

1 Sind Sie gefangen, ohne es zu wissen?

Ein neun Jahre altes Mädchen verbrachte eine Zeit bei ihren Großeltern in Kansas. Der Großvater war unterwegs, und so schlief das Mädchen bei der Großmutter. Mitten in der Nacht wachte es plötzlich auf und sah, wie seine Großmutter aufrecht im Bett saß und ein Mann, von dessen Kleidung das Regenwasser tropfte, mit einem Holzschläger über ihr stand und gerade zuschlagen wollte. Das kleine Mädchen fühlte einen Schrei in seiner Kehle aufsteigen, aber in dem Moment berührte die Großmutter seine Hand und das Mädchen fühlte, wie es von einer Welle der Ruhe ergriffen wurde. Die Großmutter sagte zu dem Mann: »Ich freue mich, dass Sie unser Haus gefunden haben. Hier sind Sie richtig; Sie sind willkommen. Es ist eine fürchterliche Nacht, um sich draußen aufzuhalten. Ihnen ist kalt, Sie sind durchnässt und hungrig. Nehmen Sie das Feuerholz, das Sie in der Hand halten und feuern Sie den Küchenofen an. Lassen Sie mich etwas anziehen, und dann gebe ich Ihnen trockene Sachen, mache Ihnen eine gute, warme Mahlzeit und richte Ihnen einen trockenen, warmen Platz hinter dem Ofen her, an dem Sie schlafen können.« Sie sagte nichts weiter und wartete in Ruhe. Nach einer langen Pause ließ der Mann den Holzschläger fallen und sagte: »Ich werde Ihnen nichts tun.« Dann ging die Großmutter mit dem Mann in die Küche und kochte ihm ein Essen, gab ihm trockene Kleidung und bereitete ihm hinter dem Ofen einen Schlafplatz. Anschließend ging sie zurück ins Bett, und sie und ihre Enkelin schliefen wieder ein. Als sie am nächsten Morgen aufwachten, war der Mann weg.

Gegen zehn Uhr morgens traf die Polizei mit einer Hundestaffel ein, die der Fährte des Mannes bis zum Haus gefolgt war. Die Polizisten trauten ihren Augen nicht, dass die Großmutter und ihre Enkelin noch am Leben waren. Der Mann war ein psychopathischer Mörder, der in der Nacht zuvor aus einem Gefängnis ausgebrochen war und die Familie, die in unmittelbarer Nachbarschaft der Großeltern des Mädchens lebte, brutal umgebracht hatte.

Diese erstaunliche Großmutter hatte eine so große emotionale Verbindung zu dem Eindringling hergestellt, dass er sie einfach nicht töten konnte. Sie hatte ihn mit einer Freundlichkeit und einem Respekt behandelt, die ihn im echten und übertragenen Sinne entwaffneten. Tatsache ist, dass Menschen keine Menschen töten; sie töten Dinge beziehungsweise Objekte.

Diese beeindruckende Geschichte ist eine Zusammenfassung aus Joseph Chilton Pearces Buch *Die magische Welt des Kindes*.¹ Überlegen Sie einen Moment. Was würden Sie tun, wenn man Sie als Geisel nähme? Stellen Sie sich vor, Sie fänden sich ganz plötzlich in einer Geiselsituation wieder und würden gegen Ihren Willen mit einer Waffe in Schach gehalten? Wie würden Sie reagieren? Wie würden Sie sich fühlen? Was würden Sie tun? Was würden Sie dem oder den Geiselnnehmer(n) sagen?

Glücklicherweise ist die Wahrscheinlichkeit, einem kriminellen Geiselnnehmer zum Opfer zu fallen, gering. Dennoch können wir alle zu Geiseln im übertragenen Sinne werden, nämlich indem wir uns im täglichen Leben als Opfer von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Familienmitgliedern oder irgendeinem anderen Menschen fühlen, mit dem wir zu tun haben, und uns von ihnen bedroht und manipuliert fühlen. Wir können auch Gefangene von Lebensumständen und Ereignissen sein. Wir können sogar zu Gefangenen unserer selbst, unserer mentalen Haltung, unserer Gefühle und Gewohnheiten werden.

Denken Sie über die folgenden Alltagssituationen nach, in denen Menschen sich zur Geisel anderer machen.

- Während Sie im Auto auf dem Weg zur Arbeit sind, werden Sie von einem anderen Fahrer geschnitten. Sofort werden Sie wütend und feindselig gegenüber dem »Idioten« in dem anderen Fahrzeug. Dieses Gefühl kann andauern und Sie für einen guten Teil des Tages in schlechte Laune versetzen.
- Ihre Chefin kritisiert Sie, und als Antwort verteidigen Sie sich oder werden wütend, was zu einer Eskalation führt. Der

Konflikt bleibt Ihnen im Gedächtnis haften und führt zwischen Ihnen beiden zu Misstrauen.

- Sie gehen auf Geschäftsreise, und weil Sie wegmüssen, fängt Ihr Kind an zu weinen. Sie eilen aus dem Haus, fühlen sich schuldig und reden sich ein, Sie seien eine schlechte Mutter. Während der gesamten Geschäftsreise sind Sie niedergeschlagen, ja sogar depressiv.
- Sie grüßen im Vorbeigehen einen Kollegen, aber er antwortet nicht. Sie beginnen, sich bei anderen über ihn, Ihre Arbeit und das Unternehmen zu beschweren. Und bald fangen Sie an zu denken, »Niemand kümmert sich hier um andere«.

Menschen, die sich über andere, einen Verkehrsstau, verschwundenes Gepäck, einen verlorenen Arbeitsplatz oder einen verspäteten Flug oder sogar das Wetter aufregen – also über irgendwelche äußeren Umstände, auf die sie keinen Einfluss haben –, lassen sich als Geiseln nehmen. Wie viele von uns lassen es unbewusst zu, dass ein äußeres Ereignis die Kontrolle über unser Leben gewinnt? Haben Sie sich jemals darüber aufgeregt, dass schlechtes Wetter Ihren Urlaub ruiniert hat? Haben Sie sich jemals von der negativen Haltung eines anderen Menschen in schlechte Laune versetzen lassen? Haben Sie schon mal zu jemandem gesagt: »Du regst mich auf?« Wenn ja, haben Sie sich bereits als Geisel nehmen lassen.

Viele Geschäftsleute, mit denen wir arbeiten, haben eine sehr hohe analytische Intelligenz, aber eine unterentwickelte emotionale Intelligenz. Sie machen sich auf Kosten der Emotionen, Gefühle und Motivationen ihrer Kollegen Sorgen über Fakten, Zahlen und Details. Selbst die Begriffe *harte Fakten* und *Softskills*, die in Unternehmen verwendet werden, legen nahe, dass Daten irgendwie real und stark und Emotionen schwach und weniger wichtig sind. Ganz das Gegenteil ist der Fall, wie auch die Forschungsergebnisse nahelegen. Die Menschen, die souverän mit ihren eigenen Gefühlen umgehen und keine Scheu haben, den Emotionen anderer Menschen zu begegnen, sind die effektivsten Führungspersönlichkeiten! Wir haben Beispiele von Führungskräften und Managern

erlebt, die alle bevormunden wollen und nichts delegieren und ihren Mitarbeitern mit ihrer Kontrollsucht über Menschen und Situationen unendlich viel Pein und Elend zugefügt haben. Allerdings können Mitarbeiter auch ihre Vorgesetzten zu Geiseln machen, indem sie den Erfolg bremsen und die Arbeit zur Qual machen. Beide Szenarien trifft man häufig an; die Ursache sind toxische Führungskräfte, die die Entstehung einer toxischen Arbeitsatmosphäre ermöglichen, zulassen und fördern.

Die Folge ist nicht nur eine Abwanderung der Mitarbeitenden. Eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2022 ergab, dass sich mindestens 50 Prozent der US-amerikanischen Erwerbstätigen in die »innere Kündigung« zurückgezogen haben.² Dabei handelt es sich um Mitarbeitende, die so unzufrieden sind, dass sie kein Engagement mehr zeigen und nur noch »Dienst nach Vorschrift« machen, ohne ihr Arbeitsverhältnis durch eine Kündigung aufzugeben. Dadurch sind nicht nur den Unternehmen Produktivitätseinbußen in Höhe von schätzungsweise 7,8 Billionen US-Dollar entstanden, dieses weit verbreitete Phänomen verursacht auch persönliche Kosten. Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, haben sich zu Geiseln ihrer selbst gemacht. Sie verharren in unbefriedigenden Arbeitsverhältnissen, weil sie das Gefühl haben, sie hätten keine andere Wahl. Das führt dazu, dass sie sich gestresster fühlen, sich mehr Sorgen machen und negativeren Emotionen ausgesetzt sind als ihre engagierteren Kollegen.

Eine weitere Gallup-Studie von 2024 kam zu dem Ergebnis, dass das globale Mitarbeiterengagement nur 23 Prozent beträgt.³ Weiterhin ergab die Studie, dass der Einfluss, den das Engagement auf das Stressempfinden eines Mitarbeiters hat, 3,8-mal so hoch ist wie der Einfluss des Arbeitsplatzes an sich. Das bedeutet, dass die individuelle Arbeitszufriedenheit und die Rolle, die Führungskräfte dabei spielen, ein weitaus größeres Gewicht haben als bisher angenommen. Die moderne Arbeitswelt stellt an heutige Führungskräfte die Anforderung, ihre Verantwortung neu zu definieren und umzudenken. Leider wird diese leistungsmotivierende Führungseigenschaft zu oft vernachlässigt.

