

## I. Verletzungen auf dem Arbeitsmarkt und das Gefühl der Scham

Ein Mensch, der sich beruflich weiterentwickeln oder verändern möchte oder den Wiedereinstieg in die Arbeitswelt schaffen muss, braucht drei Dinge:

- **Das Ziel**
- **Die notwendigen fachlichen Voraussetzungen**
- **Die Energie, um das formulierte Ziel zu erreichen.**

Beim beruflichen Coaching ist es wichtig, aufmerksam dafür zu sein, in welcher Verfassung der Mensch sich befindet, wenn er eine Veränderung anstrebt.

Neben Zielformulierung und fachlichen Überlegungen muss auch die Kraft und der seelische Zustand des Klienten berücksichtigt werden. Die Frage, ob die notwendige Energie (schon) vorhanden ist, darf nicht ausgeblendet werden. Fehlt diese, so wird trotz formulierter Zielrichtung und vorhandenen Qualifikationen der erwünschte Erfolg ausbleiben.

Geht der Mensch nicht in Bewegung, führen Vorgesetzte oder Mitarbeiter in Ämtern dies schnell auf fehlende Motivation zurück, was keine Erklärung sondern eine Beschreibung ist, da fehlende Motivation nichts anderes heißt als 'das Fehlen von Bewegung'.

Hilfreiche Fragen sind:

- „**Was blockiert?**“
- „**Wo versickert die Energie?**“
- „**Wofür wird sie statt dessen gebraucht?**“
- „**Wovor hat der Mensch Angst?**“
- „**Wovor schützt er/sie sich?**“

Antworten darauf kann man in der beruflichen Biographie finden. Die berufliche Biographie eines Menschen erzählt zwei Geschichten:

1. Die chronologische Geschichte über den Erwerb von Wissen und Kompetenzen, Branchenkenntnissen und Praxis.
2. Was an den einzelnen Orten auf der menschlichen Ebene erlebt wurde. Welche persönlichen Erfahrungen und Reifeprozesse jeweils gemacht wurden und wo Verletzungen statt fanden.

Bei Klienten, die bereits längere Zeit ihre Situation nicht positiv verändern konnten, muss bedacht werden, ob an irgendeiner Stelle der beruflichen Biographie etwas grundsätzlich schief gelaufen ist.

### **I.1 Berufliche Zeiten sind wie die Jahresringe eines Baumes**

Die berufliche Biographie kann man wie die Jahresringe eines Baumes lesen.

Eine sehr einfache Methode hilft, diese Ringe sichtbar zu machen:

Die einzelnen Lebensjahre nach dem Verlassen der Schule werden als kleine Rechtecke aufgezeichnet. Verschiedene Phasen oder Arbeitgeber bekommen jeweils eine Farbe. So entsteht für den Kunden und den Berater ein aufschlussreiches Bild. **Zum Beispiel tauchen lange, farblich ruhige Strecken auf, die Zeiten von Kontinuität und Ruhe vermitteln.** Es kommen unruhige Zeiten, in denen jedes Jahr eine andere Farbe hat. Es gibt Jahre, die farblos sind, weil es Zeiten ohne Arbeit waren und so weiter.

Wie bei den Ringen eines Baumes, bei denen man ablesen kann, in welchem Jahr es viel geregnet hat, und wann wenig, kann das Bild wertvolle Hinweise geben. **Man bekommt einen Eindruck vom Gewicht und von der Bedeutung der einzelnen Arbeitsstellen und davon, wie sie zueinander in Beziehung stehen.**

Wenn zum Beispiel nach einer sehr langen Zeit der Ruhe viele verschiedene kleine Farbecke auftauchen, unterbrochen von leeren Feldern, kann man fast immer davon ausgehen, dass der Grund für das Ausbleiben einer neuen stabilen Phase in der letzten länger andauernden Beschäftigung zu suchen ist.

