

Suzanne Stabile

Du und die anderen

Mit dem Enneagramm
auf dem Weg zu
gelingenden Beziehungen

Deutsch von Renate Hübsch

adeo

Für Giuseppe

*Unser gemeinsamer Weg macht das Leben, das wir teilen,
so unglaublich schön. Ich liebe dich von ganzem Herzen.*

Für unsere Kinder und die, die sie lieben

*Joey und Billy, Jenny und Cory, Joel und Whitney,
B.J. und Devon*

Für unsere Enkelkinder

Will, Noah, Sam, Elle, Joley, Piper, Jase

Für Richard Rohr OFM

*Den Menschen, durch den ich das Enneagramm kennengelernt
habe*

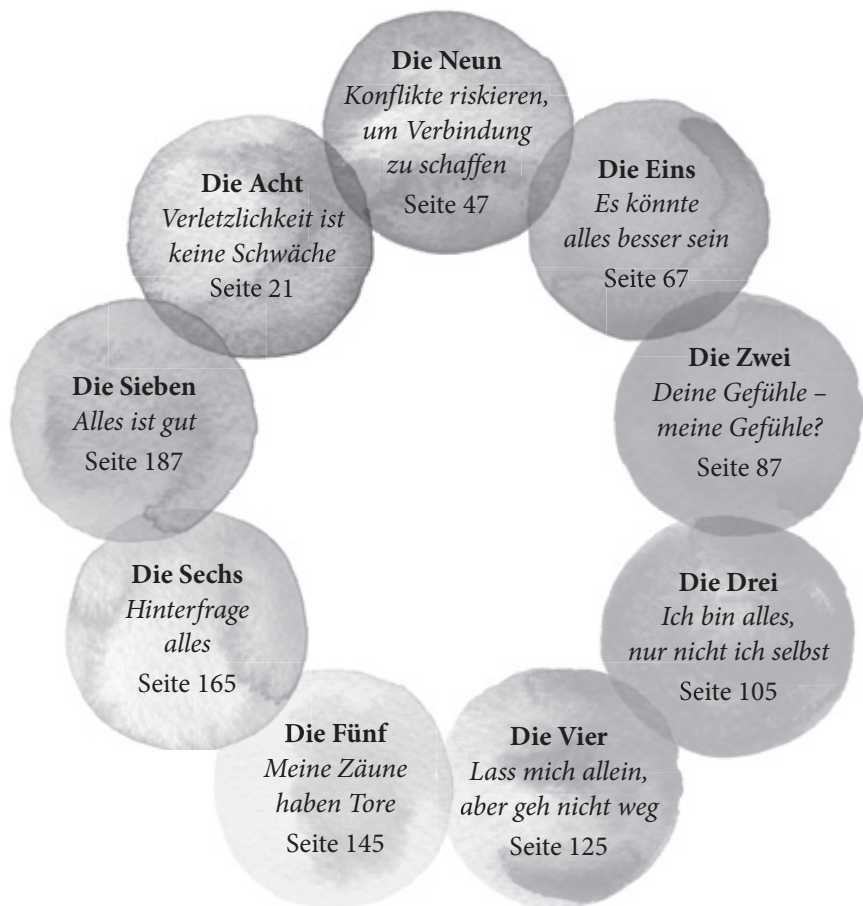
Für Sheryl Fullerton

Die Frau, von der ich gelernt habe, darüber zu schreiben.

Einführung

Einladung zu einer Reise mit dem Enneagramm

Seite 7



Anmerkungen

Seite 206

Einführung

Einladung zu einer Reise mit dem Enneagramm

Joseph Stabile ist der beste Mensch, den ich kenne – er ist einfach durch und durch gut. Über dreißig Jahre lang teile ich nun schon das Leben mit ihm. Aber noch immer gibt es Momente, in denen ich mich frage, ob ich jemals ganz verstehen werde, wie er in dieser Welt lebt und handelt.

