

Innere Fesseln lösen und respektvoll führen

Exzellente und wirksame Führung braucht einen respektvollen Umgang mit den Mitarbeitenden. Empathische Wertschätzung für den anderen, eine zugewandte Präsenz und emotionale Souveränität der Führungskraft scheinen Kernelemente eines respektvollen Umgangs zu sein. Sollte ein solcher schwer zu leben sein, wirken häufig innere Fesseln: unabhängige, autonome Programme, die stärker als unser Wille sind und uns steuern. Diese inneren Fesseln können als Trauma-Überlebensstrategien beschrieben werden, die ihre Macht aus frühen traumatischen Erfahrungen wie Vernachlässigung, emotionaler Kälte, Gewalt und Unsicherheit beziehen. Wenn wir diese Erfahrungen aufarbeiten, können die Inneren Fesseln gelockert werden.

Text: Dr. Steffen Elbert / Bilder: Autor, Adobe Stock
AdobeStock_502481864 von Johnstocker, AdobeStock_417989638 von Dillak



Ein respektvoller Umgang mit Mitarbeitenden ist ein essentielles Element von Führungswirksamkeit

Die Bedeutung von Führung für Wirtschaft und Gesellschaft, ja gewissermaßen für alle Bereiche unseres Lebens kann nicht überschätzt werden. Führung gilt allgemein als wesentlicher – wenn nicht der wesentlichste – Werttreiber für alle Organisationen. Und sie hat – im Positiven wie im Negativen – maximale Auswirkungen auf einen Großteil der Gesellschaft. Und das weit über den beruflichen Teil hinaus. Denn die Auswirkungen von Führung spüren wir wesentlich auch persönlich, als betroffene Menschen. Als Führende, weil wir uns hier wirksam oder eben auch unwirksam erleben und über unsere Führungstätigkeit auch ein Gefühl von Sinn entstehen kann. Und natürlich als Geführte, bei denen durch gute Führung auch Gefühle von Motivation, Zugehörigkeit, Spaß/Freude entstehen können. Die Kollateralschäden von schlechter Führung, die bis in körperliche und psychische Erkrankungen gehen können, sind hinlänglich bekannt. Führung vermittelt sich wesentlich über die Beziehung zu den Mitarbeitenden. Zwar spielen rein kognitive Kompetenzen wie strategisches, konzeptionelles und analytisches Denken ebenfalls eine Rolle, ihre Wirkung entfalten sie jedoch erst durch das Miteinander, durch die Beziehungen zu den Mitarbeitenden, durch die Kommunikation mit den Führenden. Führung scheint also im Kern eine Form der Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung zu sein. Hier kommt das Thema Respekt ins Spiel: denn ein respektvoller Umgang miteinander ist ein Kernelement von tragfähigen, belastbaren und nachhaltigen Beziehungen und somit von Führungsexzellenz und -wirksamkeit.

Respekt vermittelt sich vor allem über empathische Wertschätzung, zugewandte Präsenz und emotionale Souveränität

Was macht nun einen respektvollen Umgang mit den Mitarbeitenden aus? Drei Faktoren scheinen hierbei eine besondere Rolle zu spielen.

