



„Familiäre Wurzeln und beruflicher Erfolg“

Artikel von Bertold Ulsamer

Der Blick zurück macht frei für die Zukunft: Beruflicher Erfolg und der Einfluss der eigenen Familie

Oder wie sich Führungsqualitäten, Erfolg und die eigene innere Gelassenheit durch neue Einsichten stärken lassen. Auch wenn Führungsschwächen keiner zugeben mag - aber ließe sich nicht bei den meisten einiges im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten verbessern? Und so mancher, der erfolgsorientiert ist, stößt nicht nur auf äußere Grenzen, sondern begegnet inneren Barrieren, die ihn nicht über eine bestimmte Stufe herauswachsen lassen. Sabotiert nicht auch derjenige den eigenen Erfolg, der äußerlich alles erreicht, aber innerlich unzufrieden und frustriert ist? Und Stress war auch schon vor der Globalisierung für viele Manager und Führungskräfte ein ständiger Begleiter.

Der Einfluss der Familie wird bislang ausgeblendet oder ignoriert.

Bei diesen Themen wird bisher der Einfluss der Familie in den Seminaren zur Führung und Selbstmanagement aber auch in der Literatur ignoriert. Natürlich ist es sinnvoll, das Private vom Beruflichen zu trennen. Im Beruf zeigt jemand die öffentliche die schaffende und schöpferische Seite seines Wesens. Da geht es um „Performance“, um Ergebnisse, nicht um persönliche Befindlichkeiten. Zuhause in den eigenen vier Wänden, im Umgang mit den Freunden und der Familie darf die gleiche Person dann andere Seiten zeigen auch Fehler und Schwächen ohne dass es sofort gravierende Konsequenzen hat. Dort ist sie dann jemand, der nicht nur gibt und leistet, sondern jemand, der auch Bedürfnisse hat und verletzlich ist. Doch auch wenn Familie zu diesem intimen, privaten Bereich gehört, hat dieser Hintergrund doch gravierende Auswirkungen auf Führungsqualitäten, die Leistung, und die eigene innere Ruhe. Der Einfluss der Familie reicht bis in kleinste Nuancen - und wird doch ausgeblendet oder ignoriert.

Aber erst wer erkennt, was ihn beeinflusst und bestimmt, kann Abstand von den eigenen Prägungen gewinnen. Dieser Artikel ist deshalb eine Einladung, in die Richtung der eigenen Familie zu schauen. Dazu dienen die drei Beispiele vor, die ich Fällen aus meiner Praxis nachgebildet habe. Die geschilderten Zusammenhänge gibt es in jeder Familie und in allen mir bekannten Kulturen. Ich habe mit diesen familiären Themen in den unterschiedlichsten Kulturen gearbeitet: von Russland, den USA, bis hin zu Südafrika und Hong Kong und bin immer wieder auf ähnliche Muster gestoßen.

Natürlich sind die Ursachen für die beschriebenen Muster nicht die einzigen und die einzig möglichen. Es gibt noch andere Gründe, warum jemand Stress haben mag, Führungsschwächen zeigt und seinen Erfolg sabotiert. Aber der Einfluss der Familie ist enorm, und es scheint an der Zeit, ihn mehr in den Vordergrund zu rücken.

Nur ein Mann mit einem guten, geklärten Verhältnis zu seinem Vater besitzt eine natürliche, gelassene Autorität.

Jeder weiß noch aus seiner Schulzeit, wie unterschiedlich Lehrer ihre Autorität wahrgenommen haben. Entsprechend unterschiedlich waren die Reaktionen. Da gab es den einen Lehrer, der seine Klasse allein durch sein Mienenspiel im Griff hatte. Und dann gab es den anderen, der trotz seines Versuchs, autoritär aufzutreten, von keinem ernst genommen wurde. Er konnte schreien und drohen - und erntete nur Verachtung. Kinder in der Schule reagieren direkter und unverhüllter als Erwachsene. Aber Mitarbeiter lassen einen Vorgesetzten genauso auflaufen, den sie nicht für voll nehmen. Denn es sind nicht die Worte alleine, die Autorität vermitteln. Autorität hat mit Tonfall und Körperhaltung zu tun und setzt sich aus Faktoren zusammen, die sich nur mühsam trainieren lassen. Nehmen wir als Beispiel Herrn Maier, einen jüngeren Abteilungsleiter, der sich nach unten und oben in der Hierarchie schwer tut. Herr Maier hält viel von dem modernen Führungsstil, das Potential der Mitarbeiter zu wecken und zu nutzen. Seine sieben Mitarbeiter führt er deshalb kollegial. Leider scheinen diese für diesen Stil ungeeig-



net zu sein. Denn sie nutzen seine Gutmütigkeit aus, so beschwert sich Herr Maier, und tanzen ihm auf der Nase herum. Zweimal hat ihn sein Unternehmen schon auf ein Führungstraining schickt. Aber Herr Maier fand den Trainer nie sehr kompetent und was er hinterher versuchte, vom Gelernten umzusetzen, hat auch nicht geklappt.

