



Dies ist eine Leseprobe von Klett-Cotta. Dieses Buch und unser gesamtes Programm finden Sie unter www.klett-cotta.de

ULRIKE STRUBEL

Runter von der Macht-Wippe!

*Souverän umgehen
mit Autorität*

Klett-Cotta

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2020 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Umschlaggestaltung: Wallbaum/Weiß Freiburg

unter Verwendung eines Fotos von © barneyboogles/stock.adobe.com

Gesetzt in den Tropen Studios, Leipzig

Gedruckt und gebunden von CPI – Clausen & Bosse, Leck

ISBN 978-3-608-86130-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Inhalt

1. Was den Umgang mit Autoritäten prägt 9

1.1 Autoritätsprobleme lauern überall und haben

viele Gesichter 14

1.2 Wie Autoritätsprobleme entstehen 18

Die Herkunftsfamilie 19

Erwachsene, die für uns als Kind wichtig waren 30

Peers – Die Teenagerzeit und Autoritäten
unter Gleichaltrigen 32

Weibliche und männliche Autorität 36

2. So ticke ich heute – die eigene Psycho-Logik besser verstehen. 39

2.1 Was wir über Autoritäten abgespeichert haben, wirkt sich

heute auf unser Denken, Fühlen und Handeln aus 44

2.2 Der Einfluss der senkrechten Leiter 53

Unser Kardinalfehler: Bedingungen, die wir an uns
selbst stellen 56

Bei heftigen Gefühlen »muss-turbieren« wir 60

2.3 Warum wir manchmal ein Chamäleon, Adler, Löwe oder eine Schildkröte sind 63

2.4 DER LÖWE – Idealist und Visionär

Oder: Die Autorität ist mein Feind! 65

Schwierige, negative Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . . 65

Angenehme, positive Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . . 65

Im Umgang mit Autoritäten 66

Typische Handlungsmuster 66

Die Trigger des Löwen 66

Sein Automatismus 67

2.5 DAS CHAMÄLEON – Sonnenschein und Everybody's Darling

Oder: Die Autorität soll mich mögen und nett finden 68

Schwierige, negative Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . . 68

Angenehme, positive Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . . 68

Im Umgang mit Autoritäten	69
Typische Handlungsmuster	69
Die Trigger des Chamäleons	69
Sein Automatismus.	70
2.6 DIE SCHILDKRÖTE – Stress-Ausgleicher und Ästhet	
Oder: Die Autorität kann mich mal!	71
Schwierige, negative Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . .	71
Angenehme, positive Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . .	71
Im Umgang mit Autoritäten	72
Typische Handlungsmuster	72
Die Trigger der Schildkröte	73
Ihr Automatismus.	73
2.7 DER ADLER – Pragmatiker und Selbststarter	
Oder: TÜV-Prüfer für Autoritäten	74
Schwierige, negative Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . .	74
Angenehme, positive Tendenzen/Aspekte/Eigenschaften . . .	74
Im Umgang mit Autoritäten	75
Typische Handlungsmuster	75
Die Trigger des Adlers.	76
Sein Automatismus.	76
2.8 Der Auslöseknopf – Alles beginnt mit einem Reiz, der uns reizt	77
3. Die Macht-Wippe	82
3.1 Wer wippt hier eigentlich? – Es sind unsere Minderwertigkeitsgefühle!	84
Wir entmutigen uns durch Bedingungen und Erwartungen . .	87
Sie landen nur mit Menschen auf der Wippe, bei denen die Leiter auch senkrecht steht!	93
3.2 Die sechs Positionen der Macht-Wippe	96
3.3 Das Wippen mit anderen beginnt im Kopf, manches Mal bleibt es dort auch.	104
3.4 Die Rolle der anderen	105
3.5 Auf der Macht-Wippe packen wir »altbewährte« Strategien aus	107

4. Neu denken, neu fühlen, neu handeln – Bessere Strategien als das Wippen um die Macht 112

4.1 Warum Sie JA sagen sollten zu Konflikten, vor allem zu Autoritätskonflikten	114
Wir haben immer eine Wahl! – Und jede Wahl hat einen Preis und einen Gewinn	115
Mut ist der Maßstab, wie aktiv Sie Ihr Leben gestalten möchten	118
4.2 So bringen Sie sich von der Ohnmacht in die Eigen-Macht	121
Nehmen Sie unangenehme Gefühle wahr – ohne sich mitreißen zu lassen	122
Überschreiben Sie ungünstige »Ich-bin ...«-Dateien neu . . .	126
Werden Sie sich bewusst, worauf Sie die Aufmerksamkeit richten	130
4.3 Was. Kann. Ich. Jetzt. Dafür. Tun? – eine neue, bessere Strategie	133
1. Was geht hier gerade ab und wie geht es mir damit? . . .	137
2. Was wird bei mir getriggert, worum geht es wirklich + was ist mein Ziel?	138
3. Aus der Perspektive des anderen sehen, hören, fühlen	142
4. Kack- oder Rosenbotschaft? – Ich entscheide!	149
4.4 Was mache ich, wenn ich mit jemandem schon länger wippe?	156
4.5 »In was für einer Welt will ich leben?«	161

