

Selbstwirksamkeit in Beruf und Alltag

Glaeser

2025

ISBN 978-3-8006-7779-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Und dann habe ich ihm gesagt, er soll raus hier und ins Arbeits-Zimmer gehen – und er ist ... einfach gegangen! Was für ein tolles Gefühl: John macht, was ich ihm sage! (lacht)

Als nächstes habe ich nach meinen Eltern Ausschau gehalten – die waren noch ganz blass, fast durchsichtig im Eck an diesem Tisch. Ihnen habe ich klar gemacht, dass das nicht ihr Platz ist – hier in meinem Harmonie-Zimmer! Sie müssen in ihr Zimmer gehen – das Eltern-Zimmer eben. Ich habe Ihnen mitgeteilt, dass ich sie besuchen werde, aber erst, wenn ich bereit dafür bin, und das wird noch dauern – ja, das habe ich auch gesagt! So habe ich noch nie mit meinen Eltern gesprochen ...

Dann war der Zimmer-Spirit an der Reihe – der braucht dringend eine neue Message! Aber ich habe den richtigen Satz noch nicht gefunden ... zumindest habe ich die alte Botschaft ab sofort als ungültig erklärt.

Für die neue Botschaft möchte ich mir noch Zeit nehmen.

MG: Gut!

Klaus: Tja, und dann habe ich mich der Raumgestaltung gewidmet: Wände weiß gestrichen, viele Pflanzen, schöne Möbel, große Fenster, Balkontür, wunderschöner Garten, schöne Musik, meine Frau, meine beiden Töchter, Freunde kamen zu Besuch, wir haben gemeinsam gekocht. UND: ich habe das Zimmer in den obersten Stock meines Hauses verlegt. Jetzt stimmt auch der Ausblick. *Das ist Harmonie!*

MG: *Das ist Harmonie. Was ist Harmonie für Sie?*

Klaus: Also, bisher habe ich »Harmonie« mit nicht-abgelehnt-Werden gleichgesetzt – das ist mir zum ersten Mal deutlich geworden. Es war ein ständiges Bemühen, nur ja niemanden zu enttäuschen und Spannungen auszugleichen. Harmonie, die möglich ist, obwohl – oder vielleicht gerade, *weil* ich mich ehrlich zeige, fühlt sich völlig anders an – das hinterlässt einen starken Eindruck.

MG: Gibt es etwas, das Sie in Ihren Alltag mitnehmen möchten?

Klaus: Was ich mir unbedingt mitnehmen möchte, ist dieses befreiende, klärende Gefühl, wenn ich klare Ansagen mache, die übereinstimmen mit dem, was ich eigentlich denke! Es waren in

dieser Übung immer meine Ansagen, die eine Veränderung bewirkt haben. Ich habe mich so kraftvoll gefühlt! Wow ... Wenn ich daran denke, wie's mir nach diesen elendlangen Diskussionen mit John gegangen ist, dann weiß ich jetzt, was ich ändern muss ...

Ich glaube, jetzt habe ich die neue Botschaft für mein Harmonie-Zimmer:

»Je klarer du dich zeigst, umso größer ist der Respekt, der dich umgibt.«

MG: Je klarer du dich zeigst, umso größer ist der Respekt, der dich umgibt ... schön. Was heißt das nun konkret für Ihre Situation in der Arbeit?

Klaus: Das heißt, dass nun Schluss sein muss mit der elendigen Konfliktvermeiderei!

(blättert in seinem Notizbuch, liest halblaut vor) Harmonie, Anerkennung, Erfolg, Sicherheit, Integrität – das passt so nicht mehr. Ich muss mein Dachsymbol anpassen. Nummer 5 muss an erste Stelle – Nummer 1 auf Platz fünf: Integrität, Anerkennung, Erfolg, Sicherheit, Harmonie – Ja. Besser.

MG: Was bedeutet diese neue Rangordnung für Sie – ganz konkret?

Klaus: Es bedeutet, dass Klarheit und Ehrlichkeit Priorität haben müssen, zu sagen was ich wirklich denke – nicht das, was ich glaube, dass andere hören wollen.

MG: Was könnte Ihr erster Schritt sein in diese Richtung?

Klaus: Mich für den Mangel an Klarheit zu entschuldigen. Das liegt mir schwer am Herzen. Ich werde demnächst ein Meeting einberufen ...