Vor ein paar Jahren saßen wir auf einem Flug von New York nach Dallas auf unseren Plätzen in der Mitte der Kabine und beobachteten die anderen Fluggäste, die nach einem freien Platz in den bereits gut gefüllten Gepäckfächern suchten. Ganz zuletzt betrat ein älteres Paar das Flugzeug. Der freundlich wirkende Mann trug den Koffer vor sich her. Seine Frau folgte dicht hinter ihm; sie sah angesichts der Situation ein wenig unglücklich aus: Es gab keine zwei freien Plätze mehr nebeneinander, der Koffer passte nicht unter den Sitz und auch sonst schien es dafür keinen Platz in der Kabine zu geben. Die Flugbegleiterin versuchte, die Aufmerksamkeit der beiden zu gewinnen, aber die reagierten nicht. Und ganz offensichtlich sprachen sie auch kein Englisch, sodass die Flugbegleiterin die Situation so zu retten versuchte, wie die meisten es wohl tun würden – indem sie immer lauter sprach.

Joseph spricht zwei Sprachen, und ich dachte, vielleicht könne er helfen. Also stupste ich ihn an und wies ihn auf das offensichtliche Kommunikationsproblem hin. Genauer gesagt: Ich

engagierte mich ziemlich dafür, dass er die Sache in die Hand nahm – aber ohne Erfolg. Er blieb beharrlich dabei, die Flugbegleiterin würde schon allein mit dem Problem fertig. Und er behielt recht. Sie trug den Koffer des Fluggastes nach vorn, irgendjemand tauschte freundlicherweise den Platz, sodass das Paar zusammensitzen konnte, und mein Mann war zufrieden. Die Sicherheitsansage begann.

Alle waren zufrieden ... alle, außer *mir*.

Ich kann sehr gut kommunizieren, verbal *und* nonverbal. In diesem Moment sagte ich zwar nichts mehr, aber Joe wusste sehr gut, dass seine Welt durchaus nicht in Ordnung war – denn meine war es nicht. Und da er kein Mensch ist, der Konflikte öffentlich austrägt – und ich kein Mensch bin, der einfach über irgendetwas hinweggeht –, wussten wir beide: Es war nur eine Frage der Zeit.

Wir kamen nach Hause, machten es uns gemütlich, gingen zu Bett und begannen einen neuen Tag mit vollen Terminkalendern. Aber am Abend beim Abendessen sagte ich: „Du weißt, ich bin überzeugt, dass du das wunderbarste menschliche Wesen auf diesem Planeten bist. Aber bitte erklär mir doch mal, warum du diesen beiden Leuten im Flugzeug nicht helfen wolltest, die doch ganz offensichtlich einen Übersetzer brauchten.“

Und mein Mann, eine Neun, wie sie im Buche steht, antwortete: „Ganz ehrlich, es käme mir gar nicht in den Sinn, mich ungebeten in so etwas einzumischen.“

Wieder einmal wurde mir nur allzu bewusst, wie ungeheuer verschieden Joe und ich die Welt betrachten. Ich, die klassische Zwei, gab zur Antwort: „Ich sehe *immer*, wer Hilfe braucht, und in der Regel weiß ich auch, was genau gebraucht wird. Ich bin nur nicht in jedem Fall in der Lage, die benötigte Hilfe auch geben zu können.“

Diese Geschichte (und tausend weitere in der Art) ist der Grund, warum ich dieses Buch schreibe. In allen Beziehungen – seien sie

nun sehr eng oder eher oberflächlich – braucht es die Kunst des Übersetzens. Und falls Sie Interesse daran haben, dass Ihre Beziehungen sich vertiefen und verändern, dann ist das Enneagramm eines der hilfreichsten Übersetzungstools, die es gibt.

Das Faszinierende am Enneagramm

Ich bin das, was man ein „Beziehungswesen“ nennt. Menschen faszinieren mich. Ich mag Menschen. Fast alle. Ich rede gern mit anderen, schüttele gern Hände oder falle jemandem um den Hals. Aber gleichzeitig gilt: Jede Person, die ich kenne, ist ein Mysterium für mich – nicht so sehr im Blick auf die äußere Erscheinung, obwohl auch das an sich schon geheimnisvoll genug ist. Nein, was mich fasziniert, ist, dass wir uns alle so unterschiedlich *verhalten*.

Meiner Erfahrung nach gibt es aber zwei Dinge, die wir alle gemeinsam haben: Wir wollen alle irgendwo hingehören, und wir wollen alle einen Sinn in unserem Leben sehen. Aber Zugehörigkeit und Sinn zu finden setzt voraus, dass wir in der Lage sind, Beziehungen aufzubauen und auch aufrechtzuerhalten – Beziehungen zu Menschen, die uns ähnlich sind, und oft genug auch mit solchen, die es nicht sind.