Die wettbewerbsorientierte Haltung vieler Führungskräfte kann zu Situationen führen, in denen sie gegen ihre eigenen Mitarbeiter und andere Teams arbeiten, anstatt mit ihnen zu kooperieren. Dann werden Probleme unter den Tisch gekehrt, und Konflikte bleiben ungelöst, was eine Atmosphäre des Unwohlseins, der Feindseligkeit oder sogar der Angst entstehen lässt. Das ist Führungsphilosophie der »alten Schule«, die wir als »Befehl und Kontrolle« bezeichnen.

Wir haben viele Manager kennengelernt, die die Rolle der Macht in einer Führungsposition missverstanden. Aufgrund ihrer Unfähigkeit, sich ihren eigenen persönlichen Ängsten oder Sorgen zu stellen, setzen sie Macht und formale Autorität ein, um ihre Mitarbeiter zu steuern. Es ist leicht, andere am Arbeitsplatz als Geisel zu nehmen oder sich selbst gefangen nehmen zu lassen, um schwierigen Gesprächen aus dem Weg zu gehen. Im Gegensatz dazu ist ein offener und ehrlicher Dialog notwendig, um eine Umgebung zu schaffen, in der Teams nachhaltig herausragende Leistungen erbringen. Durch die Bestimmung einer gemeinsamen Agenda, durch einen dauerhaften Dialog und die Schaffung eines Klimas des Vertrauens, können Manager ihren Mitarbeitern die Handlungsfreiheit einräumen, die sie brauchen, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Durch die Kanalisierung der individuellen Wettbewerbsinstinkte auf ein gemeinsames Ziel kann man aus jedem Team das Beste herausholen.

Authentische Unternehmenschefs lernen, ihren Wettbewerbsgeist zu steuern, und stellen ironischerweise fest, dass sie größere Erfolge erzielen, wenn sie anderen dabei helfen, zu wachsen und sich zu entwickeln, als wenn sie sich nur auf sich selbst konzentrieren.

Meyers Lexikon online definiert eine Geisel als »eine gewaltsam und widerrechtlich ergriffene und festgehaltene Person, durch deren Festhaltung und Bedrohung der Geiselnnehmer Forderungen gegen Dritte durchsetzen will«. Am Arbeitsplatz haben Manager oder Mitarbeiter gelegentlich das Gefühl, sie seien in dem Kreuzfeuer zwischen ihrem Vorgesetzten, den Kunden und Kollegen

gefangen. Unternehmer, die beispielsweise 25 Mitarbeiter entlassen müssen, können zu Gefangenen ihrer eigenen Emotionen und des Schmerzes werden, den dieses Vorgehen verursacht, von dem sie aber wissen, dass es nötig ist. In der heutigen Geschäftswelt kann die globale Erreichbarkeit, die die modernen Technologien ermöglichen, Familie und Privatleben derart zusetzen, dass sich Menschen als Gefangene ihrer Arbeit fühlen und sich und anderen großes Leid zufügen. Vorgesetzte, die mit unmotivierten Mitarbeitern oder zynischen Kollegen konfrontiert sind, haben unter Umständen das Gefühl, ihre Arbeit habe keinen Wert. Das Ergebnis ist, dass sie zu Geiseln der geringen Motivation ihrer Mitarbeiter oder des Zynismus ihrer Kollegen werden.

Zwar ist die Wahrscheinlichkeit einer Geiselnahme im buchstäblichen Sinne Gott sei Dank gering, das wahre Problem ist aber die endlose Zahl an Situationen, in denen wir uns kontrolliert, attackiert und zu einer Reaktion gezwungen sehen. Diese Situationen können zu einer Eskalation und dem Gefühl der Hilflosigkeit und des Gefangenseins führen.

Das Gefühl, eine Geisel zu sein, wird insbesondere in zwischenmenschlichen Beziehungen offensichtlich, in denen Macht, Autorität oder Positionen missbraucht oder in unangemessener Weise gefürchtet werden. Auf der einen Seite kann die Person, die über Autorität verfügt, ihre Macht missbrauchen, auf der anderen Seite kann die Person, die sich dieser Autorität unterwirft, große Ängste haben. Die Frage ist, warum so viele Menschen in unglücklichen Situationen verharren? Warum bleiben sie in missbräuchlichen Beziehungen entweder zu einem Partner, einem Arbeitgeber oder einem Freund oder einer Freundin stecken? Die Gründe dafür sind komplex, aber im Wesentlichen liegt es daran, dass sie ihre Selbstführung verloren haben. Als Folge verlieren sie ihre Fähigkeit, Grenzen zu setzen, ihren geistigen Fokus zu steuern und ihre persönliche Kraft einzusetzen, um ihre eigentlichen Ziele zu verfolgen.

Führung beginnt bei der Selbstführung. Das heißt, sich niemals zur Geisel innerer Hindernisse zu machen. Sie können andere nicht nachhaltig oder effektiv führen, wenn Sie sich nicht selbst führen können. Dieser Prozess beginnt damit, sich von selbst auferlegten Fesseln zu befreien.

Es ist wichtig, die eigenen Gedanken und Emotionen zu steuern

Die moderne Neurowissenschaft hat unser Verständnis der Funktionsweise des Gehirns verändert und gezeigt, dass es sich dabei um ein eng vernetztes System handelt, das sowohl unser Erleben als auch unsere Reaktionen dynamisch gestaltet. Der kanadisch-amerikanischen Psychologin und Neurowissenschaftlerin Lisa Feldman Barrett zufolge ist die traditionelle Vorstellung, das Gehirn unterteile sich in drei unterschiedliche Bereiche – das Reptilienhirn, das limbische Hirn und den Neocortex – überholt. Vielmehr arbeitet das Gehirn mithilfe einer komplexen Integration seiner verschiedenen Bereiche, einschließlich derer, die für Instinkte, Emotionen und den rationalen Verstand verantwortlich sind.⁴

Im Kern ist das menschliche Gehirn darauf programmiert, mithilfe verschlungener neuraler Netzwerke das Überleben zu sichern. Der Kampf-oder-Flucht-Reflex, der einst ausschließlich primitiven Hirnstrukturen zugeordnet wurde, wird inzwischen als ein Zusammenspiel zahlreicher Hirnregionen verstanden, an denen auch die Amygdala und der Hypothalamus beteiligt sind. Diese Regionen wirken zusammen, um Körperreaktionen auf wahrgenommene Gefahren zu regulieren – ein Hinweis darauf, dass die Überlebensinstinkte auf einem verteilten System und nicht auf isolierten »primitiven« Zentren beruhen.

Zwar sind bestimmte Hirnregionen evolutionär betrachtet älter als andere, vor allem diejenigen, die für das Überleben zuständig sind, aber diese Regionen agieren nicht unabhängig. So findet

zum Beispiel die Verarbeitung von Gefühlen, darunter auch Angstreaktionen, die von der Amygdala gesteuert werden, nicht unabhängig von der kognitiven Situationsbewertung statt. Der präfrontale Cortex arbeitet bei der Bewertung potenzieller Gefahren und der Planung von Reaktionen mit der Amygdala zusammen, was die Vernetzung von Emotion und Rationalität deutlich macht.

Emotionen, die einst allein im limbischen System verortet wurden, werden heute als Empfindungen verstanden, die das Gehirn mithilfe der Integration sensorischer Daten, vergangener Erfahrungen und kontextbezogener Faktoren generiert. Das steht im Einklang mit der einflussreichen Sichtweise des portugiesisch-amerikanischen Neurowissenschaftlers António Damásio, demzufolge »Menschen keine denkenden Maschinen sind, die fühlen, sondern fühlende Maschinen, die denken«. Unsere Gedanken sind unauflöslich mit dem emotionalen Erleben verknüpft, was zeigt, dass kognitive Prozesse in Emotionen wurzeln.⁵

Der Neocortex (insbesondere der präfrontale Cortex), der für höhere kognitive Leistungen und abstraktes Denken verantwortlich ist, arbeitet nicht isoliert von diesen emotionalen und instinktiven Schaltkreisen. Das rationale Denken und das Fühlen sind miteinander verwoben und bestimmen gemeinsam unsere Reaktion auf die Außenwelt. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Steuerung des Gehirns keine Trennung zwischen rationalem Denken und Fühlen bedeutet, sondern dass es darum geht, das dynamische Zusammenspiel beider Faktoren zu erkennen.

Kurz gesagt: Um das eigene Gehirn steuern zu können, muss man sich der Integration der verschiedenen Hirnregionen bewusst sein. Unsere Emotionen, unsere Instinkte und unser rationales Denken bestimmen gemeinsam unser Verhalten und unsere Entscheidungen. Anzuerkennen, dass wir »fühhlende Maschinen sind, die denken«, ist eine zentrale Voraussetzung für das Verständnis, auf welche Weise Emotionen unser Verhalten beeinflussen. Für Führungspersönlichkeiten ist das Verständnis dieses

Konzepts der erste Schritt in der Kultivierung eines emotionalen Bewusstseins und einer emotionalen Verfügbarkeit. Dieses Thema wird in Kapitel 3 im Abschnitt »Wie man emotional verfügbar wird« näher beleuchtet. Dort werden wir über die praktischen Implikationen der emotionalen Verfügbarkeit in der Führung sprechen und Werkzeuge für die Integration dieser Erkenntnisse in die tägliche Praxis vorstellen.

