

Stehen Sie sich selbst im Weg?

Wie CEOs die Zukunftsfähigkeit von
Organisationen sicherstellen können

Gastbeitrag von Dr. Steffen Elbert,
Executive Leadership Excellence Development, Hamburg



Stehen Sie sich selbst im Weg?

Wie CEOs die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicherstellen können

Teil 1: Beziehungsorientierung

Beziehungsorientierung, Selbstreflexion und Anpassungsfähigkeit. Diese drei Kernkompetenzen zeichnen den/die CEO der Zukunft aus, so Egon Zehnder. Auch eine weltweite Umfrage unter knapp 1000 CEOs bestätigt diese Aussage. Was ist damit gemeint? Und wie können CEOs und Führungskräfte diese Zukunftskompetenzen entwickeln? Diesen Fragen geht Dr. Steffen Elbert, Autor des Buches „Innere Fesseln lösen – befreit führen“ und Egon Zehnder Alumni, auf den Grund.

Zunächst stellen die Egon Zehnder Studien die Beziehungsfähigkeit der obersten Führungspersönlichkeit als einen von drei wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Zukunftsorientierung von Organisationen heraus. Nur auf der Basis einer neuen, tieferen und ganzheitlicheren Beziehungsgestaltung scheinen nachhaltige, vernetzte, flexible und vor allem sinnstiftende Organisationskulturen entstehen und wachsen zu können, insbesondere in einer Welt mit den heutigen komplexen Herausforderungen.

Der und die zukunftsfähige CEO sollten daher die gesamte Klaviatur menschlicher Beziehungsgestaltung spielen können – weit jenseits reiner sach- und faktenorientierter Dialoge, Top-down-„Ansagen“ oder manipulativer Machtspiele. Es geht um eine tiefere Form der Beziehung, in der das Gegenüber nicht auf seine Rolle, Aufgabe oder Fachkompetenz reduziert wird. Beziehung in diesem Sinne meint die Wahrnehmung und den Umgang mit dem ganzen Menschen, mit seiner Biografie und seinen Prägungen, seinen Lebensumständen und Herausforderungen, seinen Nöten, Sorgen und Bedürfnissen. Es geht um das Ernstnehmen als Mensch über seine Funktion und hierarchische Stellung hinaus, um echte Begegnungen von Mensch zu Mensch auf Augenhöhe (und ohne, dass man Freund werden muss). Ganzheitliche, tiefe Beziehungen zeichnen sich vor allem aus durch echten, wertschätzenden Respekt und Empathie für das menschliche Wesen im Gegenüber, eine grundlegende Neugier mit Aufmerksamkeit und zugewandter Präsenz, mit der eine Atmosphäre emotionaler Ausgeglichenheit auch

bei kontroversen Standpunkten sowie ein hohes Maß an Offenheit und Authentizität einhergeht. Es geht darum, sich – gerade als CEO – auch als Mensch zu zeigen und sich nicht hinter einer organisatorischen Autorität zu verstecken. Das scheint nicht immer leicht zu sein. Nicht selten werden Mitarbeitende auf eine Anweisungen ausführende „Maschine“ reduziert. Oder es mangelt aus Sicht des oder der CEO an Motivation und Verständnis. Die Uneinsichtigkeit des Gegenübers kann im schlimmsten Fall zu emotionalen Überreaktionen mit Wutausbrüchen, verbalen Abwertungen und Beleidigungen, persönlichen Angriffen oder sprachlichen Entgleisungen führen. Nicht selten wird das Gegenüber dann hinterrücks ignoriert, diffamiert oder herabgewürdigt. (Notwendige) Konflikte werden vermieden, heruntergespielt oder ausgesessen. Misstrauen, Mikromanagement und Kontrollsucht machen sich breit. Unter solchen Bedingungen bleibt die Beziehung auf einer oberflächlichen, fachlich-sachlichen Beziehungsebene, ggf. hinterlassen die Begegnungen sogar Wut, Rachegefühle, Demotivation, Resignation und vieles mehr.

Was wirkt hier? Was hindert Führungskräfte daran, auf ihr Gegenüber zuzugehen und eine ganzheitlichere Beziehung aufzubauen? Und was treibt diese unangemessene Emotionalität an?

