



UNBÄNDIGE LUST AUF ZUKUNFT

Trauer und Verlust in der Wirtschaft – ein Gruppenprozess.

VON PETRA UND
RALF DANNEMEYER

Trauer und Verlust – da denken wir an den Tod eines lieben Menschen, an Trennung und Scheidung, eventuell auch an den verlorenen Job oder daran, dass die erwachsenen Kinder aus dem Hause gehen. Aber bei betrieblichen Strukturveränderungen – etwa Fusionen oder Verschmelzungen – bei denen ein Unternehmen eines oder mehrere andere aufnimmt und diese dabei ihre bisherige Identität verlieren? Erleben die Beschäftigten dann auch so etwas wie Trauer und Verlust? So war es bei drei Gliederungen der Arbeiterwohlfahrt in Thüringen.

Zwei Kreisverbände, der eine mit 120, der andere mit 250 Mitarbeitenden, verschmolzen in den großen Regionalverband Mitte-West-Thüringen. So entstand eine riesige Organisation mit knapp 1.100 Beschäftigten. „Für die kleinen Kreisverbände wäre die Selbstständigkeit auf Sicht ökonomisch ruinös gewesen“, erklärt der Vorstandsvorsitzende Frank Albrecht. „Unser großer Verband konnte nach der Verschmelzung Prozesse optimieren, etwa in der Verwaltung, und damit viel kostengünstiger arbeiten.“ So wurde der Fortbestand aller beteiligten Einrichtungen gewährleistet: Kindergärten, Jugendclubs, Einrichtungen der Frühförderung und der stationären oder ambulanten Pfl-

ge, ein Kinder- und Jugendheim, eine Schwangerschaftsberatungsstelle, ein Familienzentrum, eine heilpädagogische Wohngruppe und weitere Wirkstätten der sozialen Arbeit vor allem im ländlichen Raum erhielten auf diese Weise eine wirtschaftlich sichere Zukunft.

Dem Homo oeconomicus mögen derlei Notwendigkeiten sofort einleuchten. Doch dieses mitunter als Idealtyp der Wirtschaft angesehene Wesen gilt in der Wissenschaft heute als überholt. Arbeitende Menschen – besonders in sozialen Berufen – gehören eher zur Gruppe des Homo cooperativus. Dessen Quelle der Motivation wird mit Werten wie Empathie, Liebe und sozialen Überlegungen beschrie-



ben.¹ Wer dies bei unternehmerischen Umwälzungen außer Acht lässt, verliert die Menschen.

Wir begleiten schon seit mehr als zehn Jahren Veränderungsprozesse beim aufnehmenden Verband, dem AWO Regionalverband Mitte-West-Thüringen. Wir schulen und coachen dessen Führungskräfte. So beteiligte uns der Vorstandsvorsitzende Frank Albrecht auch diesmal: „Wie integrieren wir von vornherein alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?“, fragte er. „Wie sollen sie uns glauben, dass wir niemanden einfach so ‚schlucken‘ wollen?“ Dieses Gespräch führten wir, während interessierte Kreise bereits Gerüchte streuten: Dass der „Große die Kleinen schlucken würde“. Dass der Große gar nicht an allen Einrichtungen und deren sozialer Arbeit in der Region interessiert wäre, sondern nur am Vermögen der kleineren Verbände. Und dass die Beschäftigten in diesem Monopoly gar keine Rolle spielten, dass ihre Arbeitsplätze in Gefahr wären.

Nichts davon stimmte. Doch die Betroffenen bekamen es mit der Angst zu tun. Angst und Argwohn sind schlechte Begleiter für Veränderungsprozesse, an deren Ende motivierte, exzellente Arbeit stehen soll.

Das ist die Vorgeschichte, als wir die 80 Führungskräfte der drei AWO-Verbände zur Großgruppenkonferenz in einem Seminarhotel treffen. Das Ziel: Die Trauer um das Verlorene und die Angst vor dem Kommenden schnell in einen strategisch ausgerichteten Bewusstseinswandel umzulenken. Dafür am besten geeignet erschien uns das Vorgehen nach dem *Real Time Strategic Change-Prozess* (RTSC)², dessen Phasen wir für unsere Zwecke modifiziert haben. Wir beschreiben unser Vorgehen.

