Trauer in der Transformation

Unbeachtete Bindungen

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Foto: Alex- / photocase.de

Menschen binden sich nicht nur an andere Menschen, sondern auch an Ideen, Überzeugungen, Orte, Prozesse … Wenn im Wandel solche Verbindungen verloren gehen, brauchen die Organisationsmitglieder Zeit und Unterstützung, um den Verlust zu verarbeiten. Beides bekommen sie meistens nicht – zu ihrem Schaden und dem des Unternehmens.

Preview

- **Emotionaler Double Bind:** Wie in Unternehmen Leidenschaft gefordert und Traurigkeit unterdrückt wird
- **Fehlendes Feingefühl:** Wie Verlusterfahrungen in Unternehmen systematisch ignoriert werden
- **Trauerkompetenz mit Augenzwinkern:** Warum bei Ben & Jerry's Eissorten zu Grabe getragen werden
- **Fehlender Raum statt fehlende Einsicht:** Warum Widerstand im Change meistens nichts mit einer bewussten Abwehrhaltung zu tun hat
- **Emotionale Hypothek:** Wie die Beziehung zum Neuen durch den Verlust des Alten vorbelastet wird
- **Trauern und feiern:** Wie Rituale dem Arbeits(er)leben eine Form verleihen

An einem Nachmittag im Dezember 2012 saß ich in meinem Büro im Headquarter von Bertelsmann und heulte wie ein Schlosshund, zum ersten Mal in diesem Job – aber dafür sicherlich eine Viertelstunde lang. Sicherheitshalber hatte ich meine Tür abgeschlossen. Ich wollte meine Trauer niemandem zeigen – wollte mich in diesem „Nicht-Management-tauglichen" -Zustand niemandem auf meinem Flur zumuten. Heute würde ich das möglicherweise anders handhaben. Vielleicht würde ich die Tür offen lassen, andere an meinem Kummer teilhaben lassen und darüber Trost erfahren. Damals war ich noch nicht so weit. Doch was war überhaupt passiert?

Eine Mitarbeiterin und enge Vertraute hatte mir einige Tage zuvor mitgeteilt, dass sie eine neue Herausforderung in München annehmen wolle. An besagtem Nachmittag kam ich nach mehreren Dienstreisen erstmals wieder zur Ruhe. Ich begann, über das neue Jahr nachzudenken und wie es werden würde, ohne diesen Menschen an meiner (beruflichen) Seite. Und dann weinte ich. Etwas später, nachdem ihre berufliche Veränderung offiziell geworden war, setzte ich auf dem Facebook-Kanal von Bertelsmann Careers einen Post ab: ein schwarz-weißes Bild von der Kollegin und mir, in Form entzweiter Puzzlestücke – mit den besten Wünschen für die Zukunft. Vielleicht etwas schwülstig, aber von Herzen kommend. Damals hat es mir geholfen, meiner Trauer Ausdruck zu verleihen.

Abends sprach ich mit meiner Frau über diese Erfahrung. Sie hörte mir eine Weile zu und sagte schließlich: „Na, ist doch klar. Sie war deine *Büro-Ehefrau*." Ich hatte diesen Begriff bis dahin noch nicht gehört, doch er ergab unmittelbar Sinn: Wenn eine verdiente Mitarbeiterin das Team verlässt, ist das mitnichten ein Grund zum Jubilieren – aber eine „Scheidung" nach einigen Jahren Office-Ehe hat noch mal eine völlig andere emotionale Tragweite.

Leidenschaft wird gefordert, Traurigkeit wird unterdrückt

Ein Mensch weint, weil er einen anderen Menschen verliert: Wo ist da die Story? Für mich liegt der springende Punkt nicht im Salzwasser, dass damals meinen Augen entsprang, sondern vielmehr darin, dass ich glaubte, für diesen Vorgang meine Bürotür verschließen zu müssen. Nun hat dieser Akt des Verschließens etwas mit mir als Mensch und

Wir Menschen binden uns nicht nur an andere Menschen, sondern an fast alle materiellen und immateriellen Entitäten, mit denen wir auf eine affirmative Art und Weise (viel) Zeit verbringen – an Gebäude, Habseligkeiten, Projekte, Ideen, Ziele … Eben jene Verbindungen werden von Organisationen jedoch oft ignoriert.