Die Antwort liegt meist tief in uns selbst. Nicht selten erliegen Führungskräfte mächtigen inneren Programmen, die sich als Überzeugungen, Erfahrungen, „Wissen“ oder Glaubenssätze tarnen. Beispiele hierfür sind

- ein sehr hoher, für viele Mitarbeitende unerreichbarer innerer Qualitätsanspruch mit geringer Fehlertoleranz
- ein inneres Getriebensein im Sinne von „Es reicht nie“, oft gepaart mit einer inneren Gnadenlosigkeit sich selbst gegenüber
- ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber anderen und deren Fähigkeiten bzw. Motivation und das Gefühl, es alleine schaffen zu müssen
- eine übermäßige Abhängigkeit von der eigenen Außenwirkung und der Meinung anderer
- die Überzeugung, es allen recht machen zu müssen
- das Gefühl, ständig und immer bedroht und im Kampfmodus sein zu müssen
- die Überzeugung, immer Recht haben und sich unter allen Umständen durchsetzen zu müssen
- ein übertriebenes Pflichtbewusstsein, das notfalls „über Leichen“ geht
- mangelnde Begeisterung für das Erreichte mit ständigem Blick auf das, was noch zu tun ist
- das Auftreten von situativ unangemessenen Ängsten, z. B. bezüglich der eigenen finanziellen Überlebensfähigkeit
- und vieles mehr.

Viele dieser mächtigen inneren Programme waren zu Beginn der Laufbahn sogar karriereförderlich. Heute schränken sie jedoch oft die Führungsexzellenz ein und

erweisen sich als Innere Fesseln, die stärker wirken als Verstand und Wille. Sie sind unabhängig und autonom, widersetzen sich hartnäckig jeder Veränderung und erzeugen ein Gefühl des Ausgeliefertseins. Eine bewusste Steuerung und situative Dosierung sind nicht möglich. So dominieren (und begrenzen) die Inneren Fesseln auch die Beziehungsgestaltung. Die in ihnen verborgenen Kompetenzen wie Leistungsorientierung, Willensstärke, Durchsetzungsvermögen, Ausdauer, Analysekompetenz etc. werden dann zu dominanten „Ich muss“-Programmen, die alle anderen Aspekte des Miteinanders in den Hintergrund drängen und damit die Führungswirksamkeit mindern.

Wie kann nun Veränderung gelingen? Wie können die in den Inneren Fesseln gebundenen Kompetenzen wieder steuerbar und damit situativ ausbalanciert eingesetzt werden? Und wie kann dadurch der Weg zu einer tieferen und ganzheitlicheren Beziehungsgestaltung geebnet werden?

Antworten auf diese Fragen scheinen aus einer zunächst ungewohnten Richtung zu kommen: der modernen Traumaforschung. Dieser Perspektivenwechsel mag zunächst irritieren und Skepsis, Ablehnung oder zumindest Stirnrunzeln hervorrufen. Denn Trauma steht im Allgemeinverständnis für schwere Krankheiten und hat scheinbar wenig mit Führung zu tun. Das ist keineswegs der Fall. Zwar ist die Psychotraumatologie zunächst aus der Erforschung schwerer und schwerster Krankheitsbilder entstanden. Heute geht sie aber weit über den medizinisch-therapeutischen Bereich hinaus und liefert Modelle, die auch für viele CEOs – und alle, die führen – eine hilfreiche Perspektive eröffnen.

Was also bedeutet Trauma und was hat es mit Leadership-Exzellenz zu tun? Trauma ist eine natürliche und sinnvolle Notfallreaktion der Psyche auf Situationen, in denen Menschen einer überwältigenden, potenziell lebensgefährdenden Bedrohung hilflos ausgeliefert sind. Besonders folgenreich sind solche Erfahrungen, wenn sie in den ersten Lebensjahren gemacht werden. In einer Zeit also, in der Menschenkinder so abhängig, beeinflussbar und prägbar – und so hilflos und ausgeliefert – sind wie danach nie wieder. Und in einer Zeit, in der eine relativierende Einordnung des Erlebten noch schwer möglich ist. Vieles, was aus der Sicht des Erwachsenen weniger dramatisch ist, kann in dieser Zeit schnell als gefährlich, ja lebensbedrohlich erlebt werden.

Als Folge einer traumatischen Erfahrung entstehen mächtige Überlebensstrategien, die bis heute wirken und die Form von Inneren Fesseln annehmen. In diesen existenziellen „Wurzeln“ liegt die Hartnäckigkeit und Veränderungsresistenz der Inneren Fesseln begründet. Sie sind eben mehr als bloße Gewohnheiten, die man (theoretisch) leicht ablegen kann.