Wie wir unser Leben gestalten, das ändert sich in mancher Hinsicht im Lauf der Zeit. Anderes bleibt immer gleich, und anscheinend können wir daran auch nicht viel ändern. Immer wieder werden wir mit der Tatsache konfrontiert, dass andere Menschen und ihre Sichtweise uns überhaupt nicht einleuchten. Aber vergessen wir nicht: Niemand kann sich aussuchen, wie er die Welt sieht. Niemand kann sich entscheiden, seine Perspektive zu verändern. Es bleibt uns also nur der Versuch, das, was wir tun, mit unserer Weltsicht in Einklang zu bringen.

Das Enneagramm besagt, dass es im Wesentlichen neun verschiedene Zugänge gibt, wie Menschen die Welt erleben, und neun

unterschiedliche Arten, die grundlegenden Lebensfragen zu beantworten: *Wer bin ich? Warum bin ich hier? Warum tue ich das, was ich tue?*

Auch die Art, wie wir Beziehungen gestalten, unterscheidet sich von einem Enneagramm-Typ zum anderen beträchtlich. Wenn wir uns und andere durch die Brille des Enneagramms betrachten, wird es uns möglich, uns selbst besser zu verstehen – und die anderen auch. Wir bekommen mehr Verständnis füreinander und können so die Wege, die wir gemeinsam mit anderen gehen, besser bewältigen.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie jeder der neun Enneagramm-Typen tickt, wie er/sie Entscheidungen trifft und wie all das bestimmt, wie er/sie jeweils Beziehungen gestaltet.

Eins versteht sich dabei von selbst: Dies ist ein Buch über Beziehungen – und deshalb ist es nicht bis ins Letzte logisch und strukturiert. Beziehungen zwischen Menschen können unberechenbar und chaotisch sein. Manchmal liegen wir richtig, ein andermal wieder komplett daneben. Die gute Nachricht ist: Das Enneagramm kann uns helfen, unser Beziehungsleben zu verbessern.

Die neun Typen des Enneagramms

Die folgenden Kapitel beziehen sich jeweils auf einen Typ oder eine Nummer des Enneagramms. Sie stellen den jeweiligen Typ dar – mit dem Fokus auf seinem Beziehungsstil. Sie zeigen auch, wie der jeweilige Typ mit den jeweils anderen interagiert. Deshalb ist es nützlich, zunächst einen Überblick über das Gesamtkonzept des Enneagramms zu bekommen.

Daher an dieser Stelle eine kurze Auffrischung der Grundlagen. Falls Sie den Vorgängerband *Wer du bist* nicht gelesen haben, wäre das vielleicht eine gute Lektüre – er bietet eine gute Einführung zum Enneagramm und ist die perfekte Ergänzung zu diesem Buch.

Die Eins – häufig bezeichnet als *Perfektionist*. Aber Einsen selbst mögen diese Zuschreibung gar nicht. Sie haben oft mit Zorn zu kämpfen, den sie allerdings gegen sich selbst richten. So wird er zur Feindseligkeit. Einsen können nur schwer glauben, dass sie gut oder wertvoll genug sind. Ständig hören sie in sich eine innere Stimme, die an allem, was sie tun, etwas auszusetzen hat. Deshalb setzen sie alles daran, recht zu haben oder es richtig zu machen. Die Eins lebt im Modus des Beurteilens und Vergleichens. Sie bemerkt Fehler, die andere nicht sehen, und häufig fühlt sie sich auch dafür verantwortlich, diese Fehler aus der Welt zu schaffen. Einsen finden, eine Aufgabe sollte auch in allen Einzelschritten korrekt ausgeführt werden; deshalb geben sie stets ihr Bestes – und erwarten von anderen, dass sie dasselbe tun.

Die Zwei – der klassische *Helfer*. Sie braucht es, gebraucht zu werden. Zweien geben viel; manchmal aus altruistischen Motiven, manchmal in der – meist allerdings unbewussten – Erwartung, etwas dafür zurückzuerhalten. Wenn die Zwei einen Raum betritt, richtet sie ihre Aufmerksamkeit ganz automatisch auf die anderen und fragt: „Wie geht es euch?“ – „Was braucht ihr?“ – „Wie kann ich helfen?“ Die Zwei knüpft und gestaltet Beziehungen aus der Motivation, die Bedürfnisse anderer zu erspüren und zu erfüllen.