Wie sich die exekutiven Funktionen für eine effektive Führung verbessern lassen

Führungskräfte müssen die Kontrolle über die exekutiven Funktionen ihres Gehirns – die in erster Linie vom präfrontalen Cortex geregelt werden – bewahren, wenn sie komplexe Entscheidungsprozesse managen und emotionale Herausforderungen meistern wollen. Exekutive Funktionen wie Impulskontrolle, strategische Planung und emotionale Regulierung sind für eine effektive Führung unverzichtbar, vor allem in stark belastenden Situationen. Emotionale Überforderung, Erschöpfung oder ein hoher Stresspegel können die Kapazitäten des präfrontalen Cortex jedoch beeinträchtigen. Hier ist es von zentraler Bedeutung, emotionale Verfügbarkeit zu kultivieren. Emotionale Verfügbarkeit bedeutet, offen und achtsam für die eigenen Gefühle zu sein, aber auch die Gefühle anderer anzuerkennen und emotionale Herausforderungen in Chancen für eine Stärkung der Bindung und mehr Verständnis zu verwandeln. Wenn diese Fähigkeiten mit Techniken für Stressmanagement und allgemeine Hirngesundheit verknüpft werden, können Führungskräfte auch in schwierigen Situationen einen klaren, vorausschauenden Blick bewahren.

Wenn das nicht gelingt, kann es passieren, dass die Amygdala, die eine wichtige Funktion im limbischen System hat, die Kontrolle übernimmt und eine emotionale Überreaktion auslöst. Der US-amerikanische Psychologe Daniel Goleman hat dieses Phänomen als »Amygdala-Hijacking« bezeichnet. (Eine ausführliche Darstellung

der Rolle der Amygdala in der emotionalen Regulierung findet sich in Kapitel 8.) In diesem Fall wird der präfrontale Cortex übergangen und es kommt zu impulsiven und panischen Reaktionen. Der Neocortex besitzt jedoch die Fähigkeit, diese emotionalen Spontanreaktionen einzuhegen, und ermöglicht uns, uns ganz bewusst für eine besonnenere und maßvollere Reaktion zu entscheiden.

Der Ausdruck »Amok laufen«* bezieht sich auf eine solche Situation, in der das limbische System die Kontrolle übernimmt. Das kann schlimme Folgen haben. Das Wort Amok stammt aus dem Malaiischen und bedeutet »vor Wut außer sich sein«. Der Begriff wurde geprägt, nachdem ein Postangestellter 1984 entlassen wurde und mit einer Waffe in das Postamt in Edmond, Oklahoma, zurückkehrte und 14 Kollegen tötete, bevor er Selbstmord beging. Dies führte zu einer Reihe weiterer Tragödien in Postämtern in den Vereinigten Staaten, insbesondere die Schießerei 1991 im Royal Oak Post Office in Michigan und die Morde 1994 in einer Posteinrichtung in San Francisco.

Im Allgemeinen spricht man heute von einem »Amoklauf«, wenn jemand die Kontrolle über sich verliert und in blinder Wut wahllos Menschen tötet. Nicht selten töten sich Amokläufer anschließend auch selbst. Unkontrollierte Wutausbrüche können immer und überall passieren, allerdings beschränken sie sich üblicherweise auf Worte und Gefühle und arten nicht gleich in körperliche Gewalt aus. Wenn Menschen aus dem primitiven Gehirn heraus reagieren, geraten sie oft in eine Art geistiges Hamsterrad: Sie zeigen immer wieder dieselben Verhaltensmuster und erleben immer wieder dieselben Probleme.

Mithilfe der exekutiven Funktionen des Gehirns – eine Art geistige Kontrollprozesse zur Steuerung des menschlichen Verhaltens – können Menschen jedoch die Emotionen überwinden, die sie zu Gefangenen ihrer Instinktreaktionen machen, und frei entscheiden, ob sie einer bestimmten Situation eine andere Bedeutung

* Quelle: <https://www.wissen.de/wortherkunft/amok-laufen> (A.d.Ü.)

verleihen wollen, anstatt immer wieder in dasselbe festgelegte Muster zu verfallen, das zu einer Wiederholung der negativen Situation führt. Wir können lernen, unsere Emotionen bewusst zu steuern und ihre Entladung zu regulieren. Wenn Sie zum Beispiel Ihr Gepäck am Flughafen vermissen, ist es besser, Sie halten Ihren Ärger unter Kontrolle und arbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitern der Gepäckermittlung daran, dass Ihr Gepäck aufgefunden wird, anstatt die Mitarbeiter anzuschreien.

Der Punkt ist, dass alle Menschen fühlende Wesen sind, die zufällig auch vernunftbegabt sind, und keine vernunftbegabten Wesen, die zufällig auch fühlen. Leider übernimmt die Amygdala oft die Kontrolle, ohne dass wir es überhaupt merken. Führungskräfte müssen lernen, gleichzeitig zu fühlen und zu denken. Unser Gehirn ist von Natur aus darauf programmiert, zunächst für die Erfüllung unserer Sicherheits- und unserer emotionalen Bedürfnisse zu sorgen, bevor wir produktive, sinnvolle und wirkungsvolle Verhaltensweisen entwickeln können.

Ohnmacht ist toxisch

Das Gefühl der Ohnmacht ist das erste Anzeichen dafür, dass man gefangen ist. Ohnmacht vergiftet den Menschen, weil sie ihm das Gefühl gibt, hilflos zu sein und in einer ausweglosen Lage festzustecken. Dieses Gift setzt einen unaufhörlichen negativen Interpretationskreislauf in Gang, der die Realität in düsterem Licht erscheinen lässt. Mitarbeiter von Unternehmen, die innerlich gekündigt haben, befinden sich zum Beispiel in einem solchen Kreislauf. Sie fühlen sich machtlos, ihre Situation zu verändern, und diese empfundene Ohnmacht kann zu einer negativen Grundhaltung führen.

Im Verlauf unserer Karriere haben wir mit Führungskräften aus der ganzen Welt gearbeitet und immer wieder Sätze gehört, die unmissverständliche Anzeichen dafür sind, dass die Betroffenen auch eine Geisel ihrer eigenen Geisteshaltung sind.

Welches sind die häufigsten Sätze, die das Gefühl begleiten, gefangen zu sein?

- »Ich habe keine Wahl.«
- »Ich kann niemandem trauen.«
- »Meine Lage ist aussichtslos.«
- »Ich muss.«
- »Ich halte das nicht aus.«
- »Noch so einer von diesen Tagen!«
- »Immer passiert mir das.«

Denken Sie an Ihre eigenen Erfahrungen. Welche Ausdrücke verwenden Sie, um sich zu Ihrer eigenen Geisel zu machen? Gibt es Sätze, die Sie immer wieder benutzen, wenn Sie sich ausgeliefert fühlen?

Solche Sätze sind negative Selbstgespräche, die unserer inneren Haltung und unseren Wahrnehmungen entstammen. Dieser innere Monolog kann uns entweder in einem Zustand der Geiselhaft gefangen halten oder uns dabei helfen, ihn zu kontrollieren. Das Gefühl des Ausgeliefertseins beginnt mit der mentalen Einstellung, man sei zu etwas gezwungen, das man nicht tun möchte, und setzt sich mit einem negativen Verhalten fort. Wir können das Toxische an unserer Geisteshaltung an den Worten erkennen, die wir verwenden. Die Geiselmentalität fokussiert auf das Negative, indem sie uns ständig sagt, was wir nicht tun können, wie ohnmächtig wir sind und dass wir nie bekommen werden, was wir gerne möchten. Interessanterweise zeigen die Untersuchungen von Robert Schrauf, einem Experten in angewandter Linguistik, dass wir weitaus mehr Worte haben, mit denen sich negative Emotionen ausdrücken lassen, als Worte für positive Emotionen, und das unabhängig von Kultur oder Alter. Bei der Untersuchung von 37 Sprachen fanden Forscher sieben Worte, die sich auf Emotionen beziehen und in allen untersuchten Sprachen eine ähnliche Bedeutung haben: Freude, Angst, Ärger, Traurigkeit, Abscheu,

Scham und Schuld. Von diesen Worten ist nur ein einziges positiv – Freude.⁶ Diese Untersuchung ist bedeutsam, weil sie uns hilft zu erkennen, wie wichtig es ist, positive Wege zur Beschreibung emotionaler Erfahrungen zu finden. Die Kombination aus Selbstgespräch und Gefühlssteuerung bestimmt darüber, ob wir eine Geisel sind oder nicht. Die positiven Alternativen zu den zuvor genannten häufig verwendeten Phrasen wären folgende:

- »Ich habe eine Wahl und ich treffe meine eigenen Entscheidungen.«
- »Ich muss gar nichts; ich suche mir aus, was ich mache.«
- »Du kannst alles aushalten; du hast schon früher Herausforderungen erfolgreich gemeistert, und du hast die Kraft, es wieder zu tun.«
- »Was kann ich heute Neues ausprobieren? Ich möchte experimentieren.«

Die eigene emotionale Reaktion neu auszurichten und bewusst zu steuern, vor allem im Selbstgespräch, verleiht einem ein Gefühl von Macht und Selbstwirksamkeit. Selbst wenn Ihnen jemand eine Pistole an den Kopf hält, müssen Sie sich nicht als Geisel fühlen ... Sie können immer noch atmen, eine Verbindung herstellen, fühlen, denken und sprechen! Auch wenn andere Menschen bei Ihnen zunächst eine negative innere Reaktion oder das Gefühl der Verärgerung, Irritation oder Frustration auslösen, können Sie Ihr inneres Machtgefühl selbst bestimmen und entscheiden, wie SIE sich verhalten wollen.

