

## **Trauerarbeit im Betrieb?**

Im Umbruch Frust bewältigen und  
Perspektiven entwickeln

## *Flexibilität als oberste Maxime*

Die neue Intensität des Arbeitslebens bekommen nicht nur Führungskräfte, sondern Mitarbeiter in allen Branchen und Hierarchiestufen zu spüren. Der Druck im Berufsleben ist nicht mehr auf kurze Phasen beschränkt, sondern wird als chronisch erlebt. „Veränderungen gehören zu unserem Alltag“, so die Aussage von Mitarbeitern in Betrieben, „Man muss sich eben fügen“. Auf Veränderungen in Strategien, Aufgaben, Abläufen und Technik sollen Mitarbeiter aufgeschlossen und risikofreudig reagieren. **Ständige Flexibilität** ist angesagt: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“. Nicht nur der Unternehmer, auch der Arbeitnehmer muss immer aufs Neue wagen und gewinnen.

Eine Umstrukturierung folgt der anderen und bevor Routine und Vertrauen gewachsen sind, steht wieder ein Umbruch an. Routinen und langfristige Bindungen sind kaum mehr möglich. Die wachsenden Erwartungen und Veränderungsbereitschaft können ein **Gefühl von Kontrollverlust** erzeugen, ein Gefühl, den Boden unter den Füßen zu verlieren.

Durch schlechtes **Führungsverhalten** wird der Druck noch erhöht. Vorgesetzte können oft den Sinn einer Umstrukturierung nicht vermitteln und fühlen sich den Unsicherheiten der Mitarbeiter gegenüber selbst ohnmächtig. So reagieren sie eher mit Rückzug als mit Offenheit und ihr Verhalten erscheint in den Augen ihrer Mitarbeiter nicht selten unfair und unberechenbar.

### **Ziel: Changemanagement-Kompetenz**

Menschen müssen lernen, sich mit Veränderungen zu arrangieren. Wenn Kollegen entlassen oder versetzt werden, wenn die ganze Firma verkauft wird: Arbeit bedeutet immer auch Identität. Wenn der eigene Arbeitsplatz oder die Firma einen Schaden erleidet, dann leidet auch die Psyche. **Trauerarbeit** ist dann wichtig, ein Raum, in dem Abschied genommen werden kann und Perspektiven entwickelt werden können. Dazu braucht es Vorgesetzte, die sich um das psychische und körperliche Wohl ihrer Mitarbeiter kümmern. Führungskräfte, Berater und Coaches sollten zur Verfügung stehen, um Veränderungen zu begleiten. Dazu braucht es **Know-how für Changemanagement**, um Mitarbeiter in Veränderungen zu begleiten.

## *Involvement und Commitment: Leitideen aus dem Changemanagement*

### **Die Betroffenen dort abholen, wo sie sind...**

Die Verlockung ist groß, die Mitarbeiter einfach zu überrumpeln und ein „Fertigmenü“ zu servieren, das sie nicht bestellt haben. Um die Voraussetzungen zu schaffen, dass sich Mitarbeiter an der Gestaltung der Zukunft beteiligen, das „aus Betroffenen Beteiligte werden“, sollte eine Auseinandersetzung über folgende Fragen stattfinden:

- Weshalb kann nicht einfach alles so bleiben, wie es ist?
- Welche Risiken kommen auf uns zu?
- Was werden wir in Zukunft anders machen müssen?
- Welche Rolle sollen wir bei dieser Veränderung spielen?
- Können wir einander vertrauen?
- Können wir uns nicht noch etwas Zeit lassen?

**Involvement** wird erleichtert, wenn Führungskräfte konkrete Ziele formulieren und die Handlungsvoraussetzungen klären. Hier sollten die wichtigsten Antworten auf oftmals unausgesprochene Fragen der Mitarbeiter gegeben werden wie z.B.:

- Handlungserwartungen: Soll ich das? Soll ich bereits jetzt handeln?
- Handlungsfähigkeiten: Kann ich das? Wird es Unterstützung geben? Was passiert, wenn Fehler auftreten?
- Handlungsideen: Wie könnte ich vorgehen? Gibt es bereits Erfahrungen, auf die man aufbauen kann? Wen könnte ich ansprechen?