Übersicht der Selbst-Checks 165

Buchtipps 167

1. Was den Umgang mit Autoritäten prägt

Autoritätsprobleme beginnen bei der Geburt. Hier haben wir zum allerersten Mal Kontakt mit Autoritäten, mit Erwachsenen, die uns in jeder Hinsicht haushoch überlegen sind. Diese sind groß, sie können sprechen, laufen, selber essen und vieles mehr. Wir sind klein, können außer schreien, strampeln und Grimassen schneiden nicht viel tun. Wir sind gezwungen, liegen zu bleiben, so wie die Großen uns hingelegt haben. Wir sind absolut abhängig vom Goodwill der Autoritäten der ersten Stunde. Wir spüren intuitiv, dass wir die Erwachsenen brauchen, um zu überleben. Wie lösen wir dieses Dilemma? Wir treten in Beziehung mit diesen ersten Autoritäten, nehmen von Anfang an Kontakt auf mit den Menschen, die uns auf dieser Welt empfangen haben. Doch da gibt es noch etwas, was wir von den Erwachsenen wollen. Sie sollen unsere vier Ursehnsüchte erfüllen, unsere Grundbedürfnisse, damit wir uns körperlich und seelisch gesund entwickeln können:

- *Sicherheit und Liebe.* Das Bedürfnis dazuzugehören, mich mit anderen verbunden zu fühlen, wertgeschätzt und fair behandelt zu werden, mich geborgen und sicher zu fühlen.
- *Selbstwirksamkeit.* Das Gefühl, wichtig zu sein für andere, Einfluss zu nehmen, Beiträge zu leisten, meine Talente und Fähigkeiten immer besser nutzen zu können, meine Welt mit allem, was dazugehört, gestalten zu können.
- *Gesehen und gehört zu werden.* Das Bedürfnis, dass ich wahr- und ernst genommen werde, dass ich einzigartig bin, dass meine Stimme etwas zählt, dass ich für andere Bedeutung habe, einen Unterschied mache.
- *Ermutigung.* Das Bedürfnis, dass andere an mich glauben. Dass ich mit den Dingen fertig werde – komme, was wolle. Zuspruch und Motivation, etwas auszuprobieren, dass ich »es schon schaffen werde«, lernen und mir Hilfe holen kann.

Bereits als Kind entwickeln wir Strategien, um diese Grundbedürfnisse erfüllt zu bekommen. Wie treten Babys in Kontakt mit ihren Autoritäten? Nun, sie versuchen von Stunde null an, alles, was sie sehen, hören, riechen, schmecken und körperlich fühlen können, irgendwie einzusortieren. In der Regel sind wir hellwach, weil alles ja neu und unbekannt ist. Wie fühlt sich Holz, Haut, Haar an, welches Gesicht sehe ich, welche Stimme höre ich, wenn ich gefüttert oder gewickelt werde? Wir nutzen alle uns zur Verfügung stehenden Sinne, achten penibel auf die Rückmeldung der Erwachsenen auf unser Schreien, Strampeln, Lächeln. Dabei beschäftigen uns vor allem zwei Fragen:

- *Womit bin ich erfolgreich?* ... im Sinne von: Meine Lage ist angenehmer, schöner als vorher.
- *Wodurch verschlechtert sich meine Lage?* ... im Sinne von: Wann fühlt es sich unangenehmer als vorher an?

Wir sortieren, filtern alles nach diesem Prinzip, behalten bei, was aus unserer subjektiven Sicht angenehm, lustvoll, schön ist. Was dauerhaft unangenehm, unlustig, unschön ist, werden wir über kurz oder lang fallen lassen. So gestalten wir von Beginn an unser Leben nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum in der Interaktion mit den Autoritäten der frühen Kindheit. Und ich behaupte, dass wir diese Ziele heute noch verfolgen, dass diese Sehnsüchte hinter unseren Autoritätsproblemen und -konflikten liegen. Doch was haben bitte schön diese vier Ursehnsüchte mit Autoritätsproblemen zu tun? Immerhin sind wir aus dem Baby- und Kleinkindalter doch raus, oder?