Bei genauerer Betrachtung tauchen oft tiefe Kränkungen oder schwere Verletzung auf, die der Mensch eben dort erlebt hatte. **Aus einem Gefühl der Scham heraus wurde darüber aber nie gesprochen.**

## II. Probleme im Arbeitsleben - ein großes Schamthema

Verletzungen, die man sich auf dem Arbeitsmarkt zuzieht, sind oft zusätzlich mit Scham behaftet. Woher kommt das?

**Scham gehört zu den wichtigsten und bedeutsamsten Gefühlen, die das menschliche Verhalten steuern.** Das menschliche Zusammenleben wird dadurch reguliert. Das Gefühl der Scham ist wie ein sensibles Messgerät, das uns anzeigt, ob wir noch dazu gehöre oder nicht, ob wir uns noch den Regeln der Gemeinschaft entsprechend verhalten oder dagegen verstoßen. Gleichzeitig ist Scham aber auch der Schutz für mich und meine Individualität. Die Entwicklung des Schamgefühls in der Kindheit ist der Ausdruck der Entwicklung von Individualität bezogen auf die Gemeinschaft, in der das Kind aufwächst. **Somit ist die Scham der Ausdruck einer unauflöslchen Verbindung zwischen meiner individuellen Existenz und meiner Zugehörigkeit zu einer Gruppe**

Wer sich abgelehnt fühlt, oder befürchtet abgelehnt zu werden, reagiert daher häufig mit Scham. Scham ist mit dem Erleben verbunden, anders zu sein, abgegrenzt zu sein, nicht der Norm zu entsprechen, nicht normal zu sein. Wer am Arbeitsplatz schlimme und verletzende Dinge erleben musste, spricht nicht darüber, um nicht anders als die anderen (anders als die Kollegen, anders als die Leute in der Straße, anders als der Rest der Familie) zu sein: „Dass *mir* so etwas passiert ist“, das kann nicht sein. „**Ich will nicht, dass es jemand erfährt.**“ **Und schon ist die Falle zugeschnappt. Die Geschichte der Verletzung wird zum Schamthema.**

Im folgenden Beispiel möchte ich verdeutlichen, wie schlimm die Folgen sein können, wenn zu einem erlittenen Unrecht und der damit verbundenen Kränkung die Scham hinzu kommt.

### II.1 Schamgefühle und Alkohol

Frau L. war etwa 40 Jahre alt. Sie lebte mit ihrem Mann und ihrer Tochter in einer kleinen

Gemeinde. Direkt nach der Schule machte sie eine Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau. Sie arbeitete in ihrem Beruf bis zur Geburt ihrer Tochter. Als diese in den Kindergarten kam, wollte Frau L. wieder zum Unterhalt der Familie beitragen. Sie suchte eine Teilzeitstelle. Diese fand sie in einem Supermarkt nicht weit von ihrem Wohnort entfernt. Dort arbeitete sie als KassiererIn bis zu ihrer Entlassung vor etwas mehr als einem Jahr zum Zeitpunkt unseres ersten Gesprächs. Sie kam zu mir, da sie sehr unter ihrer Arbeitslosigkeit litt.

Recht schnell hatte ich, sowohl im persönlichen als auch im telefonischen Kontakten, den Eindruck, dass Frau L. (bereits am Vormittag) Alkohol getrunken hatte.

Beim dritten Termin sprach ich meine Vermutung aus. Es entstand eine lange Pause.

Irgendwann hob sie den Kopf und schaute mir direkt in die Augen: „Vor etwa einer Woche hat mein Mann mich auch darauf angesprochen. Ich will es nicht wahr haben, aber sie haben recht. Ich trinke jeden Tag. Seit etwa einem halben Jahr fange ich bereits morgens damit an.“

Ich bedankte mich für ihre Offenheit und wartete, ob sie noch weiter sprechen wollte.

