

Stimmige Übergänge in Organisationen «Teil 2»

Veränderungsprozesse hinterlassen vielfach Leichen

.... zur Erinnerung: Fazit des ersten Teils

Wenn Altes in Organisationen nicht gebührend verabschiedet, bzw. in das Neue integriert wird, kann das Neue nicht mit der nötigen Kraft und Energie umgesetzt werden. Es ist so, wie wenn man eine neue Beziehung eingehen will, emotional aber noch voll mit der alten verstrickt ist (z.B. nach einer Kampfscheidung). Dass dies nicht gut gehen kann, liegt auf der Hand. So ist es auch mit Brüchen in Organisationen!

Wie können Abschiede und Übergänge in Organisationen wohlgeformt gestaltet werden?

Anhand des Beispiels, einer Abteilung die aufgelöst wird, kann man anschaulich verstehen, wie Abschiede und Übergänge in Organisationen wohlgeformt umgesetzt werden. Ein solches „Abschiedsritual“ kann 60 Minuten bis zu einem halben Tag in Anspruch nehmen. Dies ist abhängig von der Firmenkultur, Dauer der Zusammenarbeit von Abteilungen und anderen Aspekten der Organisation.

Folgendes sollte bei Abschiedsritualen immer beachten:

- Rituale müssen der Organisation angemessen sein
- Ein „übergestülptes“ Ritual wird abgelehnt
- Ein Ritual soll zu organisationskulturellen Mustern passen

Ein Abschiedsritual in einem Team verglichen mit einer Beerdigung

Am besten lässt sich ein Abschiedsritual mit einer Beerdigung beschreiben.

Unter den einzelnen Punkten werden zuerst die möglichen Schritte einer Team-Verabschiedung beschrieben und darunter (Punkt a), den Vergleich zu einer Beerdigung gezogen.

Folgende Schritte können dabei beobachtet werden:

1. Das Leben des Verstorbenen (Teams) wird wertschätzend und authentisch gewürdigt
 2. Die relevanten Personen sind anwesend (Team / z.B. CEO / evtl. Personen, einige Mitarbeitende in ihr Team aufnehmen)
 3. Der Verstorbene (Team) wird gebührend verabschiedet und eine „übergeordnete Person = Priester“ (z.B. CEO) überführt den Verstorbenen (Team) der neuen Ordnung (evtl. Personen, die Mitarbeitende in ihr Team aufnehmen).
 4. Die Gemeinschaft stärkt sich sinnhaft für das Leben in der neuen Ordnung. (Begrüßungsgeschenk für Mitarbeitende durch Repräsentanten des neuen Teams)
 5. Die Gemeinschaft versichert sich ihrer Zusammengehörigkeit in der neuen Ordnung = Leichenschmaus (Abschiedsapéro mit allen Anwesenden)
-
1. Wenn möglich sollte die gesamte Abteilung, die aufgelöst wird, beim Abschiedsritual anwesend sein. Ebenfalls sollte eine „übergeordnete Person“ (CEO, Bereichsleiter, etc.) die diese Abteilung gut kennt, anwesend sein. Es ist sinnvoll, wenn Personen des neuen Teams/Organisation (oder Vertreter) ebenfalls anwesend sind.
 - a. Metaphorisch gesprochen, sind die Teammitglieder die „Toten“, die übergeordnete Person, z.B. CEO, der „Priester“ und die Vertreter der neuen Organisation, die „Anwesenden“ an einer Beerdigung.

2. Z.B. der CEO würdigt die aufzulösende Abteilung. Er erklärt den Versammelten wichtige Stationen der aufzulösenden Abteilung und dankt vor allen versammelten Personen für die engagierte bisherige Arbeit.
 - a. Die alte Ordnung (z.B. Verstorbener im Sarg = Team) ist anwesend und die höhere Ordnung (Priester = z.B. CEO) ist das Kontinuum und die Gegenwart sowie Zukunft (Vertreter der neuen Abteilung) sind anwesend. Das Leben sowie gewisse herausragende Stationen des Verstorbenen werden authentisch gewürdigt. Der neue Status (Tot der Person) wird benannt. Es werden von einer ranghöheren Person (z.B. CEO) die Verdienste in der Unternehmung mit allen relevanten anwesenden Personen, vorgetragen. Dort werden bewusst nur die positiven Punkte benannt oder kritische Punkte ins Positive umformuliert. *Das ist die Anerkennung für das Geleistete.*
3. Es wird der Grund der Teamauflösung genannt und den Teammitgliedern viel Erfolg auf dem weiteren Weg gewünscht. (Neuer Status). Den Vertretern des neuen Teams wird viel Erfolg mit der neuen Konstellation gewünscht.
 - a. Der Tote (das Team) wird der neuen Ordnung übergeben (neue Vertreter des neuen Teams). Damit wird das alte Team offiziell aufgelöst. *Dies ist der Moment der offiziellen Machtübergabe an die neue Person, unter Aufsicht aller wesentlichen Personen.*
4. Die Vertreter des neuen Teams richten einige wohlwollende Worte an die Teammitglieder des alten Teams (Tote) und übergeben evtl. ein Begrüssungsgeschenk.
 - a. Die „neuen“ Teammitglieder werden wohlwollend im neuen Status empfangen. *Der neue Status der Teammitglieder ist somit besiegelt. Sie sind jetzt offiziell mit allen Rechten und Pflichten unter Anwesenheit von Mitarbeitenden und Vorgesetzten ausgestattet.*
5. Der Apéro oder das Essen wird eröffnet und die die neu geordnete Gemeinschaft wird gefeiert und quasi mit dem Anstossen besiegelt.
 - a. Mit dem Beerdigungssessen (Apéro oder Essen) werden die Zusammengehörigkeit und die neue Ordnung gefeiert. *Die Gemeinschaft stärkt sich sinnhaft mit dem Essen für das Leben in der neuen Ordnung.*

