

# WARUM TRANSFORMATION, WENN ES AUCH ANDERS GEHT?

**Überlegt sich die Raupe, ob sie ein Schmetterling werden will oder nicht? – Und was, wenn der Schmetterling doch wieder lieber Raupe wäre? Transformationen sind umfassend, tiefgreifend, unabänderlich und damit auch bedrohlich. Sind sie freiwillig? Wer will sie? Wer verursacht sie? Als Führungspersonen sollten wir Transformationen bewusst einleiten, begleiten, führen und umsetzen. Wirklich? Früher haben wir von Veränderungsprozessen gesprochen. Das war mal. Dann haben wir von konstantem Lernen und kontinuierlichem Verbessern und Entwickeln gesprochen. Das war mal. Heute sprechen wir von Transformationen. Was bedeutet das eigentlich?**

So wird es in Wikipedia definiert: *„Unter Transformation versteht man den Prozess der Veränderung, vom aktuellen Zustand (IST) hin zu einem angestrebten Ziel-Zustand in der nahen Zukunft. Eine Transformation repräsentiert einen fundamentalen und dauerhaften Wandel.“* Im Gegensatz zu einer Veränderung, die auch wieder rückgängig gemacht werden kann – man denke nur an die Wechsel der Aggregatzustände von Wasser zu Dampf oder zu Eis und wieder zurück –, ist eine Transformation fundamental und dauerhaft. Sollte es der Raupe also nicht gefallen, ein Schmetterling zu sein, dann hat sie einfach Pech gehabt. Der Weg zurück ist nicht vorgesehen. Möchte Rost wieder zu Eisen werden, dann wird es ebenfalls schwierig für den Rost ... Die Natur fordert und bietet Transformationen auf allen Ebenen. Oft sind auch Entwicklungsprozesse transformativ und damit mindestens teilweise unfreiwillig, aber auch natürlich und notwendig.

Wie ist es denn mit den von Menschen verlangten Transformationen? Da, wo ich mich selbst transformieren will, zum Beispiel von einem Menschen in ein Lichtwesen oder in ein anderes Geschlecht, ist das ja ganz okay. Falls ich dann noch herausfinde, wie ich das angehen kann und mich diesem Prozess völlig hingebende, ist das meine Sache und mein eigenverantwortlicher, selbst gefällter Entscheid. Was aber, wenn ich das für ganze Teams, Einheiten, Firmen oder Länder entscheide? Kann ich das? Darf ich das? Schon bei Veränderungen ist der Widerstand gross, weil Veränderungsprozesse nicht zwingend erfolgreich sind. Veränderungsbedürfnisse entstehen normalerweise aus Angst oder aus einem Wunsch einiger Weniger heraus, die nicht zwangsläufig erleuchtet sind. Ob sie gelingen und wie das Endresultat aussieht, wissen wir nicht, weil wir nichts über die Zukunft wissen oder garantieren können. Wir hoffen einfach, dass die gewünschte und beabsichtigte Vision durch den Veränderungsprozess zur neuen Realität wird. Bei rund 70 Prozent aller Veränderungsprojekte ist dem erfahrungsgemäss aber nicht so; sie scheitern zum überwiegenden Teil. Manchmal folgt dann die Rückabwicklung, manchmal werden neue Prozesse eingeläutet, meistens mit neuen „Change-Managern“ und immer mit neuen, unverbrauchten Hoffnungen.