meinem damaligen Seinszustand zu tun. Doch er sagt gleichermaßen etwas über den Seinszustand vieler Unternehmen aus: „Lasst uns das nüchtern und sachlich analysieren.“, „Wir sollten uns hier nicht von unseren Emotionen leiten lassen.“ Solche Sätze hören Menschen regelmäßig, wenn sie sich in den Dienst einer Organisation stellen. Gleichzeitig wird gerne eingefordert, man möge doch bitte mit Leidenschaft ans Werk gehen. Ein vortrefflicher Double Bind – aber das ist eine andere Geschichte.

Ich möchte stattdessen aufzeigen, dass Trauerprozesse wie der zuvor beschriebene viel alltäglicher sind, als allgemein an- und wahrgenommen wird. Und: dass es Organisationen und den in ihnen arbeitenden Menschen schadet, wenn diese emotionalen Bewegungen ignoriert oder sogar unterdrückt werden. Nun haben Unternehmen jeglicher Couleur durchaus erkannt, dass es hilfreich ist, wenn man langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebührend in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Dann wünschen wir eine gute Reise in den neuen Lebens- bzw. Seinszustand, je nach Budget mit Schnittchen plus Sekt-O-Saft halb und halb oder eben etwas aufwendiger. Solche gemeinsam begangenen Übergangsrituale helfen uns, das Geschehen(d)e zu verinnerlichen, eine gute Gestalt zu formen in Bezug auf die Vergangenheit – und Raum zu schaffen für die Zukunft.

Doch warum verabschieden wir uns, wenn überhaupt, nur von anderen Menschen? Es ist doch faszinierend, dass wir die Fähigkeit und das Verlangen haben, uns nicht ausschließlich an andere Personen zu binden. Wir binden uns an Orte und Gebäude, an Besitztümer und Habseligkeiten, an Ideen und Ideologien. Wir binden uns an Projekte, Ziele und Träume. Wir binden uns an fast alle materiellen und immateriellen Entitäten, mit denen wir auf eine affirmative Art und Weise (viel) Zeit verbringen. Eben jene Verbindungen werden von Organisationen oft ignoriert, zu ihrem eigenen Schaden.

Wenn das „Baby“ stirbt

Im Frühsommer des Jahres 2015 weinte ich erneut in meinem Gütersloher Büro. Meine Frau hatte mich zuvor über WhatsApp informiert, dass sie eine Fehlgeburt erlitten habe. Das Kind, unser Baby, war noch nicht einmal im dritten Monat. Aber wie das heutzutage so ist: Es gab bereits ein Ultraschallbild, mit so einem kleinen Gummibärchen darauf. Ab diesem Zeitpunkt war „es“ für uns real. Wir würden bald zu viert sein, so wie lange gewünscht. Dieser Wunsch wurde uns rund ein Jahr später doch noch erfüllt – aber was ich in diesem Moment fühlte, möchte ich nach Möglichkeit nie wieder wahrnehmen müssen. Und wie es meiner Frau erging, möchte ich am liebsten auch nicht im Detail wissen, es würde mich vermutlich innerlich zerreißen.

Nun ist mir – sowohl in der Selbstbeobachtung wie auch der Begleitung von Organisationen – aufgefallen, dass Menschen gerne von ihren *arbeitsbezogenen Babys* sprechen. Das sind meist langfristig orientierte Projekte, für die wir verantwortlich zeichnen. Ich arbeite nun schon vier Jahre nicht mehr für Bertelsmann, freue mich aber immer via Social Media zu sehen, dass viele meiner Babys noch am Leben sind. Einige sind größer geworden, andere wieder kleiner, manche haben sich transformiert oder sind mit anderen Babys verschmolzen worden. Aber viele der Samen, die ich in rund acht Jahren gesät habe, sind aufgegangen.