Überhaupt ist Herr Maier nicht sehr glücklich in seiner Abteilung, denn eigentlich findet er auch seinen Chef unfähig. Insgeheim wundert er sich immer wieder, wie sein Vorgesetzter es bis zu diesem Posten geschafft hat. Obwohl Herr Maier diese Meinung für sich behält, eckt er immer wieder an.

Wie lässt sich Maiers Verhalten begreifen? Außenstehenden ist einsichtig, dass er Führungsschwächen zeigt. Zudem scheint er dafür blind zu sein. Woher kommt das? Der familiäre Hintergrund gibt die Erklärung. Maier ist ohne Vater aufgewachsen. Die Eltern hatten sich gleich nach der Geburt getrennt. Auch als Kind und Jugendlicher hatte der Sohn nur selten Kontakt mit dem Vater. Zudem lehnte die Mutter den Mann ab.

Was Führungsschwächen angeht, gibt es eine einfache Ursache: Nur wer ein gutes, geklärtes Verhältnis zu den ersten Autoritäten in seinem Leben, als Mann insbesondere zu seinem Vater hat, besitzt eine natürliche, gelassene Autorität. Denn das, was wir dort erfahren, verinnerlichen wir gleichzeitig. Später können wir es wie selbstverständlich weitergeben. Die Autorität, die jemand erfahren hat, steht ihm später zur Verfügung. Ohne die Erfahrung einer gesunden Autorität in seiner Familie kann Maier diese auch nicht gegenüber seinen Mitarbeitern zeigen.

Auch gegenüber dem Vorgesetzten wirkt sich die familiäre Situation aus. Die Bilder von Vorgesetzten und Autoritäten werden durch nicht verarbeitete Emotionen zu den Eltern gefärbt. Die kindliche Seite, die jeder in sich trägt, verstellt immer wieder den sachlichen und unvoreingenommenen Blick. Wer häufig Schwierigkeiten mit Autoritäten hat, muss nur in Richtung seiner Eltern schauen, um dort die ursprünglichen Gefühle von Ärger und Enttäuschung zu entdecken. Maier ist bei seiner Mutter aufgewachsen. Dort galt der geschiedene Vater als unzuverlässig und als Schwächling. Maier hat sich als Kind dieser Einstellung der Mutter gegenüber ihrem Ex-Mann angeschlossen. Heute sieht er seinen Chef so wie er früher seinen Vater gesehen hat. Unfähig und inkompetent. So funkt diese kindliche Seite immer wieder dazwischen und macht ein abgeklärtes und erwachsenes Verhältnis zum Vorgesetzten unmöglich. Und natürlich spürt der Chef diese Einschätzung und Ablehnung. Es gibt ein einfaches Gesetz im Umgang mit anderen: Was wir ausstrahlen, bekommen wir zurück. Deshalb erlebt der Vorgesetzte Maier umgekehrt ebenfalls als unfähig und inkompetent.

Schauen wir als weiteres Beispiel für den Einfluss des familiären Hintergrunds den früheren Bundeskanzler Schröder an. Schröder war vaterlos aufgewachsen. Seine große kämpferische Kraft ließ ihn immer dann aufblühen, wenn es Widerstand gab. Aber die gestalterische Kraft für die Zukunft, die Führungsqualitäten hierfür fehlten ihm. Denn für diese Eigenschaften ist der Vater im Rücken wichtig.

Dabei ist das Beispiel des vaterlos aufwachsenden Kindes nur „die Spitze des Eisbergs“. Auch wer in einer intakten Familie aufgewachsen ist und seinen Vater ganz oder auch nur teilweise ablehnt, hat ein getrübbtes Verhältnis zu Autoritäten. Bisweilen ist an der Oberfläche das Verhältnis „okay“, doch im Untergrund lauern die Ressentiments. Je stärker die Trübung, desto stärker der Einfluss auf die eigene Führungsstärke. Das heißt, in diesem Sektor liegt für viele ein Schwachpunkt, der die eigene Führungsstärke negativ beeinflusst. Aber was ist, wenn Groll und Abneigung berechtigt sind? Das spielt keine Rolle. Denn es zählen nicht so sehr die Tatsachen – so wichtig sie auch sein mögen – sondern die prägenden Erfahrungen, die jemand mit Autorität gemacht hat. Die Ablehnung des Vaters erzeugt eine innere Spaltung. Da gibt es dann eine Seite, die es besser machen will und eine andere, die automatisch, gerade in Stresszeiten, selbst auf das abgelehnte Verhalten zurückgreift.