Außerdem brauchen wir einen Mediator. Ich wollte das bisher um jeden Preis vermeiden – ein Eingeständnis meiner Unfähigkeit ... aber ich fürchte, der Karren steckt zu tief im Dreck. Es braucht den Blick von außen.

MG: Das klingt nach einem Plan.

Klaus: Ja – fühlt sich gut an. Auch wenn es sehr herausfordern für mich wird! Der Gedanke daran macht mich nervös, wenn ich ehrlich bin ...

MG: Was bereitet Ihnen die größte Sorge?

Klaus: Wie meine Mitarbeiter reagieren werden! Die Vorstellung, dass sie enttäuscht sein könnten, und mich ablehnen – das macht mir richtig Angst!

Ich fürchte, ich habe einen langen Weg vor mir ...

MG: Wir werden sehen ... die Reise hat bereits begonnen.

A.2 – HOFFEN AUF GESEHEN-WERDEN – ODER DER MUT, MICH ZU ZEIGEN

Kerstin, 45 Jahre alt, ist Psychologin und arbeitet in einer Personalagentur, die sich auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften spezialisiert hat. Sie ist Teil eines Teams von zehn Mitarbeitenden und hat die Rolle der stellvertretenden Geschäftsführerin inne.

Als feinsinnige, empathische Frau, ist ihr ein respektvoller, unterstützender Umgang miteinander sehr wichtig. Ihr Boss, Moritz, ist aus gröberem Holz geschnitzt. Er hat wenig Geduld für Details, agiert oft schroff und impulsiv und sieht seine Aufgabe darin, das große Bild im Blick zu behalten. Kerstin leidet unter seiner dominanten, unsensiblen Art, fühlt sich von seinen autoritär anmutenden Anweisungen überrollt und nicht ernst genommen. Die Situation hat sich bereits so zugespitzt, dass Kerstin – frustriert und wütend – allabendlich ihrem Mann die Ohren volljammert und er ihr nun nahegelegt hat, sich einen neuen Job zu suchen.

Kerstin: Eigentlich liebe ich diese Arbeit ja! Auch das Team ist gut.

Es ist nur dieser Tyrann, der mir alles vermiest ... Das »große Bild«! Wenn ich das schon höre!! Was er alles ständig übersieht mit diesem »Blick auf sein großes Bild«! Meine Ideen wischt er ja prinzipiell vom Tisch! Dieses herablassende Lächeln, mit dem er mir das zu verstehen gibt ...

Wenn er mich braucht, dann nur deshalb, weil er mit seiner un-

möglichen Art wieder mal einen Kunden vergrämt hat! Zum »Feuer-Löschen« bin ich ihm gut genug.

MG: Eigentlich eine wichtige Funktion.

Kerstin: Vor allem für jemanden wie Moritz! Nur – ich glaube, er merkt das gar nicht! Wenn es mir dann gelungen ist, einen Auftrag zu retten, den er in Gefahr gebracht hat, dann kommt höchstens so etwas wie: »Na, das haben wir ja wieder gut hingekriegt!« – WIR – verstehen Sie? Kein »Gut gemacht, Kerstin!«, von einem »Danke!« ganz zu schweigen ...

MG: Er erkennt ihre Leistung nicht an.

Kerstin: (Tränen in den Augen) ... es ist so demütigend, mir eingestehen zu müssen, wie sehr ich seine Anerkennung suche! Das ärgert mich dann noch zusätzlich ...

Ich fühle mich so verdammt schwach neben ihm!

(Stille)

Kerstin: Ich möchte nicht einfach gehen, ohne wenigstens versucht zu haben, mich neben ihm zu behaupten. Die Frage ist: wie mache ich das?!? Ich habe schon so viele Ratschläge bekommen – nichts hat mir geholfen. Immer wieder stehe ich ihm gegenüber und merke, wie ich einfach »Ja!«-nicke, obwohl in mir alles »NEIN!« schreit, wenn er mir wieder Aufgaben aufhals, auf die er selbst keinen Bock hat.

MG: Können Sie mir ein Beispiel geben?