Welche frühen existenziellen Erfahrungen können hier gemeint sein? Hier hilft es zunächst, sich noch einmal die Hilflosigkeit und Abhängigkeit von Kindern und ihre existenziellen Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Liebe vor Augen zu führen. Die Verletzung dieser Grundbedürfnisse ist in den ersten Lebensjahren leicht möglich und kann dann – im Empfinden des Kindes – zu einer existenziellen Bedrohung werden, der es sich hilflos ausgeliefert fühlt. So können Vernachlässigung und emotionale Kälte, psychische Überforderung und Leistungsstress, im Extremfall auch Erfahrungen von körperlicher und psychischer Gewalt und von Übergriffen, traumatisierend wirken. Das Gleiche gilt für das – meist nur indirekt vermittelte – Gefühl, auf dieser Welt nicht willkommen, nicht „gewollt“ gewesen zu sein, beispielsweise weil die Schwangerschaft nicht in den damaligen Lebensentwurf der Eltern gepasst oder diese überfordert hat. Viele Menschen – auch sehr erfolgreiche CEOs – haben solche potenziell traumatisierenden Kontexte erleben müssen. Denn hier wirken die Kollateralschäden der Erziehung des letzten Jahrhunderts. Die bis in 1990er-Jahre legale Prügelstrafe, beispielsweise Schläge auf den Po oder Ohrfeigen, häufige berufs- oder krankheitsbedingte Abwesenheit von Bezugspersonen und Vernachlässigung, emotionale Verschlussenheit und Lieblosigkeit der selbst traumatisierten Kriegs- und Nachkriegseltern, frühe überambitionierte „Förderung“ der Kinder, familiäre Alkohol- und andere Süchte und vieles mehr waren oft der übliche prägende Kontext des Aufwachsens. Vor allem aber wirkt ein aus dem Nationalsozialismus stammendes und teilweise bis in die Neuzeit praktiziertes Erziehungsideal nach, das auf emotionaler Distanzierung, „Abhärtung“ und Brechen des kindlichen Willens beruhte.

Wie lassen sich die Zusammenhänge zwischen Traumatisierung und Inneren Fesseln veranschaulichen? Hier einige Beispiele: Innere Fesseln vom Typ „Es reicht nie“ und Getriebensein können z. B. aus der existenziellen Angst des Kindes bei Krankheit oder Scheidung der Eltern und den entsprechend verzweifelten, aber erfolglosen Versuchen, die Eltern oder die Ehe zu „retten“, entstehen. Die gleiche Innere Fessel kann das Produkt eines überfordernden, an Liebe gekoppelten Leistungsdrucks der Eltern sein, der letztendlich nicht erfüllbar ist. Umgekehrt können Kinder, bei denen die Liebe der Eltern davon abhängig gemacht wurde, dass sie höchsten Ansprüchen genügen (in der Schule, im Verhalten und Auftreten, in den Umgangsformen usw.), einen überhöhten Qualitätsanspruch als Innere Fessel entwickeln. Frühe Übergriffe und Grenzverletzungen können die Ursache für überbordende Emotionalität und „Ausrasten“ oder Konfliktvermeidung sein. Die Erfahrung von Vernachlässigung kann zu einem „Ich muss alles alleine machen“ oder zu einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber anderen führen. Oft ist der emotionale Stress für Kinder in solchen Situationen nur auszuhalten, wenn alle eigenen Gefühle abgeschaltet werden, dann entstehen Innere Fesseln vom Typ Empathiemangel oder Übersachlichkeit. Das kindliche Erleben des Nichtgewolltseins und der damit einhergehenden grundlegenden Wertlosigkeit kann zu der Inneren Fessel von unbedingter Dominanz, einem Drang, sich immer durchsetzen zu müssen, oder einem dauerhaften Angriffsmodus gegen alle und jeden führen.

Was also tun? Die gute Nachricht ist: Eine „Ent-Fesselung“, sozusagen eine Entmachtung der Überlebensstrategien, ist möglich. Dazu bedarf es allerdings einer tieferen Aufarbeitung der Erfahrungen, die den Inneren Fesseln zugrunde liegen. Ein solcher Prozess braucht – neben Mut und dem festen Willen zur Veränderung – vor allem Zeit und kompetente Begleitung. In jedem Fall eine lohnende Investition, nicht nur für die Führungswirksamkeit in einer immer anspruchsvolleren Welt, sondern auch für ein „gutes Leben“ mit und neben der Arbeit.

Mehr dazu in der neuesten Publikation des Autors: „Innere Fesseln lösen – befreit führen. Führungspotenziale entwickeln“ (Schäffer-Poeschel 2022)

Stehen Sie sich selbst im Weg?

