

# WIR SELBST SIND UNSER FEIND

Wie innere Prägungen aus der Kindheit Manager in die Sackgasse führen.  
Ein Interview mit Dr. Mirriam Prieß, Expertin für Stressmanagement.

## Wie entstehen Prägungen in den ersten Jahren und wie wirken sich diese auf unser Leben aus?

Das, was in den ersten Jahren prägt, sind viel weniger einzelne Erfahrungen, sondern die Atmosphäre der Beziehungen, die zu Hause geherrscht haben, wie unsere Eltern mit sich selbst, miteinander und mit uns als Kind umgegangen sind. Daraus lernen wir uns selbst und der Welt zu begegnen.

## Wie reagieren Führungskräfte, wenn es um Prägungen, um ihre inneren Realitäten geht?

Kürzlich sagte ein Unternehmer, der mit seiner Frau in die Beratung kam, er sei gegen seinen Willen hier: Er würde die ganze Psychologie als ‚Gelaber‘ empfinden, als vollkommen unlogisch. Am Ende der Woche erkannte er, dass es nichts Logischeres als die Psychologie gibt. Viele reagieren erst einmal skeptisch – werden jedoch spätestens dann ruhig, wenn sie sich fragen, warum sie als intelligente erwachsene Männer nicht dazu in der Lage sind, ein erfülltes und erfolgreiches Leben zu führen, ohne sich zu erschöpfen. Und warum sie auf die Frage nach sich selbst mit der Gegenfrage antworten: Gibt es eine Benchmark dafür, dass man mit sich selbst in Beziehung steht und man das, was man tut, auch tatsächlich ist?

## Warum wird das Thema Psychologie in Führungsetagen ausgespart?

Aus Angst. Die Auseinandersetzung mit meiner Herkunft bedeutet häufig die Auseinandersetzung mit den Bereichen, in denen ich mich ohnmächtig gefühlt habe. In denen es

keine andere Lösung für mich gab, als zu verdrängen. Viele Führungskräfte haben sich ja gerade ihre Position aufgebaut, um die Defizite und den Schmerz von damals zu kompensieren. Sie wollen nicht mehr daran erinnert werden und sagen sich: Warum soll ich daran kratzen? Damals war damals, heute ist heute. Das Problem jedoch ist, dass damals immer noch heute ist – nur mehr oder weniger gut kompensiert.



## ZUR PERSON

DR. MED. MIRRIAM PRIESS, war acht Jahre an einer psycho-somatischen Fachklinik in Hamburg tätig und u.a. zuständig für die Behandlungsschwerpunkte Ängste, Depressionen und Burnout. Seit 2005 coacht sie Unternehmen zu Gesundheits-, Konflikt- und Stressmanagement und berät Menschen, die unter Burnout leiden, sich in einer Krise befinden und herausfinden wollen, welches Leben dem eigenen Wesen entspricht.

## Was ist an der Kompensation so schlecht?

Das fragen viele. Ich frage dann: Würden Sie Ihre roten Zahlen mit einem schwarzen Filzstift übermalen und dann der Meinung sein, dass nun alles gut sei? Sie tun nämlich nichts anderes durch die Kompensation Ihrer seelischen Wunden – Sie gehen damit in die gesundheitliche, berufliche und private Insolvenz. Das Problem ist, dass Sie als Führungskraft meistens auch noch andere mit in die Insolvenz reißen.

## Das heißt, das Elternhaus wirkt sich auf Führung aus?

Natürlich. In den ersten Jahren lernen wir den Dialog – oder eben auch nicht. Die größten Reibungsverluste entstehen nicht, weil Prozesse nicht funktionieren, sondern weil Beziehung nicht gelingt – zu sich selbst und zu seinem Umfeld. Interesse, Offenheit, Empathie, Augenhöhe, Respekt – all dies sind Grundlagen des Dialogs. Führung gelingt dort, wo diese Voraussetzungen selbstverständlich sind und Führung versagt, wenn diese Elemente fehlen.

## Sie vertreten die Meinung, dass noch viel zu wenig mit dem Thema umgegangen wird? Was ist das Problem?

Wir beklagen die Symptome – Burnout, narzisstischer Superlativ, fehlende Fehlerkultur, fehlende Augenhöhe, Wirtschaftsbetrug – aber wir gehen nicht soweit, die Ursache zu benennen. Warum brennen erwachsene Männer und Frauen aus? Warum fehlt in vielen Unternehmen die Augenhöhe? Wa-

rum betrügen Manager? Warum regiert der Superlativ? Wenn wir uns fragen, warum uns als erwachsene Menschen nicht gelingt das zu leben, von dem wir rational wissen, was eigentlich richtig wäre, dann sollten wir uns fragen, was in uns emotional dazu führt, dass wir entgegen unseres Wissen handeln. Fragen wir uns, wie wir leben, dann sollten wir uns fragen, wo wir Leben gelernt haben.

### **Das heißt Führungskräfte sollten sich um innere Realitäten kümmern?**

Und wie! Was meinen Sie, wie viele Managementfehler durch innere Realitäten entstehen? Wieviel Kapital und Personal durch falsche Selbstüberzeugungen verbrannt werden?

