

Innere Fesseln lösen: Resonanz und Unverfügbarkeit in der traumasensiblen Begleitung von Führenden

Zusammenfassung: Führende der obersten Ebenen stehen sich oft nur noch selbst im Wege. Mächtige und veränderungsresistente Innere Fesseln wie Perfektionismus, Mikromanagement, Empathiemangel, „es reicht nie“, emotionale Überreaktionen, Anerkennungssucht usw. verhindern Führungsexzellenz. Bei einem traumasensiblen Vorgehen werden Innere Fesseln wie Überlebensstrategien von frühen Traumata prozessiert und gelockert. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei Beziehungen: Beziehungen zwischen den inneren Anteilen im Klienten, die Klienten-Umwelt-Beziehung und natürlich die Beratungsbeziehung. Resonanz und Unverfügbarkeit scheinen gut geeignet, hilfreiche Beziehungsgestaltungen für das Arbeiten mit Inneren Fesseln zu beschreiben.

Vorbemerkung: Der vorliegende Artikel basiert auf der langjährigen praktischen Erfahrung des Autors in der Begleitung von Führenden der obersten Führungsebenen. Viele der beschriebenen Beobachtungen (insbesondere im Abschnitt 1) sind deshalb primär empirisches Erfahrungswissen und nicht explizit über Studien belegt. Insbesondere stellt die im Artikel vorgestellte Verknüpfung von dysfunktionalen Verhaltens- und Denkmustern in der Führung mit frühen Traumatisierungen der Führenden zunächst nur eine Hypothese dar, die durch sozialwissenschaftliche Forschung weiter überprüft werden sollte. Aus Sicht des Autors ermöglicht diese Verknüpfung jedoch oft eine wirksame Begleitung von Führenden, die in der Regel zu nachhaltigen Veränderungen führt und somit eine sinnvolle Alternative zu herkömmlichen Coachingansätzen darzustellen scheint¹.

Schließlich liegt der Schwerpunkt des Beitrags auf einer Verknüpfung von konzeptionellen und methodischen Aspekten der traumasensiblen Arbeit mit Rosas Modell der Resonanz und der Unverfügbarkeit (Rosa 2016, 2018). Viele Lesende werden deshalb etabliertes Gedankengut wiedererkennen, das hier im Kontext des Rosa-Modells erneut beleuchtet werden soll.

¹ Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass ein praktisches Arbeiten mit dem im Artikel erwähnten Konzept der Inneren Fesseln eine umfassende traumatologische Qualifikation der Beratenden erfordert, die in der Regel weit über eine herkömmliche Coachingqualifikation hinausgeht.

1 Vielen Führenden scheinen vor allem Innere Fesseln² im Weg zu stehen

Nach einer Studie des Marktforschungsinstituts Gallup aus dem Jahre 2023 sind fast dreiviertel aller Mitarbeitenden³ mit ihrer direkten Führungskraft unzufrieden, nur ein Fünftel haben Vertrauen in die Führung des Unternehmens⁴. „Schlechte Führung“ scheint – insbesondere auf den oberen Ebenen – allerdings nicht primär auf die Unkenntnis moderner Führungskonzepte zurückzuführen sein⁵. Vielmehr scheinen Führende – insbesondere auf den oberen Führungsebenen – oft vor allem sich selbst im Weg zu stehen. Obwohl die modernen Theorien verstanden, viele Methoden und Tools erlernt sind und der Erfahrungsschatz reich bestückt ist, scheint die Führungswirksamkeit ein Plateau zu erreichen und die eigenen Ressourcen an ein Limit zu kommen. Nicht selten stagniert dann auch die Entwicklung der eigenen Karriere. In der ehrlichen Selbstreflexion wächst dann im Idealfall die Erkenntnis, dass es immer öfter die eigenen Verhaltens- und Denkmuster sind, die limitierend zu wirken scheinen⁶. Allzu menschliche, aber für die Führungsaufgabe nicht hilfreiche innere Verhaltens- und Denkmuster scheinen im Weg zu stehen und wahre Führungsexzellenz zu be- oder verhindern⁷:

- Höchste, nahezu unerfüllbare Qualitäts- und Leistungs-Ansprüche an die eigene Person und andere, Perfektionismus⁸,

² Viele Ausführungen im Text folgen im Wesentlichen der Publikation des Autors (Elbert 2022); Referenzen und Querverweise zu dem Ausgeführten finden sich ebenda.

³ Im Text wird, wo möglich, eine gender-neutrale Schreibweise genutzt. Wo dies zur flüssigeren Lesbarkeit hilfreich zu sein scheint, wird das generische Maskulinum genutzt, selbstverständlich sind alle Geschlechter gemeint.

⁴ Vergleiche gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx.

⁵ In einer gemeinsamen Studie der Personalberatung Kienbaum und der Online-Recruitment-Plattform Stepstone geben zweidrittel der Führungskräfte an, mit einer oder mehreren modernen Methoden wie Agilität vertraut zu sein (https://www.kienbaum.com/presse/wie-bekannt-agile-arbeitsmethoden-tatsaechlich-sind/?utm_source=chatgpt.com).

⁶ CEOs geben in einer Umfrage der Personalberatung Egon Zehnder aus dem Jahr 2024 der eigenen Persönlichkeitsentwicklung („*transforming myself*“) eine sehr hohe Bedeutung (Mittelwert 3.8 auf einer Skala von 1-unwichtig bis 5-extrem wichtig). 10% der Befragten bewerteten dies sogar als die wichtigste Aufgabe für die eigene Führungswirksamkeit, über 80% erkennen die Bedeutung der eigenen Transformation prinzipiell an (egonzehnder.com/the-ceo-response).

⁷ Prosi und Spörrle (2012) beschreiben diese als „negatives“ Führungsverhalten und korrelieren es mit den Persönlichkeitsmerkmalen Narzissmus, Hybris/Psychopathie und Machiavellianismus; vgl. auch Bergk et al. (2023) zu einem aktuellen Stand der Forschung zu dieser sog. „Dunklen Triade“.

⁸ Eine 2024 im Auftrag der KKH-Krankenkasse angefertigte Studie des Forsa-Instituts findet bei 65% aller Befragten Anzeichen von Perfektionismus (kkh.de/presse/pressemitteilungen/mentalload).

- Emotionale Ausbrüche und Eskalationen oder vermeidender Rückzug bei Konflikten und Verhandlungen⁹,
- Große emotionale Distanz/Kälte und Empathie-arme Sachlichkeit¹⁰,
- Tendenz zur Übersteuerung und zur kompletten Kontrolle (Mikromanagement)¹¹,
- Grundsätzliche tiefe Zweifel an der Kompetenz anderer und unbegründeter Vertrauensmangel; das Gefühl, es alleine schaffen zu müssen¹²,
- Arbeitssucht („Workaholismus“) und das Gefühl, dass man *nie* genug leistet, dass *immer* noch mehr möglich sein müsste¹³,
- Selbstbild eines Imposters (Hochstaplers) und tiefe Selbstzweifel¹⁴,
- Übermäßige Fokussierung auf die Anerkennung durch andere¹⁵,
- Das Unvermögen, tiefe Freude und Lebensglück zu empfinden¹⁶.

Die Liste könnte fast beliebig fortgesetzt werden. Allen diesen Verhaltens- und Denkmustern scheint gemein zu sein, dass sie als Ausdruck von Beziehungsstörungen

⁹ Laut der weltweit tätigen Personalberatung KornFerry sagen 6 von 10 Führungskräften, dass Konfliktmanagement ihre am schwächsten ausgeprägte Kompetenz ist ([kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/who-needs-conflict-management-training-you-do](https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/who-needs-conflict-management-training-you-do)).

¹⁰ Eine Studie aus Österreich von 2024 zeigt, dass nur 32% der Befragten ihre Führungskraft als empathisch wahrnehmen ([hernstein.at/hernstein/newsroom/hernstein-management-report/](https://www.hernstein.at/hernstein/newsroom/hernstein-management-report/)). 13% der befragten CEOs sagen in einer Umfrage der Personalberatung Egon Zehnder aus dem Jahr 2021 von sich, dass sie zu wenig Mitgefühl zeigen, und 45% geben zu, zu wenig zuzuhören ([egonzehnder.com/it-starts-with-the-ceo](https://www.egonzehnder.com/it-starts-with-the-ceo)).

¹¹ In einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2019 gaben 59% der Befragten an, dass ihre Führungskräfte zu Mikromanagement tendieren und dies ihre Arbeitszufriedenheit maßgeblich beeinflusst ([gallup.com/analytics/656315/leadership-needs-of-followers.aspx](https://www.gallup.com/analytics/656315/leadership-needs-of-followers.aspx)).