Wie CEOs die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicherstellen können

Teil 2: Selbstreflexion

Beziehungsorientierung, Selbstreflexion und Anpassungsfähigkeit kristallisieren sich als die drei wesentliche Zukunftskompetenzen für den/die CEO von morgen heraus, so Egon Zehnder.. Dies wird auch durch eine weltweite Umfrage unter knapp 1000 CEOs bestätigt. Was ist damit gemeint? Und wie können CEOs und Führungskräfte diese Zukunftskompetenzen entwickeln? Im zweiten Teil seines Artikels widmet sich Dr. Steffen Elbert, Autor des Buches „Innere Fesseln lösen – befreit führen“ und Egon Zehnder Alumni, dem Thema Selbstreflexion.

Es mag zunächst erstaunen, dass in einer weltweiten Egon Zehnder Studie unter rund 1.000 CEOs das Thema Selbstreflexion und Selbsterkenntnis von mehr als drei Viertel (78 %) der Teilnehmenden als erfolgskritisch für die Zukunft angesehen wird. Die Reflexion der eigenen Person und des eigenen Führungsverhaltens soll der kontinuierlichen Überprüfung und Steigerung der Führungswirksamkeit dienen, so sagt Egon Zehnder. Tatsächlich spielt Selbstreflexion eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Führungsverhalten zu identifizieren. Ohne Selbstreflexion besteht z. B. die Gefahr der ständigen, ja verzweifelten Wiederholung nicht hilfreicher Verhaltensmuster, ggf. mit immer größerem persönlichen Einsatz und verletzenden Grenzüberschreitungen. Demotivation und Resignation beim Gegenüber, aber auch Konflikteskalation und -verhärtung oder Täter-Opfer-Spiralen können die Folge sein. Selbstreflexion verhindert aber auch die innere sklavische Abhängigkeit von eigenen Glaubenssätzen oder die Enge scheinbarer oder überholter Wahrheiten und Erfahrungen. Lernen, d. h. die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenz, scheint nur durch Selbstreflexion wirklich möglich zu sein.

Doch was genau bedeutet Selbstreflexion? Wikipedia versteht hierunter, „über sich selbst nachzudenken“ – aber was genau ist damit gemeint? Und wie funktioniert es?

Für die Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, Selbstreflexion als das Zusammenspiel

von zwei Elementen zu verstehen: dem Beobachten und dem Bewerten bzw. Interpretieren.

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für Selbstreflexion scheint zunächst die Etablierung eines inneren Beobachters zu sein. Damit ist eine innere Instanz gemeint, die – quasi aus der Vogelperspektive – auf das innere Geschehen blickt. In einer bilateralen Führungssituation ergänzt der innere Beobachter damit die in der Regel gut ausgeprägte äußere Wahrnehmung, die auf das Gegenüber, sein Verhalten und seine Kommunikation sowie die stattfindenden Interaktionsmuster fokussiert ist. Der innere Beobachter ist im Idealfall eine neutrale Instanz, die möglichst „objektiv“ wahrnimmt, aufzeichnet, dokumentiert, was in uns vorgeht. Diese innere Beobachtung umfasst nicht nur die eigenen Handlungen und die eigene Kommunikation, sondern auch die inneren emotionalen und kognitiven Prozesse einschließlich der Bewertungs- und Entscheidungsprozesse: „Was tue ich?“, „Was sage ich?“, „Wie verhalte ich mich mit welcher Mimik und Gestik?“, „Wie interpretiere ich die Reaktionen meines Gegenübers?“, „Wie fühle ich mich und was empfinde ich – Wut, Verärgerung, Ungeduld, Langeweile, Überlegenheit, Abscheu, Unverständnis, Ambivalenz?“, „Welche Überzeugungen, Glaubenssätze, Erfahrungen wirken hinter meinen Entscheidungen?“ etc.

Das zweite Element der Selbstreflexion ist die Bewertung des Beobachteten. Hauptkriterium sollte hier natürlich die Zweckdienlichkeit im Hinblick auf die Führungsaufgabe sein. Aber auch die Vereinbarkeit mit den Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur, mit den eigenen Werten und Lebenszielen, können Kriterien sein. Erkenntnisse aus Best-Practice-Vergleichen oder aus Management- und Kommunikationstheorien können diese Einschätzung ebenso beeinflussen wie das Feedback und die Rückmeldung anderer über die Wirkung des eigenen Verhaltens und Auftretens. „Wie wirkt das, was ich tue und sage, auf andere?“, „Was trage ich dazu bei, dass Gespräche so verlaufen?“, „Ist mein Verhalten wirksam oder wie kann ich andere wirksamer führen?“ und „Was hindert mich innerlich daran?“ sind wichtige Schlüsselfragen.

Eine so verstandene Selbstreflexionskompetenz scheint in der Tat für die Zukunftsfähigkeit von CEOs unabdingbar zu sein, so stellt auch Egon Zehnder fest.