Die Drei – der *Leistungsmensch*. Dreien müssen von anderen als erfolgreich, effizient und leistungsstark wahrgenommen werden. Sie haben oft Schwierigkeiten damit, Gefühle wahrzunehmen – die eigenen wie die der anderen. Die Drei verbirgt Zorn, Angst, Trauer, Enttäuschung oder Scham, bis sie sich allein damit auseinandersetzen kann. Dreien setzen sich gern Ziele und in der Regel erreichen sie die auch. Sie können den Rest der Welt zu Dingen motivieren, die wir nie selbst im Blick gehabt hätten. Aber wenn wir dann erfolgreich sind, feiert die Drei ihre Triumphe.

Die Vier ist der komplexeste der neun Enneagramm-Typen. Vieren sind *Romantiker*; sie wollen sowohl einzigartig als auch authentisch sein. Oft leben sie aus dem Gefühl heraus, es fehle ihnen etwas und sie könnten nicht glücklich sein, bis sie es gefunden haben. Die Vier ist in der Melancholie zu Hause und bezieht aus tragischen Ereignissen Energie. Sie ist der einzige Enneagramm-Typ, der Schmerz und Leid beobachten kann, ohne sofort Abhilfe schaffen zu wollen. Weil der Vier Authentizität so viel bedeutet, sind ihre Beziehungen zu anderen naturgemäß oft von größerer Tiefe als die anderer Typen.

Die Fünf – der *Beobachter* oder *Forscher*. Fünfen hassen es, von anderen abhängig zu sein. Sie brauchen deshalb ausreichende eigene Ressourcen. Die Fünf ist von allen Enneagramm-Typen der emotional distanzierteste. Diese Distanziertheit bedeutet, dass die Fünf zwar ein Gefühl empfinden, es aber auch rasch wieder loslassen kann. Angst bewältigt die Fünf, indem sie Informationen und Wissen ansammelt. Fünfen haben nur ein begrenztes Maß an Energie für jeden Tag, sie wählen daher sorgfältig aus, was und wie viel davon sie anderen widmen. Sich überhaupt auf Beziehungen einzulassen, erfordert für Fünfen beträchtlichen Mut, denn der Preis, den sie dafür zahlen, ist für sie höher als für alle anderen Typen des Enneagramms.

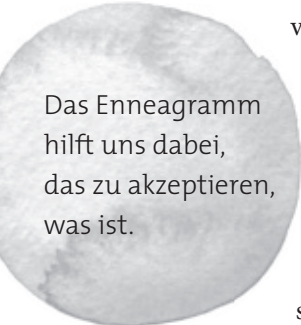
Die Sechs – der *Loyale*. Eine Sechs braucht das Gefühl von Sicherheit, von Gewissheit. Dennoch lebt sie mit einem erheblichen Maß an Angst – Angst davor, was in Zukunft passieren könnte; Angst vor einer Welt voller Bedrohungen und Angst vor den verborgenen Absichten der anderen. Sechsen bewältigen ihre Angst, indem sie Worst-Case-Szenarien durchspielen. Sie operieren mit Regeln und Anweisungen, mit Planung und mit Gesetzen. Sie wollen nicht im Mittelpunkt stehen, brauchen das auch nicht –

sie machen einfach ihr Ding und hoffen, dass alle anderen das auch tun. Mit ihrer Loyalität und Zuverlässigkeit sind Sechsen der Kitt, der Organisationen zusammenhält. Sechsen engagieren sich weit mehr für das Gemeinwohl als alle anderen Enneagramm-Typen.

Die Sieben – der *Enthusiast* und *Genießer*. Die Sieben genießt es, immer die beste Möglichkeit von allem zu finden. Sie will Schmerz vermeiden, und sie ist sehr gut darin, alles Negative positiv umzudeuten. Siebenener reden sich selbst ein, sie verfügen über die ganze Bandbreite des Gefühlsspektrums. Aber in Wirklichkeit halten sie sich überwiegend auf der Sonnenseite auf – das Leben will erfahren und genossen werden. Das bedeutet: Wiederholung ist nicht wünschenswert. Gewohnheit ist todlangweilig. Siebenener sind Meister im Verdrängen; Angst bewältigen sie, indem sie sie verbreiten. Aber sie haben auch eine besondere Begabung dafür, andere zu ermutigen. Ganz ehrlich: Ohne die Siebenener hätten wir im Leben sehr viel weniger Spaß.