Mary macht ihrem Vorgesetzten James Vorhaltungen wegen einer heftigen Diskussion, die in einem Meeting zwischen ihnen beiden stattgefunden hatte und in deren Verlauf Mary sich vor allen Kollegen bloßgestellt fühlte. Mary sagt: »Ich finde, du bist mit deinem Angriff auf mich eindeutig zu weit gegangen.« James antwortet: »Pass mal auf, ich habe nur die Wahrheit gesagt, und wenn dir das nicht passt, kannst du jederzeit das Team verlassen.«

James zeigt mit seiner defensiv-aggressiven Reaktion, dass er sich zur Geisel gemacht hat. Was ist die Alternative? Stellen Sie eine Frage. Beginnen Sie einen Dialog, um die Absichten zu klären. Machen Sie ein Zugeständnis oder entschuldigen Sie sich sogar. James könnte zum Beispiel sagen: »Mary, hilf mir zu verstehen, was dir an dem, was ich gesagt habe, nicht passt« oder »Möchtest du wissen, warum ich das gesagt habe?« oder: »Ich entschuldige mich dafür, dass ich gesagt habe, du kannst jederzeit gehen. Da bin ich zu weit gegangen.« Die beiden häufigsten Dinge, die dazu führen, dass Führungskräfte sich selbst zu Geiseln machen, sind: nicht zuzuhören, beziehungsweise anderen keinen Raum zu geben, sich zu äußern, und sich nicht dafür zu entschuldigen, ihr Gegenüber verletzt zu haben.

In einer solchen Situation bemüht sich eine echte Führungspersönlichkeit darum, die Beziehung nicht zu belasten und jeden Wunsch nach einer Retourkutsche zu kontrollieren, indem sie sich auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters, des Teams und ihre eigenen Bedürfnisse konzentriert. Erfolgreiche Führer verwenden diesen Ansatz instinktiv und automatisch. Leider gibt es auch Führungskräfte, denen das Wissen oder die Kompetenzen fehlen, um mit derartigen Situationen effektiv umzugehen. Sie können von den Techniken der Geiselerhandlungen sehr viel lernen.

Wie wir an dem Beispiel von James und Mary gesehen haben, werden wir leicht zur Geisel unserer eigenen Haltung, wenn jemand eine Reaktion in uns provoziert, die wir nicht unter Kontrolle haben. Das ist ein Problem, weil es die soziale Beziehung blockiert und wir uns zu einer negativen emotionalen Reaktion hinreißen lassen, die zu Zynismus und Abschottung führen kann. Letztlich sind negative Gemütszustände ein Problem, weil sie die sozialen Bindungen zerstören und die körperliche Gesundheit eines Menschen auf vielfältige Weise beeinträchtigen können. Das ist ein emotionaler Trigger, über den wir an späterer Stelle in diesem Buch noch sprechen werden.

Wie Sie die innere Kontrolle bewahren

Das Ziel ist, mithilfe unserer mentalen Haltung und unseres Sprachgebrauchs die Kontrolle zu bewahren. Das ist die Erfolgsstrategie von Verhandlungsführern bei Geiselnahmen. Die Herausforderung besteht darin, authentisch zu bleiben und zugleich spontan zu sein. Das folgende Beispiel zeigt, dass unsere Geisteshaltung entscheidend für die Steuerung des Fokus und der Aufmerksamkeit ist.

Wenn Sie die Straße entlang gehen und jemand kommt von hinten an Sie heran, hält Ihnen eine Pistole an den Kopf und sagt: »Ich werde Sie töten«, müssen Sie sich nicht als Geisel fühlen. Zwar ist es in der Tat so, dass Sie physisch eine Geisel sind, aber Sie müssen sich nicht als solche fühlen, da Sie immer noch die Macht haben, zu denken, zu fühlen, zu atmen und zu sprechen. Sie können dem Geiselnnehmer eine Frage stellen. »Würden Sie bitte die Pistole herunternehmen, damit ich Ihnen helfen kann, dass Sie bekommen, was Sie möchten?« Wenn die Antwort lautet: »Nein, ich werde Sie jetzt töten«, ändern Sie das Ziel und stellen Sie eine andere Frage. »Könnten Sie mir bitte nur fünf Minuten geben und mir sagen, was Sie wollen? Ich bin George und habe vier Kinder.« Der Geiselnnehmer sagt: »Nein, ich werde Sie jetzt töten.« Fragen Sie noch einmal. »Würden Sie mir dann bitte nur vier Minuten geben? Ich möchte Ihnen wirklich helfen, das zu bekommen, was Sie möchten.« Der Geiselnnehmer sagt: »Nein, ich werde Sie jetzt töten.«

Wenn wir diese Geschichte erzählen und unsere Zuhörer fragen, ob das eine gute Verhandlungstaktik ist, sagen die meisten Leute: »Nein.« Tatsächlich ist es aber eine gute Verhandlungstaktik. Sie leben noch! Die eigene Befindlichkeit unter Kontrolle zu halten, die eigenen Gefühle zu steuern und mit Worten zu arbeiten – Fragen zu stellen und eine Lösung zu suchen –, ist die Quintessenz der Verhandlungen bei Geiselnahmen. »Würden Sie mir drei Minuten geben?« »Nein.« »Würden Sie mir wenigstens zwei Minuten geben?« »Okay, ich gebe Ihnen 30 Sekunden.« In diesen

30 Sekunden täten Sie gut daran, die beste Verbindung zum Geiselnnehmer herzustellen und den besten Dialog Ihres Lebens zu führen! Die Antwort »nein« des Geiselnnehmers ist ein subtiles Zugeständnis und muss positiv betrachtet werden. Wie wir später sehen werden (Kapitel 7), sind Zugeständnisse Teil des grundlegenden Prozesses der Herstellung und des Erhalts von Bindungen. Wenn wir den Blutdruck und den Erregungszustand des Geiselnnehmers messen könnten, würden wir feststellen, dass beides mit jedem Zugeständnis sinkt. Natürlich sollten Sie die Flucht ergreifen, wenn sich die Möglichkeit eines sicheren Entkommens bietet. Wenn nicht, liegt Ihre größte Chance im Reden. Geiselexperten verwenden in ihrer Kommunikation mit einem Geiselnnehmer Fragen, um herauszufinden, was ihr Gegenüber motiviert, und um den Fokus des Dialogs zu lenken. Das erfordert sowohl eine strikte Disziplin, die darin besteht, dass Sie Ihrem Gegenüber in erster Linie zuhören, als auch den Mut zur sogenannten Emotional Awareness. Das bedeutet, auf das emotionale Erleben zu achten, verschiedene emotionale Zustände zu unterscheiden, Auslöser für emotionale Reaktionen vorwegzunehmen und körperliche Reaktionen als Folge einer Emotion als Information zu nutzen – bei sich selbst und bei anderen. Wie bereits erwähnt, haben wir unzählige Situationen erlebt, in denen das Fehlen nur einer dieser beiden Faktoren – Zuhören und Emotional Awareness – bereits zu einer ineffektiven Führung geführt hat.

Vor mehr als 2 500 Jahren schrieb der chinesische Philosoph Lao Tzu, das größte Problem in der Welt sei, dass Menschen sich selbst als ohnmächtig erlebten.⁷ Eine Geiselmenschenmentalität gibt Menschen ein negatives Gefühl; sie empfinden sich als ausgeliefert, ohnmächtig, abgekoppelt und unfähig, andere zu beeinflussen und zu überreden. Diese negative Geisteshaltung kann sich leicht dauerhaft festsetzen und ihre Wahrnehmung, ihre Emotionen, Körper und Seelen vergiften. Die Geiselmenschenmentalität kann zu Verbitterung und Groll über größere Verluste wie Tod, Scheidung oder den Verlust eines Arbeitsplatzes führen und sogar zu Groll über relativ »kleine« Dinge wie den Verlust eines Büros, einen

Streit mit dem Nachbarn über Lärmbelästigung oder eine Auseinandersetzung zwischen Lebenspartnern über die Hausarbeit.

Traurigerweise dreht sich bei vielen Menschen ein Großteil des Alltags um negative Zustände. Das führt dazu, dass die Negativität Wurzeln schlägt, austreibt und die Wahrnehmung vergiftet. Die Folge sind übersteigerte Reaktionen, die in keinem Verhältnis zum eigentlichen Anlass stehen. Wenn es Ihnen gelingt, Ihren inneren Fokus zu wahren, haben Sie den Schlüssel zu Ihrer inneren Macht, wenn Sie sich mal wieder wie eine Geisel fühlen. Das ist ein integraler Bestandteil der Selbstführung.

