



## Newsletter

### Abschied

Ausgabe 030 / 1.6.2011

Von dem, was du erkennen und messen willst, musst du Abschied nehmen, wenigstens auf eine Zeit. Erst wenn du die Stadt verlassen hast, siehst du, wie hoch sich ihre Türme über die Häuser erheben.

*Friedrich Nietzsche*

#### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

dieses wird unser letzter Newsletter. Nach drei Jahren IWUF haben wir uns entschieden, wieder hauptsächlich getrennte Wege zu gehen. So unterschiedlich haben sich die jeweiligen Prioritäten entwickelt.

Wie beinahe jedes Ende ist auch dieses mit Wehmut verbunden. Leicht fällt uns der Abschied nicht.

Auch in Zukunft gibt es uns weiterhin bei Gelegenheit als Team, als Trainer, als Autoren – aber eben nicht mehr als das „Institut für wertschätzende Unternehmensführung“.

Wir möchten uns bei Ihnen als unseren Lesern bedanken für Ihre Treue, Ihr Interesse und für Ihre netten E-Mails, wenn Ihnen etwas besonders gut gefallen hatte.

Mit herzlichen Grüßen

*Christian Weisbach & Petra Sonne-Neubacher*

---

## Abschied

### Dosierung

Unser Leben besteht – ob wir wollen oder nicht – aus Abschieden. Denn immer, wenn sich etwas ändert, verschwindet zugleich das Bekannte und Gewohnte in der nun beginnenden Vergangenheit.

Es gibt Augenblicke, in denen wir das geradezu genießen, weil wir die Veränderung selbst herbeiführen oder weil wir sie mit einer positiven Vorstellung verbinden. Es gibt Augenblicke, in denen wir mit widerstreitenden Gefühlen umgehen müssen. So freut man sich vielleicht auf den neuen Wagen, und trotzdem stehen so manchem Autobesitzer, der vor der Schrottpresse dem Ende seines alten Autos beiwohnt, die Tränen in den Augen. Und es gibt die Augenblicke, in denen uns ein Abschied aufgezwungen wird. Und gerade das ist in der Arbeitswelt heute gang und gäbe.

Es beginnt im ganz Großen mit dem Wechsel der Besitzverhältnisse, mit Käufen und Verkäufen von Unternehmensteilen, Strategiewechseln und Ähnlichem. Es setzt sich fort in den zahlreichen und an Zahl noch zunehmenden Umstrukturierungen von Unternehmensbereichen, Abteilungen, Gruppen und Teams. Und sogar der Wechsel im Kleinen nimmt Tempo auf. Nun könnte man sagen, wer sich davon gestresst fühlt, dass er zum dritten Mal im Jahr in ein anderes Büro umziehen soll, wer aufstöhnt, weil im Unternehmen die Computer gegen ein neues Modell ausgetauscht werden, und wer sich abgewertet fühlt, weil der Caterer in der Kanine gegen einen günstigeren ausgetauscht wird, der sei in der Geschäftswelt einfach im falschen Film und zu zart besaitet. Das Problem ist aber nicht der einzelne kleine Abschied vom Vertrauten. Sondern die schiere Zahl. Denn jeder Abschied will – so klein er sein mag – verarbeitet sein und kostet damit psychische Energie. Energie, die dann an anderer Stelle fehlt oder die auch mal zur Neige gehen kann. So tragen sogar kleine Abschiede letztlich zu dem offenbar zunehmenden Gefühl der Überforderung bei.

Leider lässt sich der Energieverlust und damit der Schaden für das Unternehmen so schwer beziffern. Denn während eine neue Lösung meist als Einsparung daher kommt und mit Zahlen belegt wird (realistisch oder nicht, sei hier einmal dahin gestellt), bleibt die reduzierte Leistungsfähigkeit schwer bezifferbar. Deswegen bleibt sie dennoch Fakt.

Daher gilt auch für eigentlich heilsame Veränderungen der medizinische Grundsatz: „Die Dosis macht das Gift“.

---

### Zitat

Beim Abschied wird die Zuneigung zu den Sachen, die uns lieb sind, immer ein wenig wärmer.

*Montaigne*

---

### Hänschen

Abschied – so kurz, schlicht und verständlich das Wort klingt – löst ganz unterschiedliche Emotionen aus, je nach Standpunkt und Blickrichtung.