¹² In einer Studie der Staufen AG aus dem Jahr 2021 wird 31% der Führungskräfte eine mangelnde oder gering ausgeprägte Teamfähigkeit attestiert, nur bei 16% wird eine durchgängige Teamfähigkeit festgestellt ([staufen.ag/wp-content/uploads/STAUFGEN-Studie-Kollaboration-2021-1.pdf](https://www.staufen.ag/wp-content/uploads/STAUFGEN-Studie-Kollaboration-2021-1.pdf)).

¹³ In der wissenschaftlichen Literatur wird die Prävalenz von Workaholismus („Arbeitssucht“) auf etwa 15% beziffert (Andersen 2023).

¹⁴ In der wissenschaftlichen Literatur wird die Prävalenz des Imposter-Syndroms auf bis zu 82% beziffert (Bravata et al. 2020).

¹⁵ In einer Umfrage der Personalberatung Egon Zehnder aus dem Jahr 2021 geben 17% der befragten CEOs an, „zu verständnisvoll zu sein“, also zu sehr auf die Anerkennung anderer zu hoffen ([egonzehnder.com/it-starts-with-the-ceo](https://www.egonzehnder.com/it-starts-with-the-ceo)).

¹⁶ Das Beratungsunternehmen EY hat in einer Studie aus dem Jahr 2023 gezeigt, dass nur etwas mehr als die Hälfte der Führungskräfte (55%) mit ihrer Arbeit glücklich sind ([ey.com/de_de/newsroom/2023/05/motivation-im-job-sinkt-auf-tiefstand#:~:text=Noch%20am%20zufriedensten%20sind%20Führungskräfte,zufrieden%20mit%20der%20eigenen%20Arbeit.](https://www.ey.com/de_de/newsroom/2023/05/motivation-im-job-sinkt-auf-tiefstand#:~:text=Noch%20am%20zufriedensten%20sind%20Führungskräfte,zufrieden%20mit%20der%20eigenen%20Arbeit.)).

zum eigenen Selbst und zu dem Gegenüber gelesen werden können¹⁷. Sie werden hier als „Innere Fesseln“ bezeichnet.

Innere Fesseln haben eine tiefe Wirkung auf Vorgesetzte, Kollegen und vor allem die eigenen Teammitarbeitenden¹⁸. (Innere) Kündigung, Demotivation und Disengagement, Team-Dysfunktionalitäten (sehr häufig als Reaktionen auf das dysfunktionale Verhalten der Führungskraft), allgegenwärtige Konflikte und passiv aggressives Miteinander, hoher Krankenstand und Burn-out, insgesamt also eine toxische Arbeitsatmosphäre scheinen oft die Folge zu sein¹⁹. Als Konsequenz kann auch die eigene Karriere stagnieren oder sogar gefährdet sein, Beförderungen können ausbleiben.

Es scheint plausibel, dass Innere Fesseln ihre Wirkung nicht an der Bürotür verlieren²⁰. Entsprechend zeigen sich in der Regel weitere signifikante „Kollateralschäden“ auch im Privatleben: So leiden meist die Familienangehörigen, insbesondere die Kinder unter den Inneren Fesseln der Bezugspersonen²¹. Analog können freundschaftliche Beziehungen strapaziert werden und sogar zerbrechen. Schließlich können sich nicht selten körperliche Symptommatiken in allen erdenklichen Formen entwickeln²² (Becker 2015).

¹⁷ Entsprechend erkennen mehr als die Hälfte der befragten CEOs in einer Studie der Personalberatung Egon Zehnder aus dem Jahr 2021 Entwicklungspotenzial in der eigenen Beziehungskompetenz (egonzehnder.com/it-starts-with-the-ceo).

¹⁸ In der bereits zitierten Gallup-Studie aus dem Jahr 2023 wird insbesondere die überragende Bedeutung von „schlechter“ Führung für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren emotionale Bindung an den Arbeitgeber illustriert. So halten z.B. fast die Hälfte (45%) der Arbeitnehmenden aktuell Ausschau nach einem neuen Arbeitsplatz, etwa ein Fünftel waren mit dem Unternehmen nicht emotional verbunden (gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx).

¹⁹ Eine Studie der Universität Bielefeld, der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und der Universität Trier zeigt, dass in 85% der analysierten Unternehmen toxisches Führungsverhalten vorkommt und signifikante Konsequenzen für die Mitarbeitenden hat (haufe.de/personal/hr-management/toxische-fuehrung-folgen-fuer-arbeitsklima-und-performance_80_526368.html?utm_source=chatgpt.com); vgl. auch Amerland 2022.

²⁰ Eine Studie aus dem Jahr 2023 weist deutlich auf diesen „Spillover-Effect“ (dt.: Ausstrahleffekt) zwischen verschiedenen Lebensbereichen am Beispiel des Perfektionismus hin (Mohr und Sonntag 2023).

²¹ Einige Beispiele: Eine Studie korreliert Perfektionismus von Eltern offenbar mit deren „Helikopterverhalten“ („*overparenting*“) (vgl. Ackermann 2021). Auch die negative Wirkung von Stress der Eltern auf die Kindesentwicklung ist hinreichend untersucht (vgl. Hähnelt et al. 2024). Schließlich wird die Wirkung von Empathiearmut und mangelnder Feinfühligkeit auf Kinder in der Entwicklungspsychologie und der Bindungsforschung ausführlich beschrieben (vgl. Oerter und Montada 1982; Grossmann und Grossmann 2004).

²² In einer aktuellen Studie der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2021 leiden von den häufig Gestressten ein Großteil unter Erschöpfung (80 %), Schlafstörungen (52 %), Kopfschmerzen und Migräne

Innere Fesseln scheinen also in der Regel einen hohen „Preis“ zu haben. Dem scheinbaren (beruflichen) Vorteil scheinen eine Vielzahl an negativen Effekten und Konsequenzen, die oft erst auf den zweiten Blick sichtbar werden, gegenüberzustehen. In der empirischen Beobachtung einer Vielzahl von Begleitprozessen präsentieren sich Innere Fesseln in der Regel stärker als Wille und Verstand, sie scheinen Führende regelrecht zu versklaven. Gleichzeitig scheinen sie meist wertvolle Kompetenzen wie Detailgenauigkeit, Durchhaltevermögen, Konsensfähigkeit, Durchsetzungsstärke usw. zu beinhalten. Der Einsatz dieser Kompetenzen scheint jedoch einem situationsunabhängigen Zwang zu unterliegen, die Kompetenzen scheinen nicht dosiert eingesetzt werden zu können. Dem „Du musst“ der Programme kann die Führungskraft scheinbar nicht entkommen, eine situationsadäquate Anpassung und Regulation der Kompetenzen scheint unmöglich.

2 Innere Fesseln als Überlebensstrategien früher Traumata

Was aber könnte hier wirken? Wie kann man Inneren Fesseln einordnen? Hier hilft ein für systemisch Geschulte nicht ungewöhnlicher Perspektivenwechsel. Was wäre, wenn diese Inneren Fesseln eine existenzielle Funktion hätten und sich deshalb so schwer verabschieden ließen? Was wäre, wenn sie als Lösungen für frühe existenzielle Krisen entstanden sind? Wenn Innere Fesseln „(...) nicht das Problem, sondern die Lösung des Problems“ (mündlich überliefert nach Schmidt 2014) wären? Bei dem Ergründen der Frage nach den Hintergründen für die Macht und Nichtsteuerbarkeit dieser Inneren Fesseln landet man möglicherweise bei der modernen Traumaforschung. Denn Erlebnisse, die in der Lage wären, solche machtvollen „Lösungen“ hervorzubringen, müssten schwer verstörende und erschütternde Ereignisse sein, die tiefe Wunden gerissen haben. Solche Erlebnisse werden überwiegend als traumatisierend beschrieben.

Tatsächlich spricht viel für die Hypothese, dass es hilfreich sein kann, Innere Fesseln als Überlebensstrategien früher Traumata darzustellen. Im Sinne eines Traumaspektrums entstehen hier als Kompensation der frühen traumatischen Erfahrungen keine Krankheitssymptome, die eine therapeutische Behandlung innerhalb des Gesundheitssystems notwendig und sinnvoll machen würden (wie bei PTBS, kPTBS oder DIS). Stattdessen scheinen sich für den Führungskontext zunächst hochwirksame

(40 %) oder Niedergeschlagenheit bzw. Depressionen (34 %) (tk.de/resource/blob/2116464/d16a9c0de0dc83509e9cf12a503609c0/2021-stressstudie-data.pdf).

Programme zu bilden. Verhaltens- und Denkprogramme die Führenden oft für lange Zeit einen erfolgreichen Aufstieg in der Führungshierarchie von Organisationen zu erlauben scheinen – bis diese (ab einer bestimmten Führungsebene) limitierend und dann zu Inneren Fesseln werden können.