### **Haben Sie ein Beispiel?**

Ein zentraler Aspekt ist Augenhöhe. Fehlt Augenhöhe, ist eine adäquate Personen- und Situationswahrnehmung nicht möglich. Um anderen auf Augenhöhe zu begegnen, muss man sich selbst auf Augenhöhe begegnen - in seinen Stärken UND Schwächen. Vielen gelingt dies aufgrund ihrer Prägung nicht. Sie fühlen sich klein und minderwertig und beginnen dann die fehlende innere Augenhöhe im Außen zu kompensieren. Typisch ist, den anderen kleiner zu machen oder die Situation zu nutzen, um sich selbst aufzuwerten. Viele Führungskräfte verbrennen sich und ihre Teams, aufgrund ihrer unverarbeiteten Wunde aus den ersten Jahren, die sie durch den Superlativ versuchen zu heilen. Wer von Anfang an die Erfahrung gemacht hat: Ich bin nur etwas wert, wenn ich Bestleistung bringe, der wird diese Kultur an sein Team weitergeben mit den entsprechenden Versängsten.

### **Warum ist es so wichtig, dass Führungskräfte mit ihren Emotionen lernen umzugehen und ihre Vergangenheit aufarbeiten?**

Weil innere Realitäten und die damit verbundenen Überzeugungen durch Emotionen wirken.

Die meisten – und das gilt nicht nur für Führungskräfte –

gehen mit negativen Emotionen so um, dass sie sie verdrängen. Das ist so, als würde man einen stinkenden Käse im Schrank verstecken, anstatt ihn zu entsorgen. Irgendwann ist der Raum verpestet. Das kann man auf den Umgang mit Gefühlen übertragen: Je mehr man als Führungskraft seine Gefühle verdrängt, umso mehr verpesten diese das eigene Denken und Handeln und das der Mitarbeiter.

Je höher man kommt, umso fähiger muss man sein, mit Druck umzugehen. Dafür muss man den inneren Druck lösen und der entsteht durch die inneren Realitäten. Wenn man sich nicht von der inneren Wunde befreit und fähig wird zum inneren und äußeren Dialog, blutet man früher oder später aus, dann kommt die innere Realität immer mehr zum Tragen. Man wird zum ohnmächtigen Kind von damals in der Gestalt einer erwachsenen Führungskraft, die sich selbst und ihr Umfeld aus Angst vor Ablehnung und auf Suche nach Anerkennung verbrennt.

### **Sie sagen auch, dass die innere Realität so dominant ist, dass die Betroffenen nicht anders können?**

Das ist richtig. Ich vergleiche uns häufig mit den Graugänsen von Konrad Lorenz. Der Bauer nimmt die Henne weg, kurz bevor die Küken schlüpfen, und stellt sich dorthin. Was tun die Küken? Sie laufen den Gummistiefeln des Bauern hinterher. Auf das, was richtig wäre, reagieren sie nicht. Das, was uns in den ersten Jahren prägt, wird zu unserer Wahrheit und zur Wahrheit der Welt. In diesem Rahmen handeln wir – mal mit fehlender Augenhöhe und Respektlosigkeit, mal mit fehlender Empathie und Offenheit. Wir folgen den „Gummistiefeln“, die wir in den ersten Jahren vorgelebt bekommen haben, solange, bis wir bereit sind, uns zu ändern.

### **Wo liegt die größte Schwachstelle Ihrer Erfahrung nach?**

In der Fähigkeit zum Du und zum Wir. Wenn wir nicht von

Beginn an die Erfahrung machen, so wie du bist, bist du gut, wir heißen nicht alles gut, was du tust, aber dich, dich heißen wir gut, dann können wir keinen Bezug zu uns entwickeln und keinen echten Selbstwert aufbauen. Die Folge ist, dass wir ständig um uns kreisen und alles auf uns beziehen müssen. Das Du und das Wir werden zum Selbstzweck und sind dazu da, dass es mir gut geht, dass meine Ziele erreicht werden. Überträgt man diese Haltung auf den privaten und beruflichen Bereich erhält man die Antwort, warum so viel Scheitern zu finden ist.

### **Was würden Sie jedem Unternehmen raten, wenn es erfolgreich sein will?**

Dass man für dialogfähige Führung sorgen soll, für Führungskräfte, die sich ihrer inneren Realitäten bewusst und fähig zur Augenhöhe sind. Und zwar nicht nur als Lippenbekenntnis, sondern als ein erarbeitetes Selbstverständnis. Denn wenn wir ehrlich sind: Die Mehrzahl von uns hat nicht die Erfahrung eines dialogfähigen Elternhauses gemacht. Nicht, weil die Eltern böse waren, sondern weil sie selbst in ihrer Prägung gefangen waren. Wenn ich also feststelle, dass ich zu dieser Mehrzahl gehöre, dann habe ich die Verantwortung das, was Gesundheit und gesundes Miteinander ausmacht, selbst zu lernen. Ein erfolgreiches Unternehmen braucht solche Führungskräfte. Dann ist die beste Voraussetzung für eine gesunde und starke Unternehmenskultur, für Innovation und Wachstum gegeben.



*Buchtipp:  
Zeit für einen  
Spurwechsel,  
Südwest Verlag,  
20,60 Euro*

