Das Opfer-sofa

Viele Top-Führungskräfte sehen sich als Macher oder Macherinnen. Wenn sie das Gefühl haben, dass man ihnen das Heft des Handelns aus der Hand nimmt, ist das unerträglich für sie. Sie fühlen sich als Opfer und sehen die Schuld für ihr Unwohlsein bei Anderen.

Text: Heidi Stopper
Illustration: Tina Berning

Schon wie dieser Geschäftsführer zu mir ins Coaching kam, war bezeichnend. Gebückt, geprügelt, gekrümmt wie ein geschundenes Tier: Seine Körperhaltung machte deutlich, dass er auf der Flucht war. Die Ursache: Vor zwei Jahren hatte er einen Co-Geschäftsführer an die Seite bekommen. Dieser traktierte ihn immer wieder vor versammelter Belegschaft mit kritischen Kommentaren. Und niemand im Unternehmen ergriff für ihn Partei. Von überall sah er Pfeile auf sich zuflitzen. Kurzum: Er hatte sich tief im Opfersofa eingegraben. Der US-amerikanische Psychiater und Psychotherapeut Stephen Karpman betrachtet in seinem Dramadreieck, einem psychologischen Modell aus der Transaktionsanalyse, drei Rollen, die wir in der sozialen Interaktion einnehmen: Opfer, Täter oder Retter. Menschen wählen je nach Situation eine dieser Rollen – abhängig von eigenen Erwartungen oder der ihres Umfelds. Die Rollen sind an sich nicht gut oder schlecht, alle haben Vor- und Nachteile. Führungskräfte möchten jedoch vor allem Täter oder Retter sein. Wenn sie sich in die Rolle des Opfers gedrängt fühlen, erzeugt dies großes Unbehagen. Dabei hat die Opferrolle auch etwas für sich: Täter und Retter sind für ihr Tun verantwortlich. Das Opfer hingegen lässt die anderen machen – es ist nicht schuld an der eigenen Misere, das sind die bösen Anderen. Deshalb nutzte ich gerne das Bild des Opfersofas: Es ist so schön weich und gemütlich, dass man es gar nicht mehr verlassen mag. Und gerade aktuell landen Führungskräfte besonders häufig darauf. Sie erleben Erschütterungen auf allen Ebenen: globale Krisenherde, neue Arbeitsmethoden, turbulente Finanzmärkte – sie können gar nicht mehr auf alle Fragen Antworten haben. Doch das ist ihr Anspruch und dadurch werden sie besonders dünnhäutig. Das Gefühl der Hilflosigkeit kann persönliche Konflikte und die Tendenz zum Selbstmitleid verstärken. Je tiefer man im Opfersofa sitzt, desto länger braucht es, sich daraus zu befreien. Manchmal geht es nicht ohne Hilfe von außen.

So hatte auch der Geschäftsführer bei mir im Coaching Probleme, seine Lage zu erkennen und zu verändern. Er musste zunächst wieder handlungsfähig werden. Nachdem wir einen vertrauensvollen Umgang gefunden hatten, faltete ich ein Blatt Papier zu einem Dreiecksprisma. Auf einer Seite stand „Ich Armer", auf der zweiten „Die bösen Anderen" und die dritte hielt ich noch verdeckt. Ich fragte ihn, was er glaube, was dort stehe. Er kam nicht darauf. Ich zeigte es ihm: „Wie komme ich von hier nach vorn?" Das ist eine Übung, um wieder ins Tun zu kommen. Sie hilft dabei, zu durchleuchten, wie jemand beim nächsten Mal in ähnlichen Situationen eine aktive Rolle einnehmen kann.

Lange wollte der Geschäftsführer über die bösen Anderen sprechen. Doch wenn man sich fragt, wie es wieder nach vorne geht, steht der eigene Beitrag im Rampenlicht. Hätte er die Attacken einfach an sich vorbeifliegen lassen, statt in Ich-Betroffenheit zu versinken, wäre die Sache möglicherweise nicht so eskaliert. Wie Menschen das Verhalten anderer interpretieren, trägt zu Rollenkonflikten bei oder verhindert sie. Denn ins Opfersofa setzen wir uns selbst.

PROF. HEIDI STOPPER ist eine der gefragtesten C-Level-Coaches. Sie hat viele Jahre erfolgreich als Führungskraft in verschiedenen Branchen und Ländern gearbeitet, zuletzt als CHRO im M-Dax. Die Professorin für Leadership und Organisational Behaviour sitzt in vielen Beiräten und engagiert sich für soziale Themen.