Traumatisierungen entstehen als Folge des Zusammenkommens von Todesgefahr und absolutem Ausgeliefertsein bzw. Ohnmacht, also der Abwesenheit irgendwelcher Coping-Strategien zur Bewältigung des Erlebten (vgl. Fischer und Riedesser 2023). Hierbei kommt es auf die Perzeption des Erlebten an, nicht auf die tatsächliche, faktische Todesgefahr oder Ohnmacht. Ereignisse dieser Tragweite sind im Erwachsenenleben eher selten und meist auf Erlebnisse wie Krieg, Naturkatastrophen, schwere Unfälle, Überfälle, Vergewaltigungen, schwere (potenziell terminale) Krankheiten etc. beschränkt. In den ersten Lebensjahren jedoch stellt sich die Situation anders da: Einerseits sind Embryonen, Säuglinge und Kinder ihrer Umgebung komplett ausgeliefert, da die Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung der Umwelt sich erst entwickeln. Einer der beiden Traumatisierungsparameter ist somit quasi gegeben (dieses Ausgeliefertsein nimmt mit zunehmendem Alter mehr und mehr ab). Andererseits kann eine Verletzung der essenziellen menschlichen Bedürfnisse nach Sicherheit, Gesehen-werden und Zugehörigkeit sehr leicht passieren und so ein Gefühl von Todesgefahr auslösen. Aus der Kindesperspektive sind Erfahrungen von Nicht-gewollt-Sein, von Nicht-geliebt-Werden oder von Gewalt und Übergriffen deshalb unter Umständen mit Todesängsten verbunden und somit traumatisierend.

Frühe Traumatisierungen scheinen also wesentlich leichter auszulösen. Da die Betroffenen häufig im jeweiligen Bezugssystem „gefangen“ sind und eine Hilfe schwerer oder gar nicht zugänglich ist, scheinen frühe Traumatisierungen auch in der Regel eher folgenreich. Erlebnisse, die frühe Traumata auszulösen vermögen²³, sind vielfältig. Lieblosigkeit und emotionslose Härte, Vernachlässigung und emotionale Kälte, Abwertungen und „nicht richtig sein, wie man ist“, Gewalterfahrungen (vgl. die bis Ende der 90er Jahre tolerierte Prügelstrafe), Grenzverletzungen und sexuelle Übergriffe, Erfahrungen von existenzieller Unsicherheit durch Sucht, psychische oder physische Erkrankungen oder Tod von nahen Bezugspersonen, aber auch psychische Überforderung und Leistungsstress oder fortlaufend hoch-konditionale Beziehungsangebote der Bezugspersonen („Nur wenn du das machst, bist du mein Sohn/hat Mama oder Papa dich lieb“) können in den ersten Lebensjahren (und auch

²³ Es scheint hilfreich, zu erwähnen, dass Traumatisierungen einer „kann“-Logik folgen und das gleiche Ereignis bei dem einen ein Trauma auslösen kann, bei einem anderen aber „nur“ als schwere Wunde, als Drama, verarbeitet wird.

bereits im Mutterleib) traumatisierend wirken. Wichtig ist hierbei zu beachten, dass Traumatisierungen die innerpsychische Folge eines nicht verarbeiteten Erlebens von traumatisierenden Ereignissen sind, nicht die Ereignisse selbst.

Tatsächlich scheinen frühe, potenziell traumatische Erfahrungen eher die Regel als die Ausnahme zu sein. So weisen u.a. die ACE-Studien (*Adverse Childhood Experiences*, dt.: belastende Kindheitserfahrungen) auf die Häufigkeit solcher Erfahrungen hin. In diesen Studien wurde nach Ereignissen in den frühen Lebensjahren gefragt, z.B. nach dem Verlust einer wichtigen Bezugsperson oder nach Erfahrungen mit Gewalt oder Übergriffen etc. Nach heutigem Kenntnisstand ist schon das Auftreten einer einzelnen ACE als potenziell traumatisierend einzuordnen. In der US-Studie gaben etwa zweidrittel der Befragten eine oder mehrere ACEs an (Kain et al. 2020, S. 109), in der korrespondierenden deutschen Studie waren es immer noch 44% mit einem ACE-Erlebnis (Witt et al. 2019).

Psychologische Modelle, die mit inneren Anteilen arbeiten, machen den möglichen Zusammenhang zwischen Traumatisierung und Inneren Fesseln fassbar. Konzeptionell wird in diesen Modellen Traumatisierung als eine „Spaltung²⁴“ der Psyche in im Wesentlichen drei Gruppen von Anteilen beschrieben²⁵:

- *Anteile, die die während der Traumatisierung entstandenen Gefühle tragen (hier „traumatisierte“ Anteile genannt).* Diese spiegeln in der Regel die emotionale Überforderung zum Zeitpunkt der traumatischen Erfahrung wider: Angst und Panik, Einsamkeit und Verlassen-sein, Wut, Hoffnungslosigkeit, Ohnmacht und Hilflosigkeit, Überforderung, Scham und Schuld u.v.m. Häufig sind diese Anteile – ebenso wie die Erinnerung an die auslösenden Ereignisse – (partiell) in der Amnesie und werden nur in besonderen Trigger-Situationen spürbar (Flashbacks).
- *Kompensatorische Anteile, die das Wirksamwerden dieser Trauma-Energien und -Gefühle im Alltag zu verhindern suchen (Trauma-Überlebensstrategien).* Ziel der Anteile ist das Schaffen einer unbelasteten täglichen Erlebniswelt ohne eine permanente Präsenz der traumatisierten Anteile. Hierzu werden einerseits häufig Gefühle generell „unterdrückt“ bzw. kontrolliert und andererseits Verhaltens- und

²⁴ Der Begriff „Spaltung“ entbehrt hier einer gewissen wissenschaftlichen Genauigkeit und entspricht am ehesten einem Phänomen der Dissoziation. Auch dieser Begriff wird in der wissenschaftlichen Debatte lebhaft diskutiert.

²⁵ Das Spaltungs-Konzept beschreibt insbesondere einen sogenannten top-down Zugang zum Verständnis von Traumata (vgl. van der Kolk 2015, S. 79). Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es auch sogenannte bottom-up Modelle gibt, die z.B. auf Basis der Polyvagaltheorie (vgl. Rahm und Meggyesy 2019) den Fokus des Prozesses auf die körperlichen Auswirkungen von Traumata legen.

Denkmuster exekutiert, die das Wiedererleben der traumatischen Situation zu verhindern suchen. Überlebensstrategien scheinen dabei oft in dem Moment der Entstehung „festzustecken“. Sie scheinen in der Illusion zu agieren, der Führende befinde sich noch immer in der ausweglosen, todbringenden Gefahr von damals und eine Abwehr scheine heute wie damals unabdingbar. Trauma-Überlebensstrategien haben also das Ziel einer „Rückfall-Prophylaxe“. Als eine Konsequenz zeichnen sie oft für einen Großteil der bisherigen und auch für vieles in der heutigen Lebensgestaltung mit verantwortlich. Trauma-Überlebensstrategien sind in dem vorgelegten Modell deckungsgleich mit den als Innere Fesseln beschriebenen Programmen.

- *„Gesunde“, also weitgehend unversehrte, positiv ressourcenvolle Anteile.* Diese Anteile sind häufig trauma-ignorant, haben also keinen oder nur marginalen Kontakt zu den traumatisierten Anteilen. Sie repräsentieren den „unbeschädigten“ Teil des menschlichen Wesenskerns, der von der Traumatisierung nicht geschädigt wurde²⁶. Ein Anliegen der Führungskraft zur Veränderung seiner Inneren Fesseln, zur „Entfesselung“ kann in der Regel nur aus diesen gesunden Anteilen entstehen.

Diese dreigeteilte Spaltungslogik findet sich in allen gängigen (top-down) Traumamodellen wieder: im Modell der strukturellen Dissoziation nach Nijenhuis (2018), im IFS-Modell (Internal Family Systems, dt.: Therapie mit dem System der inneren Familie) nach Schwartz (vgl. Schwartz 1997; Anderson 2022), in der Ego State Theorie (vgl. Fritzsche 2021) sowie bei Ruppert (2014) und anderen. Das Modell der Inneren Fesseln arbeitet zusammenfassend mit der Hypothese, dass diese den Trauma-kompensatorischen Anteilen, den Trauma-Überlebensstrategien entsprechen.