Wertschätzung

Zunächst scheint es wichtig zu sein, dem

„Nicht selten erleben wir hier innere Fesseln, die uns im Weg stehen.“

Gegenüber mit einer grundlegenden, empathischen Wertschätzung zu begegnen: mit einer Wertschätzung für dessen Kompetenzen und Fähigkeiten, im Idealfall darüber hinaus aber auch für Kontext und Hintergrund. Ein gutes Maß an Empathie für den Menschen in der Rolle, für dessen Nöte, Herausforderungen und Prägungen, ja für dessen bisherigen Lebensweg scheint hilfreich zu sein. Respekt bedeutet dann auch, den Kontext unseres Gegenübers im Blick zu halten: Hintergründe und Rahmenbedingungen seines/ihrer Lebens, Erlebnisse und Erfahrungen, persönliche und private Herausforderungen und vieles mehr. Denn das Reduzieren des Gegenübers auf eine enge Aufgabe, auf einen „Job“ oder gar auf einen Fehler scheint nicht respektvoll zu sein. Wenn wir den ganzen Menschen im Fokus behalten können, gelingt es auch, die bisherigen Erfolge zu wertschätzen und zu würdigen, ohne zu schnell auf zukünftige Herausforderungen und Pläne einzugehen. Wir sind dann als Menschen miteinander im Kontakt, nicht als Maschinen, die nur zu funktionieren, nur „abzuliefern“ haben. Augenhöhe im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem stellt deshalb keinen Widerspruch zu Hierarchie dar, im Gegenteil: Wirkliche Führungswirksamkeit wird häufig erst durch Augenhöhe möglich. Denn auch bei unterschiedlichen Rollen und Aufgaben (und Führung ist auch nur eine Aufgabe) sind wir doch gleich-wertige (!) Menschen und verdienen einen wertschätzenden, würdevollen Umgang miteinander.

Respektvoller Umgang

Ein weiterer Faktor, der einen respektvollen Umgang auszumachen scheint, scheint eine dem Gegenüber neugierig zugewandte Präsenz zu sein. Wenn wir abgelenkt oder in Gedanken schon woanders sind, wenn wir das Gespräch nur pro forma abspulen und es uns eigentlich nicht wichtig und relevant erscheint, wenn wir glau-

ben, eigentlich schon zu wissen, was der andere zu sagen hat, dann kann das respektlos wirken. Unsere Zugewandtheit aus einer Haltung von Neugier und bezogener Aufmerksamkeit heraus, unser Verankertsein im Hier und Jetzt macht uns greifbar, gibt dem Gegenüber das Gefühl, dass es gerade wirklich um die Beziehung und um die Inhalte geht, dass beides für uns eine Bedeutung hat. Wir können dann mit dem anderen in Resonanz gehen. Das Gegenüber fühlt sich ernst genommen, gesehen und wahrgenommen.

Emotionale Souveränität

Ein dritter wichtiger Faktor scheint emotionale Souveränität zu sein. Dies spielt besonders eine Rolle, wenn die zu besprechenden Themen bei uns heftige Emotionen auslösen. Empfinden wir Freude, ist dies meist nicht störend und wirkt selten respektlos. Anders sieht es jedoch aus, wenn wir – oft ausgelöst durch eine Erwartungs-Enttäuschung – ein überschäumendes, heftiges Maß an Ärger, Unzufriedenheit, Zweifeln und anderen, eher negativ aufgeladenen Gefühlen empfinden. Hier kann dann die Gefahr bestehen, dass wir aus unserer überwältigenden Emotionalität heraus den Mitarbeitenden „runtermachen“, dass unsere Gefühle mit uns durchgehen und wir überreagieren. Nicht selten greifen wir dann zu persönlichen Angriffen, Beleidigungen und Abwertungen. Wir verletzen und überschreiten dann persönliche Grenzen. Ein solcher Gesprächsverlauf wird selten als respektvoll erlebt. Wenn wir es schaffen, in uns eine emotionale Distanz zu den Themen zu halten und aus einer inneren Ruhe, Gelassenheit und Souveränität heraus zu handeln, können wir auch in emotional herausfordernden Situationen respektvoll bleiben, ohne unsere Klarheit einzubüßen. Dann sind die uns herausfordernden Verfehlungen des Gegenübers, das Nichterreichen von Zielen, Missverständnisse oder Kompetenzmängel nicht Anlass für einen „Angriff“

„Mit inneren Fesseln fehlt uns die Empathie für das Gegenüber, es fehlt ein grundsätzliches Wohlwollen für das menschliche Wesen im Gegenüber – der Mensch in der Rolle gerät aus dem Blick.“

