# transform consult

Das Magazin über Transformation & Kultur | Ausgabe 1 | 2023

## Was haben Säbelzahntiger, Tischtennis, Stehaufmännchen und 1001 Nacht gemeinsam?

transform consult

# Inhalt

EDITORIAL
5 **Geschichten, die das Leben schrieb**
Wie Geschichten Transformationsprozesse begleiten können

GESCHICHTEN
6 **1001 Nacht**
Was verbindet uns mit Scheherezade?

9 **Wunderbare Seifenblasen**
Wie lange hält diese Faszination an?

11 **Kann Tischtennis Kultur?**
Kommt drauf an, wie das Spiel gespielt wird

14 **Zugvögel als Vorbild**
Verbindende Orientierungskriterien führen zum Ziel

16 **Stehaufmännchen, Punchingball, Seiltänzer**
Auf den Schwerpunkt kommt es an!

19 **Bienen**
Zu klein, um Grosses zu leisten?

22 **Achterbahn**
Spass, Spannung, Verunsicherung, Freude, Angst?

25 **Rituale**
Gefühlsduselei, esoterisches Zeugs, Zeitverlust?

27 **Mykorrhiza**
Geheimnisvolle Vorgänge im Untergrund

30 **Oben oder unten?**
Den Sprung in die oft unbekannte Tiefe wagen

33 **Cover-Songs**
Was können wir von Jimi Hendrix, Whitney Houston, Johnny Cash und Joe Cocker lernen?

35 **Die Nachtmeerfahrt**
Abenteuerliche Fahrt über ein schwer kalkulierbares Meer

38 **Das clevere Chamäleon**
Anpassungsfähigkeit gewinnt

40 **Der kleine Prinz**
Königliche Begegnungen klug gestalten

42 **Mutationen**
Augenmenschen und Ohrenmenschen im Fokus

45 **Der Säbelzahntiger**
Freund oder Feind?

48 IHR TRANSFORMATIONS-PARTNER
**Die Kunst der erfolgreichen Transformation**
Überzeugung, Erfahrung, Angebot

50 IMPRESSUM

# Editorial

## Geschichten, die das Leben schrieb

Gute Geschichten unterstützen und verstärken Vorhaben für Change-Management, Transformationsprozesse und Kulturentwicklungen.

Spannende Geschichten vermitteln Klarheit und können Menschen begeistern. Genau das Richtige, wenn es darum geht, Menschen auf eine Veränderungsreise mitzunehmen und sie dabei mitwirken und mitgestalten zu lassen.

Was also spricht dagegen, meine langjährige erfolgreiche Erfahrung als Gestalter und Umsetzer von Veränderungsvorhaben, Transformationsprozessen und Kulturentwicklungsprogrammen in Form von Geschichten zu vermitteln? Nichts.

Die Geschichten im vorliegenden Transform Consult Magazin widerspiegeln meine reichen Erfahrungen. Sie sollen Ihnen Spass machen, zu neuen Erkenntnissen führen, Anregung für eigene Veränderungsvorhaben sein und gar zum Nachdenken oder Schmunzeln verführen.

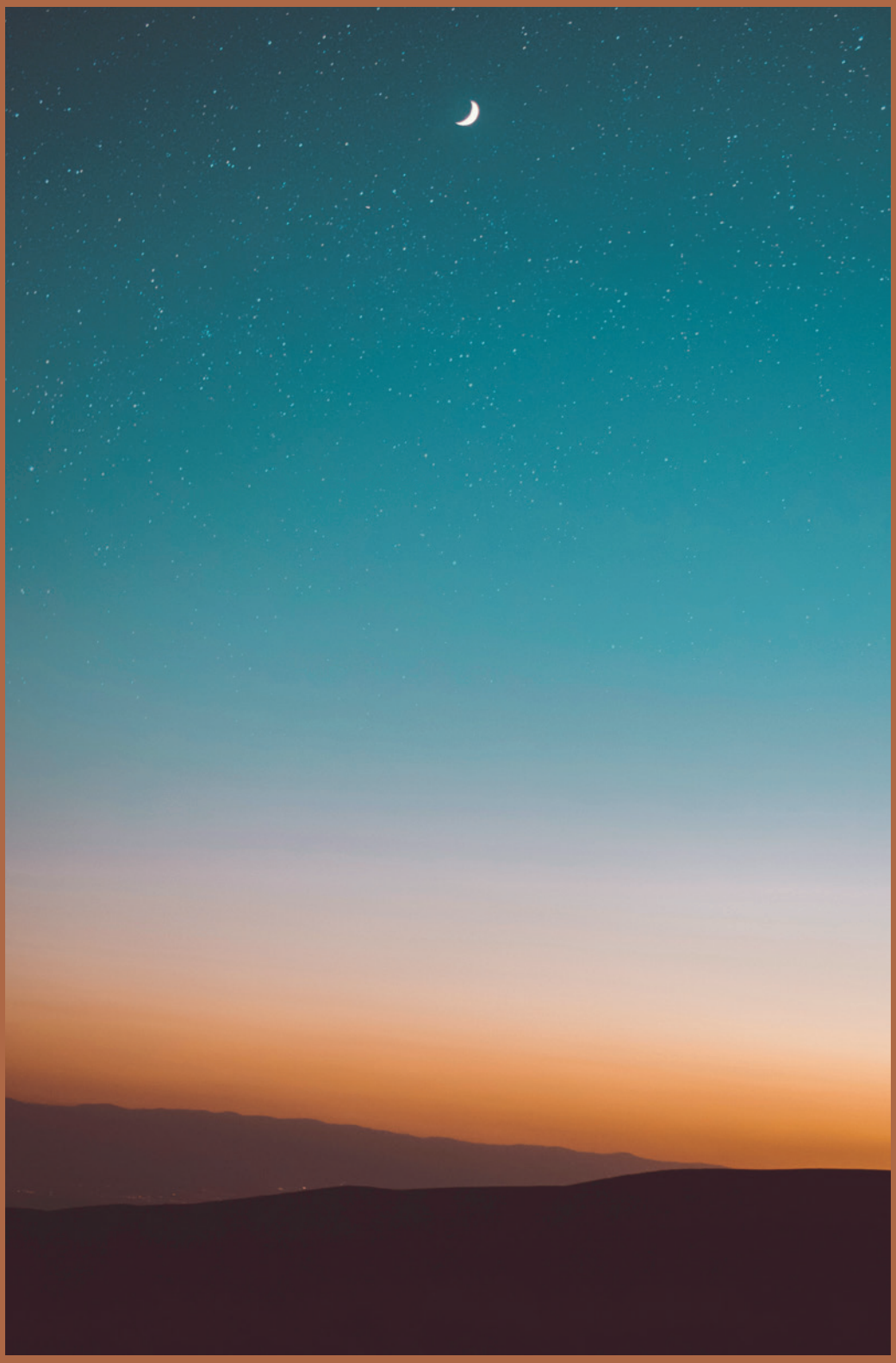
Viel Vergnügen beim Eintauchen in die vielfältigen Geschichten, die das Leben schrieb.

Ihr Partner für Change, Transformation, Kultur

**Walter Leibundgut**

+41 79 430 52 05
walter.leibundgut@transformconsult.ch

transform
consult



# 1001 Nacht

## Was verbindet uns mit Scheherezade?

### Wenn Geschichten über Sein oder Nichtsein entscheiden

Kennen Sie die Geschichte von Scheherezade? Ein Sultan – so erzählt man –, der von seiner Frau betrogen wurde, heiratet in der Folge aus Rache jeden Tag eine neue Frau, die er nach der Hochzeitsnacht hinrichten lässt, auf dass ihm so etwas nie mehr geschehe. Um diesem Treiben ein Ende zu bereiten, lässt sich die mutige wie auch kluge Scheherezade mit eben diesem Sultan verheiraten. Jede Nacht erzählt sie ihm nun eine spannende Geschichte und beginnt gegen Morgen mit einem neuen Abenteuer, dessen Ausgang ihr Gatte unbedingt hören möchte – weshalb er sie am Leben lässt. So geht das tausend und eine Nacht weiter, bis der Sultan von ihrer Treue und Liebe überzeugt ist.

### Die Bedeutung und die Wirkung von Geschichten

Die Menschen erzählen sich seit Jahrtausenden Geschichten. Diese Fähigkeit ist offenbar in unserer DNA verankert. Als Geschichten-Erzähler und als Geschichten-Empfänger. Einfach ausgedrückt kann man sagen, verbinden gute Geschichten Fakten mit Emotionen und erreichen so eine maximale Akzeptanz der Botschaften und damit Herz und Hand der Zuhörer. Wer unter uns erinnert sich nicht an den Zauber von Geschichten, die fesselten, manchmal Ruhe in die Hektik brachten und oft zu neuen Einsichten, Erkenntnissen, Haltungen und Handlungen führten. Was also spricht dagegen, dass Geschichten gerade in tiefgreifenden Veränderungen und Transformationsprozessen nicht einen wichtigen Platz einnehmen sollten?

### Geschichten schaffen Nähe

Klar, wenn ein Veränderungsprozess die Rendite um 3 % erhöhen soll und dabei 10 % der Belegschaft abgebaut werden muss, reicht faktisch eine Folie mit den Zahlen, vielleicht noch eine zweite Folie mit dem Projektplan. Fokus ist die Devise. Time is Money – wir wollen

ja an unserer Effizienz, Effektivität und Klarheit gemessen und dafür gefeiert werden. Soll sich dann jeder für sich seinen Reim daraus machen. Wenn ich hingegen die Menschen für meine Veränderungsvorhaben gewinnen will, muss ich diesen Vorhaben einen Sinn geben, Geschichten dazu entwickeln und mit gekonnter Kommunikation die Bedürfnisse und die Emotionen der Betroffenen ansprechen. Im Idealfall eine Geschichte mit vielen Helden, die dann mit mir die angestrebten Veränderungen anpacken. Nähe schaffen mit Geschichten hat eine immense Kraft und Wirkung in Veränderungssituationen.

## Geschichten schaffen Klarheit und erhöhen die Akzeptanz von Change-Vorhaben signifikant

Ist ja eigentlich ein schönes und starkes Gefühl, in der Rolle von Scheherezade den Sultan bei Laune zu halten. Also mit viel Überzeugungskraft, kontinuierlichen Informationen und einer neu geschaffenen Dialog-Kultur Menschen von Veränderungsvorhaben zu überzeugen, sie ins Boot zu holen und die Voraussetzung schaffen, dass Mitarbeitende zu aktiv Mitwirkenden werden können.