Tatsächlich weist die Erforschung der Inneren Fesseln im Beratungsprozess in der Regel den Weg zu frühen traumatischen Verletzungen und den entsprechenden Gefühlen. So kann die Innere Fessel „Es reicht nie“ z.B. mit Erfahrungen des Betroffenen in Suchtfamilien korreliert werden, in denen jeder Versuch, die betroffene Bezugsperson von der Sucht zu befreien (um sich selbst sicher und gehalten zu fühlen und der Todesangst zu entkommen), zum Scheitern verurteilt war. Nichtsdestoweniger hat die Erfahrung scheinbar ein Programm mit dem Tenor „Wenn ich nur härter arbeite, dann

²⁶ In einigen Schulen findet man andere, allerdings weitgehend kongruente Modelle für diese Gruppe von Anteilen. Insbesondere ist hier das von Richard Schwartz in seinem IFS-Modell beschriebene „Selbst“ zu nennen (Schwartz spricht von dem Selbst allerdings ausdrücklich nicht als von einem „Anteil“, sondern als von etwas Größerem, Transzendierendem, fast Spirituellem). Das Selbst repräsentiert viele tief in der menschlichen Psyche verankerte Qualitäten wie Gelassenheit und innere Ruhe, Mut und Zuversicht, Mitgefühl und Empathie, Verbundenheit, Gewahrsein, Klarheit usw.

bekomme ich es hin, xy zu retten“ begründet. Hinter der Inneren Fessel steckt dann die (damals gefühlte) Todesangst des Alleinseins durch die suchtbedingte Abwesenheit und Nichtverlässlichkeit der Bezugsperson. Die Innere Fessel „Perfektionismus“ kann ähnliche Hintergründe haben. „Emotionale Überreaktionen“ können auf frühe Erfahrungen von Grenzverletzungen hinweisen, durch die Programme begründet wurden, die bereits bei einer sich erst ankündigenden Grenzerreichung aktiviert werden und diese frühzeitig mit aller Macht abzuwehren versuchen.

Allen diesen Inneren Fesseln ist gemein, dass sie auf bestimmte Situationen in einer situationsunangemessenen, übersteuernden Art anschlagen, weil diese Situationen als Trigger für das Aktualisieren alter, traumatischer Situationen wahrgenommen werden. Zusammenfassend können Innere Fesseln also als Überlebensstrategien früher traumatischer Erlebnisse beschrieben werden. Hieraus ergeben sich Zugangsmöglichkeiten zur „Ent-Fesselung“, die über das „herkömmliche“ Coaching hinausgehen: die traumasensible Begleitung von Führenden.

3 Traumasensibles Vorgehen bei Inneren Fesseln: die besondere Bedeutung von Beziehungen

Da Innere Fesseln in dem vorgestellten Modell mit Trauma-Überlebensstrategien gleichzusetzen sind, kann oft nur ein traumasensibles Vorgehen nachhaltige und belastbare Veränderungen ermöglichen. „Traumasensibel“ bedeutet in diesem Zusammenhang das Lösen oder Lockern der Inneren Fesseln durch Arbeiten mit der dahinterliegenden Traumatisierung. Wie kann dies bewerkstelligt werden²⁷? Die Macht der Inneren Fesseln, der Trauma-Überlebensstrategien, liegt in deren Aufgabe, durch bestimmte Verhaltens- und Denkmuster die gesunden Anteile vor einem Kontakt mit den traumatisierten Anteilen zu bewahren (und erneuten Traumatisierungen vorzubeugen). Dabei arbeiten diese Anteile häufig mit der Überzeugung, das Klientensystem befinde sich noch immer in dem ausgelieferten, hochbedrohlichen Zustand zum Zeitpunkt der Traumatisierung. Die Überlebensstrategien haben in der Regel keine Kenntnis über den im bisherigen Lebensverlauf aufgebauten Pool an Ressourcen, Bewältigungsstrategien und Kompetenzen. Klienten weisen diesen Anteilen im Prozess deshalb auch häufig ein kindliches Alter zu.

²⁷ Hier soll aus Illustrationsgründen nur einer von vielen möglichen Ansätzen zur traumasensiblen Begleitung skizziert werden. Die Wahl des am sinnvollsten erscheinenden Ansatzes sollte unbedingt situativ in Abhängigkeit vom Klienten erfolgen.

Eine Möglichkeit eines traumasensiblen Vorgehens besteht in der achtsamen, kleinschrittigen Moderation einer Begegnung der (heute ressourcenstärkeren) gesunden mit den traumatisierten Anteilen. Hierbei spielt Sicherheit, wie unten ausgeführt, eine herausragende Rolle. Gelingt dieser Kontakt, so wird dies in der Regel als deutlich emotional, allerdings (aufgrund der Ressourcenstärke der „erwachsenen“ gesunden Anteile) nicht als überwältigend erlebt. Als Folge dieser Begegnungen verlieren die Überlebensstrategien, die Inneren Fesseln, sukzessive ihre Macht, da eine erneute Traumaerfahrung ausbleibt und der „Auftrag“ einer „Rückfall-Prophylaxe“ gewissermaßen seinen Sinn verloren hat. Das System „lernt“, dass, was damals nicht auszuhalten schien, heute gehalten werden kann, weil mehr Ressourcen und Kompetenzen im System vorhanden sind.

In der Abgrenzung zur Trauma-Therapie im Gesundheitssystem ist es hier essenziell, im Sinne des bereits erwähnten Trauma-Spektrums die Besonderheiten der Klientengruppe zu berücksichtigen. Führende mit Inneren Fesseln sind nicht „krank“. Sie verfügen über eine hohe Alltagsfunktionalität sowie einen ausgeprägten Reichtum an Ressourcen. Eine Diagnosestellung im Sinne des ICD (z.B. PTBS, KPTBS oder DIS) ist meist nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Insbesondere ist eine Pathologisierung von Führenden mit Inneren Fesseln aber auch nicht hilfreich, da dies einerseits dem Selbstbild der Führenden massiv zuwiderläuft, andererseits in der beruflichen Rolle eine hohe Gefahr von Stigmatisierung darstellt. In den seltensten Fällen finden Führende mit Inneren Fesseln den Weg in die Psychotherapie. Zwar treffen sie dort auf hochqualifizierte Trauma-Spezialisten, die jedoch meist wenig Erfahrung mit dem spezifischen Führungskontext der Symptomatik mitbringen und deshalb nur bedingt anschlussfähig zu sein scheinen.

Üblicherweise werden Führende mit Inneren Fesseln deshalb bei Coaches oder Beratenden vorstellig. Selbstverständlich bedarf ein traumasensibles Arbeiten einer entsprechenden Qualifikation der Beratenden. Diese geht deutlich über eine herkömmliche Coaching-Qualifizierung hinaus und erstreckt sich auf nahezu alle Bereiche des Beratungsprozesses: auf die Beziehungs-, Prozess-, Interventions-Gestaltung ebenso wie auf die besondere Bedeutung von Rahmenbedingungen.

In diesem Artikel soll insbesondere auf die herausragende Bedeutung von Beziehungen bei traumasensiblen Arbeiten eingegangen werden. Hierfür stellt das Konzept der Resonanz und der Unverfügbarkeit (besser: Teilverfügbarkeit) nach Rosa (2016 und 2018) ein sehr hilfreiches Modell dar. Eine resonante Beziehung nach Rosa (2018) vermittelt sich durch das Gefühl von Berührung, Echtheit, Verbundenheit, Lebendigkeit, Sicherheit und Freiheit von Zwang oder Kontrolle. Dieses Gefühl stellt sich

jeweils in beiden Parteien der Beziehung ein. Rosa nennt drei wesentliche Charakteristika für Resonanz:

- Das tiefe Berührt-werden des Subjekts (Affizierung),
- die Reaktion oder Antwort des Objekts²⁸ auf dieses Berührt-werden, ebenfalls eine tiefe Berührung beim Gegenüber,
- die gegenseitige Anverwandlung oder Transformation.

Als Voraussetzung für Resonanz nennt Rosa Unverfügbarkeit. Nur wenn das Objekt nicht komplett verfügbar, also nicht unbegrenzt zugänglich ist, wenn es sich der Kontrolle weitgehend entzieht, unbeherrschbar scheint, ist eine Resonanz möglich. Komplette Verfügbarkeit ist nach Rosa nicht resonanzfähig, weil es bereits komplett angeeignet und vereinnahmt ist, bereits umfänglich „besessen“ wird. Rosa spezifiziert in seiner späteren Veröffentlichung (Rosa 2018) Unverfügbarkeit als Teilverfügbarkeit, denn bei kompletter Unverfügbarkeit hätte das Subjekt im engeren Sinne keine Kenntnis über das Objekt und könnte so auch nicht in Resonanz gehen. Im Folgenden sollen diese Aspekte entlang von drei verschiedenen Ebenen von Beziehung betrachtet werden:

- die Beziehung der inneren Anteile zueinander,
- die Beziehung des Klientensystems (des Traumasystems) zur Umwelt,
- die Beziehung des Klientensystems zum Beratenden.