Was aber hindert CEOs daran, sich auf einer solchen, tieferen und grundlegenden Ebene selbst zu reflektieren? Was verhindert den Blick nach innen, den Blick auf die eigenen Anteile und inneren Dynamiken in der Führungssituation?

Auch hier wirken häufig Innere Fesseln, die bereits in dem ersten Beitrag dieser Reihe vorgestellt wurden. Doch wie sehen diese mächtigen Programme aus, die eine Selbstreflexion erschweren oder gar unmöglich machen können?

Zunächst kann es sich um die Innere Fessel der Fehlerintoleranz handeln, bei der der CEO

keine eigenen Fehler zugeben kann – oder glaubt, dies nicht tun zu dürfen. Wenn man sich auf diese Weise für fehlerfrei hält, kann das Problem nur beim Gegenüber liegen. Dieser ist dann zu faul, zu dumm, zu sensibel oder empfindlich, zu wenig „business-minded“, zu veränderungsresistent usw., um die Aufgaben zu erledigen. Bei einem Selbstbild, das von einer solchen eigenen Unfehlbarkeit und Großartigkeit geprägt ist, wäre jede Selbstreflexion ein zu großes Risiko, dieses Selbstbild ad absurdum zu führen. Zweifel an der eigenen Größe und Unfehlbarkeit müssen dann unbedingt vermieden werden. Als Kollateraleffekt dieser Inneren Fessel entsteht regelmäßig ein „Oben-Unten“-Gefälle, eine Überhöhung des eigenen Selbst durch Abwertung des Anderen. Eine Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe, von Mensch zu Mensch jenseits der Hierarchie, wird dann unmöglich.

Wie alle Inneren Fesseln hat auch diese ihre Wurzeln in frühen traumatischen Erfahrungen. Trauma steht doch, so mögen viele denken, für schwere Krankheiten und hat scheinbar wenig mit Führung zu tun. Dem ist keineswegs so. Zwar ist die Psychotraumatologie zunächst aus der Erforschung schwerer und schwerster Krankheitsbilder entstanden. Heute geht sie aber weit über den medizinisch-therapeutischen Bereich hinaus und liefert Modelle, die auch für viele CEOs – und alle, die führen – eine hilfreiche Perspektive eröffnen. Erneut ist es hilfreich, sich die existenzielle Abhängigkeit des Kindes von einer sich sicher anfühlenden Umgebung, einer feinfühligem Zuwendung und Liebe der Bezugspersonen sowie von einem Gefühl der unbedingten Zugehörigkeit vor Augen zu führen. Fehlen diese, gerät das Kind in existenzielle Nöte und kann in Kontakt mit einem Gefühl von Lebensbedrohung und Ausgeliefertsein kommen – die Voraussetzung für eine Traumatisierung. Parallel bilden sich Überlebensstrategien, die das „Weiterleben“ in diesen Kontexten erlauben. So können z. B. ausgeprägte Vernachlässigung oder Lieblosigkeit und emotionale Kälte in der Kindheit dazu führen, dass sich eine – ggf. sogar narzisstische – Selbstüberhöhung als Überlebensstrategie herausbildet: „Wenn mich schon kein anderer wertschätzt (liebt), dann muss ich unbedingt alle Liebe für mich aus mir selbst generieren“. Das Erkennen eigener Fehler wird dann zur existenziellen Bedrohung, das Kartenhaus der Selbsttäuschung (als Überlebensstrategie) kann zusammenbrechen. Eine andere mögliche Wurzel der gleichen Inneren Fessel könnte das Aufwachsen in einem Umfeld sein, in dem die Liebe der Eltern an die perfektionistische Erfüllung anspruchsvoller Leistungs- oder Verhaltensanforderungen geknüpft war.

Neben der Fehlerintoleranz können noch andere Innere Fesseln eine Selbstreflexion verhindern. Selbstreflexion bedeutet – neben der kritischen Beobachtung des eigenen Denkens und Handelns – insbesondere auch die Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen und Empfindungen. Wenn dies aufgrund Innerer Fesseln nicht möglich ist, wird Selbstreflexion unmöglich. Frühe traumatische Erfahrungen führen aber in der Regel dazu, dass genau dieser Kontakt zu den eigenen Gefühlen unterbunden werden musste. Nicht fühlen zu dürfen/können ist eine mächtige – und häufige – Innere Fessel. Nur mit dieser Überlebensstrategie konnten die damaligen

Situationen bewältigt werden: Die emotionale Seite der Psyche wurde abgespalten. Die Folge ist eine ausschließliche oder überwiegende Konzentration auf die Sachebene und oft ein grundsätzlicher Mangel an Empathie – für andere und auch für sich selbst.