## Fazit

Geschichten sprechen Emotionen an, Geschichten schaffen Nähe und Geschichten stärken Bindungen. Grund genug, das Prinzip Geschichten gezielt in Veränderungsvorhaben einzusetzen. Denn jedes Veränderungsvorhaben hat immer auch und in erster Linie mit Menschen zu tun. Und wir wissen – Geschichten erzählen und sich über Geschichten weiter zu entwickeln, ist seit tausenden von Jahren in unserer DNA verankert. Nutzen wir also diese Tatsache für unsere Change- und Transformationsvorhaben.

## Feedback und Anregungen

Ich freue mich, wenn Ihnen diese Geschichte gefallen hat und Sie für Ihre Veränderungsprozesse Bestätigung oder neue Erkenntnisse gewonnen haben. Ich freue mich auch, wenn Sie diese Geschichte – so wie weitere in diesem Magazin – in Ihrem beruflichen Umfeld weiterverwenden und ganz besonders freue ich mich, wenn Sie dabei auf die Quelle hinweisen. So kann ein vernetzter Dialog mit Change- und Transformation-Spezialisten entstehen. Ich freue mich auf Feedback, Anregungen und Austausch.

# Wunderbare Seifenblasen

## Wie lange hält diese Faszination an?

### Seifenblasen machen Spass

Seifenblasen machen als Kind – wie spannend und faszinierend war das doch! Man war stolz darauf, mit einmal pusten möglichst viele Seifenblasen zu machen und Champion war man, wenn man es geschafft hat, entweder alle herumfliegenden Seifenblasen einzeln zum Platzen zu bringen oder sie länger als seine Spielkameraden schweben zu lassen, oder wenn man mit einer Seifenblase den Längen- oder Höhenrekord geschafft hat. Schöne Erinnerungen.

### Seifenblasen lassen kurz innehalten

Man kennt das. Eine Szenerie am Jahrmarkt, an viel besuchten Plätzen in der Stadt oder an einem schönen Sonntag beim Spaziergang am See oder im Park. Plötzlich sieht man eine grosse Menschenmenge – Kinder und Erwachsene – mit Staunen einem Seifenblasen-Künstler zuschauen, wie es ihm gelingt, riesige und je nach Sonnenlicht vielfarbige Seifenblasen zu machen und diese lautlos über den Köpfen der Zuschauer schweben lassen. Immer dann auch ein Geläch-

ter, wenn eine solche Seifenblase mit oder ohne Einwirkung über den Köpfen platzt, ein kleiner Hauch von Feuchtigkeit und schnell wieder verschwunden und unsichtbar. Ein schönes Intermezzo und eine kurze Reise in eine Traum- und Scheinwelt mit starker, aber immer mit sehr kurzfristiger Wirkung. Es war jeweils einfach gut, schön und inspirierend, nicht mehr, nicht weniger.

## Seifenblasen machen Stimmung

Eine gekonnte Vorführung eines Seifenblasen-Meisters ist faszinierend. Die ganze Aufmerksamkeit ist darauf gerichtet, wie sich aus einer geheimnisvollen Seifenlauge Formen bilden und unterstützt durch Sonnenlicht farbige Blasen durch die Luft schweben. Man kennt solche Situationen aus dynamisch angekündigten Veränderungsprozessen. Gut formulierte Kernthemen, raffiniert verpackt und gekonnt vorgetragen. Die Faszination und die notwendige Anfangseuphorie für die angestrebten Veränderungen sind garantiert. Mit Schwung und Biss geht es dann wieder in den Alltag – wie lange wohl die faszinierenden Seifenblasen wirken? Auch der Seifenblasenmeister darf nicht den richtigen Augenblick verpassen, dem Publikum seinen Hut hinzuhalten, damit die Zuschauenden eine Münze hineinwerfen, bevor sie gut gelaunt weiterlaufen.

## Seifenblasen sind wie Schlagwörter – nützlich, aber nie ausreichend

Die Dinge auf den Punkt bringen, mit verständlichen und motivierenden Begriffen arbeiten und die Kunst des Vereinfachens beherrschen. Alles wichtige Aspekte und Fähigkeiten, die mithelfen, Akzeptanz und Mitwirkung für Veränderungsvorhaben zu erreichen. Was letztendlich zählt und wirksam ist, sind konkrete Inhalte. Inhalte, unter denen sich jeder Einzelne vorstellen kann, was das für ihn und seine Aufgaben und Verantwortungen bedeutet. Menschen für Veränderungsvorhaben gewinnen, kann durchaus mit einer professionellen Seifenblasen-Vorführung starten. Erst jedoch die nachfolgende und stetige inhaltliche Konkretisierung und eine auf Mitwirkung aufgebaute Information und Kommunikation hält die Anfangsbegeisterung auf einem hohen Niveau und lässt die Faszination der bunten und leicht schwebenden Seifenblasen lange wirken.

## Fazit

Veränderungsvorhaben erfolgreich und nachhaltig zu gestalten ist anspruchsvoll. Und gelingen immer dann, wenn ein paar wenige Grundregeln und Verhaltensweisen beherrscht werden. Ganz am Anfang und über den ganzen Prozess hinweg steht eine auf Mitwirkung aufgebaute Information und Kommunikation. Menschen finden einen positiven Zugang zu den Veränderungen, wenn sie wissen, was das mit ihnen zu tun hat, welche konkreten neuen Anforderungen an sie bestehen und was geplant ist, sie dabei zu unterstützen. Und ganz speziell bei den höchst anspruchsvollen Themen Kultur und Verhalten. Da braucht es die beste Seifenblasen-Präsentation und muss der maximale Anspruch der Konkretisierung und Verankerung im Alltag erfüllt werden. Und je konkreter und präziser die Themen sichtbar sind, je besser lassen sich Zwischenerfolge und Erfolge messen und feiern. Und dazu kann es wichtig sein, immer wiederholt eine Seifenblasen-Show dazwischen zu schieben, um das Interesse und die Freude am Change wachzuhalten.

# Kann Tischtennis Kultur?

Kommt drauf an,
wie das Spiel gespielt wird

## Tischtennis-Spielen kann durchaus herausfordernd und vielfältig sein

Alle, die bereits Erfahrung mit Tischtennis-Spielen gemacht haben, wissen, dass dieser Sport je nach Ambition sehr schnell sein kann, dadurch schnelles Agieren und Reagieren erfordert und in kürzester Zeit Entscheidungen abverlangt. Wenn dann noch die Technik des Ball-Drehens beherrscht wird, kann man seinen Gegner damit überraschen, dass der Ball eine nicht erwartete Flugrichtung nimmt. Wenn dann noch der Siegeswille und die Ausdauer dazu kommen widerspiegelt das Tischtennis-Spielen in einem gewissen Sinne Verhaltensweisen, die durchaus auch zu einer erfolgreichen Unternehmenskultur gehören könnten.

## Jetzt Tischtennis-Set kaufen und Kultur machen

Ein Raum mit einem Tischtennis-Tisch ist heute schon fast zu einem Sinnbild für Unternehmen geworden, die die Wichtigkeit von Unternehmenskultur für Kunden- und Mitarbeiterbindung und damit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg erkannt haben. Also, schnell einen solchen kaufen und einen dafür geeigneten Raum organisieren. Je nach Kultur des jeweiligen Unternehmens wird dann der Aufenthalt in diesem Raum mit einer Zeituhr oder einer App erfasst, oder es werden klare und kontrollierbare Regeln für die Benutzung aufgestellt oder das Management entscheidet im Sinne eines Bonus-Malus-Systems, wer wie lange spielen darf. Ist Unternehmenskultur so einfach?

## Oder ist Unternehmenskultur mehr als ein Spiel?

Es ist eine unumstrittene Tatsache, dass eine differenzierte und tief in den Systemen verankerte Unternehmenskultur massgeblich dafür verantwortlich ist, dass ein Unternehmen prosperiert und erfolgreich ist, wird oder wieder wird. Ebenso unumstritten ist die Tatsache, dass die Entwicklung und Verankerung einer nachhaltigen Kultur zwar spielerisch angepackt werden kann aber weit mehr ist als einfach ein Spiel. Und es gibt gerade in der heutigen Zeit der einschneidenden Veränderungen, Verunsicherungen und Herausforderungen viele Gründe dafür, dass sich ein Unternehmen intensiv mit seinen Werten und Kulturinhalten als erfolgswirksames Alleinstellungsmerkmal beschäftigt.

## Kultur wirkt immer nach innen und nach aussen

Die unternehmerische Welt hat sich – zum Glück – verändert. Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeiter stellen heute differenzierte Fragen zu einem Unternehmen und entscheiden dann mit ihrem Weltbild darüber, ob sie das Unternehmen OK finden, ob sie bei diesem Unternehmen kaufen würden und ob sie sich vorstellen können, in diesem Unternehmen nicht nur zu arbeiten, sondern sogar ihre Karriere verfolgen. Die Wechselwirkung von innen und aussen verlangt nach differenzierter und systemisch basierter Betrachtung der Unternehmenskultur und nach einem abgestimmten und konkreten Entwicklungs- und Umsetzungsplan.

## Kultur analysieren, entwickeln und verankern

Unternehmenskulturen sind durch verschiedene Faktoren geprägt – so hat ein über mehrere Generationen gewachsenes Familienunternehmen möglicherweise andere Kulturwerte als ein Start-up-Unternehmen oder ein global agierender Konzern. Beim Aufsetzen eines Kulturentwicklungsprogramms gilt es wie bei einem tiefgreifenden Transformationsprozess genau hinzuschauen, was hat sich bewährt und muss verstärkt werden, braucht es eine radikale Änderung oder muss z. B. einfach sichergestellt werden, dass die bestehenden Kulturwerte erfolgswirksamer werden können. Richtig und spielerisch angepackt, wird dann der Kulturprozess zu einem wichtigen Bestandteil des Unternehmenserfolgs.

## Fazit

Der Kauf und die Installation eines Tischtennistischs kann durchaus ein kleines Element und äusserer Ausdruck eines neuen Kulturverständnisses sein. Werte und Unternehmenskultur jedoch müssen sich in allen relevanten Systemen, Strukturen, Prozessen und Verhaltens- und Handlungsweisen abbilden, damit die gewünschte Wirkung erzielt werden kann. Werte und Unternehmenskultur neu zu definieren oder bestehende Grundlagen weiterzuentwickeln ist also immer ein anspruchsvoller Transformationsprozess.

# Zugvögel als Vorbild

## Verbindende Orientierungskriterien führen zum Ziel

**Zugvögel sind ganz schön clever – da sollten wir genauer hinschauen**

Stellen Sie sich einmal Zugvögel vor, die miteinander verhandeln, streiten und Entscheidungen über Routenwahl herbeiführen, bevor sie vom Winter in den Sommer und vom Sommer in den Winter fliegen. Und dann je nach Interesse und Vorlieben individuell Routen, Ziele und Zeitfenster wählen? Ob die dann je dort ankommen wo sie sein wollen und müssen? Wohl eher nicht.