Wie Sie erlernte Hilflosigkeit vermeiden

Den Psychologen Martin Seligman und Steven Sauter zufolge, wird eine Situation umso traumatischer, je weniger eine Person das Gefühl hat, eine Stresssituation unter Kontrolle zu haben.⁸ Die Person, die sich gefangen fühlt, zeigt womöglich ein Verhalten, das Seligman als »eine Haltung der erlernten Hilflosigkeit« bezeichnet. Das ist charakteristisch für Menschen, denen das Gefühl der »Steuerbarkeit« fehlt – oder in anderen Worten, die das Gefühl haben, sie hätten keine Kontrolle über Menschen, Dinge und Ereignisse.⁹

In seinen Untersuchungen der Beziehung zwischen Angst und Lernprozessen entdeckte Seligman zufällig ein unerwartetes Phänomen, als er unter Anwendung der Pawlowschen Techniken (klassische Konditionierung) Experimente mit Hunden durchführte. Der russische Psychologe Iwan Pawlow hatte herausgefunden, dass Hunde, denen man Futter vorsetzt, Speichel absondern. Dann stellte er fest, dass Hunde auch speicheln, wenn das Vorsetzen von Futter wiederholt von einem Glockenklängen begleitet wird. Wenn nun die Glocke klingelt, aber kein Futter vorgesetzt wird, speicheln die Hunde ebenfalls. Die Hunde haben gelernt, die Glocke mit Futter zu assoziieren.¹⁰

In Seligmans Experiment kombinierte er das Futter nicht mit einem Glockenklingeln, sondern mit einem geringfügigen Elektroschock, der den Hund während der Lernphase in einer Hängematte zurückhielt. Die Idee dahinter war, dass der Hund, nachdem er die Assoziation von Glockenklingeln und Futter gelernt hatte, beim Klingeln der Glocke nun Angst empfinden und weglaufen oder irgendeine andere Vermeidungshaltung zeigen würde. Anschließend setzte Seligman einen konditionierten Hund in einen Käfig, der durch einen niedrigen Zaun in zwei Abteile unterteilt war. Der Hund konnte den Zaun leicht erkennen und ihn überspringen, wenn er es wollte. Als die Glocke klingelte, stellte Seligman überrascht fest, dass sich der Hund nicht rührte. Dann beschloss er, dem konditionierten Hund einen weiteren kleinen Elektroschock zu verpassen, und wieder passierte nichts. Der Hund lag einfach regungslos im Käfig. Als Seligman daraufhin einen nicht konditionierten Hund in den Käfig setzte, sprang dieser erwartungsgemäß über den Zaun auf die andere Käfigseite. Was der konditionierte Hund in der Hängematte gelernt hatte, war, dass eine Flucht sinnlos war. Daher versuchte er es nicht einmal, selbst als die Umstände eine Flucht ermöglichten. Der Hund hatte gelernt, ohnmächtig und passiv zu sein – in anderen Worten, er hatte gelernt, sich wie eine Geisel zu verhalten.¹¹

Anschließend wurde die Theorie der erlernten Hilflosigkeit auf das menschliche Verhalten übertragen. Damit entstand das Modell zur Erklärung von Depressionen – eine Gemütslage, die von einem Mangel an Kontrolle über das eigene Leben gekennzeichnet ist, einer unbeteiligten Haltung und einem Mangel an Gefühlen. Man fand heraus, dass depressive Menschen gelernt hatten, ohnmächtig und hilflos zu sein, und glaubten, alles, was sie taten, sei sowieso sinnlos. Forscher haben aus der erlernten Hilflosigkeit umfangreiche Erkenntnisse über Depressionen gewonnen. Sie haben auch Ausnahmen entdeckt – Menschen, die auch nach vielen schwierigen Lebenserfahrungen nicht depressiv werden. Seligmans Forschungsanstrengungen enthüllten, dass ein depressiver

Mensch über negative Ereignisse pessimistischer denkt als ein nicht depressiver Mensch.

Die Menschen, die zulassen, dass ihre Gedanken sich stets auf das Negative richten, sind anfälliger für das Gefühl, ihre Situation sei ausweglos, als Menschen mit einer positiven Geisteshaltung. Unglücklicherweise können viele Menschen durch ihre eigene Passivität zu Geiseln werden und wie Seligmans Hunde Schmerzen aushalten, ohne zu erkennen, dass sie die Macht haben, etwas dagegen zu unternehmen, selbst wenn eine echte Pistole gegen ihren Kopf gerichtet ist. Es gibt Menschen, die sich in dieser Situation befinden und sprechen, denken und handeln. Und dann gibt es Menschen, denen niemand eine Pistole an den Kopf hält, die sich aber ihr Leben lang als Gefangene ihrer Vorgesetzten, Kollegen, Ehepartner, Freunde oder irgendeiner anderen Person fühlen, die vermeintliche Macht über sie hat. Die Frage an Führungskräfte lautet: »Wem oder welcher Situation fühlen Sie sich ausgeliefert? Und was genau gibt Ihnen das Gefühl der Ohnmacht?«

Das Stockholm-Syndrom und Geiselmentalität

Der Ausdruck *Geisel* beschwört Bilder von Situationen herauf, in denen Individuen oder Gruppen, die oft als Terroristen gelten, andere Menschen gegen ihren Willen festhalten, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dabei kann ein merkwürdiges psychologisches Phänomen auftreten, nämlich wenn die Geisel zu ihrem Geiselnehmer eine emotionale Bindung entwickelt. Dafür gibt es mehrere bemerkenswerte Beispiele:

Randolf Dial wurde im April 2005 festgenommen, nachdem er im Anschluss an seinen Ausbruch aus dem Gefängnis von Oklahoma im Jahr 1994 elf Jahre mit Bobbi Parker zusammengelebt hatte. Parker, Ehefrau des stellvertretenden Gefängnisdirektors und Mutter zweier junger Töchter, war dem Vernehmen nach von Dial manipuliert worden. Dial gestand: »Ich habe sie ein Jahr lang

bearbeitet, um ihre Geisteshaltung zu beeinflussen. Schließlich konnte ich sie davon überzeugen, dass ihr Freund ihr Feind und ihr Feind ihr Freund war.« Obwohl sich Bobbi Parker gelegentlich frei bewegen konnte, verharrte sie aus Angst, einem Gefühl der Ohnmacht und dem Wunsch, ihre Familie zu beschützen, an der Seite ihres Peinigers. Diese ungewöhnliche Situation macht deutlich, wie ein schwerer emotionaler Schock, ausgelöst durch die Angst um das eigene Leben oder das Leben Angehöriger eine Beziehung entstehen lassen kann.

Diese unfreiwillige emotionale Bindung wird als »Stockholm-Syndrom« bezeichnet, benannt nach einem Banküberfall, der 1973 im schwedischen Stockholm verübt wurde. Während des Überfalls hielten die zwei Täter vier Geiseln 131 Stunden lang in einem Banktresor gefangen. Irgendwann begannen die Geiseln, denen die Bankräuber Dynamit umgebunden hatten, die Polizei als ihre Feinde und die Geiselnehmer als ihre Beschützer wahrzunehmen. Selbst nach ihrer Befreiung verhielten sie sich gegenüber ihren Kidnappern erstaunlich loyal. Eine Frau verlobte sich später sogar mit einem der Geiselnehmer und eine andere gründete einen Fonds für ihre Verteidigung. Ganz eindeutig hatten die Geiseln zu ihren Entführern eine emotionale Beziehung entwickelt.

Der Fall der Millionenerbin Patty Hearst ist ein weiteres berühmtes Beispiel für das Stockholm-Syndrom. Hearst, die im Februar 1974 von der US-amerikanischen terroristischen Guerillagruppe Symbionese Liberation Army entführt wurde, sympathisierte nicht nur mit ihren Kidnappern, sondern beteiligte sich auch an ihren kriminellen Aktivitäten. Später wurde ihr Verhalten im Licht des Stockholm-Syndroms neu bewertet und sie wurde aus dem Gefängnis entlassen.

Das Stockholm-Syndrom ist ein beeindruckendes Beispiel dafür, wie eine schwere emotionale Belastung in Kombination mit Überlebensinstinkten dazu führen kann, dass sich Zuneigung und Bindungsverhalten verändern. Aus Dankbarkeit, dass ihre

Entführer sie am Leben gelassen haben und sie mit grundlegenden Dingen wie Nahrung und Wasser versorgen, beginnen Geiseln womöglich, ihre Peiniger in einem positiven Licht zu sehen. »Geschenke« wie die Erlaubnis, eine Toilette aufzusuchen oder sich bewegen zu dürfen, können zu einer weiteren Vertiefung dieser emotionalen Bindung führen. So kann es passieren, dass sich Geiseln im Verlauf der Zeit mit den Zielen ihrer Kidnapper identifizieren und sich gelegentlich sogar aktiv auf ihre Seite schlagen, wie man am Beispiel von Patty Hearst sehen kann.

Dieses Phänomen ist jedoch nicht auf Geiselnahmen beschränkt. Eine ähnliche Dynamik kann auch in missbräuchlichen Beziehungen entstehen, wenn die misshandelte Person aus Angst und einer vermeintlichen Hilflosigkeit eine psychologische Bindung zu ihrem misshandelnden Partner entwickelt. Diese Opfer-Täter-Beziehung spiegelt die Dynamik zwischen einem Geiselnehmer und seiner Geisel wider: In beiden Fällen wiegt die Angst, die Situation zu verlassen, schwerer, als das Leid, in der Situation zu verharren.

