

Marie

von Gabriele Höller

Der Tag im Büro war, wie seit einiger Zeit, mühsam verlaufen. Wiederkehrende Besprechungen mit meinem Projektteam im Change Projekt, viel Jammerei wie es weitergehen wird, wenig konstruktive Vorschläge und hohe Erwartungen an mich als Projektleiterin und an den Konzern. Mein Energielevel nahm spürbar ab. Nachdem ich misslaunig das Büro verlassen hatte und mich auf den Weg zu einem weiteren unangenehmen Termin machte, haderte ich mit der Welt. Die Sonne schien, die ersten Frühlingsanzeichen lagen in der Luft, es könnte doch ein schöner Abend werden: Aber nein, Fr. Klas, unsere Personalistin hat mir ein Coaching „empfohlen“, gerade mir, die ich doch eine reflektierte Frau bin, ein Coaching. „Wozu soll das bitte gut sein?“, habe ich mich geärgert und bin mit großer innerer Abwehr zum ersten Coaching Termin gegangen. „Was soll mir die Coaching Tante schon Neues über mich erzählen, dass ich nicht lache. Aber da sie mir das quasi aufgedrückt hat, gehe ich halt hin und spiele mit, obwohl ich bei meinem Job und der stressigen Phase in unserem Umstrukturierungsprojekt wirklich keine Zeit für sowas habe. Bis Ende des Jahres soll dieses Projekt über die Bühne gegangen sein, das heißt ALLE sollen an einem Strang ziehen: „Na ja, es bleibt ihnen ja ohnehin nichts anderes übrig, entweder übernehmen die Mitarbeiter die neuen Aufgaben und tragen die Veränderungen mit, oder sie müssen sich neu orientieren“, war mein Credo. „Ich kann ja nichts dafür, dass der Konzern strategisch so entschieden hat, ich setze als Organisationsabteilungsleiterin die Strategie lediglich um und das meinem Ruf entsprechend zielorientiert und sachlich. Das kommt noch, dass ich mir ständig das Gesudere der Mitarbeiter*innen über das was nicht mehr ist und über das was in Zukunft sowieso nichts Gutes bringen wird anhöre, dafür ist Gott sei Dank die Personalabteilung da. Noch dazu haben unsere Führungskräfte, fast alles Männer, wenig Chuzpe zeitnahe die geforderte Anzahl ihrer Leute vorzuschlagen, die zu kündigen sein werden. Wie soll sich der Zeitplan mit meinem Projekt da ausgehen?“.

Bei dieser ersten Coaching Stunde habe ich dem Coach Susanne Halm lang und ausführlich über unser Unternehmen und meine Aufgabe im Veränderungsprozess erzählt und innerlich sinniert, „na der kann ich ja viel erzählen, wann kommt endlich etwas Produktives von ihr“. Blöd war dann nur, als die zu erwartende Frage kam, was denn das Thema für das Coaching sein könnte. Darauf habe ich einfach nur geantwortet: „Ich weiß wirklich nicht, wieso ich hergeschickt worden bin. In der Führung meiner Mitarbeiter*innen geht es mir bestens, das Change Projekt manage ich gut, rational verstehe ich die Widerstände beim Change, emotional lasse ich mich nicht darauf ein, da an der Konzern-Strategie kein Weg vorbei führt, alles könnte etwas schneller gehen, ganz klar“.

Zugewandt saß die Halm da, hielt den Kopf schräg und meinte: „Was könnte denn aus Ihrer Sicht bei der gemeinsamen Arbeit sinnvollerweise besprochen werden, damit dies für Sie eine wertvolle Zeit sei?“

„Komische Frage“, dachte ich. Was soll ich darauf antworten, „keine Ahnung“, sagte ich. Ohne Zeitverzögerung kam die zweite Frage. „Was glauben Sie, aus welchem Grund, hat Ihnen die Personalentwicklerin ein Coaching empfohlen?“ Na darauf weiß ich auf jeden Fall eine Antwort, „die Klas will von mir, dass ich auf die Mitarbeiter eingehe, sie wertschätzend abhole, ihnen beim Jammern zuhöre, Verständnis entwickle, weil es aus ihrer Sicht, einfach schwierig ist, zukünftigen Veränderungen positiv entgegenzutreten“.

