

Wenn Manager Trauer tragen

KRISENBEWÄLTIGUNG. Es zeigt sich spätestens, wenn die Krise droht: Die Leistung ist abhängig von der Gefühlslage. Bei einschneidenden Veränderungen brauchen Management wie Mitarbeiter Rituale, die beide Seiten wieder zusammenführen können und ein Weiterarbeiten ermöglichen. Von Christiane Radwan

Ein Sarg wird aus dem DV-Unternehmen getragen. Schweigend verfolgen die Mitarbeiter die Beisetzung auf dem Firmengelände. Nur gelegentlich dringt ein Räuspern oder Seufzen in die Stille. Klein ist der Sarg, jung das Projekt, das mit diesem Zeremoniell sein Ende findet. So kann der moderne Transfer eines Abschiedsrituals aussehen. Eine andere Form der Krisenbewältigung erfuhr ein expandierendes EDV-Team, das einen Integrationstest vorbereiten musste: Um den Mitarbeitern die emotionale Bewältigung des enormen Arbeitsdrucks zu erleichtern, griff das Management zu einer ungewöhnlichen Methode. Es verlangte von den Mitarbeitern, zusätzlich gemeinsam ein 1.000 Teile-Puzzle mit Asterix-Motiven zusammensetzen. Der eine packt sich an den Kopf, der andere in die Puzzle-Kiste.

Was auf den ersten Blick wie eine zeitraubende Spielerei aussieht, ist eine hoch wirtschaftliche Investition zur Leistungssteigerung. Maßnahmen, die der Nürnberger

Unternehmensberater Dr. Rudolf Lütke-Schwienhorst „Analoge Interventionen“ nennt. Der ehemalige McKinsey-Berater praktiziert das simple Glaubensbekenntnis, dass Menschen eine Einheit aus Körper, Geist und Seele bilden und auch im Wirtschaftsleben ebenso funktionieren. Nach seiner Erfahrung können und wollen weder Mitarbeiter noch Führungskräfte die Botschaften des Wandels allein intellektuell aufnehmen. Doch der hohe Zeitdruck in einer Krise ist die gängige Ausflucht, sich nicht mit der emotionalen Seite der Situation zu beschäftigen.

Das Survivor-Syndrom

Die Überlebenden einer Sanierung plagt nach Erkenntnis von Dr. Lütke-Schwienhorst das schlechte Gewissen. Die Verlierer, beispielsweise Mitarbeiter eines eingestellten Projekts, fühlten sich vom weiteren Wachstum regelrecht abgeschnitten. Manche beginnen sich mit dem Wettbewerber zu identifizieren oder haben inner-

lich gekündigt: Emotionen, die einen Wandel blockieren. Mit seinen Maßnahmen will Dr. Lütke-Schwienhorst einen Raum schaffen, in dem Gefühle gleichberechtigt neben dem Denken stehen. Denn krisenerfahrene Unternehmen haben erkannt; dass es produktiver ist, die ohnehin vorhandenen Emotionen zu kanalisieren.

Dem großen Spektrum an Situationen, in denen analoge Interventionen zum Einsatz kommen können, begegnet Dr. Lütke-Schwienhorst mit einem Werkstattangebot, das von Meditationen in Form von Phantasiereisen bis hin zu Aktionen, Ritualen und Gesamtkunstwerken reicht. Auch macht er Anleihen bei psychotherapeutischen Verfahren: Die Beteiligten positionieren sich körperlich zu einem bestimmten Thema nach festgelegten Regeln im Raum. Die Veränderung kann als Bewegung erlebt werden, wenn beispielsweise die Betroffenen vor einer Reorganisation gebeten werden, den Weg zur neuen Organisationsstruktur quer durch den Raum in Zeitlupe zu vollziehen. Auch ein Fußballspiel mit einer Halbzeit für die alte Mannschaft und einer zweiten für die neue kann diese Funktionen erfüllen – sofern sie auf einer klaren Analyse der Problemsituation durchgeführt werden.

Erst Erleben, dann Sprechen

Gemeinsam ist allen diesen Maßnahmen, dass die Teilnehmer zuerst erleben und erst später denken und darüber sprechen. Umgekehrt heißt es für die Berater: vordenken, vorfühlen und durchführen. Diagnose, Ideenfindung, Vorbereitung, Durchführen und Auswerten sind die systematischen Arbeitsphasen dazu. Die Teilnehmer können jederzeit aussteigen. Dass von dieser Möglichkeit selten Gebrauch gemacht wird, wertet Dr. Lütke-Schwienhorst als Indiz für den hohen Bedarf an alternativen, dem Menschen angemessenen Verarbeitungsmechanismen, die nur durch einen historischen Irrtum getrennt wurden: Hier wächst wieder zusammen, was zusammen gehört: Körper, Geist und Seele. Jede dieser Ressourcen wird in Krisen beansprucht und gebraucht. Dann geht es auch in einem Unternehmen zu wie im richtigen Leben. ●

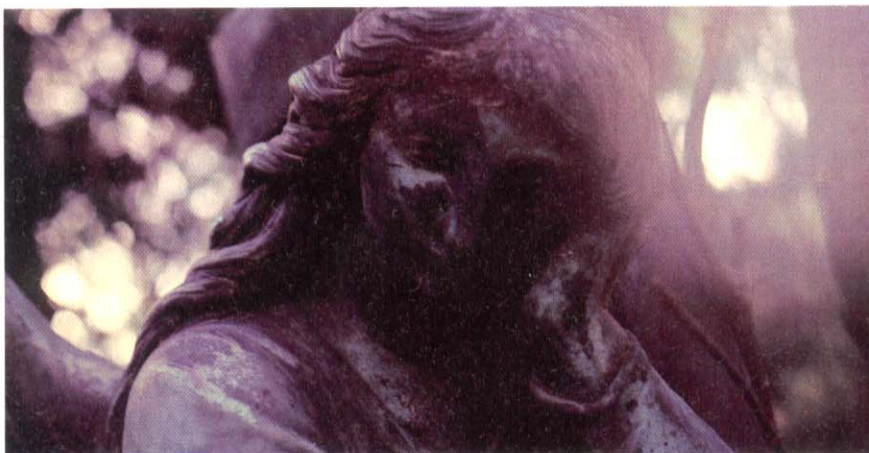


Foto: Pallasko/f1 online

TRAUER NACH DER KRISE ist unvermeidlich, wenn auch noch in vielen Betrieben ein Tabuthema. Doch besser als verdrängen ist es, die Emotionen zu kanalisieren.

Weitere Informationen zum Thema:
www.partner-im-dialog.de