

Was können Changemanager von Trauerbegleitern lernen?

Ein Veränderungsprozess bedeutet immer auch, dass etwas Bisheriges durch etwas Neues ersetzt wird. Diverse Nutzenaspekte des Neuen wie z.B. mehr Komfort, höhere Qualität, bessere Vernetzung, weniger laufende Kosten, usw. unterstützen den Aufwand für den Change auf sich zu nehmen. Beim Prozess gibt es allerdings auch meistens eine Gruppe von Betroffenen, die gegenüber dem Change zurückhaltend sind bis hin zum Widerstand leisten. Jeder Changemanager ist gut beraten, diese Gruppe ernst zu nehmen und sich auch um deren Anliegen anzunehmen. Die Ursache des Widerstands liegt oft in der Tatsache, dass jemand mit der Veränderung etwas verliert. Die Bandbreite, was der Verlust für den Einzelnen konkret sein mag, ist sehr groß.

In der Kirche ist sehr viel Kompetenz vorhanden, wie mit Tod, Verlust, Verabschiedung umzugehen ist. Diese Kompetenz lässt sich auf die Geschäftswelt im Management von Veränderungsprozessen durchaus adaptieren.

Schauen wir uns dazu zunächst an, was die Aufgaben von Trauerbegleitern sind? Dr. Dagmar Kreitzscheck beschreibt die Aufgaben von Trauerbegleitern wie folgt:

- Den Tod realisieren helfen
- Den Verlust validieren
- Trauerreaktionen auslösen helfen
- Die Lebens- und Beziehungsgeschichte von Verstorbenen und Hinterbliebenen rekonstruieren helfen
- Den Abschied gestalten helfen und zur Hinwendung zum Leben ermutigen
- Bewältigungsressourcen und Risikofaktoren evaluieren

(Quelle: Dr. Dagmar Kreitzscheck, ZfS, Heidelberg, 19.05.2017)

Was bedeutet die oben genannten Aufgaben für den Changemanager im Veränderungs-/Entwicklungsprozess?

- „**Den Tod realisieren helfen**“ bedeutet:
 - Trauer bei den Betroffenen zuzulassen. Ihnen Zeit zu lassen, die Entscheidung zu realisieren und anzunehmen.
 - Die Betroffenen über getroffene Entscheidungen und deren Konsequenzen korrekt und der Realität entsprechend offen informieren. Es ist absolut fehl am Platz Informationen zu vermitteln, die suggerieren es gäbe noch etwas zu verhandeln oder es gäbe noch die Option speziellen Einfluss zu nehmen, wenn es de facto diesen nicht gibt. Die Betroffenen wollen in ihrer unangenehmen Situation nicht auch noch betrogen oder verraten werden.

- „**Den Verlust validieren**“ bedeutet:
 - Nicht verharmlosen: das Bisherige war alt, fehleranfällig, kostenintensiv, nicht mehr der heutigen Zeit entsprechend. Die Widerstandleistenden wollen Aufmerksamkeit. Gehen Sie auf sie zu und hören Sie sich an, was der Verlust für sie bedeutet, was sie am meisten vermissen werden. Machen Sie keine Versprechungen, sondern hören Sie sie an und wenn es Ihnen möglich ist, zeigen Sie Verständnis.

- „Trauerreaktionen auslösen“ ist eher im Sinne von **mit Trauerreaktionen rechnen** zu verstehen und heisst für den Changemanager:
 - Wut, Schimpfen, uneinsichtig sein, etc. sind ganz normale Trauerreaktionen. Je nachdem wie groß der Verlust erlebt wird, können Trauerreaktionen heftig, irrational und zeitintensiv sein. Für Sie als Changemanager ist zu empfehlen, diese auszuhalten, den Verlust und Schmerz zu würdigen.

- „**Die Lebensgeschichte des Aufgegebenen würdigen**“:
 - Eine Art Chronik aufschreiben: wer waren die Urheber, spezielle Ereignisse, Funktionalität oder Bilder machen.
 - **Die Beerdigung:** Das Bisherige mit einem Abschiedsritual aufgeben, schließen. An dieser Stelle die Lebensgeschichte des Bisherigen Revue passieren und würdigen. Beim gemeinsamen Beerdigungskaffee beginnt der Aufbruch für das Neue.

Es ist ein Weg mit Widerstand respektvoll umzugehen. Es gibt jedoch keine Garantie, dass über diesen Weg alle Widerstandleistenden erreicht und zufriedengestellt werden.

Wir wünschen Ihnen Erfolg.