

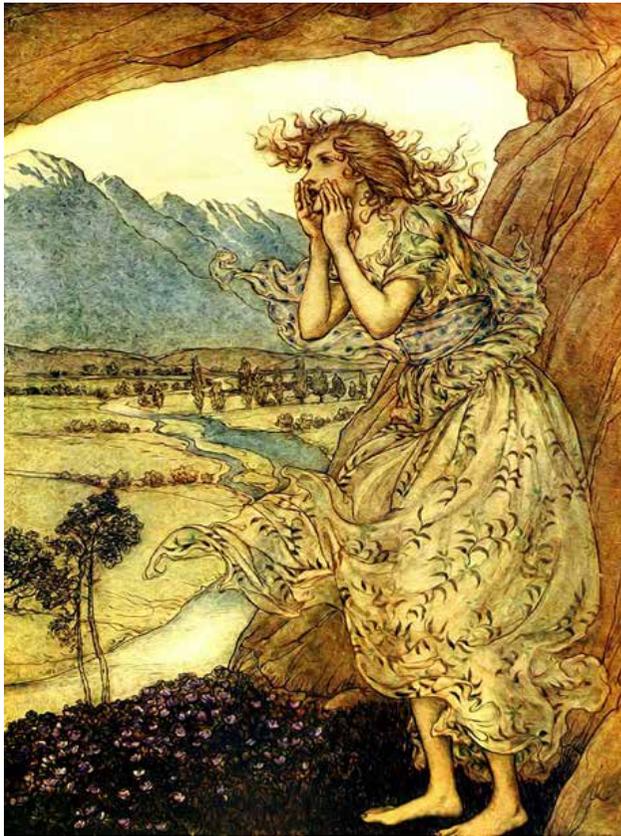
# EIN CHANGE-MANAGEMENT ALS HELDENREISE

Was Führungskräfte im Zuge ihrer Reise in einem Veränderungsprozess mit Heldinnen und Helden gemeinsam haben (könnten).

OLIVER JESCHONEK

Wer sind unsere Vorbilder, die Heldinnen und Helden des 21. Jahrhunderts? Diese Frage lässt sich nicht so einfach beantworten. Besonders wenn wir täglich mit Negativschlagzeilen über gierige Managerinnen und Manager, korrupte Politikerinnen und Politiker, gedopte Sportlerinnen und Sportler und weitere vermeintliche Galionsfiguren unserer Gesellschaft überflutet werden. Theodor Fontanes Mythos über den Steuermann John Maynard, der als Retter sein Leben verlor, zerschellte am 13. Januar 2012 an der Küste vom Hafen Civitavecchia, etwa 70 Kilometer nordwestlich von Rom, als Kapitän Francesco Schettino sich vor seiner Verantwortung drückte und als Erster in einem Rettungsboot das Schiff verließ. Hier kann wohl nicht von einem richtungsweisenden und idealisierten Handeln gesprochen werden. Doch brauchen soziale Systeme denn heute überhaupt noch Heldinnen und Helden? Nachfolgend werden wir dieser Frage durch den Vergleich von häufigen *Archetypen einer Heldenreise* mit den Rollen einer sich im Wandel befindlichen Organisation näher auf den Grund gehen.

Vorbildliche Führungskräfte, in der Folge auch als „Heldinnen und Helden“ bezeichnet, definieren sich nicht über ihre Herkunft und ihre Stellung in einem sozialen System, sondern über Haltung, Art und Weise, wie sie Herausforderungen bewältigen. Wie in einer Heldenreise, deren Grundmuster sich in Mythologien, Sagen oder Märchen wiederfindet, braucht es auch in einem



Aufruf © Pixabay.

Change-Prozess Heldinnen und Helden, die sich auf eine Reise wagen, dabei Stolpersteine zur Weiterentwicklung nutzen, Verantwortung für ihr Tun übernehmen und schlussendlich die *entscheidende Prüfung* bestehen – also die gesteckten Ziele umsetzen. Zu Beginn eines Change-Prozesses in einer Organisation werden in den täglichen Routinen, die auch in einer gewissen Form Sicherheit geben, oftmals ein Mangel oder Problem festgestellt. Es werden zwar viele Dinge von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zufriedenstellend erledigt, aber dabei machen sich immer mehr Anzeichen von Überforderung, Zerfall und Frustration breit. Die Zynikerinnen und Zyniker spiegeln in dieser Phase im *Schatten* der Organisation das, was Führungskräfte selbst nicht sehen wollen und in ihren *Schattenbereich* verdrängt haben.

