

SPRICH MIT MIR!

ALTE STACHEL, NEUE WUNDEN

Gespräche konstruktiv
klären in der Arbeit
mit dem
inneren Team.

VON ALEXANDRA BIELECKE
UND CONSTANZE BOSSEMEYER

Es gibt Situationen, in denen wir auf andere Menschen emotional so stark reagieren, dass es unmöglich scheint, ein konstruktives Gespräch zu führen. Wie können sich Menschen auf hilfreiche Weise so mit ihren Gefühlen und inneren Reaktionen beschäftigen, dass sie sich für ein konstruktives Gespräch öffnen? Die Modelle der Hamburger Kommunikationspsychologie ermöglichen es uns, mit Ratsuchenden eine individuelle und stimmige Lösung zu finden.

Renate Altmayer, 54 Jahre, kommt ins Coaching. Sie arbeitet seit 25 Jahren in einem mittelständischen Unternehmen, davon zehn Jahre als Assistentin des stellvertretenden Geschäftsführers. Sie ist seit einiger Zeit unzufrieden mit ihrer Arbeit und leidet unter schlechter Stimmung am Arbeitsplatz. Sie würde das gern verändern, weiß im Moment jedoch nicht, wie. Mit wem kann und soll sie darüber sprechen?

In einem ersten Schritt klären wir mit „doppelter Blickrichtung“ (Schulz von Thun, 2001, S. 321 ff.): Wie sieht der äußere Kontext von Frau Altmayer aus (z.B. Struktur des Unternehmens,

Kollegen – auch „schwierige“, Aufgabenverteilung)? Und wie ist Frau Altmayer innerlich zumute? Welche Gedanken und Gefühle nimmt sie angesichts der Situation wahr, welche inneren Anteile spürt sie?

Äußerer Kontext

Bis vor zwei Jahren erledigte Frau Altmayer ihre Arbeit als rechte Hand der Geschäftsführung, häufig sehr anspruchsvoll und auch vom Umfang her fordernd, mit Freude. Sie übernahm zunehmend Verantwortung, arbeitete sich in komplexe Strukturen und neue Inhalte ein. Ihre Stellenbeschreibung und ihr Geschäftsbereich wurden ausgebaut. Von der Ausbildung her erfüllte sie gar nicht mehr die Voraussetzungen dafür, doch ihre lange Betriebserfahrung und ihr hohes Engagement ermöglichten ihr diese Traumstelle.

Während der Scheidung von ihrem Mann vor vier Jahren belastete sie der Arbeitsdruck stark, zugleich war der Job eine wichtige Stütze für sie. Sie hatte den Eindruck, dass sie sich des Rückhalts durch ihren Chef stets gewiss sein konnte. Vor zwei Jahren stellte der überraschend eine junge Kollegin ein. Dies lief völlig an ihr vorbei, Frau Altmayer lernte Frau Jung an deren erstem Arbeitstag kennen. Frau Jung sollte ausgerechnet jenen Aufgabenbereich übernehmen, der Frau Altmayer am meisten am Herzen lag. Ein erster Versuch einer Klärung bei ihrem Chef ergab, er habe Frau Altmayer durch die Neueinstellung entlasten wollen und er sei sich sicher, dass Frau Jung eine hervorragende Wahl sei. Bereits während ihrer Schilderung wird die immense Wut von ▶

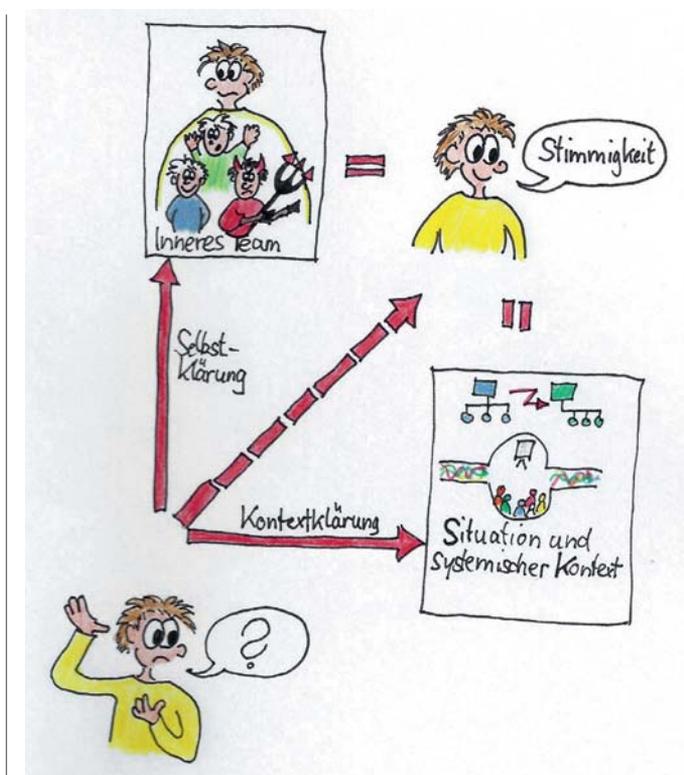


Abb. 1: Das Ideal einer guten (= stimmigen) Kommunikation entsteht aus der doppelten Übereinstimmung mit sich selbst und dem (systemisch geprägten) Gehalt der Situation.