Leider musste ich in meinen acht Jahren dort – wie so viele andere Menschen auch – die Erfahrung machen, dass einigen von diesen Babys irgendwann „der Stecker gezogen wurde“. Manchmal mit etwas Anlauf, manchmal auch abrupt. Manchmal aus guten betriebswirtschaftlichen Gründen, manchmal, weil jemand mit mehr Macht und außerhalb meiner Kontrolle eine entsprechende Entscheidung getroffen hatte. Manchmal hatte ich ein Einsehen, manchmal auch nicht. Der springende Punkt: Wenn ein Mensch ein echtes Baby verliert, ob vor oder nach der Geburt, dann bringen wir Feingefühl auf. Wir verstehen, dass diese Person Zeit

braucht, Zeit für etwas anderes als Arbeit. Wenn der Mensch trotzdem arbeiten möchte – oft, um sich vom Schmerz abzulenken –, dann haben wir Verständnis dafür, dass die Person weniger performant ist als in normalen Zeiten. Doch wenn so ein arbeitsbezogenes Baby stirbt, dann sagen Organisationen gerne: Morgen früh bitte wieder frisch, fromm, fröhlich, frei ans Werk! Das kann nicht funktionieren – und es funktioniert auch nicht. Was wäre ein angemessenerer Umgang?

Bei Ben & Jerry's werden Eissorten zu Grabe getragen

Ben & Jerry's ist ein außergewöhnliches Unternehmen. Die Firma stellt nicht nur leckeres Eis her, sondern pflegt auch eine besondere Kultur, die die eine oder andere Marotte hervorgebracht hat. Eine davon: Ben & Jerry's hat einen Eissorten-Friedhof am Hauptsitz in New England – und in virtueller Form überall auf der Welt. Nun wissen wir aus der Werbung, dass das Unternehmen vieles auf der Welt (inklusive sich selbst) nicht so ganz ernst nimmt. Doch der Friedhof zeugt, wenn auch augenzwinkernd, von einer hohen emotionalen Reife und Trauerkompetenz. Zum einen richtet er sich an die Kundinnen und Kunden des Unternehmens. Manchmal werden einstmals beliebte Eissorten vom Markt genommen, wenn sich der Geschmack der Massen in eine andere Richtung entwickelt hat. In diesem Fall ist der Friedhof ein Ort, an dem sich Menschen von ihrer geliebten Eissorte verabschieden können. Und im Übrigen auch, um frei zu werden für eine neue Lieblingssorte. Das ist der betriebswirtschaftliche Kniff an der Sache.

Zum anderen sind dort auch Eissorten begraben, die es nie oder nur kurz auf den Markt geschafft haben. Natürlich könnte man an diesem Punkt „Mund abwischen und weitermachen" sagen (so hieß es oft in meiner Abteilung bei Bertelsmann), aber die Verantwortlichen von Ben & Jerry's haben erkannt, dass ein solches Vorgehen respektlos ist – zumal, wenn viele Menschen, manchmal über Jahre, Zeit und Energie in ein gemeinsames Projekt investiert haben. Der Grabstein für die jeweilige Eissorte ist folglich (auch) ein Ort der Wertschätzung für die geleistete Arbeit, das Engagement, die Kreativität, die Leidenschaft. Und auch hier zeigt sich bei näherem Hinsehen eine betriebswirtschaftlich relevante Perspektive: Denn es geht beim Trauerprozess auch um die (Rück-)Gewinnung von Energie. Dort, wo wir etwas oder jemanden noch nicht genug betrauert haben, ist noch Energie gebunden, in Form von Gefühlen, von Gedanken, von Aufmerksamkeit. Man ist dann noch nicht ganz *da*, nicht ganz frei für die Zukunft. Das gilt auch und gerade für Transformationsprozesse.

Es fehlen Zeit und Raum, sich vom Alten zu lösen

Ich arbeite nicht im klassischen Sinn als Unternehmensberater, werde aber bisweilen als Impulsgeber zu Change-Projekten hinzugezogen – meist, wenn es irgendwo hakt. In Vorgesprächen habe ich schon des Öfteren Sätze wie den folgenden vernehmen dürfen: „Wir haben es (verkürzt: die Vorzüge dessen, was kommen soll) unseren Leuten schon zigmal erklärt, aber die sind im Widerstand." Kommt man dann mit den vom Change Betroffenen in den Austausch, zeigt sich mit schöner Regelmäßigkeit, dass die Stagnation nicht in einer bewussten Abwehrhaltung zu suchen ist. Die meisten Menschen verstehen durchaus, warum das Neue besser ist als das Alte. Ihnen wurde allerdings kaum Zeit und Raum gegeben, um sich vom Alten zu lösen. Dabei spielt es tatsächlich nur eine untergeordnete Rolle, dass das Alte in der Regel tatsächlich weniger performant ist als das Neue. Ich habe jedenfalls die Erfahrung machen dürfen, dass Menschen selbst dysfunktionalen IT-Systemen nachtrauern. Eine Hassliebe ist auch eine Form von Bindung.