**„Ich schäme mich so dafür.“**

Man trinkt, weil man sich schämt und dann schämt man sich, weil man trinkt. Der Hexenkreis ist perfekt. Ich bot ihr das Bild vom diesem Hexenkreis an. Genauso fühle sie sich, so als wäre sie in einem Hexenkreis gefangen. Sie hatte das Gefühl, hier nicht mehr alleine heraus zu kommen.

Ich gab ihr die Rückmeldung, dass sie soeben den ersten Schritt getan hätte, indem sie mit einem andern Menschen darüber sprach.

Es war auffällig, dass nach einer sehr langen Beschäftigung bei ein und demselben Arbeitgeber eine Kündigung ausgesprochen wurde, unter der Frau L. anscheinend sehr litt. Das Alkoholproblem könnte damit im Zusammenhang stehen. Frau L. erzählte mir ihre Geschichte:

Es war eine Supermarktkette, für die sie arbeitete. Viele Frauen mit kleineren Kindern und ältere Menschen aus ihrem und dem Nachbarort kauften hier regelmäßig ein, da er noch zu Fuß oder mit dem Fahrrad erreichbar war. Sie kannte fast jeden Kunden und fühlte sich an diesem Arbeitsplatz sehr wohl. Die Kolleginnen und sie hatten ein gutes Verhältnis. Wenn es um Vertretungen oder den Tausch der Arbeitszeiten ging, waren sie untereinander sehr

solidarisch.

Eines Tages kamen zwei Herren in dunklen Anzügen in den Markt und baten Frau L., mit ihnen nach hinten zu kommen. Sie übergaben ihr die fristlose Kündigung mit dem Argument, dass man ihr den Diebstahl der Geldkassette, die vor zwei Woche abhanden kam, vorwerfe. Zwei Wochen vor diesem Besuch war tatsächlich eine Geldkassette verschwunden. Der Marktleiter brachte die Kassetten regelmäßig am Abend nach Geschäftsschluss zur Bank. An dem bewussten Tag kam er – Frau L. hatte an diesem Tag die letzte Schicht - und sagte, die Geldkassette sei verschwunden. Er habe sie in seinem kleinen Büro in den Schrank gestellt, um sie mit zu nehmen, wenn er nach Hause gehe. Beide suchten den ganzen Raum ab, aber die Kassette blieb verschwunden.

Vierzehn Tage später tauchten die beiden Herren aus der Zentrale auf, um ihr die fristlose Kündigung zu überreichen. Der Marktleiter wurde einige Monate später versetzt.

Inzwischen war die Kassette wieder aufgetaucht. Es sollte ein altes Regal gegen ein neues ersetzt werden. Dabei fand ein Schreiner die Geldkassette und übergab sie dem neuen Marktleiter.

Wer könnte die Kassette dort versteckt haben? Frau L. vermutete, dass es der alte Marktleiter war. Die Zentrale hatte aufgrund von Statistiken eine sogenannte „Diebstahlsquote“, die aussagt, wie oft von Mitarbeitern Ware oder Geld veruntreut wird. In diesem Markt, in dem Frau L. arbeitete gab es in dieser Hinsicht bisher keine Probleme. Der damalige Marktleiter konnte also über viele Jahre keine Diebstähle an die Zentrale melden und wurde deshalb von oben unter Druck gesetzt. Es hörte sich abenteuerlich an, aber ein anderer Klient, der Marktleiter in derselben Kette war, berichtete mir ebenfalls von diesen Quoten .

Nachdem Frau L. also ihre Stelle verloren hatte, traute sie sich kaum noch auf die Straße. Fast jeder im Ort kannte sie, und alle fragten natürlich, warum sie denn im Supermarkt aufgehört habe. Sie schämte sich so sehr, dass sie selbst viele Kilometer fuhr, um ihre Einkäufe zu erledigen. Der einzige, der den wahren Grund für die Kündigung wusste, war ihr Mann. Selbst der Tochter und dem Rest der Familie verschwieg sie die Geschichte und das schlimme Unrecht, das ihr angetan wurde. Es wurde für sie zu einem großen Schamthema.

