

Konfrontierer



Manager, Personalreferenten, aber auch Berater und Trainer haben oft die Aufgabe, Nachrichten zu überbringen, die für das Gegenüber einen Verlust bedeuten. Diese Aufgabe ist immer unangenehm, erfordert sie doch Klarheit, menschliche Kompetenz - und die Bereitschaft, sich den Emotionen des anderen - sei es Wut oder Schmerz - auszusetzen.

Häufig entziehen sich zuständige Personen dieser Aufgabe indem sie:

- die Nachricht technisch überbringen (Brief/Fax), wenn sie persönlich verfügbar wären,
- die Aufgabe an untergeordnete Stellen delegieren,
- den Verlust abwiegeln,
- anbieten, gemeinsam auf andere als Schuldige zu schimpfen,
- auf Emotionen unangemessen selber mit Wut oder Vorwürfen reagieren,
- den Verlust eilig mit euphorischem Preis der neuen Situation zudecken.

Das obige Schema verdeutlicht, wie Trauerprozesse laufen - und darum handelt es sich letztlich bei dem Verarbeiten von Verlusten. Die einzelnen Stufen werden in der Regel eingehalten. Nach jeder Stufe kann allerdings ein "Rückfall" in vorherige Stufen erfolgen. Als Begleiter muss ich eher darauf warten, dass das Gegenüber von selber in die nächste Stufe wechselt; auch muss ich bereit sein, ihm noch einmal in eine schon "erledigt" geglaubte Stufe zu folgen.

Schuldgefühle des Begleiters erschweren natürlich ein effektives Verhalten beträchtlich, deshalb ist tatsächliche oder vermeintliche Schuld beim Begleiter/Konfrontieren im vor hinein anzusehen. Durchweg ist es wichtig, dem Betroffenen die Würde seines Schicksals zu lassen (sei es nun ein kleiner Verlust oder ein existentieller).

Diese Abläufe kann man auch adäquat auf einer systemischen Ebene sehen. Manager müssen schlechte Betriebsergebnisse mehrmals verkünden, da sie beim ersten Mal kaum wahrgenommen werden. Und jede Inkonsistenz oder Inkonsequenz wird sofort in der Weise interpretiert, "dass es ja gar nicht so schlimm ist". Die Wut anlässlich eines Verlustes bei der Belegschaft oder beim Betriebsrat auszuhalten, ist im Honorar der Leitenden enthalten.

Gehen Projekte schief, sind Abschiedssitzungen (Trauerworkshops) hilfreich. Wenn nicht die enttäuschten Hoffnungen auf das vorzeitig oder ungut beendete Projekt ausgesprochen, anerkannt und so verarbeitet werden können, werden sie als Ballast einem folgenden, neuen Projekt angehängt; das dann wahrscheinlich nach einer euphorischen Anfangsphase harten Kontakt mit seiner Realität machen muss.