Change-Floskeln sind denn auch meist gut gemeint, bei näherem Hinsehen aber ziemliche Wortmonster. „Wir müssen den Menschen abholen,

TEAMWILLE

Ausbildung
AGILE COACH
TEAMWILLE

Nächster Start: 13. Februar 2023

Transformationen gestalten und begleiten

Praxisorientierte Ausbildung zum*zur Agile Coach

Als Agile Coach stehst du Menschen, Teams und Organisationen in Veränderungen zur Seite. Du bist zentraler Baustein der agilen Transformation und bildest damit einen wichtigen Eckpfeiler deiner Organisation. Mit der Ausbildung erwirbst und festigst du die interdisziplinäre Kompetenz für dein Wirken.

Das erwartet dich:

- 8 Etappen à 2 Tage, verteilt über 8 Monate in München
- Kollegiale Fallberatungen als virtuelle Zusatztermine
- Shared Learning Teams
- Innovative und interaktive Lernmaterialien
- Netzwerkveranstaltungen mit vertiefenden Impulsen
- begrenzte Gruppen mit max. 12 Teilnehmer*innen

Jetzt anmelden!

training@teamwille.com · +49 8958803-1000
Vernetze dich mit uns. TEAMWILLE GmbH
www.teamwille.com

Beim Trauerprozess geht es auch um die (Rück-)Gewinnung von Energie. Dort, wo wir etwas oder jemanden noch nicht genug betrauert haben, ist noch Energie gebunden, in Form von Gefühlen, von Gedanken, von Aufmerksamkeit. Man ist dann noch nicht ganz *da*, nicht ganz frei für die Zukunft.

wo er steht", habe ich schon oft gehört. Mir gehen da Bilder im Kopf auf von Menschen in Zwangsjacken, die gegen ihren Willen an düstere Orte verbracht werden. Oder: „Wir müssen die Menschen mitnehmen." Und wenn der Change dann vermeintlich fertig ist, sehen die Mitgenommenen oft arg mitgenommen aus. Und: „Wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen." Auch hier ist die Intention sicherlich eine gute. Nicht umsonst heißt es: „Das eigene Kind ist niemals hässlich." Doch atmet auch dieser Satz eine paternalistische Haltung. Ich, der „Changende", stehe auf der richtigen Seite, und du musst mit mir kommen, sonst ... Und überhaupt: Was ist das Problem daran, „betroffen", also berührt und angefasst zu sein?

Der Verlust des Alten wird dem Neuen vorbewusst zur Last gelegt

In der Forschung spricht man vom Change Lag, angelehnt an den Jet Lag bei Fernreisen. Führungskräfte und Change-Verantwortliche haben sich in aller Regel schon Monate, manchmal Jahre lang, mit einer Transformation auseinandergesetzt. Sie sind somit kognitiv, aber auch emotional viel weiter, wenn der Change schließlich ausgerollt, sprich: an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert wird. Vergrößert wird diese Diskrepanz durch eine Reihe von kognitiven Verzerrungen, zuvorderst durch den Status-quo-Bias (der aus Verlustaversion gespeist wird), wie ihn der Nobelpreisträger Daniel Kahneman und seine Mitstreiter vielfach experimentell nachgewiesen haben. Der Verlust des Alten wird dem Neuen vorbewusst zur Last gelegt. Das mag sich aus Sicht der Verantwortlichen wie Widerstand anfühlen, doch es handelt sich um evolutionär ausgebildete Grundeinstellungen unserer Informationsarchitektur, nicht um bewusste Verweigerung.