Wie können sich Menschen so mit ihren Gefühlen und inneren Reaktionen beschäftigen, dass sie sich für ein konstruktives Gespräch öffnen?

Frau Altmayer auf ihren Vorgesetzten spürbar. Sie fühle sich im Stich gelassen und verraten. Die große Enttäuschung raube ihr die gesamte Energie. Sie liege die ganze Nacht über wach und überlege, wie sie reagieren könne.

Innerer Kontext

Damit sich Frau Altmayer auf ein konstruktives Gespräch vorbereiten kann, braucht sie Klarheit über die pluralistische Vielfalt ihrer Gefühle, Bedürfnisse und Kränkungen. Für sie gibt es durch die Einstellung der neuen Kollegin ein inneres Davor und Danach (Abb. 2 und 3). Davor fühlte sie sich trotz der

für sie belastenden Trennungssituation von ihrem Mann gut aufgestellt für ihre Arbeitssituation.

Die *Teamplayerin* freut sich über den guten Kontakt auf Augenhöhe mit ihrem Vorgesetzten, die *kompetente Fachfrau* weiß genau, was, wie, bis wann gemacht werden muss, und die *treue Seele* fühlt sich dem Vorgesetzten und ihrer Firma gegenüber verbunden. Das *Arbeitstier* und die *Kämpferin* stürzen sich in die Arbeit – dieses Zweierteam half ihr auch, die Krise mit ihrem Mann zu bewältigen. Gleichzeitig bewahr(t)en die beiden Frau Altmayer davor, die Traurigkeit der *verlassenen Partnerin* allzu sehr zu spüren.

Harmonia kommt in engem Kontakt zu ihrem Chef und ihren KollegInnen im Unternehmen auf ihre Kosten. Die *Selbstzweiflerin* ist in den letzten Jahren durch ihren beruflichen Erfolg ruhig geworden. Kaum spürbar für Frau Altmayer ist da noch die *Erschöpfte*, die vom *Arbeitstier* und von der *Kämpferin* in den Hintergrund gedrängt wurde und kein Gehör findet. Während der Trennungsphase machte ihr die *existentiell Bedrohte* zu schaffen. Angst vor Einsamkeit und finanzielle Unsicherheit trieben sie zusätzlich an, sich beruflich zu engagieren. Zwei Jahre nach der Trennung hat sich dieser Teil wieder beruhigt.

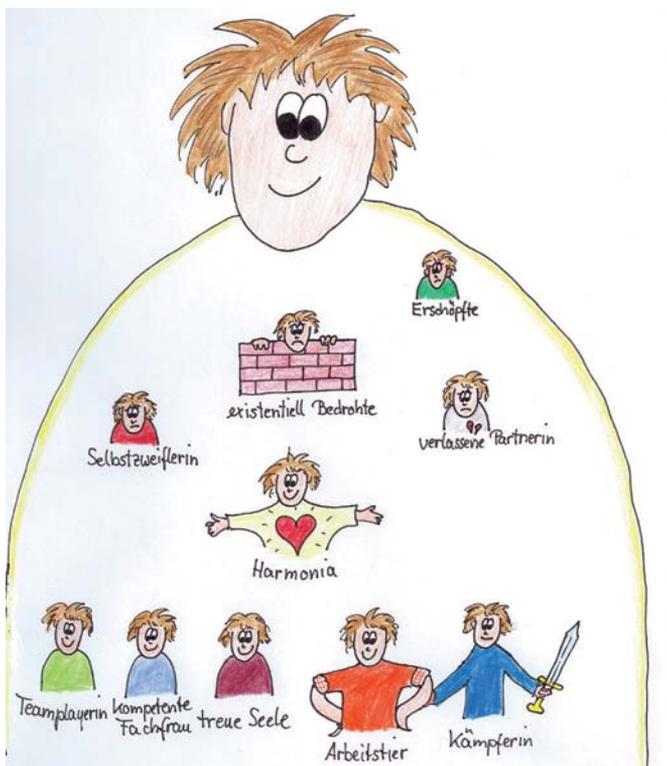


Abb. 2: Das innere Team „davor“.

