

Vom Aussteigen und Loslassen: Rituale in Übergängen

Teamdynamik und Kontinuität bewusst gestalten

Wechsel in Teams ist normal. Abschied nehmen ist aber nicht angenehm und häufig ungeübt. Wenn sie nicht angemessen gelebt werden, binden Abschiede Energie, und Ungeklärtes wirkt oft noch lange nach. Bewusst gestaltete Abschiede erleichtern Übergänge und helfen beim Neuanfang.

Eine Kollegin geht. Manches Mal schon lange geplant, aber wenn die Zeit näher rückt, scheint es beinahe genauso plötzlich wie der Ausstieg der Kollegin, die aufgrund des Immunstatus in der Schwangerschaft von heute auf morgen die Kita verlassen muss. Abschiede wirbeln durcheinander, bringen Altes zu Tage und sind der Anfang von etwas Neuem. Wie Abschiede und Neubeginn erlebt werden und wie die Auswirkungen im Team sind, hängt wesentlich von folgenden Faktoren ab:

- der Art der Mitarbeitenden, mit Abschiedsthemen umzugehen,
- dem Anlass des Weggangs,
- der Beliebtheit der Ausscheidenden,
- der Sicht auf das Thema aus der Rolle der Bleibenden oder der Gehenden,
- der Entwicklung des Teams,
- der Gestaltung des Abschieds.

Die einzelnen Faktoren im Blick zu haben erleichtert es, die notwendigen immer auftretenden Unsicherheiten durchzustehen und produktiv zu wenden.

Arten des Abschiednehmens

Es gibt Menschen, die beim Abschied am Bahnsteig mit einem kurzen Wink gehen, noch bevor der Zug abgefahren ist. Diese mögen Abschiede kurz und knapp, den Gedanken und Gefühlen, die dazugehören, stellen sie sich lieber allein. Andere gestalten den Abschied langsam, im Dialog mit anderen, gut vorbereitet. Es sind diejenigen, die bei Abfahrt des Zuges solange winken, bis der Andere aus dem Blick gerät. Den Abschied bis auf die letzte Minute hinauszuzögern, Alltag zu leben, als stünde keine Veränderung an ist eine weitere Art. Wie Menschen solche Situationen gestalten, hängt von ihrem Temperament und ihren Lebenserfahrungen ab.

Es gibt freiwillige, von den Mitarbeitenden gewünschte, Abschiede von der Arbeitsstelle und unfreiwillige. Die Anlässe sind vielfältig:

- Pensionierung,
- Altersteilzeit,
- Schwangerschaft,
- ein zeitbegrenzter Arbeitsvertrag,
- Kündigungen aus unbewältigten Konfliktsituationen,
- Kündigung in arbeitsfreie Zeiten.

Die Wahrnehmung der Situation und ihre Wirkung ist je nach Perspektive und Rolle der Personen eine sehr eigene. Eltern und Kinder betrachten sie aus anderen Augen als die Kollegin, die geht, oder die bleibenden und die zugehörige Leitung.

Die Sicht der bleibenden Kolleginnen

Sich von einer Kollegin zu verabschieden, kann leicht oder schwer fallen. Unterschiedliche Gedanken und Gefühle begleiten diesen Weg: von Verlassensein, Trauer, Wut, Enttäuschung, Neid ... bis zur Erleichterung und Freude. Je nach Bedeutung der Kollegin in der Einrichtung, der Länge ihrer Zugehörigkeit zum Team, der Intensität der Arbeitsbeziehungen und dem Anlass des Weggangs tauchen diese Emotionen auf und brauchen einen Ort im beruflichen Zusammenhang. Wie viel und welchen Platz die Kollegin in der Erinnerung der Einrichtung erhält, muss verhandelt werden.