Gibt es einen Weg, aus diesem Dilemma herauszukommen?

Oder hat jemand, der hier vorbelastet ist, kaum Chancen, zu einer guten Führungskraft heranzuwachsen? Einstellungen lassen sich verändern, die Veränderung beeinflusst unmittelbar das eigene Verhalten. Die negative Haltung Maiers dem eigenen Vater gegenüber beruht auf Erinnerungen, d. h. den Bildern aus der Vergangenheit. Dabei gibt es bei jedem Kind eine Unzahl der unterschiedlichsten Bilder und Erfahrungen. Irgendwann tritt dann eine bestimmte Sorte von Bildern, so in den Vordergrund, dass sie wie die allein gültigen erscheinen. Daraus resultieren dann Urteile und Überzeugungen wie z. B. mein Vater war zu nachgiebig, unzuverlässig, ständig zornig usw. Diese Erinnerungen sind plastisch. Sie lassen sich erweitern, verändern oder grundsätzlich umgestalten. Maiers Bild von seinem Vater ist einseitig, hauptsächlich aus der Sicht der enttäuschten Mutter, zu deren Verbündeten Maier sich gemacht hat. Erst wenn er sich von dieser einseitigen Parteinahme löst, erkennt er die Qualitäten, Stärken und Verdienste seines Vaters. Und auch Schwächen und Fehler kann er dann anders, nämlich mit mehr Verständnis sehen.

Wenn er dem Guten mehr Beachtung gibt, das vom Vater gekommen ist, löst das überraschenderweise viel von den inneren Spannungen auf. Negative Seiten nehmen nicht mehr die ausschlaggebende Bedeutung ein. Selbst wenn jemand wie Maier seinen Vater kaum kennen gelernt hat - die Hälfte seiner Gene kommen von ihm. Als Sohn ist er vermutlich dem Vater ähnlicher als er sich selbst zugesteht. Von Generation zu Generation gibt es ein natürliches Gefälle, das zu würdigen ist. Wer als Kind in Konkurrenz treten will, beispielsweise, der Sohn, der sich in einer Familie besser vorkommt als sein Vater, aber auch die Tochter, die sich besser fühlt als ihre Mutter, hat etwas Überhebliches in sich. Das wird sich später auch am Arbeitsplatz zeigen.

Auch für all diejenigen, die in einer intakten Familie aufgewachsen sind, ist es entscheidend zu erkennen, was sie als Kinder alles von Vater und Mutter bekommen haben. Wer selber Kinder hat, weiß, welche Kraft und Aufwand Kinder kosten. Eltern geben zunächst einmal nur. Sie geben ihrem Kind Liebe und Fürsorge und wollen dafür erst einmal nichts zurück. Weil das so selbstverständlich ist, wird es von Kindern genauso selbstverständlich mit dem gesunden, ursprünglichen, kindlichen Egoismus angenommen. Das ist ein ganz anderes Verhältnis als das zwischen Verkäufer und Kunde. Kinder haben, solange sie klein sind, kein wirkliches Verständnis für die Eltern, welche Schwierigkeiten sie in ihrem Leben zu bewältigen hatten und warum sie so geworden sind, wie sie waren und sind. Erwachsen werden heißt auch: einereifere Sicht der Eltern gewinnen.

Abgenabelt, den eigenen Weg gehend und doch liebevoll verbunden, das ist das erwachsene, gute, geklärte Verhältnis von Kindern zu ihren Eltern. Ein Kind ist nach dem Systemiker Klaus Mücke noch nicht in diesem Reifestadium, wenn es eine der vier folgenden Verhaltensweisen aufweist:

- wenn es all das tut, was die Eltern ihm sagen oder von ihm wollen
- wenn es genau das Gegenteil davon tut
- wenn es den Kontakt abbricht
- wenn es immer noch die Erwartung oder Hoffnung hat, dass die Eltern sich ändern

Auch wenn die Eltern schon tot sind, lässt sich die innere Beziehung noch klären, verändern und auch nachträglich können Wunden heilen.. Das hat weniger mit irgendwelchen Handlungen, sondern mehr mit neuen Blickwinkeln und Einstellungen zu tun. Aber natürlich ist es einfacher, wenn die Eltern noch leben. Wenn Maiers Verhältnis zu seinem Vater geklärt und reifer ist, wird das seine Führungseigenschaften stärken. Etwas von der inneren Spaltung löst sich auf. Dadurch kommt er in die Lage, ein angemessenes Führungsverhalten gegenüber seinen Mitarbeitern zu entwickeln.