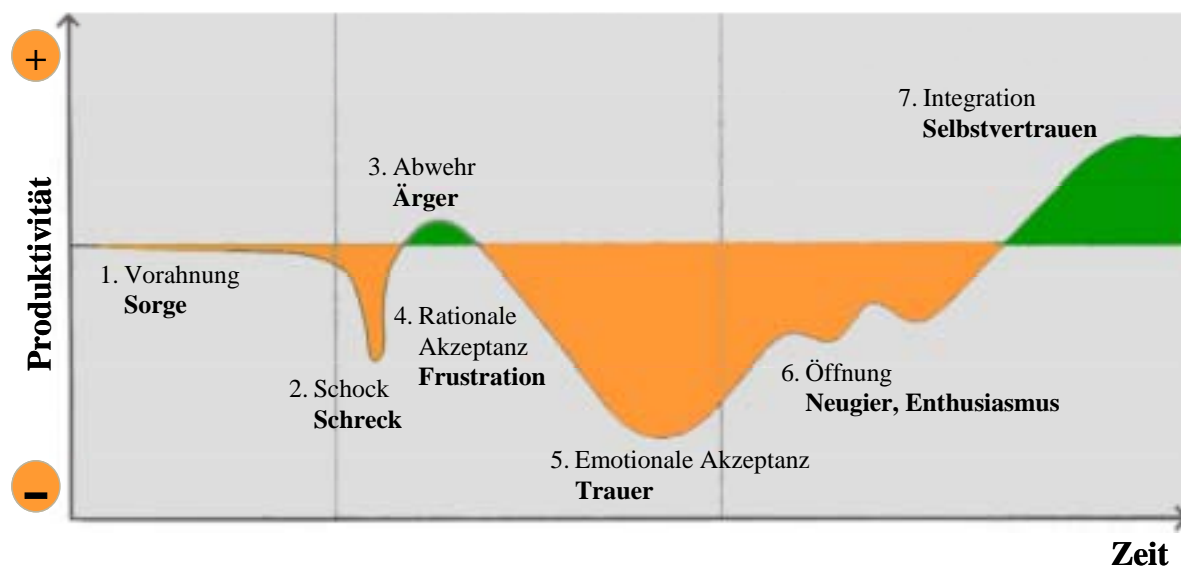
Durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann ein Stück weit Kontrollverlust und Ohnmachtgefühl entgegen gewirkt werden, die eigene Handlungsfähigkeit wird bewusster.

**Commitment** entsteht, wenn Mitarbeiter die Ziele der Strategieverwirklichung verinnerlichen. Erfolgserlebnisse, positive Rückmeldungen und Belohnung der Zielerreichung als Feedback können diesen Prozess stützen. Die Selbstverpflichtung fällt dabei um so leichter, je transparenter die Verbindung zwischen eigenem Handeln und verbesserten Unternehmensergebnissen ist.

## Veränderungen anhand des Trauer-Modells begleiten

### Wie verarbeiten Mitarbeiter kritische Veränderungen?

Die Verarbeitung des einzelnen Mitarbeiters bei einer unangenehmen Veränderung lässt sich in **sieben Phasen** einteilen (in Anlehnung an **Modelle zu Trauer und Leiderleben** von Kübler-Ross 1972, Königswieser 1985, Kast 1992 u.a.). Die verschiedenen Phasen treffen oft in einer bestimmten Reihenfolge auf. Es gibt zwischen den Phasen plötzliche Wechsel und Rückschritte. Oft stellt man einen spiralförmigen Verlauf fest, d.h. dass manche Phasen auf einem anderen Ausgangsniveau zu einem späteren Zeitpunkt wieder auftauchen. Je nach Kontext und individueller Situation sind die Phasen unterschiedlich intensiv und lang. Um zur Phase sieben, der Integration, zu gelangen ist es wichtig, alle Phasen zu durchleben.



(Nach Levin 1974, Schmidt-Tanger 1998)

*Wie kann der/die Coach und Vorgesetzte in den einzelnen Phasen Mitarbeiter optimal unterstützen und die Eigenenergie der Mitarbeiter fördern?*

### 1. Vorahnung und Sorge

In dieser Phase ist es wichtig, schnell die Gerüchteküche zu beenden und mit einem strukturierten Informations- und Begleitungsprozess zu starten. Die Mitarbeiter sollen nicht das Gefühl bekommen, dass sie mit ihren Sorgen alleine gelassen werden. Bevor Informationen an

die Öffentlichkeit dringen, ist es unbedingt wichtig, dass die Mitarbeiter vorher auf den aktuellen Informationsstand gebracht werden.

