

# Drei Fragen, drei Expert\*innen

- 1 Welche Bedingungen bringen Transformationsprozesse voran?
- 2 Mit welchen Widerständen gegen Transformationsprozesse haben Sie es zu tun?  
Wie antworten Sie darauf?
- 3 Wie müssen Sie sich als Beraterin\*in in dieser Zeit der »großen Transformation« selbst verändern?

1

PETER-PAUL KÖNIG

Widerstand sehe ich vor allem als Energie

## 1. Welche Bedingungen bringen aus Ihrer Sicht Transformationsprozesse voran?

Transformationen sind Wandlungen, Anpassungen an erwartete Bedingungen – Veränderungen mit dem Ziel, dass etwas (weiterhin) funktionieren und gelingen kann. In der Elektrizität wird eine Ausgangsspannung transformiert in die Spannung eines betriebenen Geräts. Meist ist ein Nebenprodukt Wärme – und das gilt nicht nur in der Physik. In der Biologie geht es um Wandlungsprozesse von einem (vergleichsweise) stabilen Ausgangszustand in einen (vergleichsweise) stabilen Zielzustand – etwa von der Raupe zum Schmetterling.

Mit Bildern wie diesen lassen sich Transformationsprozesse in der Beratung begleiten. Sie nehmen aus den Wandlungen die Wertung: Der Ausgangspunkt der Transformation ist nicht schlecht, und das, was wird, ist nicht besser – wenn es gelingt, dann ist es passender angesichts der gegenwärtigen und zukünftig erwarteten Bedingungen.

Eine (von den maßgeblich Beteiligten) geteilte Situationsanalyse ist eine günstige Voraussetzung für einen gelingenden Transformationsprozess. Darüber hinaus die Wertschätzung für das, was war. Und die Offenheit für das, was sich entwickeln kann – innerhalb eines einigermaßen greifbaren Rahmens der Möglichkeiten an Veränderung.

## 2. Mit welchen Widerständen gegen Transformationsprozesse haben Sie es zu tun? Wie antworten Sie darauf?

Mit Systemikern wie Fritz B. Simon und Jürgen Kriz halte ich nicht viel vom Widerstandskonzept. Das, was als Widerstand bezeichnet wird, sehe ich vor allem als Energie. Und Transformationsprozesse brauchen Energie. Wenn Menschen eingeladen werden, sich an Transformationsprozessen zu beteiligen, dann kann es gelingen, ihre Energie im Sinne der anstehenden Wandlungen zu nutzen.

Bei Transformationsprozessen denke ich oft an das Märchen vom Dornröschen. Da wird die 13. Fee nicht eingeladen – es sind nur 12 goldene Teller da. Das führt im Märchen am Ende dazu, dass das Leben für 100 Jahre angehalten wird. Die Fee ist nicht böse, sie wird böse, weil sie nicht eingeladen ist. Mein Augenmerk bei Veränderungsprozessen liegt darauf, gerade auch diejenigen an der Mitgestaltung zu beteiligen, die skeptisch sind, Bedenken haben, an Bewährtem festhalten wollen. Wenn sie in die Veränderungsprozesse einbezogen werden, kann ihre Energie zur Gestaltungskraft werden – auch wenn es dabei manchmal warm oder gar hitzig wird.

