

Interview mit Tamara Dietl

Von Gisela Maria Freisinger

Wie Führungskräfte ihre Ängste besiegen können

Tamara Dietl berät seit Jahren Führungskräfte. Spezialgebiet: Krisen. Die 56-Jährige ist auch sehr persönlich von der Krise getroffen. Wegen Corona musste die Hamburger Trauerfeier für ihren Vater, Freimut Duve (1936 - 2020), abgesagt werden. Nach den Erfahrungen mit dem Krebstod ihres Mannes, des Filmregisseurs Helmut Dietl, der 2015 verstarb, schrieb sie das Buch mit dem hochaktuellen Titel: „Die Kraft liegt in mir – wie wir Krisen sinnvoll nutzen können“.

Frau Dietl, während sehr viele Menschen gerade versuchen, mit der Zwangsentzleunigung klarzukommen, herrscht bei Ihnen Hochkonjunktur. Was treibt die Topmanagerinnen zu Ihnen, mitten in der Corona-Krise?

Tamara Dietl: Das ist vielschichtig. Vorneweg geht es ganz konkret um Kriseninterventionscoaching, darum, ihre persönliche Situation zu stabilisieren, um Fragen wie: Was macht die Angst mit ihnen? Wie gehen sie mit ihrer massiven Unsicherheit um? Was macht auch zum Teil die Wut mit ihnen? Was macht das Gefühl der Ungewissheit? Und zwar mit ihnen persönlich, mit ihrem eigenen Stresssystem. Ich bin jetzt noch nicht bei der Frage, was bedeutet das für die Firma und die Verantwortung für die Mitarbeiter.

Finden diese Krisencoachings persönlich oder an der Hotline statt?

Wir arbeiten telefonisch. Wozu jetzt noch ein Risiko eingehen? Mit den meisten meiner Klienten bin ich seit Längerem vertraut, da ist das kein Problem.

Wenn eine innere Krise und eine nie da gewesene äußere aufeinandertreffen, was passiert dann?

Da besteht die Gefahr einer allumfassenden Perspektivlosigkeit. Bei einer persönlichen Krise gibt es immer noch Bereiche in der Gemeinschaft, der Gesellschaft, aus denen man Hoffnung und Zuversicht schöpfen kann. Aber dieses „da draußen“ ist jetzt schwer beschädigt. Und dennoch, gestern etwa hatte ich ein Gespräch, da sagt ein Topmanager plötzlich: „Wenigstens scheint die Sonne im Moment, das tut mir wirklich gut.“ Was wir in Krisensituationen immer brauchen, ist das Auffinden unserer Kraftquellen.

Das heißt?

Eine Kraftquelle kann zum Beispiel sein, dass man Krisenerfahrung hat, die Erfahrung, ich komme da durch. Oder dass man Freude empfinden kann, trotz allem. Oder sich in der Solidarität mit anderen geborgen fühlen. Es gibt dieses Zitat von Pablo Picasso: „Ich suche nicht. Ich finde.“ Und diesen Satz: „Suchen, das ist das Ausgehen von alten Beständen. Finden das ist das völlig Neue. Alle Wege sind offen, und was gefunden wird, ist unbekannt.“

**In diesem berühmten Gedicht steht aber auch: „Die Ungewissheit solcher Wagnisse können eigentlich nur jene auf sich nehmen, die im Ungeborgenen sich geborgen wissen.“
Wer tut das schon?**

Wir können in der Politik zum Beispiel beobachten, dass einige über sich hinauswachsen. Markus Söder etwa, der bayerische Ministerpräsident. Ich zähle nicht zu seinen Wählern, aber das ringt mir Respekt ab. Auch unsere Kanzlerin, Angela Merkel, erweist sich wieder als Fels in der Brandung ...

Sie hat durch das Erleben der Deutschen Einheit sogenannte Transformationserfahrung erworben. Ihr Motto war damals „Rein ins Ungewisse“ ...

Um genau das geht es. Einer meiner Kunden sagte, ich habe schon 9/11 und Lehman überlebt und werde das auch schaffen. So wichtig Krisenerfahrung auch ist, wir dürfen nicht den Fehler begehen, die Erfahrungen der Vergangenheit linear in die Zukunft zu übertragen. Die Führungskräfte sollten sich jetzt zutrauen, den Umstand anzunehmen, dass sie nicht wissen, wie der Staat, wie die Märkte, wie die Welt am Tag X auf die Krise reagieren werden. Die Stärke besteht darin, sich einzugestehen, wir wissen es nicht.