Bis eine gewisse Schmerzgrenze erreicht wird, wirkt die Stimmung oberflächlich oft friedlich und beschaulich, bis der Ruf des Abenteurers durch *Herolde* verkündet wird. Herolde zeigen sich durch eine Person oder Gruppe, die offen und konstruktiv die Probleme anspricht, und/oder durch veränderte Rahmenbedingungen und sonstige ökonomische Aspekte, die eine Veränderung zwingend notwendig machen. Nun werden Führungskräfte dazu angehalten, sich den Herausforderungen der notwendig gewordenen Veränderung zu stellen, aus den gewohnten Routinen auszubrechen und die *Schwelle* zum Start des Change-Prozesses zu überwinden. Sie formen ein Projekt-Team, ergänzen dieses meistens mit externen *Mentoren* und Beraterinnen. Diese Phase markiert den „Point of no return“. Erschwert wird dieser Schritt durch *Schwellhüter*, die in Form von Unsicherheiten, Ängsten oder Rollenkonflikten, wenn der Auftrag oder die

Zuständigkeiten nicht klar sind, auftreten können. In dieser Phase treten häufig auch Bewahrerinnen und Bewahrer sowie Zynikerinnen und Zyniker innerhalb der Organisation aus dem Schatten und zeigen ihren Einfluss offen, indem sie die hadernden Führungskräfte in ihren Unsicherheiten bestärken und sich als *Schwellhüterinnen* und *Schwellhüter* von alten Mustern und Traditionen aufspielen.

Wollen Führungskräfte wirklich zu Heldinnen oder Helden werden, sind sie gut beraten, den Sinn dieser Botschaften zu erfassen, die wesentlichen Dinge bewusst wahrzunehmen und diese Energie für den weiteren Veränderungsprozess positiv zu nutzen. So findet man für den Verlauf des Change-Prozesses loyale *Verbündete*, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Inhalte und Ziele und kompetente *Mentorinnen* und Berater, die den Heldinnen und Helden auf ihrer Reise hilfreich zur Seite stehen und sie schützen. Angemessene Formate zur Partizipation, das Würdigen alter Werte und Traditionen, klare und allgemein verständliche Ziele, eine transparente Information über die geplanten Schritte und ein offener Dialog über mögliche Stolpersteine sind dabei die Basis für eine erfolgreiche Heldenreise.

Im Zuge der Reise im Change-Prozess müssen Widerstände, Störungen und Feindseligkeiten durch Heldinnen und Helden, deren Verbündete, Begleiterinnen und Begleiter gemeistert und mehrere *Schwellen* überwunden werden. Dabei ist es wichtig, dass die verantwortlichen Führungskräfte mit dem Projektteam flexibel auf die Herausforderungen reagieren. Nach Erwägen und Prüfen von Handlungsmöglichkeiten kann auch eine Kurskorrektur vorgenommen und das Team eventuell

mit neuen *Verbündeten* verstärkt werden. Das kann natürlich Unruhe ins Team und die Motivation sowie den Glauben an den gemeinsamen Erfolg ins Schwanken bringen. In dieser „Stormingphase“ werden unterschiedliche Konflikte ausgetragen, wie zum Beispiel Unstimmigkeiten über Prioritäten-setzungen oder Machtkämpfe um die Führungs-rolle. Ist im Team die Rolle einer *Gestaltwandlerin* oder eines *Gestaltwändlers* vertreten, kommt es in solchen hitzigen Phasen meistens zur Offen-barung eines bislang verborgenen Gesichtes. Die *Gestaltwandlerin* oder der *Gestaltwandler* können enge Vertraute der Projektleitung sein, die sich dann als Abgesandte einer Widerstands-bewegung entpuppen, oder es sind Personen, die bewusst Zweifel säen, um damit Unruhe ins Team zu bringen.

Trotz mancher Rückschläge und Enttäuschungen kommt das Team nach Überwinden der „Stormingphase“ in eine kurze „Normingphase“, in der Normen und Regeln diskutiert werden. Mit neuen Kräften wird dann in der „Performingphase“ die Reisege-schwindigkeit wieder erhöht, und das Team wirkt kooperativ und arbeitet geschlossen an der Ziel-erreichung. Besonders hilfreich beim Überwinden von *Schwellen* im Team ist die Rolle des *Tricksters*, der als Katalysator mit Humor für Entspannung sorgt und zum Perspektivenwechsel und Quer-denken anregt. Weiters schaffen diese Personen es mit ihrer direkten und frechen Art, abgehobene und oder frustrierte Heldinnen und Helden auf den Boden zu holen, und der gemeinsame Auftrag wird wieder ins Blickfeld gerückt.