Allerdings entwickeln nicht alle Geiseln das Stockholm-Syndrom. Dafür können mehrere Faktoren verantwortlich sein, zum Beispiel könnte der Grund in der Persönlichkeitsstruktur des Geiselnehmers und der Geisel liegen. Zwar ist die Herstellung einer emotionalen Bindung eine Überlebensstrategie, für die Geiseln ist es jedoch überaus wichtig, diese Verbindung nach ihrer Befreiung zu kappen, um eine anhaltende psychologische Belastung zu verhindern. Manche Menschen, die die Erfahrung einer Geiselnahme gemacht haben, tun sich damit allerdings schwer und geraten als Folge in erhebliche emotionale Turbulenzen. In den letzten Jahren wurden die Komplexitäten des Stockholm-Syndroms im Rahmen neuer Forschungsinitiativen weiter erforscht. Dabei wurden die Feinheiten der Frage beleuchtet, wie und warum solche Bindungen entstehen. Studien weisen darauf hin, dass an dem Syndrom ein komplexes Zusammenspiel aus psychologischen Abwehrmechanismen, Traumareaktionen und

sozialen Einflüssen beteiligt ist. Die Entwicklung des Stockholm-Syndroms hängt vor allem von der Dauer der Geiselhaft und der grundlegenden psychologischen Verfassung der Geisel ab.

Für Geiselerhandlungen und Post-Trauma-Therapie ist es unerlässlich, das Stockholm-Syndrom zu verstehen. Verhandlungsführern kann das Erkennen von Anzeichen für ein Bindungsverhalten dabei helfen, die Geiselsituation besser zu steuern. Für Psychologen, die Überlebende betreuen, ist die Überwindung der emotionalen Bindung an ihren Peiniger ein kritischer Aspekt der Genesung.

Kurz gesagt, macht das Stockholm-Syndrom deutlich, wie kompliziert die Reaktionen der menschlichen Psyche unter extremer Belastung sein und welche tiefen Auswirkungen Angst und Überlebensinstinkte auf das menschliche Verhalten und menschliche Bindungen haben können.

In einer Verhandlungssituation, an der George beteiligt war, wurde ein Bankräuber, der sich mit Geiseln verschanzt hatte, von Scharfschützen der Polizei erschossen. Nachdem er zu Boden gesunken war, wurde er von zwei Frauen aus der Gruppe der Geiseln wieder aufgerichtet und in die Tür gehalten, damit er von einer weiteren Kugel getroffen würde. Es gibt Menschen, die von Natur aus immun sind gegen das Gefühl, gefangen zu sein, da sie eine starke Identität besitzen und sich bewusst dagegen entscheiden, ihre persönliche Kraft dem Geiselnehmer zu unterwerfen, oder die unmittelbar nach der Befreiung sofort ihre persönliche Kraft wiedergewinnen. Wichtig ist, dass man sich in einer solchen Situation daran erinnert, was das eigene Ziel ist. Seien Sie klar in dem, was Sie wollen, und verhalten Sie sich dann möglichst so, dass Sie Ihr Ziel erreichen. In einer Geiselsituation ist das Ziel üblicherweise das eigene Überleben, und die beste Strategie dafür ist die Herstellung einer Verbindung zum Geiselnehmer. Gelegentlich gibt es Situationen, in denen der Widerstand gegen ein Ereignis oder eine Situation eine scheinbar unaufhaltbare Gewaltspirale der Reaktion und Gegenreaktion in Gang

setzt. Das Waco-Massaker, das sich 1993 in Texas ereignete, ist ein Beispiel dafür, wie eine extreme Reaktion zu einer katastrophalen Eskalation führen kann.

Das Waco-Massaker war eine bedeutende Tragödie in der amerikanischen Geschichte. Die Perspektiven der Beteiligten, vor allem der Verhandlungsführer wie Gary Noesner, bieten wichtige Einsichten in die komplexen Dynamiken der Situation. Nachfolgend eine kurze Schilderung, die sich auf die Schlüsselemente der Belagerung konzentriert, und zwar insbesondere aus dem Blickwinkel eines Verhandlungsführers.

Das Waco-Massaker aus der Sicht eines Verhandlungsführers

Eine Situation eskaliert

Die Belagerung von Waco begann am 28. Februar 1993, als Beamte der US-Behörde für Alkohol, Tabak, Schusswaffen und Sprengstoff (ATF) auf dem Gelände der Branch Davidians, einer religiösen Sekte und Abspaltung der Davidianer, die von David Koresh angeführt wurde, eine Razzia durchführen wollten. Die Beamten des ATF vermuteten dort nämlich ein umfangreiches illegales Waffenlager. Die Razzia endete in einer wüsten Schießerei, in deren Verlauf vier ATF-Beamte und sechs Branch Davidians starben. Die gewalttätige Auseinandersetzung war der Auftakt einer 51 Tage währenden Belagerung des Camps durch die Bundesbehörden und des erbitterten Widerstands der Sektenanhänger, ohne dass eine Lösung in Sicht gewesen wäre.

Das Vorgehen des ATF

Das Vorgehen der ATF-Beamten bei der ersten Razzia war aggressiv und taktisch motiviert; es zielte auf einen Überraschungsschlag gegen die Sekte ab. Das mangelnde Verständnis der Mentalität der Gruppe und Koreshs Führung resultierte unmittelbar in einer

tödlichen Schießerei. Der aggressive Plan des Überraschungsschlags war gekennzeichnet von einer Unterschätzung der Bereitschaft der Davidianer zur und ihrer Vorbereitung auf die Selbstverteidigung. Die Folge war ein katastrophaler operativer Fehlschlag.

Übernahme durch das FBI

Nach dem verpatzten Einsatz übernahm das FBI die Operation, wobei Gary Noesner in der ersten Phase der Belagerung die Führung des Verhandlungsteams übernahm. Die Strategie des FBI beinhaltete sowohl Verhandlungen als auch taktische Maßnahmen, was zu internen Konflikten über das beste Vorgehen zur friedlichen Beendigung der Belagerung führte.

Gary Noesners Rolle

Als Verhandlungsführer betonte Gary Noesner die Bedeutung der Kommunikation mit und der Vertrauensbildung zu Koresh und seinen Anhängern. Er wusste, dass es für eine friedliche Lösung darauf ankam, das Vertrauen der Davidianer zu gewinnen. Noesners Team stellte eine Kommunikationsebene zu Koresh her und arbeitete auf eine Entspannung der Lage hin, indem die Grundbedürfnisse der Sektenmitglieder, zum Beispiel ihre Versorgung mit Nahrungsmitteln und Medikamenten, erfüllt wurden. In der Erkenntnis, dass die Davidianer unter dem tiefen Einfluss Koreshs apokalyptischer Überzeugungen standen, hielt Noesner ein geduldiges, empathisches Vorgehen für die beste Methode. Er hoffte, ihn zu einer friedlichen Aufgabe bewegen zu können, indem er seinen religiösen Ansichten zuhörte und in einen Dialog eintrat.

FBI-interne Konflikte

Trotz Noesners Bemühungen gab es innerhalb des FBI erhebliche Meinungsunterschiede über die beste Strategie. Das Geiselrettungsteam (Hostage Rescue Team, HRT), das von taktischen Befehlshabern angeführt wurde, favorisierte einen resoluten Einsatz, weil sie glaubten, je mehr Druck sie ausübten, desto eher würde Koresh sich ergeben. Das Ergebnis des Zusammenpralls der

unterschiedlichen Sichtweisen zwischen den Verhandlungsführern und den taktischen Teams war eine uneinheitliche Strategie.

Versagen und Tragödie

Die miteinander im Widerspruch stehenden Vorgehensweisen kulminierten in einer Reihe von Maßnahmen, die die Verhandlungsbemühungen torpedierten. Zum Beispiel setzten die taktischen Teams psychologischen Druck ein, indem sie das Gelände mit ohrenbetäubender Musik beschallten und die Stromleitungen durchtrennten. Das führte zu einer Eskalation der Anspannung und bestärkte die Davidianer in ihrem Glauben an eine apokalyptische Prophezeiung. Frustriert über den ausbleibenden Erfolg beschloss das FBI am 9. April 1993, die Belagerung gewaltsam zu beenden. Sie beschossen das Gelände mit Tränengas, in der Hoffnung, die Sektenmitglieder würden sich ergeben und herauskommen. Stattdessen löste der Beschuss einen Brand aus, bei dem 76 Menschen ums Leben kamen, darunter auch Koresh und zahlreiche Frauen und Kinder.

Noesners Gedanken

In seinem Buch *Stalling for Time*¹² lässt uns Gary Noesner an seinen Gedanken über das Waco-Massaker teilhaben, das in seinen Augen eine vertane Chance für eine friedliche Lösung war. Er kritisiert das Fehlen einer einheitlichen Strategie und das Versäumnis, sich ohne Wenn und Aber dem Verhandlungsprozess zu verpflichten. Noesner ist davon überzeugt, dass das tragische Ende durch ein geduldigeres und kohärenteres Vorgehen vermeidbar gewesen wäre.

Die Lektionen daraus

Das Waco-Massaker macht deutlich, wie wichtig es ist, die Psychologie und die Motivation der Personen zu verstehen, die sich in einer festgefahrenen Situation befinden. Es unterstreicht die Notwendigkeit einer klaren Kommunikation und Koordination zwischen den Verhandlungsführern und den taktischen Teams. Die Tragödie wurde zudem zum Anlass für Änderungen in der

amerikanischen Strafverfolgungspolitik, die den Verhandlungen in Krisensituationen fortan Priorität einräumte.