## II.2 Bei Schamthemen gibt es nur einen Rat: Aussprechen!

Es verliert sofort seine Wirkung, wenn wir die Sache, für die wir uns schämen an das Tageslicht bringen. Es hilft nur eins: Aussprechen. Niemand braucht sich dafür zu schämen, dass ihm Unrecht geschehen ist und dass er oder sie verletzt wurde. **Nur 'im Dunkeln' kann die Sache, für die man sich schämt, ihren destruktiven Einfluss ausüben.** Spricht man darüber, wird man erleben, wie die übermächtigen Ängste zu normaler Größe schrumpfen. Man wird erleben, dass die Reaktion der Anderen nicht vernichtend ist, dass sie sogar befreiend sein kann. Die Scham löst sich durch die Reaktionen der andern zum Beispiel dadurch auf, dass diese durch ihre Anteilnahme zeigen, „wir sind mit Dir solidarisch“, „wir verstehen, dass Du so enttäuscht und wütend bist“. Das Ereignis relativiert sich durch Reaktionen die ausdrücken, dass „solche schlimme Dinge manchmal passieren können“ oder dass es andere gibt, die vergleichbares erlebt haben.

Es erleichterte Frau L. schon alleine dadurch, dass ich ihr mit meiner echten Empörung die Rückmeldung gab, dass es eine riesige Schweinerei war, so mit ihr umzugehen. Dass ich nicht abwehrend und relativierend reagierte, dass ich ihr die Geschichte glaubte, ja sogar von diesen Quoten wusste, bewirkten bei ihr, dass sie zu sich selbst sagen konnte: „Ja – das gibt es tatsächlich, es ist nicht abnormal was mir da passiert ist.“

Bevor sie ging, richtete sich auf. Sie wollte die Geschichte nicht mehr länger verschweigen.

## III. Schamgefühle und Selbstverurteilung

Was für den einen der Grund sein kann, an die Öffentlichkeit zu gehen und für seine Rechte zu kämpfen, kann für den anderen der Grund für tiefe Schamgefühle sein. **Während der eine verletzendes Verhalten zum Anlass nimmt, seine Situation zu ändern, schämt sich der andere und spricht nicht darüber.** Der Grund, warum wir uns so sehr für etwas schämen,

liegt in uns selbst, in unseren eigenen Bewertungen und Verurteilungen.

Eine Einsicht in diese tieferen, sehr persönlichen Zusammenhänge, verdanke ich Frau R., einer jungen Klientin, die mir als Weihnachtsgeschenk eine Stelle aus einem Märchen der Brüder Grimm mit der Post schickte.

Das Märchen gibt uns auf sehr eindrucksvolle Weise ein Bild davon, wie jemand am Ende selbst das Urteil über sich spricht. Das Märchen von den Brüdern Grimm, 'die Gänsemagd' endet folgendermaßen: ... *„Als sie nun gegessen und getrunken hatten und gutes Muts waren, gab der alte König der Kammerfrau ein Rätsel auf, was eine solche wert wäre, die den Herrn so und so betrogen hätte, erzählte damit den ganzen Verlauf und fragte 'welch Urteils ist diese würdig?' Da sprach die falsche Braut 'die ist nichts Besseres wert, als daß sie splitternaakt ausgezogen und in ein Fass gesteckt wird, das inwendig mit spitzen Nägeln beschlagen ist: und zwei weiße Pferde müssen vorgespannt werden, die sie Gass auf Gass ab zu Tode schleifen'. ...“*

**Sie erklärt dem König also bis ins Detail, wie die Bestrafung aussehen sollte und spricht damit ihr eigenes Urteil.** Auf schmerzhaft Weise wird sie daraufhin durch die Straßen der Stadt geschleift und öffentlich vorgeführt. Hunderte von spitzen Nägeln zerstechen die Hautoberfläche, so dass am Ende der ganze Körper eine einzige Wunde ist. Es gibt keinen Schutz mehr.

