

# BLICK ZURÜCK

**LEBENSKRISEN** Die Pandemie sendet Schockwellen durch die Gesellschaft. Keine Panik! Hier erzählen zwei Topmanagerinnen, ein Ex-Bundespräsident und ein Unternehmer, wie sie ihre Krisen gemeistert haben.

# NACH VORN



Nun ist sie Ex-Vorständin. Es ist der Tag danach, nach der wohl größten Niederlage ihrer Karriere. Sabine Eckhardt (48), ehemals Vorständin für Vertrieb und Marketing der ProSiebenSat.1 Media SE, sitzt in der Münchener Tram und schaut aus dem Fenster. Es ist April im Jahr 2019, sie lässt Bogenhausen hinter sich, fährt über die Isar, der Englische Garten zieht vorbei. In einem Café am Viktualienmarkt trinkt sie einen Kaffee. „Es war ein herrlich entspannter Tag.“ Durchatmen.

Elf Monate hatte Eckhardt den neuen Vorstandschef Max Conze (51) ausgehalten. Klar, sie hätte selbst auch gern den Spitzenjob des Medienhauses bekommen. Stattdessen ging er an einen Branchenneuling aus dem Staubsauger-Business mit groben Manieren und diametralen Vorstellungen von Führung. Das sei schon „eine Enttäuschung“ gewesen.

Eckhardt versucht es trotzdem mit Conze, 15 Jahre ist sie im Unternehmen, sie mag es dort. „Ich habe mir immer wieder gesagt: Sei konstruktiv, suche den Dialog.“

Doch Eckhardt ist schon nach kurzer Zeit eine der letzten ver-

bliebenen Vor-Conze-Vorstände, die Kollegen haben den Neuen längst satt. Als die Zusammenarbeit nicht besser wird, habe sie „in sich hineingehört“. Auf Spaziergängen bespricht sie sich mit dem Ehemann, der besten Freundin, der Mutter, besucht allein die Sammlung Brandhorst, lässt Twomblys riesige Blütengemälde stundenlang auf sich wirken – sie will einen anderen Blick bekommen auf die eigene Situation.

Dann steht ihr Fazit: Exit. „Wenn man merkt, man kommt weder strategisch noch menschlich zusammen, muss man einen Schlusstrich ziehen.“ Diese Runde gibt sie bewusst verloren – Eckhardts Faustregel: Pick your battle.

Die ersten Tage nach ihrem Ausstieg will sie ihr Fahrrad reparieren, die Stadt erkunden, sich erholen.

Nein, als tiefe persönliche Niederlage habe sie das nicht empfunden. In über 20 Jahren Managerinnenalltag sind Krisen Tagesgeschäft. „Veränderungen, egal wie grundlegend sie sind, sind nicht tragisch, etwas Neues wird kommen.“ Was soll schon passieren? Sie ist eine der profi-



## BEREIT FÜR DIE WAHRHEIT

Unternehmerin **Lea-Sophie Cramer** glaubt an die Heilkraft von wirklich schmerzhaften Rückschlägen

liertesten Marketingexpertinnen der Republik. Sie weiß, was sie kann – und befindet sich damit in einer äußerst glücklichen Ausgangssituation.

Nur wer Scheitern, Stress und Krisen zu verarbeiten und umzuwidmen lernt, der lebt gesund und glücklich, im Job wie auch privat. Mit blutigen Knien und Brummschädel wieder aufzustehen, das ist Resilienz. „Stressvolle Lebensereignisse“ seien nun einmal Teil des ganz normalen Lebens, sagt Michèle Wessa, Forscherin am Leibniz-Institut für Resilienzforschung, der Körper schüttet zu deren Bewältigung die Stresshormone Adrenalin und Cortisol aus. Doch ohne Verarbeitungsphasen weicht der Hormonregenen Körper und Seele auf.