## Damit die Orientierung auch bei Veränderungen nicht verloren geht

Wie machen sie es dann? Wir wissen, dass sich Zugvögel an wenigen für alle verbindenden Kriterien orientieren. Das ist auf dieser tausende Kilometer langen Reise mit vielen Unbekannten enorm wichtig. Auf dieser Reise können sich Wetter, Niederschlag, Wind und sonstige Rahmenbedingungen schnell und einschneidend ändern.

## Sichere Reise durch ein mehrschichtiges Orientierungssystem

Die Orientierung an Sonne, Sternen und Erdmagnetfeld sind verlässliche Orientierungsgrössen. Erwachsene Vögel können zudem während der letzten Reise-Etappe vom geografischen Gedächtnis Gebrauch machen, um ganz bestimmte Plätze im Zielgebiet zu finden. Jungvögel fliegen anfangs nur mit, und wenn nicht in der Gruppe, einfach nach Süden.

## Wir sind ja keine einfachen Vögel und wollen auch nicht gleichgeschaltet sein!

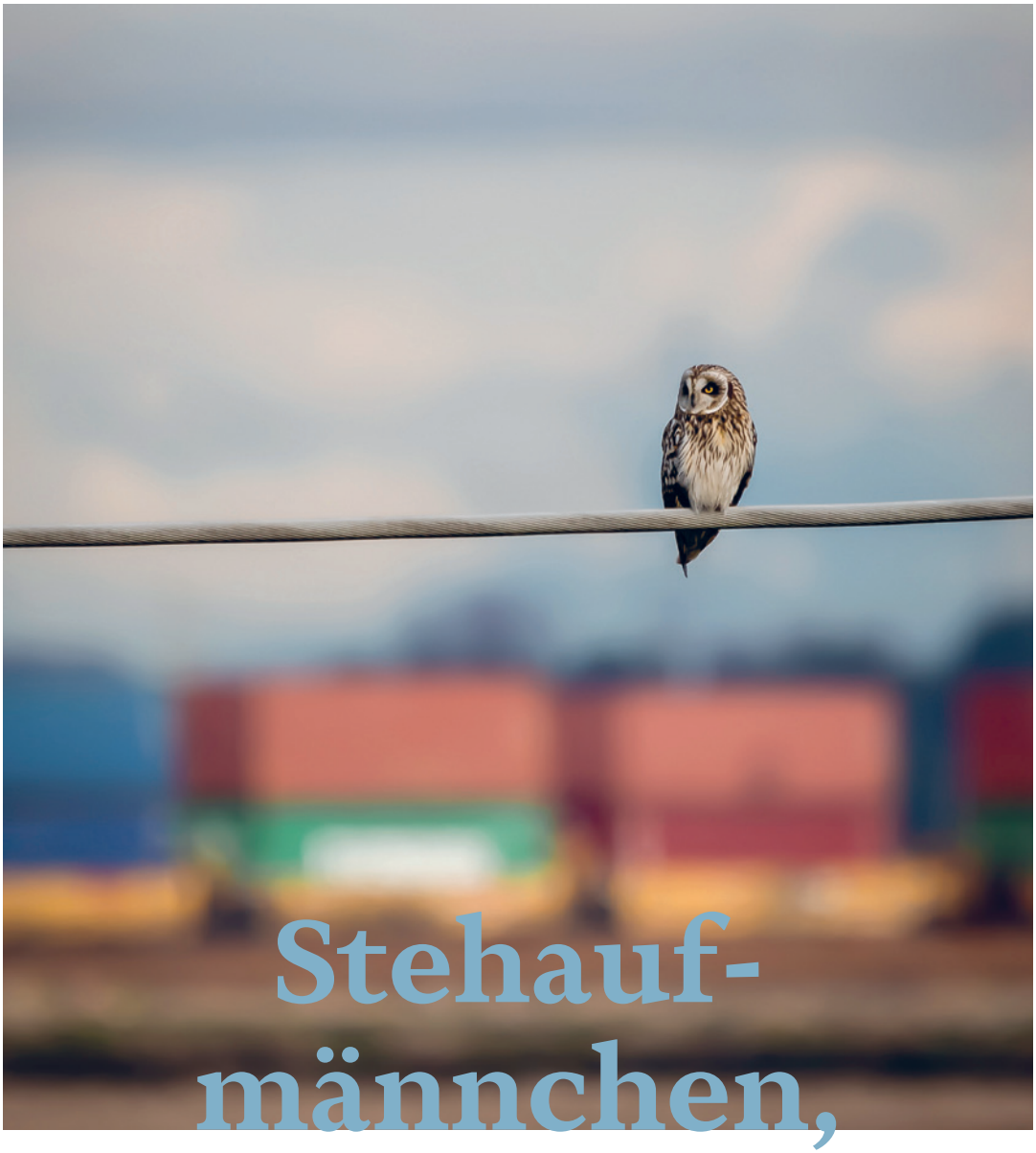
Richtig. Diversität, Individualität, Vielfältigkeit und die Förderung und Verstärkung unterschiedlicher Denk- und Handlungsweisen sind zentrale Erfolgsfaktoren von Organisationen und Unternehmen. Doch wie können wir die wertvolle Vielfalt auf übergeordnete Visionen und Ziele ausrichten? Ganz einfach, machen wir es wie die Zugvögel und orientieren wir uns an wenigen, aber verbindenden Kriterien. In der Menschensprache heisst das Werte-Orientierung und Unternehmenskultur.

## Verbindende Orientierung ist gerade im Change von essentieller Bedeutung

Eingriffe in das System Unternehmen können immer Verunsicherung, Verwirrung und Desorientierung auslösen. Wohin soll uns die neue Strategie führen, was bringen uns die gestrafften neuen Prozesse und wer kann schon sagen, ob die neuen Strukturen und das neue Führungsverständnis wirklich zum Erfolg beitragen. Gerade in einem Transformationsprozess stehen immer folgende Fragen im Zentrum: „Was gilt jetzt? “, „Woran sollen wir uns orientieren?“, „Was wird jetzt und nach dem Change von mir erwartet?“. Berechtigte Fragen, die vielfach auch zu weiteren Blockaden und im Extremfall zum Abbruch von Change-Vorhaben führen können.

## Fazit

Change-, Transformations- und Kulturprozesse bedeuten immer einen Eingriff in das Gesamt-System Unternehmen und lösen nebst einer anfänglichen Euphorie auch Verunsicherungen aus. Da kommen plötzlich mehr oder weniger deutlich und hörbar folgende Fragen auf: „Was gilt jetzt?“, „Wohin führt die Reise?“, „Woran können wir uns jetzt orientieren?“ und gar „Jetzt haben wir völlig die Orientierung verloren!“ oder „Auf diese Reise komme ich nicht mehr mit!“. Es ist deshalb von matchentscheidender Bedeutung, dass in solchen herausfordernden Situationen ein Orientierungssystem vorhanden ist, damit sich alle Beteiligten ähnlich wie die Zugvögel, auf die Eckpunkte dieser Orientierungsmatrix verlassen können und mit minimalem Energieaufwand das gemeinsame Ziel anstreben können. Ein wesentliches Element einer solchen Orientierungsmatrix ist eine verbindende und stärkende Unternehmenskultur und eine Wertelandschaft, die Lust auf das Reisen machen.



# Stehauf-männchen, Punchingball, Seiltänzer

## Auf den Schwerpunkt kommt es an!

## Das Stehaufmännchen

Das Stehaufmännchen besitzt eine abgerundete Unterseite und einen sehr tief liegenden Schwerpunkt. Deshalb befindet sich die Figur im stabilen Gleichgewicht, d. h. sie kehrt nach jeder Auslenkung aus dem Gleichgewicht wieder in dieses zurück. Jede Veränderung der Lage eines Stehaufmännchens – selbstverständlich auch eines Stehauffrauchens! – führt zu einem Anheben des Schwerpunkts, so dass das Stehaufmännchen durch die Schwerkraft wieder aufgerichtet wird. Auf einem Flohmarkt ist mir einmal ein Charlie Chaplin als Stehaufmännchen begegnet. Sein Vorbild, der echte Charlie Chaplin, landete selbst bei gewagten und dynamischen Bewegungen immer wieder auf den Füssen, konnte sich aus scheinbar auswegloser Schräglage wieder aufrichten. Voraussetzung dafür war unermüdliches Training der Beweglichkeit, Standfestigkeit und Konzentrationsfähigkeit.

## Der Seiltänzer

Genau diese Fähigkeiten benötigt der Seiltänzer im hohen Masse. Physikalisch betrachtet: Um festzustellen, ob ein Körper standfest ist, bilden wir das Lot durch seinen Schwerpunkt. So lang das Lot auf die unterstützende Fläche fällt, ist der Körper standfest. Fällt das Lot aber ausserhalb, kippt der Körper in eine neue Position. Im Fall des Seiltänzers ist die unterstützende Fläche, das Seil, beängstigend schmal. Der Seiltänzer balanciert immer so, dass sein Schwerpunkt genau auf dem Seil liegt. Er befindet sich in einem labilen Gleichgewicht, aber solange der Schwerpunkt genau auf dem Seil liegt, ist er standfest und kippt nicht zur Seite weg.

## Der Punchingball

Noch einmal zurück zum Stehaufmännchen-Prinzip: nach dem gleichen physikalischen Prinzip gibt es auch Gegenstände, die auf einem „Stehaufbein" befestigt sind, wie z. B. ein Punchingball. Auch gewisse Schiffstypen, z. B. Segeljachten, werden mit sehr niedrig liegendem Schwerpunkt konstruiert, damit sie bei starkem Seegang oder Seitenwind aus der Schräglage zurückkehren und nicht kentern.

Der Punchingball ist ein frei bewegliches Trainingsgerät. Er befindet sich meist an einem flexiblen Stab, so dass der Ball flexibel und in alle Richtungen frei beweglich ist. Der Sportler schlägt gegen den Punchingball. Anschliessend kommt der Ball mit schneller Geschwindigkeit wieder zurück und der Boxer muss erneut gegen den Ball schlagen. Dies funktioniert aber nur, wenn das Gerät sicher verankert ist.

## Stehaufmännchen oder Punchingball?

Beide Objekte basieren auf dem gleichen Prinzip. Unabhängig von Einflüssen richtet sich das Stehaufmännchen immer aufrecht auf und der Punchingball geht immer in seine Ausgangsposition zurück. Beide können also sehr gut mit Veränderungen umgehen. Von aussen wirkende und oft überraschend kommende Bewegungen meistern sie sicher, schon fast stoisch und absolut zuverlässig. Wäre es nicht gerade in der heutigen Zeit der permanenten und einschneidenden Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft und der immer komplexeren Herausforderungen und Belastungen hilfreich, vermehrt Eigenschaften eines Stehaufmännchens oder eines Punchingballs zu haben?

