

---

## Corona – just another crisis ! ?

### A call for „Leading Self“

*Abstract: In vielen Aspekten scheint die Coronakrise nur eine „normale“ (wenn auch besonders heftige) Turbulenz in unserer heutigen VUCA-Welt zu sein. In einem wesentlichen Aspekt ist sie jedoch anders: sie scheint Führungskräfte auf einer nie dagewesenen persönlichen und emotionalen Ebene zu fordern (und auch teilweise zu überfordern). Weil sie die Bewältigungsstrategien bezüglich dreier elementarer Grundbedürfnisse des Menschen in Frage stellt: Zugehörigkeit, Gesehen-werden und Sicherheit. Die daraus resultierenden Anzeichen von innerer Unruhe, Stress, Erschöpfung und Anspannung, sogar manchmal Überforderung, Niedergeschlagenheit und Angst verringern die Führungskompetenz – in Zeiten, in denen diese ganz besonders gebraucht wird. Ein Ausweg scheint in einem neuen Level von „Leading Self“ zu liegen - als Voraussetzung für Exzellenz im „Leading Others“.*

Man könnte argumentieren, dass aus Sicht von Führungskräften die Coronakrise nur eine weitere, zu bewältigende Herausforderung für das Business ist. Märkte brechen ein, Umsätze und Margen leiden, Kunden ändern ihr Konsumentenverhalten, Partner und Lieferanten stellen den Betrieb ein oder geraten in finanzielle Schieflage – also eigentlich business as usual. Vielleicht ein bisschen turbulenter als sonst, aber irgendwie auch nichts Neues.

Und wir haben schnell gelernt, mit den neuen Rahmenbedingungen umzugehen: Videotechnologien haben sich als viel umfassender einsetzbar erwiesen als gedacht, im Homeoffice scheint das Denken leichter zu fallen und wir erleben uns oft als effizienter und zielgerichteter im Arbeiten. Und virtuelles „Führen aus der Distanz“ scheint zunächst auch gut zu funktionieren.

So, what\*s the buzz? Corona – just another crisis?

Ja und nein. Nachdenklich stimmt, dass eine nicht unwesentliche Zahl von Führungskräften von einem erhöhten Stresslevel, von mehr innerer Unruhe und Unausgeglichenheit berichten. Gefühle von Erschöpfung und Energielosigkeit, Überforderung und Hilflosigkeit, vielleicht sogar Angst und Niedergeschlagenheit, auch Fragen nach dem Sinn und Zweck des Tuns tauchen vermehrt auf. All dies lässt uns als Führungskräfte deutlich weniger wirksam sein als wenn wir innerlich in unserer vollen Kompetenz ruhen. „Leading self before leading others“ scheint heute mehr denn je gefragt.

Corona scheint uns – jenseits der Business Herausforderung – vor allem auch auf einer sehr menschlichen, persönlichen und tief emotionalen Ebene zu fordern. Mehr als viele andere Krisen. Warum ist das so?

Es scheint, als werde durch die Coronakrise und die damit assoziierten Maßnahmen drei der elementarsten menschlichen Grundbedürfnisse direkt herausgefordert: Zugehörigkeit, Gesehen-werden und Sicherheit. Diese Bedürfnisse begleiten uns seit unserer Menschwerdung und haben im Säuglingsalter existenziellen Charakter. Weil wir – als biologisch gesehen

Frühgeborene – uns die ersten Jahre unseres Lebens nicht selbst helfen können, ausgeliefert und vollkommen abhängig von anderen sind. Idealerweise, wenn wir feinfühlig Eltern und Bezugspersonen haben, werden diese Bedürfnisse in den ersten Jahren selbstverständlich und unkonditional versorgt.