Die Achte – der *Herausforderer* oder *Boss*. Achte sind eigenständige Typen, die dazu neigen, in Extremen zu denken. Gut oder schlecht, richtig oder falsch, Freund oder Feind. Zorn ist das Gefühl, das ihnen am vertrautesten ist. Aber er hält meist nicht lange an. Achte fordern zwar nicht direkt Offenheit, aber sie wünschen und respektieren sie. Ihr Fokus liegt im Außen, und sie stellen sich gern auf die Seite der Benachteiligten. Die Achte ist leidenschaftlich! Sie hat mehr Energie als alle anderen Enneagramm-Typen; sie investiert sich mit Haut und Haar in das, was sie tut oder woran sie glaubt, und sie umgibt sich gern mit Menschen, die ebenfalls aufs Ganze gehen.

Die Neun – der *Friedensstifter* oder *Vermittler*. Sie ist der am wenigsten komplexe Typ im Enneagramm. Neunen verfügen über das geringste Maß an Energie; sie sind bemüht, alles in sich zu verschließen, was zu Konflikten führen könnte, und alles von sich fernzuhalten, was ihnen ihren Frieden rauben könnte. Die Neun ist der Dickkopf unter den Enneagramm-Typen. Angst bewältigt sie, indem sie passiv-aggressiv wird. Neunen haben die Gabe und das Problem, dass sie stets beide Seiten der Medaille sehen, was sie zu Unentschlossenheit und zum Aufschieben verleitet. In Beziehungen sind Neunen loyal und wünschen sich Nähe. Sie sind selbstlos und können um der Gemeinschaft willen eigene Bedürfnisse und Pläne zurückstellen.



Das Enneagramm hilft uns dabei, das zu akzeptieren, was ist.

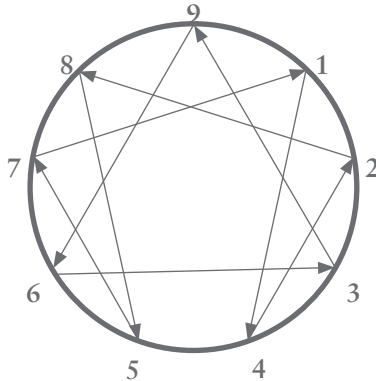
Das System des Enneagramms

Das Enneagramm ist einzigartig in dem, was es bietet, wenn wir ein Interesse daran haben, nicht länger die zu bleiben, die wir sind, sondern die Person zu werden, die wir gern sein möchten. Deshalb kommt hier, am Beginn dieser Reise, ein Überblick über die Dynamik des Enneagramms.

Die Dreiergruppen. Innerhalb des Gesamtsystems des Enneagramms gibt es noch einmal drei Untergruppen, die unterschiedliche Zugänge zur Welt beschreiben: fühlen, denken, handeln. Die neun Typen werden diesen drei Weltzugängen zugeordnet, die auch Triaden genannt werden. Zu welcher Dreiergruppe man gehört, entscheidet sich daran, wie man Informationen verarbeitet oder Situationen bewältigt.

Die Zwei, die Drei und die Vier gehören zur Herzgruppe, in der das Gefühl dominiert. Die Kopfgruppe umfasst die Fünf, die Sechs

und die Sieben; hier ist das Denken vorherrschend. Und für die Bauchgruppe ist der bestimmende Zugang das Handeln; zu ihr gehören die Acht, die Neun und die Eins.



Die Flügel, Stresspunkt und Trostpunkt. Jede Zahl des Enneagramms steht in einer dynamischen Wechselbeziehung mit vier weiteren Zahlen: den beiden benachbarten Zahlen und den beiden Zahlen am gegenüberliegenden Ende der Pfeile im obigen Diagramm. Diese vier Zahlen lassen sich als Ressourcen verstehen, die es uns ermöglichen, auf verschiedene Verhaltensmuster zurückzugreifen. Während die Grundmotivation und der eigene Enneagramm-Typ unveränderlich sind, ist unser Verhalten beeinflussbar, sogar so weit, dass es den Anschein haben kann, man gehöre zu einem ganz anderen Typ. Wer sich gut mit dem Enneagramm auskennt, kann lernen, sich im gesamten Zahlenkreis zu bewegen und die vier Zusatzressourcen nach Bedarf zu nutzen.