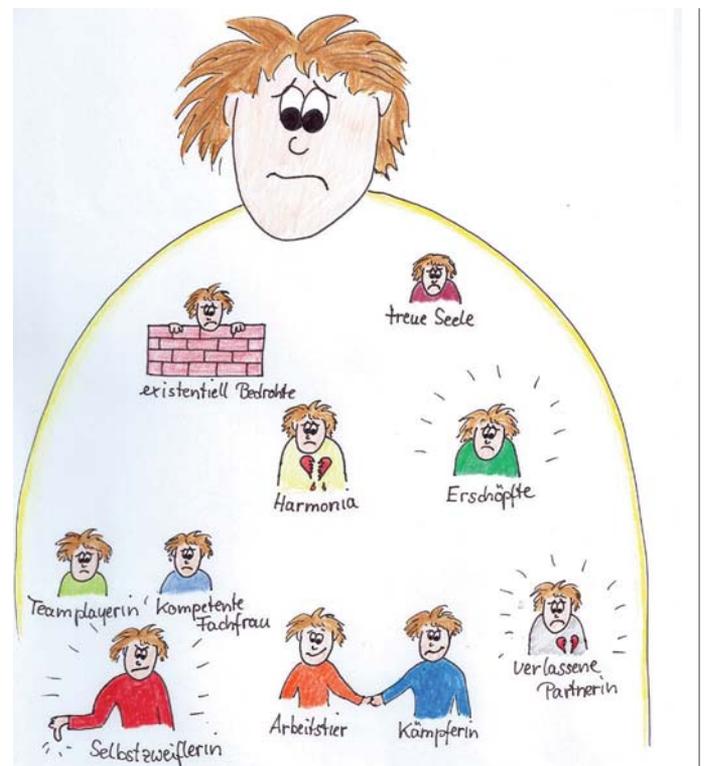


Abb. 3: Das innere Team „danach“.

Nach der Einstellung der neuen Kollegin ergibt sich eine ganz andere Aufstellung dieser Teammitglieder (Abb.3).

Zwar sind das *Arbeitstier* und die *Kämpferin* immer noch ganz vorne aktiv, doch zusätzlich mischen nun auch die *verlassene Partnerin* und die *Selbstzweiflerin* kräftig mit. Den guten Kontakt zu ihrem Vorgesetzten an eine andere zu verlieren, erinnert sie schmerzlich an die Situation mit ihrem Mann, der sie damals – ebenso überraschend – verlassen hatte. Nun hat sie wieder keine Chance, sich zu wehren. Zu dieser Kränkung gesellt sich der Zweifel an der eigenen Kompetenz durch die Neueinstellung einer besser ausgebildeten Kollegin. Die *kompetente Fachfrau* sieht ihr Auftrittsrecht nahezu verwirkt und agiert nur noch im Hintergrund.

Die *Teamplayerin* frustriert das Verhalten des Vorgesetzten, sie kann sich eine gute Zusammenarbeit nicht mehr vorstellen. Auch die *treue Seele* versteht die Welt nicht mehr, abermals hat sie sich in einem Menschen geirrt, sie zieht sich gekränkt zurück. Allein die Sorgen der *existenziell Bedrohten* halten sie davon ab, allzu schnippisch zu reagieren. *Harmonia* leidet massiv unter der schlechten Stimmung. Sie ist es auch, die Frau Altmayer in ein Coaching gehen lässt, um eine Änderung in Gang zu bringen. Unterstützt wird sie von der *Erschöpften*, die sich jetzt aufgrund des enormen Schlafdefizits nicht mehr länger verleugnen lässt.

Mannschaftsaufstellung fürs Gespräch

Nach dieser inneren Vertiefung der Thematik ist Frau Altmayer erstaunt, wie sehr ihr die Trennung von ihrem Mann noch in den Knochen steckt. Ihr wird bewusst, dass die aktuelle Situation an ihre Erfahrungen von vor zwei Jahren anknüpft. Zugleich erkennt sie die Bedeutung einer sorgsamem Vorklärung. Zum jetzigen Zeitpunkt ist sie für ein konstruktives Gespräch mit ihrem Vorgesetzten auf keinen Fall gut aufgestellt. Sie verfügt aber über Teammitglieder, die bei ei-

ner guten inneren Aufstellung konstruktiv sein können. Allerdings müssen die zunächst in ihrer Not anerkannt werden. Es gilt: Selbstklärung vor Beziehungsklärung!