Es gibt eine Vielzahl weiterer Innerer Fesseln, die hier wirken können. So kann z. B. auch ein Mangel an Präsenz die Selbstreflexion erschweren. Man ist dann gedanklich immer planend mit der Zukunft oder analysierend mit der Vergangenheit beschäftigt und nimmt das Hier und Jetzt, in dem Führung stattfindet, wenig wahr. Auch ein Mangel an Präsenz kann eine Überlebensstrategie früherer Traumatisierungen darstellen, mit der eine damals überwältigende Gegenwart von Lieblosigkeit, Gewalt, nicht willkommen sein usw. ausgeblendet werden konnte.

Innere Fesseln wie „Es reicht nie“ oder „Es ist nie genug“ können als Kollateraleffekt ebenfalls Selbstreflexion behindern, weil dafür dann scheinbar keine Zeit bleibt oder es ausschließlich darum geht, schnell Ergebnisse zu erzielen, koste es, was es wolle. „Ich muss mich immer, unter allen Umständen durchsetzen“ ist eine weitere Innere Fessel, die eine kritische Selbstreflexion zu verhindern sucht, da Selbstreflexion potenziell die Gefahr birgt, die Durchsetzungsfähigkeit zu schwächen. Allen diesen Inneren Fesseln liegen entsprechende traumatische Erfahrungen zugrunde, beispielsweise das kindliche Erleben der eigenen Wertlosigkeit oder einem Nichtgewolltsein, dass nur durch ein entsprechendes Auftreten etwas gelindert werden konnte.

Selbstreflexion stellt im Trio der zukünftigen Kernkompetenzen für CEOs so etwas wie die Basiskompetenz dar. Sie dient gewissermaßen als „Enabler“ der beiden anderen. Nur auf der Basis einer soliden Selbstreflexion und dem Erkennen der eigenen Anteile und der dahinter wirkenden inneren Überzeugungen ist es möglich, ganzheitliche, tiefe Beziehungen aufzubauen und eine adäquate Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zu erreichen.

In der vorliegenden Artikeltrilogie werden die drei zukünftigen Kernkompetenzen für CEOs – Beziehungsorientierung, Anpassungsfähigkeit und Selbstreflexion – in ihren Ausprägungsformen skizziert. Gleichzeitig werden mächtige innere Programme, Innere Fesseln, beschrieben, die CEOs daran hindern können, sich diese neuen Kernkompetenzen in einer vertieften Handlungsform anzueignen. Die Wurzeln dieser Inneren Fesseln liegen in frühen traumatischen Erfahrungen, die bis heute nachwirken und eine Veränderung dieser einschränkenden Verhaltens- und Denkmuster nicht trivial erscheinen lassen. Und doch ist eine „Ent-Fesselung“ möglich: durch die Bearbeitung eben dieser frühen Erfahrungen. Der Weg ist nicht immer einfach, aber er lohnt sich mit dem Ziel, eine Persönlichkeit zu entwickeln, die die Rolle eines zukunftsfähigen CEO ausfüllen kann.

Mehr zum Thema finden Sie in der neusten Publikation des Autors: „Innere Fesseln lösen – befreit führen. Führungspotenziale entwickeln“ (Schäffer-Poeschel 2022)

Stehen Sie sich selbst im Weg?

Wie CEOs die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicherstellen können

Teil 3: Anpassungsfähigkeit

Beziehungsorientierung, Selbstreflexion und Anpassungsfähigkeit kristallisieren sich als die drei wesentliche Zukunftskompetenzen für den/die CEO von morgen heraus, stellt Egon Zehnder fest.. Dies wird auch durch eine weltweite Umfrage unter knapp 1000 CEOs bestätigt. Was ist damit gemeint? Und wie können CEOs und Führungskräfte diese Zukunftskompetenzen entwickeln? Im dritten Teil widmet sich Dr. Steffen Elbert, Autor des Buches „Innere Fesseln lösen – befreit führen“ und Egon Zehnder Alumni dem Thema der Anpassungsfähigkeit.

