeintlich produktivere Bahnen zu lenken: ins Aufbäumen und ins Verhandeln mit unserem Schicksal. Wir fragen uns: «Haben wir nicht gelernt, dem Tapferen hilft das Glück?» Wir werden alles Mögliche tun, um alles Menschenmögliche getan zu haben. Wir sagen uns, „wenn wir jetzt schneller und disziplinierter sind, dann werden wir die Krise rasch meistern“. Wir stemmen uns gegen die Verhältnisse. Und wir spüren uns noch einmal, so wie es damals vor der Marathon-Krise war – es ist wie ein fernes Leuchten dieses herrlich stärkenden Gefühls unserer Selbstwirksamkeit.

Phase 4: Das Verzweifeln

Jetzt ist der Zweifel für uns zur Gewissheit geworden – es gibt nichts mehr zu tun, weil alles getan war. Wir spüren die ganze Wucht der Krise und erkennen sie als unvermeidbar an. Wir wissen: «Dies ist das Ende der Welt wie wir sie kennen.» Was wird noch da sein, falls der Shutdown noch länger dauert und wir in die Rezession rutschen...meine Firma? Meine Kunden, Kollegen und Mitarbeiter, Freunde? Wir haben unsere Selbstgewissheiten verloren und wir spüren so ein Gefühl der Hilflosigkeit, der Schwäche und Verletzlichkeit. "There's a crack in everything, that is how the light gets in", sang Leonard Cohen. Dieser Bruch ist es, der den Wendepunkt markiert.

Die wichtige fünfte und letzte Phase: Wir machen aus der Krise Sinn

Anders als in der Lösung der äusseren Probleme dieser Krise können wir für unsere mentale, innere Krise nicht auf Orientierung durch Experten hoffen. Vor dieser Herausforderung stehen wir allein: Es gibt keine Prognosen, keine Pläne, keine Antworten – nur 3 Fragen.

- Wie kann ich die Angst bewältigen?
- Wie kann ich nach vorne blicken?
- Worauf kann ich bauen?

Frage 1: Wie kann ich die Angst bewältigen?

Wir durchleben heute nicht nur die physische Pandemie des COVID-19 – sondern auch eine psychische Pandemie der Angst. Ängste und Sorgen verbreiten sich genauso viral wie das Virus selbst. Wir stecken quasi im Bestätigungsfehler fest, suchen nach Beweisen, die unsere schlimmsten Ängste unterstützen, und wir lassen den Rest außer Acht. Wir vergiften unser Denken mit Ängsten. Warum packt die Pandemie der Angst uns und hält uns in Grübel-Schleifen gefangen? Die Neurowissenschaft zeigt: Diese Neigung, uns in Angst zu steigern, ist ein Relikt und eine Schutzfunktion vor realen grossen Tieren aus der Frühzeit des Menschen – als Säbelzahnkatze, Mammut und Wollnashorn unser Leben bestimmten.

Stehen wir vor einer Bedrohung, schaltet unser Gehirn auf Autopilot: Die Amygdala, unser instinktives Reaktionszentrum im ältesten Teil unseres Gehirns, übernimmt. Sie reduziert unser Verhaltensrepertoire auf die animalischen Alternativen Kampf, Flucht oder – wenn beides nicht hilft – das ohnmächtige «Erstarren». Wenn die Amygdala eine Bedrohung signalisiert – den Virus, ein gefährliches Tier oder auch nur einen beunruhigenden Tonfall des Vorgesetzten – verengt sich unser Blickfeld. Die Amygdala stösst Angst-Adrenalin aus, das unseren Verstand, unser rationales Denken, schlichtweg als Geisel nimmt. Es fällt uns schwer, uns auf die Arbeit zu fokussieren, geschweige denn kreativ zu sein. Kurz: wir sind nicht fähig, gute und richtige Entscheidungen zu treffen.

Aber Angst hat einen unverdient schlechten Ruf und birgt ein unterschätztes produktives Potenzial: Angst ist auch ein Lehrer – ein grosser «Modellierer», so der Neurobiologe Gerald Hüther. Wir können lernen, uns mit unserer eigenen Angst zu konfrontieren – uns nicht von ihr beherrschen zu lassen, sondern ihr «auf Augenhöhe» zu begegnen. Wenn wir konsequent mit unserer Angst arbeiten, bildet Neuroplastizität in unserem Gehirn neue Nervenverbindungen aus. Die vormalige Bedrohung wird zur neuen Normalität: was zuvor Schockstarre auslöste, reduziert sich auf eine blossе Herausforderung. Vielleicht ist es Zeit die Perspektive zu wechseln. Lassen Sie uns eine Haltung entwickeln, in der wir an unserer Angst wachsen.

Frage 2: Wie kann ich nach vorne blicken?

Diese Krise hält uns gefangen, und das in jeder Sekunde. Das ist wie Kopfkino – ohne Pause. Viele versuchen, sich in Optimismus zu retten – in die Hoffnung bald ist alles vorbei. Aber optimistische Selbsttäuschung macht es für uns nur kurzfristig erträglicher. Wer auf ein baldiges Ende dieses Krisen-Marathons hofft, wird immer wieder aufs Neue enttäuscht. Wir entkräften uns dadurch selbst.