Ja, wir sind erwachsen, doch wir haben im zarten Alter von 0–5 Jahren aus dem, was uns begegnet ist, sehr individuelle Rückschlüsse gezogen, haben vielfältige Strategien entwickelt, mit denen wir als Kind erfolgreich waren, oder zumindest glaubten, erfolgreich zu sein, das zu bekommen, was wir suchten. Damit ein Schuh draus wird, stelle ich Ihnen nun die Kehrseiten der vier zentralen, menschlichen Bedürfnisse vor, und ich bin sicher, sie kennen Menschen, die aktuell genau diese Gefühle bei Ihnen auslösen.

- *Abgelehnt und zurückgewiesen werden.* Als Baby wäre das unser

Todesurteil. Deshalb suchen wir den Kontakt, sind darauf bedacht, dass die Erwachsenen uns das Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln. Ist das nicht der Fall, tauchen Angst, Stress, Panik auf. Das gilt auch später noch. Wenn wir unsicher sind, ob wir einen Platz in der Familie, in der Partnerschaft, am Arbeitsplatz, im Freundeskreis, im Chor oder Verein haben, dann fühlt sich das nicht gut an.

- *Ohnmächtig und abhängig von anderen sein.* Egal, ob Baby, Kleinkind, Schulkind, wir sind immer in Interaktion mit Autoritäten. Wir machen uns bemerkbar, schreien, wenn wir Hunger haben, strampeln, wenn wir hoch- oder runterwollen, drücken unser Nein, unseren Widerstand sehr klar und eindeutig aus. Idealerweise reagieren die Erwachsenen um uns herum entsprechend, verstehen unser dahinter liegendes Bedürfnis und versuchen es in Einklang mit den eigenen zu bringen. Doch das gelingt nicht immer. Starker Frust und Angst entstehen, wenn Menschen das Gefühl haben, sie können an ihrer Situation selbst nichts ändern. Fremdbestimmt zu sein, jemandem (oder etwas) auf Gedeih und Verderb ausgeliefert zu sein, führt oft zu Resignation, Passivität und damit zu einer Art Opferhaltung. Es scheint keine Perspektive zu geben, selbst meine Lage zu verbessern, meinen Weg zu machen, weil andere Menschen oder Umstände es nicht zulassen.
- *Unterzugehen, »nichts zu gelten«.* Hatten Sie als Kind den Eindruck, dass Ihre Meinung gehört, ernst und wichtig genommen wurde? Nahmen die Erwachsenen Rücksicht auf Ihre Gefühle, oder hörten Sie öfter mal Sätze im Sinne von: »Stell dich nicht so an!« Oder: »Jetzt nimm dich mal nicht zu wichtig!« Solche Rückmeldungen hinterlassen Spuren in der Kinderseele, vor allem, wenn sie immer wiederkehren. Werden uns dann später unsere Gefühle abgesprochen oder sollten wir nicht fühlen, was wir fühlen, dann fühlen wir uns verletzt und im wahrsten Wortsinne missachtet. Einige von uns macht das megazornig, andere geben vorschnell auf, weil sie das ja bereits kennen, dieses Nicht-ernst-genommen-Werden. Auch hier bleiben wir, wie damals, mit unserem Zorn, dem sich Verletzt-und-missverstanden-Fühlen, allein. Wir spüren auch später, dass es unfair

- ist, weil wir doch ein Recht auf unsere Meinung haben, doch irgendwie kommen wir da nicht raus. Das passiert einfach immer wieder.
- *Als unfähig und inkompetent hingestellt werden.* Fast jedes Kind sagt in den ersten Jahren Sätze wie diese: »Ich kann das schon. Ich schaff das schon allein, ohne Hilfe.« Sie wollen zeigen, dass sie schon ganz schön groß und vor allem fähig und kompetent sind. Waren die Erwachsenen stolz auf sie, zeigten sie Freude über ihre Fortschritte, dann war das der beste Ansporn, der größte Motivator zum Weitermachen. Doch was ist, wenn Kinder in den ersten Lebensjahren von Erwachsenen die Botschaft bekommen, dass sie dumm, faul, aggressiv, ein Nichtsnutz sind oder dass alles, was sie machen, fehlerhaft oder nicht gut genug ist? Damit säen Erwachsene Selbstzweifel beim Kind, es verliert den Mut, den Glauben an die eigene Kraft und gibt vorschnell auf.