Er putzt auf diese Weise gleichzeitig die „Vaterbrille“, die auch die klare Sicht auf seinen Vorgesetzten versperrt hat, und damit hören die Verwechslungen mit dem alten Vaterbild auf. Wenn Maier die Kompetenzen seines Chefs mehr entdeckt, wird sich das auf ihn an seinem Arbeitsplatz zurückwirken. Denn wer die Kompetenz eines anderen sieht und anerkennt, bekommt viel leichter auch eine verdiente Anerkennung für die eigene Leistung zurück. Die Einstellung zu seinem Vater zu ändern, ist kein einmaliger Willensakt, sondern eine längere Auseinandersetzung mit den eigenen Erinnerungen und Gefühlen. Maier kann diesen Weg allein gehen oder er kann sich Begleitung für einen solchen, manchmal schwierigen Prozess suchen.

Wie ist es nun aber mit den weiblichen Führungskräften? Brauchen auch sie den Vater im Hintergrund? Es kommt darauf an. Wenn die Mutter Unternehmerin war, hat es die Tochter leichter, diese Fähigkeiten auch in sich zu entwickeln. Solange noch keine weiblichen Rollenvorbilder in einer Familie existieren, haben sie es schwerer, müssen sozusagen auf den Vater zurückgreifen. Dann ist auch bei den Frauen das Verhältnis zum Vater von großer Bedeutung.

Sich selbst blockieren in der Tradition der Familie

Immer wieder begegne ich Menschen, die klare Wünsche nach beruflichem Erfolg haben und sich dafür auch einsetzen. Trotzdem stellen sie sich selbst immer wieder ein Bein und kommen nie so weit, wirklich erfolgreich zu sein. Oder jemand erreicht mit seinem ganzen Einsatz den gewünschten Erfolg, sabotiert ihn dann aber durch eigenes Handeln. Plötzlich muss er wieder von neuem kämpfen, statt das Erreichte zu genießen.

Betrachten wir hierfür als Beispiel die Unternehmerin Frau Wagner. In den letzten zwanzig Jahren hat sie ein eigenes Einzelhandelsgeschäft aufgebaut. Dank ihres unermüdlichen Einsatzes und ihres großen Geschicks im Umgang mit Menschen, ist ihr Geschäft von Anfang an ein Erfolg. Ihr Dilemma ist: Sie schafft es immer wieder irgendwie - immer dann wenn es länger reibungslos und gut läuft -, sich in eine Krise hineinzumanövrieren. Beim ersten Mal verkrachte sie sich aus nichtigem Anlass mit ihrem Hauptlieferanten. Beim zweiten Mal hatte sie die plötzliche Idee, sie bräuchte eine Marketingkampagne, um den Erfolg zu sichern und verpulverte ihre finanziellen Reserven. Beim dritten Mal als es drei Jahre lang hervorragend lief wurde sie plötzlich so kraftlos und deprimiert, dass sie sich überlegte, ihr Geschäft zu verkaufen.

Beruflicher Erfolg und beruflicher Misserfolg haben einen großen Zusammenhang mit dem familiären Hintergrund. Dazu haben Psychologen schon länger die sogenannten Aufträge in der Familie thematisiert. Da war es der sehnlichste Wunsch der Mutter gewesen, Medizin zu studieren. Sie konnte es aber nicht wegen des fehlenden Geldes für das Gymnasium und das Studium. Die älteste Tochter weiß schon als Kind, dass sie Ärztin werden will. Als Ärztin ist sie aber unglücklich und findet irgendwann heraus, dass sie diesen Beruf eigentlich für die Mutter ergriffen hat, so als ob sie ihren Traum für sie verwirklichen könnte.