Kerstin: Klar – ich habe eine reiche Auswahl! Ganz aktuell: In meinem Vertrag steht, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter ein Schwerpunkt meiner Arbeit sein wird – es sind ja monatliche Seminare vorgesehen. Jetzt darf ich die ganze Organisation dieser Seminare übernehmen und mich mit den logistischen Problemen herumschlagen, sodass er – der Meister! – dann nur noch die Bühne betreten muss, um seine langweiligen Vorträge zu halten! Die Leute beschwerten sich schon, weil er nichts Neues bringt! Dabei bin ich in diesem Bereich wesentlich besser ausgebildet als er und hätte auch viele Ideen, wie man das anregender gestalten könnte!

(aufgebracht)

... aber – ich bin so doof und mache da mit!

MG: Was brauchen Sie jetzt?

Kerstin: Wenn ich das wüsste!

MG: Ich mache Ihnen einen Vorschlag ...

(Einführung »Das Haus mit vielen Zimmern®)

MG: Gibt es ein bestimmtes Zimmer, das Sie sich genauer anschauen möchten?

Kerstin: Ich weiß nicht ... es kommt nichts Klares. Ich lasse mich überraschen, wo ich lande.

MG: Gut. Lassen Sie sich überraschen.

(Im Haus ...)

Kerstin: Ich bin da. Steh vor einer Tür – es ist die ... Eingangstür meiner Firma?! O-oh ... Da zieht es mich rein.

MG: Sehen Sie ein Türschild?

Kerstin: (Pause) Es gibt ein Schild – aber die Aufschrift ist unleserlich.

MG: Öffnen Sie jetzt die Tür und gehen Sie in den Raum. Nehmen Sie bewusst wahr, wie Sie sich dabei fühlen.

Kerstin (wirkt nervös.):

Es sieht hier ganz anders aus als in meinem Büro. Ich kenne diesen Ort nicht.

(Pause)

Ein riesengroßer Raum. Er fühlt sich »wichtig« an. Sehr hell. Große Fenster. Hat etwas Herrschaftliches ... Viele Menschen – alle elegant gekleidet – stehen in Gruppen beisammen und reden. Ich bin beeindruckt. Fühle mich klein, unsichtbar ...

MG: Klein und unsichtbar. Wie alt sind Sie?

Kerstin: Vielleicht sieben Jahre? Ja. Ich bin ein Kind. Ich laufe verloren zwischen den Gruppen herum.

MG: Was brauchen Sie?

Kerstin: Ich suche – meinen Vater? Ich glaube – ja. Meinen Vater suche ich.

MG: Was brauchen Sie von Ihrem Vater?

Kerstin: Ich fühle mich verloren – so allein. Ich weiß nicht, wo hier mein Platz ist ... hab Angst, etwas falsch zu machen ... Kein gutes Gefühl.

(konzentrierte Stille)

Da – ich habe ihn gefunden! ... Er ist in ein Gespräch vertieft ... Sagt mir kurz, ich solle mich um die Leute kümmern ... als wäre es seine Party.

(lange Pause)

Jetzt bin ich – erwachsen – ich arbeite hier als ... Kellnerin?
(schüttelt irritiert den Kopf)

Ich bediene diese Menschen mit Getränken – keiner schaut mich an ...

(öffnet die Augen)

Ist doch Blödsinn – Kellnerin?! Ich meine ...

(lacht)

Wie soll mir das weiterhelfen? Also wirklich ...

MG: Das ist jetzt noch schwer zu sagen. Sie wirken irritiert?

Kerstin: Ja, das kann man wohl sagen. Es ist dieses Bild von mir als Kellnerin – das Letzte, was ich darstellen möchte! Außerdem – es erscheint mir so ... naja, zusammenhanglos. Ich habe nie gekellnert!

MG: Was ist es am Kellnern, das Sie so irritiert?

Kerstin: Ich möchte auch eine von denen sein, die man bedient, weil sie Wichtiges zu besprechen haben!

(stampft auf)

MG: Sie möchten auch eine von diesen eleganten, wichtigen Menschen sein und nicht die unscheinbare Dienerin.

Kerstin: Ist doch logisch, oder?

MG: Ja, versteh ich ... Haben Sie jetzt einen Namen für dieses Zimmer?

Kerstin: Arbeits-Zimmer. Ganz klar.

MG: Arbeits-Zimmer – OK.

Ich möchte an diesem Punkt Schluss machen für heute, und Ihnen diesen Eindruck für die nächsten Tage mitgeben. Diese Bilder – gerade, wenn wir uns so dagegen wehren – verschaffen

uns manchmal Zugang zu inneren Wahrheiten, die uns vielleicht weiterhelfen können. Versuchen Sie, dieses Bild von sich als Kellnerin immer wieder einmal anzuschauen. Vielleicht eröffnet sich Ihnen eine Einsicht.