### Misserfolg hilft

Resilienz wird gerade in Lockdown-Zeiten wie diesen zum rettenden Seelenmuskel. Sogar die Start-upler, die das Scheitern eigentlich pauschal als Chance feiern, gestehen das inzwischen ein. Lea-Sophie Cramer (33), Amorelie-Gründerin und Vorzeigefrau der Szene, postet im November auf LinkedIn: „Aufstehen wird anstrengender, wenn man oft fällt. Jedoch wiegt der Sturz auch nicht mehr so schwer, man hat ja Übung.“ Und kommt zu dem Schluss: „Resilienz ist eine Superpower.“

Während Cramer überlegt, eine „virtuelle Fuckup Night“ zu initiieren, bei der die Teilnehmer die richtigen „ugly Experiences, nicht die niedlichen Hürden“ miteinander teilen und daraus lernen, hat im etablierten Management kaum einer Lust oder Mut, über Misserfolge zu sprechen. Krise scheint ihnen ein Fleck auf dem Image zu sein.

Dabei nährt sich Erfolg aus Misserfolg. Man braucht die Erfahrungen aus Krisen, um neue Krisen meistern zu können. „Resilienz ist kein stabiler Faktor, der in den Genen verankert ist, son-

„...dern ein adaptiver Prozess, dessen Ergebnis Resilienz ist“, erklärt Professorin Wessa. Zwar gäbe es im Erwachsenenalter auch ein paar Faktoren, die Stressreaktionen steuern und nicht unmittelbar beeinflussbar seien, etwa eine stabile Beziehung in der Kindheit. Aber der Mensch habe auch viele eigene Ressourcen, um mit Belastung und Stress umzugehen. Nur erkennen müsse er diese und trainieren wie einen Muskel. Sie nennt vor allem vier Faktoren:

- ▶ sozialer Austausch;
- ▶ Emotionen oder Reize erkennen, akzeptieren, verarbeiten;
- ▶ positives Denken;
- ▶ Selbstfürsorge und Selbstwirksamkeit, also der Glaube, aus eigener Kraft etwas bewirken zu können.

Sabine Eckhardt hat sich längst aufgerappelt nach ihrem Abgang bei ProSiebenSat.1, da erlebt sie im März 2020 eine Krise, die sie tatsächlich „erschüttern“ wird. Das Coronavirus grassiert, Sabine Eckhardt muss frühzeitig ihren neuen Job als Europa-Chefin des US-Immobilienkonzerns Jones Lang LaSalle beginnen, ihre 6400 Mitarbeiter in 13 Ländern wollen im Lockdown eingeschworen werden (nebenbei: Auch Max Conze hat es nicht leicht, der muss ProSiebenSat.1 mit sofortiger Wirkung verlassen).

Eckhardts persönliche Krise beginnt in diesen Wochen mit Quarantäne und zielt damit präzise auf ihren wichtigsten Resilienzfaktor. Fünf Wochen wird sie isoliert in ihrer Münchener Wohnung sitzen müssen. Ein enges Familienmitglied erkrankt an Covid-19, Intensivstation, Besuchsverbot, nur sehr selten erreicht sie einen Arzt, erfährt etwas über den Gesundheitszustand.

Festgehalten in den eigenen Wänden, kann die Macherin nun nicht „selbstwirksam“ werden, und so wird bei ihr neben sozialem Austausch gleich ein zweiter Resilienzfaktor mit abgeschaltet. „Ich fühlte mich hilflos, konnte



## BEFREIT

Nach seinem Rücktritt als Bundespräsident hat sich **Christian Wulff** radikal infrage gestellt – und erfreuliche Antworten gefunden

ja nichts machen. Ich war so verzweifelt, dass ich mich eingeeigelt habe, das kannte ich gar nicht von mir“, sagt Eckhardt heute. „Mir ist jetzt bewusst, wie viel Trost ich darin finde, viele Menschen um mich zu haben, die in harten Zeiten an meiner Seite stehen.“

Schließlich bewältigt sie die Krise mit Ablenkung und Struktur: Punkt sieben Uhr sitzt sie jeden Morgen am Schreibtisch und magt wenigstens den neuen Job.