### III.1. Wie gehäutet

Frau R. reichte es nicht, über ihre Verwundung und die Scham, die sie empfand zu sprechen. Sie wollte auch verstehen, wie es soweit kommen konnte.

Als Frau R. zu mir kam, war sie 35 Jahre alt und Diplom Betriebswirtin mit sehr gutem Hochschulabschluss. Ihre letzte Arbeitsstelle hatte sie im Bereich Marketing einer kleinen sehr erfolgreichen Firma, die technische Hilfsmittel für behinderte Hochleistungssportler herstellte. Die Firmengründer führten ihr Unternehmen mit viel Idealismus und Freude. Dies übertrug sich auf ihre Mitarbeiter. Diese waren bereit, hohe Leistungen zu erbringen. Ihre Ideen und Vorschläge wurden dankbar aufgegriffen und umgesetzt.

Die Firma wurde irgendwann von einem amerikanischen Konzern übernommen. Alles was bisher Gültigkeit hatte, löste sich auf. Die gewohnten demokratischen Umgangsformen, Möglichkeiten der Mitgestaltung, bisherige Erfolgsdefinitionen, alles änderte sich mit einem Schlag. Es wurden Kontrollverfahren eingeführt, die all dem widersprachen, was bisher unter Controlling verstanden wurde. Das neue System wollte berechenbare Mitarbeiter. Kreativität, soziales Engagement, Mitgestaltung und Mitbestimmung galten als unberechenbare Faktoren. Es gab keine langfristigen Ziele mehr, an denen die Arbeit ausgerichtet werden konnte, nur noch der kurzfristige Wunsch nach firmenpolitisch verwertbaren Zahlen.

Manch einer orientierte sich anderweitig. Viele blieben aber auch, u.a. deshalb, weil sie sich nach wie vor mit dem Produkt und dem Namen der Firma identifizierten.

Frau R. gehörte zu denen, die blieben. Sie reagierte auf Kritik mit immer mehr Arbeit. Sie war ein ausgesprochen leistungsfähiger Mensch und hatte auch unter der alten Firmenleitung überdurchschnittlich viel gearbeitet. Damals wurde Ihr Einsatz u.a. durch positiven Rückmeldungen und Wertschätzung ihrer Person und ihrer Arbeit entlohnt. Nun blieb dies aus. Dazu kam, dass der Sinn der Arbeit oft nicht mehr erkennbar war. Irgendwann reagierte ihr Körper und verweigerte seine Dienste. **Sie hatte Angst, die bisherigen Leistungen nicht mehr erbringen zu können und kündigte.** Diese Kündigung lag inzwischen fast zwei Jahre zurück und Frau R. machte immer noch den Eindruck, als wäre der ganze Körper eine einzige Wunde, **als hätte man ihr die Haut abgezogen.**

Jede Anforderung, die an sie gestellt wurde, war wie eine Berührung auf dieser wunden Oberfläche. Sie hatte jeden Schutz verloren und **sie schämte sich für ihren Zustand „gottserbärmlich“.**

Im Beratungsverlauf kam vieles an die Oberfläche: Die Trauer über die ihr lieb gewonnene Firma, in der sie sich acht Jahre mit Herz und Seele engagiert hatte, die Wut und die Ohnmachtsgefühle, die sie empfunden hatte, nachdem die fremde Konzernleitung das Sagen übernahm, **und ganz zum Schluss die Schamgefühle darüber, die Leistungen nicht mehr erbringen zu können,** die sie dazu veranlasst hatten, die Kündigung abzugeben.

