



Praxisfall zum Leitprozess Selbstverantwortung: Autonomie entwickeln

von Vivien Marsch

Anliegen des Kunden „Mehr Wertschätzung vom Chef“

Richard kommt nach einem gemeinsamen Workshop bei seinem Arbeitgeber als Privatzahler zum Coaching. Er fühlt sich gekränkt, weil sein Chef ihn nicht wahrnehme, ihn übergehe, lieber mit seinen Kollegen spreche und ihn „einfach links liegen lasse“. Richard hat jedoch eine Aufgabe, die ihm Freude macht und ungewöhnliche Freiheitsgrade zulässt. In den Zielvereinbarungsgesprächen liegt seine Bewertung über der Norm, so dass er regelmäßig seinen Bonus erhält.

Auftragsklärung

Richard beschreibt ausführlich, wie schlecht es ihm wegen der gestörten Beziehung zu seinem Vorgesetzten geht. Er möchte lernen, so zu kommunizieren, dass der Chef ihn in seiner Bedeutung für das Unternehmen anerkennt. Er möchte üben, Lob und Feedback aktiv einzufordern, um das zu bekommen, was er (scheinbar) braucht. Im Gespräch wird deutlich, dass Richard unter Druck steht; er spricht schnell und wirkt aggressiv. Wir sind uns schnell einig, dass Richard seinen Chef nicht verändern kann. Er kann nur an sich arbeiten - und dann sehen, ob und wie sich die Beziehungsdynamik mit seinem Chef verändert. Das möchte er versuchen.

Coaching-Verlauf

Die Arbeit mit Richard dauert insgesamt zwei Jahre, die Sitzungen finden sporadisch statt. Anfangs beschreibt er, wie sehr er sich als Opfer seines ignoranten Chefs fühlt. Dieser sei zu Empathie nicht fähig, ein Autist und gehe über Leichen. Seine Wut ist ihm auch äußerlich anzusehen, die Adern an Stirn und Hals schwellen dann an, er bekommt beim Erzählen einen roten Kopf. Wir erforschen, wie es dazu kommt, dass Richard so viel Wut entwickelt und wozu er die Wertschätzung seines Chefs braucht; immerhin ist er schon über 50 Jahre alt. Er schwankt zwischen der Aussage, er wisse, dass dies kindisch sei und der Forderung, dass ihm die Wertschätzung seines Chefs zustehe. Immerhin sei dieser Führungskraft und es gehöre zu seinen Aufgaben, Mitarbeitern Wertschätzung zu zollen.

Im Verlauf wird deutlich, dass er das Gefühl hat, niemals im Leben Einfluss gehabt zu haben und gesehen zu werden. „Immer wieder werde ich ausgenutzt und übersehen!“, ist eine typische Aussage. Ihm ist auch nicht bewusst (Leitprozess Bewusstheit), wann und wie er selbst agiert, statt immer nur auf andere reagieren zu „müssen“. Wir suchen daher gemeinsam Situationen, in denen er Wirkung erzielen konnte. Ich frage: „Wie ist das mit Deiner Frau, wie hast Du sie erobert? Welchen Einfluss hattest Du auf Deine Kinder, was konnten sie von Dir lernen?“. In „Hausaufgaben“, die im Coaching entwickelt werden, sucht Richard nach weiteren Ausnahmen, also Situationen, in denen er sich nicht als Opfer gefühlt hat sondern aktiv und selbstbewusst sein Leben in die Hand genommen hat. Wir analysieren diese und finden heraus, dass das Gefühl von „Opfer werden“ im Zusammenhang mit Hierarchie besonders stark auftritt. Einen Hinweis, wie dieses Muster entstanden ist, finden wir in seiner Biographie. Er erinnert sich an seine Kindheit, wird sich seiner Trauer und Verlassenheit von damals gewahr und weint viel über seine Aufenthalte in verschiedenen Heimen. Er beginnt sich der Quelle seines Wunsches nach Anerkennung und Wertschätzung bewusst zu werden: Als ehemaliges Heimkind fühlte er sich sehr häufig den



Metatheorie der Veränderung

Erziehern, den anderen Jungen und den Heimstrukturen ausgeliefert. Eine beliebte Bestrafung damals war zudem Ausgrenzung und Kontaktabbruch, Richard hat auch Schläge erlebt, die er als zutiefst ungerecht empfand und gegen die er sich nicht zu wehren wusste. Die damals erlebte Ohnmacht wird in der heutigen Situation reaktiviert.