Die Halm legte nach: „Einmal angenommen, Sie würden dieser Erwartung entsprechen, was löst das bei Ihnen aus?“ Innerlich ging bei mir augenblicklich ein Balken runter, „ich sicher nicht, das halte ich nicht aus, das sehe ich nicht als meine Aufgabe an“. Mein Körper verspannte sich, aber professionell wie ich bin, habe ich kühl geantwortet: „Das gehört nicht zu meinen Aufgaben, diesen Job muss jemand anderer erledigen“.

Darauf hat die Halm monologisiert, dass hier scheinbar widersprüchliche Erwartungen aufeinanderprallen und fragte weiter, ob es klare Funktions- und Aufgabenbeschreibungen gäbe und wie erfolgreich ich die nachhaltige Umsetzung des Restrukturierungsprozesses einschätze. Mir wurde die ganze Coaching Sitzung immer unangenehmer, ich wollte nicht darüber nachdenken und womöglich noch Zweifel aufkommen lassen, dass ich meine Arbeit als Projektleiterin in dem Change-Projekt nicht optimal ausübe. Demzufolge habe ich mit noch mehr Widerstand geantwortet, dass dieser Fokus sicher kein Coaching Thema ist, da dieses Projekt einfach super laufe.

„Ok“, sagte die Halm, „Sie als Coaching Kundin bestimmen immer das Coaching Thema, an dem gearbeitet wird, in jeder Coaching Sitzung neu“. „Na Gott sei Dank“, dachte ich. Daraufhin stellte sie mir eine Frage, die ich innerlich belächelte, na wenn man nicht weiterweiß, dann schaut man eben in die Vergangenheit. „Wo kommen Sie denn her?“, fragte die Halm ruhig. Doch da begann ich zu erzählen, wo ich herkomme, wo meine Wurzeln liegen, was mich geprägt und bewegt hat.

Freiheit

Ich bin in einem kleinen Dorf in den Hügeln in Österreich in den Siebzigern aufgewachsen, der Krieg war aus damaliger Kindheitssicht sehr weit weg, wenn ich heute mit 54 zurückblicke, ein sehr kurzer Zeitraum, Österreich war erst 10 Jahre ein freier Staat, der Staatsvertrag und die Besetzung durch die Alliierten nicht lange her. Die Kriegserfahrungen und Traumata der eingerückten Männer, wie auch der Frauen im Dorf wollten einfach meist verdrängt werden. Das Dorf war in den Siebzigern noch ärmlich, es existierten wenige asphaltierte Straßen, keine zentralen Wasserleitungen und vor allem die Bauernhäuser hatten noch Strohdächer mit Viehställen im Bauernhofverbund.

Ich erzählte, woran ich mich aus diesen ersten sieben Lebensjahren erinnern kann, vor allem an die große Freiheit, die ich als Kind erlebte. Obwohl ich aus keiner Bauernfamilie stamme, war jeder Bauernhof, jedes Haus, Wald und Wiese und der Dorfplatz ein Spielplatz und Abenteuer für uns Kinder, ohne ständige Beobachtung von Eltern und Erwachsenen. Wir konnten spielen, staunend erkunden, manche Gefahren mussten einfach ausprobiert werden, oft in Begleitung älterer Geschwister. Einzig bei Dunkelheit oder zu Mittag mussten wir zu Hause sein. Ich frage mich heute oft, wie geht es diesen Kindern in der Stadt oder auch am Land, die ständig unter Aufsicht und Bewertung von Erwachsenen, Eltern, Kindergarten und Schule stehen. Wann oder wo kann individuelle Entwicklung und Abenteuer noch stattfinden, selbstvergessenes Staunen, was in der Natur krecht und flucht.

Die Halm hörte mir, wie mir schien aufrichtig interessiert zu und meinte lapidar: „Diese Freiheit im Dorf und Natur haben Sie scheinbar sehr genossen“. „Ja, dachte ich, das stimmt“.