auf den anderen. Vielmehr laden sie zur Erforschung der Gründe ein, die zu den unerfreulichen Ergebnissen geführt haben – auch bei uns in unserer Führungsrolle. Dann können wir Mitarbeitende als Lernende in einem unternehmensweiten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess sehen. Emotionale Souveränität bedeutet also dediziert nicht Emotionslosigkeit oder die Abwesenheit von emotionalen Schwankungen – ganz im Gegenteil. Unberührbarkeit oder ein „Pokerface“ werden selten als verbindend und beziehungsfördernd erlebt. Emotionen sollen, dürfen und müssen sogar dabei sein. Aber es geht darum, dass unsere aufkommenden Emotionen nicht mit uns „durchgehen“, uns nicht „übernehmen“ und überwältigen und dann an Stelle einer souveränen, zugewandten und empathischen Präsenz treten. Empathische Wertschätzung, zugewandte Präsenz und emotionale Souveränität scheinen also drei wichtige Faktoren zu sein, die einen respektvollen Umgang mit den Mitarbeitenden ausmachen. Ihnen gemeinsam ist das Anerkennen der Basis: dass wir uns als Menschen begegnen. Als Menschen mit einer eigenen Biografie, mit unterschiedlichen Erfahrungen und Prägnanzen, divers ausgeprägten Kompetenzen und Fähigkeiten und vor allem mit sehr individuellen Herausforderungen in ihren jeweiligen Lebenskontexten.

Innere Fesseln verhindern oft einen respektvollen Umgang

Warum gelingt es manchmal so schwer, respektvoll im Umgang zu bleiben? Nicht selten erleben wir hier innere Fesseln, die uns im Weg stehen. Es mangelt dann nicht an der Erkenntnis, welches Verhalten hilfreich wäre, sondern daran, dass wir es einfach nicht hinbekommen. Mit inneren Fesseln fehlt uns die Empathie für das Gegenüber, es fehlt ein grundsätzliches

Wohlwollen für das menschliche Wesen im Gegenüber – der Mensch in der Rolle gerät aus dem Blick. Meist fehlt es uns dann auch an Empathie und Wertschätzung für uns selbst, wir sind uns selbst gegenüber wenig wohlwollend, sondern eher unverzeihlich und unbarmherzig. Oder wir agieren aus einer Idee von „es reicht nie“ – das, was noch vor uns liegt, ermöglicht scheinbar kein rückschauend wohlwollendes und würdigendes Innenhalten. Oder wir versachlichen die Beziehung, reduzieren sie auf Ergebnisse, „deliverables“, Resultate – und vergessen, dass diese von Menschen generiert werden, von Menschen, die als Ganzes und nicht nur in ihrer Funktion gesehen werden wollen. Innere Fesseln können sich auch in einem Mangel an Präsenz, an bezogener und neugieriger Aufmerksamkeit für das Gegenüber zeigen. Wir sind dann so sehr mit uns selbst, mit unseren Zielen und Herausforderungen beschäftigt, mit den Plänen und Projekten, die vor uns liegen, dass es uns gedanklich unmöglich wird, im Hier und Jetzt zu sein. Oder der Aufbau einer engeren Beziehung – jenseits der Informationstransaktion – fühlt sich für uns gar irgendwie gefährlich, bedrohlich an. Oder es fällt uns schwer, den sich abzeichnenden Konflikt mit dem Gegenüber konstruktiv anzugehen, wir gehen aus dem Kontakt, vermeiden die Auseinandersetzung oder spielen etwas vor – und verlieren dadurch unsere Authentizität. Manchmal wirken innere Fesseln so, dass wir nicht mehr „Herr unserer Sinne“ sind, dass Emotionen mit uns „durchgehen“ und wir von Wut, Aggression, vielleicht sogar Hass überflutet werden. Manchmal liegt dahinter ein inneres Konzept von Perfektionismus. Wir folgen unbarmherzig unseren hohen inneren Anforderungsprofilen, und bei Zielabweichungen überkommt uns eine Wut, die weit über den Anlass hinausgeht. Es gibt

keinen Platz für Fehler, für Unzulänglichkeiten, für Unperfektes. Unsere innere, unbedingt umzusetzende Messlatte macht dann eine situationsadäquate Emotionsregulation und Souveränität nahezu unmöglich.

Innere Fesseln sind nicht leicht zu lösen

Innere Fesseln wie die oben beschriebenen haben eine enorme Macht und bestimmen nicht selten unser Verhalten, wir sind ihnen dann scheinbar hilflos ausgeliefert. Denn obwohl unser Verstand „einsieht“, dass diese Verhaltens- und Denkmuster nicht hilfreich sind, können wir sie oft nicht abstellen, können diese Programme in der Regel nicht durch den Willen allein unterbrechen. Sie scheinen wie autonome, sich selbst steuernde Abläufe in uns zu wirken, von unserem Willen größtenteils abgekoppelt.

