

Vom Zauber des Wandels

Unsere Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich mitten in einer Umbruchphase. Wer mit der Veränderungsdynamik umgehen kann, gewinnt. Doch was braucht es wirklich, damit der Wandel gelingt und niemand auf der Strecke bleibt?

Von **Barbara Josef**

*Es muss das Herz bei jedem Lebensrufe
Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,
Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern
In andre, neue Bindungen zu geben.
Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
Der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.*

Herman Hesse

Im Gedicht «Stufen», das Hermann Hesse 1941 nach längerer Krankheit schrieb, setzte er sich mit der eigenen Vergänglichkeit auseinander. Veränderungen – so sein Fazit – sind nicht als Einschränkungen zu verstehen, sondern viel mehr als eine unabdingbare Bedingung für lebenslanges Wachstum. Sein Aufruf, hinter jeder Veränderung die Chance des Neubeginns zu sehen, statt dem Verlust von Bestehendem nachzutruern, überzeugt. Bewusst verwendet er den Begriff «Zauber» und fordert uns auf, das Neue nicht nur passiv zu akzeptieren, sondern uns mit Mut und Zuversicht ganz darauf einzulassen.

Change Management im Wandel der Zeit

Veränderungssituationen begegnen uns nicht nur als Individuen; sie fordern auch Organisationen täglich heraus. Die noch relativ junge Disziplin «Change Management» setzt sich mit der Frage auseinander, wie sich Wandel erfolgreich gestalten lässt. Je nach Analogie, welche für den Veränderungsprozess beigezogen wird, fallen die Empfehlungen zur Vorgehensweise unterschiedlich aus. Eines der ältesten und bekanntesten Change Management Modelle stammt von Kurt Lewin (1947); er unterteilte Veränderungen in drei Phasen: «unfreeze, change, re-freeze» mit jeweils unterschiedlichem Fokus. Von ihm lernen wir, dass nach jedem Eingriff in ein System auch wieder Ruhe einkehren, beziehungsweise ein bewusstes Innehalten und Zelebrieren des Erreichten stattfinden

muss. Ein Aspekt, der vor dem Hintergrund des Agilitätswahns und der Rastlosigkeit des digitalen Zeitalters oft in Vergessenheit gerät.

Rund 20 Jahre später entstand das «Trauerphasenmodell» der Sterbeforscherin Elisabeth Kübler-Ross (1969). Sie legte in ihrem Modell den Fokus auf die Emotionen, welche die jeweilige Phase in einem Veränderungsprozess begleiten: Schock, Verneinung, Widerstand, Anpassung und Commitment. Ihr Modell ruft uns auf eindrückliche Weise in Erinnerung, dass wir bei nicht selbstgewählten Veränderungen oft Tiefpunkte und Verlustängste erleben, bevor es zur Akzeptanz beziehungsweise Integration des Neuen kommt. Für mich persönlich ist die wichtigste Erkenntnis dieses Modells, dass das Loslassen Zeit und Raum braucht.

Eines der in der Praxis weitverbreitetsten aktuelleren Change Management Modelle stammt von John P. Kotter (1998). In seinem 8-Stufen Modell beschreibt er checklistenartig die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Veränderungsprojekten in chronologischer Reihenfolge. Mit der ersten Phase, deren Ziel darin besteht, Dringlichkeit zu erzeugen, wird suggeriert, dass es für erfolgreiche Veränderungsprozesse eine Krise als Auslöser braucht. Falls keine solche zur Hand ist, soll diese halt inszeniert werden. Letzteres mag zu Recht Stirnrunzeln auslösen – und trotzdem ist das Modell von Kotter durchaus hilfreich. Es teilt eine bevorstehende Reise in unterschiedliche Phasen ein und stiftet dadurch für alle Beteiligten Orientierung. Auch wenn diese Landkarte vielleicht nicht immer ganz akkurat ist, so vermittelt sie dennoch ein Bild des zu beschreitenden Weges und ermöglicht eine sorgfältige Einteilung der Kräfte.