Solche Aufträge gibt es häufig in den Unternehmerfamilien, wo ein Unternehmen an die Kinder weitergegeben wird, also ein Beruf sozusagen weitervererbt wird. Im Regelfall wünschen Eltern ihren Kindern das Beste. Woher dann der Misserfolg bei Frau Wagner? Hier wird ein Phänomen sichtbar, das erst in den letzten Jahrzehnten umfassend ans Licht kam. Unbewusst gibt es bei allen Kindern eine tiefe Loyalität - man kann sie auch Treue nennen - zu ihrer Familie. Aus dieser Treue heraus gibt es eine Seite in Kindern, die nicht auf Dauer glücklicher sein will, als die nahen Familienmitglieder. Es ist so, als ob ein Kind untreu würde, sich schuldig fühlt, wenn es den bisherigen Rahmen der Familie verlässt.

Deshalb sorgt es, in einer solchen Situation dafür, dass es wieder ähnlich unglücklich wird wie die anderen in der Familie - eine Tradition des Misserfolgs. Dieses Phänomen tritt bei Liebesbeziehungen auf - ein Kind hat ähnliches Glück oder Unglück in der Liebe wie Vater oder Mutter - aber auch bei beruflichem Erfolg. Jemand kann einen Beruf gefunden haben, der ihn begeistert. Er kann mehrfacher Millionär sein - trotzdem lebt er auf Dauer kaum entspannter, stressfreier und zufriedener als seine Eltern.



Wie sehen solche möglichen Verbindungen bei Frau Wagner aus? Wenn sie an berufliche Erfolge und Misserfolge in ihrer Familie denkt, fällt ihr sofort der eine Großvater ein. Ihn liebte sie heiß und innig. Er kam nach dem Krieg beruflich nicht mehr auf die Beine und musste als Vertreter durch die Lande tingeln, was die ganze Familie als eine Schande betrachtete. Aber die Enkelin hatte den Opa in ihr Herz geschlossen.

Die Loyalität von Frau Wagner sieht heute so aus: Hätte sie langfristig beruflichen Erfolg, würde sie dem geliebten Großvater untreu werden. Deswegen stellt sie sich immer wieder selbst ein Bein und sabotiert so ihren beruflichen Erfolg. Da- mit ist sie ihm ähnlich, lässt ihn sozusagen nicht allein in seinem Unglück.

Ist das nicht an den Haaren herbeigezogen? Werden hier nicht aus Zufälligkeiten Begründungen zusammenschustert? Ich möchte zwei Gründe nennen, warum nach meiner Erfahrung solche Verbindungen immer wieder eine Ursache von beruflichem Misserfolg sind. Zum einen ist es nicht schwer diese Traditionen in der eigenen Familie zu entdecken. Sucht jemand unvoreingenommen, der immer wieder seinen Erfolg sabotiert, dann tauchen auch die Personen auf, zu denen ein solches besonderes Band besteht. Manchmal braucht es dazu einen geschützten Rahmen, aber die Entdeckungen warten unter der Oberfläche. Dabei muss aktuell nicht ein besonders inniges Gefühl zu der Person, der man loyal ist, bestehen. Zu Beginn ihres Lebens sind Kinder sehr offen und öffnen sich liebevoll allen ihren Verwandten. Ein Baby ist sensibel, ohne die Schutzmauern, die erst später aufgerichtet werden. Darüber legt sich später durch die Enttäuschungen, die nicht ausbleiben, eine Schicht von Ablehnung. Darunter ist aber nach wie vor das ursprüngliche Gefühl noch verborgen.

Der zweite Grund ist der: In meiner Arbeit erlebe ich, dass eine solche gefundene Verbindung tatsächlich der erste Schritt ist, dass sich grundsätzlich etwas im eigenen Lebensgefühl ändert. Für Frau Wagner war die Entdeckung, dass sie mit ihrer Blockade ihrem Großvater treu ist, eine große, befreiende Entdeckung. Endlich fand sie einen Zugang zu den vorher unerklärlichen Gefühlen. Damit öffnete sich auch ein neuer Weg, den Erfolg mehr anzunehmen, ja zu entdecken, dass ihr Großvater, würde er noch leben, sich heute über diesen Erfolg mit ihr freuen würde.

Chronischer Stress als Folge von weitergegebenen inneren Spannungen, die nach außen verlagert werden.

Trotz allen Zeitmanagements und aller Entspannungsmethoden, die sie beherrschen, geraten viele Manager immer wieder in diese ungute Über- und Dauerspannung, die landläufig als „Stress“ bezeichnet wird. Unzählige Buchautoren und Managementtrainer beschäftigen sich mit diesem universellen Thema des heutigen Arbeitslebens.