Die Sicht der scheidenden Kollegin

Gehe ich im Guten oder im Bösen, gehe ich aus dem Erfolg der bisherigen Arbeit in eine neue gewünschte Herausforderung, läuft einfach der Vertrag aus oder gab es in der Arbeit Schwierigkeiten, die zum Weggang führen? Je nach dem sind damit ganz andere Blickrichtungen und Gefühle auf die zurückliegende Zeit verbunden und Hoffnungen oder Ängste für die Zukunft. Dementsprechend ist auch die Vorstellung, was denn ein guter eigener Abschied aus der bisherigen Arbeit sei sehr unterschiedlich. Manches Mal müssen Kränkungen, Wut und Enttäuschungen Platz finden, ein anderes Mal intensive Bindungen zu Kindern, Eltern, zu Kolleginnen, zu eigenen Zielen und Idealen, zur Einrichtung gelöst werden.

Gemeinsam ist meist der Wunsch, Spuren in der Einrichtung zu hinterlassen. Ob sie für alle förderlich sind, hängt auch damit zusammen, wie der Abschied gelungen ist. Selbst wenn heftige Konflikte die Ursache für den Arbeitsplatzwechsel sind, kann ein bewusst gestalteter Abschied den Konflikt für alle Beteiligten eingrenzen und den Erinnerungen an gemeinsame Erfolge auch Platz einräumen. Das bedeutet jedoch, in sich und das Team Energie, Fantasie und Zeit zu investieren.

Das Team im Übergang

Eines ist sicher: Abschiede verunsichern immer. Den Wandel gestalten, heißt hier für alle Beteiligten, sich im Team neu zu orientieren und die Beziehungskonstellationen neu zu finden. Es ist die Aufgabe, Gewohntes, Geliebtes oder auch Ungeliebtes loszulassen. Was eingespielt und bekannt war, wird neu „gewürfelt“. Gewohnte Arbeitsbeziehungen lösen sich auf und neue Konstellationen bilden sich. Routine in Arbeitsabläufen, in Absprachen müssen neu entwickelt werden. Die Beziehungen mit der scheidenden Kollegin, auch wenn sie sehr intensiv und persönlich waren, sollten als Arbeitsbeziehungen in der Arbeit beendet werden. Dort sind sie entstanden, und ob es darüber hinaus einen Kontakt trotz vieler Zusicherungen gibt, ist abzuwarten und steht auf einem neuen Beziehungs-Blatt.

Nicht zu Ende gebrachte Abschiede bleiben im Gedächtnis der Einzelnen und der Organisation ungelöst, unaufgeräumt, unbewältigt. Dies wirkt zum Teil über Jahre nach. Die Vorgängerin, an die immer noch erinnert und die zum Maßstab wird, der Konflikt mit der Kollegin X, der bei jeder neuen Spannung im Team ängstlich zitiert wird, die alten Akten, die noch Jahre später in Kellern gefunden werden, wirken als schwierige Spuren weiter. Dagegen sind gelungene, verarbeitete Abschiede die beste Bedingung für einen energievollen Neubeginn für alle Beteiligten.

Abschied und Neubeginn brauchen einen Halt und Struktur. In dieser Phase ist die *Leitung* besonders gefragt. Um Verunsicherungen aufzufangen und den notwendigen Zumutungen nicht auszuweichen, braucht die Leitung die Kraft, dieser Phase der Unsicherheit mit Humor, Klarheit und Wissen zu begegnen. Sie schafft damit eine nötige Grundlage und gute Voraussetzungen für den Wandel.