Optimistischer Selbstbetrug ist umso unerträglicher, wenn sich die Realität als stärker erweist. Dieses Phänomen ist als «Stockdale Paradox» bekannt – nach einem Admiral der US-Navy, der 8 Jahre in vietnamesischer Kriegsgefangenschaft war. Er beschrieb die emotionale Tragik der Optimisten in der Gefangenschaft so: «Es gab die, die sagten ‘Wir werden Weihnachten draussen sein’.» Weihnachten kam, Weihnachten ging – Ostern kam, Ostern ging, dann Thanksgiving, «...und sie starben an gebrochenem Herzen.»

Wir bestehen diese Krise nur in einer Haltung der trotzigen Zuversicht. Es klingt paradox, aber wir können zwei scheinbar gegensätzliche Positionen in uns vereinen: Die unerschütterliche Überzeugung, dass wir das alles am Ende überstehen werden – und einen unerbittlichen Realismus, der die brutalen Fakten anerkennt. Wir können entscheiden, worauf wir unsere ganze Kraft richten. Unser eingebauter Defizit-Fokus lässt uns ohne bewusstes Gegensteuern in einer Krise ins Negative abdriften. Nur in der Haltung einer «Dennoch-Zuversicht» können wir diese Krise bestehen.

Frage 3: Worauf kann ich bauen?

Die Pandemie zwingt uns anzuerkennen: Wir sind weit verwundbarer als wir glaubten. Wir haben weit weniger Kontrolle als wir dachten. Und – die Welt «da draussen» ist kein Ort der Orientierung und Sicherheit – sondern der Unklarheit und Unsicherheit. Genau deshalb müssen wir absolute Klarheit im Inneren finden – unseren Kraftkern. Warum nutzen wir die Krise nicht, uns an unserem inneren Kompass auszurichten? Das ist eine persönliche Entwicklungsaufgabe!

Es geht nicht darum, schnelle Antworten zu finden, sondern darum, sich selbst die richtigen grossen Fragen zu stellen: Welche – schwierigen – Erfahrungen in meinem Leben haben mich zu dem Menschen gemacht, der ich bin? Welche Stärken und welche Kraft habe ich daraus entwickelt? Wofür stehe ich, was sind meine Werte und inneren Überzeugungen? Was ist mein «unbezwingbarer Kern», unabhängig von Rolle, Beruf, Titel, Status, Erfolg? Was ist mein einzigartiger Beitrag – über mein eigenes Wohlergehen hinaus?

Wir sind darauf konditioniert, von einem Termin zum anderen zu hetzen – wir können leicht vor uns selbst davonlaufen. Genau deshalb ist die Isolation doch eigentlich eine einmalige Gelegenheit, innezuhalten und Selbstreflexion zu üben. Wir könnten herausfinden, was uns zum Lachen bringt, und mehr davon zu tun. Wir sollten herausfinden, was uns zum Weinen bringt, und weniger davon tun. Andrew Cuomo, der Gouverneur von New York, lernte ganz anders mit seiner Tochter zu sprechen als sie zwei Wochen in Quarantäne war: Er war da ganz offen – und meinte: «Ich hatte die besten Gespräche mit ihr, die ich je geführt habe... Wir sprachen ausführlich über Dinge, für die wir vorher weder den Mut noch die Kraft hatten – über meine Gefühle, über meine Fehler, für die ich mich entschuldigen wollte.»

Wir Menschen sind eine zähe Spezies: Wir können nicht nur Härten überstehen, wir können Verluste sogar «überkompensieren» und an ihnen wachsen – wenn wir Sinn darin finden. Und genau das könnte unsere wichtigste innere Aufgabe sein: Wir könnten unsere eigene Geschichte neu schreiben – verstehen wie wir in der Vergangenheit an Herausforderungen gewachsen sind und wie uns diese Krise für die Zukunft stärkt. Warum sollten wir das Ende unserer Ego-Illusionen und die Erfahrung persönlicher Verwundbarkeit nicht als Chance begreifen – hin zu persönlichem Wachstum und etwas mehr Bescheidenheit.

Auf die Haltung kommt es an

Eines ist am Ende klar: Es gibt keinen Automatismus zum Besseren – weder in der äusseren noch in unserer inneren Krise. Das haben viele Krisen in der Vergangenheit gezeigt. Die Situation gibt uns keinen alternativlosen Kurs für unser Handeln vor – wir müssen uns bewusst zu ihr ins Verhältnis setzen. Nicht die Krise, aber unsere Einstellung, mit der wir ihr begegnen, können wir selbst steuern. Und gerade in einer solchen Situation haben wir die grosse Chance, den Schritt aus der Situation heraus, vom Reflex in die Reflektion zu tun. Sind wir in einem Fixed Mindset oder im Growth Mindset unterwegs – das entscheidet letztendlich darüber, ob wir in der Krise erstarren oder an ihr wachsen. Begegnen wir der Herausforderung in einer Haltung der Selbstentmachtung oder in einer Haltung der Selbstermächtigung – es ist unsere Entscheidung.

«Wir dürfen uns von uns selbst auch nicht alles gefallen lassen», meinte der grosse Sozialpsychologe Viktor Frankl. Auf die Haltung kommt es an. Wir können an der Krise wachsen, wenn wir Angst als «Lehrer» verstehen, trotzig Zuversicht üben und unseren inneren Kompass neu entdecken. Wir möchten Sie ermutigen, Ihre Entscheidung zu treffen: die Krise bloss überstehen in der Hoffnung auf ein Weiter so – oder diese Krise als Chance zu persönlichem Wachstum nutzen.

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.