Hier wäre dann auch ein Weg, um „es" besser, erträglicher zu machen. Den Menschen dort abzuholen, wo er steht, setzt sachlogisch voraus, dass man versteht, wo sich der Abzuholende aktuell befindet. Das Wissen um sowie das Verständnis für Trauerprozesse und kognitive Verzerrungen kann Führungskräften und Change-Verantwortlichen helfen, besser zu begreifen, wo sich die vom Change betroffenen Personen am Anfang der Reise emotional verorten. Wenn ich dann von Führungskräften gefragt werde, wie häufig man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abholen müsse für ein gutes Ergebnis, entgegne ich gerne mit einem Augenzwinkern: „Wenn es dir so richtig übel aus den Ohren herauskommt, kommst du wahrscheinlich ganz langsam in den grünen Bereich."

„Und wie kann ich den Menschen helfen, sich vom Alten zu verabschieden?", lautet eine häufige Anschlussfrage. An diesem Punkt weise ich die Verantwortlichen auf etwas hin, was sie in aller Regel gut kennen, nur eben noch nicht aufs Business übertragen haben: die Macht von (gemeinschaftlich begangenen) Ritualen. Weil fast alle Menschen gerne naschen, erzähle ich vom Eissorten-Friedhof – aber fast alle haben schon Übergangsrituale am eigenen Leib erfahren, selbst, wenn lange niemand mehr in ihrem Umfeld

Mehr zum Thema

Kursat Ozenc, Margaret Hagan: Arbeitsrituale – Sinnvolle Symbolik.
www.managerseminare.de/MS270AR04
Es gibt keine menschliche Kultur ohne Rituale – aus gutem Grund. Denn Rituale haben eine ganze Bandbreite positiver sozialer und psychologischer Wirkungen. Gerade in schwierigen Übergangssituationen entfalten sie ihre heilsame Kraft. Wie Teams eigene Rituale designen können, die ihren Mitgliedern Halt und Unterstützung in Wandlungsprozessen liefern.

Andree Martens: Aufräumen im Unternehmen – Time to kehr.
www.managerseminare.de/MS258AR01
Studien zufolge beschäftigten sich in Unternehmen viele Mitarbeitende bis zu einem Drittel ihrer Arbeitszeit mit Aufgaben, die unwichtig oder teilweise sogar völlig sinnfrei sind. Die Folgen: Das Unternehmen wird träger, die Effizienz sinkt, und die Motivation geht flöten. Deshalb ist regelmäßiges Reinemachen wichtig. Dabei ist Fingerspitzengefühl gefragt: Auch (mittlerweile) überflüssige Aufgaben und Prozesse wollen betrauert und verabschiedet werden.

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS298AR05

Tutorial

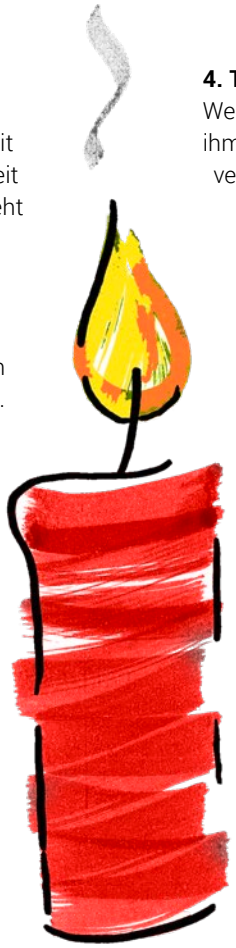
Umgang mit Trauer in der Transformation

Begrabene Ideen, eingestellte Projekte, aufgelöste Prozesse … Menschen brauchen Zeit und Raum, um sich vom Alten zu verabschieden und es loszulassen. Sie müssen trauern. Wie sich Trauerprozesse im Unternehmen unterstützen lassen.

1. Trauer anerkennen
Es beginnt damit, anzuerkennen, dass Trauer ein „ganz normales" Gefühl ist, das durch Verlusterfahrungen ausgelöst wird. Nicht nur durch den Verlust von Menschen, sondern auch von Orten (z.B. einem Gebäude), Gegenständen (etwa des eigenen Schreibtischs) oder Ideen (etwa eines Konzepts für ein Produkt). Menschen binden sich an alle stofflichen wie ideellen Dinge, mit denen sie auf eine affirmative Art und Weise (viel) Zeit verbringen. Gehen diese Bindungen verloren, entsteht Trauer.