Keine Veränderungsziele ohne Bewahrungsziele

Die beschriebenen Change Management Modelle sind allesamt vor Anbruch des digitalen Zeitalters, in welchem die Karten neu gemischt werden, entwickelt worden. Haben sie dennoch weiterhin Gültigkeit? Folgende Grundannahmen gilt es aus heutiger Sicht kritisch zu hinterfragen:

- Erstens gehen diese Modelle davon aus, dass wir sowohl Klarheit über den Anfangszustand als auch über den gewünschten Zielzustand eines Veränderungsprozesses haben. Vor dem Hintergrund der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität), welche die aktuelle Situation in Wirtschaft und Gesellschaft charakterisiert, ist dies fast schon eine naive beziehungsweise meist unrealistische Annahme.
- Zweitens suggerieren diese Modelle, dass eine kleine Führungskoalition in der Lage ist, den Veränderungsprozess stellvertretend für alle Involvierten zu gestalten. Dadurch entstehen automatisch zwei Lager: die Treibenden und die Getriebenen.
- Drittens liegt vielen Change Management Modellen die Annahme zu Grunde, dass es um jeden Preis gilt, tatsächliche und potentielle Widerstände, im Sinne von destruktiven Störmanövern, zu vermeiden.

Auf der Suche nach einem «Supermodell», welches das Beste aus allen Change Management-Ansätzen vereint, bin ich mehr durch Zufall auf den folgenden Satz gestossen: «Menschen schützen, was sie lieben». Dieser eine Satz von Jacques Cousteau bringt die Essenz jeder Veränderung auf den Punkt. Wer Wandel verantwortungsvoll und nachhaltig gestalten will, muss immer davon ausgehen, dass Widerstände nicht destruktiver Natur sind, sondern der Versuch, Liebgewonnenem Sorge zu tragen. Konsequenterweise gilt es darum auch nicht, diese Widerstände mit Argumenten und Versprechen aus der Welt zu schaffen, sondern ihnen in ernst gemeinter Absicht auf den Grund zu gehen. Indem man zu Beginn einer Veränderungsphase gemeinsam festhält, was es um jeden Preis zu schützen oder gar zu stärken gilt, trägt man den bestehenden Wurzeln genauso Rechnung wie den erträumten Flügeln. Darüber hinaus, und das ist in meinen Augen der wichtigste Punkt, nimmt man durch diese Vorgehensweise das Gegenüber

in die Verantwortung. Wer gefragt wird, was ihm persönlich wichtig ist, muss sich ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen, was wirklich zählt und welchen Beitrag er im Veränderungsprozess leisten kann. Vom Balkon aus das Geschehen in passiver Weise zu beobachten oder gar mit sarkastischen Zwischenrufen zu stören, wie dies Waldorf und Statler in der Muppet-Show genüsslich tun, geht dann nicht.

Gemeinsam weiterkommen

Im Privatleben beobachten wir immer wieder, dass einzelne Menschen selbst mit schweren Schicksalsschlägen gefasst umzugehen vermögen, während sich andere bereits bei kleineren Veränderungen schwer tun und hadern. Diese Unterschiede machen deutlich, dass die persönliche Haltung eine sehr grosse Rolle spielt in Veränderungsprozessen. Was für Menschen gilt, gilt auch für Organisationen – wobei die kollektive Haltung nichts anderes ist, als die gelebte Unternehmenskultur. Nachfolgend möchte ich auf Eigenschaften eingehen, die ich bei Organisationen beobachte, die mit einer gewissen Leichtigkeit an Veränderungssituationen herangehen.

- **Selbstreflexion** – Wer in der Lage ist, ehrlich und kritisch über sich selber nachzudenken ist klar im Vorteil. Denn nur wenn Bedenken und Ängste offen adressiert werden, können Schwachstellen identifiziert und komplexe Herausforderungen mit vereinten Kräften angegangen werden.
- **Transparenz** – Veränderungen sind immer von viel Unsicherheit begleitet. Es ist daher wichtig, offen zu legen, was man nicht weiss und auf welcher Grundlage Entscheidungen gefällt werden. Diese Nachvollziehbarkeit fördert nicht nur die Akzeptanz, sondern sie ermöglicht auch Mehrperspektivität und Meinungsvielfalt.
- **Vertrauen** – Anspruchsvolle Veränderungssituationen enden oft in einer Pattsituation, weil alle Beteiligten auf ihrer Position beharren und keiner sich getraut, als Erstes loszulassen. Dieser Teufelskreis lässt sich nur dadurch durchbrechen, indem jemand den ersten Schritt macht und Vertrauen schenkt, ohne zu wissen, was zurückkommt. Erkenntnisse aus der Arbeitspsychologie zeigen auf, dass dieser Vertrauensvorschuss vom Gegenüber oft um ein Vielfaches «zurückgezahlt» wird.