Wie sähe eine ideale Aufstellung ihres inneren Teams für das Gespräch aus? Welche konkreten Aspekte sollte sie in das Gespräch einbringen und welche nicht? In dem bisherigen Beratungsprozess, in dem jedes einzelne

nander soll in dem Gespräch ebenfalls mit dabei sein. Der *Teamplayerin* und der *treuen Seele* wären eine Erklärung wichtig, um sich wieder versöhnlicher zeigen zu können.

Die *Selbstzweiflerin*, die *existenziell Bedrohte* und die *Verlassene* gehören nicht in den Kontakt mit dem Vorgesetzten. Im Coaching lernt Frau Altmayer, sich so um diese Teammitglieder zu kümmern, dass sie im Gespräch

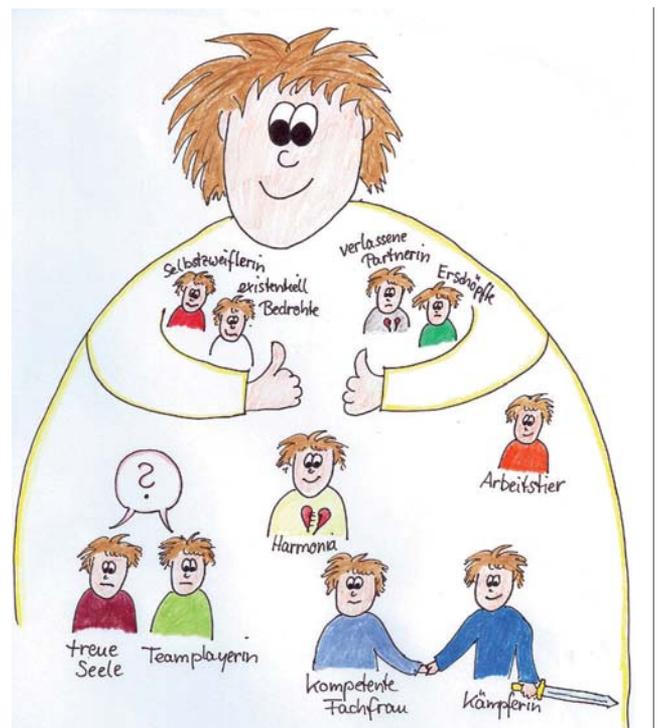


Abb. 4: Aufstellung für ein konstruktives Gespräch.

Teammitglied zu Wort kommen durfte, entwickelte sich folgende sinnvolle Aufstellung für ein konstruktives Gespräch (Abb. 4):

Für das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten positioniert Frau Altmayer zwei Teammitglieder ganz vorne auf der inneren Bühne: die *kompetente Fachfrau*, weil sich dieser Anteil inhaltlich gut auskennt und sich über den Wert ihrer Arbeit bewusst ist. Er möchte eine ehrliche Auskunft über den Hergang im Betrieb und über ihre beruflichen Möglichkeiten. Die *Kämpferin* gibt Frau Altmayer den Mut, das Gespräch überhaupt zu führen und dabei heikle Themen in aller Deutlichkeit anzusprechen. *Harmonia* als Experte für ein gutes Mitei-

im Hintergrund bleiben können. Ebenso verändert sich das Verhältnis von Frau Altmayer zu ihrem erschöpften Anteil. Sie sieht, dass der mehr Raum braucht als bisher. Er ist es, für den sie der Arbeitsentlastung durch eine neue Kollegin doch etwas abgewinnen kann.

So aufgestellt fühlt sich Frau Altmayer jetzt klar und einem konstruktiven Gespräch gewachsen. Wir begleiten sie auch bei der Vorbereitung – in Anlehnung an unseren Gesprächsleitfaden (Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann [2003, S. 22]). Da geht es u. a. um die Klärung des Rahmens, die Verabredung, beim Gespräch selbst um einen markanten Einstieg, die Klärung der Standpunkte, der Hintergründe, ▶

Es gilt: Selbstklärung vor Beziehungsklärung!

die Suche nach einer Lösung, um Vereinbarungen und eine Reflexion.

Mut zur Offenheit

Nach einer intensiven Vorbereitung bittet Frau Altmayer ihren Vorgesetzten, Herrn Kröger, dann tatsächlich um ein Gespräch. Sie begründet dies damit, dass es ihr seit der Einstellung von Frau Jung bei der Arbeit nicht mehr gut gehe und dass es ihr wichtig sei, in Ruhe über diese Erfahrung und über die weitere Zusammenarbeit zu sprechen. Herr Kröger sagt sofort zu und sie verabreden sich.