## Im Alltag Eigenschaften des Stehaufmännchens mit dem Punchingball verbinden

Menschen, die Stehaufmännchen-Eigenschaften haben, lassen sich in geringem Masse von Misserfolgen, Niederlagen, Druck und immer wieder neuen Veränderungen entmutigen und blockieren. Sie haben starke Ausprägungen z. B. bei den Themen Neugierde, Optimismus, Resilienz, Eigenverantwortung und ein gesundes und starkes Selbstbewusstsein. Das erfolgreiche Punchingball-Verhalten wiederum wird stark davon beeinflusst, wie der Mensch im sozialen Netz des Unternehmens verankert ist, wie er durch Mitarbeiter und Führung getragen wird und mit welcher Wertschätzung und Empathie Erfolg und Misserfolg behandelt werden. Sinnbildlich kann man sagen, die für das Funktionieren des Punchingballs zentrale Verankerung ist das starke Geflecht der Unternehmenskultur.

## Die Fähigkeiten des Seiltänzers

Neben den inneren Persönlichkeitszügen, den Stehaufmännchen-Eigenschaften und den günstigen Rahmenbedingungen, die das Punchingball-Verhalten ermöglichen, sind für jeden einzelnen Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin eines Betriebes die Seiltänzer-Fähigkeiten wichtig – die Fähigkeit, ein labiles Gleichgewicht durch ständige Überprüfung der Situation und Anpassung an veränderte Bedingungen das Gleichgewicht zu halten.

## Fazit

Stehaufmännchen, Punchingball und Seiltänzer – ein starkes Team mit grosser Bedeutung. Die Beschäftigung mit den wichtigen Resilienz- und Balance-Fähigkeiten und den dazu gehörenden Haltungen wird in der heutigen volatilen und herausfordernden Zeit sowohl in der Führung, wie auch bei Mitarbeitenden immer wichtiger. Idealerweise werden in Veränderungssituationen sowohl die individuellen Stehaufmännchen-Themen wie auch die dazugehörenden und stützenden Themen für den Punchingball und den Seiltänzer bearbeitet. Eine kluge Investition, um die zunehmenden Belastungen und Beanspruchungen besser zu handhaben, mit mehr Gelassenheit und zusätzlicher positiver Energie die gestiegenen Anforderungen erfolgreich zu meistern – und dabei gesund zu bleiben.

# Bienen

Zu klein, um Grosses zu leisten?

## Ein Bienenvolk – ein Superorganismus

Ein Bienenvolk wird in der Wissenschaft auch Superorganismus genannt. In diesem Organismus trägt jede einzelne Biene zum Überleben und Funktionieren des gesamten Organismus bei. In so einem komplexen System ist u. a. die Kommunikation zwischen den einzelnen Individuen, sowie die Koordination ihrer Tätigkeiten von ganz wichtiger Bedeutung. Neben dem berühmten Bienentanz kommunizieren Bienen mithilfe sogenannter Pheromone.

## Ein Bienenvolk funktioniert exzellent – z. B. wegen der Aufteilung der Aufgaben und Verantwortungen

Man kann sich ein Bienenvolk als einen einzigen Organismus vorstellen, der aus vielen Einzelbienen besteht, die spezielle Aufgaben übernehmen. Unter den Arbeitsbienen gibt es etwa „Heizerbienen" und „Kühlerbienen", die durch Muskelzittern, bzw. Verdunsten von Flüssigkeit die Temperatur im Innern des Bienenstocks sowohl im Winter als auch im Sommer immer bei 35 Grad halten. „Wächterbienen" bewachen den Eingang, „Ammenbienen" ernähren den Nachwuchs und „Putzbienen" halten den Bienenstock sauber. Es ist nicht bekannt, dass die einzelnen Bienen diesen Aufgaben und Verantwortungen eine wertende Hierarchie unterlegen.

Ein leichtes Summen beim Nachdenken und der Herstellung von Parallelen zum geschäftlichen Umfeld soll erlaubt sein!

## Systeme funktionieren exzellent, wenn die Kommunikation stimmt und stringent ist

Google Maps haben die Bienen „erfunden" sehr lange bevor die Menschheit ihren ersten Computer entwickelte. Beispiel – wenn eine Biene einen guten Futterort gefunden hat, dann fliegt sie zum Stock zurück und vermittelt ihren Fund den anderen Bienen. Sie „tanzt" dabei die Wegbeschreibung vor, indem sie Kreise fliegt und schwänzelt, so finden die anderen Bienen den Weg zum Fundort.

## Bienentanz und Pheromone – zwei spannende Orientierungshilfen

Neben dem berühmten Bienentanz kommunizieren Bienen mithilfe sogenannter Pheromone. Pheromone sind Duftstoffe, die von den Bienen abgegeben werden und als Informations- und Botenstoffe für ihre Artgenossen dienen. Je nach Situation unterscheiden sich die Duftstoffe in ihrer Zusammensetzung und senden somit verschiedene Signale. So produziert z. B. die Bienenkönigin eine besonders starke Pheromon-Mischung, die sie auf ihre Körper verteilt und so ihre Anwesenheit signalisiert. Die von der Königin ausgeschiedenen Pheromone werden durch die Arbeiterinnen im Bienenstock verteilt, dadurch wissen alle Bienen, dass die Königin noch da ist und es ihr gut geht.

Sobald die Königin diese Substanz nicht mehr herstellt – und demnach tot ist – ziehen die Arbeitsbienen sofort eine neue Bienenkönigin auf.

Zu wenig Duftstoff, eine falsche Mischung oder ein längeres Ausbleiben des Duftstoffes führt zwangsweise zu Irritationen, Verunsicherungen und vielleicht gar zu unerwünschtem Handeln. Eine erste Motivation, die Bienensprache zu erlernen?

## Navigation auch an bewölkten Tagen und im fremden Terrain

Wenn eine junge Honigbiene das erste Mal den Bienenstock verlässt, fliegt sie immer wieder in Bögen zu diesem zurück und prägt sich dessen Lage ein. Das Navigationssystem (hat offenbar genug Platz in einem Gehirn, das nicht grösser ist als ein Samenkorn!) der Biene benutzt Merkmale der Landschaft. Neben den Landschaftsmerkmalen brauchen Insekten auch den Stand der Sonne. Durch die Fähigkeit der Polarisation des Tageslichts können sie den Stand der Sonne sogar dann erkennen, wenn sich diese hinter Wolken versteckt. Insbesondere in Change- und Transformationsprozessen verändert sich die Gesamtlandschaft eines Unternehmens – gut, wenn ausreichend Fix- und Ankerpunkte vorhanden sind, an denen man sich orientieren kann.

## Und wer ist letztendlich dafür verantwortlich, dass alles exzellent funktioniert? Wo ist der Chef?

Obwohl sich im Bienenvolk alles um die Königin dreht, ist diese nicht die Chefin. Es gibt aber sonst auch keinen Chef, der als das „Gehirn" des Superorganismus fungiert. Entscheidungen werden vom ganzen Bienenvolk gemeinsam getroffen und Aufgaben und Aktionen entsprechend den klar zugeteilten Rollen ausgeführt. Dabei stehen die Mitglieder in ständigem Kontakt miteinander und tauschen Informationen aus.

Sowohl im normalen Geschäftsalltag und noch viel ausgeprägter in Veränderungssituationen ist es matchentscheidend, dass sich alle Mitarbeitenden auf ein übergeordnetes Ziel, auf einen starken Purpose und auf verbindende Werte konzentrieren und verlassen können. Wichtige Grundlagen u. a. für die Entwicklung von agilen und selbstorganisierten Organisationen und Teams.

## Fazit

Die Biene, „nur ein Insekt" – trotzdem das neue „Leittier" für Change und Transformation? Bei jedem Change-Vorhaben – sei es z. B. digitale Transformation, Veränderung der Organisation, Neuausrichtung der Strategie oder gar ein fundamentaler Kulturwandel – ist es matchentscheidend, dass sich alle Beteiligten an verbindlichen und verbindenden Eckpunkten orientieren können, dass Aufgaben und Verantwortungen glasklar sind und eine fein abgestimmte Kommunikationskultur einen permanenten Austausch sicherstellt.

# Achterbahn

## Spass, Spannung, Verunsicherung, Freude, Angst?

### Im Wechselbad der Situationen, Wahrnehmungen und Empfindungen

Es muss wohl so sein, dass sich die meisten Menschen freiwillig auf eine Höllenfahrt oder Berg- und Talfahrt mit einer Achterbahn begeben. Selten braucht es da Druck, Befehl oder Belohnungssysteme. Bei vielen Menschen gehört das zum Highlight beim Besuch eines Vergnügungsparks, andere Menschen wiederum wollen sich und anderen zeigen, dass sie mutig sind und etwas wagen. Und ein paar wenige werden aus Liebe zum Partner wohl oder übel mit guter Miene mitmachen.

### Verschiedene neue Situationen und Empfindungen in schneller Abfolge

Achterbahnfahren ist ja eine Art Berg- und Talfahrt. Es geht rauf und runter. Grosse Anspannung und Vorfreude beim „Hochklettern", rumblödeln, um die Angst zu verbergen,

dann oben angekommen das Gefühl, nicht mehr in der Schiene zu sein und dann das unmittelbare und extrem schnelle Heruntersausen, getopt durch extrem enge Kurven. Und dann unten angekommen, ein Siegeslächeln, das vielfach das schnelle Herzrasen überdeckt.

## Achterbahn-Fahren und Transformations-Management – Parallelen?

Es gibt wirklich erstaunlich viele Parallelen zwischen Achterbahn und Transformation. Wenn auch die Fahrt bei der Transformation viel länger geht und die verschiedenen Stationen weiter auseinander liegen. Und wie bei der Achterbahn ist die Begeisterung und die Bereitschaft für eine Transformation nur bei einem bestimmte Prozentsatz der Menschen vorhanden. In der Transformation betrifft das sowohl Führung als auch Mitarbeitende. Weltweite Untersuchungen geben hier einen Wert von einem Drittel an.

## Was unterscheidet Achterbahn und Transformation?

Solange das Angebot für Achterbahnen attraktiv genug ist und sich der Anbieter im Markt klar positioniert, sind diese Bahnen immer gefüllt und wahrscheinlich auch rentabel. Denn da gehen nur die hin, die das wollen. Ganz anders bei einer Transformation in einem Unternehmen. Ein Drittel der Belegschaft reicht nicht, um die gewünschten Veränderungen wirklich hinzukriegen. Es braucht alle Mitarbeiter. Hier sind Massnahmen nötig und vor allem ist die Führung stark gefordert.