Nehmen wir zunächst den Blickwinkel dessen, der sich entfernt: Kommt sein Abschied aus freiem Willen, mag Neugier und Vorfreude auf das Künftige den Moment der Trennung leicht machen. Im Lied vom „Hänschen klein“ heißt es treffend: „Ist gar wohlgenut“. Ganz anders fallen die Gefühle aus, wenn man gehen *muss*, also zum Abschied gezwungen wird. Weil man doch gern geblieben wäre, ist das Herz schwer und der Blick rückwärts gewandt, auf das was war und künftig nicht mehr sein wird. Dass die Kündigung für Betroffene oftmals schmerzlich ist, versteht sich. Auch am Ende des Arbeitslebens fällt es vielen schwer, Abschied zu nehmen und den Blick nach vorn zu richten. Die Erinnerung lässt das Erlebte lebendig werden und verstärkt das Gefühl des Mangels. Denn in der Zukunft wird all das schmerzlich fehlen, was bislang gültig und vertraut war.

Betrachten wir nun die andere Seite, also den, der bleibt, so finden wir hier ebenso gegensätzliche Empfindungen. Das kann von Erleichterung bis Verzweiflung reichen, je nachdem, wie aktiv und innerlich zustimmend oder erdulnd bis ablehnend man das Zurückbleiben wahrnimmt. „Aber Mutter weinet sehr...“ ist die gängige Vorstellung vom tränenreichen, traurigen Abschied. Der, der bleibt oder zurückgelassen wird, fühlt sich verlassen und spürt in erster Linie den Verlust. Auch hier kommt der Erinnerung eine zentrale Funktion zu, nämlich die, das Verlorene wach zu halten und sich wenigstens in der Vorstellung ungetrennt und ganz zu erleben.

Auch wenn man beim Wort *Abschied* an einen kurzen, überschaubaren Zeitraum denkt, zeigt sich doch, dass Abschied *nehmen* – wenn es denn gelingen soll – viel Zeit benötigen kann. Der innere Abschied von einem geliebten Menschen, wenn er durch Tod gar endgültig ist, mag sich über Monate hinziehen. Der schnell geäußerte Ratschlag, doch auch die andere Seite zu sehen und sich der Chancen und Möglichkeiten bewusst zu werden, ist nicht nur respektlos, es offenbart auch die Hilflosigkeit dessen, der den Ratschlag erteilt und dem es offenbar schwerfällt, mit dem Abschiedsschmerz des Gegenübers umzugehen. Gerade weil beim Abschied nehmen so widersprüchliche Gefühle auftauchen, ist es wichtig, jedes einzelne zuzulassen und zu würdigen: Sich einzugestehen, dass man sowohl traurig ist als auch erleichtert oder dass man in einem Moment voller Wehmut an das Vergangene denkt und im nächsten Moment scheu beginnt, neue Pläne zu schmieden. All das macht das Abschied nehmen zwar nicht leichter, aber es befreit von dem Druck, nur „erlaubte“ Gefühle zeigen zu dürfen.

---

### „Ich hab gestern in die Personalakte geschaut...“

Ein Mitarbeiter verlässt das Unternehmen. Er geht in den Ruhestand, er hat gekündigt oder man braucht ihn nicht mehr. Und wenn dieser Abschied einigermaßen einvernehmlich erfolgt, gibt es in der Regel eine Feier – je nach Gepflogenheiten und Finanzrahmen groß oder klein – im Kreis der nun bald ehemaligen Kollegen.

Zu diesem Anlass hält dann der Chef meist eine Rede. Und das kann erbaulich sein und eine nach Begabung sogar vergnügliche Angelegenheit. Das beginnt aber auch – gar nicht so selten – mit Sätzen wie: „Ich bin ja noch nicht so lange ihr Vorgesetzter. Deswegen habe ich gestern mal in Ihre Personalakte geschaut. Und da habe ich...“. Dann folgen eine trockene Auflistung der Positionen, die derjenige inne hatte, und ein halbherziges Dankeschön. Das war's.

Das geht natürlich auch anders.

An erster Stelle steht die Erkenntnis, dass eine gelungene Verabschiedung etwas Arbeit und Mühe in der Vorbereitung erfordert. Mit Kollegen und Vorgesetzten zu sprechen, die den Scheidenden länger kennen als man selbst und die einem erzählen können, was ihn ausmacht und was man an ihm schätzt, ist immer eine gute Idee. Man kann sogar den Betref-

fenden selbst fragen, welche Punkte aus seinem Arbeitsleben ihm besonders wichtig sind. Kommt ihnen komisch vor? Dann denken Sie einmal an andere offizielle Anlässe wie z.B. eine Hochzeit. Da führt der Pastor auch vorab ein Gespräch und stellt unter anderem solche Fragen.