Schlussfolgerungen

Das Waco-Massaker ist nach wie vor ein eindrückliches Beispiel für die Komplexitäten und Herausforderungen, mit denen Verhandlungsführer und taktische Teams in hochriskanten Situationen konfrontiert sind. Aus Gary Noesners Perspektive können wir die kritische Rolle der Empathie, der Geduld und der strategischen Kommunikation in den Bemühungen zur friedlichen Lösung von Konfliktsituationen erkennen.

Die Vorfälle, die sich seit dem Waco-Massaker ereignet haben, scheinen das zu bestätigen. Die Bedrohungslage zwischen dem bewaffneten Viehzüchter Cliven Bundy aus Nevada und seinen ebenfalls bewaffneten Unterstützern und Polizeikräften im Jahr 2014 – bekannt als »Bundy-Standoff« – konnte ohne Blutvergießen beendet werden. Der Konfrontation war ein 21-jähriger Rechtsstreit mit dem Bureau of Land Management – der US-amerikanischen Behörde für Landverwaltung – vorausgegangen, demzufolge Bundy dem Bundesstaat Nevada mehr als 1 Million Dollar an Weidegebühren schuldete.

Aus all diesen Vorfällen lassen sich Lehren ziehen, die wir auch in der Geschäftswelt anwenden können. Bei territorialen Streitigkeiten zwischen Abteilungen oder Meinungsverschiedenheiten zwischen Kollegen kann eine Patt-Situation oft durch die Kraft des Dialogs und durch ein einfaches Gespräch über die Probleme vermieden werden.

Die Herstellung einer emotionalen Verbindung als Gegengift

Was George aus mehr als 50 Jahren Arbeit als Verhandlungsführer bei Geiselnahmen und Professor für Führung gelernt hat, ist, dass es keinen Grund gibt, weshalb sich Menschen in ihrem

Alltag ohnmächtig fühlen sollten, und dass die Herstellung einer emotionalen Verbindung das Gegengift für das Geiseldilemma ist.

Eines Tages in den frühen Morgenstunden wurde Ashley Smith in Atlanta, Georgia in ihrem Haus von Brian Nichols als Geisel genommen, nachdem er am Tag zuvor vier Menschen in einem Gerichtsgebäude getötet hatte. Nichols hatte einen Richter, einen Hilfssheriff, einen Stenographen und später einen Waldhüter erschossen. Ashley Smith gelang es, unversehrt zu entkommen. Wie war ihr das gelungen? Sie stellte eine emotionale Verbindung zu Nichols her. Zunächst fesselte und knebelte er sie und sagte ihr: »Ich will Ihnen nichts tun. Jemand könnte Ihre Schreie gehört haben. Und wenn das so ist, dann ist die Polizei schon auf dem Weg hierher. Dann muss ich Sie als Geisel festhalten und Sie töten und wahrscheinlich auch mich selbst und viele andere Menschen. Und das will ich nicht.« Später enthüllte Smith in ihrem Buch Der unverhoffte Engel, dass sie Nichols Crystal Meth gegeben hatte, als er nach Marihuana fragte. Diese Information ändert aber nichts an der Tatsache, dass die Herstellung einer emotionalen Verbindung der eigentliche Grund für ihr Überleben war.

Smith sagte, während dieser quälenden Stunden habe sie sich freundlich mit Nichols unterhalten und sei im Verlauf ihrer Gespräche über Gott, Familie, Pfannkuchen und die massive Verfolgungsjagd, die sich unterdessen draußen abspielte, von einer Geisel zu einer Vertrauten geworden. Sie sahen sich sogar zusammen Fernsehberichte über Nichols an. Smith besaß Rick Warrens Buch Leben mit Vision und begann, Nichols daraus vorzulesen, um ihm dabei zu helfen herauszufinden, was sein Lebenszweck sein könnte.

In den Berichten nach ihrer erfolgreichen Befreiung erklärte Ashley Smith, sie habe Nichols von ihrer Tochter erzählt und eine emotionale Verbindung zu ihm hergestellt, nachdem er ihr erzählt hatte, er habe einen Sohn, der in der Nacht zuvor geboren sei. Smiths Ehemann war vier Jahre zuvor gestorben, und sie sagte Nichols, dass ihre Tochter weder Mutter noch Vater haben würde, wenn er ihr etwas antue.

In einem bestimmten Moment sagte Nichols ihr, er sei »bereits tot«, aber Smith brachte ihn dazu, zu überlegen, dass allein die Tatsache, dass er noch am Leben war, ein »Wunder« war. Während sie die ganze Nacht miteinander sprachen, wich die Angst teilweise, und schließlich befreite Nichols Ashley Smith von ihren Fesseln. Am Morgen war Nichols überwältigt, als sie ihm Pfannkuchen mit echter Butter machte. Er sagte ihr, er wolle »nur ein wenig Normalität in seinem Leben«. Dann setzten sie einen sehr eindrucksvollen Dialogfort und schufen eine so starke Bindung zueinander, dass Nichols beschloss, Ashley Smith nichts anzutun und sie schließlich sogar freiließ, damit sie zu ihrer Tochter gehen konnte. Zum Abschied sagte er: »Grüßen Sie Ihre Tochter von mir.«

Die Polizei berichtete später, Smith habe mit äußerst kühlem Kopf und sehr beherrscht gehandelt, etwas, das sie in ihrem Beruf normalerweise nicht erlebten. »Wir waren auf das Schlimmste gefasst und fanden die bestmögliche Situation vor«, sagte County Police Officer Darren Moloney.¹³

Wie wir in Kapitel 3 detailliert darlegen werden, beschreibt *Bonding* in einer Geiselsituation die Fähigkeit, selbst zu den schwierigsten oder gefährlichsten Menschen eine emotionale Verbindung herzustellen, um eine Lösung für eine Auseinandersetzung oder ein Problem zu finden. Die Idee dahinter ist, eine Beziehung aufzubauen, in der man versteht, was die andere Person braucht oder möchte, und diese Beziehung gegen unser inneres Bedürfnis, zu fliehen oder anzugreifen, aufrechtzuerhalten. Das Geheimnis dieser Fähigkeit – und das gilt insbesondere für Führungskräfte – besteht darin, dem Zuhören absolute Priorität einzuräumen, Fragen zu stellen und echtes Interesse am Gegenüber zu zeigen. Damit eine emotionale Verbindung entstehen kann, müssen Sie Ihrem Gegenüber Raum lassen, damit er oder sie mit Ihnen interagieren kann. Im Verlauf unserer Karriere haben wir immer wieder festgestellt, dass die erfolgreichsten Führungspersönlichkeiten das Interesse an anderen Menschen in

den Mittelpunkt stellen, und nicht das Bedürfnis, interessant für andere zu sein. Der Management-Guru Tom Peters sagte dazu: »Die bedeutendste strategische Stärke einer Organisation besteht nicht darin, einen strategischen Plan zu besitzen, sondern darin, dass jedes einzelne seiner Mitglieder die Fähigkeit und die Bereitschaft zu strategischem Zuhören besitzt.«¹⁴

Für Führungskräfte, Teams und Unternehmen ist diese Fähigkeit besonders wichtig. Das Herzstück jeder Organisation ist die Qualität der Beziehungen zwischen den Menschen und ihrer Bindung an die Unternehmensziele. Das lässt sich anhand der Intensität des Engagements und der emotionalen Beteiligung messen. Ob es sich um eine Familie, einen Club oder ein Unternehmen handelt, wenn sich die Mitglieder einer Gruppe untereinander verbunden und sich alle zusammen einem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlen, entsteht ein Gefühl der Geborgenheit und der Freude an der Zusammenarbeit, und das setzt große Energien frei. Ein solches Umfeld ermöglicht den Beteiligten, ihre Ideen zu äußern, sich sicher zu fühlen und selbst bei tiefgreifenden Differenzen Konflikte friedlich zu lösen.

Wenn Menschen aus einer Geiselmentalität heraus denken, glauben sie, dass sie keine andere Wahl haben, als die äußeren Umstände zu verändern. Dann müssen sie ihre Stelle kündigen, umziehen oder sich aus einem Team verabschieden. Eine Mentalität, die auf dem Fluchtreflex basiert, greift auf die elementare Programmierung des menschlichen Gehirns zurück. Da wir auf Überleben programmiert sind, halten wir instinktiv nach Gefahren Ausschau und achten besonders auf Dinge, die uns Angst einjagen. Die Herstellung einer emotionalen Bindung steht meistens im Widerspruch zu dieser instinktiven Reaktion, weil sie von uns verlangt, uns auf die Bedürfnisse unseres Gegenübers zu konzentrieren und gleichzeitig unser eigenes Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Bonding erlaubt anderen, Einfluss auf uns zu nehmen, und ermöglicht uns, ihnen eine positive Reaktion zu entlocken.

Bonding ist ein so wirkungsvolles Konzept, weil es persönliche Anknüpfungspunkte nutzt und einer Beziehung damit jede toxische Wirkung nimmt. Die Geschichte von Nelson Mandela ist ein eindrucksvoller Beweis dafür.