Die vier dynamischen Zahlen sind die folgenden:

Die Flügel. Das sind die Zahlen rechts und links vom eigenen Typ. Sie können unser Verhalten entscheidend beeinflussen. So ist zum Beispiel eine Vier mit einem Dreierflügel sehr viel kontaktfreudiger als eine Vier mit einem Fünferflügel, die eher introvertiert und

zurückhaltend sein wird. Im Allgemeinen beeinflussen die Flügel das Verhalten, wenn sie dominant sind, aber sie haben keinen Einfluss auf die Grundmotivation.

Wer die eigene Persönlichkeit verstehen will, muss sich auch klarmachen, in welchem Ausmaß er sich auf den einen oder anderen Flügel stützt.

Stresspunkt. Das ist das Verhaltensmuster, auf das man zurückgreift, wenn man unter Stress steht. Im Diagramm ist es die Zahl, auf die der Pfeil weist, der vom eigenen Enneagramm-Typ weggeführt. So übernimmt beispielsweise eine Sieben unter Stress Verhaltensweisen der Eins. Dann verliert sie etwas von ihrer Unbekümmertheit und neigt eher zu Schwarz-Weiß-Denken. Der Stresspunkt bedeutet nicht notwendigerweise etwas Negatives; in Stresssituationen brauchen wir zusätzliche Verhaltensmöglichkeiten, um gut für uns zu sorgen.

Trostpunkt. So wie man sich unter Stress auf Verhaltensoptionen des Stresspunktes stützt, so bezieht man Handlungsoptionen vom Trostpunkt, wenn man entspannt ist und sich sicher fühlt. Der Trostpunkt steht am Beginn des Pfeils, der auf den eigenen Typ zuführt. Zum Beispiel übernimmt die entspannte Sieben Verhaltensweisen der Fünf. Sie kann dann von ihrer Maßlosigkeit Abstand nehmen und nach dem Motto handeln: Weniger ist mehr. Jeder Enneagramm-Typ braucht auch das Verhaltenspotenzial des Trostpunktes, um ganzheitlich zu reifen und heil zu werden.

Grundmodus. Der Grundmodus bezeichnet eine Einstellung oder ein Verhaltensmuster, mit dem wir gewohnheitsmäßig auf bestimmte Erfahrungen reagieren. Er ist sozusagen die Standard-einstellung für das Verhalten jedes Typs. In den einzelnen Kapiteln werde ich jeweils darauf eingehen, wie sich der Grundmodus eines Typs auf die Beziehungsgestaltung auswirkt.

Der aggressive Grundmodus (Drei, Sieben, Acht). Menschen mit diesem Grundmodus übernehmen gern Führungspositionen. Sie stellen ihre eigenen Interessen an die erste Stelle. Andere sehen sie als unabhängig und gelegentlich als intrigant an. Ihre hauptsächliche zeitliche Orientierung ist die Zukunft.

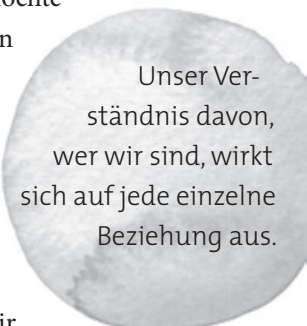
Der abhängige Grundmodus (Eins, Zwei, Sechs). Menschen dieser Gruppe liegt viel daran, die Erwartungen der anderen zu erfüllen; sie sind daher loyal und zuverlässig. Andere sehen sie als kontaktfreudig; ihre zeitliche Orientierung ist die Gegenwart.

Der zurückhaltende Grundmodus (Vier, Fünf, Neun). Menschen dieser Enneagramm-Typen sind oft zögerlich im Handeln, häufig weil sie introvertiert oder schüchtern sind. Andere erleben sie als kontaktscheu; ihre zeitliche Orientierung ist die Vergangenheit.