Im folgenden, geht es um chronischen und dauerhaften Stress. Um einen Stress, der eher etwas vom Suchtverhalten hat, wie eine Droge, von der jemand dauerhaft abhängig ist. Hier geht es um die „Workoholics“, die arbeiten müssen - ganz gleich wie wenig oder viel von außen an sie herangetragen wird. Nicht eingegangen wird auf den Stress, der heute durch den immer stärkeren Druck unserer Leistungsgesellschaft erzeugt wird. Wenn es um das Überleben des Unternehmens oder das eigene berufliche Überleben geht, dann setzen starke biologische Mechanismen ein, die eine ständig erhöhte Spannung erzeugen. Um diese Form des aktuellen Stresses zu bewältigen, greifen andere Prinzipien, als die ich im folgenden hier anführe.

Schauen wir uns dazu Herrn Bauer an. Herr Bauer ist Anfang 50 und arbeitet in verantwortlicher Position in einem Großkonzern. 60 Stunden Arbeitszeit pro Woche sind keine Seltenheit, und manchmal wird es noch mehr. Dazu kommen die vielen Auslandsreisen. Nach seiner zweiten Scheidung hindert ihn aber nichts mehr, ganz und gar in der Arbeit aufzugehen. Allerdings macht es ihn nicht glücklich. Er fühlt sich ständig unter Druck, wirkt fahrig und gestresst. Neulich war er beim Internisten wegen Herzrhythmusstörungen die sich in letzter Zeit häufen. Er hat es dann mit einem Kurs „Autogenes Training“ probiert, aber nach drei Wochen wieder entnervt gelassen. Sich so künstlich ruhig zu stellen, brachte es dann doch nicht für ihn!



Ist Herr Bauer Opfer seines Stresses? Ja und nein. Er fühlt sich zwar als Opfer. Aber auf der anderen Seite lädt er sich immer wieder freiwillig viele Aufgaben auf, sucht ständig neue Herausforderungen, so dass Stress die zwangsläufige Folge ist. Langfristig mag es das Privatleben und die Gesundheit ruinieren. Trotzdem gibt es da ein geheimes Bedürfnis nach Stress, eher wie ein Fluch, dem Herr Bauer nicht entgehen kann, weil er Stress immer wieder braucht und sucht. Herr Bauer ist damit nicht allein. Stress ist nicht lediglich die Folge von äußeren Anforderungen. Diese Sichtweise vereinfacht zu sehr. Stattdessen ist bei Herrn Bauer Stress eine Folge von inneren Spannungen, die nach außen verlagert werden. Die ständige Arbeit ist ein Weg, von den Spannungen nicht überwältigt zu werden. Erschöpfung ist in Ordnung, aber Entspannung über längere Zeit wird als unangenehm erlebt.

Deshalb hält Herr Bauer auch das Autogene Training nicht aus. Sehr plastisch hat mir diesen Zustand einmal ein Manager beschrieben: „Insgeheim ist es meine Angst ist: Wenn ich längere Zeit still sitze, packen mich die inneren Spannungen und zerreißen mich.“ Solche Dauerspannungen werden oft in der Familie übernommen. Sie sind die Folge von Ereignissen, die sich in den letzten zwei bis drei Generationen in der Familie ereignet haben. Die zwei wichtigsten Vorkommnisse sind frühe Todesfälle in der Familie und Kriegsereignisse. Beide greifen immer wieder auch ineinander. Denn Krieg ist oft eine Ursache von Tod in jungen Jahren.

Aber der Krieg liegt schon über 60 Jahre zurück! Wie soll er Einfluss auf den Stresspegel eines Managers heute an seinem Arbeitsplatz haben? Das ist doch alles lange vorbei! Wie stark der zweite Weltkrieg emotional nachwirkt, zeigt das dauerhafte Interesse für alle Buchthemen, Fernsehsendungen und Kinofilme, die diese Zeit betreffen. In Deutschland stehen das Dritte Reich und der Zweite Weltkrieg im Hintergrund jeder Familie, denn jede Familie war davon betroffen. Der Krieg war die kollektive Erfahrung, aller Deutscher.

Herr Bauer ist 1955 geboren, hat also den Krieg nicht mehr am eigenen Leib erfahren. Bei der Erkundung der Familiengeschichte stellt sich heraus, dass sein Vater fünf Jahre als Soldat im Zweiten Weltkrieg gekämpft hatte, anschließend weitere drei Jahre in Kriegsgefangenschaft gewesen war. Er heiratete nach seiner Rückkehr, gründete einen Handwerksbetrieb und bekam drei Kinder. Das klingt banal und normal. Es beschreibt die Lebensgeschichte vieler überlebender deutscher Soldaten.