Auflehnung

In Erinnerung schwelgend, erzählte ich weiter. Diese kleine Welt wurde auch nicht viel anders, als ich in die Volksschule kam, was jedoch sehr irritierend dazu kam, war die Mächtigkeit der katholischen Kirche im Alltagsleben. Bis heute habe ich eine „Grant“ auf diese Institution. Wie konnte sie mir nur die Kindheit derart versauen. Ich hatte ständig Alpträume wegen der Hölle oder war das Fegefeuer

nicht doch der schrecklichere Ort. Ganz klar kann ich mich an jedes Detail der Rollbilder mit biblischen Darstellungen im Religionsunterricht erinnern, genau an die züngelnden Seelen im Fegefeuer und an den Schwanz des Teufels, der den Kessel heizt. Der Religionslehr war ein alter Pfarrer, hager, schlohweiße Haare, schwarze Kutte, der allen sehr eindringlich die Sünden der Menschen erklärt hat, einschließlich uns Kindern. Die Einzel-Beichten waren mir unheimlich und unangenehm, ich habe mich jedes Mal gefragt, was soll ich beichten, also beichtete ich immer: „Ich habe gelogen“ und bekam drei „Vater Unser“ als Buße, auch obskur, dass damit alle Sünden erlassen worden waren. Wo bleibt die Verantwortung als Mensch, wenn ich Unrechtes getan habe, das habe ich mich schon damals gefragt. Die Rituale, Lieder und Gebete einer Messe sind tief in mir verankert. Wenn ich heute bei Begräbnissen oder ähnlichem wieder in der Kirche meiner Kindheit komme, kann ich das aus Überzeugung schon lange nicht mehr mitbeten, „wir armen Sünder, Herr erbarme Dich unser.....“.

Bewusst nahm ich in dieser Zeit erstmals wahr, wer in dieser Gemeinde die tonangebenden, Werte prägenden Personen waren: der Pfarrer, der Bürgermeister und der Arzt. In der politischen Vertretung waren die Bauern und damit die konservative Partei Österreichs bis zum Beginn der Ära Kreisky die alles Bestimmende. Es war egal, ob der Bürgermeister persönlich und fachlich geeignet war, Hauptsache er war politisch der Farbe schwarz zugeordnet und ein Bauer.

Dieses konservative Werte-Bild, hat mein Leben bis zum Weggang aus dem Dorf mit 15 Jahren geprägt. Frauen haben jung geheiratet und wollten rasch Kinder bekommen, damit sie nicht länger als Hilfsarbeiterinnen in der Fabrik arbeiten mussten und somit vom Mann versorgt waren. Meine Mutter, Mutter von fünf Kindern, war abhängig von meinem Vater, ein Gewerbetreibender, der meine Mutter weder angemeldet hatte, noch ihr Gehalt gezahlt hat, obwohl sie im Betrieb mitgearbeitet hat. Der Satz meiner Mutter, der mich in dieser Zeit am meisten geprägt hat, war „Frauen müssen unabhängig sein, selbständig ihr Geld verdienen“, weil meine Mutter es nie war.

Als mich die Halm fragte, welche Erkenntnisse ich aus dieser Zeit mitgenommen habe, konnte ich rasch antworten: „Den kritischen Blick, das Bewusstsein der Enge, sich nicht zugehörig zu den Wertvorstellungen der Gemeinschaft zu fühlen, aus dem Dorf weg zu wollen, nicht mit zwanzig heiraten zu müssen, eine Ausbildung zu machen und ein selbstbestimmtes, unabhängiges Leben als Frau leben zu können. Auf unbewusster Ebene muss damals die Einsicht gesickert sein, dass ich aktiv Schritte setzen muss, um da wegzukommen. Und die Schritte hießen Wien, Ausbildung und erste Arbeitserfahrungen. Das frühe Abkoppeln vom Elternhaus und Ankommen in einer Großstadt war geprägt vom Ausprobieren, dem Suchen nach passenden Menschen und Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen und der Freiheit aus den vielen Möglichkeiten auswählen zu können und auch zu müssen.

„Was genau war schwierig für Sie in diesen Jahren bis Mitte Zwanzig?“, unterbrach mich die Halm. „Für mich war schwierig Selbstsicherheit zu entwickeln, den für mich passenden Weg zu finden, auch wenn im Außen jemand kritisch fragte: Wozu willst Du die Matura machen und studieren?“. Jede aktive Entscheidung aus diesen Jahren, einen Job zu kündigen, die Matura nachzuholen, ein für mich interessantes Studium auszuwählen, waren die Basis für viele spätere Lebensentscheidungen. Eine Sicherheit für den eigenen Weg zu entwickeln, auch wenn dieser nicht immer linear und konform mit persönlichen und gesellschaftlichen Vorstellungen einherging.

Selbstverantwortung

„Wenn ich Ihnen so zuhöre, ist auffällig, dass Sie sehr jung aus dem familiären Nest hinausgegangen sind und Verantwortung für sich selbst übernommen haben“, sagte die Halm.

