

# DER MENSCH IN DER KRISE...

Was machen Krisen mit uns? Wie entstehen Ängste und wie schafft man es, aus dieser Zeit stark zu erwachen? Coach und Prozessbegleiterin Gesa Heiten erklärt's im Interview

Fragen Katerina Ankerhold | Foto Malina Ebert

**S**orgen sind in Krisenzeiten ganz normal – ob persönlich oder wirtschaftlich. Worauf es ankommt, ist der bewusste Umgang damit. Das weiß Gesa Heiten gut, sie begleitet seit Jahren Unternehmen in Krisenzeiten. Beste Voraussetzungen für ein Gespräch über Ängste, Chancen und Ur-Instinkte.

*Frau Heiten, Sie sagen, Corona sei keine Katastrophe, sondern eine Krise. Was ist der Unterschied?*

Katastrophen brechen ohne vorherige Ankündigung über uns herein. Krisen konnten wir meist schon erahnen. Eine Krise hat oft subtile Anzeichen, die wir in unserem komplexen, beschäftigten Alltag nicht sehen wollen oder können.

*Aber wie hätte denn jemand die Corona-Krise vorhersehen können?*

Es geht nicht um die Vorhersage der Pandemie (obwohl Experten sie tatsächlich vorhergesagt hatten), sondern um ihre Auswirkungen. Eine ist, dass Reisen nicht oder nur eingeschränkt möglich ist – dadurch bekamen digitale Treffen Hochkonjunktur. Die digitale Revoluti-

on wurde enorm beschleunigt. Es sind uns auch technische Schwierigkeiten vor Augen geführt worden, die wir kannten, aber vorher nicht beseitigt hatten. Covid-19 ist wie eine Lupe und zeigt uns die Schwachstellen im System auf.

*Was heißt das konkret – und wie gehen Menschen mit Krisen um?*

Zunächst sind Menschen oft schockiert und wollen nicht sehen, dass nun ein anderes Handeln gefragt ist. Wir neigen dazu, Dinge zu verdrängen. Manche tun das mit zu viel Arbeit, andere nehmen Genussmittel oder sagen sich, dass es schon nicht so schlimm wird. In einer Krise endet etwas und das Neue ist noch nicht sichtbar. Aus dieser Unklarheit entspringen sorgenvolle Gedanken, die sich in die Zukunft richten. Das macht die Situation so schwierig.

*Muss ich also meine Sorgen unterdrücken und nur das Positive sehen?*

Es geht nicht darum, etwas schöner oder schlimmer zu machen, als es ist. Sondern anzuerkennen, dass das, was zu Ende ist, zu Ende ist. Und dass das Neue, das wir uns sehnlichst wünschen,

noch nicht da ist. Diesen Zwischenraum auszuhalten, ist die Herausforderung. Das Beste ist, wenn wir erst mal betrachten, was sich darin zeigt, ohne schnellschussmäßig zu reagieren. Wie sich etwas auswirkt, ist zunächst noch unklar. Es neutral zu betrachten, hilft uns, Spielräume zu erkennen, die uns sonst verborgen bleiben.

*76 Prozent der deutschen Hotelbetriebe und 67 Prozent der Gaststätten gaben an, dass sie ihre Existenz durch Corona bedroht sehen. Wie viel Raum darf man diesen Existenzängsten nun zugestehen?*

Die Existenzängste sind absolut berechtigt. Die Herausforderung ist, dass wir nicht wissen, was die neue Zeit bringen wird. Wir erleben als Unternehmer und Mitarbeiter gleichermaßen Kontrollverlust. Der kann sich in Ängsten und Stress äußern. Die Frage ist, ob ich mich davon beherrschen lasse oder ob ich mich und mein Team in dieser Stresssituation gut steuern kann. Neue Ideen kommen nicht zustande, wenn ich in Angst bin. Sobald ich Ängste fühle, schaltet mein Gehirn auf Notstrom, der Fokus liegt auf Angreifen, Fliehen oder

GESA HEITEN

Als studierte Psychologin ist die 54-Jährige international als Coach für Führungskräfte, Teams und Privatpersonen tätig. Sie gründete unter anderem Business Quest, eine professionelle Prozessbegleitung für Unternehmen in Umbrüchen





Erstarren. Diese Hirnfunktionen hatten evolutionär schon Sinn, als wir noch mit Raubtieren umgehen mussten. Heute heißen die Säbelzahn tiger anders, die Mechanismen, wie wir damit umgehen, sind aber die gleichen. In diesem Angstzustand sind wir weit weg von Kreativität und Neugier. Dahin komme ich in einem Zustand von Entspannung.