Auch heute noch wollen wir in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen eine positive Rückmeldung in Form von Lob und Anerkennung bekommen. Wir sind frustriert, werden ärgerlich bis wütend, wenn das nicht der Fall ist, noch schlimmer wird es für uns, wenn jemand uns als unfähig hinstellt oder nur auf unsere Fehler und Schwächen schaut. Meckern, nörgeln, rumschimpfen, seine Unzufriedenheit lautstark zeigen sind Gift in jeder Beziehung. Das mag keiner, und doch passiert es im privaten und im beruflichen Kontext täglich. Manche igeln sich dann ein, wirken verbissen und sehr zurückhaltend in Kontakten. Andere schlagen zurück, indem sie ebenfalls aggressiv, lautstark und feindselig reagieren.

Im Laufe der Jahre haben wir viele Strategien und Verhaltensmöglichkeiten entwickelt, wie wir für uns angenehme Situationen schaffen und die unangenehmen nach Möglichkeit vermeiden können. Wir checken immer noch die Lage, scannen unser Gegenüber ab und entscheiden uns dann für eine Verhaltensweise, die geeignet erscheint, das Ziel zu erreichen. Nun sind wir zwar erwachsen, und dennoch reagieren wir kindlich, sprich mit den Strategien, die wir damals entwickelt haben. Bei Autoritätsproblemen funktioniert unsere bisher erfolgreiche Stra-

tegie plötzlich nicht mehr. Oder wir erleben starke Gefühle von Angst, Panik, Wut, Ärger, Zorn, Traurigkeit, Hilflosigkeit oder Ohnmacht und fühlen uns diesen Gefühlen hilflos ausgeliefert. Diese unangenehmen Gefühle kommen uns irgendwie zwar vertraut vor, doch sie sind unliebsame Gäste, die wir gerne so schnell wie möglich loswerden wollen.

Und dennoch sage ich: Autoritätsprobleme sind gut für die persönliche Weiterentwicklung. Wir können daran wachsen. Das ist eine Form von Selbsterziehung – beziehungsweise »Selbstmanagement« –, die nie enden wird. Und ich habe bereits an dieser Stelle noch eine besonders gute Nachricht: Wie Sie in den folgenden Kapiteln sehen werden, können Sie genau die Menschen, die Ihnen im beruflichen oder privaten Umfeld Probleme bereiten, als Sprungbrett für die persönliche Weiterentwicklung nutzen! Denn das Verhalten, das aktuell so heftige Gefühle in Ihnen auslöst, ist das Salz, das Ihr Gegenüber in die nur schlecht verheilte Wunde aus Kindertagen streut. Nutzen Sie den ausgelösten Schmerz und finden Sie neue und effektive Wege, damit umzugehen.

Um zu verstehen, was aktuell wirkt und damit Ihr Verhältnis mit Autoritäten prägt, lade ich Sie deshalb ein, gemeinsam mit mir in den Bildern Ihrer Kindheit und Jugendzeit zu blättern. Als Psychologin kenne ich es nur zu gut, dass Klienten beim Satz »Gehen Sie gedanklich mal zurück in die Zeit von Kindergarten, Grundschule oder Pubertät« erst einmal tief Luft holen, beim Ausatmen entsteht ein tiefes Seufzen oder Stöhnen. Allein die Aufforderung, in die Kindheit zu gehen, löst körperliche Reaktionen aus. Einige sacken richtig in sich zusammen, senken den Kopf, blicken auf den Boden, lassen die Arme hängen, andere blicken geradeaus ins Leere, atmen tief ein und halten den Atem im Brustkorb fest, verspannen sich. Sofern das bei Ihnen auch gerade so ist, vertrauen Sie mir bitte: Wenn wir den Schwierigkeiten, die Sie mit Autoritäten haben, auf den Grund gehen wollen, brauchen wir dazu den Blick in Ihre Vergangenheit. Das machen wir mit einer offenen, neugierigen und interessierten Einstellung. Sie werden erleben, dass die Rückschau ganz schön spannend wird, denn wir gucken speziell hin – und holen dabei auch positive, schöne Erinnerungen und »Ahas!« hervor.

1.1 Autoritätsprobleme lauern überall und haben viele Gesichter

Oft denkt man bei Autoritätsproblemen an den alten Spruch »Der Ober sticht den Unter« – jemand sitzt am längeren Hebel oder verhält sich so, und durch diese Schiefelage ziehe ich den Kürzeren. Doch das wäre zu kurz gedacht! Tatsächlich manifestieren sich Autoritätsprobleme auf vielfältige Weise, und es kann gut sein, dass Sie gleich staunend reagieren werden, weil Sie merken: »Oha, das kenne ich nur zu gut, mir war bislang nicht klar, dass das was mit Autorität zu tun hat.«

 Schauen wir uns vier Lebensbereiche an, in denen wir mit Menschen in Kontakt stehen. Kreuzen Sie direkt an: In welchem Bereich sind Ihre Autoritätsprobleme angesiedelt?