Unterstützung:

- Klare Informationen über Broschüren, Intranet, Hauszeitung, ...etc.liefern.
- Einwegkommunikation ("So ist es beschlossene Sache").
- Struktur für den weiteren Veränderungsprozess geben.

## **2. Schock und Schreck**

Mitarbeiter werden mit einer Veränderung konfrontiert, mit der es nicht gerechnet hätte, z.B. die Auflösung von Abteilungen, die Übernahme durch eine andere Firma, Veränderung des Produkts etc. Es kommt zu einer Phase der Verwirrung und Starre, man ist „wie gelähmt“, die eigene Kompetenz und Handlungsfähigkeit wird als schwach wahrgenommen. Symptome der Mitarbeiter sind Verunsicherung, Verdrängung und Stress.

Unterstützung:

- Nicht an der Lösung des Problems, sondern an der Aufhebung der geistigen, körperlichen und emotionalen Starre arbeiten, d.h. möglichst viele Ressourcen wachrufen und akzeptierende Fragen stellen.
- Die Situation und das „Problem hinter dem Problem“ genau beschreiben lassen.
- Fragen zum Perspektivenwechsel bringen neue Denkanregungen, Push-Phase, "Telling".

## **3. Abwehr und Ärger**

Die Notwendigkeit der eigenen Veränderung wird nicht akzeptiert. Die Betroffenen reden sich ein, dass der alte Zustand bald wieder herzustellen sei oder die Veränderung gar nicht eintreten könne. Symptome der Mitarbeiter sind Verwirrung, Zorn, Angst, Widerstände gegen Unbekanntes, Frustration. In einer Art Trotz wird die Realität verneint („Das können die doch mit uns nicht machen!“) In dieser Phase werden die Informationen emotional und zum Teil ungesteuert durchlebt und herausgelassen. Der Zorn mobilisiert Kräfte, es wird versucht zu rebellieren und durch Verhandeln die Situation abzuwenden.

Unterstützung:

- In direkte personalisierte Kommunikation gehen.

- Mit „Als-ob-Szenarien“ durchspielen, was die Veränderung für die eigene Person/das Team bedeuten würde.
- Durch konsequentes Nachfragen Wahrnehmungsverzerrungen auflösen und die anstehende Veränderung greifbarer machen.
- Emotionale Einwände aufgreifen (z.B. in den Kommunikationsmedien, im Intranet, den Infoschulungen).
- Einen Rahmen fürs Schimpfen bereitstellen.

Besonders für die Phasen 2 und 3 sind direkte und dialogische Kommunikationsformen wie z.B. in Teambesprechungen und Infoschulungen hilfreich.

#### **4. Rationale Akzeptanz und Frustration**

Nach einer gescheiterten Verhandlung tritt ein depressiver Moment ein. Die rationale Einsicht ist vorhanden, jedoch ist noch nicht klar, was konkret zu verändern ist („Die Dinge müssen sich ändern“). Die Wahrnehmung ist eher problemorientiert, versachlicht und in die Vergangenheit gerichtet. Die emotionale Einsicht, dass sich etwas ändern muss, hat noch nicht stattgefunden und Lösungsvorschläge werden schnell als unrealisierbar wieder abgetan („Das ist schon einleuchtend, aber bei uns funktioniert das nicht“). Wechsel zwischen Skepsis und Hoffnung.

##### Unterstützung:

- Die Diskussion, welche Dinge „man“ verändern müsste beenden und die Veränderung auf die einzelnen Personen beziehen („Was ist für Sie persönlich schwierig, was heißt das nun für Sie?“)
- Mit provokativen Äußerungen Bewegung in das System bringen („Machen Sie es sich hier nicht sehr einfach?“)
- Fragen zum Perspektivenwechsel und Rollenspiele bringen neue Denkanregungen
- Nutzenargumentation einsetzen, "Selling".

