



Toxisches Führungsverhalten in Unternehmen ist ein System, keine Person (Teil 1): Die Geschichte von Sarah Martinez

Von Christian Rook

Sarahs Story: Vom Auslöser zur Transformation

Sarah Martinez war eine Leistungsträgerin. Ihre Kollegen respektierten ihre Liebe zum Detail, ihre Bereitschaft, Dinge zu Ende zu bringen, wenn Projekte es erforderten, und ihren kooperativen Geist. Aber achtzehn Monate unter Sal Mandolinos Führung hatten Stück für Stück ihr Selbstvertrauen untergraben. Sie hatte sich verändert.

Es begann langsam. Ein abwertender Kommentar über ihren Präsentationsstil hier, ein Augenrollen, wenn sie klärende Fragen stellte, da. Als Sals Verhalten mit der Zeit eskalierte, war es schon zu spät.

Öffentliche Kritik in Teambesprechungen wurde zur Routine. Sarahs Ideen wurden entweder ignoriert oder, schlimmer noch, mit kaum verhohlener Verachtung von ihm niedergemacht. Wenn sie exzellente Ergebnisse bei einem herausfordernden Projekt erzielte, fand er Wege, ihren Beitrag zu minimieren oder kleinere Fehler hervorzuheben, anstatt ihren Erfolg anzuerkennen.

Sarah ertappte sich dabei, wie sie auf Eierschalen ging, jede E-Mail mehrfach überprüfte, bevor sie sie versendete, einfache Fragen mehrmals probte, bevor sie in Besprechungen den Mund aufmachte. Sie begann, früher zur Arbeit zu kommen und länger zu bleiben, nicht aus Hingabe, son-



dern aus Angst. Sie versuchte, unbewusst, Sals nächste Kritik zu antizipieren und zu verhindern.

Sie schlief schlecht. Machte sich ständig Sorgen.

Der Wendepunkt und erste Schritte

Der Wendepunkt kam während einer Kundenpräsentation. Sarah hatte sich akribisch vorbereitet, aber als sie bei einem technischen Detail leicht stolperte, unterbrach Sal sie mitten im Satz und korrigierte sie vor den Kunden. Nach der Besprechung nahm er sie nochmals zur Seite, stellte offen ihre Kompetenz in Frage und deutete an, dass sie „wohl nicht für dieses Verantwortungslevel geeignet“ sei.

An diesem Abend rief Sarah ihre Schwester Maria an und kämpfte gegen ihre Tränen an, während sie den Vorfall beschrieb. "Das bist nicht du", sagte Maria sanft. "Die Sarah, die ich kenne, lässt sich nicht so behandeln. Was geht hier den eigentlich vor?"

Diese Frage beschäftigte Sarah lange. Sie hatte sich immer als starke und selbstbewusste Frau betrachtet, fähig, für sich selbst einzustehen. Warum fühlte sie sich in dieser Situation so machtlos? Warum schnitt Sals Kritik so tief, während Feedback von anderen Vorgesetzten immer etwas war, was sie konstruktiv verarbeiten konnte?

Die tieferen Muster entdecken

Mit Marias Ermutigung wandte sich Sarah an Anna, eine Beraterin und Coach, die sich darauf spezialisiert hatte, Menschen beim Navigieren schwieriger persönlicher Dynamiken zu helfen. In ihrer ersten Sitzung bat Anna Sarah, nicht nur zu beschreiben, was Sam Mandolino tat, sondern auch, wie Sarah sich in diesen Momenten fühlte.

"Ich fühle mich klein", gab Sarah zu. "Als wäre ich wieder sieben Jahre alt und nichts, was ich tue, ist gut genug."

Anna lehnte sich vor. "Erzähl mir davon, sieben zu sein. Wenn nichts gut genug zu sein scheint."

Die Erinnerungen kamen, langsam, aber sie kamen. Dann war alles auf einmal wieder da. Sarahs sehr ihren Vater, einen erfolgreichen Geschäftsmann, der Perfektion von allen um sich herum verlangte. Wie sich sein Gesicht veränderte, wenn sie eine Klassenarbeit mit 1- statt 1+ nach Hause brachte. Die Kälte, die sich über den Esstisch legte, wenn sie etwas verschüttete oder zu laut sprach. Das erdrückende Gewicht des Versuchs, seine Stimmungen zu antizipieren und dann noch kleiner, noch ruhiger, noch perfekter zu sein.

"Ich dachte, ich hätte das alles verarbeitet", flüsterte Sarah.

"Du hast es überlebt", korrigierte Anna sanft. "Aber dein Chef aktiviert möglicherweise dieselben Muster, die Dir dabei geholfen haben, Kritik mit Gefahr zu assoziieren. Ein Überlebensmechanismus. Dein Körper reagiert auf Sal scheinbar, als wäre er dein Vater."