### Ist man automatisch ein Feigling, wenn man nicht auf die Achterbahn geht?

Kann durchaus sein, dass in einer Clique im Vergnügungspark ein Achterbahn-Verweigerer im Spass als Feigling bezeichnet wird. Gleichwohl ist und bleibt er ein geschätztes und verbundenes Mitglied der Clique. Genauso im Unternehmen. Nur allein aus der Tatsache, dass immerhin zwei Drittel einer Belegschaft eher neutral, zurückhaltend bis kritisch und ablehnend gegenüber einer Transformation sind, lässt sich ja nicht schlussfolgern, dass zwei Drittel der Belegschaft Feiglinge oder Verweigerer sind. Was also ist der Zugang dafür, dass sich eine Mehrheit einer Belegschaft gleich zu Beginn der Reise auf den Prozess freut und diesen nicht aktiv oder passiv torpediert, sondern unterstützt?

### In der Transformation zeigt sich, in welcher Form Führung verstanden wird

Wenn Kommunikation als „Hinwenden, Verstehen, Zuhören, Informieren, Begründen, Überzeugen" verstanden wird, ist das eigentlich eine der Kernaufgaben der Führung im Alltag und ganz speziell in Transformationsprozessen. Was also sind weitere wichtige Säulen in der Führungsarbeit in einem Transformationsprozess? Sinn vermitteln und Orientierung geben, kritische Haltungen ernst nehmen, Ängste und Widerstände gemeinsam angehen, Erfolge zelebrieren und Nutzen für Beteiligte aufzeigen und – ganz wichtig – Betroffene zu Beteiligten machen, in Projekte einbeziehen, mitgestalten lassen. Führung ganz speziell in einem Transformationsprozess muss also ein Zukunftsfeuer entfachen, Begeisterung für die notwendigen Veränderungen kreieren, Kritik und Widerstände konstruktiv und lösungsorientiert behandeln, Nutzen und Gewinn aufzeigen und ein starkes WIR-Gefühl entwickeln – dann erst gibt es eine gemeinsame Fahrt.

### Fazit

Mitarbeiter können Transformationsprozesse wie eine unfreiwillige Fahrt auf der Achterbahn empfinden. Die Ablehnung für die Fahrt steigt mit der Unklarheit über Sinn und Orientierung, verstärkt sich beim Missverhältnis zwischen klarer Information und individueller Interpretation auf Grund fehlender Fakten und wird letztendlich ganz abgelehnt, wenn die Führung zwar am Schalthebel der Achterbahn sitzt, selbst aber nicht mit Freude und Begeisterung mitfährt. Richtig vorbereitet, richtig informiert, richtig trainiert, richtig ausgerüstet und gemeinsam kann eine Achterbahnfahrt durchaus grosse Freude machen und für alle Beteiligten ein Erfolgserlebnis sein.

# Rituale

## Gefühlsduselei, esoterisches Zeugs, Zeitverlust?

### Die Shin Byu Zeremonie in Myanmar

Kleine Prinzen, festlich herausgeputzt in kunstvoll bestickten Seidengewändern, auf geschmückten Pferden reitend, geführt von den stolzen Eltern. Die feierlichen Minen der zukünftigen Novizen lassen erahnen, dass sich die Kinder des Ernstes und der Bedeutung dieses Rituals sehr bewusst sind. Dann werden die königlichen Gewänder abgelegt und nach der rituellen Kopfrasur gegen die safrangelbe Mönchsrobe getauscht – und die Eltern knien nieder und zollen den frischgeweihten kleinen Mönchen ehrfürchtigen Respekt. Es ist wirklich beeindruckend und berührend, dieses Ritual in Myanmar nur schon als Zuschauer erleben zu können. Ganze Dorfgemeinschaften bereiten sich über mehrere Tage auf dieses wichtige Ereignis vor. Der Umzug durch das Dorf ist begleitet von spezieller Musik und Tänzen und vor allem eindrücklich sind die festlich gekleideten Menschen. Unschwer festzustellen, dass sich hier ein ganzes soziales System in einem speziellen Ritual verbindet und

damit auch seine Zugehörigkeit zum Ausdruck bringen. Hier wird Gemeinschaft zelebriert. Ein Beispiel für mehr Rituale im Business-Kontext und in Change-Prozessen?

## Damit Rituale ihre Wirkung entfalten können

Wir wissen, dass Rituale je nach Situation und Art des Rituals unterschiedliche Wirkungen haben. Rituale stiften Gemeinschaft, geben Sicherheit, stärken Traditionen, bauen Angst und Stress ab, überhöhen den Alltag, markieren Übergänge, generieren Sinn und Bedeutung und treffen Menschen in einer starken Weise auf der emotionalen Ebene. Gerade diese Ebene hat eine enorme Bedeutung in Veränderungssituationen und den daraus erfolgten Transformationsprozessen. Es macht also durchaus Sinn, sich in Change-Prozessen mit Ritualen zu beschäftigen und diese als Wirkungsverstärker einzusetzen.

## Die Wichtigkeit von Ritualen in Transformationsprozessen

Veränderungen in Unternehmen lösen immer nebst der Freude am Neuen in unterschiedlicher Ausprägung Unsicherheit, Angst, Desorientierung und Verlustgefühle aus. Man kann auch sagen, dass den Mitarbeitern eine Art Heimat verloren geht, sie fühlen sich im luftleeren Raum. Verstärkt werden diese Empfindungen zusätzlich durch flexible Arbeitsplatz-Systeme, unklare und schnell wechselnde Strukturen und Prozesse und auch durch vermehrte Homeoffice-Tätigkeiten. Es braucht heute mehr denn je neue Bezugssysteme, Werte und Rituale, die das Gesamtsystem Unternehmen zusammenhalten und den Menschen eine verbindende Orientierung geben.

## Verschiedene Formen von Ritualen fein abgestimmt einsetzen

Ein wichtiger Grundsatz vor dem Start in einen Transformationsprozess: Genau hinschauen, welche Rituale schon existieren und welche davon verstärkt oder ersetzt werden können. Der Einsatz von Ritualen in Transformationsprozessen muss zu einem festen Bestandteil eines solchen Projekts werden. Rituale für die Förderung der Zusammenhörigkeit und Stärkung des WIR-Gefühls, Rituale für das Feiern von Erfolgen und Meilensteinen, Rituale zur Reduzierung von Unsicherheit, resp. Steigerung der Sicherheit und Rituale für Übergangssituationen. Damit ein WIR, eine verbindende Identifikation, Lust auf Veränderung und der viel zitierte Heimathafen für alle Mitarbeiter entstehen kann. Die Bandbreite von Ritualen reicht von abteilungsübergreifenden Kaffee- und Dialog-Treffs über spezielle Team-Events bis zu Ritualen für die Verabschiedung alter Strukturen und speziellen Events für die Übergangsperioden sowie institutionalisierte Treffen für erfolgreiche Change-Geschichten.

## Fazit

Rituale wirken auf die Emotionen und Gefühle und sind dadurch wichtige Verstärker und Treiber für Aktionen, Handlungen und das Tun. Rituale bekommen gerade in Zeiten gestiegener Komplexität, grösserer Unsicherheiten und immer wieder neuer Veränderungen eine enorme Bedeutung für mehr Stabilität, mehr Sicherheit und mehr Gemeinsamkeit. Wichtige Grundlage dafür, dass notwendige Veränderungen in Organisationen und Unternehmen ihre erwünschte Wirkung erzielen können.

# Mykorrhiza

## Geheimnisvolle Vorgänge im Untergrund

## Wachstum und Stabilität sind keine Zufallsprodukte – im Wald und im Unternehmen

Ein Spaziergang im Wald – zwischen hoch aufragenden Bäumen, den weich federnden Waldboden unter den Füssen – so erholsam, diese Stille, diese Ruhe … wir haben ja keine Ahnung, was da direkt unter uns im Untergrund abgeht: eine rege Kommunikation, ein unermüdlicher Informationsaustausch. Notrufe aus einer entfernten Ecke des Waldes lösen ein Hilfspaket aus, einzelne Veränderungen führen zu Anpassungen im Gesamtsystem, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. Diese Kommunikation findet über die Mykorrhiza statt, der Verbindung der Baumwurzeln (Rhiza) mit dem feinen, kilometerlangen unterirdischen Pilzgeflecht (Myzel).

Baum und Pilz profitieren gleichermassen von der Mykorrhiza, der Lebensgemeinschaft aus Pilzwurzeln und Baumwurzeln. Als Mykorrhiza wird eine Form der Symbiose von Pilzen und Pflanzen bezeichnet, bei der ein Pilz mit dem Feinwurzelsystem einer Pflanze in Kontakt ist. Dieses Mykorrhiza-Geflecht ist sowohl verantwortlich für den Austausch von Informationen als auch den Austausch von lebensnotwendigen Substanzen.

## Sonderfall Fliegenpilz

Wir halten kurz inne auf unserem Waldspaziergang. Unser Blick fällt auf etwas leuchtend Rotes: ein Fliegenpilz – wunderschön, aber giftig. Könnte sich da jemand vergiften? Sollte man ihn deshalb zertreten? Was wir nicht wissen: Der Fliegenpilz lebt in einer engen Partnerschaft mit Bäumen. Die Bäume versorgen den Pilz mit Traubenzucker aus der Photosynthese. Im Gegenzug erhalten sie Wasser und Nährstoffe wie Stickstoff und Phosphor. Verschwinden Fliegenpilze aus unseren Wäldern, sind zuerst ihre Partner-Bäume betroffen: Sie verlieren einen wichtigen Nährstoff- und Wasserlieferanten. Daneben sind Pilze mit ihrem riesigen unterirdischen Pilzgeflecht auch für die Bodenstabilität wichtig. Fazit: Was hier auf den ersten Blick eine Störung scheint, ist eine Bereicherung.

## Ein wichtiges Erfolgselement eines gesunden, stabilen und wachsenden Waldes

Ein Wald und ein Unternehmen sind komplexe Organismen, bei denen Vieles sichtbar und klar ist und bei denen ebenso viel im Untergrund abläuft, unsichtbar ist, aber einen enormen Einfluss auf das äussere Bild haben. So kann sich ein gesunder und schöner Wald nur im besten Licht präsentieren, wenn der Nährboden intakt ist, wenn da der notwendige Austausch und die Symbiose zwischen den einzelnen Teilen des Organismus funktioniert – und – wenn das System Wald den giftigen Fliegenpilz als Bereicherung willkommen heisst und nicht als Störung wahrnimmt.

## Der Fliegenpilz im Unternehmen

Wir alle kennen das klassische Beispiel: Wenn ein neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen kommt, braucht es oft lange Zeit, bis er sich dazu gehörig fühlt. Weshalb ist das so? Er muss

z. B. herausfinden, wie die Menschen untereinander verbunden sind, welche unsichtbaren Kommunikationskanäle existieren, wer wen unterstützt, wer wen bekämpft und wie das ganze soziale System des Unternehmens aufgebaut ist und funktioniert – welches ist die DNA des spezifischen Mykorrhiza-Geflechts in diesem Unternehmen. Und – wie geht man mit neuen Elementen um, die äusserlich und vom Hörensagen her störend, giftig oder gefährlich sind. Wie geht man mit Fliegenpilzen um?