## 3. Wie müssen Sie sich als Berater in dieser Zeit der »großen Transformation« selbst verändern?

Ich könnte an dieser Stelle über die Herausforderung der digitalen Transformation für die Beraterinnen und Berater sprechen. Möchte ich aber nicht, weil mir anderes wichtiger ist. Als größte Herausforderung sehe ich: Die Halbwertszeiten der »Gleichgewichte«, in die wir Systeme begleiten, haben sich in vielen Bereichen derart reduziert, dass die Homöostase-Vorstellung geradezu nostalgisch geworden ist. Wo dem so ist, hat das Raupen-Schmetterlings-Bild der Transformation ausgedient. Transformation wird zum ständigen Prozess ohne spürbare Gleichgewichtsmomente. Das braucht neue Bilder z. B. in Teambuildingprozessen. Bislang ist mir da nichts Besseres eingefallen als die Metapher vom »Clausthaler Stahlseil«: Das erhielt seine Stabilität nicht dadurch, dass ein oder mehrere »Drähte« durchliefen, sondern dadurch, dass immer genug Litzen miteinander verdrillt waren, auch wenn die eine oder andere auslief. Ein durchaus ansprechendes Bild – allerdings muss ich zugeben, dass es in der Arbeit mit entsprechenden Systemen bislang nicht sehr geholfen hat, vor allem, was die emotionale Seite in Bezug auf dauerhafte Transformationen angeht. Andere Bilder (wie die Zyklen-Vorstellung im Jahreszeiten-Modell), körperbezogene Interventionen oder Routinen sind da in bestimmten Situationen vielleicht tauglicher, um ein Gefühl von Stabilität im Strom der Veränderungen erlebbar zu machen.

Insofern sehe ich angesichts der »großen Transformation« gerade auch mich selbst herausgefordert zu Entwicklung und Veränderung – nicht zuletzt, was meine Bilder von Transformation angeht.

PETER-PAUL KÖNIG ist Mastercoach/Seniorcoach DGfC (auch Vorstandsvorsitzender in diesem Verband), Organisationsberater im Bistum Hildesheim, Supervisor DGSv.

»Mein Augenmerk bei Veränderungsprozessen liegt darauf, gerade auch diejenigen zu beteiligen, die skeptisch sind.«



»Je besser ich bei mir selbst bin, desto besser bin ich als Berater.«

### 1. Welche Bedingungen bringen Transformationsprozesse voran?

Wenn alles im Umbruch ist, muss ich mich auf mich selbst besinnen. In aller Kürze beschreibt dieser Satz mein aktuelles Lebensgefühl. Was gibt mir Sicherheit? Wie komme ich ganz zu mir? Was hilft mir, mich selbst und das, was mich gerade bewegt, gut zu spüren und wahrzunehmen? Neben dem Denken, Reflektieren, Nachlesen und nochmals Durchdenken habe ich meinen Körper wiederentdeckt. Als wesentlichen Teil meiner Selbst und als Seismograf für mein Da-Sein und meine Gefühle. Eine ungewöhnliche Antwort auf die Frage nach den Gelin- gungsbedingungen von Transformationsprozessen? Mag sein. Aber sie birgt Hinweise darauf, was in Transformationsprozessen hilfreich sein kann:

Von den Menschen her denken und handeln. Wer sitzt mir da gegenüber, jenseits ihrer oder seiner Rolle in der Organisation? Wie geht es ihr? Was bewegt ihn wirklich? Menschen gut miteinander ins Gespräch bringen – das scheint mir oft wichtiger zu sein als eine noch so ausgefeilte Architektur für den Veränderungsprozess.

Reinholen, was fehlt. Die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was keine Beachtung findet, was nicht gesehen, möglicherweise auch (bewusst) vermieden wird, lohnt sich. So wie mir mit dem Körper, dessen »Stimme« ich weitgehend ausgeblendet hatte, kann es uns auch in Organisationen gehen: Wir können die Ziele des Veränderungsprozesses ganz neu erfassen und bewerten, wenn wir die bisher ungehörten Stimmen aktiv anhören und uns zu eigen machen.

Uns miteinander verbinden. Es gibt viele Menschen, denen bewusst ist, dass wir unseren Lebensstil und unsere Art zu wirtschaften grundlegend verändern müssen – für das Klima und den Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen, aber auch für das gesellschaftliche Klima und die Art, wie wir miteinander leben wollen. Verbündete suchen, sich organisieren, Einfluss nehmen und sich Gehör verschaffen – das gilt gesellschaftlich ebenso wie in Organisationen, die in Veränderung begriffen sind.

