

Übungen und Situationsanalysen zum „Mirror of Success“

Diese Übung hilft Ihnen, Situationen am Arbeitsplatz zu analysieren und psychische Grundbedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu erkennen. Sie dient Ihrer Sensibilisierung für Arbeitssituationen, in denen Bedürfnisse möglicherweise verletzt werden. Der aufgeführte Fall hat sich genauso in der Realität zugetragen.

Lesen Sie den folgenden Fall und finden Sie heraus, welche der psychischen Grundbedürfnisse an welcher Stelle gewahrt oder verletzt wurden.

Am Ende dieser Übung finden Sie die Auflösung und eine Beurteilung mithilfe des „Mirror of Success“.

Situation 2: Angelika, Marketingmitarbeiterin

Andreas war der Leiter der Abteilung „Marketing“. Er führte ein Team von insgesamt 12 Mitarbeiter*innen. Das Verhältnis zu ihnen war professionell, aber eher etwas distanziert. Da Andreas sehr misstrauisch war, gab er generell wenig von sich preis und wollte unbedingt mit seinen Mitarbeiter*innen beim „Sie“ bleiben. Das verschaffte ihm die nötige Distanz und auch den nötigen Respekt und Abstand, wie Andreas es in einem Gespräch zu Thorsten sagte. Thorsten war der einzige Mitarbeiter aus dem Team, dem er vertraute und den er auch besonders mochte. Thorsten war den anderen Teammitgliedern offiziell zwar gleichgestellt, doch Andreas bat ihn als erfahrenen Mitarbeiter gerne um Rat. Auch wenn es um Personalentscheidungen ging.

Andreas rief gelegentlich Thorsten zu sich ins Büro und die beiden verbrachten dann manchmal mehrere Stunden mit ausführlichen Gesprächen über die Abteilung, über anstehende Projekte, aber auch über die anderen Mitarbeiter*innen, Thorstens Kolleg*innen. Andreas holte sich gerne den Rat von Thorsten, da dieser im Team ja schließlich „näher dran“ war. So besprachen die beiden z. B. auch, wie sie mit Angelika verfahren sollten. Andreas erzählte Thorsten, dass sie ihm von ihrer privaten Situation berichtet hätte. Ihr Mann habe sie wegen einer anderen Frau verlassen und sie hätte nun große Sorgen, ob sie das Haus alleine halten könne. Thorsten zeigte sich erstaunt, war aber sehr daran interessiert, mehr zu erfahren. Thorsten berichtete Andreas in diesem angeregten Gespräch im Gegenzug, dass er sowieso das Gefühl hätte, dass Angelikas Leistungen stark nachgelassen haben, darüber wollte er schon längst mit Andreas gesprochen haben, aber nun hätte er ja eine Erklärung dafür. Die beiden Männer berieten sich intensiv, wie sie mit Angelika und ihrer derzeitigen Situation umzugehen gedachten.

Am nächsten Morgen sprach Thorsten Angelika an und sagte „Du, ich habe gehört, dass es bei dir privat gerade nicht so gut läuft. Andreas und ich haben uns überlegt, dass du vielleicht erst einmal deine

großen Projekte an mich abgibst, damit nicht mehr so viel daneben geht. Also zumindest, bis du deine Trennungssituation überwunden hast. Das soll sich ja nicht so sehr auf die Arbeit auswirken.“

Angelika war fassungslos. Um sie und Thorsten herum standen noch drei weitere Kolleg*innen aus der Abteilung, die Thorstens Aussage Wort für Wort mitbekommen hatten. Sie lief direkt zu Andreas ins Büro und brüllte ihn an: „Was fällt dir ein, Thorsten meine privaten Probleme zu erzählen? Das hatte ich nur Dir im Vertrauen als meinem Vorgesetzten erzählt.“

„Jetzt reg‘ dich mal nicht so auf“, entgegnete Andreas beschwichtigend. „Wir wollen dir ja nur helfen, und deine Leistungen sind in der letzten Zeit wirklich unterirdisch, da hat Thorsten schon ganz Recht. Du musst dich entweder jetzt echt zusammenreißen oder du bekommst erst einmal kleinere Aufgaben und um deine Projekte kümmert sich Thorsten. Das kannst du dir ja nochmal überlegen und nun muss ich weiterarbeiten ...“

Fassungslos taumelte Angelika rückwärts aus dem Büro und meldete sich am nächsten Tag für zwei Wochen krank.

Auflösung und Beurteilung mithilfe des „Mirror of Success“

Situation 2: Angelika, Marketingmitarbeiterin

Psychisches Grundbedürfnis	Mirror of Breakdown	Mirror of Success
Stimmigkeit	Andreas bevorzugt einen Mitarbeiter aus dem Team (Geheimniskrämerei durch Rückzug mit einem Teammitglied).	Gleichbehandlung aller Teammitglieder
Selbstwertschutz	Andreas spricht über die anderen Teammitglieder mit Thorsten und berät entsprechende Vorgehensweisen mit ihm.	Andreas hätte Thorsten bitten müssen, nicht über andere Teammitglieder zu sprechen und schon gar nicht, sich Rat und Handlungsempfehlungen einzuholen. Idealerweise gibt es Teamregeln, die den Selbstwertschutz eines jeden im Team wahren.
Selbstwertschutz	Thorsten spricht Angelika im Beisein der anderen Teammitglieder an.	Es wäre die Aufgabe von Andreas gewesen, über Leistung und/oder Verhaltensauffälligkeiten mit Angelika zu sprechen. Er wusste um das sensible Thema und hätte dieses Gespräch unbedingt unter vier Augen führen müssen.
Stimmigkeit	Thorsten, der Kollege, spricht Angelika an, nicht ihr Abteilungsleiter (Rollenverletzung).	Es ist nicht Thorstens Rolle, über Leistung, Verhalten oder gar daraus resultierende Konsequenzen zu sprechen. Hier hätte Andreas in Erscheinung treten müssen.
Selbstwertschutz Stimmigkeit	Andreas nimmt Angelikas Kritik an ihm nicht ernst, beschwichtigt sie und gibt Thorsten auch noch Recht.	Andreas hätte empathisch auf Angelika eingehen und sich auf jeden Fall für sein Fehlverhalten entschuldigen müssen.