## Bekommen die richtigen und wichtigen Pflanzen und Pilze genügend Nahrung?

Ein gesunder Wald ist ein komplexes und vernetztes System. Wie auch ein Unternehmen. Bekommen die für das Wachstum und Überleben wichtigen Elemente die volle Aufmerksamkeit? Was passiert, wenn sich Schädlinge breit machen, funktioniert dann das Frühwarnsystem noch? Bekommen die jung heranwachsenden Bäume genügend Aufmerksamkeit und Nahrung oder werden sie gar als Konkurrenz wahrgenommen? Wie geht man mit fremd aussehenden, aber für das Gesamtsystem enorm wichtigen Elementen um? Wie ähnlich sich doch Waldsysteme und Unternehmenssysteme sind.

## Fazit

Ein Wald mit seiner vielschichtigen Diversität, mit vielen sichtbaren und noch weit mehr unsichtbaren Elementen und mit der hohen Komplexität der Abhängigkeiten und Verbindungen lässt sich durchaus mit einem Unternehmen und einer Organisation vergleichen. Die damit zusammenhängenden Aspekte bekommen insbesondere bei Change- , Transformations- und Kulturvorhaben eine noch viel einschneidendere Bedeutung. Der ständige Austausch von Informationen, das Teilen von Energien und Wissen, das Akzeptieren und das gezielte positive Nutzen von vermeintlichen Störungen und Fremdkörpern und die gesteigerte Aufmerksamkeit auf sichtbare und unsichtbare Veränderungen mit einem feinen Frühwarnsystem sind erfolgsrelevante und vielfach gar überlebensnotwendige Verhaltens- und Handlungsweisen.

# Oben oder unten?

Den Sprung in oft unbekannte Tiefen wagen

## Schwimmen oder tauchen? Oder gar beides?

Ein schöner Sommertag. Abkühlen im Wasser, sich schwimmend schnell oder langsam fortbewegen, sich an der Umgebung erfreuen und dabei noch etwas für seine Fitness getan zu haben – was braucht es mehr! Vielleicht einmal ein kurzer Blick in die Tiefe und dann die Entscheidung, oben zu bleiben. Für viele Menschen ein ausreichendes Erlebnis. Tauchen hingegen und gar tief zu tauchen, ist dann eher etwas für eine Minderheit, mit Aufwand und je nach Situation auch mit Technik und viel Übung verbunden.

## Mit OBEN verbinden wir naturgemäss ERFOLG. Braucht es hier ein Umdenken?

Zugegeben, schon die Vorstellung des Eintauchens in die Tiefe ist herausfordernd und kann abschreckend wirken. Dann doch lieber oben an der Sonne bleiben und die Schönheit des Sichtbaren geniessen. Was weiss ich schon, was mich tief da unten erwartet. Da müsste ich ein Risiko eingehen, die Ausrüstung wechseln, die Sichtweise ändern, die neuen Eindrücke aushalten und auf mich wirken lassen und – last but not least – meine Handlungsoptionen erweitern und mich, meine Strategie, meine Mitarbeitenden und mein Unternehmen entlang dieser neuen Welt weiterentwickeln.

## Sichtbares aufpolieren und verbessern kann durchaus Sinn machen

Nicht jede unternehmerische Situation erfordert ein radikales Umdenken und ein tiefes Eintauchen in das System. Vielfach reicht es schon, Bestehendes noch besser zu nutzen, vorhandene Stärken und Potenziale sichtbar zu machen und in Resultate umzuwandeln und dafür Feinkorrekturen vorzunehmen. Je nach Umfang solcher Vorhaben spielt sich das dann im gewohnten Alltag ab oder man setzt für ein bestimmtes Thema einen einfachen Prozess auf. Ein Eintau-

chen ins tiefe Wasser kann dann erforderlich sein, wenn die Widerstände wachsen, wenn die Implementierung nicht gelingt oder wenn man auf einer solchen Change-Reise feststelle, dass die Lösungen doch nicht im OBEN, sondern im UNTEN liegen.

## Der Fokus auf Unsichtbares ermöglicht Neues und packt die Themen an der Wurzel

Weltweite Untersuchungen und Erfahrungen zeigen immer mehr, dass Themen, wie z. B. Purpose, Werte, Kultur und veränderte Hierarchiesicht weitaus grösseren Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben als Strategien. Wie hat schon Peter Drucker vor langer Zeit gesagt „Culture eats strategy for breakfast". Die Auseinandersetzung mit Kultur-Themen bedingt ein Eintauchen in oft unbekannte Gewässer. Dort befinden sich die über Jahre hinweg gewachsenen und gezüchteten Verhaltensmuster, dort befinden sich die unsichtbaren Normen, Regeln und Rituale, die das Verhalten der Mitarbeiter stark mitbestimmen und dort werden die Grundeinstellungen greifbar.

Beim Eintauchen entdeckt man auch die Motive für Vertrauen, Identifikation und Engagement – insbesondere in Transformationsprozessen unverzichtbare Elemente.

## Die intellektuelle Verhinderungsfalle

Wir alle kennen das. Da werden in Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern Purpose-Inhalte, Werte und neue Kulturelemente erarbeitet. Stolz werden dann die Ergebnisse auf Hochglanzpapier präsentiert. Intellektuell haben alle verstanden, um was es geht und das lässt den Trugschluss zu, dass jetzt alles erledigt ist. Gedopt wird das oft noch mit einem grossen Erledigungshaken hinter dem Projekt. Endlich – wir haben es geschafft.

## Die Antwort auf das WAS ist einfach, die Antwort auf das WIE ist anspruchsvoll

Vision, Mission und Strategie sind das WAS. Purpose, Werte und Kultur sind das WIE. Wie machen wir das, wie entscheiden wir, wie gehen wir miteinander um, wie reagieren wir bei Fehlern, wie betreiben wir Innovationen, wie entwickeln wir uns, wie nehmen wir Verantwortung im Innen und im Aussen wahr. Damit das funktioniert und erfolgswirksam wird, braucht es tiefgreifende Entwicklung von Organisation und Mensch. Transformation mit Tiefgang.

## Fazit

Kaum ein Unternehmen oder eine Organisation, die nicht direkt oder indirekt von den vielfältigen gesellschaftlichen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen und Herausforderungen betroffen sind. Umgang mit Veränderungen gehört somit zum unternehmerischen Alltag. Damit Veränderungsvorhaben wirklich erfolgswirksam gestaltet werden können, braucht es die Lust und die Fähigkeit, einzutauchen und die Themen ganzheitlich anzupacken. Erst wenn es gelingt, das OBEN und UNTEN einer Organisation als Ganzes und zwei voneinander abhängige Systeme sichtbar zu machen, zu verstehen und abgestimmt zu entwickeln, können Veränderungsvorhaben nachhaltig und erfolgswirksam gestaltet werden.

# Cover Songs

## Was können wir von Jimi Hendrix, Whitney Houston, Johnny Cash und Joe Cocker lernen?

### Cover-Songs

Die im Titel dieser Geschichte aufgeführten Künstler haben mit Coverversionen von Titeln anderer Interpreten Musikgeschichte geschrieben. Mit Ihren Neufassungen der bestehenden Titel haben sie diese aber nicht einfach „gecovert", also wörtlich „überdeckt", – sie haben sie ergänzt, verfeinert, neu arrangiert und so neue unverkennbare Songs geschaffen, welche die Originale an Bekanntheit und Erfolg überflügelt haben.

### Cover-Versionen können nur entstehen, wenn ein Original vorhanden ist!

Cover-Songs sind oft auch eine Hommage an den Original-Interpreten. Manchmal ist eine Coverversion eine getreue Wiedergabe. Andere stellen die ursprüngliche Version auf den Kopf. Häufig vermitteln Cover-Songs eine andere Stimmung und zeigen neue Zugänge. Immer jedoch können Cover-Versionen nur entstehen, wenn ein dafür geeignetes Original vorhanden ist.

### Was passiert in der Transformation, wenn aus dem Original eine Cover-Version entwickelt wird?

Jeder Transformations- und Change-Prozess findet in einem Original-System statt. Je nach Unternehmen in einem über lange Zeit gewachsenen System, in fest etablierten Strukturen und Prozessen und in einer sichtbaren und unsichtbaren Welt von Werten und Kulturelementen. Im Original eben. Jeder Eingriff in ein solches Original bringt die bestehende Ordnung ins Wanken, verschiebt das Original-Gefüge und stellt demzufolge die Eckpunkte des Originals in unterschiedlicher Ausprägung in Frage.

### Auf die Mischung und den Mut kommt es an!

Mischung und Mut – zwei zentrale Erfolgskomponenten. In der Musik und in Veränderungen. Mut braucht es, Bestehendes und Altes in Frage zu stellen, Mut braucht es auch, die Erkenntnisse anzugehen und umzusetzen. Die gute und fein orchestrierte Mischung aus Bewahren und Verändern macht dann nicht nur geniale neue Songs, sondern erfolgreiche und nachhaltige Transformations- und Change-Prozesse.

### Die Kunst des Bewahrens und des Veränderns in der Transformation

Jede Organisation, jede Unternehmung ist ein Original. Und hat als eben dieses Original in der Vergangenheit geschafft, sich erfolgreich zu positionieren. Das lässt den Schluss zu, dass Vieles an diesem Original richtig ist oder war. Die Kunst ist jetzt, Gutes und Bewährtes auf die Zukunftsfähigkeit zu überprüfen und bei Passung zu erhalten und zu verstärken. Und Neues und zu Veränderndes als Ergänzung und Weiterentwicklung fein orchestriert zu integrieren und zu implementieren.

### Fazit

Was also braucht es, damit die gewünschte Musik in Ihre Transformationsprojekte kommt? Ein Bekenntnis zum Original mit einem kritischen Blick auf die Zukunftspassung und ein fein abgestimmtes Vorgehen bei der Einführung und Implementierung von Veränderungen. Dieses Muster und diese Grundhaltung haben im gleichen Masse Gültigkeit und Wirkung bei Mensch und Organisation. Mut zum Original und Mut zum Neuen – genau wie bei einem erfolgreichen Cover-Song!

# Die Nachtmeerfahrt

Abenteuerliche Fahrt über ein
schwer kalkulierbares Meer

## C.G. Jung und die Nachtmeerfahrt

C.G. Jung (1875-1961) war ein Schweizer Psychiater und Begründer der analytischen Psychologie. „Von 1914-1918 machte C.G. Jung eine schwere Lebenskrise durch, die er auch Nachtmeerfahrt nannte. Während dieser Krise entwickelte er die Methoden der Tiefenpsychologie und wandte sie auf sich selbst an: Schreiben, Malen, Yoga, Traumarbeit und aktive Imagination, die Suche nach inneren Bildern, sowie innere Dialoge und eine Auseinandersetzung mit mystischen Inhalten des kollektiven Unbewussten". (Zitiert aus „Das Meer und Apulien"). Der besondere Umgang C.G. Jungs mit seiner prägenden Krise war auch inspiriert von der mythologischen Geschichte der Sonnenbarke aus dem alten Ägypten.