3.1 Die Beziehung der inneren Anteile zueinander: Traumaintegration als Resonanzphänomen

Das wesentliche Kriterium für eine Traumatisierung ist die „Spaltung“ der Psyche in drei Gruppen von Anteilen. Hier liegt die Ursache für die Symptomatik und die Macht der Überlebensstrategien, der Inneren Fesseln. Entsprechend ist das Ziel einer „Entfesselung“, diese Spaltung weitestgehend zu überwinden, wieder „eins zu werden“. In einer traumatisierten Psyche sind die Beziehungen der drei Anteile²⁹ zueinander meist empfindlich gestört, in diesem Sinne könnte man bei der „Spaltung“ auch von einer Beziehungsstörung sprechen. Die Beziehung ist alles andere als eine resonante.

²⁸ Zur Einordnung der Begriffe „Subjekt“ und „Objekt“: „...Subjekt und Objekt [sind] hier zu verstehen als die beiden Pole (...) einer sich konstituierenden Beziehung...“ (Rosa 2016, S. 11).

²⁹ Die Singular-Form von „Anteile“ steht im Folgenden für eine bessere Lesbarkeit für die jeweilige Anteilgruppe aus häufig mehreren traumatisierten oder Überlebens-Anteilen.

Am auffälligsten ist die „Trauma-Ignoranz“ der gesunden Anteile. Diese wollen und können die traumatisierten Anteile in der Regel nicht wahrnehmen. Die traumatisierten Anteile sind in der Sprache von Rosa meist weitestgehend unverfügbar. Schwartz (1997) spricht deshalb bei den traumatisierten Anteilen auch von „Verbannten“ (im Original „Exiles“, vgl. Anderson 2022). Hier liegt die Basis für die häufig zitierte Illusion einer „glücklichen Kindheit“ („Bei mir war früher alles super“). Sollte doch einmal kurz ein Kontakt entstehen, werden die sich zeigenden Trauma-Emotionen häufig zunächst als irritierend, überwältigend und beängstigend erlebt und verstärken die Lösungsstrategie der Ignoranz weiter.

Die Ignoranz der gesunden Anteile gegenüber den traumatisierten wird im Wesentlichen von den Überlebensanteilen, den Inneren Fesseln aufrechterhalten, gefördert, durchgesetzt. Dies scheint die Aufgabe der Inneren Fesseln zu sein: jeden Kontakt zum Trauma zu verhindern (sonst fühlt es sich wieder an wie damals). Hierbei zeigen sich Innere Fesseln in gewisser Weise auch ignorant gegenüber den gesunden Anteilen, da sie zwischen dem Damals (mit realer Bedrohung) und dem Heute (ohne Bedrohung) oft nicht differenzieren können („Wenn wir nicht höchstleisten, passiert bestimmt etwas ganz Schlimmes“ – ohne dass unmittelbar klar wäre, was denn tatsächlich so bedrohlich wäre). Die Beziehung zwischen Inneren Fesseln und den gesunden bzw. traumatisierenden Anteilen ist also häufig eine machtvoll kontrollierende (in Form der erwähnten machtvollen Verhaltens- und Denkmuster), manchmal auch eine manipulative (durch Beschwichtigung, Verniedlichung, Ablenkung, Relativierung oder auch durch Brandmarkung der traumatisierten Anteile als schwach, hysterisch, minderwertig usw.). Diese Versuche der kompletten Aneignung, Kontrolle und Verfügbarmachung der traumatisierten und der gesunden Anteile durch die Inneren Fesseln verhindern nach Rosa das Entstehen einer Resonanz.

Aber auch die Beziehung der gesunden Anteile den Inneren Fesseln gegenüber ist zunächst nicht resonanzfähig. Hier existiert häufig eine Abhängigkeitsbeziehung mit Verherrlichungstendenz der Inneren Fesseln. Diese haben die Führungskraft ja erfolgreich gemacht, haben die Karriere bis hierher erlaubt, Anerkennung und Status gesichert, den Lebensstandard ermöglicht. Mit dem Wachsen der Erkenntnis, dass es sich bei diesen Programmen aber tatsächlich um versklavende Innere Fesseln handelt, die oft auch signifikante Nachteile bzw. negative Konsequenzen mit sich bringen, kippt diese Beziehung nicht selten in eine Ablehnung oder sogar Wut auf dieselben. Auf alle Fälle versuchen die gesunden Anteile, sich der Inneren Fesseln zu bedienen, sie gezielt einzusetzen, zu kontrollieren, für den Status und den weiteren Lebensweg zu nutzen.

Somit ist auch diese Beziehung durch den Versuch der kompletten Verfügbarmachung und Aneignung geprägt. Eine echte Resonanz scheint entsprechend schwierig.

Tatsächlich kann man bei Führenden mit Inneren Fesseln die Beziehungen ihrer Anteile zueinander als weitestgehend nicht resonant bezeichnen: Ignoranz, Kontroll- und Dominanzstreben, Vereinnahmung und Verherrlichung, gegenseitige Abhängigkeitsbeziehungen und vieles mehr sind Zeichen der mangelnden Resonanz. Es kommt zwischen den Anteilen zu keiner gegenseitig berührenden Beziehung. Analog findet auch kaum Anverwandlung oder Transformation statt, der Zustand scheint quasi unendlich stabil zu sein. Entsprechend kann man bei vielen Führenden auch im hohen Alter noch die ungemilderte Wirkung ihrer Inneren Fesseln beobachten. Erst der Kontakt des traumatisierten Systems mit der Umwelt, erst eine Resonanz mit derselben und gegenseitige Anverwandlung ermöglichen das Entstehen eines Veränderungswunsches im traumatisierten System (siehe 3.2).

Ein „ent-fesseltes“ System, ein System nach erfolgreicher Traumaintegration und Überwindung der Spaltung, ist im Gegensatz dazu durch einen hohen Anteil an resonanten Beziehungen gekennzeichnet. Insofern moderiert ein „Ent-Fesselungs“-Prozess im Wesentlichen eine Beziehungskorrektur im Sinne einer höheren Resonanz zwischen allen drei Anteilsgruppen. Denn durch die (im Begleitprozess achtsam moderierte) Begegnung der gesunden, ressourcenvollen Anteile mit den traumatisierten verlieren dieselben ihren Schrecken. Parallel verlieren die Inneren Fesseln ihre Aufgabe und Macht. Denn das, was es immer mit allen Mitteln zu verhindern galt, nämlich einen Kontakt zwischen gesunden und traumatisierten Anteilen, ist gefahrlos (also als nicht überwältigend) erlebt worden. Durch diese Resonanz wird die Spaltung sukzessive verringert, die verbannten Gefühle werden integriert und damit fühlbar. Es kommt zur Anverwandlung und Transformation, also zur schrittweisen Traumaintegration. Die gegenseitigen Beziehungen der Anteile sind danach eher von Wohlwollen, Mitgefühl und Empathie, Verständnis, Dialogbereitschaft, Respekt u.v.a.m. geprägt.

So verwandeln sich Innere Fesseln in steuerbare Kompetenzen (z.B. Durchhaltevermögen, Detailgenauigkeit, Konsensfähigkeit, Gestaltungswille etc.), die dem System gerne hilfreich zur Verfügung stehen können und nicht mehr dem Diktat des Überlebensprogramms („Du musst“) unterliegen. Gesunde Anteile können wohlwollend und dankbar auf die ehemaligen Inneren Fesseln schauen, die ja in früheren Jahren tatsächlich das Überleben (emotional) gesichert haben. Die ehemaligen traumatisierten Anteile sind aus der Verbannung zurück und können ihren vielfältigen Emotionsschatz zur Verfügung stellen und das Leben bereichern. Die Resonanz führt für

das gesamte System zu einem höheren Grad an Zufriedenheit, innerer Ruhe und Gelassenheit und schließlich zu einem „Guten Leben“.

Idealerweise bleibt das einmal integrierte innere System auch über die Zeit in Zukunft in Resonanz, und die verschiedenen Anteile bleiben in gegenseitiger Berührung und stimulierender gegenseitiger Anverwandlung. Die nach Rosa dafür nötige Unverfügbarkeit liegt in der Unverfügbarkeit des damals Geschehenen selbst. Denn die traumatisierten Erlebnisse von früher sind nicht mehr ungeschehen zu machen, bleiben also für eine Veränderung für immer unverfügbar. Das resonante „ent-fesselte“ System kann jedoch auf das Geschehene anders reagieren als im nicht-resonanten, gefesselten Zustand.