Erst in den letzten Jahren hat die Traumaforschung die Aufmerksamkeit auf die Folgen und Schäden die in einer solchen Lebensgeschichte, erlitten werden aufgezeigt. Krieg und Kriegsgefangenschaft sind ein Horror. Das ganze Leid und der Schmerz, die erlebte Todesangst werden nicht einfach vergessen, sondern werden abgespalten und stecken einem sozusagen in den Knochen.

Wir finden in jeder Familie jemanden, aus der letzten oder vorletzten Generation, also Eltern, Großeltern, Onkeln und Tanten, die traumatische Erfahrungen gemacht haben. Den Schrecken des Kriegs haben die meisten Männer als Soldaten im Kampf oder in Gefangenschaft erlebt und die Frauen bei Bombenangriffen, Vertreibung und Flucht.

Kinder sind enorm feinfühlig. Sie nehmen alle feinen Schwingungen wahr, die ein Elternteil ausstrahlt. Der erlebte Schrecken ist ein Stück weit wie gefroren in den Augen. Da gibt es eine ungeheure Spannung, die Kinder übernehmen. Am Beispiel von Frau Wagner wurde sichtbar wie loyal Kinder sind. Aus dieser Treue heraus übernehmen sie auch Stress und Spannungen der Eltern oder anderer naher Verwandter. Herr Bauer trägt einen Teil diese Spannungen seines Vaters mit sich. Diese Spannungen lassen ihn nicht zur Ruhe kommen. Ständige Arbeit hilft ihm, mit den Spannungen zu leben.

Neben dem Krieg als einer kollektiven Form, bei der Spannung weitergegeben wird, gibt es auch die überraschenden Todesfälle, die immer wieder Familien treffen können. Da sterben Mutter oder Vater bei einem Autounfall, und



die Kinder sind noch nicht erwachsen. Aber auch wenn ein eigenes Geschwister als Kind, selbst als Kleinkind oder bei der Geburt, als Jugendlicher oder als junger Erwachsener stirbt, hat der Tod eine besonders starke Wirkung auf die überlebenden Familienmitglieder.

Katastrophen führen bei Überlebenden oft zu der sogenannten Überlebensschuld. Bei schlimmen Ereignissen wachsen Menschen schnell zu einer Gemeinschaft zusammen. Sterben dann einige, fühlen die Überlebenden sich schuldig, dass sie am Leben geblieben sind. (Übrigens: Eine schwächere Form davon gibt es auch in Unternehmen, wenn Wellen von Entlassungen kommen, die scheinbar zufällig die einen treffen und die anderen verschonen. Wer dann seinen Arbeitsplatz behält, fühlt sich in der Tiefe seiner Seele schuldig, dass er davon gekommen ist. Spannungen sind die Folge.)

Wessen Eltern oder Geschwister also früh gestorben sind, der trägt Überlebensschuld in sich. Es ist so, als ob es ungerecht wäre, selbst glücklich zu leben, während ein Geschwister gestorben ist. Aus diesem Schuldgefühl erwächst eine besondere Nähe, ja bisweilen ein Sog zum Tod hin. Die Wirkungen schauen von außen gesehen unterschiedlich aus. Der Sog kann lähmen oder zu extremen Leistungen führen. Oft finden schwere Krankheiten in jungen Jahren hier eine Ursache. Der Wille zum Leben ist geschwächt und der Körper reagiert mit Krankheiten.

Andere gehen Richtung Tod, indem sie den Weg über Drogen nehmen. Oder wieder jemand anderes liebt lebensgefährliche Sportarten und setzt sich so dem Tod aus. Manchmal wird dieser Sog hinter einer Art verzweifelten Lebenslust sichtbar oder hinter enormen Spannungen, die jemand zu Höchstleistungen antreiben, sei es im Spitzensport oder im Beruf. Wenn man Lance Armstrong gesehen hat, der eine Krebserkrankung überstanden hatte, dann erlebt man, mit welcher Kraft und welchem Einsatz er dem Tod davon radelt. Nichts setzt mehr Kraft frei, als wenn es ums Überleben geht. Wie soll da ein Jan Ullrich mithalten können - ob mit oder ohne Blutdoping?!

