

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Wir sprechen zu viel und fühlen zu wenig

Charles Chaplin



K&S ist das Magazin für Profis, die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden.

K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. www.ks-magazin.de

GFK, Empathie, soziale Kompetenz



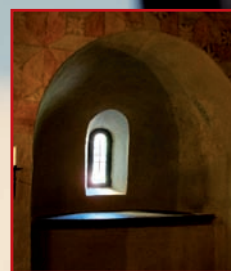
Weg zum Frieden

Isolde Teschner
im Interview



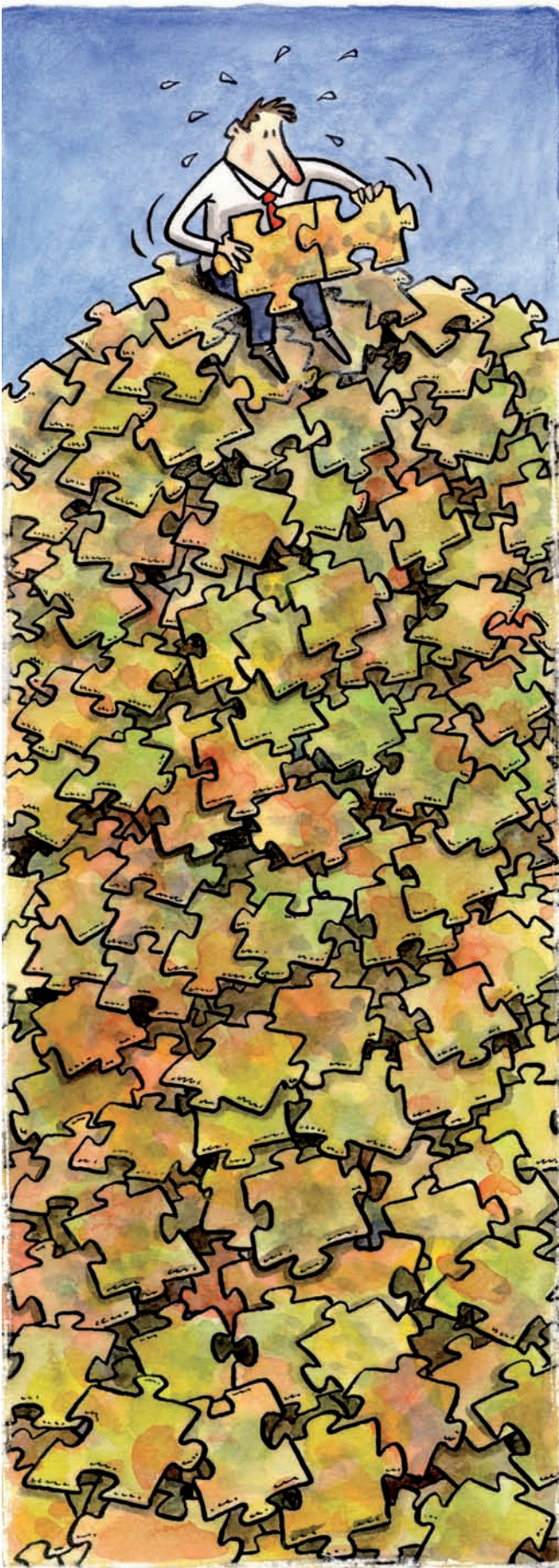
Souverän im Konflikt

Tipps von
Stéphane Etrillard



Trauer-Panorama

Auftrag an
Hinterbliebene



Abschied vom aussichtslosen Projekt

Von Horst Lempart

Zuweilen lassen sich Misserfolge und Konflikte im Arbeitskontext durch Analogien zur Trauerarbeit bewältigen.

Herr A. ist auf das neue EDV-Programm nicht gut zu sprechen. Als Projektleiter war er verantwortlich für die anwenderfreundliche Programmierung. Und natürlich auch für ein überschaubares Investitionsvolumen. Beides endete in einem Fiasko: Die Funktionalität wurde in den ersten Testläufen von den Mitarbeitern in Grund und Boden gestampft. Und das ursprünglich kalkulierte Budget fiel am Ende fast doppelt so hoch aus. Eine fachliche wie persönliche Niederlage für Herrn A.

Die Frage aller Fragen: Wer ist schuld?

Für Herrn M., den engen Mitarbeiter von Herrn A., ist das keine leichte Situation. Wann immer er auf das gescheiterte Projekt zu sprechen kommt, rutscht die Stimmung in den Keller. Sein Vorgesetzter A. wird dann schnell aggressiv, lenkt vom Thema ab oder versucht nach knapp einem Jahr noch immer die Schuldfrage zu klären. Dabei wäre die Energie an anderer Stelle viel sinnvoller einzusetzen. Der hohe Arbeitsanfall erfordert neue Techniken und Betriebsabläufe. Es wird daher höchste Zeit für einen Programmwechsel. Der Projektleiter Herr A. allerdings, der den Arbeitsstopp an seiner Lösung noch immer für verfehlt hält, hat dafür im Moment keine Kapazitäten frei.

Herr M. erscheint in meiner Praxis und berichtet mir von der anstrengenden Situation in der Abteilung. Die teilweise

unkalkulierbaren Reaktionen seines Vorgesetzten empfindet er als zunehmend anstrengend, sie belasten die Beziehung und die Arbeitsatmosphäre. Sein Anliegen: geeignete Verhaltensweisen zu entwickeln, um die Beziehung zum Vorgesetzten wieder auf das „alte Niveau“ zu bringen.