3.2 Die Beziehung des Klientensystems zur Umwelt: Anliegenbildung als Resonanzphänomen

Das traumatisierte System mit seinen Inneren Fesseln scheint zunächst metastabil (also gegenüber kleinen Änderungsimpulsen scheinbar stabil) zu sein. Führende haben sich meist mit ihren Fesseln arrangiert. Sie haben gegebenenfalls Work-arounds gebildet, die die Wirkung der Fesseln abmildern, vernebeln oder teilkompensieren (z.B. durch Aufbau von Machtpositionen, Umgeben mit Gleichgesinnten, häufigen Jobwechsel, Vermeidung oder Verdrängung etc.). Die Verantwortung für das (Fessel-bedingte) Nicht-Funktionieren, für das Ausbleiben der Führungswirksamkeit wird dann in der Regel zunächst anderen zugeschrieben: Die Mitarbeitenden sind zu dumm, zu veränderungsresistent, zu risikoavers, zu faul; die Märkte sind zu volatil, der Wettbewerb zu aggressiv, die eigenen Produkte nicht wertig genug; der Aufsichtsrat und die Vorgesetzten verstehen die Herausforderungen nicht, sind zu abgehoben vom täglichen Geschäft, wollen zu viel. Die eigenen Verhaltens- und Denkmuster sind zunächst unantastbar und über jeden Zweifel erhaben. Der Erfolg derselben scheint doch durch jahrelange Erfahrungen belegbar.

Erst wenn der Preis der Inneren Fesseln, die negativen Konsequenzen ein bestimmtes kritisches Maß erreicht haben, wenn sich die Auswirkungen auf den Beruf, die Familie und die Kinder, die Beziehungen und den eigenen Körper nicht mehr leugnen lassen, wendet sich das Blatt. Mit einem dann neuen Fokus auf die Umwelt und den Kontext werden aus vorher unverfügbaren, nicht erkennbaren und undenkbaeren Handlungs- und Denkalternativen Stück für Stück echte, teilverfügbare Optionen. Die Führenden können mit der Umwelt und den Kontexten in Resonanz gehen. Objekte dieser Resonanz können erfolgreiche, Innere Fessel-freie „Vorbilder“, das Feedback von Mitarbeitenden,

Kollegen und Freunden oder auch Ideen aus Büchern, Vorträgen und Kongressen sein. Als Ergebnis kommt es zu einer Anverwandlung, einer Transformation der Führenden, deren Ergebnis ein Veränderungswunsch, ein Anliegen ist: „Ich möchte dies oder das ändern“. In der Spiegelung am außen, am anderen, an Ideen wird erkennbar, was möglich wäre und an welchen Stellen die Führungskraft sich selbst im Weg steht.

Für diesen Prozess der Anliegenbildung braucht es noch nicht zwingend eine Resonanzbeziehung zwischen den inneren Anteilen des Klienten. Häufig steht das Ziel zunächst in der weiteren Optimierung des Bestehenden. In der Regel werden erst durch den dann idealerweise beginnenden Prozess mit dem Beratenden die Inneren Fesseln als solche identifizierbar, und eine „Ent-Fesselung“ erscheint wünschenswert.

3.3 Die Beziehung des Klientensystems zum Beratenden³⁰: „Prozesserfolg“ als Resonanzphänomen

Die überragende Bedeutung der Beziehung zwischen Beratendem und Klient ist aus der Psychotherapieforschung ausreichend belegt (vgl. Grawe et al. 1994). Auch wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass für eine erfolgreiche Begleitung die Beziehungsgestaltung auf Resonanz basieren sollte (vgl. u.a. Schmidt-Lellek 2006). Dies gilt in besonderem Maß für die Arbeit mit Inneren Fesseln. Denn frühe Traumatisierungen werden in der Regel durch dysfunktionale Beziehungen zu nahen Bezugspersonen im ersten Lebensjahrzehnt ausgelöst: Lieblosigkeit, Kälte, Abwertungen, Ausgrenzungen, Gewalt und Übergriffe und vieles andere. Solcherlei Beziehungen zu nahen Bezugspersonen sind insofern als dysfunktional einzustufen, da sie die für das Kind existenziell wichtige Erfahrung von Sicherheit nicht vermitteln können. Viele frühe Traumata kann man deshalb auch mit gutem Recht als Beziehungstraumata oder Bindungstraumata bezeichnen.

Bedingt durch diese frühen traumatischen Beziehungserfahrungen scheint das System des Klienten, speziell die Überlebensstrategien/Inneren Fesseln die Qualität der Beratungsbeziehung in besonderem Maße auf Sicherheit zu prüfen. Denn es gilt unbedingt zu vermeiden, dass in der Beratungsbeziehung eine neue traumatische Erfahrung gemacht wird. Nur eine resonante Beratungsbeziehung scheint das

³⁰ Konsequenterweise müsste man hier vom „Beratendensystem“ sprechen, denn tatsächlich können – über die hier beschriebene Hauptbeziehungen hinaus – *alle* Anteile des Klienten potenziell mit *allen* Anteilen des Beratenden in Kontakt und Kommunikation stehen. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion wird dieser Aspekt hier zunächst vernachlässigt.

notwendige Maß an Sicherheit zu vermitteln, die für eine Arbeit mit (durch frühe dysfunktionale Beziehungen) traumatisierten Anteilen notwendig ist.

Resonanz bedeutet hier (wie schon ausgeführt), sich von dem Klienten wirklich berühren zu lassen: von seinem Leben und Erleben, seinem Sein, seinem Schicksal und seinen Herausforderungen. Und insbesondere von seinem Überleben, von seiner traumatischen Biographie und seiner Kompetenz, trotzdem sein bisheriges Leben gestaltet zu haben. Es bedeutet, emotional und kognitiv mitzuschwingen, neugierig und bewertungsfrei zuzuhören, sich wirklich zu interessieren, sich auch überraschen zu lassen und offen zu sein für das, was sich zeigen will. Im Idealfall bedeutet es, nichts zu wollen und die eigene Agenda loszulassen. Resonanz bedeutet aber auch, sich der eigenen Anverwandlung, der Transformation nicht zu verschließen. In einer resonanten Beziehung kann es keine einseitige Veränderung geben, beide Beteiligte gehen verändert aus der Begegnung. Dies kann man als eine Einladung an die Beratenden lesen, selbst immer wieder zu erforschen, was sich durch den Begleitprozess bei ihnen selbst verändert hat. Es ist eine Einladung an ein kontinuierliches Lernen und stete Weiterentwicklung des Beratenden im und durch den Beratungsprozess. In der Resonanz mit dem Beratenden kann das Klientensystem häufig zum ersten Mal eine korrigierende Beziehungserfahrung machen. Dies stärkt meist die gesunden Anteile des Klienten und vertieft das Anliegen.

Der Aufbau einer solchen resonanten Klientenbeziehung stellt allerdings gleichzeitig eine besondere Herausforderung für Beratende dar. Die Annahme des Auftrags, den Klienten bei einer Ent-Fesselung zu begleiten, stellt die Grundlage für Resonanz, die Unverfügbarkeit, auf eine harte Probe. Die Schwierigkeit liegt in dem Bedürfnis des Beratenden nach Steuerung und Kontrolle, nach Aneignung und Beherrschung des Prozesses, der Interventionen, ihrer Wirkungen, in dem Wunsch nach Gestaltung des Entwicklungsvektors des Klienten. Das Ziel, die Ent-Fesselung, muss verfügbar gemacht werden, sonst verfehlt der Beratende seine Wirksamkeit. Das Anwenden von Protokollen, Erfahrungswerten, Routinen, Lehrbuchwissen, Standardprozessen u.v.a.m. zielt auf diese Verfügbarmachung des Erfolgs, auf das unbedingte Erreichen des Ziels. Denn genau diese Parameter sind üblicherweise Garanten des Erfolgs. Nur trägt die Bestrebung zum Verfügbarmachen bekannterweise nicht zum Aufbau echter Resonanzbeziehungen bei, blockiert diese im schlimmsten Falle sogar. Eine Paradoxie: Ermöglichte Resonanz und akzeptiere deshalb Unverfügbarkeit – und stelle gleichzeitig sicher, dass das Ziel erreicht wird.