Ein Hinweis vorweg

Ich weiß: Als Leser ist man versucht, geradewegs mit dem Kapitel über den eigenen Typ zu beginnen und dann mit den Zahlen der Menschen aus dem engsten Beziehungsumfeld weiterzumachen. Ich würde wohl auch so vorgehen. Aber dennoch möchte ich Ihnen empfehlen: Lesen Sie das *ganze* Buch. In jedem Kapitel werden Sie Informationen finden, die auch für Ihren eigenen Typ relevant sind.

Ich hoffe sehr, dass dieses Buch Ihnen helfen wird, alle Ihre Beziehungen besser zu gestalten, nicht nur ein paar wenige auserwählte. Aber es wäre fahrlässig, wenn ich nicht auf ein paar Dinge hinwiese, auf die wir alle achten sollten, wenn wir die Weisheit des Enneagramms in der Gestaltung unserer Beziehungen anwenden.



Unser Verständnis davon, wer wir sind, wirkt sich auf jede einzelne Beziehung aus.

Zunächst einmal sollten wir daran denken: Das Enneagramm ist kein statisches System: Wir bewegen uns alle in einem Kontinuum von gesund über okay zu ungesund und umgekehrt. Meiner Erfahrung nach sind die meisten Menschen überwiegend irgendwo im Bereich des etwas Überdurchschnittlichen unterwegs. Oft sind unsere Reaktionen auf die Ereignisse des Lebens gut und gesund; aber auf besondere Herausforderungen reagieren wir manchmal ungesund. Dieses Buch beschreibt in erster Linie, wie wir auf andere reagieren, wenn wir uns im durchschnittlichen bis gesunden Bereich befinden.

Außerdem müssen wir uns klarmachen, dass jeder Enneagramm-Typ in vielfältigen Variationen auftritt. Diese Varianten ergeben sich daraus, ob jemand introvertiert oder extrovertiert ist; ob man gerade in einem gesunden, durchschnittlichen oder ungesunden Verhaltensmodus steckt, ob man gesellig ist oder Einzelkontakte vorzieht, ob man selbstgenügsam ist; ob man sich in der Zeit vorwiegend auf die Vergangenheit, auf die Gegenwart oder auf die Zukunft ausrichtet und wie vertraut man mit dem Enneagramm oder anderen Modellen der Persönlichkeitslehre und -entwicklung ist.

Und zuletzt – wir reden ja hier von Beziehungen – gibt es noch ein paar zwischenmenschliche Grundprinzipien, die Sie beim Lesen nicht außer Acht lassen sollten.

Erstens: Bitte benutzen Sie Ihren Enneagramm-Typ nie als Entschuldigung für ein bestimmtes Verhalten.

Zweitens: Benutzen Sie das, was Sie über die anderen Typen erfahren, nie, um andere in Schubladen zu stecken, sie zu kritisieren, schlecht dastehen zu lassen oder respektlos zu behandeln. Nie!

Drittens: Es wäre fantastisch, wenn Sie Ihre Energie darein investieren würden, sich selbst zu beobachten und an sich selbst zu arbeiten, statt sich auf andere zu konzentrieren. Und wenn Sie auf Ihrem Weg vorankommen, werden Sie hoffentlich auch meinen

Wunsch teilen, dass wir alle immer besser dazu fähig werden, andere zu akzeptieren und zu lieben und uns auf unserem gemeinsamen Weg mit Empathie und Respekt zu begegnen.

Es lohnt sich

Kürzlich war ich mit Joe wieder einmal im Flugzeug unterwegs. Wir saßen in der zweiten Reihe, gleich hinter dem Notausgang. Und in der Reihe vor uns fragte die Flugbegleiterin einen Fluggast, ob er Englisch spräche. „Nein“, antwortete der, aber sie wiederholte die Frage. Er schüttelte den Kopf und beteuerte: „Nein.“ Unbeirrt erklärte die Flugbegleiterin ihm auf Englisch, er könne nicht vor dem Notausgang sitzen, wenn er kein Englisch spräche, und der Mann bemühte sich vergeblich, ihr zu folgen.

Im Bemühen zu respektieren, was ich bei unserem letzten Flug von Joe gelernt hatte, hielt ich meinen Mund.