Keine leichte Aufgabe, zumal mir Herr M. in der Praxis als sehr besonnener und verantwortlicher Mitarbeiter erscheint. Ganz spontan würde ich ihn am liebsten gegen Herrn A. austauschen. Da ich aber nicht zaubern kann, schauen wir uns also gemeinsam an, wo die Chancen und Risiken liegen.

Das Baby des Projektleiters

Herr M. berichtet mir sehr ausführlich von der Projektgeschichte und dem anfangs hohen Engagement von Herrn A. Die ganze Geschichte war gewissermaßen sein Baby. Er hatte sich besonders für einen Programmwechsel stark gemacht und leistete viel Überzeugungsarbeit bei den Geldgebern. Mit großem Eifer stellte er das Projektteam zusammen und war treibende Kraft im gesamten Entwicklungsprozess. Zweifler wurden von ihm regelrecht bemutet, um sie doch mit ins Boot zu holen.

Bereits während der Fallschilderung entsteht in mir ein konkretes Bild, das ich Herrn M. vorstelle: Herr A. erscheint mir wie eine Mutter, die ihr Kind verloren hat.

Herr M. kann das sofort akzeptieren. Hier wurde etwas zu Grabe getragen, an dem sein Vorgesetzter sehr hing und mit dem er bedeutenden Einfluss auf sein Image im Unternehmen nehmen wollte – als Macher, Innovator, Problemlöser.

Wir blieben also bei diesem Bild und entwickelten die Idee, das gescheiterte EDV-Projekt als Verlust zu definieren und das Verhalten des Herrn A. nach den vier Trauerphasen von Verena Kast zu durchleuchten.

Die erste Phase des **Nicht-wahrhaben-Wollens** schien bereits abgeschlossen zu sein. Die Rückmeldungen und Zahlen waren einfach zu erdrückend, um das Projekt weiterhin hochzuloben. Am Anfang gab es noch Argumente, die alles als „halb so schlimm“ darstellten und ein „Mehr vom Selben“ als geeignete Strategie empfahlen. Diese Episode wurde jedoch inzwischen abgelöst durch die Phase **aufbrechender Emotionen**.

Anhand der Schilderungen von Herrn M. spekulierten wir, dass sich Herr A. noch immer in dieser Phase befindet. Fragen wie „Warum musste ausgerechnet mir das passieren?“, „Womit habe ich das verdient?“ lösen Selbstzweifel aus und fördern Emotionen ans Tageslicht, die bisher verborgen blieben. Herr A. befindet sich schon eine ganze Weile in dieser Situation und steht vor dem Übergang zur nächsten Phase.

Angekratztes Selbstbild

Suchen und Sich-Trennen. Was erkenne ich in dem gescheiterten Projekt von mir wieder? Woran geht der Glaube verloren und was bedeutet das für die Zukunft? Erst, wenn Herr A. sich offensiv diesen Fragen stellt und akzeptable Antworten darauf gefunden hat, kann er sich wieder neuen Aufgaben widmen und seinen Selbstwert losgelöst von vergangenen Fehlern schätzen lernen.

Für sein eigenes Verhalten erkennt Herr M., dass er Herrn A. in diesen „Trauerphasen“ begleiten und unterstützen kann. Er stellt fest, dass er mit seiner rationalen Argumentation bisher kaum einführend auf die emotionale Schiefelage des Vorgesetzten eingegangen ist. Womöglich hat das gescheiterte Projekt mehr mit dem Selbstbild und Selbstwert von A. zu tun als deutlich wurde. Seine gelegentlichen Versuche, bei dem Thema wie eine Katze um den heißen Brei zu schleichen, haben womöglich das belastende Gefühl noch verstärkt. Möglicherweise wird damit nur der Abschiedsprozess verzögert und eine Neuausrichtung verlangsamt.

Erst danach ist ein **Neuer Selbst- und Weltbezug** möglich. Das gescheiterte Projekt kann akzeptiert werden, ohne dass es den Blick auf neue Projekte verstellt. Der Umgang mit der Verantwortung wird neu wahrgenommen: Ich bin für das verantwortlich, was schiefgelaufen ist. Gleichzeitig bin ich für das verantwortlich, was an positiven Chancen liegenbleibt, wenn ich weiterhin bremsen und blockiere.

Trauer als menschliches Anliegen

Ich verständigte mich mit Herrn M. darauf, dass er in der nächsten Stunde an ganz konkreten Verhaltensweisen und Gesprächstechniken trainieren kann. Er wird daran arbeiten, empathisch und unterstützend die schwierige Situation mitzugestalten.

Die Erkenntnis, dass das Verhalten seines Vorgesetzten nachvollziehbare Züge hat und eine Form der Trauerbewältigung darstellen kann, war für ihn sehr aufschlussreich. Rückblickend entdeckte er, dass er selbst damit schon mehrfach Erfahrungen gemacht hatte.

Literatur

Verena Kast: Zeit der Trauer, Kreuz, Freiburg 42009



Horst Lempart, Personalmanager in der Werbe- und Verpackungsbranche, Betriebswirt und Business Coach – zunehmend in eigener Praxis.
Website: www.spectrumcoaching.de