## Mehr als ein Durchkommen

Die Nachtmeerfahrt ist eine abenteuerliche Fahrt über ein kaum kalkulierbares, unbeherrschbares und extrem herausforderndes Meer. Begleitet durch die Angst, die herausfordernde Situation nicht beherrschen zu können, in der Dunkelheit mit all ihren Gefahren die Orientierung zu verlieren, allein und ausgeliefert zu sein. Da steht zuerst das Durchkommen im Zentrum. Eine solche Nachtmeerfahrt ist aber weitaus mehr als nur Durchkommen. Auf dieser abenteuerlichen Fahrt erweitern sich die Bewusstseinsräume und es werden schlummernde Fähigkeiten und Potenziale aktiviert. Die vielfältigen neuen Herausforderungen ermöglichen neue Betrachtungsweisen und Lösungen. Zuvor Unbewusstes und Undenkbares wird möglich. Eine lohnende Nachtmeerfahrt.

## Veränderungen beeinflussen Gedanken, Handlungen und auch Entwicklungen

Veränderungen haben verschiedene Gesichter und werden je nach Person und Situation unterschiedlich wahrgenommen, verdrängt, aktiv angepackt oder ausgesessen. Die gegenwärtigen komplexen Situationen und Herausforderungen in Gesellschaft und Wirtschaft werden entsprechend unterschiedlich wahrgenommen, thematisiert und behandelt.

## Nachtmeerfahrt im unternehmerischen Kontext

Viele Unternehmen und Branchen sind aktuell an verschiedenen Fronten herausgefordert. Hier nur ein paar Beispiele, die wir in unserer Arbeit mit unseren Kunden antreffen. Muss die Strategie angepasst werden? Unterstützen unsere Kulturwerte den Umgang mit Veränderungen? Wie gehen wir mit den komplexen und teilweise psychischen Belastungen unserer Mitarbeiter um? Wie gestalten wir die Homeoffice-Arbeit?

Wie gehen wir mit der digitalen Transformation um? Welche Chancen erkennen wir in einer Krise? Was können wir tun, um die Resilienz von Führung und Mitarbeitern zu stärken? Welche Skills und Haltungen unserer Führungskräfte müssen auf den Prüfstand gestellt werden? Jetzt gilt es, diese unabwendbare Nachtmeerfahrt zu nutzen, zu analysieren, Lösungen zu erkennen, gründlich zu planen und die Erkenntnisse umzusetzen.

## Weiterkommen ist wichtig und richtig – Weiterentwicklung auch

Nur weil der Spruch „Veränderungen beinhalten immer auch Chancen" abgegriffen ist, heisst es nicht, dass er nicht richtig ist. Die Frage ist nur, wie kann es gelingen, gestärkt aus einer Veränderung hervorzugehen. Sicher, in erster Linie geht es darum, Klarheit über die Inhalte zu bekommen und mit geeigneten kurzfristigen Massnahmen ein Weiterkommen sicherzustellen und damit die Basis für die weitere Zukunftsgestaltung zu legen. Gerade mit der Bereitschaft, Dinge von einer anderen Seite her zu betrachten, festgefahrene Normen und Werte in Frage zu stellen, neue Räume zu betreten und verdeckten Potenzialen und Ressourcen eine Chance zu geben werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, sowohl das Weiterkommen als auch Weiterentwicklung zu sichern.

## Fazit

C.G. Jung nannte seine Lebenskrise in den Jahren 1914-1918 Nachtmeerfahrt. Und hat daraus mit verschiedenen Techniken und Massnahmen sich selbst und seine von ihm vertretenen Theorien und Philosophien massgeblich weiterentwickelt. Ging also gestärkt aus dieser Fahrt hervor. Auch wenn heute viele Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter die ihnen bevorstehende oder bereits stattfindende Nachtmeerfahrt nicht immer freiwillig starten – mit der dafür notwendigen Bereitschaft, sich auf das Abenteuer einzulassen und der Lust, neue Räume zu betreten, lassen sich nicht nur anstehende Herausforderungen leichter angehen, sondern es können auch unerwartete Entwicklungsschritte gemacht werden. Und in einem Unternehmen kann man diese Reise gemeinsam angehen.

# Das clevere Chamäleon

## Anpassungsfähigkeit gewinnt

**Der Farbwechsel bei Chamäleons dient u. a. zur Kommunikation mit Artgenossen**

Zuerst ein kleiner Ausflug in die Zoologie: Der Farbwechsel dient bei Chamäleons nicht in erster Linie der Tarnung, sondern vor allem zur Kommunikation mit Artgenossen. Am schnellsten wechseln die Farben in Gefahren- oder Kampfsituationen. Die rasche, sogenannte physiologische Farbänderung wird durch aktive Veränderungen oberflächennah gelegener Farbzellen möglich, die in Schichten unter der Oberhaut übereinander liegen. Der aktuelle Farbeindruck ergibt sich jeweils durch das Zusammenspiel aller Farbzellen gemeinsam.

## Chamäleons können sich mit dem Farbwechsel veränderten Situationen anpassen

Fast scheint es, dass das Chamäleon schon immer in einem Umfeld voller Veränderungen gelebt hat oder gar ein Spezialist für Change-Prozesse ist. Klare Signale abgeben, sich auf das Gegenüber einzustellen, sich schnell veränderten Situationen anpassen, über verschiedene Fähigkeiten und Facetten verfügen. Bei diesem Beispiel bekommt das Prinzip von Charles Darwin „Survival oft the Fittest" eine ganz spezielle Bedeutung.

## Die Zeiten haben sich fundamental geändert

Vor langer Zeit galt es für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter als Auszeichnung, Erfolgsrezept und Tugend, Mehrjahrespläne und 10-Jahres-Perspektiven zu haben. Man liess sich dafür feiern, dass man Stabilität als feste Grösse verfolgte. Zu diesen Zeiten war Chamäleonartiges Verhalten eher negativ belegt und galt als „mit dem Wind gehen". Die Zeiten haben sich fundamental geändert.

## Gewinner sind die, die sich schnell anpassen können

Heute gehören Unternehmen, Manager und Mitarbeiter, die sich schnell und flexibel den komplexen Veränderungen stellen können zu den Gewinnern. Was aber ist mit dem berechtigten und noch nie verblassten Anspruch der Menschen auf Stabilität, Klarheit, einen konkreten Orientierungsrahmen und damit nach Sicherheit und gar Geborgenheit?

## Nicht Inhalte – Währung und Darreichungsform ändern

Das ist eigentlich ganz einfach. Ersetzen Sie 5-Jahres-Pläne, in Stein gemeisselte Strukturen und bisherige Prozesse durch verbindende Sinn-Inhalte, durch verhaltensbasierte Kulturwerte und durch neue Frei- und Gestaltungsräume für die Mitarbeiter. Also nicht die Inhalte, sondern die Währung oder die Darreichungsform hat sich verändert.

## Fazit

Kaum eine Zeit, in der die Menschen und die Unternehmen so stark gefordert sind, sich mit immer höheren Komplexitäten, zunehmenden Unsicherheiten und fundamentalen Veränderungen zu beschäftigen. Anpassungsfähigkeit, Bereitschaft für eine permanente Entwicklung und facettenreiches Vorgehen bei der Bewältigung von Herausforderungen sind verlangt. Es wird dabei immer wichtiger, Ressourcen richtig einzusetzen und ein Klima zu schaffen, Chamäleon-Fähigkeiten zu ermöglichen und zu entwickeln.

# Der kleine Prinz

## Königliche Begegnungen klug gestalten

### Der kleine Prinz beim König

Der kleine Prinz – wer kennt diese facettenreiche Geschichte nicht. Heute betrachten wir den Besuch des kleinen Prinzen beim König. Als dem kleinen Prinzen eine königliche Audienz gewährt wurde, suchte er sich für den kommenden Dialog einen Sitzplatz. Doch leider – der ganze unermesslich weite Raum war bedeckt durch den herrlichen Hermelinmantel des Königs – wahrlich ein imposantes Bild. Notgedrungen blieb stehen und weil er müde war, gähnte er.

### Gähnen – eine Privatsache? Weit gefehlt!

Der aufmerksame und kritisch betrachtende König bemerkte das Gähnen des kleinen Prinzen und sagte „Es ist ein grober Verstoss gegen die

Etikette, in der Gegenwart eines Königs zu gähnen, ich verbiete es Dir". Nach einem längeren Disput gab der König schliesslich dem kleinen Prinzen den Befehl und die Erlaubnis, zu gähnen. Nur dumm, dass dann dem kleinen Prinzen inzwischen das Gähnen vergangen war – und es ist ihm bis heute nicht gelungen, auf Befehl zu gähnen.

## Wer entscheidet über vernünftige und richtige Anordnungen?

Das Geplänkel zwischen dem König und dem kleinen Prinzen ging noch weiter. Nur ein Beispiel: Auf das Ersuchen des kleinen Prinzen nach einem oder gar mehreren Sonnenuntergängen überlegte der König lange um dann weise zu entscheiden, dass er dem kleinen Prinzen gegen acht Uhr abends einen Sonnenuntergang gewähren würde. „Du wirst sehen, mein kleiner Prinz, dass ich nicht nur befehlen kann, sondern immer auch die richtigen Entscheidungen fällen kann" – sagte der König wohlmeinend. Als sich dann der kleine Prinz entschied, zu gehen, realisierte der König, dass er mit dem kleinen Prinzen einen ebenbürtigen Partner hatte. So ernannte er ihn zu seinem Gesandten mit allen dazu gehörenden Kompetenzen. Wahrlich eine königliche Entscheidung!

## Das Zusammenspiel zwischen König und Prinz

Immerhin – mit Geduld und der Bereitschaft zum Dialog und dem Entgegenbringen von Respekt hat es der kleine Prinz geschafft, dass ihm der König volles Vertrauen schenkte und ihn gar zu seinem Gesandten machte. Clever – sowohl der König als auch der Prinz.

## Ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit gerade im Change

Change-Projekte und Transformationsprozesse sind in unterschiedlicher Ausprägung für alle Beteiligten – Management und Mitarbeitende – von enormer Wichtigkeit und oft auch Neuland. Vielfach geht es nicht mehr um das Festhalten an bestehenden Ordnungen, Hierarchien und Rollen. Sondern vielmehr um die Frage, wie die Abteilung oder das ganze Unternehmen strukturell, prozessual und kulturell aufgestellt werden muss. Das Nutzen vorhandener Potenziale, der Einbezug aller Beteiligten und ein neues Hierarchie- und Verantwortungsverständnis stehen im Zentrum.