**CHRISTINA KUENZLE, B.A., MBA, M.S.** ist Unternehmerin, Co-Gründerin von Urban Gurus, einem Executive Circle für bewusstes Führen, sowie Managing Partner von Choice, einer Firma für Executive und Business Coaching. Sie lebt im Engadin und beschäftigt sich vor allem mit dem Erschliessen von Potenzial sowie zukunftstauglichen Modellen für die Führung und Veränderung in der Wirtschaft.  
www.urbangurus.ch und www.choice-ltd.com  
FOTO: GÜNTER BOLZERN

Wie ist denn das bei einer Transformation? Ist es nur ein neues Modewort, oder sind das wirklich so fundamentale, dauerhaft verändernde Prozesse, die zurzeit so dringend angesagt sind? Bei einer Rede am Chicago Global Council on Global Affairs sagte der Gründer des World Economic Forum (WEF) Klaus Schwab, dass die vierte industrielle Revolution im Rahmen des „Great Reset“ zu einer Verschmelzung unserer physischen, digitalen und biologischen Identität führen werde. Verschmelzung! In seinem Buch „Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution“ schreibt er, dass beispielsweise implantierbare Microchips eingesetzt werden könnten, um die Gedanken von Menschen zu lesen. Was, wenn uns dann das doch nicht so gefallen sollte? Transformativ verschmolzen, in der Blutbahn zirkulierend oder wieder veränderbar?

Bei den natürlichen transformativen Prozessen können wir davon ausgehen, dass die Natur keine strategischen Absichten oder Eigeninteressen hat und weder benachteiligt noch bevorzugt. Bei den menschlich induzierten bin ich mir da nicht so sicher. Wir sollten hier extrem achtsam und aufmerksam bleiben und uns sehr gut überlegen, worauf wir uns einlassen, was die möglichen Konsequenzen sind und wem das zu guter Letzt nützt beziehungsweise schadet. Gerade weil transformativ Prozesse nicht rückgängig gemacht werden können, ist es unabdingbar, sich vorher zu überlegen, worauf wir uns einlassen. Einfach ist das nicht, denn wer Macht und Geld hat, hat auch Einfluss – auf die Politik, auf die Medien, auf die Gesetze, auf Universitäten (und damit das, was und wie gelehrt wird) und auf Firmen (wer wofür Geld bekommt, um zu produzieren). Die Schlüsselfrage ist deshalb: Wie kommen wir also zu einer gesunden, ausgewogenen Meinungsbildung? Wie können wir wissen, ob es diejenigen, welche uns Transformationen vorschlagen, auch wirklich gut meinen mit uns? Wir leben in einer Zeit, in welcher Unvorstellbares möglich ist, aber auch unglaubliche Gefahren lauern. Nicht alle News sind „fake“, aber wie wissen wir, was stimmt und was nicht? Die globalen Herausforderungen brauchen weltumspannende Lösungen. Doch wer genau darf diese mitgestalten? Wer kann mithalten? Wer ist beteiligt?

Christian Haas und ich haben vor ein paar Jahren unser Herzensprojekt Urban Gurus ins Leben gerufen, um Zukunftsdialoge unter Führungskräften zu ermöglichen, die für sich und ihre verantworteten Bereiche eine klare Vision ausarbeiten wollen. Diese Visionen sollten einem verbindlichen Purpose dienen. Mit der Frage „Wofür?“ gelangen wir zur Essenz unserer Vision. Fragen Sie sich also immer wieder – und am besten mehrmals hintereinander: „Wofür?“ Der Purpose (der eigentliche Zweck unseres Handelns und Gestaltens) ist in seiner Qualität und Ausprägung der konkrete Ausdruck unseres gegenwärtigen Bewusstseins. Je mehr wir also unser Bewusstsein schärfen, einer ethischen Prüfung unterziehen und auf eine für die Welt und Menschen positive, lebenswerte Zukunft ausrichten, desto wahrscheinlicher werden wir anstehende Transformationen in die richtige Richtung lenken und desto klarer können wir erkennen, was dem grossen Ganzen dient und was ihm schadet. Ich möchte Sie deshalb in aller Dringlichkeit auffordern, an diesem Bewusstsein und an Ihrem wirklichen Purpose zu arbeiten, denn mit Transformationen lässt sich nicht spassen, und sie werden zurzeit nicht nur geplant, sondern bereits auch umgesetzt.