



## Praxisfall zum Leitprozess Selbstverantwortung: Umgang mit Kritik und anderen Meinungen

von Jutta Rogner

### **Anliegen der Klientin „das eigene Konfliktverhalten klären“**

Die Klientin ist Mitte vierzig und hat vor zwei Jahren aus einer operativen Einheit in eine strategische Querschnittsfunktion gewechselt. In ihrem neuen Bereich arbeitet man eng mit den betroffenen Fachbereichen zusammen. Die Klientin hat sich zu Beginn schnell in ihre Aufgaben eingearbeitet, die Arbeit liegt ihr inhaltlich. Allerdings gibt es Konflikte mit Kollegen, da sie im Kontakt recht "straight forward" ist, wenig Akzeptanz für andere Ansichten hat, nicht kompromissbereit ist und sich persönlich sehr schnell angegriffen fühlt. Sie schreibt lieber Emails statt Dinge im persönlichen Kontakt zu klären. Zudem setzt sie sich selbst sehr unter Druck, hat hohe Erwartungen an sich und andere. Diese Themen wurden im jährlichen Beurteilungsgespräch besprochen und als persönliche Entwicklungsfelder definiert. Aus verschiedenen angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen entschied sich die Klientin für das Einzelcoaching.

### **Auftragsklärung**

Da der Klientin bestimmte Situationen und Gefühle bereits aus ihrem vorhergegangenen Job bekannt waren, wollte sie gerne herausfinden, „warum ihr das immer passiert“. Sie sieht sich eher als Opfer der äußeren Umstände und erkennt ihren Anteil am Geschehen noch nicht, ahnt jedoch, dass es etwas mit ihr zu tun hat. In bestimmten Situationen „könne sie nicht anders“. Wir vereinbaren, das gemeinsam zu erforschen und zu sehen, in welcher Weise sie zu ihrer Lage beiträgt.

### **Coaching-Verlauf**

Wir arbeiten heraus, dass die Klientin „immer nur funktioniert hat“, weil sie darüber in ihrer Kindheit die Zuwendung und Anerkennung ihrer Eltern erhalten hat: Sie war erfolgreiche Skirennläuferin, bis sie im Alter von zwölf Jahren aus gesundheitlichen Gründen mit dem Rennsport aufhören musste. Für sie brach eine Welt zusammen. Der Vater wendete sich daraufhin mehr ihrer Schwester zu, die auch Leistungssport betrieb. Kurz darauf wurde der Vater krank und die Mutter kümmerte sich sehr um den Vater. Die Klientin fühlte sich alleine gelassen und ungeliebt. Die Klientin speicherte damit ab, dass sie die Liebe verliert, wenn sie nicht perfekt funktioniert.

Im Berufsleben ist es daher für sie ebenfalls sehr wichtig zu funktionieren und keine Fehler zu machen, da sie hiervon ihren Selbstwert abhängig macht. Bei jedem Hauch von Kritik fällt sie in ein Loch, aus dem sie nur unter unsäglichen Anstrengungen wieder heraus kommt. Ein Satz, der hierbei eine große Rolle spielt ist „ich bin nicht gut genug“ anstatt „ich habe einen Fehler gemacht“. Aber auch andere Menschen wertet sie permanent ab. Ich arbeite daher mit ihr sowohl an ihrer kindlichen als auch an der aggressiven Seite.

Um in ihrer Verletzlichkeit und mit ihren Unzulänglichkeiten nicht erkannt zu werden, zeigt sie möglichst wenig von sich: Sie sitzt unter einer dicken Glocke, aus der sie zwar heraussehen kann, welche jedoch für andere Menschen von außen undurchsichtig ist. Ich helfe ihr zu spüren, wie es ihr unter ihrer Glocke geht: Sie fühlt sich hier zwar sicher, aber auch einsam. Es kommt die Sehnsucht nach mehr Kontakt zu anderen Menschen auf (Bedürfnis nach Nähe). Dies ist körperlich spürbar als Weite und Wärme in der Brust. Hierzu müsste sie aber unter



## Metatheorie der Veränderung

ihrer Glocke hervorkommen, was ihr jedoch zu bedrohlich erscheint. Es wird ihr klar, dass sie sich trotz ihrer Angst unter ihrer Glocke hervor bewegen muss, wenn sie ihr Bedürfnis nach Nähe befriedigen will: Ein wichtiger Schritt in Richtung der Übernahme von Selbstverantwortung. Wir vereinbaren immer wieder konkrete „Kontaktaufgaben“ (z. B. beim Mittagessen mit Kollegen etwas Persönliches erzählen), damit sie auch im Alltag Erfahrungen sammeln kann und diese dann wieder in die Coachingsitzungen zur Bearbeitung mitbringt.