Wenn man wohlgeformte Abschiedsrituale „feiert“, seien dies Pensionierungen, Funktionsänderungen, Mitarbeiterkündigungen, oder noch viel wichtiger bei grösseren Umstrukturierungen und Reorganisationen, wird man erkennen, wie sich veränderte Strukturen und Prozesse schnell festigen. Dadurch wird die Identität jedes Einzelnen mit dem veränderten Zustand gestärkt und Reibungsverluste sowie Machtkämpfe werden weitgehend vermieden.

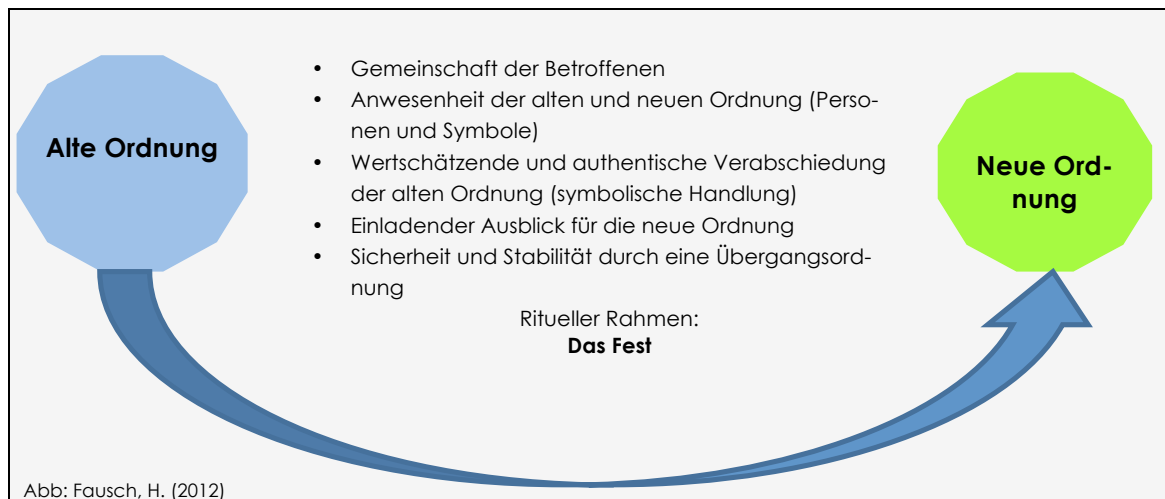
„Leichen im Keller“

Abschiedsrituale haben die Funktion, aus einer alten Ordnung eine neue herzustellen, ohne dass Chaos entsteht oder dass das (Un)-Tote im Untergrund weiter lebt. Erkannt wird das Untote z.B. an folgenden Aussagen:

- Früher war es bei uns eben noch menschlicher
- Als der Meier noch da war, lief es eben noch rund
- Na ja, diesen Veränderungsprozess überstehen wir auch noch
- Die Neuen da oben haben doch keine Ahnung vom Geschäft
- Das waren noch Zeiten, als wir das noch konnten
- Seit dem Verkauf an den neuen Konzern ist es nur noch bürokratischer geworden

Finden Sie sich sinngemäss in einem dieser Standartsätze? Dann haben auch Sie (un)-tote Leichen in Ihrem Betrieb. Solange diese nicht standesgemäss begraben werden, sind wichtige Ressourcen an die Vergangenheit gebunden, die es eigentlich gar nicht mehr gibt.

Abschiedsrituale und ihre Kriterien



Es gibt viele Anlässe von Übergängen und jeder muss individuell angesehen und gestaltet werden. Das Modell einer Beerdigung kann dazu beitragen, dass mit Abschiedsritualen, das Neue besser und mit weniger Widerstand angenommen und in den Regelkreis der Organisation aufgenommen wird.

Unserer Ansicht nach sollten in Veränderungsprozessen, seien es solche von Einzelpersonen, von Gruppen - Teams oder in der gesamten Organisation bei Change-Management-Projekten, Abschiedsrituale fest eingeplant werden. Wer dies ungenügend tut oder gar unterlässt, verbaut sich die Chance das volle Potenzial des Neuen zu nutzen. Was ebenfalls vielfach passiert, Neues wird vom Bisherigen gar nicht angenommen, bekämpft, stiefmütterlich behandelt oder bewusst sabotiert.

Möchten Sie mehr über Abschiedsrituale in Organisationen erfahren, dann melden Sie sich bei uns.

Literatur / Quellen:

- Steigert, T. / Lippmann, E. (2008) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Heidelberg: Springer
- König, E. / Volmer, G. (2008) Handbuch Systemische Organisationsberatung, Basel: Beltz
- Schein, E.H. (2010) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Berlin: EHP
- Titscher, S. / Stamm, M. (2006) Erfolgreiche Teams, Teams richtig einsetzen, fördern und führen, Wien: Linde

Ihr Hanspeter Fausch



Geschäftsleiter der
Praxis-Brücke Seminare AG