Kerstin: Vielleicht ...

Eine Woche später:

Kerstin: Interessante Woche, sag ich Ihnen! Sie glauben ja gar nicht, wie oft ich mich als »Kellnerin« erkannt habe! Es war schockierend ...

MG: Können Sie mir ein Beispiel nennen?

Kerstin: Für meinen Chef war ich doch nur die »Kellnerin«! Ich war »brav«, habe bedient und nie mit eigenen Bedürfnissen »gestört« – genauso, wie ich es bei meinem Vater praktiziert hatte! Es fiel mir plötzlich wie Schuppen von den Augen – und von da an ging gar nichts mehr ...

MG: Wie meinen Sie das?

Kerstin: Stellen Sie sich vor: Nach zwei Jahren habe ich zum ersten Mal gewagt »Nein« zu sagen, als er mich mit der Organisation des Weiterbildungsseminars beauftragte! Der »Widerstand der Kellnerin«! (lacht) »Nein« war auch wirklich alles, was ich sagen konnte – solche Angst hatte ich! Ich konnte nicht klar denken, konnte nicht argumentieren oder mich erklären – aber ich schaffte es, einfach »Nein« zu sagen.

MG: Wie hat Ihr Chef auf dieses »Nein« reagiert?

Kerstin: Erstmal war er einfach sprachlos. Damit hatte er nie gerechnet! Und dann hat er zweimal nachgefragt – und immer die gleiche Antwort bekommen: Nein. Nur das ... unser allererster Streit.

Er verlangte eine Erklärung, die ich ihm in meinem Zustand nicht geben konnte ... dann ist es eskaliert ... er hat geschrien, ich habe geheult und bin frühzeitig nach Hause gegangen. Am Abend habe ich ihm dann eine E-Mail geschrieben und erklärt, dass ich

endlich selbst Seminare halten möchte, dass ich dazu qualifiziert wäre und dass mir das bei Vertragsabschluss zugesagt worden sei.

MG: Das Bild der Kellnerin im Arbeits-Zimmer hatte ja eine unglaubliche Wirkung!

Kerstin: Das kann man wohl sagen! Ich bin selbst überrascht. Dieses Bild hat meine Situation so perfekt auf den Punkt gebracht, dass ich einfach nicht mehr wegschauen kann! Es ist richtig anstrengend jetzt für mich in der Arbeit, weil ich im Moment null Toleranz für Situationen habe, in denen etwas von mir selbstverständlich erwartet wird.

MG: Was brauchen Sie jetzt?

Kerstin: ... Ich glaube, das Gefühl, selbst entscheiden zu können. Und die Erfahrung, respektiert zu werden für meine Entscheidungen. Wenn sich das ändert, dann kann ich auch wieder »größzügiger« werden und mich entspannen.

MG: Haben Sie diese Erfahrung schon gemacht?

Kerstin: Ja. Stellen Sie sich vor: Moritz hat mir die Leitung des nächsten Weiterbildungsseminars übertragen! Ich hätte das niemals erwartet – nicht nach unserem Streit! Er meinte, wenn er gewusst hätte, dass mir das so ein Anliegen ist, hätte er mir diese Weiterbildungen liebend gerne schon früher übergeben. Ihm wären sie ohnehin ein Gräuel ... Ich dachte, ich höre nicht recht!

MG: Er hat es nicht gewusst?

Kerstin: Ich weiß – schwer zu glauben!

MG: Haben Sie jemals angefragt, ein Seminar leiten zu können?

Kerstin.: (überlegt) Ich habe immer darauf gewartet, dass er mir endlich das Angebot macht, doch er ist nie auf die Idee gekommen. Dabei habe ich so oft Anspielungen gemacht! Alle anderen haben schon mitgekriegt, wie gern ich das machen würde – nur er nicht? Für mich ist das schwer vorstellbar – aber er hat es tatsächlich nicht verstanden! Unglaublich ...

MG: Anspielungen ... sehr riskant.

Kerstin: Jetzt weiß ich es auch ...

MG: Wie möchten Sie mit diesem Thema weiterarbeiten?

Kerstin: Das Bild von mir als Kellnerin in meinem Arbeits-Zimmer