– **Verletzlichkeit** – Früher wurde Führungsstärke mit Entschlossenheit, Durchsetzungswille, Verhandlungsgeschick und der Fähigkeit, andere zu begeistern, assoziiert. Der Wind hat sich inzwischen gedreht; gute Führung heisst heute zunehmend, Fragen zu stellen, Reflexionsräume zu schaffen und dem Teamgeist als Fundament erfolgreicher Zusammenarbeit Sorge zu tragen. Besonders beeindruckt bin ich von Führungspersönlichkeiten, denen es gelingt, in Veränderungssituationen auch ihre eigene Unsicherheit und Verletzlichkeit ehrlich zu thematisieren. Indem sie dies tun, laden sie andere dazu ein, sich bewusst mit den eigenen Gefühlen auseinanderzusetzen und positive wie negative Emotionen einzubringen.

– **Grosszügigkeit im Denken** – Wandel heisst für alle Beteiligten, etwas zum ersten Mal zu tun, den vertrauten Pfad zu verlassen und sich mutig neuen Fragen zu stellen. Es liegt auf der Hand, dass nicht immer alles schon beim ersten Mal reibungslos klappt. Damit Menschen beim Ausprobieren von Neuem Freude empfinden, braucht es eine Kultur des Wohlwollens sowie grosszügiges Denken. Einfache Sätze wie «toll, dass du das angepackt hast» oder «das sieht doch schon sehr vielversprechend aus» genügen oft schon, um jemandem Mut zu machen und damit Lernprozesse zu ermöglichen.

Veränderungen – ob selbstgewählt oder von aussen an uns herangetragen – zwingen uns dazu, Farbe zu bekennen. Konkret: Was ist mir persönlich wichtig? Wo bin ich bereit loszulassen? Was brauche ich, damit ich die Veränderung mittragen kann? Was kann ich persönlich zum Gelingen beitragen? Genau diese Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen und Zielen wird – wenn auch oft erst im Nachhinein – als bereichernd empfunden.

Dem Zauber des Neubeginns auf die Sprünge helfen

Schon für Pippi Langstrumpf galt «Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt». Veränderungen nicht nur über sich ergehen zu lassen, sondern sie selber zu gestalten, ist die Basis für ein glückliches und intensives Leben. Wer seinem Herzen und seiner Leidenschaft folgt, ist immer auf dem richtigen Weg. Darüber hinaus ist es wichtig, dass uns bewusst ist, welche entscheidende Rolle wir spielen, wenn es darum geht, anderen

Menschen Mut zu machen in Veränderungsprozessen. Zuversicht entsteht dann, wenn man sich in der Gemeinschaft getragen fühlt und merkt, dass man jederzeit auf seine Weggefährten zählen kann. Oft sind es kleine Signale, die uns Orientierung geben und uns anspornen.

In der FGZ-Verwaltung gibt es zwei Glocken. Die eine hängt im Gang der Geschäftsstelle, die andere im Gemeinschaftsbereich der Werkstatt des Regiebetriebs. Die Idee dahinter ist einfach: sie ertönen dann, wenn ein kleiner oder grosser Erfolg erzielt wurde oder sich jemand auch einfach nur bedankt – sei dies mit einem Brief, Email, Telefon oder auch nur einem Lächeln. Der Glockenklang trägt dazu bei, dass Menschen, die täglich ihr Bestes geben, spüren, dass der Zauber des Neubeginns auch sie beschützt. Immer.

Barbara Josef hat als Erstausbildung ein Primarlehrerpatent erworben. Später folgten Studium und Promotion in Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen. Vor der Gründung ihrer Firma 5to9 AG im Jahr 2016 war sie in diversen Funktionen und Branchen tätig, zuletzt als Leiterin Kommunikation und gesellschaftliches Engagement in der Geschäftsleitung von Microsoft Schweiz, wo sie ihre Leidenschaft für «Neue Arbeitswelten» entdeckte.