### Bundespräsident am Boden

Christian Wulff (61) erlebte als Bundespräsident die Apokalypse – persönlich und öffentlich. Grausiger kann Scheitern nicht inszeniert werden, sein soziales Netz hängt über Nacht in Fetzen. „Ich glaube, ich bin jetzt nicht nur von meinem Amt zurückgetreten, sondern habe auch noch meine Frau verloren“, sagt er kurz nach

seinem Rücktritt im Februar 2012 zu Christian von Lenthe. Wulff sitzt in der Kanzlei CMS Hasche Sigle um die Ecke von Schloss Bellevue, er kennt den Anwalt seit der Schulzeit.

Gemeinsam mit der Ordensschwester Eva-Maria („Was immer du machst, ich stehe zu dir“) wird von Lenthe ihn „durch die Krise tragen“. Von Lenthe nimmt faktisch zwei Monate Auszeit, der Freund braucht ihn jetzt. Allein 1500 Journalistenanfragen müssen abgearbeitet werden, Aufhebung der Immunität, Hausdurchsuchung, Anklage wegen Bestechlichkeit. Zwei Jahre dauert die Krise, ein Marathon bis zum Freispruch.

Wulff nimmt zwölf Kilogramm ab. „Dauerhaft reduzierter oder gestiegener Appetit, schlechter Schlaf, hohe Anspannung der Muskulatur und ein erhöhtes Erregungsniveau sind körperliche Warnsignale einer Krise“, so Forscherin Wessa. Christian Wulff schreibt ein Buch. Sein Weg, um „abzuschließen und wieder nach vorn zu schauen“.

Optimismus bringt ihm Dirk Roßmann (74), Drogeriemarktmilliardär und gelernter Psychotherapeut, auf Spaziergängen im Harz wieder bei. Er habe ja nicht nur verloren, sondern auch gewonnen – Zeitsouveränität zum

„WENN MAN MERKT, MAN KOMMT WEDER STRATEGISCH NOCH MENSCHLICH ZUSAMMEN, MUSS MAN EINEN SCHLUSSTRICH ZIEHEN.“

Sabine Eckhardt



Beispiel, weiß er. Und auf dem Jakobsweg, zu dem ihm der Freund Hape Kerkeling (56) später raten wird, erfährt Pilger Wulff, „wie wenig man braucht, um glücklich zu sein“. Das Gehen, die Natur heilen. Resiliente Selbstfürsorge.

### Sport hilft gleich doppelt

Als Christ stabilisiert den 61-Jährigen die Anbindung an eine höhere Kraft. „Der Theologe Pierre Stutz hat mir die eigene Unvollkommenheit veranschaulicht, dass man als Mensch zu Fehlern stehen muss.“ Sie seien Teil des Menschseins. Ordensschwester Eva-Maria wird ihm schreiben: „Zugrunde gehen müssen, um von Grund auf wieder anfangen zu können.“ Reset.

Aber Christian Wulff will mehr, versucht, sich und die Krise zu verstehen, zu durchdringen. Wie konnte es dazu kommen? In Coachings sucht er die psychologische Auseinandersetzung. Zu viel Anerkennung habe er im Außen gesucht, lernt, sich „nicht abhängig zu machen von dem, was andere schreiben“. Politikerdilemma. Wahrgenommen werden um jede Stimme. Irgendwann hört man die eigene nicht mehr. Heute berät Wulff führende Unionspolitiker in Fragen des Krisenmanagements. Die wichtigste Erfahrung sei, sich Berater zu

suchen, „wenn man einen guten Lauf hat, und nicht erst, wenn man in Schwierigkeiten ist“. Wulff kann jetzt Krise.

„Sich mit dem Scheitern zu beschäftigen, zu reflektieren und zu verarbeiten ist ein wichtiger Prozess“, so Resilienzforscherin Wessa, „dem man sich bewusst stellen muss, um die Krise in eine positive Erfahrung drehen zu können.“ Abwarten, durchhalten, wegdrücken – die falsche Strategie.

Das wohl populärste Forum für Managerinnen und Manager sind die Fuckup Nights, die weltweit stattfinden, in Deutschland aber noch vergleichsweise unbekannt sind. Bei Drinks und Loungemusik geht es von der Unternehmensinsolvenz über den geplatzten Deal bis zur fehlgeschlagenen Produktidee. Hauptsache schiefgegangen – der Applaus von 300 bis 400 Menschen

### ZIELSICHER

Die Norwegerin **Maria Moraeus Hanssen** sollte Chefin des Öl- und Gaskonzerns Dea werden. Als ihre Macht beschnitten wurde, ging sie.