Grenzen setzen lernen

In den folgenden Wochen half Anna Sarah mit der Integrativen Systemischen Coaching-Methode zu verstehen, dass ihre Reaktionen auf Sal keine Schwächen waren, sondern Überlebensmechanismen, die sie einst geschützt hatten, aber die ihr heute so nicht halfen. Bei diesem Prozess ging es nicht darum, "stärker" zu werden, sondern darum zu erkennen, dass sie jetzt Wahlmöglichkeiten hatte, die ihr als Kind nicht zur Verfügung standen.

"Grenzen sind keine Mauern", erklärte Anna. "Sie sind Informationssysteme. Sie helfen dir zu verstehen, was du akzeptierst und was nicht, und sie helfen anderen zu verstehen, wie sie respektvoll mit dir interagieren können und müssen."

Sarah begann, kleine Grenzziehungsübungen zu praktizieren. Wenn Sal Mandolino sie in Besprechungen unterbrach, begann sie innezuhalten, zu atmen und zu sagen: "Ich möchte bitte meinen Gedanken zu Ende führen." Wenn er ihre Arbeit öffentlich kritisierte, begann sie zu antworten: "Ich würde es vorziehen, Feedback offline zu besprechen, damit wir das dann vollumfänglich besprechen können."

Die ersten Male, als sie dies versuchte, raste ihr Herz und ihre Stimme zitterte. Ihr Chef sah überrascht und dann verärgert aus. Aber etwas Unerwartetes geschah: andere Teammitglieder begannen auch zu sprechen, unterstützten ihre Beiträge und lenkten die

Aufmerksamkeit auf ihre Erfolge statt auf die Fehler.

Der Transformationsprozess

Während Sarah ihre Arbeit mit Anna fortsetzte, entdeckte sie, dass Grenzziehung nur der Anfang war. Die wahre Transformation kam durch die Entwicklung dessen, was Anna „Emotional Maturity/emotionale Reife“ nannte, die Fähigkeit, in sich selbst zentriert zu bleiben, unabhängig von äußerem Druck.

Sarah machte die empfohlenen Übungen, sprach regelmäßig alle ein bis zwei Wochen mit Anna und begann ein tägliches Tagebuch zu führen, in dem sie drei Dinge notierte, für die sie in ihrem Berufsleben dankbar war.

Anfangs waren die Einträge erzwungen: "Ich bin dankbar für mein Gehalt", "Ich bin dankbar, einen Job zu haben." Aber allmählich entwickelten sie sich: "Ich bin dankbar für die Stärke, die ich in der heutigen Besprechung gezeigt habe, als ich seine Unterbrechung nicht meine Präsentation entgleisen ließ", "Ich bin dankbar dafür, dass ich meinen Auslöser erkannt habe, bevor er mich überwältigte."

Am wichtigsten war, dass Sarah begann, Sals Verhalten als Information über ihn zu sehen, nicht über sich selbst. Sein Bedürfnis, andere zu kontrollieren und zu erniedrigen, offenbarte seine eigenen Unsicherheiten und seinen Mangel an emotionaler Intelligenz. Dies entschuldigte sein Verhalten in keiner Weise, aber sie befreite sie davon, es persönlich zu nehmen. Sie lernte, Dinge zu priorisieren, auf die sie Einfluß hatte. Auf Sals Verhalten hatte sie wenig Einfluß. Wohl aber darauf, wie sie es für sich einordnete und welche emotionale Reaktion sie zuließ.

Das Ergebnis

Sechs Monate nach Beginn ihrer Arbeit mit Anna hatte Sarah ein entscheidendes

Gespräch mit Sal Mandolino. Als er sie wieder harsch zu kritisierte, sah sie ihn ruhig an und sagte: „Ich habe den Eindruck, dass du Bedenken wegen meiner Arbeit hast. Mir ist es wichtig, gute Arbeit zu leisten, und ich wäre dankbar, wenn wir uns mal in Ruhe zusammensetzen könnten – am liebsten unter vier Augen, um konkretes Feedback zu besprechen. Und generell: Ich wünsche mir, dass wir in Zukunft respektvoll und konstruktiv miteinander umgehen.“

Sal war verblüfft. Zum ersten Mal seit Monaten schien er sie tatsächlich wahrzunehmen, anstatt einfach nur auf ihre Anwesenheit zu reagieren.

Ihre Beziehung wurde danach zwar nie wirklich herzlich, aber sie funktionierte jetzt besser. Viel wichtiger war für Sarah aber, dass sie ihr berufliches Selbstvertrauen zurückgewonnen hatte – und wieder lernte, auf ihr eigenes Urteil zu vertrauen.

Für weitere Informationen über Integrative Systemische Coaching besuchen Sie: www.iscmentoring.eu



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com