Mit 46 Jahren wurde Nelson Mandela zu lebenslanger Haft verurteilt und für fast 26 Jahre in eine Gefängniszelle gesperrt. Stellen Sie sich vor, wie leicht er verbittert und wütend hätte werden können. Aber was hätte er damit erreicht? Er hatte keine Kontrolle über die Situation. Alles, was er tun konnte, war, sich als Geisel zu fühlen. Stattdessen konzentrierte er sich auf das Positive und lernte sogar die Sprache der Gefängnisaufseher (Afrikaans), so dass er mit ihnen kommunizieren und Dialoge führen konnte. Als Mandela ins Gefängnis kam, beschloss er, die Gefängnisstrafe als Training und Vorbereitung für die Befreiung Südafrikas vom Apartheidsregime zu betrachten. Wie viele von uns wären in der Lage gewesen, 26 Jahre im Gefängnis zu verbringen und diese Zeit als Training anzusehen? Mandela war zwar physisch ein Gefangener, aber psychisch war er es sicher nicht.

Während der Zeit im Gefängnis lehnte Mandela mehrere Angebote ab, im Austausch für die Akzeptanz Südafrikas ethnischer Homeland-Politik und die Anerkennung der Unabhängigkeit der Transkei – seinem Geburtsort – vorzeitig freigelassen zu werden. In den 1980er-Jahren lehnte Mandela das Angebot über eine Freilassung im Gegenzug für Gewaltverzicht erneut ab. »Gefängnisinsassen können keine Verträge abschließen. Nur freie Menschen können verhandeln«, sagte er.

Bezeichnend ist, dass Mandela und seine Anhänger kurz nach seiner Freilassung am Sonntag, den 11. Februar 1990 offiziell auf den bewaffneten Kampf verzichteten. Berichten zufolge weinten einige Gefängniswärter sogar, als er freigelassen wurde. Am 10. Mai 1994 wurde Mandela als erster demokratisch gewählter Präsident von Südafrika in seinem Amt vereidigt.¹⁵

Zusammenfassung

Wir können jederzeit und an jedem Ort von anderen als Geisel genommen werden oder uns selbst zur Geisel machen. Glücklicherweise bleibt es den meisten von uns erspart, Opfer einer bewaffneten Geiselnahme zu werden. Wir können aber auch zur Geisel unseres Selbst werden, wenn wir unsere persönliche Macht abgeben und zulassen, dass wir uns ohnmächtig und ausgeliefert fühlen. Ob der Auslöser ein Bagatelereignis wie die Kritik durch einen Kollegen ist oder eine wirklich schwierige Situation wie andauernde Auseinandersetzungen mit einem Vorgesetzten oder Partner, wenn wir uns in eine scheinbar ausweglose Situation bringen lassen, werden wir Mühe haben, das Problem auf produktive Weise zu lösen.

Die Negativität der Ohnmacht vergiftet unsere Wahrnehmung. Menschen können Ohnmacht als sich wiederholende Reaktion auf Probleme jeglicher Art erlernen. Sie lernen, dass »keine ihrer Handlungen irgendetwas bewirkt«. Daher geben sie auf und fühlen sich in der Situation gefangen. Das Gegengift für diese Ohnmacht ist die Herstellung einer emotionalen Beziehung. Durch die Verbindung zu anderen Menschen oder Zielen können wir Bindungen schaffen, die uns dazu befähigen, frei zu entscheiden und zu handeln. Bonding ist ein Überlebensmechanismus für uns alle; Bonding bereichert unser Leben.

Es ist entscheidend, dass wir uns vergegenwärtigen, dass wir immer eine Wahl haben, wie wir denken, fühlen und handeln wollen. Je nach unserer Geisteshaltung sieht dieselbe Welt ganz unterschiedlich aus. Wenn man lernt, sich nicht in Geiselhaft nehmen zu lassen, kann man sein Leben steuern, ohne äußere Veränderungen vornehmen zu müssen. Wenn wir unsere Zufriedenheit nur in äußeren Dingen suchen, werden wir nur eine flüchtige Befriedigung erleben. Um unser Leben wirklich zu verändern, müssen wir in unser Inneres blicken. Wenn wir die freie Entscheidung treffen, zu kooperieren oder sogar nachzugeben,

sind wir keine Geiseln. Wenn wir uns darüber bewusst sind, dass wir in jeder Situation frei entscheiden können, haben wir ein positiveres Gefühl, was die jeweiligen Umstände angeht.

Wir können entscheiden, alle unsere Beziehungen in innerer und äußerer Freiheit zu genießen. Soll das heißen, dass wir keinen Herausforderungen oder Frustrationen begegnen werden? Auf keinen Fall. Freiheit heißt nicht, dass man unbeteiligt oder distanziert ist – jeder Mensch muss gegenüber Vorgesetzten, Kunden, dem Ehepartner oder Freunden gelegentlich Zugeständnisse machen. Aber das geschieht aus einer positiven Geisteshaltung heraus und nicht aus dem negativen Gefühl der Ohnmacht.

Mit entsprechender Übung können wir erkennen, wann wir aggressiv oder defensiv reagieren und uns damit entweder selbst zur Geisel machen oder eine andere Person in Geiselschaft nehmen. Und wir können wählen, wie wir reagieren wollen, und Klarheit über unsere Ziele gewinnen. Das ist der Weg zu einer starken Selbstführung. Sie verleiht uns die innere Kraft, unser Verhalten bewusst zu steuern, anstatt uns von impulsiven Reaktionen treiben zu lassen, die uns unsere Überlebensinstinkte, ein Gefühlsausbruch oder eine vermeintliche Ohnmacht diktieren. Wir müssen uns auf die Worte konzentrieren, die wir verwenden, und auf die Transaktionen, die wir mit anderen durchführen.

Letztlich können wir die Selbstführung nutzen, um das zu tun, was Neurowissenschaftler wie Lisa Feldman Barrett und António R. Damásio als einen integrierten Gehirnzustand beschreiben. Barrett betont, dass unsere Emotionen nicht fest verdrahtet sind, sondern auf der Grundlage früherer Erfahrungen und gegenwärtiger Umstände konstruiert werden und uns ermöglichen, unsere emotionalen Reaktionen zu steuern. Damásio zeigt auch, dass Emotionen und Vernunft eng miteinander verbunden sind und uns gemeinsam helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. In diesem Zustand können wir uns selbst führen, indem wir unsere Gedanken und Emotionen auf Lösungen ausrichten, anstatt von ihnen kontrolliert zu werden.

Wenn es uns gelingt, wiederkehrende instinktive emotionale Reaktionen zu erkennen, können wir diesen Mangel an Selbstführung beheben. Indem wir uns selbst und die Funktionsweise unserer Wahrnehmung verstehen, können wir lernen, uns von inneren Zwängen zu befreien und wirklich freie Entscheidungen zu treffen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Diese Konzepte sind auch für Unternehmen, Organisationen, Schulen oder Gruppen relevant. Indem wir die Menschen, die uns umgeben, dazu anspornen, ebenfalls ein Leben frei von mentaler und emotionaler Gefangenschaft zu leben, können wir alle Aspekte unseres Lebens effektiver steuern.

Kernpunkte zur Erinnerung

1. Eine Geiselmanalität zeichnet sich durch das Gefühl der Ausweglosigkeit, der Ohnmacht, der Isolierung und durch die Unfähigkeit aus, andere zu beeinflussen und zu überreden. Jede Führung beginnt damit, sich selbst zu führen: Sie können andere nicht effektiv führen, wenn Sie sich selbst nicht führen oder Ihre Denkweise nicht kontrollieren können.
2. Das Gehirn ist auf Überleben programmiert, indem es stets auf der Hut vor Gefahren und Schmerzen ist. Wir können diese Instinkte bewusst unterdrücken und uns auf das Positive und auf Wege zur freien Entscheidung konzentrieren.
3. Erlernte Hilflosigkeit und eine mangelnde Kontrolle der eigenen Gedanken gibt Menschen das Gefühl, ohnmächtig zu sein, und macht sie tatsächlich ohnmächtig. Um unsere innere Kraft wiederzugewinnen, müssen wir als Antwort auf die Ereignisse in unserem Leben aktiv handeln, anstatt uns von physiologisch vorbestimmten Reaktionen treiben zu lassen. Das kann jeder, der sich von

wiederkehrenden Ereignissen in Geiselhaft nehmen lässt oder glaubt, ausgeliefert zu sein.

4. Sie müssen wissen, was Sie wollen und sich eine positive, entschlossene Geisteshaltung im Sinne von »alles ist möglich« bewahren. Wenn Sie das, was Sie sich vorgenommen haben, nicht erreichen, dann entdecken Sie die positiven Aspekte dieser Situation. Dann stehen Sie immer auf der Siegerseite und werden sich nicht ausgeliefert fühlen.
5. Das Gegengift für das Gefühl des Ausgeliefertseins sind die Herstellung einer Verbindung, Fragen, Zuhören und echtes Interesse an anderen Menschen. Konzentrieren Sie sich darauf, interessiert, statt interessant zu sein.
6. Die Schlüsselfragen lauten: Auf welche Weise machen Sie sich zu einer Geisel Ihrer selbst? Und wie machen Sie sich zur Geisel anderer Menschen und äußerer Umstände? Die Selbstführung setzt Freiheit von inneren Zwängen und äußeren Provokationen voraus.