#### Und wie erreicht man den?

Zunächst ist es wichtig sich klarzumachen, was Sorgen eigentlich sind. Es sind Gedanken und Gefühle, die ich über eine angenommene Zukunft habe – aber sie sind keine Anweisungen, denen ich sofort folgen muss. Wir haben etwa 70000 Gedanken am Tag. Manche beruhen auf der äußeren Realität, andere auf meinen blitzschnell getroffenen Bewertungen, die mir eine Realität vorgaukeln. Wenn ich mir Sorgen über

## „BEI ANGST SCHALTET DAS GEHIRN AUF NOTSTROM: ANGREIFEN, FLIEHEN ODER ERSTARREN!“

GESA HEITEN,  
COACH UND PROZESSBEGLEITERIN

eine ungewisse Zukunft mache und überzeugt bin, dass sie wahr werden, bekomme ich Angst. Die fühlt sich real an und wird wahrscheinlich mein Handeln bestimmen. Damit setze ich einen Kreislauf in Gang, der wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung wirken kann. Ich brauche also eine Instanz in mir, die diesen Vorgang bemerkt und anhält. Sobald ich mir dessen bewusst bin, kann ich Techniken einsetzen, die

mich beruhigen, indem sie die Achtsamkeit auf den Moment stärken – etwa Meditation, Spaziergänge, Embodiment-Techniken oder Unterstützung durch einen Außenstehenden.

*Das eine sind die persönlichen Sorgen, das andere die, die Firmenchefs haben, weil sie Verantwortung für Mitarbeiter tragen. Was ist die beste Strategie – das Team in die Zweifel einbeziehen oder es besser im Dunkeln lassen?*

Gerade in Krisenzeiten muss eine Führungskraft einerseits Ruhe und Zuversicht ausstrahlen und andererseits Transparenz herstellen. Was ist die aktuelle Situation, was ein Gerücht, was die momentane Handlungsmaxime? Dabei ist es hilfreich, Mitarbeiter an einer Lösungserarbeitung zu beteiligen. Das vergrößert den Ideenpool und vermittelt den Mitarbeitern gestalterische Kraft.

Indem ich das Team einbeziehe, bleibe ich auch zukunfts fähig, denn ich stelle sicher, dass die Geführten handlungsorientiert und selbstregulierend bleiben.

#### Bergen Krisen auch Chancen?

In jeder Krise haben wir die Chance, neu zu sehen, was uns wichtig ist. Es ist ein Moment höchster Achtsamkeit, da wir (noch) keine Routinen für die Zeit danach haben. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, Ideen zu entwickeln. Das Gastgewerbe ist Tausende Jahre alt und musste viele, auch längere Krisenzeiten überstehen. Was wird immer gefragt sein, was lohnt sich zu bewahren? Was wird neu sein? Welche Kundenbedürfnisse entstehen und brauchen eine Antwort?

*So positiv zu bleiben, fällt nicht leicht. Wie bekommt man die nötige Energie, um den Blick nach vorn zu richten?*

Im Grunde geht es darum anzuerkennen, dass sich immer alles verändert. Es gibt keinen Stillstand. Wenn ich diesem immerwährenden Wandel gegenüber eine positive Haltung einnehme, ist schon der Anfang gemacht. Wenn ich dann noch die Haltung eines lebenslang Lernenden einnehme, sind die Voraussetzungen geschaffen, um sich in Krisen aller Art zu bewähren. Jede bewältigte Krise führt zu mehr Widerstandskraft.

#### Was kann dabei helfen?

Vielen hilft es, sich das Führen auf Sicht zu erlauben. Was brauche ich hier, heute, jetzt? Es ist wichtiger, mit der realen Situation verbunden zu bleiben, als sich Ziele zu setzen, die weder voraussehbar noch planbar sind. Sicher hilft es, sich selbst ein Ziel zu setzen, diese Krisenzeit als Lernzeit zu begreifen und alle Chancen in dieser Richtung zu ergreifen.

## KRISEN BEWÄLTIGEN

Für herausfordernde Zeiten wie aktuell rät Gesa Heiten zu einer neutralen Prozessbegleitung. „Ein frischer Blick von außen hilft, der vorsichtig und im rechten Maß stört.“ Menschen neigen in Krisen dazu, sich auf bisher Bewährtes zu besinnen. Das bringt aber wenig, wenn die Situation neu ist. Eine Krisenbegleitung hilft, Handlungsweisen zu hinterfragen und neue Ideen zu erarbeiten. Menschen reagieren auf Krisen unterschiedlich – die einen hochmotiviert, die anderen gelähmt. So reicht dem einen ein kurzes Gespräch, dem anderen empfiehlt sich psychologische Begleitung. Zunächst sollte man sich klar werden, wo man sich auf dem Spektrum der Möglichkeiten befindet – gegebenenfalls durch eine Beratung.



NEU: Trendige Pfannengerichte!



Art.-Nr.: 17373579  
TK Rigatoni „Pollo“-Hähnchen

Jetzt probieren!



Art.-Nr.: 17373333  
TK Mafaldine mit Hähnchen und grünem Gemüse



Art.-Nr.: 17372909  
TK Rindfleischpfanne „asiatische Art“



GEERNTET - NICHT GEFANGEN

DER ERSTE PLANT-BASED FISCH VON FROSTA

Süß & herzhaft: Pfannkuchen · Omeletts · Rösti · Pizza · Aufläufe · Waffeln

www.fischvomfeld.de