Die Kernaufgabe im Moment: Dem Chaos eine Struktur geben

Also egal was wir tun, es könnte das Falsche sein?

Es gibt drei Reaktionsmöglichkeiten auf eine Krise. Erstens die Wiederherstellung des alten Gleichgewichts. Die Annahme, wir gehen da durch, und hinterher ist alles wieder so wie vorher. Die zweite Möglichkeit ist eine negative Veränderung, eine Abwärtsspirale. Und die dritte Möglichkeit ist eine positive Veränderung, eine Weiterentwicklung. Genau das ist unsere Herausforderung, diese dritte Möglichkeit zu ergreifen.

Wenn das so einfach wäre ...

Es wird bedeuten, dass wir unser gesamtes Wertesystem massiv infrage stellen, was durch die gesamtgesellschaftliche Erschütterung ja auch bereits passiert. Plötzlich habe ich Unternehmenslenker, die mir vor einem halben Jahr noch den Turbokapitalismus gepredigt haben, die fragen: Ist das wirklich so zielführend, wie wir immer geglaubt haben? Andere sagen, ich kann nicht mehr fliegen, Kongresse, Vorstandssitzungen werden nur noch per Schalte gemacht, ich spüre plötzlich das, was Sie immer mit Achtsamkeit gemeint haben. In diese Ruhe zu kommen, raus aus dem Hamsterrad, das fühlt sich überraschend gut an.

Wird das nicht alles vergessen sein, sobald der Schmerz nachlässt?

Rastlosigkeit, Leistungssteigerung, Ergebnisorientierung, Wachstum – das sind die Werte, auf denen wir im Moment aufbauen. Jetzt geht es aber plötzlich um Kooperation, Dialog, Partizipation, Verantwortung für die anderen, um Gemeinschaft, Teamarbeit, um Freude darüber, nicht allein zu sein; um Selbstreflektion, Eigenverantwortung, unternehmerische Verantwortung für die gesamte Gesellschaft, Verantwortung für die Zukunft des Lebens. Diese Verantwortungsethik merke ich plötzlich ganz massiv. Ich glaube nicht, dass wir diese existenzielle Herausforderung so schnell vergessen können.

Wen treibt es in dieser Krise vordringlich zu Ihnen, den Dax-Vorstand, den Mittelständler, die Agenturchefin?

Das kann ich nicht priorisieren. Ich habe in den vergangenen Tagen Gespräche geführt mit einem Dax-Vorstand, mit eigentümergeführten Mittelständlern und einem, der sein Geschäft an der Börse macht. Einer war ganz verzweifelt, weil er 14 Leute entlassen muss. Und in dieses Schlamassel hinein sagte ihm ein geschäftsführender Kollege: „Kündigen Sie mir, damit wir durchhalten.“ Auch solche Momente erleben wir gerade. Überall tun sich psychologische und praktische Hürden auf einmal auf. Was die Führungskräfte jetzt leisten, welche Entscheidungen sie in kürzester Zeit treffen müssen, das ist Wahnsinn. Die Ängste vermischen sich komplett, die eigene persönliche Angst vor Ansteckung, die Angst um die Firma, die Mitarbeiter. Das ist ein hochkomplexes Stresssystem, was wir gerade haben.

Wie lassen sich diese multiplen Ängste sortieren?

Das ist die Kernaufgabe im Moment, dem Chaos eine Struktur zu geben. Zu fragen, was ist Priorität eins, zwei, drei, und wie sieht Schritt A, Schritt B und Schritt C aus. Denn wie wir unter Stress agieren, das bestimmt leider unser Stammhirn aus der Urzeit.

Unter Angst produzieren wir jede Menge Adrenalin und entwickeln den berühmten Fluchtimpuls?

Oder wir legen uns auf den Rücken wie der Käfer und stellen uns tot. Aber das Entscheidende ist, dass die Natur es so angelegt hat, dass wir unter Stress unsere Wahrnehmung verengen, den Tunnelblick haben. Das heißt, die Fähigkeit zu einer angemessenen inneren Bewertung der Situation nimmt paradoxerweise unter Stress ab, weil wir nur noch aufs Überleben reduziert werden. Das ist unser Stammhirn, das wie ein Automatismus mit Angst umgeht.