In der Beziehung mit mir erlebe ich die Klientin zwar als offen, jedoch zu Beginn ohne jegliche Resonanz auf meine Gefühle, welche ich ihr in Bezug auf das Erzählte zurückspiegele. Indem ich sie immer wieder auffordere zu spüren, wie es ihr in der Beziehung mit mir gerade geht (Wie geht es Dir damit, wenn Du mir das jetzt erzählst? Wie fühlt sich das für Dich an, wenn ich Mitgefühl mit Dir habe? Was spürst Du, wenn Du mich anschaut?) baut sie diese Fähigkeit schrittweise auf und macht zunehmend andere Beziehungserfahrungen: Sie gewinnt Vertrauen in die Stabilität unserer Beziehung und lernt, dass sie mit allem da sein kann, nichts dafür tun muss, und dass sie mit ihren schmerzhaften und bedrohlichen Gefühlen nicht alleine gelassen wird.

Weiterhin arbeiten wir daran, dass sie ihre Gefühle nicht mehr sofort in Handlungen umsetzt. Zunächst arbeite ich hier auf einer äußeren Ebene, damit sie möglichst schnell aufhören kann, im Beruf weitere Konflikte zu produzieren und sich dadurch zu schaden: atmen, sich beruhigen, nicht sofort antworten und sich stattdessen ihrer Gefühle bewusst werden und auch deren Ursprung. Des Weiteren fördere ich ihre Selbstfürsorge. Einen guten Zugang gewinnt die Klientin darüber, dass sie sich vorstellt, was sie ihrer Tochter in solch einer Situation als Mutter geben würde.

### Coaching Ergebnis

Die Klientin versteht nun, woher ihre nicht situationsgerechten Gefühle und Reaktionen auf jegliche kritische Anmerkung von außen kommen. Wo sie bisher „automatisch“ reagierte und sich und andere schädigte, hat sie sich nun Handlungsoptionen erarbeitet, mit denen sie die Steuerung in kritischen Situationen übernehmen kann. Sie ist zunehmend in der Lage, ihre früheren spontanen und selbstschädigenden Handlungsmuster zu unterbrechen und sich statt dessen fürsorglich ihrer verletzten inneren Seite zuzuwenden. Es gelingt ihr dadurch, wesentlich schneller aus diesen Gefühlen herauszukommen. Sie bekommt eine Ahnung davon, dass es einen sicheren Ort in ihr gibt, welcher unabhängig vom Außen ist. Sie ist zunehmend besser in der Lage, auf ihre Kollegen zuzugehen, da sie diese nicht mehr für ihre Versagensängste und Minderwertigkeitsgefühle verantwortlich macht. Bei Kritik oder anderen Meinungen springt das alte Thema immer noch an, aber nicht mehr in der Heftigkeit.

### Theoretische Einordnung

Die Klientin gewinnt neue Handlungsfreiheit, indem sie Toleranz für unangenehme Selbstwahrnehmungen aufbaut hat und gleichzeitig ihre Fähigkeit zum Selbstaussdruck gewachsen ist. Die innere Spannungstoleranz wurde möglich durch eine Beziehungserfahrung, die frei von Kritik war und in der die Klientin ein Modell für akzeptierende Fürsorge erfuhr. Durch die zusätzlichen positiven Erfahrungen im Alltag, die durch ihr offenes Reden über sich möglich wurden, ist ihr klar geworden, wo und wie sie selbst Einfluss auf die Gestaltung ihrer Beziehungen nehmen kann. Ihre Neigung zu projizieren ist - bedingt durch die erweiterte Selbstwahrnehmung - erschwert. Gerade dies ist im beruflichen Alltag von hoher Bedeutung!

*Jutta Rogner, jr@jutta-rogner.de, www.jutta-rogner.de*



## Metatheorie der Veränderung

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 Selbstwahrnehmung

Selbstwahrnehmung ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die grundlegende Entscheidung besteht in der Frage: „**Wie spüre ich (nicht)?**“.

Was Menschen in sich wahrnehmen wollen, bestimmt das, wofür sie sich verantwortlich fühlen können. Nur wo Wahrnehmung ist, lässt sich etwas beeinflussen und steuern. Niemand will und soll nun alles spüren. Dies würde einen Menschen vollkommen überlasten und nichts mehr prägnant werden lassen. Im Hinblick auf Veränderung ist es nun entscheidend, wie **prägnant** oder **diffus** etwas wahrgenommen wird. Denn verändern kann sich nur das, was man zuvor prägnant wahrnimmt.

Prägnant ist ein Wahrnehmungsvorgang dann, wenn er in Worte gefasst werden kann, wenn er mit einem Affekt einhergeht, wenn er umfassend im Erleben zugelassen wird und nach außen sichtbar werden darf. Diffus ist ein Erleben dann, wenn es im Hintergrund, blass, ungenau, nicht bezeichnet oder nur allgemein benannt wird. Die (Wieder-)Gewinnung einer situationsgerechten Selbstwahrnehmung ist ein zentraler Vorgang in Beratungsprozessen.