Wie aber kann die Wahrscheinlichkeit des Aufbaus einer Sicherheit vermittelnden Resonanzbeziehung durch den Beratenden erhöht werden? Zunächst scheint es als

Voraussetzung wichtig, sich der Teilverfügbarkeit einer Reihe von Parametern bewusst zu sein (und zu bleiben) und diese ausdrücklich anzunehmen und anzuerkennen. Das bewusste Aufgeben der Illusion der weitestgehenden Prozesskontrolle und eine innere Haltung der Neugier, die aus dem Wissen gespeist wird, dass vieles nur teilverfügbar ist, scheint hilfreich zu sein. Einige der wichtigsten Teilverfügbarkeiten, die es anzuerkennen und zu akzeptieren gilt, sind:

- *Teilverfügbarkeit der Sicherheit in der Beratungsbeziehung.* Auch bei besten Bemühungen des Beratenden kann es sein, dass die Beziehung sich für den Klienten als nicht sicher anfühlt. Der Klient spürt dann vielleicht Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit des Beratenden (z.B. bezüglich Wahrung der Vertraulichkeit, der Methoden- und Prozesskompetenz usw.) oder erlebt die Kommunikation als verbale Gewalt (z.B. als zu autoritär, als zu direktiv in der Prozessführung) bzw. als Übergriff (z.B. bei Interventionen ohne Einverständnis des Klienten oder Missachtung der körperlichen Nähe-Grenzen). Oder er erlebt den Beratenden als wenig authentisch, intransparent, wenig kongruent oder respektlos. In allen diesen Fällen kann man von einer nicht ausgeprägten Resonanz sprechen. Erfahrungen von mangelnder Sicherheit führen allerdings nicht selten zum Prozessstillstand oder gar -Abbruch. Das Akzeptieren der Teilverfügbarkeit von Sicherheit kann dann z.B. heißen, in „Resonanzkrisen“ das Herstellen von Sicherheit explizit zu thematisieren und in den Fokus zu stellen, die Resonanz erneut einzuladen.
- *Teilverfügbarkeit des Anliegens bzw. Auftrags.* Nicht selten ändert sich der Auftrag im Laufe des Prozesses deutlich und erfordert eine maximale Flexibilität des Beratenden, sich immer wieder neu einzulassen. Denn auch im Klientensystem wird das Anliegen evolutionär immer wieder neu verhandelt und bleibt teilweise auch unklar.
- *Teilverfügbarkeit des Klientensystems und seiner Anteile.* Auch mit noch so viel beraterischer Erfahrung bleibt das innere System des Klienten doch immer eine nicht kontrollierbare Black Box (für den Beratenden, aber auch für die Klienten). Der Klient ist und bleibt ein eigenständiger, ein anderer Mensch, den der Beratende in dessen Sein immer nur begrenzt zu erfassen vermag (vgl. auch Schmidt-Lellek 2025).
- *Teilverfügbarkeit des Prozesses.* Jeder Beratungsprozess ist anders und hochindividuell, es gibt kein „Ideal“. Deshalb muss jeder Versuch der kompletten Steuerung und Aneignung scheitern. Nur das Anerkennen der Teilverfügbarkeit und das flexible, iterative und evolutionäre Anpassen an die jeweiligen hilfreich erscheinenden Wege kann zu Resonanz einladen.

- *Teilverfügbarkeit der Methoden und Ansätze.* Selbst vermeintlich „bombensichere“, bisher immer erfolgreiche Methoden und Ansätze müssen ihre Effektivität und Wirksamkeit in jedem einzelnen Beratungsprozess neu beweisen und achtsam adaptiert und individualisiert werden.
- *Teilverfügbarkeit der Lösungen.* Nach der systemischen Potenzialhypothese sind die für den Klienten wirksamen Lösungen im Klienten selbst schon angelegt, die Ideen des Beratenden können bestenfalls einen stimulierenden Hypothesencharakter haben. In der Regel sind diese Lösungen aber für den Beratenden (und oft auch zunächst für den Klienten) nur teilverfügbar, nur erahnbar. Das Arbeiten mit dem Konzept des Nicht-Wissens baut auf dieser Teilverfügbarkeit auf und ist somit resonanzfördernd.
- *Teilverfügbarkeit der eigenen Kapazitäten und Kompetenzen.* Beim Arbeiten mit Inneren Fesseln ist es immer wieder möglich, dass die Beratenden an ihre Grenzen kommen, schlimmstenfalls bisher unentdeckte eigene Traumata auftauchen oder diesbezügliche Ängste aktiviert werden. Auch kann es zu einer Sekundärtraumatisierung kommen. Dies stört eine Resonanzbildung im Beratungsprozess erheblich, da anzunehmen ist, dass das Klientensystem diese Traumaprozesse im Beratenden wahrnimmt. Eine Erklärung hierfür könnte die in der Polyvagaltheorie (Porges 2010; vgl. Dana 2018) beschriebene Co-Regulation geben. Die Polyvagaltheorie beschreibt unter anderem die Reaktionen des autonomen Nervensystems auf Stresserfahrungen. Dieses wechselt mit steigender Stress-Neurozeption von einem Zustand der Aktivierung des ventral-vagalen Komplexes (Entspannung, Aktivierung des „social engagement systems“, des sozialen Bindungssystems) über die Aktivierung des Sympathikus (vermittelt Kampf- oder Fluchtreaktionen) zur dorsal-vagalen Aktivierung (vermittelt Erstarrung und Dissoziation). Porges beschreibt, dass sich die autonomen Nervensysteme zweier Menschen im Gegenüber co-regulieren. Menschen in einem der Zustände laden das System des Gegenübers ein, den gleichen Zustand einzunehmen. Eine Person mit aktiviertem ventral-vagalem Komplex lädt das Nervensystem des Gegenübers ebenfalls zur Aktivierung des ventral-vagalen Komplexes ein. In Resonanz scheinen sich beide Personen im Zustand eines aktivierten ventral-vagalem Komplexes zu co-regulieren. Andererseits führen unverarbeitete und plötzlich auftauchende Traumaprozesse beim Beratenden zu einer sympathischen oder gar dorsal-vagalen Aktivierung. Über Co-Regulation wird der Stresslevel im Beratenden auch für den Klienten als eigene Aktivierung spürbar. Es fühlt sich nicht mehr sicher an, die Resonanz wird gestört.

- *Teilverfügbarkeit von Informationen über die traumatisierenden Ereignisse selbst.* Diese Teilverfügbarkeit betrifft sowohl den Klienten als auch den Beratenden. In der Regel sind Erinnerungen an die traumatisierenden Primärereignisse in einer Teilamnesie. Meist sind nur die Folgen, also die Inneren Fesseln, direkt erfahrbar. Von den eigentlichen zugrundeliegenden Ereignissen sind oft nur scheinbar harmlose Kontext-Fragmente klar erinnerbar. Die traumatisierenden Ereignisse selbst sind nur teilverfügbar. Eine Resonanz, also der Aufbau einer berührenden, aber nicht überschwemmenden Beziehung zum Geschehenen – und insbesondere zum Opfer-geworden-Sein in sich selbst – wird aber erst möglich, wenn zumindest ein rudimentäres Erinnern tatsächlich möglich wird. Das, was tatsächlich passiert ist, lässt sich allerdings in der Regel erst durch achtsame, vorsichtige Erforschung des Kontextes des Erinnerungsfragments erinnern. So konnte z.B. eine Klientin klar und deutlich eine Szene am Esstisch im Elternhaus erinnern, die sie mit der Entstehung der Inneren Fessel in Zusammenhang brachte. Die in diesem Kontext erfolgte Anwendung von physischer Gewalt durch den Vater (weil sie nicht aufgeessen hatte) war allerdings in der Amnesie und wurde erst durch achtsames Vertiefen im Prozess wieder erinnerbar.

Das Anerkennen all dieser Teilverfügbarkeiten spielt eine essenzielle Rolle als Voraussetzung für Resonanz und somit für die „Ent-Fesselung“.

Warum aber fällt das oft so schwer? Auch hier hilft ein Blick auf Rosas Gedanken. Für ihn ist das stete Streben nach Verfügbarmachung, nach Kontrollieren und Beherrschen, nach Nutzbarmachen und Vereinnahmen eine Konsequenz aus etwas, das er die „dynamische Stabilisierung“ der modernen Gesellschaft nennt: In einer sich stets beschleunigenden, innovierenden und wachsenden Gesellschaft kann man den Status nur aufrechterhalten, wenn man ebenso beschleunigt, innoviert und wächst, also nach immer mehr Verfügbarkeit strebt. Denn wenn alles stetig aufwärts geht, bedeutet Stehenbleiben und Nicht-Mitspielen im Streben nach mehr Verfügbarkeit automatisch Verlust der Position, es bedeutet überholt und abgehängt werden, ausgeschlossen sein. „Es ist nicht die Gier nach mehr, sondern die Angst vor dem Immer-weniger, die das Steigerungsspiel aufrechterhält“ (Rosa 2018, S. 15).

Diese Angst kann auch Beratende einholen. Bei einer Absage an das stete Beschleunigen, Innovieren und Wachsen, bei einem Verzicht auf das immer weitergreifende Verfügbarmachen droht möglicherweise ein Relevanz- und Bedeutungsverlust. Es droht eine Erosion der beraterischen Identität und des Selbstverständnisses, am Ende womöglich die gesellschaftliche Isolation und der Verlust

der Anerkennung und Zugehörigkeit. Da Menschen soziale Wesen sind, aktivieren solche Erfahrungen von Nicht-(mehr)-Zugehörigkeit in hohem Maß das Stresssystem und laden deshalb eher zum „Mitspielen“ ein.