Das ist jedoch leider nicht immer der Fall. Werden wir von der Mutter nicht gesehen, von der Herkunftsfamilie nicht als zugehörig angesehen, ist die Umgebung nicht sicher, dann können wir Todesangst empfinden. Und dann entwickeln wir – aus der als existenziell empfundenen Not heraus - in den ersten Jahren unseres Lebens Mechanismen und Strategien, mit denen wir uns sichtbar machen, mit denen wir dazu gehören und uns sicher fühlen können. Müssen lernen, dass wir nur Gesehen-werden, zugehörig und sicher sind, wenn wir uns in einer bestimmten Weise verhalten, bestimmte „Konditionen“ erfüllen.

- Sich sichtbar und zugehörig machen durch Höchstleistungen und Erfolge scheint eine bewährte Strategie zu sein. Und es kann ein Höher-Schneller-Weiter-Programm entstehen, weil mehr Erfolg und Leistung auch mehr Sichtbarkeit bedeutet und so die frühe, existenzielle Not zu lindern scheint.
- Oder wir entwickeln eine übermäßige Abhängigkeit von bestimmten Gruppen, identifizieren uns mit diesen. Geben einen Teil unserer Individualität auf und „verbiegen“ uns sogar, um uns zugehörig zu fühlen und – wieder – die existenzielle Not zu lindern.
- Schließlich kann uns ein Festhalten an Abläufen und Strukturen, an Daten und Fakten, an Planbarkeit und Vorhersagbarkeit ein Gefühl von Sicherheit vermitteln und so einen Ausweg aus einer als nicht sicher empfundenen Umgebung anbieten - Überlebensstrategien in einem als nicht sicher empfundenen Umfeld.

Die Grundlagen für all diese Strategien werden in den frühesten Jahren unseres Lebens gelegt. Und zu dem Zeitpunkt machen sie auch Sinn – sie erlauben uns, ohne Todesangst aufzuwachsen, Resilienz zu entwickeln und unser Leben zu leben. Viele dieser Überlebensstrategien wirken allerdings auch heute noch – oft unbewusst aber mit der gleichen Macht wie damals, auch wenn die existenzielle Angst als Antreiber dahinter nicht mehr real ist. Besonders wenn die frühen kindlichen Erfahrungen traumatischen Charakter haben, die Wunden also tief sind, kann es sich so anfühlen, als wenn uns diese Überlebensstrategien sogar zu steuern, zu kontrollieren und unser erwachsenes, kompetentes Ich gewissermaßen zu „übernehmen“ scheinen. Wir haben diese Überlebensstrategien meist gut in unser Leben integriert, sie sind teilweise zu Eckpfeilern unseres Lebenskonzepts und zu Garanten unseres Erfolges geworden.

Die Coronakrise scheint nun diese bisherigen Strategien teilweise in Frage zu stellen.

Beispielsweise scheinen viele der üblichen Überlebensstrategien zum Gesehen-werden nicht mehr zu greifen: die kleinen, informellen Anerkennungsgesten der Kollegen, das bewundernde Schulterklopfen, das wohlwollende Feedback beim Kaffee, der Austausch über die kleinen

Alltags-Highlights. Auch das Feiern der beruflichen Fortschritte und Erfolge im Kollegenkreis ist virtuell bei weitem nicht so befriedigend. Und auch die oft so wichtig gewordenen Statussymbole scheinen ihre Wirkung mangels Publikums etwas einzubüßen: das Auto, der schicke neue Anzug, die neue Uhr etc. kommen weniger zum Tragen. Die Maskenpflicht tut das Übrige, verhindert sie durch das Verdecken der Mimik den Aufbau von tieferem Rapport und Kontakt zum Gegenüber.

Auch übliche Überlebensstrategien, uns zugehörig zu fühlen – zum Team, zur Firma, zu einer Berufsgruppe, zu einer gesellschaftlichen Schicht usw. – werden u.U. auf eine harte Probe gestellt. Das Identifizieren mit diesen (externen) Gruppen, das Fühlen von Zugehörigkeit, das Spüren eines Miteinanders und des Gemeinsamen scheint deutlich weniger zu gelingen. Wie auch, wenn man meist im Home-Office vor dem PC sitzt statt z.B. sich im Büro oder im Restaurant mit Kollegen zu verbinden, oder mit Gleichgesinnten Sport, Kultur, Hobbies gemeinsam zu genießen? Es kann sich so anfühlen, als wäre man mit brutaler Gewalt auf sich selbst zurückgeworfen.

