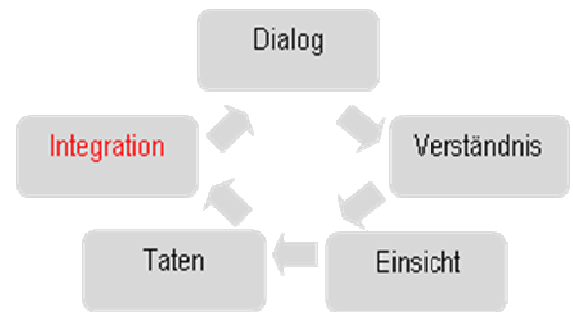


## promove letter 06/09

### Vom Ich zum Wir – Die Zukunft wird gemeinsam

*Wer ständig vom Wandel spricht, der wird gewandelt.  
Wer Wandel als Projekt versteht, der hat eigentlich schon verloren. Das erfolgreiche Gestalten von Instabilität ist eine Selbstverständlichkeit im Leben. Selbstverständlich wird etwas dann, wenn man nicht dauernd darüber sprechen muss, sondern wenn es fest im Wertegerüst von Individuen und Unternehmen verankert ist. Der folgende Absatz skizziert, wie diese Integration von Werten geschehen kann.*



Der Veränderungskreislauf

### Den Wandel der Geräuschkulisse beimischen

Viele Veränderungsprozesse finden ausschliesslich in den Köpfen derjenigen statt, die sie umsetzen wollen. Sie erreichen nie die Herzen derjenigen, die sie umsetzen sollen. Wandel wird als Projekt betrachtet – und nicht als grundlegende und existenzielle Voraussetzung für den Erfolg eines jeden Unternehmens. Ein Unternehmen, das sich *reaktiv* mit Wandel auseinandersetzen muss, hat eigentlich bereits verloren. Ein Unternehmen, das Wandel *proaktiv* gestaltet, kann sich den wesentlichen Werttreibern widmen. Veränderungsarbeit als konstante Aufgabe von Führungskräften einzufordern, ist also eine wichtige Aufgabe zur Gestaltung von Instabilität. Folglich geht es bei Veränderungsprojekten nicht darum, beständig mit lautem Getöse Veränderungsprojekte ins Leben zu rufen, sondern Veränderungsfähigkeit möglichst klanglos in der Geräusch- und Wertekulisse eines Unternehmens als Selbstverständlichkeit beizumengen. So wird Veränderung zum Hintergrundrauschen: Wir hören es gar nicht mehr und es stört die tägliche Diskussion nicht weiter.

### Identitäten bilden

Veränderung ist also Teil der Kultur. Entsprechend stellt sich in einer sich immer schneller verändernden Welt weniger die Frage nach der individuellen als nach den kulturellen Möglichkeiten des angemessenen Umgangs mit Dynamik. Kultur ist – nach Peter Kruse – „die Summe der Regeln, Werte und Absprachen, denen Menschen bewusst oder unbewusst folgen, um einen Lebensraum zu gestalten, in dem ein geordnetes gemeinsames Handeln möglich ist.“ Kultur stabilisiert Individuen. Kultur schafft Ordnung. Und nur wenn die Menschen sich an einer Ordnung orientieren können, haben sie Energie, sich Neuem zuzuwenden.

Wie kommt es zur veränderungsfreundlichen Ordnung? Die Arbeitswelt von heute erwartet von allen Anpassungen – oftmals bis an die Grenzen der eigenen Belastbarkeit. Jeder Mensch geht anders mit seiner Belastung um. Aber eines ist ihm gemeinsam in Wandlungsprozessen: Er strebt nach individueller Geborgenheit, nach seinem eigenen Rückzugsgebiet, an dem er sich aufgebohen und behütet fühlt. Jeder Mensch strebt nach seiner eigenen Identität. Der Psychiater und Berater Fritz Simon nennt dieses Phänomen den „Zelig“-Effekt nach dem Film „Zelig“ des amerikanischen Regisseurs Woody Allen. Allens Kunstfigur Zelig erledigt die Suche nach der eigenen Identität mit totalem Opportunismus. Er passt sich jeder Gelegenheit an. In Gegenwart von Chinesen wird er zum Chinesen, ist ein Rabbiner anwesend, wird Zelig jüdisch-orthodox. Voller Aktionismus wird jeder Trend übernommen – stets in der Hoffnung, doch ein kleines bisschen Identität für sich behalten zu können, in der man sich selbst sein kann, sich frei bewegen kann. Dass durch die Anpassung jedoch genau die Identität verloren geht, die das Hauptmerkmal der eigenen Existenz bildet, kümmert keinen.