Ich bedanke mich bei Frau R. für ihre große Offenheit. Ich konnte nachvollziehen, dass sie sich von diesem 'verletzenden' System trennen wollte, und das Risiko einer längeren



Arbeitslosigkeit in Kauf nahm, um ihrer Gesundheit willen. Auch die Monate der Erwerbslosigkeit waren verständlich. Wer so ausgeblutet aus einem Arbeitsverhältnis ausscheidet, braucht Zeit, um wieder zu Kräften zu kommen. Viele nehmen sich fachliche Hilfe und ganz allmählich steigt die Energiekurve wieder an. Nachdem die notwendige Kraft wieder vorhanden ist, geht es in der Regel beruflich weiter.

Am Ende unserer Stunde stand ich auf, um mich zu verabschieden, aber Frau R. schien noch etwas zu beschäftigen. Ich fragte, ob sie noch etwas auf dem Herzen habe.

„Wissen Sie, mir ist beim Erzählen etwas sehr wichtiges aufgefallen. **Bevor ich mich noch mehr schäme, würde ich gerne mit ihnen darüber sprechen.**“

Ich hatte anschließend keinen Termin, also setzte ich mich wieder.

Es sei ihr etwas sehr wichtiges klar geworden, während sie mir über ihre große Angst und die Scham darüber, dass sie ihre Arbeit nicht mehr schaffte, erzählte:

In all den Jahren, in denen sie dachte sie sei eine gute Kollegin und Mitarbeiterin, verurteilte sie im Stillen die Kollegen, die nicht bereit waren, genauso viel Leistung zu erbringen wie sie. Es erschien ihr selbstverständlich, dass auch die anderen bis nach sieben Uhr abends in der Firma blieben, und für das Wochenende Arbeit mit nach Hause nahmen. Für Mütter oder Väter, die ihre Freizeit für ihre Kinder freihielten, hatte sie kein Verständnis und brachte ihnen im Stillen Verachtung entgegen. Einer Kollegin, die aufgrund eines Bandscheibenvorfalles mehrere Wochen arbeitsunfähig zu Hause war, warf sie insgeheim Simulation vor. Indem sie auf diese Weise über andere urteilte, verurteilte sie am Ende sich selbst.

Ich war erstaunt über diese junge Frau und ihre Ehrlichkeit sich selbst und mir gegenüber. Ich fühlte mich ob des großen Vertrauens geehrt, und sagte, ich fühle mich wie der alte König im Märchen, der zuhören darf, wie die Gänsemagd dem Ofen ihre Geschichte anvertraut.

Wir verabschiedeten uns nun endgültig. Den nächsten Termin vereinbarten wir für Januar im neuen Jahr.

Im Dezember war in meinem Postfach eine Weihnachtskarte. Sie kam von Frau R. aus Aschau am Chimsee. Sie wünschte mir frohe Weihnachten und teilte mir mit, dass sie eine neue Stelle in Bayern hätte. Ich freute mich ehrlich für diese junge Frau. Im Umschlag war noch ein Blatt, auf dem das Ende der Geschichte von der Gänsemagd stand. Darunter

## Praxis für systemische Beratung und Therapie

IRMGARD BOLESTA-WAGNER  
Pädagogin M.A.  
Ortsstraße 2a  
69168 Wiesloch-Schatthausen

schrieb Frau R.: „Als ich nach unserem letzten Gespräch nach Hause kam, habe ich als erstes mein Märchenbuch hervorgeholt. Durch das Märchen „Die Gänsemagd“, das Sie erwähnten, wurde mir einiges klar. Ich hatte mich selbst verurteilt mit meinen überzogenen Ansprüchen und Abwertungen den andern gegenüber. Ich habe Kollegen abgewertet, die nicht so dachten wie ich. **Als ich meinem eigenen Maßstab nicht mehr gerecht werden konnte, kam die Scham.** Sie war der Hauptgrund für meine überstürzte Kündigung. Es war eine wichtige Lektion in meinem Leben. Ich bin dabei, meine Maßstäbe zu verändern.“