Viele der wirtschaftlichen, regulatorischen und (welt-)politischen Herausforderungen wie Inflation, globales Supply Chain Management, Energieversorgungssicherheit, Disruption von Wertschöpfungsketten, Fachkräftemangel etc. sind den heutigen CEOs zwar grundsätzlich bekannt, erreichen aber eine neue Komplexität. Hinzu kommen die zum Teil noch nicht vollständig gelösten und absehbaren Herausforderungen der Digitalisierung und des technologischen Fortschritts. Eine völlig neue Komplexitätsstufe stellen jedoch die massiven gesellschaftlichen, soziokulturellen und vor allem ökologischen Herausforderungen (ESG) dar. Hier wird der Ruf nach einer wachsenden Verantwortung der Unternehmen, sich substantiell an der Lösung der Probleme zu beteiligen, ja sogar als Speerspitze zu agieren, immer lauter. Zukünftige Herausforderungen wie beispielsweise der Klimawandel können nur in einer gemeinsamen Anstrengung aller bewältigt werden. Dies spiegelt sich auch im Motto von Egon Zehnder wider: „Leadership for a better world“ – es geht nicht mehr nur um wirtschaftliche Rentabilität. Nur durch vernetztes, funktionsübergreifendes und interdisziplinäres Umdenken und konsequentes Umsetzen von Veränderungen können diese komplexen Herausforderungen bewältigt werden, so sagt Egon Zehnder. All dies erfordert vor allem ein neues, bisher nicht gekanntes Maß an Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit, um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern.

Nun ist es selbst für erfahrene CEOs nicht immer einfach, (unternehmerisch sinnvolle) Veränderungen in dem hier erforderlichen transformatorischen Ausmaß zu managen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen oder Branchen, die sich bisher eher in „stabilen Fahrwassern“ bewegt haben, in denen die Veränderungen relativ überschaubar und gut planbar waren. Aber auch „sturmerprobte“ CEOs, z. B. aus Unternehmen mit hohen Wachstumsraten oder aus Branchen mit hohem Disruptionscharakter, scheinen zu kämpfen und an ihre Grenzen zu stoßen.

Die Frage ist also berechtigt, wo die Hebel für eine bessere Bewältigung all dieser Herausforderungen liegen. Und das führt uns zu der Frage, was die Flexibilität von CEOs prinzipiell einschränkt. Was verhindert eine Neujustierung der Balance zwischen Kontinuität und Wandel, zwischen Bewährtem und Neuem, zwischen Experimentieren und Konsolidieren? Warum fällt es vielen CEOs nicht leicht, „to embrace change“, also Veränderungen willkommen zu heißen?

In den ersten beiden Teilen der Artikelserie haben wir das Modell der Inneren Fesseln kennengelernt – mächtige, autarke und unabhängige innere Programme, die weder mit dem Verstand noch mit dem Willen gesteuert werden können. Viele CEOs sind ihnen hilflos ausgeliefert, sie laufen automatisch und selbstständig ab. Ihre Macht beziehen sie aus frühen existenziellen, traumatischen Erfahrungen in den ersten Lebensjahren, aus denen sie als Überlebensstrategien entstanden sind und die bis heute wirken.

Solche Inneren Fesseln scheinen auch bei der eingeschränkten Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von CEOs am Werk zu sein. Das Ziel und die Notwendigkeiten sind klar, und doch wirken mächtige Programme, die es den CEOs nicht erlauben, im situativ angemessenen Maß flexibel zu sein und sich und ihre Führung entsprechend anzupassen. Diese Inneren Fesseln können unterschiedliche Formen annehmen: Es wird an althergebrachten Strukturen und Prozessen festgehalten, auch wenn diese nicht mehr situationsgerecht und hilfreich sind. Entscheidungen werden hinausgezögert oder vertagt. Bestehende Strategien und Regeln werden in Stein gemeißelt. „Das haben wir noch nie so gemacht“ oder „Das haben wir schon immer so gemacht“ werden zu Paradigmen, zu unumstößlichen Leitsätzen. Das „Weiter so wie bisher“ wird zum Dogma, der unbedingte Konservatismus zum Credo. Oder Notwendigkeiten werden verharmlost oder bagatellisiert. Herausforderungen und Chancen werden kleingeredet und heruntergespielt, Fakten ignoriert und ungerechtfertigt angezweifelt. Oder endlose Analyseexzesse führen zu organisatorischer Lähmung („paralysis by analysis“). Die Risiken der Veränderung werden überbetont, gleichzeitig werden die Risiken des Status quo heruntergespielt. Veränderungsprojekte werden halbherzig aufgesetzt, mit unzureichenden Budgets oder Ressourcen ausgestattet und dümpeln ohne entsprechende Managementunterstützung vor sich hin.

Was hindert CEOs daran, anpassungsfähiger zu werden?

Antworten auf diese Frage kommen, wie schon in den ersten beiden Teilen des Artikels erläutert, auch hier aus der modernen Traumaforschung. Dieser Perspektivenwechsel mag, wie gesagt, zunächst irritieren und Skepsis, Ablehnung oder zumindest Stirnrünzeln hervorrufen. Denn Trauma steht doch im allgemeinen Verständnis für schwere Krankheiten und hat scheinbar wenig mit Führung zu tun. Dem ist keineswegs so. Zwar ist die Psychotraumatologie zunächst aus der Erforschung schwerer und schwerster Krankheitsbilder entstanden. Heute geht sie aber weit über den medizinisch-therapeutischen Bereich hinaus und liefert Modelle, die auch für viele CEOs – und alle, die führen – eine hilfreiche Perspektive eröffnen.