„RESILIENZ IST KEIN STABILER FAKTOR, DER IN DEN GENEN VERANKERT IST.“

Michèle Wessa

macht Redner und Zuhörer am Abend gleichermaßen high.

„Die Angst von Unternehmern und Mitarbeitern, Fehler zu machen, sich zu blamieren, lähmt die Innovationsfähigkeit“, glaubt Dejan Stojanovic, der bereits über 50 Fuckup Nights sowie Corporate Fuckup Nights in Unternehmen organisiert hat.

Moritz Mann ist Analyst – von Umsatzzahlen wie Gefühlen. Niederlagen – je schneller, desto besser – hat er zur Businessstrategie gemacht. In sieben Jahren zerstückte er ein Start-up samt 1,5 Millionen Euro und gründete zwei neue: Stadtsalat.de – der Lieferservice für Salate machte 2020 mit 5,2 Millionen Euro 85 Prozent mehr Umsatz als im Vorjahr – und Profoty, das digitale Produkte je nach Komplexität in wenigen Tagen oder Wochen entwickelt und um 7 Prozent auf knapp drei Millionen Euro wuchs. Businessplan? Reporting? Produktperfektion? Für ihn „Energieverschwendung“. Man wolle „möglichst früh per Realitätscheck zu einem Moment der Bestätigung oder des Scheiterns kommen“. Danach werde das Produkt angepasst oder aussortiert.

Mann ist 33 Jahre alt, Radprofi war er auch mal, inklusive schwerer Schulterverletzung. „Der Sport hat mich darauf vorbereitet, dass immer etwas schiefgehen kann.“ Man müsse das dann akzeptieren und sich auf ein neues Ziel fokussieren. Moritz Mann beschreibt ganz ruhig, fast sanft: Das sei „Realismus für die Fragilität jeder Karriere“.

Was Mann beschreibt, gilt in der Resilienzforschung als ein Schlüssel, um sich persönlich weiterzuentwickeln: Die eigene Krise mitsamt den negativen Gefühlen zu akzeptieren und dann aber auch schnell Positives zu identifizieren.

Als Jugendlicher wird Mann Deutscher Meister und auch mental zu einer Profikarriere hingecoacht. Was er mit 25 Jahren als

Geschäftsführer der Gesundheitsapp Feelgood erlebt, überfordert ihn trotzdem: Er sitzt am feinen Hamburger Valentinskamp im Büro seines Investors, eigentlich sollte es nur eine Quartalsbesprechung werden. Doch Manns Investor hat sich einen Anwalt an die Seite geholt, er wolle sich aus dem Projekt zurückziehen, vereinbarte Gelder einbehalten. Einhalb Jahre reine Entwicklungszeit für die App seien zu lang. Mann sieht sich „geballter Erfahrung samt Drohkulisse“ gegenüber – und fällt in „Schockstarre“.

Seitdem lässt sich Mann persönlich coachen und bietet dies auch monatlich den 30 Prototyp-Mitarbeitern an, auf Firmenkosten. Berufliche und private Problembehebung. „Der Fokus“, sagt er, „liegt darauf, wie sich jeder am besten weiterentwickeln kann.“ Er glaube daran, dass große Schritte in der persönlichen Entwicklung des Einzelnen das Team besser und widerstandsfähiger machen werden.