Diese knappe Rückmeldung gab mir zu denken und ich begann zu realisieren, dass dies bis heute mein Lebensprinzip darstellt. Mir zu überlegen, wer bin ich, stehe ich gut, wo ich jetzt bin, wo will ich hin, welche aktiven Entscheidungen kann und möchte ich treffen? Welche Konsequenzen sind damit verbunden, die ich akzeptieren und annehmen muss? Diese große persönliche innere Freiheit heißt gleichzeitig Verantwortung übernehmen, mit oft weitreichenden Auswirkungen. Nachdenklich bin ich dagesessen und dachte mir, „was hat das Alles mit dem Heute zu tun?“

Die Halm begann wieder zu philosophieren, dass persönliche Freiheit etwas mit Grenzen zu tun hat, die es zu akzeptieren gilt, zu erkennen und anzuerkennen, dass uns zwei Kreise im Leben umgeben, den Circle of Concern, das ist somit das Unbeeinflussbare im Moment und im Leben und den Circle of Influence, der beinhaltet all das, auf das wir als Menschen aktiv Einfluss nehmen können.

Die Halm formulierte klar: „So wie **Sie**, die mutig Entscheidungen getroffen hat, ihre Komfortzone verlassen und dadurch tatkräftig ihr Leben verändert haben. Dazu möchte ich noch einen weiteren Punkt ansprechen: Die innere Freiheit beinhaltet auch noch, wie Sie mit Situationen umgehen, Personen einschätzen, diese beschreiben, bewerten und welche Geschichten Sie sich über Situationen erzählen, all dies beeinflusst Ihr Verhalten“.

Wir waren am Ende der Coaching Stunde angelangt und die Halm fragte: „Wie geht es Ihnen, wollen wir uns in der nächsten Sitzung über das Thema der persönlichen Freiheit im Umgang mit Situationen und unterschiedlichen Perspektiven unterhalten?“ Diese Zustimmung fiel mir leicht, „ja dachte ich, das Thema reizt mich und da würde ich gerne weiterarbeiten“, schnell ist mir die Zeit vergangen und wir haben einen weiteren Termin vereinbart.

Entwicklung

Das Coaching hat nachgewirkt, ich habe öfter über mich nachgedacht, auch meinen Freunden vom Coaching und den angesprochenen Themen erzählt und mit ihnen lange und intensiv über persönliche Freiheit und Selbstverantwortung diskutiert.

Ein Feedback meines langjährigen Freundes Victors, hat gesessen. „Marie, ich erlebe Dich seit zwanzig Jahren als sehr ehrgeizig und erfolgreich, wissend welches berufliches Ziel Du als nächstes anstrebst und auch erreicht hast, ohne viel darüber nachzudenken ,welche Auswirkungen Deine Organisationsprojekte auf Menschen haben können. Vielmehr hast Du öfters davon gesprochen, wie mühsam es ist, Menschen in Veränderungen mitzunehmen und dass Du nicht verstehen kannst, wie unflexibel sich Menschen verhalten. Darüber hast Du Dich beschwert, wie anstrengend das sei. Manchmal habe ich mich gefragt, ob Dir Dein Job wirklich Spaß macht und Energie gibt“, diese Sätze lösten bei mir heftige Abwehrreaktionen aus.

Da war er, mein innerer bellender Hofhund: „Gerade der Victor gibt mir gute Ratschläge, der hat keine Ahnung von Unternehmen und der Wirtschaft, sitzt als Wissenschaftler auf einem fixen Arbeitsplatz in einem Ministerium, von Ehrgeiz keine Spur, weiß um die Zwänge von Organisationen, Konzernen und Märkten einfach nicht Bescheid und gibt mir gute Ratschläge“.

Wie ich mir selbst zugehört habe, war ersichtlich, dass nicht nur Abwehr, sondern auch die schnelle Abwertung damit einherging, wenn ein anderer eine andere Sicht vertritt, in diesem Fall sehr

persönlich über mich. Es stimmt ja, ich habe sehr zielorientiert an meiner Karriere gearbeitet, zuerst kleine Organisationsprojekte geleitet, wichtige Weiterbildungen absolviert, erste Führungsverantwortung als Teamleiterin gesammelt und vor zehn Jahren wurde mir die Leitung der Organisationsabteilung in unserem Konzern anvertraut. Darauf bin ich auch stolz, dies erreicht zu haben.