Wo also liegen die Wurzeln der Inneren Fesseln, die die Anpassungsfähigkeit der CEOs so drastisch einschränken? Eingeschränkte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit haben ihre Wurzeln oft in frühen existenziellen Erfahrungen von Unsicherheit. Sicherheit ist eines der Grundbedürfnisse von Kindern. Auch bei Erwachsenen gehört das Streben nach Sicherheit zu den wichtigsten Motiven, wie die Forschungen von Maslow bereits im letzten Jahrhundert gezeigt haben. Erleben Kinder ein besonders hohes Maß an Unsicherheit, z. B. weil sie nicht die entsprechende emotionale Zuwendung oder ein Gefühl von Zugehörigkeit erfahren, weil die Eltern schwer krank, häufig abwesend oder alkohol- oder substanzabhängig sind, weil sie unkontrollierbare Gewaltausbrüche, Hunger oder Armut ertragen müssen, oder weil sie mit einem Gefühl von Nichtgewolltsein und Wertlosigkeit aufwachsen, können sie traumatisiert werden. Das Kind kann diese Erlebnisse mit einem Gefühl fundamentaler Unsicherheit und damit als existenzielle Bedrohung wahrnehmen. Den gleichen Effekt kann z. B. das Desinteresse der Eltern an ihrem Kind haben, ggf. verbunden mit einem Gefühl der Schutzlosigkeit oder des Ausgeliefertseins. Auch die früher nicht seltenen Erziehungsmethoden, die mit einer Kopplung von Liebe und Zugehörigkeit an bestimmte Verhaltensweisen des Kindes arbeiten, („Du darfst heute nicht mitessen, weil du nicht brav warst“ oder „Du bist nicht mehr mein Sohn, wenn Du Dich so verhältst“), können grundlegende Gefühle der Unsicherheit erzeugen und damit traumatisieren. Es gibt viele weitere Beispiele.

Wenn es früher keine ausreichende Sicherheit gab und das Kind dadurch traumatisiert wurde, entwickeln sich Überlebensstrategien, deren wesentliches Ziel es ist, diese Sicherheit zu simulieren und einen Schein von Sicherheit zu erzeugen. So konnte das – unerträgliche – Gefühl der existenziellen Bedrohung abgewehrt werden. Es entstanden Innere Fesseln, die verzweifelt und teilweise zwanghaft versuchten, Stabilität herzustellen und Veränderung zu verhindern – und die bis heute wirken. Denn mit diesen Traumatisierungen erscheinen Veränderungen auch in der Gegenwart bedrohlich, ja existenziell gefährlich – obwohl sie es in der heutigen Realität oft gar nicht sind. Das Festhalten an Strukturen, Prozessen und Regeln vermittelt scheinbare Sicherheit, da diese in der Regel historisch erprobt sind und verlässlich funktionieren.

Die Inneren Fesseln, die der mangelnden Anpassungsfähigkeit zugrunde liegen, sind veränderbar. Es geht darum, sie zu entdecken und diese frühen, existenziellen Unsicherheitsgefühle zu bearbeiten. Denn heute ist es sicher oder zumindest viel sicherer als damals. Der Erwachsene als CEO ist nicht mehr ausgeliefert, sondern kann gestaltend aktiv werden und selbst ein sicheres Umfeld schaffen. Wirkt eine Innere Fessel, dann suggeriert diese, dass es immer noch so unsicher und existenziell gefährlich ist wie früher, dass man immer noch so ausgeliefert und bedroht ist wie damals. Die Realität und das Empfinden stimmen dann nicht überein. In gewisser Weise diktiert dann das kindliche, verängstigte und sich bedrohtühlende kindliche Ich das Denken und Handeln im Hier und Jetzt.

Das ist der Schlüssel zur Traumabearbeitung, zur „Ent-Fesselung“: dem psychischen System des Erwachsenen zu ermöglichen, das zu erkennen und zu tun, was es als Kind nicht tun konnte.

Mehr dazu finden Sie in der neusten Publikation des Autors: „Innere Fesseln lösen – befreit führen. Führungspotenziale entwickeln“ (Schäffer-Poeschel 2022)

Für weitere Informationen:



Steffen Elbert
Executive Leadership Excellence Development
Hamburg
<https://steffenelbert.com>

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- sowie Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie www.egonzehnder.com und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#) und [Twitter](#).