Damit wäre der Teil abgedeckt, der die Vergangenheit betrifft. Zur Gegenwart kommt man mit dem Dank, den man zum Ausdruck bringt. Am besten konkret: Wofür genau bedankt man sich und warum. Den Abschluss können dann ein Blick in die Zukunft bilden und die guten Wünsche, die man dem Anderen mit auf den Weg gibt. Auch dafür sollte man sich mit eben dieser Zukunft ein wenig beschäftigen. Weiß der andere schon, was kommt, oder folgt eine Orientierungsphase? Spürt er eher Unsicherheit oder Vorfreude?

So schenkt man dem Mitarbeiter einen respektvollen und wertschätzenden Abschied. Wem das zu viel der Mühe ist, sollte vielleicht lieber gar nichts sagen. Denn das schale Gefühl des „Der weiß ja gar nicht, wer ich bin“ bleibt nicht nur bei dem zurück, der gerade seinen Abschied nimmt – sondern auch bei denen, die bleiben.

---

### Weiter lesen

Unser Archiv finden Sie auch in Zukunft unter: <http://www.iwuf.de/newsletter/>

---

Die Homepage von Petra Sonne-Neubacher mit neuem **Newsletter** und **Blog** erreichen Sie unter [www.psn-wirtschaftsberatung.de](http://www.psn-wirtschaftsberatung.de).

---

### Anregungen

#### Buchtipps

Tschingis Aitmatow  
Abschied von Gülsary  
Unionsverlag  
ISBN-10: 3293200168

Gülsary wächst in der kirgisischen Steppe vom Fohlen zu einem herrlichen Hengst heran. Seine Besonderheit sind sein Passgang und seine Schnelligkeit. Der Pferdehirte Tanabai erlebt mit ihm eine wunderbare Zeit – bis, ja bis...

Am Ende eines Pferdelebens (und beinahe auch schon des Menschenlebens) begegnen die beiden sich wieder. Und Tanabai begleitet Gülsary auf seiner letzten großen Reise. Definitiv ein „Drei-Taschentuch-Buch“.

---

#### Filmtipp

Yōjirō Takita  
Nokan – Die Kunst des Ausklangs

In diesem japanischen Film (2009 als bester ausländischer Film mit einem Oscar ausgezeichnet) taucht der Zuschauer in das uns Europäern völlig fremde Nōkan-Ritual ein, die Vorbereitung des Verstorbenen für die „Letzte Reise“. Die Kunst des Abschiednehmens bezieht sich dabei nicht nur auf das eigentliche Ritual. Die Filmgeschichte ist von lauter Abschiedsfacetten durchwoben: Abschied von der Ehefrau, die die Arbeit ihres Mannes nicht akzeptieren kann, Abschied vom verstorbenen Vater und Abschied von bisherigen Vorstellungen über Familienbeziehungen. Bei aller Dramatik hinterlässt der Film eine tröstliche Stimmung, weil Abschied und Glückseligkeit sich keineswegs ausschließen.

---

### Musiktip

Joseph Haydn

Sinfonie Nr. 45 in fis-Moll, bekannt unter ihrem Beinamen „Abschiedssinfonie“

Der eigentlichen viersätzigen Sinfonie wird nach einer verlängerten Generalpause noch ein weiterer Satz angehängt, in welchem die Musiker einer nach dem anderen ihr Instrument einpacken und die Bühne verlassen. Der Überlieferung nach wollte Haydn seinem Dienstherrn, dem Fürsten Esterhazy damit verdeutlichen, dass alles ein Ende hat und die Musiker nach der langen Sommerzeit auf Schloss Esterhazy endlich wieder zu ihren Familien nach Wien zurückkehren möchten. Der Fürst soll bei der Uraufführung Humor bewiesen haben und den Abschied von der Sommerresidenz für den folgenden Tag verkündet haben.

Hörbeispiel: <http://www.haydn107.com/index.php?id=2&sym=45>

---

### Verwaltung & Impressum

*Hinweis: Mit dieser Ausgabe endet unser Newsletter-Versand. Sie brauchen sich nicht selbst aus dem Verteiler auszutragen. Ihre Adresse wird automatisch gelöscht.*

#### Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

#### Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Institut für wertschätzende Unternehmensführung

Merziger Weg 1B

60529 Frankfurt / Main

[www.iwuf.de](http://www.iwuf.de)

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR – Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.