Eine Akzeptanz von Nicht- oder Teilverfügbarkeit im Beratungsprozess erscheint also zunächst alles andere als ungefährlich. So lädt das Phänomen der „dynamischen Stabilisierung“ Beratende (aber auch Klienten und alle anderen) letztendlich zu einem Fokus auf immer mehr Verfügbarmachung ein – um relevant, bedeutsam, zugehörig zu bleiben. Und dieser Fokus birgt – wegen parallel abnehmender Resonanzfähigkeit – die Gefahr, genau das Gegenteil zu bewirken: Schwierigkeiten im „Ent-Fesselungs“-Prozess, Verlust der Anschlussfähigkeit zum Klienten, schlimmstenfalls Verschärfung der Inneren-Fesseln-Symptomatik. Die Auseinandersetzung mit und die bewusste Anerkennung und Würdigung von Un- und Teilverfügbarkeiten im Beratungsprozess scheint deshalb einmal mehr erfolgskritisch.

Ist die Basis für eine resonante Beratungsbeziehung gelegt, geht es darum, dem Klientensystem beim Herstellen resonanter Beziehung der Anteile zueinander zu unterstützen. Da sich eine Resonanz der Anteile zueinander nicht erzwingen lässt und selbst unverfügbar bleibt, scheint die Hauptaufgabe des Beratenden in der Ermunterung des Klientensystems bzw. der einzelnen Anteile zu bestehen, sich auf mögliche innere Resonanzen miteinander einzulassen. Die Einladung zu Offenheit und Neugier, das dezente und tastende Erforschen und achtsame Hinweisen, das zuversichtliche Mut Zusprechen und Mitfühlen usw. können beraterische Ansatzpunkte zum Ermöglichen solcher Resonanzen im Klientensystem sein.

4 Ausblick: Die gesellschaftliche Dimension

Trauma ist Spaltung, innere Spaltung mit der Entstehung von Inneren Fesseln und als ein Resultat mit Störungen in den Beziehungen zu anderen. Traumatisierung und Innere Fesseln haben einen wesentlichen Einfluss auf unsere Gesellschaft und die Welt im Ganzen. Man könnte die Hypothese wagen, dass viele der Verhaltens- und Denkmuster, die moderne Gesellschaften im menschlichen Miteinander belasten, Folgen Innerer Fesseln der handelnden Personen sein könnten: Gier, Rücksichtslosigkeit, Ignoranz, Machtmissbrauch, Ausgrenzung/Unterdrückung usw. Das Arbeiten an Inneren Fesseln ist also in gewisser Weise auch das Arbeiten an einer menschlicheren Gesellschaft, an einem „Guten Leben“ für alle.

Resonanz hingegen ist Verbindung. Sie verbindet Menschen mit sich selbst und Menschen untereinander. Resonanz stellt somit gewissermaßen den Gegenpol zu Trauma dar. Und Resonanz kann helfen, Innere Fesseln zu lösen und Menschen wieder mit ihrem Wesenskern zu verbinden. Mit Resonanz kann Spaltung überwunden werden. Menschen können innerlich wieder „ganz“ werden und äußerlich tiefere, wahrhaftigere und erfüllendere Beziehungen gestalten. Jedes einzelne Resonanzerlebnis hilft hier ein bisschen. Aus jedem gehen die Beteiligten verwandelt hervor, jedes Mal ein Stück mehr mit ihrem Wesenskern, ihrer Essenz verbunden. Und jedes Mal tiefer mit dem anderen. Eine Gesellschaft in Resonanz wäre vielleicht eine menschlichere, sättigendere, berührendere und sinnerfülltere. Das Arbeiten an Inneren Fesseln ist somit auch ein Stück Arbeit an einer menschlicheren Gesellschaft. Man könnte es als ein Privileg sehen, als Beratender dazu in besonderem Maße beitragen zu dürfen – und selbst von den Resonanzerlebnissen immer wieder profitieren zu können.

Literatur

- Ackermann, S. (2021). Perfekt und überbehütet. *Psychologie heute*, 03. Februar 2021
- Amerland, A. (2022). Wie toxische Führungskräfte Unternehmen vergiften. In: *Best of springerprofessional.de: Management + Führung. essentials*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Andersen, F. B., et al. (2023). The prevalence of workaholism. A systematic review and meta analysis. *Front. Psychol.* 2023 (14), 30. Oct. 2023.
- Anderson, F. G. (2022). *Trauma überwinden mit der IFS-Therapie*. Lichtenau/Westfalen: G. P. Probst.
- Becker, P. (Hrsg.) (2015). *Executive Health – Gesundheit als Führungsaufgabe*. Heidelberg: Springer.
- Bergk, A., et al. (Hrsg.) (2023). *Corporate Psychopathy*. Heidelberg: Springer.
- Bravata, D.M. et al. (2020). Prevalence, predictors and treatment of imposter syndrome: a systematic review. *J. Gen. Intern. Med* 35(4), 1252.
- Brosi, P., & Spörrle, M. (2012). Die dunkle Seite der Führung: Negatives Führungsverhalten, dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflussfaktoren. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*. Heidelberg: Springer.
- Dana, D. (2018). *Die Polyvagalthorie in der Therapie*. Lichtenau/Westfalen: G. P. Probst.
- Elbert, S. (2022). *Innere Fesseln lösen – befreit führen. Führungspotenziale entwickeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fischer, G., & Riedesser, P. (2023). *Lehrbuch der Psychotraumatologie*. München: Ernst Reinhardt.
- Fritzsche, K. (2021). *Ego-State-Therapie bei Traumafolgestörungen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Grawe, K., et al. (1994). *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Grossmann, K., & Grossmann, K.E. (2004). *Bindungen – das Gefüge psychischer Sicherheit*. Stuttgart: Klett-Cotta (Neuauf. 2023).
- Hähnelt, M., et al. (2024). Aufwachsen in einem psychisch belasteten Familienumfeld: Ergebnisse der bundesweit repräsentativen Studie „Kinder in Deutschland 0-3 2022“. *Bundesgesundheitsbl.* 2024 (67), 1359.

- Kain, K. L., & Terrel, S. J. (2020). *Bindung, Regulation und Resilienz. Körperorientierte Therapie des Entwicklungstraumas*. Paderborn: Junfermann.
- Mohr, M., & Sonnentag, S. (2023). To be or not to be a perfect parent? How the striving for perfect parenting harms employed parents. *Journal of Vocational Behavior* 2023 (147), 103941.
- Nijenhuis, E. (2018). *Die Trauma-Trinität: Ignoranz-Fragilität-Kontrolle*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Oerter, R., & Montada, L. (Hrsg.) (1982). *Entwicklungspsychologie*. München: Urban & Schwarzenberg (Neuauf. Weinheim: Beltz, 2008).
- Porges, S. W. (2010). *Die Polyvagaltheorie*. Paderborn: Junfermann.
- Rahm, D., & Meggyesy, S. (2019). *Somatische Erfahrungen in der psychotherapeutischen und körpertherapeutischen Traumabehandlung*. Lichtenau/Westfalen: G. P. Probst.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2018). *Unverfügbarkeit*. Wien/Salzburg: Residenz (Neuaufgabe Berlin: Suhrkamp, 2020).
- Ruppert, F. (2014). *Frühes Trauma*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmidt-Lellek, C. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmidt-Lellek, C. (2025). Unverfügbarkeit – eine Erinnerung an Emmanuel Lévinas: „Die unendliche Andersheit des Anderen“. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 32(2).
- Schwartz, R. C. (1997). *Systemische Therapie mit der inneren Familie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Van der Kolk, B. (2015). *Verkörperte Schrecken*. Lichtenau/Westfalen: G. P. Probst.
- Witt, A., et al. (2019). Prävalenz und Folgen belastender Kindheitserlebnisse in der deutschen Bevölkerung. *Deutsches Ärzteblatt* 2019(10), 464.

Dr. Steffen Elbert, geb. 1964, begleitet seit mehr als 30 Jahren Führungskräfte der obersten Führungsebenen. Sein Schwerpunkt liegt auf traumasensiblen Ansätzen. Der promovierte Naturwissenschaftler war früher als Berater und Partner bei zwei internationalen Beratungsunternehmen tätig (BCG, Egon Zehnder). Ausbildungen in hypnosystemischem Arbeiten, Psychotraumatologie, Erickson'scher Hypnose, Aufstellungsarbeit, körpertherapeutischen Verfahren und in systemischer Organisationsberatung. (www.steffenelbert.com).