Rituale und Meilensteine

Übergänge bewusst gestalten

***ZOE:** Mit welchen Interventionen kann man organisationale Übergänge wirksam gestalten?*

Schwinge: Vorweg ist zu sagen, dass organisationale Übergänge bewusst gestaltet und inszeniert werden sollten. Hier kann man sich gut an den Kriterien von Übergangsritualen orientieren, wie sie in jeder Gesellschaft bei entscheidenden Übergängen im Leben existieren. In unserer modernen, westlichen Gesellschaft sind dies beispielsweise Taufen, Hochzeiten und Beerdigungen aber auch Rituale wie Abi-Feiern oder Abi-Streiche. Gemeinsam ist diesen Veranstaltungen, dass sie eine kulturgestaltende und für die Beteiligten sinnstiftende und orientierende Funktion haben. Sie (re-)inszenieren den kulturellen Rahmen, sind eine feierliche Besonderheit im Alltag, wirken gemeinschaftsbildend und stabilisierend auf dem Weg in die neue Lebensphase. Dabei erfolgt die Ritualerfahrung weniger über die Ratio, sondern über alle Sinne und hat damit gezielt emotionale und körperlich spürbare Komponenten. So wird der Übergang für alle Beteiligten markiert und bekommt Bedeutung. Interventionen mit Ritualcharakter erhöhen unserer Erfahrung nach die Wirksamkeit organisationaler Übergänge maßgeblich.

Es ist gut bekannt, dass die Ergebnisse eines Change-Prozesses nicht einfach nur verkündet werden können. Menschen brauchen auch im beruflichen Kontext klare Markierungen, um Veränderungen zu internalisieren. Es gehört zu den Standards der systemischen Organisationsentwicklung, Prozesse und Interventionen so zu gestalten, so dass alle Beteiligten mitgenommen werden. Um sich auf das Neue einzulassen, müssen sie die Argumente für die Veränderung kennen, und sie müssen ihre Hoffnungen und Bedenken äußern können. Übergangsrituale bleiben den an der Veränderung Beteiligten gerade aufgrund ihrer Besonderheit gut in Erinnerung.

***ZOE:** Was hat sich in Ihrer Beratungspraxis dabei besonders bewährt?*

Schwinge: Wir lassen die Teilnehmenden im Rahmen einer «Kick-Off ins Neue»-Veranstaltung in einem eigenen Ritual bewusst die Schwelle ins Neue übertreten: Mit Musik untermalt treten die Beteiligten beispielsweise allein oder gemeinsam mit ihrem Team über eine Schwelle ins neue Handeln – das kann ganz einfach durch einen ansprechend gestalteten Papierstreifen erfolgen. Dort angekommen unterschreiben sie symbolisch mit ihrem Namen auf einer Leinwand das Ankommen im Neuen. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Denn im Unterschied zu klassischen Übergangsritualen darf die Inszenierung nach Belieben gestaltet werden.

***ZOE:** Auf was sollte man als Berater*in eines Übergangsprozesses besonders achten? Was sollte man vermeiden? Was kann Reaktanz bei den Betroffenen erzeugen?*

Schwinge: Wichtiges Kriterium für uns ist zum einen, dass das Ritual anschlussfähig genug an die bisherige Kultur der Organisation ist. Zum anderen sollten seine Elemente durchaus mutig und kühn sein, damit es bei den Beteiligten zu einer merklichen Musterunterbrechung kommen kann. Hierfür braucht es seitens der Beratung ein gutes Gespür für die Organisation und ihre Kultur. Wichtig ist auch, dass das Ritual so inklusiv ist, dass sich niemand ausgeschlossen fühlt. Das heißt, um Reaktanzen zu vermeiden, darf es weder auf der körperlichen Ebene noch in Bezug auf die Werte oder das Mindset der Beteiligten zu herausfordernd sein. Last but not least empfehlen wir, ein solches Übergangsritual durchaus spielerisch zu gestalten.

***ZOE:** Welche Schritte durchlaufen in der Regel Betroffene in einer Übergangsphase? Was sind ggf. Besonderheiten dieser Phasen?*

Wünsch: Betroffene durchlaufen in Übergangszeiten innerhalb einer Organisation typischerweise mehrere Schritte oder Phasen. Wir orientieren uns in der Veränderungsarbeit mit Führungskräften an unterschiedlichen Modellen, wie z. B. dem House of Change nach Claes Janssen oder dem Drei-Phasenmodell nach William Bridges. Es ist sehr wichtig, Verständnis dafür zu schaffen, dass Veränderungen nicht dann vollzogen sind, wenn objektiv beobachtbar z. B. eine neue Rolle übernommen wurde. Der eigentliche Übergang vollzieht sich als innerer Prozess, der oft sehr emotional ist und angemessenen Raum benötigt.

Drei typische Phasen durchlaufen Betroffene nach Bridges: Die erste Phase beginnt mit dem Verlust oder der Beendigung der alten Situation.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.