Innere Fesseln schöpfen ihre Kraft aus frühen traumatischen Erfahrungen

Um die Macht solcher inneren Fesseln zu verstehen, ist es hilfreich, sie als Überlebensstrategien von frühen traumatischen Erlebnissen in unseren ersten Lebensjahren zu beschreiben. Das mag für viele zunächst ungläubig, zu weit hergeholt, übertrieben erscheinen. Und doch sind frühe, traumatisierende Erfahrungen wie Vernachlässigung, emotionale Kälte und Distanz, Gewalt und Erfahrungen fundamentaler Unsicherheit durch abwesende oder kranke Eltern häufiger als angenommen. Nicht wenige der heutigen Führungskräfte haben beispielsweise zu Hause oder in der Schule noch Prügelstrafen (wie Ohrfeigen, „Hintern versohlen“ etc.) erlebt. Oder sie mussten Erziehungsmethoden erleben, die auf emotionaler Distanzierung, auf „Abhärtung“ und Brechen des Kindeswillens oder auf einer zu ausgeprägten und zu frühen Wettbewerbs- und Leistungsori-

entierung beruhen. Andere wurden durch Abwesenheit der Bezugspersonen vernachlässigt, weil die Eltern beispielsweise mit dem eigenen Leben und der Karriere beschäftigt waren oder mit einer schweren Krankheit kämpfen mussten. Manche mussten unter der emotionalen Härte ihrer kriegs- oder nachkriegstraumatisierten Eltern leiden. Nicht immer führen solche traumatisierenden Erfahrungen zu den psychologisch bedingten (Trauma-)Erkrankungen, die wir üblicherweise mit dem Begriff verbinden. Die sich aus den Erfahrungen bildenden Überlebensstrategien können nämlich auch fundamental karrierestützende und gesellschaftlich akzeptierte Formen annehmen und Führungskräfte bis in die obersten Etagen bringen. Innere Fesseln wie Empathiemangel, Perfektionismus, der überwiegende Fokus auf Sachlichkeit, Harmoniesuche oder die stete Suche nach Anerkennung können – ebenso wie das häufige Programm „Es reicht nie“ – Führungskarrieren zu Beginn deutlich beschleunigen. Gemein ist allen allerdings, dass sie irgendwann limitierend werden – für die Karriere und für ein „gutes Leben“. Und dass sie einen hohen Preis fordern – beruflich wie privat.

Innere Fesseln können gelöst werden

Die gute Nachricht ist, dass eine „Entfesselung“, eine Entmachtung der Überlebensstrategien möglich ist. Hierzu gilt es allerdings, die Wurzeln der Programme näher anzuschauen, sich also mit den zugrundeliegenden traumatischen Erfahrungen in unseren ersten Lebensjahren und deren Folgen auseinanderzusetzen. Ein solcher Prozess braucht – neben Mut und einem soliden Willen zur Veränderung – allerdings vor allem eine kompetente Begleitung – alleine im stillen Kämmerlein ist dies unmöglich.



Dr. Steffen Elbert begleitet Führungskräfte der obersten Führungsebenen bei ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung, insbesondere dort, wo diese sich selbst im Weg zu stehen scheinen. Er ist in selbständiger Praxis in Hamburg tätig.

Buch-Tipp

Dr. Steffen Elbert
Innere Fesseln lösen – befreit führen
Führungspotenziale entwickeln



Schäffer-Poeschel Verlag, 2022
Softcover, 170 Seiten
Euro 39,95
ISBN 9783791056760

Auch erhältlich als E-Book
Euro 35,99
ISBN 9783791056784



Video im Web:
Der QR-Code führt Sie zu dem Film „Blitz-Entfesselung. Die Ehrlich Brothers zaubern euch die Langeweile weg. (mit Auflösung!)“ von BILD.
<https://www.youtube.com/watch?v=RB9kly7Ji0>

Action-Box!