Prozess-Ressourcen

- drei in Großgruppen-Verfahren ausgebildete Moderatorinnen; Assistenten
- professionelle Tontechnik (Tontechniker permanent anwesend); je Moderator ein Kopfmikrofon; zwei bis drei Saalmikrofone; Musik
- ein Tagungsraum, der großzügig Platz für 80 Menschen bietet und für künstlerisches Gestalten sowie für 3 x 10 Meter lange Timelines geeignet ist (es bedarf also Platzreserven)
- drei Gruppenarbeitsräume
- Flipcharts, Moderationswände, Moderationskoffer für alle Räume

Phase 1: Wertschätzen und Abschied

Die Mitarbeiter der drei Regionalverbände diskutieren in getrennten Räumen diese Fragen:

- Worauf sind wir besonders stolz?
- Was waren die großen Ereignisse und Erfolge in unserer Arbeit der letzten Jahre?
- Welche Geschichte beschreibt uns und unsere Arbeit am besten?
- Wovor haben wir Angst?

Während wir die Gruppen besuchen, hören wir, wie tief verbunden sich die Menschen den Ideen der Arbeiterwohlfahrt fühlen, und wie sie die bevorstehenden Veränderungen verunsichern. Wir lesen auf den Flipcharts Aussagen wie diese:

- „Wir sind stolz, Menschen helfen zu dürfen.“
- „Wir haben immer selbstständig und eigenverantwortlich gearbeitet.“
- „Wir waren ein eingeschworenes Team.“

„Wir haben Angst,

- dass unsere Konzepte infrage gestellt werden,
- dass die familiäre Stimmung im großen Verband untergeht,
- dass wir in eine andere Einrichtung versetzt werden und das Vertraute verloren geht.“

Danach schreibt jeder der Anwesenden auf ein Blatt Papier seinen Dank für die vergangene Zeit. Diese Botschaften werden in eine Schachtel gelegt und sind damit der Vergangenheit zugeordnet, die nun losgelassen werden darf. Eine Gruppe entscheidet sich später dafür, die Blätter zu verbrennen – und die Aussagen damit zu transformieren. Die zweite stellt ein Erinnerungsbuch her und reichert dieses mit Fotos und Zeichnungen an. Die dritte archiviert die Zettel und macht aus der Schachtel eine kleine Schatztruhe.

Bei diesen Ritualen fließen reichlich Tränen der Rührung und auch der Trauer. Eine Teilnehmerin sagt später, es habe sich angefühlt wie die Trennung von einem vertrauten Menschen.

Phase 2: Geschenke packen – Ressourcen bewusst machen

In dieser Phase werden sich die Teilnehmenden aus den drei Verbänden darüber bewusst, was sie in die neu entstehende Organisation einbringen werden. Die Diskussion wird moderiert. Die Fragen lauten:

¹ Homo oeconomicus (handelt ausschließlich ökonomisch-rational) und Homo cooperativus (handelt nicht nur zweckrational, sondern vor allem aus sozialen und ökologischen Motiven) sind Begriffe aus der Verhaltensökonomie zur Beschreibung zweier gegensätzlicher Menschenbilder.

² ausführlich beschrieben bei: zur Bonsen, Bauer, Bredemeier, Real Time Strategic Change: Schneller Wandel mit großen Gruppen, Klett-Cotta, 2008

Die Vision: Unsere Verbundenheit gibt uns Kraft

Am letzten Tag unserer Großgruppenkonferenz entwickelten die AWO-Führungskräfte eine gemeinsame Vision, die als „Weimarer Erklärung“ bundesweit Interesse fand. Einer von acht darin formulierten Grundsätzen:

„Wir lieben. Wir begegnen einander mit Herz. Wir sind mit Liebe bei der Sache. Wir nehmen Menschen an, so wie sie sind. Wir sehen das, was jeder richtig gut kann. Aus Miteinander wird etwas Großes.“

Die vollständige Weimarer Erklärung ist zu finden unter <https://www.awo-mittewest-thueringen.de/newsbeitrag-anzeigen/weimarer-erklaerung.html>.

- Welche Werte wollen wir in Zukunft in dem neuen Verband leben?
- Was wollen wir unbedingt erhalten?

Aus den verschiedenen Antworten kristallisieren sich die folgenden Schwerpunkte heraus: Ressourcen, die erhalten werden sollen, sind

- der Führungsstil „auf Augenhöhe“,
- tägliche Rituale, die in den Einrichtungen besondere Bedeutung erlangt haben,
- der Umgang mit den Nutzern der Einrichtungen,
- der freundlich-kollegiale Umgang miteinander.