### Team-Identität braucht Dialog

Der Zwang zu Optimierung macht alle Menschen gleich, obwohl die Menschen alles andere an gleich sind. Identität ist Unverwechselbarkeit. Und die zeigt sich erst, wenn andere hingucken. Erst dann hat der Unterschied einen Sinn. Fritz Simon meint dazu: „Das, was man ist, kann man nicht selbst entscheiden.“



Aber man kann etwas dafür tun, dass anderen klar ist, wer man nicht ist.“ Es geht also darum, genau zuzuhören, was andere über einen sagen. Wer wissen will, wer er ist, muss die fragen, die mit ihm leben und die ihn beobachten. Die eigene Identität, findet der kanadische Philosoph Charles Taylor, sei entscheidend abhängig von den dialogischen Beziehungen zu anderen. Und Dialog wiederum, fördert Akzeptanz. Paradoxerweise ist man in dem Moment, wo man sich selbst akzeptiert oder in dem man sich akzeptiert fühlt, für Wandel bereit.

### **Vom Ich zum Wir - Vernetzung als Leitmotiv**

In vielen Unternehmen haben die Mitarbeiter ihr Wir auf das Ich reduziert – den einzigen Rückzugsort, wo sie noch Identität finden. Um mit Christian Schüle zu sprechen: *Das Ich hat das Wir verloren*. Und wie – bitte sehr – soll so ein Musterwechsel, die notwendige Basis für Veränderung, von statten gehen? Wirkliche Veränderungsleistung erfolgt also stets unter Einbezug der unterschiedlichen Identitäten im Unternehmen. Ohne Integration keine Veränderung. Wir brauchen eine neue Vernetzung der vielen Ichs zu einem gemeinsamen Wir – ein neues Gemeinwohl im Unternehmen – wo sich Menschen wiederfinden und Eigenverantwortung tragen wollen. Gemeinschaft setzt Gemeinsinn voraus. Es ist eine grundsätzliche Berufung einer verantwortungsvollen Führung, dieses Gemeinwohl über das eigene Wohl zu stellen.

### **Die zentralen Parameter für Veränderungsfreude**

Wie entsteht nun also dieses Hintergrundrauschen? Aus unserer Erfahrung braucht es dafür das Bekenntnis zu drei unverrückbaren Parametern: *Zeit, Freiheit und Verantwortung*.

#### **1. Zeit**

Wer Angst hat, verändert nichts. Nun finden aber Veränderungsprozesse oft unter extremem Zeitdruck statt. Zeit ist komplementär zu Angst: Je mehr Zeit man in einen Prozess investiert, desto weniger Angst hat man. Oder anders ausgedrückt: Angst verselbständigt sich als Folge permanenter Zeitnot. Das ist auch der Grund, warum Veränderungsprozesse zwingend Zeit brauchen.

#### **2. Freiheit**

Damit Menschen Veränderung gestalten, müssen sie erst die freie Wahl haben für eine entsprechende Veränderung. Es geht um die Freiheit zur Selbstbestimmung. Freiheit kann aber nicht länger Freifahrt sein. Freiheit kann nur dann gegeben sein, wenn sie Wertschöpfung für alle garantiert. Wertschöpfung ist nicht Abschöpfung. Wertschöpfung ist das Hervorbringen, das Herstellen und das Durchführen von Wert in Zeit. Wertschöpfung impliziert immer auch Rückbindung – Einbringung ins Kollektiv und die wechselseitige Teilnahme am gemeinsamen Ziel.

#### **3. Verantwortung**

Verantwortung ist nichts anderes als die Bereitschaft, grundsätzlich für Konsequenzen einzustehen, die noch unbekannt sind, also die persönliche, mit dem Namen gekennzeichnete Haftung für Folgen zu übernehmen, die aus der Anwendung der individuellen Freiheit entstehen. Ohne Selbstverantwortung gibt es keinerlei Freiheit. Und ohne Freiheit gibt es keinerlei Veränderung, keine Musterwechsel am System.

Wer nicht wagt, ist nicht frei. Wagen wir den Wandel! Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

promove TM

Dr. Viktor Beyfuss  
Partner

Bruno Gerber  
Partner

Marie-Theres Hofmann  
Partner

Dr. Michael Kres  
Partner

Der nächste promote letter erscheint im März 2010.

Der nächste Management Circle findet am 24. Februar 2010 zwischen 17h00 und 19h00 statt.