## Fazit

Oft ist es so, dass in Transformationsprozessen von Königreichen Abschied genommen werden muss. Ein solcher Prozess erfordert ein offenes, ehrliches und respektvolles Vorgehen. Und die Fähigkeit und Bereitschaft, Menschen für ihre neuen Rollen zu begeistern und sie durch Einbezug und Übertragung von Verantwortung auf die neue Situation vorzubereiten. Nicht als Alleinwissender König, sondern als Partner aller Beteiligten auf Augenhöhe. Das neue königliche Vorgehen wird alle kleinen Prinzen begeistern.

# Mutationen

## Augenmenschen und Ohrenmenschen im Fokus

### Survival of the Fittest

Seit Charles Darwin ist uns die Maxime „Survival of the Fittest" bekannt: Lebewesen können durch eine zufällige Genmutation eine neue Eigenschaft entwickeln, die ihnen einen Überlebensvorteil bringt. Und es ist bekannt: „Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern." Auch eine wichtige Erkenntnis für jeden Change-Prozess.

### Einfache Mutation abwarten oder mit Balzritualen beginnen?

Wir wissen: Lebewesen können durch zufällige Genmutation neue Eigenschaften entwickeln. Die Nachkommen solcher mutierten Exemplare haben eine bessere Chance, sich zu vermehren. Wenn dazu eine einfache Mutation genügt – wozu braucht es dann die geschlechtliche Fortpflanzung? Diese ist doch mit beträchtlichem Aufwand verbunden und mit einer Vielfalt von Massnahmen, wie Aufsuchen möglicher Partner, Anlocken, Balzritualen, ...

### Augenmenschen und Ohrenmenschen vereinigt euch

Nehmen wir als Beispiel ein Lebewesen, das zufällig Ohren entwickelt hat. Das ist ein grosser Vorteil gegenüber anderen, die z. B. sich nähernde Feinde nicht kommen hören, wichtig auch für die Früherkennung von Veränderungen. Ein anderes Lebewesen hat Augen entwickelt, auch das ist sehr nützlich, kann doch dieses Lebewesen schnell das Umfeld erfassen und daraus die richtigen Entscheidungen ableiten. Bis nun aber die Nachkommen von solchen Organismen durch zufällige Mutation zusätzlich Augen oder Ohren entwickeln würden, ginge es sehr lange.

Wenn sie sich jedoch durch geschlechtliche Fortpflanzung kreuzen, entstehen in einer einzigen Generation Nachkommen, die beide Eigenschaften auf sich vereinen. Was also ist in einem Change-Prozess mit dem enorm gestiegenen zeitlichen Anspruch der Veränderungen von Mensch und System wohl die erfolgreichere Strategie? Auf die langsamen Zufallsresultate der einfachen Mutation warten oder den lustvollen Weg der Fortpflanzung beschreiten?

## Die intelligente Nutzung und Verbindung vorhandener Potenziale im Change

Change- und Transformationsprozesse erfordern von allen Beteiligten ein Höchstmass an Veränderungsbereitschaft und damit ist auch ein hoher Anspruch an eine schnelle Mutation des Denkens und Handelns verbunden. Wir wissen nun aus der Evolutionstheorie, dass einfache Mutationen ihre Zeit brauchen. Was liegt also in einen Change-Prozess näher, als Voraussetzungen zu schaffen, dass sich Menschen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Potenzialen zusammentun und ergänzen, sich formell und informell mehr austauschen und damit gemeinsam und in kürzester Zeit die gewünschten und notwendigen Mutationen realisieren?

## Auf dem lustvollen Weg Dynamik und Resultate erzielen

Viele Change-Prozesse verlaufen im Sand oder werden gar an die Wand gefahren. Es ist auch bekannt, dass es sich dabei immer um die gleichen Gründe und Stolpersteine handelt. Fehlende und schwer verständliche Kommunikation, zu wenig oder kaum Einbezug der Betroffenen, fehlende Plattformen und Rituale für den gegenseitigen Austausch, Unkenntnis oder gar Ignorierung vorhandener Potenziale und Kompetenzen, fehlende Anreize und kaum oder wenig gemeinsam erlebte Höhepunkte. Die Antwort – auf dem lustvollen Weg Dynamik und Resultate erzielen.

## Fazit

Die heutigen unternehmerischen Herausforderungen verlangen immer mehr schnelles Handeln und schnelle und trotzdem – oder gerade deshalb – nachhaltige Resultate. In den wenigsten Fällen können wir die gewünschte Entwicklung einfach so passieren lassen – gezielte, professionelle und wirkungsvolle Eingriffe werden immer wichtiger. Eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden, ein institutionalisierter Wissenstransfer und die Neu- und Umverteilung von Macht, Verantwortung und Mitwirkung schaffen die Rahmenbedingungen, dass wir nicht auf eine langsame Mutation warten müssen, sondern Einfluss nehmen können auf Schnelligkeit, Wirksamkeit und Erfolg.

# Der Säbelzahntiger

## Freund oder Feind?

## Das Notfallprogram gegen Säbelzahntiger

Ja klar, wir wissen, der Säbelzahntiger ist vor Millionen vor Jahren ausgestorben. Gleichwohl scheint es vielfach, dass wir Menschen immer noch über ein Notfallprogramm verfügen, mit dem wir auf den Angriff eines Säbelzahntigers reagieren. Durchaus hilfreich, um kurzfristig zu überleben. Vielleicht ist der Säbelzahntiger deshalb ausgestorben, weil er dadurch zu wenig zum Fressen bekam.

## Was hat der Säbelzahntiger mit einem Veränderungsprozess zu tun?

Glücklicherweise verfügen wir Menschen nach wie vor über Programme und offenbar auch über ein noch funktionierendes Steinzeitgehirn. Das erlaubt uns schnelle Reaktionen und Abwehr gegen aufkommende Gefahren. Der Säbelzahntiger ist längst ausgestorben, aber Unbekanntes, Neues und anstehende Veränderungen können auch heute noch die uralten Reaktionsmuster auslösen – das Bild des Säbelzahntigers wird aktiviert. Wir reagieren vielleicht mit neugierigem Verhalten, vielleicht mit reflexartiger Abwehr und Flucht. Auch Veränderungsprozesse rufen den inneren Säbelzahntiger auf den Plan. Da geht es ja nicht nur um das Überleben und die Weiterentwicklung der Organisation, da geht es auch immer um das Überleben und die Zukunftsperspektiven des Individuums.

## Es ist legitim, Angst und Respekt vor dem Säbelzahntiger zu haben

Angst, Vorsicht und je nach Position, Stärke und Selbstbewusstsein auch Respekt vor dem Säbelzahntiger zu haben, war und ist legitim und durchaus sinnvoll. Kaum jemand will sich da auf ein unnötiges Risiko einlassen.

## Es ist legitim, Angst und Respekt vor Veränderungen zu haben

Veränderungen lösen naturgemäss auch Angst und Unsicherheit aus. Das ist normal, legitim und o.k. Wir müssen Vertrautes loslassen – das kann Angst machen. Vielleicht können wir nicht abschätzen, was das für die Zukunft heisst, haben keine Klarheit über die zukünftige Rolle, glauben, dass wir Privilegien verlieren und können uns

vielfach nicht genau vorstellen, ob wir das dann auch packen können. Solche Phänomene treten in den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses auf. Sie verstärken sich, wenn weitere Massnahmen folgen. Sie treten auch wiederkehrend auf, wenn ich mir unter jeder Veränderung einen neuen Säbelzahntiger vorstelle.

## Der Säbelzahntiger – Freund oder Feind?

Die Erfahrung aus unzähligen Change- und Transformationsprozessen zeigen immer wieder von Neuem, dass Mitarbeitende bei den vielen Begegnungen mit dem Säbelzahntiger bereit und in der Lage sind, sich diesen Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Nicht flüchten oder abtauchen, sondern sich den Veränderungen stellen macht stark und garantiert Weiterentwicklung. Gut – wenn dann plötzlich wieder neue schreckliche Geschichten vom Säbelzahntiger erzählt werden, erliegen wir oft der Versuchung, da hinzuhören und den Säbelzahntiger erneut als Feind und nicht als Chance für die Weiterentwicklung zu betrachten. Er ist halt schon stark, der Säbelzahntiger!

## Fazit

Die Begegnungen mit dem Säbelzahntiger in einem Veränderungsprozess sind Fakt. Wenn ich den Mechanismus und Automatismus „Säbelzahntiger" verstehe, umfassende Informationen und ein klares Bild über die angestrebten Veränderungen habe und weiss, was dabei meine Rolle und Verantwortung ist, kann ich mich geradezu auf neue Begegnungen mit dem Säbelzahntiger freuen.

Ihr Transformations-Partner

# Die Kunst der erfolgreichen Transformation

## Meine Überzeugung

Jede Organisation und jedes Unternehmen verfügt in der Summe aller darin tätigen Menschen über das notwendige Wissen, die facettenreiche Erfahrung, das Wollen für Weiterentwicklung und die Fähigkeit, Veränderungen pro-aktiv anzupacken und diese nachhaltig und erfolgreich zu implementieren.

## Meine Erfahrung

Visionen, Missionen, Strategien und Ziele sind wichtige Polarsterne und Orientierungspunkte. Die sichere Reise und das erfolgreiche Ankommen aber wird erst gewährleistet durch eine integrierte Unternehmenskultur und eine sinngebende Wertelandschaft. Das ist der Nährboden für Vertrauen, Identifikation, Veränderungsbereitschaft und Höchstleistung.

## Mein Angebot

Auf ein Treffen und den Austausch von Geschichten rund um Change, Transformation und Kultur mit Ihnen freue ich mich.
Rufen Sie mich an unter +41 79 430 52 05 oder schreiben Sie mir an walter.leibundgut@transformconsult.ch.

# Impressum

**HERAUSGEBER**
Transform Consult AG
Walter Leibundgut
Im Himmelrich 2
8512 Thundorf
www.transformconsult.ch

**REDAKTION & TEXTE**
Walter Leibundgut
walter.leibundgut@transformconsult.ch

**ART DIREKTION & LAYOUT**
Nora Novak
nora@goldmaedchen.at

**FOTOS**
Unsplash

**DRUCK**
Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH

Alle Angaben ohne Gewähr. Irrtümer und
Änderungen vorbehalten.
© Walter Leibundgut 2023

transform
consult

Wenn Johnny Cash mit den Bienen,
den Zugvögeln, den Fliegenpilzen
und dem kleinen Prinzen singt,
bedeutet das „hier spielt die Musik“.
Erfolgreiche Transformation ist
eigentlich ganz einfach!