Schließlich greifen auch die Überlebensstrategien für das Sicherheitsgefühl nur noch bedingt. Planbarkeit und Vorhersagbarkeit sind schwieriger denn je, verlässliche Daten und Fakten fehlen. Und bekannte und uns bisher sichernde Abläufe und Routinen müssen über den Haufen geworfen werden – im Beruf, in der Familie, im Freundeskreis und in unserem eigenen Tun und Handeln.

Jeder von uns wird vermutlich auf eine andere Weise und bezüglich eines anderen Bedürfnisses herausgefordert – manche wenig bis gar nicht, andere nur auf einer Dimension und einige sogar in allen Bedürfnissen. Gemeinsam ist allen, dass die früh entstandenen Überlebensstrategien nicht mehr greifen und wir unbewusst mit der alten, kindlich-existenziellen Angst in Berührung kommen können. Die alten Nöte werden aktualisiert. Vielleicht nur gespürt als Unruhe oder innerem Stress, vielleicht auch als Angst, depressive Verstimmung, Gefühlen von Enge und Perspektivlosigkeit oder über Fragen nach dem Sinn.

„Leading self before leading others“, die viel zitierte Managementweisheit, ist oft verknüpft mit der Beobachtung, dass nur diejenigen, die einen guten und bewussten Zugang zu sich selbst haben, exzellente Führungskräfte sind bzw. werden können. Corona stellt uns so gesehen vor die Aufgabe, unsere Selbstführung neu anzugehen und unsere überlieferten, jetzt vielleicht sichtbarer werdenden Überlebensstrategien zu bearbeiten. Um uns wieder frei zu fühlen, in uns ruhend, zuversichtlich, angstfrei und unseres Seins gewahr.

So stellen sich also neue Fragen: Wie kann ich ein neues, inneres Gefühl der Sicherheit entwickeln? Wie kann ich mein Bedürfnis nach Zugehörigkeit anders leben? Und es wächst vielleicht eine Ahnung, dass wahres Gesehen-werden eher ein innerer Prozess zu sein scheint, unabhängig von äußerem Publikum.

Insofern ist die Coronakrise auch ein Aufruf zum Hinterfragen unserer alten Strategien, der eigentlich überlebten Muster und Antworten. Und eine Chance auf Wachstum.

# Dr. Steffen Elbert

EXECUTIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT

---

\* \* \* \* \*

*Dr. Steffen Elbert begleitet Führungskräfte der obersten Führungsebenen bei ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung - insbesondere dort, wo diese sich selbst im Weg zu stehen scheinen. Er ist in selbstständiger Praxis in Hamburg tätig ([www.steffenelbert.com](http://www.steffenelbert.com)). Sein Schwerpunkt liegt auf der Veränderung von - meist biographisch geprägten - langjährigen Glaubenssätzen, Überzeugungen und Denk-/ Verhaltensmustern.*

*Vor seiner Selbstständigkeit war der promovierte (Bio-)Chemiker Dr. Steffen Elbert über zwei Jahrzehnte als Berater und Partner bei zwei internationalen Marktführern der Strategie- und Personal-Beratung tätig (The Boston Consulting Group, Egon Zehnder). Er ist als systemischer Berater, Coach, Supervisor zertifiziert (DBVC, DGSF) und außerdem in Psychotraumatologie, Klinischer Hypnose (nach Milton-Erickson), Aufstellungsarbeit, systemischer Organisationsberatung und in Embodiment-orientierten Methoden (EMDR, PEP® und Somatic Experiencing® nach Peter Levine) ausgebildet.*