Im Gespräch selbst schildert Frau Altmayer dann zu Beginn, wie sie die Einstellung der neuen Kollegin erlebt hat. Sie spricht über die Freude, mit der sie bis vor zwei Jahren an ihre Arbeit gegangen sei und wie harmonisch und wertschätzend die Zusammenarbeit bis dahin gewesen sei. Und wie sehr es sie gekränkt hat, dass die neue Kollegin ihr berufliches Steckenpferd übernahm. Sie spricht ihre Sorge an, dass ihr Chef mit ihrer Leistung womöglich nicht mehr zufrieden sei und deshalb nach Ersatz suchte. Sie äußert den Wunsch zu erfahren, welche Aspekte ihren Chef zu der Einstellung der jungen Kollegin bewogen haben. Sie würde zudem gern verstehen, warum sie als unmittelbar Betroffene über diese Entscheidung nicht informiert und nicht einbezogen wurde.

Herr Kröger zeigt sich dankbar dafür, dass Frau Altmayer dieses Gespräch anstieß. Denn ihm sei schon aufgefallen, dass sie nicht mehr die „Alte“ sei und ihre bewährte Leichtigkeit vermissen ließ. Er sei erschrocken darüber, wie sie die Einstellung von Frau Jung interpretiert und versichert ihr, dass er nur das Beste für sie gewollt habe. Er habe ein schlechtes Gewissen

gehabt, weil er ja sah, wie viel Arbeit auf ihrem Schreibtisch landete, und habe sie entlasten wollen. Sie mit einzubeziehen sei ihm gar nicht in den Sinn gekommen, weil er sich viel zu sehr mit dem Projekt XY beschäftigt hatte. Frau Jung habe sich initiativ beworben, und er empfand es als ein Geschenk des Himmels, so schnell eine Entlastung zu bekommen. Vor allem für jenen Aufgabenbereich, von dem er meinte, dass der sie am meisten belastete. Bedauernd sagt er: „Jetzt wird mir klar, wie sehr ich Sie dabei übergangen habe! Gut gemeint ist offensichtlich nicht immer gut gemacht.“

Der Knoten löst sich

Frau Altmayer überrascht diese Rückmeldung. Sie ist erleichtert und spürt, wie sich in ihr ein Knoten löst. Sowohl die *Teamplayerin* als auch die *treue Seele* fühlen sich angesprochen und gesehen. *Harmonia* ist ebenfalls überglücklich über die Fürsorge ihres Vorgesetzten, die von allen Teammitgliedern völlig missverstanden wurde. Selbst in den hinteren Reihen fällt der *Selbstzweiflerin*, der *Verlassenen* und der *existenziell Bedrohten* ein dicker Brocken von den Schultern. Allein, dass sie ihr Lieblingsthema abgeben musste, wurmt Frau Altmayer noch ein bisschen. Sie nimmt dank der *Kämpferin* erneut ihren Mut zusammen und spricht dies aus.

Auch für diese Rückmeldung hat ihr Vorgesetzter ein offenes Ohr, zeigt sich selbstkritisch und signalisiert seine Bereitschaft für die Suche nach Lösungen in einem gemeinsamen Gespräch mit der neuen Kollegin. Er würdigt ausführlich ihre Arbeitsleistung und ihre Entwicklung in den vergangenen Jahren und hält konkrete Verabredungen für beide fest, wie derartige Missver-

ständnisse in Zukunft vermieden werden können. Herr Kröger und Frau Altmayer beschließen, sich künftig bereits bei kleinen Irritationen in ihrer Zusammenarbeit sofort auszutauschen. Frau Altmayer geht erleichtert und selbstbewusst aus dem Gespräch. Sie fühlt sich ihrem Vorgesetzten gegenüber wieder sehr verbunden. Sie nimmt sich vor, ihre neue Kollegin anzusprechen und ein wenig von dem zu offenbaren, was ihr die Zusammenarbeit bislang erschwert hat. Der Kollegin gegenüber fühlt sie sich jetzt aufgeschlossen und sogar ein bisschen neugierig. ◀◀



Zu den Autorinnen

Alexandra Bielecke

Dipl.-Psych., Physiotherapeutin und Psychotherapeutin (HPG), Trainerin, Beraterin, Mediatorin und Mediationssupervisorin in Wirtschaft, Hochschule, Justiz sowie im öffentlichen und sozialen Bereich.



Constanze Bossemeyer

Dipl.-Psych., Betriebswirtin (WAH), Kommunikationstrainerin sowohl im wirtschaftlichen wie auch im psychosozialen Kontext, Lehrbeauftragte an der Universität Hamburg.

LITERATUR

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden 3 – Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt, 2001.

Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt, 2003