2. Trauer erkennen
Die wenigsten Menschen im Business werden anderen Personen sagen, dass sie trauern bzw. traurig sind. Möglicherweise bemerken sie es noch nicht einmal selbst, weil sie es gewohnt sind, im beruflichen Kontext ihre negativen Gefühle zu unterdrücken. Umso wichtiger ist es, insbesondere in einer Führungsrolle, auf die Anzeichen von Trauer bei den Teammitgliedern zu achten. Diese drückt sich nicht nur im Weinen oder einer gedrückten Stimmung aus. Auch ein abgedämpfter emotionaler Ausdruck, der Rückzug von der Gruppe sowie Irritation und Verwirrung können Zeichen von Trauer sein. Es ist übrigens auch denkbar, dass die Trauer durch ein anderes Gefühl – häufig Wut – übertüncht wird.

3. Trauer benennen
Bei wahrgenommenen Anzeichen von Trauer sollte die betreffende Person angesprochen werden. Wichtig dabei: keine Zuschreibungen machen, denn möglicherweise steckt ein ganz anderer Grund hinter den beobachteten Gefühlsausdrücken, Stimmungen und Verhaltensweisen: „Lieber Tim, auf mich wirkst du in letzter Zeit irgendwie traurig. Bilde ich mir das ein – oder ist da etwas dran?"



4. Trauer einen Raum geben
Wenn ein Teammitglied tatsächlich trauert, ist es wichtig, ihm zu signalisieren, dass das okay ist, dass es nichts zu verstecken gibt, dass die Trauer ausgedrückt werden darf.

5. Unterstützung anbieten
Unterstützung sollte angeboten, aber nicht aufgezwungen werden. So kann der oder dem Trauernden etwa ein Raum zum Rückzug, mehr Homeoffice-Flexibilität oder je nach „Trauerfall" auch ein zusätzlicher freier Tag angeboten werden. Durch solche Hilfsangebote wird auch signalisiert: „Ich weiß, wie wichtig dir diese Sache, dieses Projekt, dein Arbeitsreich oder was auch immer gewesen ist und dass es Zeit braucht, den Verlust zu verarbeiten." Zudem sind solche Hilfsangebote ein Zeichen der Wertschätzung der Person und ihrer Gefühle.

6. Trauerrituale durchführen
Wenn mehrere Menschen im Unternehmen gleichzeitig und aus dem gleichen Anlass trauern, sollte man überlegen, den Abschied bewusst mit einem gemeinsam gestalteten Abschiedsritual zu katalysieren. So kann man etwa ein altes Strategiepapier buchstäblich in Rauch aufgehen lassen. Eine Software feierlich zu (digitalem) Grabe tragen. Ein Großprojekt als Papierschiffchen den Fluss hinuntertreiben lassen. Der Fantasie sind hier wenig Grenzen gesetzt.

Quelle: www.managerseminare.de; Nico Rose; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Change-Floskeln sind meist gut gemeint, bei näherem Hinsehen aber ziemliche Wortmonster. Beispiel: „Wir müssen den Menschen abholen, wo er steht." Mir gehen da Bilder im Kopf auf von Menschen in Zwangsjacken, die gegen ihren Willen an düstere Orte verbracht werden.

gestorben ist. Sie erinnern sich dann an eigene Abschlussfeiern aus der Schule oder der Universität, oder – ab einem gewissen Alter – an die Abschiedszeremonie, wenn der Nachwuchs vom Kindergarten- zum Schulkind mutiert (siehe dazu auch Mehr zum Thema „Sinnvolle Symbolik").