Als ich gerade meinen Sicherheitsgurt schließen wollte, öffnete Joe den seinen. Er hatte das Problem bemerkt, stieg über mich hinweg und erklärte dem Herrn auf Spanisch, dass er den Platz tauschen müsse, weil die Beförderungsbedingungen der Fluggesellschaft vorschrieben, dass alle Reisenden in der Sitzreihe vor dem Notausgang Englisch sprechen müssten.

Der Mann erhob sich, um sich einen anderen Platz zu suchen. Lächelnd dankte er Joe für seine Hilfe. Mein aufmerksamer zweisprachiger Ehemann setzte sich wieder, und eine Frau aus der Reihe hinter uns klopfte ihm auf die Schulter und bedankte sich, dass er so freundlich und hilfsbereit gewesen war.

Es ist doch wunderbar, wenn wir in der Lage sind, uns selbst so zu sehen, wie wir sind – und wie wir auch sein können.



Die Acht

Verletzlichkeit ist keine Schwäche

Melissa rief mich an und fragte, ob wir über ein Problem bei ihrem Job reden könnten. Ich vermutete, dass es um die Beziehung zu einer Kollegin an ihrem neuen Arbeitsplatz ging. Melissa, Personalchefin in einem Hightech-Start-up-Unternehmen, ist klug, kreativ und sehr erfolgreich. Sie ist eine gute Führungskraft, aber wie andere Achter auch hat sie häufig Probleme in Beziehungen zu Kollegen. Achter funktionieren am besten, wenn sie selbst entscheiden können, mit wem sie zusammenarbeiten. Aber Melissa fand bereits ein Team vor, als sie in die Firma eintrat. Aus früheren Gesprächen wusste ich, dass sie sich Emily nicht als Mitarbeiterin ausgesucht hätte.

Melissa hatte mir bereits erzählt, dass Emilys ständiges Gemecker über die EDV im Unternehmen sie nervte. „Statt herumzujammern sollte sie einfach lernen, damit umzugehen!“ Melissa hatte durchschnittlich eine 50-Stunden-Woche, und sie war sauer, dass Emily kaum ihre vierzig Stunden leistete und häufig beruflichen Terminen fernblieb, um ihre alte Mutter zum Arzt zu begleiten, zur Ballettaufführung ihrer Enkelin zu gehen oder sonstige persönliche Dinge zu erledigen.

Melissas Lautstärkepegel war bereits überdurchschnittlich hoch; typisch für eine Acht. Und ebenfalls typisch – Achter haben weder Zeit für noch Interesse an Small Talk – kam sie sofort auf den Punkt. „Es geht um Emily. Wir haben ihre Halbjahresbeurteilung

besprochen. Ich habe damit angefangen, dass ich sie gefragt habe, ob es noch Dinge gäbe, die sie mit mir besprechen wolle, bevor wir über die Beurteilung reden. Ich dachte eigentlich, das wäre ein guter Einstieg – was Persönliches sozusagen.“

Aber was sie dann zu hören bekam, darauf war Melissa nicht vorbereitet gewesen. Mit bebender Stimme sagte Emily: „Ich glaube, Sie respektieren mich nicht. Sie sind immer so ungeduldig und fordernd. Manchmal fühle ich mich regelrecht tyrannisiert. Ich habe auch mit anderen gesprochen, und die sagen, ihnen ginge es genauso.“

An ihrem Tonfall war zu erkennen, dass Melissa immer noch sauer war, aber ich wusste, dass sie außerdem verletzt war. Ich fragte, wie sie auf den Vorwurf reagiert hatte.

„Also ... ich hab erst mal gar nichts gesagt. Und dann hab ich ihr ein paar Fragen gestellt.“

„Was für Fragen?“

„Ich wollte ein paar objektive Beweise, zum Beispiel konkrete Anlässe, die diese Gefühle in ihr ausgelöst haben. Ich habe gesagt, dass ich ihr eigentlich nur direkt und offen mitgeteilt hätte, was ich von ihr erwarte und wofür sie zuständig ist. Ich habe versucht zu erklären, dass unsere Abteilung in der jetzigen Phase des Unternehmens sehr wichtig ist und dass wir dafür zuständig sind, die richtigen Leute für Schlüsselpositionen zu finden, wenn die Firma weiterbestehen soll.“

Es entstand eine lange Pause. Und dann fragte Melissa sehr ernsthaft: „Suzanne, warum können die Leute *nicht einfach ihren Job machen*?“