Nach dieser Diskussion werden Geschenke gepackt. Die Teilnehmenden kreieren Metaphern für die Ressourcen, die sie einzubringen haben. Sie sammeln Gaben der Natur, malen oder basteln etwas, das ihre „Mitgift“ für den neuen Verband am besten auszudrücken vermag. Dann erstellen sie eine Timeline über die Geschichte ihres Verbandes in Worten und Symbolen. Darauf stehen die großen Ereignisse seit der Gründung ihres Verbandes. Sie drücken damit aus, wie sie und ihre Organisation zu dem geworden sind, was sie heute sind.

Dieser letzte Schritt in der Gruppenarbeit ist vielleicht der wichtigste und wird im RTSC-Format als *Hoffnung auf eine positive Zukunft schaffen* bezeichnet: Es geht um die Wandlung von Traurigkeit und Verlustangst in Leidenschaft für das, was da kommt. Entscheidend ist, dass die Menschen das Gefühl erle-

ben, aktiv am Neuen mitzuwirken. Das erleichtert das Loslassen von Altem und Vertrautem.

Phase 3: Neubeginn

Wir haben für die Großgruppenkonferenz einen Saal mit drei Flügeltüren ausgesucht. Die Gruppe des aufnehmenden Verbandes schreitet als erste durch ihre Tür, legt ihre Geschenke und ihre Timeline in die Mitte. Laute Musik beginnt. Jetzt betritt die zweite Gruppe den Raum, ebenfalls ausgestattet mit Geschenkpaket und Timeline. Sie wird mit Applaus empfangen, ebenso wie die dritte Gruppe. Am Ende liegen die Timelines praktisch in Sternform (die Mitte kennzeichnet die gemeinsame Zukunft) und die Geschenke befinden sich in der Mitte des Raumes.

Nachdem etwas Ruhe eingekehrt ist und alle ihre Plätze eingenommen haben, überreichen und erläutern die Gruppen ihre Geschenke und erzählen an den Timelines entlang ihre Geschichte. Tränen der Rührung fließen sowohl bei den Erzählenden als auch bei den Zuhörenden. Ein Filmemacher dokumentiert diesen bewegenden Prozess für später. Die Teilnehmerinnen blicken von ihren Plätzen aus auf das gemeinsam entstandene Kunstwerk und spüren die emotionale Bedeutung dieser Verschmelzung für alle. In einer bewegenden Rede über die gemeinsame Zukunft heißt Vorstandsvorsitzender Frank Albrecht die Neuen von Herzen willkommen.

Als alles gesagt ist, beginnt erneut eine laute Musik. Die Moderatoren

motivieren die Menschen zum gemeinsamen Tanz. Der Tag endet mit einer langen Partynacht.

Am nächsten Tag sind die Menschen einander sehr nahe, während sie – wiederum im Großgruppenformat RTSC – die Zukunft planen: Welche Projekte werden angegangen? Wer sind die Ansprechpartner in den jeweiligen Fachabteilungen? Wie heißen meine neuen Kolleginnen und Kollegen? Wie können die Einrichtungen gleicher Dienstleistungen an verschiedenen Orten kooperieren? Wie funktioniert Netzwerken nach der großen Veränderung?

Das war 2019. Die AWO wuchs in der neuen Konstellation zu einem starken, wertorientierten Verband. Die neuen Führungskräfte wurden, auch das ist ein Ergebnis der Großgruppenkonferenz, gleich in unsere Fortbildungsreihe „Organisations- und Veränderungsmanagement“ integriert. „Was erst wie Frust, Trauer und Verlust aussah, verwandelte sich in unbändige Lust auf Zukunft“, fasst Frank Albrecht das Ergebnis der RTSC-Konferenz zusammen. ■



© Matthias Eckert

Dr. phil. Petra
Dannemeyer und
Ralf Dannemeyer
(lic. rer. publ.)

führen das perspektiven-NLP-Ausbildungsinstitut in Weimar und Ammoudia (Griechenland) und begleiten seit 25 Jahren Einzelpersonen, Unternehmen und Organisationen durch Veränderungsprozesse.
www.nlp-perspektiven.de