#### **5. Emotionale Akzeptanz und Trauer**

Oft wird die emotionale Akzeptanz erst dann erreicht, wenn die Veränderungen im vollen Gange sind und das Team vor vollendeten Tatsachen, z.B. einer Unternehmensübernahme

oder neuen Tätigkeitsbereichen, steht. Die Einschätzung der eigenen Kompetenz sinkt auf den Nullpunkt, Gefühle wie Hilflosigkeit, Ärger und Angst sind groß.

Unterstützung:

- Um das Einlassen auf die negativen Gefühle zu unterstützen, ist es hilfreich, das Tempo zu verlangsamen, Pausen einzubauen und die Gefühle der Mitarbeiter zu verbalisieren („Sie wirken im Moment ziemlich aggressiv“).
- Rituale finden, die das Vergangene würdigen. Im Trennungsritual können z.B. Symbole gesucht werden, die als positive Kraft in die neue Situation mitgenommen werden.
- Als Coach nicht in Aktionismus verfallen und viele Lösungsvorschläge machen, sondern einen Rahmen für Schimpfen und Jammern bereitstellen.

## **6. Neugier und Enthusiasmus**

Ist die Veränderung emotional akzeptiert, ist der Blick frei nach vorne für neue Verhaltensweisen und für das Ausprobieren von neuen Fähigkeiten. Wichtig ist in dieser Phase, die Lust am Experimentieren zu fördern und die Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen („fehlerfreundliche Kultur“). Der unterstützende Rahmen ist in der Phase des Ausprobierens sehr wichtig, da sonst die Teammitglieder leicht in eine frühere Phase zurückfallen. In der Phase 6 werden Ideen entwickelt, wie mit der neuen Situation umgegangen werden kann und es werden die Chancen und Möglichkeiten in einem Neuanfang entdeckt. Solidarität, Commitment und Aktivität entsteht, „Pull-Phase“.

Unterstützung:

- Perspektiven erarbeiten, was die Veränderung für die eigene Person bedeutet (Win-Win-Situation schaffen), d.h. jeder Mitarbeiter bekommt klare Auskünfte über seine zukünftigen Aufgaben, Gehaltsstruktur, etc.
- Trainings und Seminare zur Kompetenzerweiterung anbieten, weitere Informationsquellen zum Selbststudium vorstellen.
- Externale Verstärkung durch Presse.
- Das gegenseitige voneinander Lernen fördern (Hervorheben und Modellieren von erfolgreichen Verhaltensweisen).
- Fehler als Feedback mit hohem Informationsgehalt definieren und Experimente explizit loben.

## 7. Integration und Selbstvertrauen

Die wahrgenommene eigene Kompetenz ist nun höher als vor dem Veränderungsprozess. Das Verhalten wird immer besser auf die neue Situation abgestimmt. Die gelernten Strategien für Veränderungen können nun auch für weitere Veränderungsprozesse eingesetzt werden.

### Unterstützung:

- Die Veränderungsstrategie bewusst machen: Was lief gut und kann auf weitere Veränderungsprozesse übertragen werden? Was könnte nächstes Mal verbessert werden?
- Würdiger Abschluss, eventuell mit einer Feier und der Überreichung einer Urkunde.
- Nach dem Rückblick auf den gesamten Veränderungsprozess wird der Fokus nun nach vorne gerichtet.

### **Hilfreiche Einstellung des Coaches**

Folgende Haltungen des Coaches oder Beraters haben sich in einem Veränderungsprozess als hilfreich erwiesen:

- Jede Phase ist wichtig.
- „Don´t push the river“: Veränderungen brauchen Zeit.
- Positive Einstellung gegenüber Veränderung unterstützen bzw. anbieten: „Wer wagt, gewinnt“, „Veränderung bietet die Chance, Dinge besser anzugehen“.
- Ziele in kleine Abschnitte unterteilen und damit erreichbar machen.
- Altes würdigen.

Neue Prozesse werden auf diese Weise schneller und konsequenter gelebt.

### **Kontakt**

Sie suchen Anregung und Unterstützung, wie Sie dies im eigenen Betrieb umsetzen können?

Wenden Sie sich an Frau Claudia Heizmann, Loquenz GmbH, **Telefon 07071 9203-13** oder E-Mail an [claudia.heizmann@loquenz.de](mailto:claudia.heizmann@loquenz.de).

### Literaturhinweise:

- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management, Frankfurt 2002
- Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungscoaching. Kompetent verändern. Paderborn Junfermann 1998.
- Sennet, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. 1998