☐ im beruflichen Umfeld

Auch wenn im Moment viele Unternehmen agil unterwegs sind, von flachen Hierarchien die Rede ist und alle sich duzen: Die Rollen »Chef, Mitarbeiter, Teamleiter, Abteilungsleiter, Kollege, Azubi und Aushilfe« sind ganz klar mit Rechten und Vorrechten, mit Pflichten und Anforderungen verbunden.

Wer in der Hierarchie weiter oben steht, hat mehr zu sagen, da er oder sie Entscheidungen mit größerer Tragweite zu treffen hat. Autoritätsprobleme entstehen dann, wenn die Autorität ihrer Verantwortung gegenüber den Menschen im Betrieb nicht gerecht wird. Wenn Entscheidungen über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg getroffen und diese vor Tatsachen gestellt werden im Sinne von: Das ist ab jetzt so. Probleme tauchen auch auf, wenn Absprachen, Vereinbarungen nicht eingehalten oder einseitig aufgekündigt werden. Das triggert unser Gespür von Fairness und Gerechtigkeit. Vergessen Sie dabei bitte nicht die Kunden oder Lieferanten, mit denen Sie es zu tun haben!

Empfindlich reagieren wir zudem, wenn wir das Gefühl haben, nicht respektiert und wertgeschätzt zu werden. Wir sind erwachsen, kein Kind mehr, wollen der Autorität auf Augenhöhe begegnen. In uns melden sich Gefühle von Ärger, Wut, Zorn, wann immer uns eine Von-oben-herab-Behandlung

begegnet. Am Arbeitsplatz sorgen zudem die weit verbreiteten »Der-oder-die-anderen-sind-schuld«- oder »Nur-perfekt-ist-gut-genug«-Spiele für Autoritätsprobleme zwischen Kollegen und Chefs. Auch der Kampf der Geschlechter, das Mann-Frau-Thema ist in der beruflichen Welt immer noch nicht vom Tisch, da Frauen nach wie vor weniger verdienen als Männer bei gleicher Leistung. Trotz mehr Bewusstsein, Fortschritt und Frauenquoten haben es Frauen noch immer schwerer als Männer, in Führungspositionen zu kommen. Ganz zu schweigen von den Etiketten (»karrieregeil«, »Panzerfrau«), die ihnen auf dem Weg nach oben angehängt werden.

☐ in der Partnerschaft

Als Paarberaterin erlebe ich hier ständig den Streit um die Macht. Wer setzt sich durch bei der Frage, was am Wochenende unternommen wird, wer bei der Urlaubsplanung, größeren Anschaffungen wie Auto-, Haus- oder Wohnungskauf? Auch die Aufgabenverteilung im Haushalt ist immer wieder Anlass für Streit und Kampf. Es lässt sich wochen- und monatelang streiten, wer die Wäsche wäscht, den Müll wegbringt, die Einkäufe erledigt, das Essen kocht, die Wohnung putzt, ganz zu schweigen vom Thema »Geld ausgeben«. Hier sitzt immer der am längeren Hebel, der das Geld verdient, mehr aufs Konto einzahlt als der andere Partnerteil. Das Bedürfnis nach Fairness und Gerechtigkeit spielt eine große Rolle, nicht nur bei Trennung oder Scheidung. Geld ist ein Machtmittel: Wer mehr davon hat, hat mehr Macht, kann den anderen leicht in eine unterlegene Position bringen (beziehungsweise der andere fühlt sich so).

Ein weiterer Konfliktherd in Paarbeziehungen ist das Thema Nähe und Distanz. In der Regel will einer von beiden mehr Nähe und Verbindung, dem anderen ist dieser Anspruch zu viel, er oder sie braucht mehr Abstand, Distanz und Freiraum. Paare sind oft erstaunt, wenn ich sage, dass sie ein klassisches Autoritätsproblem in ihrer Paarbeziehung haben, das sie beide bereits aus Kindheitstagen kennen. Ich kann sie allerdings schnell beruhigen, da alle Menschen unterschiedliche Grade beim Bedürfnis nach Nähe und Kontakt haben. Es geht im Hier und Jetzt nur um die bei diesem Partner nicht funktionierenden Strategien, die sie aus der Kindheit ins Erwachsenenleben mitgezogen haben.