Auf das müssen wir hören und es gleichzeitig austricksen?

Wer bereits Stresskompetenz erlernt hat, ist jetzt im Vorteil und kann das analytische Hirn, das wir auch ausgebildet haben – zwar evolutionshistorisch ein bisschen später –, schneller mobilisieren.

Ganz praktisch gefragt, wie geht das?

So simpel das klingt, es hilft, erst einmal zu reden, wahrzunehmen und überhaupt zu verstehen, was da passiert. Wissen hilft enorm, weil wir dann nicht mehr überflutet werden, sondern nachvollziehen, verstehen können. Hier kommt die Salutogenese ins Spiel ...

... ein Begriff, der von Aaron Antonovsky geprägt wurde und die Resilienz des Menschen ergründet.

Im Kern geht es darum, unter welchen Umständen Menschen am ehesten gesund bleiben. Und die Antwort lautet: wenn sie ein hohes Kohärenzgefühl haben. Das ist das Gefühl einer hohen Stimmigkeit mit sich selbst. Und dieses Empfinden entsteht aus drei wichtigen Komponenten. Erstens: Ich kann verstehen. Zweitens: Ich kann handeln. Drittens: Ich kann Sinn finden. Was ich als Kriseninterventionscoach also mache, ist, genau dieses Kohärenzgefühl aufzubauen. Wenn man jemandem erklärt, was da gerade vor sich geht mit diesen Stressreaktionen, dem Tunnelblick, der Verengung der Psyche, Reduktion der Wahrnehmung und Herabsetzung der inneren Bewegungsmöglichkeiten, ist das hilfreich, weil sich aus dem Wissen ein Verstehen aufbaut.

Haben Topführungskräfte auch Angst, sich die Angst einzugestehen? Der Mythos, an dem sie selbst meist kräftig mitstricken, will schließlich, dass sie moderne Helden sind.

Schämen sollte sich nur, wer sich in einer verantwortungsvollen Position weigert, kreativ und kraftvoll mit seiner Angst umzugehen. Angst ist ein natürlicher Reflex, der uns Menschen innewohnt. Es geht ums Verstehen, welche Handlungsmöglichkeiten sich konkret finden. Wer handelt, kommt aus der Opferhaltung heraus und findet Sinn. Diesen Prozess zu durchlaufen, hält gesund und baut Stressresistenz auf.

Klingt simpel, verlangt aber die hohe Kunst der Distanzierung von der Situation, die einen gleichzeitig komplett verschlingt?

Da würde ich gern mit dem österreichischen Neurologen Viktor Frankl antworten, nach dessen Sinntheorie ich meine Krisencoachingausbildung gemacht habe: „Zur Fähigkeit des Menschen, über den Dingen zu stehen, gehört nun mal auch die Fähigkeit, über sich selbst zu stehen. Ich muss mir von mir selbst nicht alles gefallen lassen.“ Diesen Prozess, wie man dahin kommt, den übe ich mit meinen Klienten. Verkürzt gesagt: raus aus dem Angsthirn, und langsam wieder in das eigene analytische Hirn.

Fallen in so einem Moment auch Machtrituale weg, die doch CEOs im Normalfall durchaus strukturieren?

Alle Rituale fallen weg, die dicke Limousine ist unwichtig, der Fahrer bedeutungslos, das große Eckbüro sinnentleert. Nun zählt nur noch die starke, reflektierte Persönlichkeit, die für sich Sinnhaftigkeit entwickelt hat und weiß, warum sie führen will.

Zum Schluss: Haben Sie schon eine Ahnung, in welche Richtung der Virus Corporate Germany verändert?

Da möchte ich vorsichtig sein. Worüber ich mir jedoch tatsächlich sicher bin ist, dass das Purpose-Thema, die Frage nach der Sinnhaftigkeit, nach dieser Krise sehr ernsthaft in den Vordergrund rücken wird: Das kann ich aufgrund der Gespräche und der Coachings, die ich habe, eindeutig festhalten. Da hat eine tiefe Erschütterung stattgefunden. Es geht jetzt ums Überleben, um Sinn und Sein, und die Antworten darauf kann man nicht mehr den PR-Abteilungen überlassen.