2

## MARTIN TIMPE

Wenn alles im Umbruch ist, muss ich mich auf mich selbst besinnen

### 2. Mit welchen Widerständen gegen Transformationsprozesse haben Sie es zu tun? Wie antworten Sie darauf?

Das Alte, Bekannte, (vermeintlich) Bewährte meldet sich immer wieder mit Macht zurück. Und ist es nicht einfacher und sicherer, dabei zu bleiben? Vielleicht auch besser? Diese Frage gilt es zu stellen, auszuhalten und konstruktiv zu diskutieren. Widerstände sind hilfreiche Hinweise, die es zu hören und zu würdigen gilt.

Um bei mir selbst zu bleiben: Es gelingt nicht immer gleich, alte Gewohnheiten und lieb gewonnene Routinen zu verändern. Ich tanze nicht so oft die »Fünf Rhythmen«, wie ich gerne möchte. Ich höre noch nicht so oft in meinen Körper hinein, wie ich könnte. Aber ich kann da geduldig mit mir sein und die Veränderung Schritt für Schritt in meinem eigenen Rhythmus geschehen lassen.

Das scheint mir auch ein wichtiger Aspekt in Veränderungsprozessen zu sein, die ich als Berater begleiten darf: den passenden Rhythmus zu finden für genau diesen Prozess. Weder der alltägliche Takt der Organisation noch mein oder unser von außen kommender Takt der Beratungstermine sollten das Tempo bestimmen; sondern es gilt, einen ganz eigenen Rhythmus entstehen zu lassen.

### 3. Wie müssen Sie sich als Berater in dieser Zeit der »großen Transformation« selbst verändern?

Je besser ich bei mir selbst bin, desto besser bin ich als Berater. Am Ende des dritten Jahres meiner Selbstständigkeit entscheide ich für mich, wo ich zukünftig Schwerpunkte setzen, was ich weiter ausbauen und wo ich aussteigen möchte. Ich nehme mir die Zeit zur »Selbstvergewisserung« und gehe im Rahmen einer Weiterbildung in ein Jahr der intensiven Selbsterfahrung. Ich achte deutlich mehr auf eigene Grenzen und eine gute Balance von Arbeit, Familie und freier Zeit. Ich verstehe das als meinen persönlichen Weg, der für mich stimmig und passend ist. Es ginge sicher auch anders. Aber für mich fühlt es sich gut und richtig an.

MARTIN TIMPE lebt in Wiesbaden und ist als Supervisor und Coach (DGSv) sowie als gruppenspezifischer Organisationsberater (DGGO) tätig. Aktuell Sprecher der AG Verbandsforum.

3

## SOSAN AZAD

Transformation als Dienst an der Kultur

### 1. Welche Bedingungen bringen Transformationsprozesse voran?

Das Wesen der Transformation ist die Veränderung eines Systems, die zu dessen Verbesserung führt. Entscheidend dabei ist die Grundhaltung: Echte Transformation als Prozess blickt nicht nur in optimale Zukunft, sondern wertschätzt ebenso die Traditionen der Vergangenheit. Nur durch die Aufbauarbeit der Gründer und die bisher erreichten Erfolge gibt es den Ist-Zustand, gibt es überhaupt etwas zu transformieren. Die Initiatoren des Transformationsprozesses entscheiden maßgeblich darüber mit, ob dessen Ziel erreicht wird.

Besteht innerhalb eines Systems der Wunsch nach Transformation, reicht die bloße Absicht zur Veränderung nicht aus. Es sind grundlegende Definitionen nötig. So muss vor dem »Wie« geklärt werden, wie der optimale Zustand aussieht und was dafür transformiert werden soll. Vor allem die Frage nach dem Optimum können die Menschen am besten beantworten, die ein fester Teil des Systems, des Unternehmens oder der Organisation sind. Als Experten kennen sie Stärken und Schwachpunkte des Ist-Zustandes. Dies gilt insbesondere auch für die Menschen, die das heutige Konstrukt mitaufgebaut haben.