Noch Tage danach haben mich die Fragen beschäftigt, welche Auswirkungen mein Tun auf andere Menschen haben kann und ob mir mein Job noch Spaß macht. „Immer kann einem sein Job nicht Spaß machen“, wollte eine innere Stimme schon wieder widersprechen, aber vielleicht mehr Energie oder Sinn könnte er mir geben, mit dem was ich viele Stunden am Tag mache. Der Zweifel ist auf fruchtbaren Boden gefallen: „Könnte ich den Job auch anders machen? Ist es der einzige richtige Weg, wie ich die Leitungsfunktion und Projektleiterrolle im Change seit Jahren ausübe? Denke ich zu wenig darüber nach, welche Konsequenzen für Mitarbeiter mit den ständigen Veränderungen verbunden sind und bin ich empathisch genug? Könnte ich vielleicht doch etwas verändern?“ Mit all diesen ungeklärten Fragen und Zweifeln bin ich in das zweite Coaching gegangen.

Ich war auch neugierig, worauf die Halm genau mit der Selbstverantwortung und den eigenen Einflussbereich hinauswollte. Auf die Frage: "Wie geht es ihnen? Hat die letzte Coaching Sitzung nachgewirkt?", habe ich ihr von meinen Selbstbeobachtungen, Gedanken, Zweifeln und Überlegungen in der Zwischenzeit erzählt. "Wunderbar, meinte sie lapidar, die Selbstbeobachtung und Gewohntes in Frage zu stellen ist immer der erste Schritt der Veränderung. Möchten Sie an dem letztmalig angesprochenen Thema Umgang mit schwierigen Situationen und Selbstverantwortung heute weiterarbeiten oder gibt es für Sie ein anderes prioritäres Thema?" „Nein, nein bleiben wir dabei“, stimmte ich zu.

Die Fragerei ging gleich weiter: "Was können Sie noch tun, wenn Sie mit einer Situation oder Personen in ihrem Umfeld unzufrieden sind und Sie diese nicht direkt ändern können? Was löst das bei Ihnen aus?, nehmen wir als Beispiel in Ihrem Veränderungsprojekt die Jammerei der MitarbeiterInnen, wie „das geht sicher nicht, das kann gar nicht gehen...“.

Diesen Gedanken habe ich neugierig aufgenommen, wie gehe ich damit um, wenn ich eine Situation und Menschen nicht direktiv verändern kann. Meistens ärgere ich mich über die anderen, zeige offen mein Unverständnis wie unseren Führungskräften im Change-Projekt. Warum fällt ihnen „Downsizing“ so schwer, obwohl sie bereits wissen müssten, dass es für das Überleben der Organisation notwendig ist. In meinem Inneren werte ich sie als schwach ab, nicht veränderungsbereit, wenig flexibel, also wenn ich so darüber nachdenke, nehme ich den Betroffenen im Projekt gegenüber keine empathische und wertschätzende Haltung ein. „Aber ich werde mir doch von den Führungskräften erwarten dürfen, dass Sie die notwendige Veränderung einsehen und mittragen“, meldete sich eine innere Stimme zu Wort.

Die Halm bat mich um eine Einschätzung, zu wieviel Prozent wir Menschen nonverbal kommunizieren, unbewusst über Mimik und körperliche Gestik. Sich bewusst zu machen, dass rund achtzig Prozent unbewusst über den Körper in der Kommunikation ausgedrückt werden, also das was ich als Projektleiterin wirklich von meinen Projektmitarbeitern denke, ist durch meine innere Haltung in einem so hohen Prozentsatz ausschlaggebend, was beim anderen ankommt. Es frustrierte mich, dass es nichts nützt, freundliche oder sogar verständnisvolle Worte zu wählen, wenn mein Körper, mein Unbewusstes eine andere Sprache spricht und meine tatsächliche innere Einstellung verrät.

Also muss es mir gelingen entweder meine Erwartungshaltung an die Mitarbeiter zu verändern und oder meine Einstellung darüber zu ändern, aus der Sicht: „*Der Andere soll sich ändern*“ hin zu: „*Wie kann ich differenzierter und alternativ mit dem Außen umgehen?*“, das ist mein eigener Einfluss- und Verantwortungsbereich.