Mit diesem Wissen um die Wirkungen des frühen Todes erscheinen manche Ereignisse, von der die Presse berichtet in einem anderen Licht. Da wird zum Todestag von Elvis Presley der mit 42 Jahren depressiv und 125 Kilogramm schwer starb in einem mehrseitigen Fotobericht bemerkt:

„Einer der finanziell erfolgreichsten Künstler aller Zeiten war qualvoll gestorben – an zu vielen Drogen, maßlosem Ruhm und einer Überdosis Einsamkeit.“ Dann wird ein Bild aus dem Elternhaus mit zwei Betten gezeigt, neben dem steht: „Zur Erinnerung an den bei der Geburt gestorbenen Zwillingbruder Jesse standen in Memphis immer zwei Betten.“

Elvis Presley starb an übermäßigem Gebrauch von Drogen und Verfettung durch übermäßiges Essen. Wie viel Spannungen muss Presley innerlich gespürt haben, die er durch Drogen und Essen gedämpft hat?

Nur wer zurück geschaut hat, was ihn noch festhält aus der Vergangenheit, wird wirklich frei für die Zukunft

Hier noch einmal die Kernaussagen– etwas plakativ:

- Führungsstärke kommt durch ein gutes, geklärtes Verhältnis zum Vater
- Wer den eigenen Erfolg sabotiert, ist dabei oft einem früheren Mitglied der Familie treu.
- Dauerhafter Stress ist oft die Folge bereits bestehender innerer Spannungen.

Eine Ursache dafür liegt in Todesfällen in der Familie und in den Nachwirkungen kriegerischer Ereignisse, in Deutschland der Zweite Weltkrieg. „Jeder ist seines Glückes Schmied“ ist nur ein Teil der Wahrheit. Völlige Unab-



hängigkeit ist eine Illusion. Wir alle sind auch mit den Schicksalen der Menschen, die vor uns waren, verbunden. Das Gehirn wird heute von den Neurobiologen als „soziales Organ“ entdeckt. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, wie alle unsere Denkvorgänge durch die Menschen um uns herum geformt und beeinflusst werden. Es ist an der Zeit, diese Prägungen mehr mit ein zu beziehen, auch in das Bild der Persönlichkeit am Arbeitsplatz.

Erkenntnisse über den eigenen Einfluss der Familie auf einen selbst sind ein wichtiger erster Schritt. Intellektuelles Wissen allein verändert unsere Gefühle jedoch nur selten. Aus einem Gedanken muss eine spürbare Einsicht werden. Dann entsteht daraus ein persönliches „Change Management“, das eine längere Auseinandersetzung mit alten Vorstellungen und Erinnerungen als Ausgangspunkt hat. Dazu muss oft das Verhältnis zu den Eltern und zu der eigenen Familie noch einmal neu angeschaut werden. Es mag wie eine Reise zurück in die Vergangenheit sein. So wie in einer Partnerschaft oft die erste frische Liebe überlagert wird durch spätere Enttäuschungen und Kompromisse, so ist die ursprüngliche Beziehung vergessen und überlagert von späteren Erfahrungen. Die alten Gefühle in sich selbst wieder zu entdecken, fällt nicht leicht.

An der Oberfläche nimmt jemand die Verbindung zu seiner Familie kaum in ihrer tatsächlichen Stärke wahr. Ja, oft wehrt er sich bewusst und ausdrücklich dagegen. „Ich will nicht so sein wie meine Familie.“ Ein solcher Entschluss wird manchmal gefasst, um frei zu sein, den eigenen Weg zu gehen. Der Kontakt zur Familie reißt ab oder es kommt sogar zu einem feindseligen Verhältnis. Aber eine solche Trennung wird selten die endgültige Lösung sein. Etwas Ungelöstes bleibt dabei als Spannung erhalten.

Nur wer zurück geschaut hat, was ihn noch festhält aus der Vergangenheit und was ihn an Gutem damit verbindet, ist wirklich frei für die Zukunft. Beim Rückblick geht es nicht um irgendwelche sentimentale Verklärungen oder emotionale Ausbrüche. Wer Kinder hat, kennt das einfache, aber tiefe Gefühl von Verbindung, das Eltern und Kinder verbindet. Das gilt es wiederzufinden – und es ist meist gar nicht so weit entfernt.

Erst Notzeiten oder der nahende Tod bringen oft die Stärke dieser Verbindung wieder ans Licht. „Blut ist dicker als Wasser“ – dieser alte Spruch weist auf ihre Kraft hin. Wenn sie jemand entdeckt, dann findet er darin starke Wurzeln, die ihm Mut und Energie geben für alle Anforderungen der heutigen Zeit.

Quelle: Berthold Ulsamer