Je vertrauensvoller unsere Coaching-Beziehung wird, desto mehr sprechen wir über den „kleinen Richard“, der so traurig, verängstigt und wütend war. Langsam gelingt auch der Perspektivenwechsel hin zu seinem Chef. Richard erkennt, wie viel Wut er entwickelt hat und wie aggressiv fordernd er manchmal werden kann. Wir beschäftigen uns damit, wie es dem Chef wohl geht, wenn er dauernd für Richards Selbstwertgefühl verantwortlich gemacht wird. Ob es ihm Lust macht, das Bedürfnis nach umfassendem Lob bei einem 50jährigen Mitarbeiter zu sättigen, oder ob er diesem Anspruch nicht lieber aus dem Weg geht. Denn der Chef kann die früheren Verletzungen nicht heilen - und ist mit Richards Erwartungen vermutlich überfordert. Ich schenke Richard ein Cartoon, das ihm zunächst Schamgefühle macht (er fühlt sich ertappt) und ihn dann zu herzhaftem Lachen anregt und so für Entlastung sorgt:



(vom Navigieren beim Driften, Fritz Simon)

Coaching-Ergebnis

Irgendwann – fast unbemerkt – stellt Richard fest, dass er sich zwar freut, wenn der Chef mit ihm spricht, es für ihn aber nicht mehr die frühere große Bedeutung hat. Im Vordergrund steht für ihn, dass er ungestört und selbstbestimmt seinen Job machen kann. Er beginnt zu verstehen, dass es durchaus auch Ausdruck von Wertschätzung für ihn und seine Arbeit sein kann, in Ruhe gelassen zu werden. Außerdem war er ein paarmal mit dem Chef essen, was völlig entspannt ablief.

Theoretische Einordnung:

Aus metatheoretischer Sicht hat der Klient früh im Leben gelernt, dass er scheinbar keinerlei Einfluss darauf hat, wie die Umwelt auf ihn reagiert. Er fühlte sich willkürlicher Bestrafung ausgesetzt, weil unterschiedliche Betreuer unterschiedliche Vorgaben machten. Er versteht im Laufe unserer Arbeit, dass er heute immer öfter selbst in die Verantwortung gehen und Einfluss darauf nehmen kann, ob er sich hilflos und ohnmächtig fühlt oder sich gezielt auf Positives fokussiert. Er sieht, dass sein altes Muster heute nicht mehr angemessen ist und zu einem



Metatheorie der Veränderung

anklagenden, fordernden Verhalten führt, dem der Vorgesetzte sich nicht aussetzen will. Je mehr Richard begreift, dass sein Gefühl Opfer zu sein nicht draußen in der Welt entschieden wird, sondern im eigenen Denken und Fühlen verortet ist, desto mehr entspannt sich das Verhältnis zum Chef.

Vivien Marsch, vm@vivienmarsch.de, www.vivienmarsch.de.

Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.

Leitprozess Selbstverantwortung

Selbstverantwortung ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die Frage, die zu entscheiden ist, lautet: „Nehme ich Einfluss (oder nicht)?“.

Jeder Mensch entscheidet permanent, welche (Bedeutungs-)Welt er konstruiert. Denn in der Realität hat nichts eine eindeutige Bedeutung: Was den einen ängstigt, reizt den anderen, was der eine mit Wut beantwortet, nimmt der andere mit Humor. Jeder ist für seine Gedanken, seine Gefühle, seine Absichten, seine Handlungen und Unterlassungen verantwortlich und entscheidet: Welche Bedeutung gebe ich dem Erlebten? Versuche ich die Situation zu beeinflussen? Oder fühle ich mich von ihr gesteuert und als „Opfer“?

Dieser Prozess setzt zu einem hohen Maß auf unbewussten Gewohnheiten auf. Sich für alles gleichermaßen verantwortlich zu fühlen, wäre nicht funktional. Das Meiste könnte auch anders sein und das Wenigste davon kann man ändern (frei nach N. Luhmann). Es geht demnach darum, zu wählen, wo man innerlich oder äußerlich handelt und Einfluss nimmt und wo man sich als von äußeren Faktoren betroffen erlebt, ohne sich an aufreiben zu müssen.