Ein kleiner Abschieds-Wegweiser

Vorbereitung I:	Die ausscheidende Kollegin – Zeit zum Nachdenken
	<p>1. Die Entscheidung zum Ausstieg</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ich gehe weil ... - Ich könnte auch/würde gerne bleiben weil ... - Ich habe mich aus folgenden Gründen entschieden ... - Meiner Leitung, meinem Träger, meinen Kolleginnen will ich davon mitteilen... Wann?
	<p>2. Der Ausstieg ist beschlossen - Zeit für eine eigene Bilanz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mit welchen Ideen, Hoffnungen, Zielen, Befürchtungen habe ich mit der Arbeit in dieser Einrichtung begonnen? - Welche wichtigen Ereignisse, eigene Erfolge, Gutes auf dem Weg gab es? - Welche Stolpersteine, Misserfolge, gelöste/ungelöste Fragen lagen unterwegs? - <i>Wie</i> möchte ich mich von <i>wem</i> verabschieden: den Kindern, Eltern, Kolleginnen, der Leitung, vom Träger und wie von ihnen verabschiedet werden? - Liegen mir schnelle Abschiede oder eher ausführliche mehr ?
Vorbereitung II:	Die Leitung – das Team – die Kolleginnen
	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist der Anlass des Ausstiegs? - Bin ich daran ursächlich beteiligt? - Wie sehe/n ich/wir die Kollegin? - Wie sieht die Bilanz meiner Zusammenarbeit mit der Kollegin aus, was waren Erfolge und Schwierigkeiten? - Was sind meine Aufgaben für einen sinnvollen Abschluss? - Was muss noch erledigt werden? - Wie viel Zeit möchte ich mir nehmen? - Wann und wie soll der Abschied stattfinden?
Der Weg und das Ziel:	Die Leitung – die ausscheidende Kollegin – das Team Eine individuelle und gemeinsame Bilanz
Bilanz	In einer Teamsitzung wird der anstehenden Veränderung passend zum Anlass Zeit eingeräumt. Die scheidende Kollegin und das Team bekommen Raum, um über die Erfolge und Misserfolge zu sprechen und ungelöste Fragen zu benennen. Es muss nicht alles in letzter Minute noch geklärt werden, aber als Dinge, die leider nicht gelöst werden konnten am „richtigen Ort“ abgelegt und als solche verabschiedet werden. Es sollte sich jeder darauf vorbereiten.
Rückmeldung	Es ist Platz für eine differenzierte Rückmeldung an die ausscheidenden Kollegin und der Bleibenden an sie. Dieser Weg ist auch gangbar für Kolleginnen, die nicht solange in der Einrichtung waren oder auch nicht konfliktfrei gehen.
Methode	Als Methode eignet sich ein Gespräch entlang der o.g. Fragen. Ein anderer Weg ist die gemeinsame Gestaltung einer Zeitlinie im Raum. Zunächst geht die scheidende Kollegin an ihr entlang. Es werden wichtige Stationen markiert, Wichtiges als Symbol, als Zeichnung als Gesprochenes abgelegt: Merkposten, Erfolge, Stolpersteine. Der individuelle Gang entlang der Linie von den

	<p>Anfängen durch die Vergangenheit zur Gegenwart ermöglicht anhand der Erinnerung einen gemeinsamen Blick zurück und bietet anschließend Anknüpfungspunkte für Geschichten des Teams und für Rückmeldungen. Sie ermöglicht einen klaren Blick auf das Ganze mit der entsprechenden Würdigung der Energie und Anstrengung, die darin enthalten ist. Soweit ist die gemeinsam geteilte Geschichte.</p> <p>Die Kollegin nimmt langsam mit Blick auf die Vergangenheit etwas Abstand und kann sich evtl. dem Blick nach außen zuwenden. Das Team hat Gelegenheit, einen ersten Eindruck von der veränderten Situation zu bekommen und darüber zu sprechen. Trauer, Wohlwollen, Neid und Lust auf Neues haben Platz.</p>
Abschluss	Ein Fest lässt sich anschließend viel einfacher planen.
Begleitung	Manche nutzen zu solch einem Prozess einen Teil der letzten Supervisionsstunde, in der die Kollegin noch anwesend ist.

Nach-Denkliches und Vor-Sorgliches

Abschiede sind alltägliche Erlebnisse von Endlichkeit. Es ist das Bewusstsein davon, dass Zeit nicht zurückzudrehen ist und Erlebnisse nicht einfach wiederholbar sind. Bewusst erlebt, bergen sie die Chance, mit allen Sinnen und mit Kraft die Karten neu zu mischen, Neues auszuprobieren, das zu Aufgaben, Rollen und den Personen und zu den eigenen Lebenszielen passt. Die Frage zu der Abschiede alle Beteiligten einladen ist: Lebe und arbeite ich so, dass ich dazu herzlich ja sagen kann? Ein gelungener Abschied erleichtert den Neuanfang. Das heißt leider nicht, dass dieser dann ohne spezielles Engagement und Arbeit geht.

***Kersti Weiß** ist Diplom-Psychologin und Supervisorin DGSV
www.kersti-weiss.de Frankfurt*

In TPS 5/6 2006