Mann hat seine Schockstarre dann auch schnell überwunden. Mittwoch: Investor beendet Feelgood. Donnerstag: 15 Mitarbeiterentlassungsgespräche. Freitag: Produktneuentwicklung Stadtsalat.de. Samstag und Sonntag: Programmieren einer Website. Montag: Launch derselben, mittags eine Salatbestellung. Der Salat wird bei der Salatbar nebenan eingekauft. Mann liefert aus. Dienstag drei Salate. Mittwoch fünf. Donnerstag 20 Salate. „Da haben wir gemerkt, da kann Musik drin sein.“

### Der normale Kontrollverlust

Das Gespräch über Resilienz beginnt Maria Moraeus Hanssen selbstbewusst. „Ich habe nie geglaubt, dass das Leben leicht, ruhig und gemütlich sein sollte“, sagt die 55-jährige Topmanagerin aus dem Öl- und Gasgeschäft. „Bei der Krisenbewältigung hilft es mir, dass ich meine körperlichen Grenzen immer weiter verschieben kann, ich noch mehr ar-

beiten kann und körperliche und psychische Ausdauer als Ressource nutze.“ Positive Selbstwahrnehmung, gut für die Resilienz.

Führungskraft hat die Norwegerin in der Sippe gelernt: Die Mutter war CEO, der Vater, der Bruder, die Ehemänner eins und zwei ebenfalls. Ein exquisiter Krisenberaterstab. Im September 2017 dachte Moraeus Hanssen, sie setze zum großen Sprung an, verlässt den französischen Energieversorger Engie und unterschreibt zum 1.1.2018 als CEO bei Dea, der Deutschen Erdöl AG.

Doch schon im Dezember, kurz vor Antritt, erfährt sie, dass Dea mit Wintershall fusionieren und sie nur Vize-CEO des neuen Unternehmens werden wird. „Ich hatte Erwartungen, und plötzlich sind die Perspektiven ganz andere“, sagt sie heute. Da habe sie an einem Entscheidungspunkt gestanden. Bis Ende 2019 bleibt sie, dann verlässt sie Wintershall Dea, sie habe einfach keine Lust auf Restrukturierung gehabt, sagt sie. Zieht zurück nach Norwegen.

Was ist für sie eine Krise? „Wenn man eine Situation nicht kontrollieren kann, kann sich das

anföhlen wie die Entstehung einer Krise“, da sei es wichtig, nicht allein zu sein, die Last zu teilen.

Die schwerste Krise durchlebte sie während ihrer Zeit als Engie-Vorständin. Auf einer Ölförderanlage in Algerien stirbt ein Mitarbeiter bei einem Arbeitsunfall. Als Vorständin sieht sie sich in der Verantwortung. „Das darf nicht passieren“, sagt sie und bedeckt noch heute mit den Händen beschämt ihre Augen. „Das darf nicht passieren!“ Sie habe sich furchtbar geföhlt. „Rationale Analyse hilft da nur begrenzt“, stattdessen ihr „mentales Reservoir an Erfahrung und Stärke“.

Heute arbeitet Moraeus Hanssen als Beraterin, vielleicht wird sie noch mal Vorständin, sie lächelt vieldeutig. Sie joggt, macht Langlauf, baut Kondition auf: „Physische Gesundheit, Kraft ist die Basis, die man in Krisensituationen braucht.“ Und Management sei ja praktisch Dauerkrise.

Christian Wulff wird im Frühjahr auf dem Kongress „Männerleben“ über Vorsorge und Resilienz sprechen. Es sei wichtig, dass Männer „nicht erst einen Herzinfarkt brauchen, um über gesunde Lebensführung nachzudenken“. Moritz Mann wird Fehleranalyse betreiben müssen, um zu verstehen, wie Prototyp stärker wachsen kann. Und Sabine Eckhardt wird 2021 bei ihrem neuen Arbeitgeber ergründen müssen, was Corona mittelfristig für das Immobiliengeschäft bedeutet. „Eine ganz spannende Phase, die es erfolgsverwöhnten Unternehmen ermöglicht, einmal Neues ausprobieren zu müssen.“

Ab und zu wird sie sich eine kleine Auszeit in ihrem Haus auf Mallorca nehmen, etwas gärtnern, und schauen, ob es die Feigen-, Mango- und Mandelbäume, die sie in ihrer Auszeit gepflanzt hatte, über den Winter schaffen. Nur der Pflaumenbaum, der ist bereits eingegangen. Aber das gehört ja auch dazu zum Leben.

■ Elisabeth Schönert

### SPORTS-FREUND

**Moritz Mann** ist niederlagengestählt – als Profisportler und als Unternehmer