Nun gibt es Einheit im Projektteam, Heldin oder Held sind mit den Gefährten für die entscheidende Prüfung gewappnet, und es herrscht Klarheit über Methoden und Strategien zur Bewältigung des Höhepunktes des Abenteuers. Nach erfolg-reichem Projektabschluss folgt die Belohnung, und es wird gefeiert. Nun stellt sich die Frage nach dem eigentlichen Gewinn der Heldin, des Helden, der Gefährten und anderen Beteiligten und welche Bedürfnisse dabei erfüllt wurden. Der Heldin oder dem Helden wird nun bewusst, dass es um mehr als nur den materiellen Lohn ging. Es rücken die per-sönliche Entwicklung, die Haltung und die gelebten Werte in den Vordergrund.

Abschließend treten die Protagonistinnen und Protagonisten der Heldenreise ihren Rückweg in den Alltag an, in dem sie sich aufgrund ihrer gereiften Persönlichkeit neu positionieren müssen. Nun sind die Geschichtenerzählerinnen und -erzähler an der Reihe. Menschen werden von Heldengeschichten positiv emotional berührt, wenn dabei der Fokus auf Werte und Haltung gelegt wird, die zum Erfolg führten.

Die positiven Geschichten und Mythen über Verantwortungsbewusstsein, die Zielorientiertheit, Klarheit, das Vertrauen, die Rücksichtnahme, das Einfühlungsvermögen und die Leidenschaft von Heldinnen und Helden in Change-Management-prozessen, auf hoher See, in der Politik oder im Sport, im Verein oder in der Dorfgemeinschaft und in vielen anderen Situationen auch, wirken ansteckend und geben den Menschen Hoffnung auf mehr Freude und Glück in ihrem Leben.

Die öffentliche Wahrnehmung wird aber zurzeit weltweit durch negative Nachrichten geprägt. Katastrophenmeldungen und Berichte von Betrüge-rinnen und sonstigen Verbrechern wirken im ersten Ansatz manchmal anziehend, und eine gewisse Sensationsgier macht sich breit. Die Konsequenz daraus ist, dass viele sich daran gewöhnen und emotional sowie politisch abstumpfen. Dabei sollten die Geschichten dieser Welt nicht schöngefärbt werden. Es braucht nur mehr Ausgewogenheit in der Berichterstattung.

Die Wahrnehmung sollte vermehrt auf vorbildliche Heldinnen und Helden und auf positive Geschichten gerichtet werden, die wir uns gerne weitererzählen, damit auch die nächsten Generationen über die Menschen des 21. Jahrhunderts Mythen mit hoher symbolischer Bedeutung verbreiten können, so wie Theodor Fontane: Er erzählt von John Maynard, dem Steuermann eines Raddampfers auf dem Eriesee. Als im August 1841, gegen Ende einer Fahrt von Detroit nach Buffalo, am Passagierschiff Erie ein Feuer ausbricht, hält John Maynard am qualmen-den und brennenden Schiff seinen Posten, bis er das Ufer erreicht. So rettet er viele Passagierinnen und Passagiere um den Preis seines eigenen Lebens. ●



Narrative © Pixabay.

#### LITERATUR

**Joseph Campbell,**  
**DER HEROS IN TAUSEND GESTALTEN.**  
Berlin 1999.

**Eckard König, Gerda Volmer,**  
**HANDBUCH SYSTEMISCHE ORGANISATION-S-**  
**BERATUNG.**  
Weinheim, Basel 2008.

**Holger Lindemann,**  
**DIE GROSSE METAPHER-SCHATZKISTE.**  
**BAND 2: DIE SYSTEMISCHE HELDENREISE.**  
Göttingen 2016.

**Edgar H. Schein,**  
**PROZESSBERATUNG FÜR DIE ORGANISATION**  
**DER ZUKUNFT.**  
Belgisch Gladbach 2010.

**Christopher Vogler,**  
**DIE ODYSSEE DES DREHBUCHSCHREIBENS.**  
Frankfurt a. M. 1998.