Die Halm brachte es nochmals auf den Punkt: „Richtig, wenn Sie keinen Einfluss auf „das Außen“ haben, bleibt Ihnen nur der Weg zu überlegen, wie Sie anders damit umgehen. Wenn jemand eine Erwartung nicht erfüllen kann oder möchte und Sie daran festhalten, machen Sie sich davon abhängig und das führt unweigerlich zu Frustrationen. Diese „Enttäuschung“ kann Ihnen niemand ersparen. Das heißt klarerweise auch, dass Sie vorweg alle Verhaltensoptionen, wie Sie aktiv Einfluss auf „das Außen“ nehmen können, wie zum Beispiel wiederkehrende und informierende Gespräche über die Strategien und daraus resultierenden Veränderungen mit den Führungskräften oder den Mitarbeitern im Projekt zu führen, um Verständnis und Energie für den Change Prozess zu bekommen.“

"Einmal angenommen, ich würde Ihre Projektmitarbeiter*innen und Führungskräfte fragen, was sie bräuchten, um die derzeitige Situation leichter bewältigen zu können? Was glauben Sie, würden mir diese antworten?", fragte die Halm in einem sehr neutralen Ton.

Ich spürte wieder meinen Widerstand, hörte eine innere Stimme, die sich beschwerte: "Das ist so anstrengend, mich in andere Menschen hineinzusetzen, deren Sicht und Perspektiven einzunehmen und ohne Abwertung neutral stehen lassen zu können". Stille trat nach der Frage ein, die Halm saß einfach ruhig da und wartete.

Zögerlich antwortete ich: "Vielleicht wollen die Mitarbeiter*innen im Change Projekt einfach gehört werden, dass es z.B. für die Führungspersonen emotional schwierig ist, Mitarbeiter*innen kündigen zu müssen oder zu neuen Aufgaben zu motivieren. Manche Mitarbeiter*innen wollen den Sinn verstehen können und andere möchten sich möglicherweise gerne aktiv am Veränderungsprozess beteiligen, ihr Wissen und Erfahrungen einbringen, um sich wertgeschätzt zu fühlen.

Als Spiegelung kam von der Halm zuerst ein nonverbales zustimmendes Nicken und danach, "viel was Ihnen da einfällt, das Sie als Projektleiterin für die anderen initiieren könnten. Es liegt ja nicht in Ihrer Macht, den Mitarbeiter*innen den Wunsch zu erfüllen, dass alles beim Alten bleibt und der Konzern die Reorganisation rückgängig macht. Auf dieses Sehnsuchtsziel haben Sie keinen Einfluss. Was Sie hingegen tun können ist, mit den betroffenen Mitarbeiter*innen an der zweitbesten Lösung zu arbeiten, wie innerhalb der neu definierten Rahmenbedingungen im Change, Lösungen bestmöglich umzusetzen, unter Einladung zur Partizipation der Betroffenen“.

Ich hörte zu und redete weiter, „Ja das kann ich nachvollziehen, dass dies möglicherweise klug wäre und Energie in den Veränderungsprozess brächte. Zusätzlich könnte ich auch noch an meiner inneren abwertenden Haltung arbeiten, ich weiß nur noch nicht, wie ich mit meinem Ärger und Unverständnis in solch schwierigen Situationen fertig werde und ruhig und gelassen bleibe. Wie schaffe ich es, nicht alles persönlich zu nehmen und mich besser abzugrenzen und die Dinge nicht so nahe an mich heran zulassen?, um wertschätzend zu arbeiten“.

„Genau, weil das oft schwierig ist, zeige ich Ihnen ein paar praktische Übungen und Tipps“, sagte die Halm. „Stellen Sie sich konkret eine schwierige Situation vor, nehmen Sie die Arme und Handflächen dazu, um das was Sie ärgert weiter weg zu halten, die Emotion nicht so nahe an sich heranzulassen und es sich nicht zu Herzen zu nehmen. Stehen Sie auf, probieren Sie es aus und nutzen Sie ihren Körper dazu“.