Das gemeinschaftliche Ritual als bildgebendes Verfahren

Warum also nicht ein altes Strategiepapier in Rauch aufgehen lassen? Eine Software feierlich zu (digitalem) Grabe tragen? Ein Großprojekt den Wasserfall hinuntertreiben lassen? So erzählte mir neulich die Strategie-Chefin eines Industriekonzerns, dass sie ab und zu mit dem Team an einen nahegelegen Fluss gehe, um dort abgelaufene Projekte in Form von Papierschiffchen zu verabschieden. Der Fantasie sind hier wenige Grenzen gesetzt. Ich denke, wir alle tragen dieses Wissen ins uns, intuitiv angelegt in vielen Tausend Jahren an Evolution und Tradition. Und wenn nicht, so zeigen uns die in Literatur und Hollywood immer wieder aufs Neue erzählten Heldenreisen, wie gelingende Abschiede funktionieren.

Im Übrigen – so scheint mir – ist vielen Organisationen neben der meist sowieso nur spärlich ausgeprägten Trauerkompetenz auch die Feierkompetenz nachhaltig abhanden gekommen (verstärkt durch die Corona-Pandemie). Auch erfolgreiche Projekte wollen zu einem würdigen Ende gebracht werden. Stattdessen heißt es vielerorts: Haken dran, weitermachen, keine Müdigkeit vorschützen. In der Folge sagen die Menschen: „Ich weiß gar nicht, wo die Zeit geblieben ist." Rituale, regelmäßig oder anlassbezogen, helfen uns, Zeit und gelebtes Leben in eine Struktur zu gießen, in eine chronologisch sinnstiftende Abfolge: ein Vorher und ein Nachher. Deswegen feiern wir Silvester, oder gehen an Heiligabend in die Kirche, selbst wenn wir nicht mehr an den dreifaltigen Gott glauben. Da, wo uns dieser Raum nicht gegeben wird, wird die Zeit breiig und amorph, ungezügelt und übergriffig. Rituale helfen uns, einen Griff an unser (Er-)Leben zu bekommen.

Daher zum Abschluss noch eine Empfehlung: Machen Sie mit Ihrem Team einen jährlichen Frühjahrsputz, aber: bezogen auf Projekte und Strukturen. Über die Zeit sammeln sich in fast jeder Organisation Artefakte (zum Beispiel Reportings und Legacy-IT-Systeme), die von niemandem mehr wirklich genutzt werden. Weil sie aber nie offiziell beerdigt wurden, geistern sie weiterhin durch die Organisation und binden Aufmerksamkeit sowie Ressourcen. Eine turnusmäßige Kehraus-Woche kann nicht nur dabei helfen, diese Ressourcen wieder freizusetzen, sondern schult auch die allgemeine Abschiedskompetenz (siehe dazu auch Mehr zum Thema „Time to kehr").

Trauer ist langsam, Trauer ist rückwärtsgewandt, Trauer klingt nicht nach Produktivität. Sie passt so gar nicht zur DNA von (gewinnorientierten) Unternehmen, die gemäß ihrer Natur immer auf den nächsten Tag, das nächste Quartal, das kommende Jahr ausgerichtet sind. Ob eine Organisation als solche trauern kann und muss, da mögen sich die Geister scheiden. Die in der Organisation arbeitenden Menschen brauchen ihre Trauer auf jeden Fall. Sie können bei Verlusten nicht einfach umschalten, so tun, als wäre nichts gewesen. Sie brauchen Zeit – und die kostet Zeit. Aber wie heißt es so schön: Wenn du es eilig hast, gehe langsam.

Nico Rose

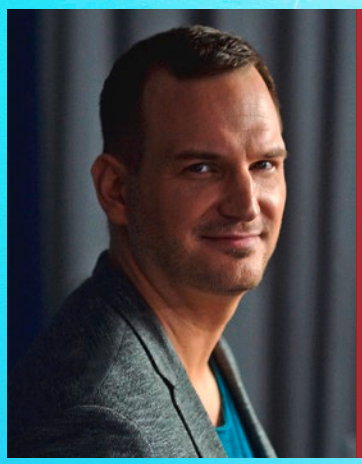


Foto: Felix Amsel

Der Autor: Der Dipl-Psychologe **Dr. Nico Rose** gehört zu den führenden Experten für emotionales Erleben in der Arbeitswelt, insbesondere Sinnerleben, im deutschsprachigen Raum. Seit 13 Jahren arbeitet er als Coach – früher parallel zu seiner Aufgabe als Führungskraft im Konzern und als Hochschullehrer an der International School of Management. Kontakt: nicorose.de