Aus Wertschätzung und um den großen Erfahrungsschatz zu nutzen, sollten die »Erbauer« Teil des Transformationsprozesses sein.

Die häufigste Intension zur Transformation ist der Wunsch nach Professionalisierung. Dabei entsteht oft der Eindruck, dass die heutige Situation schlecht und unprofessionell wäre – das nehmen Mitarbeiter und Gründer häufig persönlich. Die Kunst ist es nun, die Professionalisierung sozusagen zu professionalisieren und beim Schritt in die Zukunft die Vergangenheit nicht zu übergehen. Neben einer wertschätzenden Berücksichtigung der bisher geleisteten Anstrengungen spielt auch die Transparenz und die selbstkritische Haltung der Initiatoren eine wichtige Rolle. Durch ständige Reflexionen und Offenheit für Anregungen werden alle Mitwirkenden eingeladen, sich zu beteiligen – dies schafft Resonanz, fördert die Akzeptanz des Prozesses und erschließt zusätzliche Wissensressourcen.

### 2. Mit welchen Widerständen gegen Transformationsprozesse haben Sie es zu tun? Wie antworten Sie darauf?

Es kann nicht oft genug gesagt werden: nicht der Gegenstand der Veränderung, sondern die Veränderung selbst löst Angst aus. Begreift man Kultur als die aktuelle Persönlichkeit eines sozialen Systems, das aus seiner Zeitgeschichte mit den dort getroffenen Entscheidungen und den Entwicklungen der

Vergangenheit resultiert, wird klar, dass eine Änderung der Struktur gleichzeitig eine Kulturänderung bedeutet. Das und weniger die Veränderung an sich erzeugt die fundamentalen Ängste, denn mit der Kultur innerhalb eines Systems identifizieren sich die Beteiligten. Werden die mit der Transformation verbundenen Ängste nicht beachtet, entsteht Widerstand, dem die Macher mit Respekt, Verständnis und stärkenden Angeboten entgegentreten können. Wer das Gefühl hat, gehört und gesehen zu werden, wird häufig gerne ein Teil des neuen Weges sein und ist motivierter, sich im neuen Konstrukt einen Platz zu sichern – denn er hat die Hoffnung, dass es diesen Platz gibt.

Transformatoren arbeiten für die Erfolge der nächsten Generation. Ebenso profitieren sie selbst heute von der Arbeit der Gründer. Mit dieser Haltung zielt ein Transformationsprozess nicht mehr auf den eigenen Vorteil ab, sondern wird ein Dienst an der Kultur der Organisation oder des Unternehmens.

### 3. Wie müssen Sie sich als Beraterin in dieser Zeit der »großen Transformation« selbst verändern?

Als Beraterin stelle ich mich auf die Interessen und Ziele meiner Klienten ein und gebe ihnen die Möglichkeit, bewusste, reflektierte und autonome Entscheidungen zu treffen. Diese Haltung bestimmt auch meine eigenen Transformationsprozesse. Ich will nicht nur Teil der Veränderung sein, sondern diese aktiv mitgestalten. Wer war ich? Wer bin ich? Wer will ich sein? Diese Fragen bilden die Grundlage meiner Positionierung, auf dieser Basis passe ich mein Profil an die aktuellen Anforderungen und die Interessen der Gesellschaft an – ohne es zu verlieren.

SOSAN AZAD ist Organisationsentwicklerin, Supervisorin, Coach (DGSv) und Geschäftsführerin von StreitEntknoten GmbH, einem Büro für Mediation und Interkulturelle Kommunikation.



»Echte Transformation wertschätzt auch die Traditionen der Vergangenheit.«