Wir haben noch einige Übungen zur eigenen Abgrenzung ausprobiert, damit ich persönlich die passenden Strategien lerne, die mich in stressigen Situationen wieder ins Lot bringen und selbstwirksam Verantwortung übernehmen lassen. Das kenne ich bereits aus meiner Lebensbiographie und dieser Leitsatz kommt mir entgegen und gefällt mir. ICH habe darauf Einfluss, welche inneren Stimmen und Gedanken ich denke und groß werden lassen, belastende weiter wegzustellen und wieder Herrin in meinem Haus zu sein und nicht mein Hofhund, „lächelte ich innerlich“. Die eigene Selbstkompetenz zu erhöhen, wenn es im Alltag eng wird, heißt nichts anderes, als bewusst aktiv etwas dazu beizutragen, damit eine schwierig erlebte Situation erträglicher wird.

Rückblickend habe ich, wenn ich in meinem Leben mit etwas unzufrieden war, versucht es zu verändern, die Umwelt zu verändern, wie einen neuen Job zu suchen, Aus- und Weiterbildungen zu absolvieren, um mich in, aus meiner Sicht stimmige Richtung zu entwickeln. Herausforderungen aktiv anzunehmen ist nichts Neues für mich „Accept it, Change it or Leave it“.

Mit diesen neuen Einsichten und Erkenntnissen bin ich aus dem Coaching gegangen und begann meine Projektleiter-Rolle anders anzulegen. Ich fand Spaß daran, an mir zu arbeiten, zu reflektieren wie es mir geht und welchen Anteil ich an Situationen habe, im positiven wie im negativen. Ich beobachte heute meinen inneren Dialog, versuche in Kontakt mit den unterschiedlichen Stimmen in mir zu sein und diese Gedanken und Gefühle und Haltungen auch ernst zu nehmen.

Ich muss mich heute nicht mehr aufblähen, meine Macht als Projektleiterin zum eigenen Vorteil einzusetzen, um mit aller Kraft starr am Weg zum Ziel festzuhalten, es geht auch anders. Aus einer angemessenen Distanz kann ich bessere Lösungen oder Möglichkeiten sehen und initiieren.

In der letzten Coaching Sitzung habe ich der Halm erzählt, wie sich die ursprünglich skeptischen Reaktionen der Projektmitarbeiter allmählich zu einem vertrauensvollen miteinander verändert haben. Anfangs bekam ich verstehbares Misstrauen, ob ich das Ganze ernst meinte, doch nach und nach kamen wir in ein gemeinsames konstruktives Arbeiten im Change-Prozess.

Würde mich jemand fragen, was ich in meinem Coaching gelernt habe, könnte ich antworten: „Ich habe, meinem Alter und beruflichen Erfahrung entsprechend, eine Potenzialentfaltung kennengelernt und auch meine reale Selbsteinschätzung ist mir klarer geworden, worauf ich Einfluss habe und was ich anerkennen muss, das derzeit nicht veränderbar ist. Durch diese Gesetzmäßigkeiten kann ich Grenzen und Möglichkeiten leichter erkennen und damit wächst die Chance wieder neue Wege zu gehen, weiter zu lernen, mich in andere Perspektiven hineinzusetzen, unterschiedliche Zugänge und Sichtweisen ernst zu nehmen.“

Der Wendepunkt zu meiner nachhaltigen Veränderung war zu verstehen, dass ich den Gedanken loslassen muss, dass die anderen „das Problem“ sind, da ich darauf keinen Einfluss habe. Solange ich die Verantwortung auf andere abschiebe wird meine eigene Situation in der Sackgasse verharren. Nur ich selbst habe die Macht, meine Situation zu verändern. Ich werde nicht immer alle Betroffenen zu 100 % von der Sinnhaftigkeit einer Entscheidung überzeugen können. Auf jeden Fall bleibt mir

immer noch die Freiheit und die Wahl, eine andere Haltung diesen Restriktionen gegenüber einzunehmen, darauf habe ich aktiv Einfluss.

Gestern beim Heimweg aus dem Büro fielen die ersten Schneeflocken des Winters, ich genoss die frische Luft und die Zuversicht, dass sich für mich in diesen letzten neun Monaten doch einiges zum Positiven verändert hat. Meine gelernte empathische Grundhaltung ermöglicht es mir, in meiner Rolle als Projektleiterin im Change die Menschen abzuholen und mitzunehmen, echtes Interesse zu zeigen, Gegensätze zu akzeptieren, den anderen zu verstehen zu wollen und gleichzeitig mich gut abzugrenzen. Für das Gelingen dieser Balance zwischen Freiheit und Verantwortung wurde in meiner Jugend die Basis gelegt. Mein Job gibt mir mittlerweile wieder Energie und darüber bin ich sehr froh.