

## Veränderungen nach Drehbuch

Im Juli 2013 nahm ich an einem Seminar von [Willy Kriz](#) teil, bei dem wir uns an Hand des Planspiels „[SysTeamsChange](#)“ intensiv mit dem Thema „Veränderungsprozesse in Organisationen“ beschäftigten.

Die Basis dieses Planspiels bildet ein Phasenmodell, das aus 7 Stufen besteht und mich während einer Reflexionsrunde im Seminar plötzlich an ein anderes Modell erinnerte, mit dem ich immer wieder arbeite, nämlich der „Reise des Helden“.

Ich möchte Ihnen dieses Modell näher bringen und es auf Veränderungsprozesse von Teams und Organisationen übersetzen. Darin stelle ich das "7-Phasen-Modell" und das Modell der "Reise des Helden" vor. Es wird die Art, wie verschiedene Menschentypen auf Veränderungen reagieren, mit den Archetypen vergleichen, die wir in der Heldenreise finden – und diese Archetypen in die Welt der Team- und Organisationsentwicklung übersetzt. Schließlich werden die verschiedenen Stadien der „Reise des Helden“ näher vorgestellt - mit den Parallelen in der Team- und Organisationsentwicklung.

Ein Anwendungsbereich, in dem ich das Modell der Heldenreise einsetze, ist das Story-Coaching von Drehbuchautoren. Hier arbeite ich eng mit meinem Wiener Kollegen [Arno Aschauer](#) (Leiter des [Instituts für Narrative Kunst](#)) zusammen. Diese Newsletter sind in einer Koproduktion entstanden, insbesondere die Filmanalyse von Invictus entstammt seiner Feder.

## Die 7 Phasen von Veränderungsprozessen

Solange ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ist, besteht keine Notwendigkeit zur Veränderung. Wenn sich aber Rahmenbedingungen ändern, neue Zukunftsbilder sichtbar werden und das bisherige Verhalten nicht mehr zielführend ist, sind Veränderungen unumgänglich. Veränderungen werden von vielen Menschen als unangenehm empfunden, weil das Gewohnte gestört wird. Man wird heraus katapultiert aus der „Komfortzone“ und findet sich auf teilweise unbekanntem Neuland wieder. Das verunsichert, macht Angst und erzeugt Widerstand. Erst wenn die emotionale Akzeptanz der neuen Realität erfolgt ist, werden alternative Handlungsweisen entwickelt und ausprobiert. Sind sie erfolgreich, werden sie als neues Handlungsmuster beibehalten.

Veränderungsprozesse folgen fast immer einer ähnlichen Grundstruktur, egal ob es sich um eine Einzelperson, ein Team oder eine ganze Organisation handelt.

Lewin (1947) unterscheidet 3 Phasen:

1. Auftauen (unfreezing): Die Betroffenen werden über die bevorstehenden Veränderungen und ihre Notwendigkeit informiert.
2. Veränderung (change): Abbau von Widerständen, Entwicklung und Realisierung eines neuen Konzepts
3. Einfrieren (refreezing): Das neue Konzept wird stabilisiert und zum Standard

Ein wesentlicher Faktor ist dabei die „Eigenkompetenz“. Das ist die subjektive Einschätzung, unter den jeweiligen Umständen erfolgreich handeln zu können – im Sinne des Arbeitsauftrags und der eigenen Ziele.

In einer Weiterentwicklung des Lewin'schen Modells werden 7 Phasen durchlaufen (angelehnt an Kostka, C. & Mönch, A. (2009)):



1. **Schock und Verwirrung:** Man wird mit der Tatsache konfrontiert, dass sich etwas ändern wird. Angst, Orientierungslosigkeit, Kontrollverlust und Fassungslosigkeit sind die Folge. Man wird zutiefst verunsichert und will es nicht zur Kenntnis nehmen. („Das kann doch nicht wahr sein“)
2. **Ablehnung / Festhalten:** Man weigert sich, die Veränderung zu akzeptieren und versucht, den Status Quo zu erhalten. Das Festhalten an alten Mustern verschafft ein (falsches) Sicherheitsgefühl und die Illusion, durch das Beharren im Alten die Kontrolle wieder zu erlangen. („Das können die doch nicht machen. Mit mir nicht.“)
3. **Rationale Einsicht, Verunsicherung:** Die Notwendigkeit der Veränderung wird erkannt. Das Aufbäumen hat nichts genützt. Die Änderung ist unabwendbar. Gleichzeitig entstehen Zweifel an den eigenen Fähigkeiten: Schaffe ich das? Innerlich ist man aber noch immer im Protest: es ist eine typische Situation des „Ja, aber ...“. („Es ist unangenehm, aber es bleibt uns nichts anderes übrig“)
4. **Emotionale Akzeptanz / Loslassen:** Diese Phase ist gekennzeichnet von Frustration und depressiven Gefühlen. Sie wird auch das „Tal der Tränen“ genannt. Das, was im Kopf rational schon verstanden wurde, wird nun emotional akzeptiert. Dazu gehört auch das Erkennen, dass das Alte unwiederbringlich vorbei ist. Das wird noch einmal betrauert – und dann wird die neue Realität endgültig akzeptiert. Liebgewonnene und gewohnte Einstellungen und Verhaltensweisen werden losgelassen. Die bisherige Abwehr wird aufgegeben. Ein echter Veränderungswille entsteht: Man will aus dieser Situation heraus kommen, auch wenn man noch nicht weiß wie. („Ok, dann ist es eben so. Packen wir es an.“)

5. **Ausprobieren, Neugier, Öffnung:** Die Gedanken und die Energie richten sich auf die Zukunft und auf neue Ziele. Die kreative Energie geht nun in das Entwickeln und Ausprobieren neuer Ansätze. Aus Versuch und Irrtum entstehen Erfolge und Misserfolge – und dadurch wesentliche Lernerfahrungen. Hier besteht die Gefahr, bei zu vielen negativen Erlebnissen wieder in Phase 2 zurück zu fallen.  
(„Probieren wir doch einmal Folgendes: ...“)
6. **Erkenntnis:** In dieser Phase ist die Eigenkompetenz bereits höher als zu Beginn des Prozesses. Durch Feedback und Reflexion der erzielten Ergebnisse hat man gelernt, welche der neuen Verhaltensweisen Erfolg bringen und welche nicht. Das macht stolz und bietet Orientierung und eine neue Sicherheit.  
(„So geht’s also nicht. Aber so könnte es wirklich gehen: ...“)
7. **Integration:** Die erfolgreichen Maßnahmen und Verhaltensweisen werden wiederholt angewendet, in den Alltag integriert und zur Routine bzw. zum neuen Standard.  
(„Na, läuft doch! Als ob wir das immer schon so gemacht hätten ...“)

## Die „Reise des Helden“

Die „Reise des Helden“ ist eine Erzählstruktur, die in vielen Menschheits-Mythen sowie in bedeutenden Werken der Literatur und des Films zu finden sind. Sie beschreibt erfolgreiche Veränderungsprozesse in einer dramatischen und zur Identifikation geeigneten Form. Ein Held macht sich auf den Weg der Veränderung, der Entdeckung seiner „wahren Natur“ und des Lebens nach diesem inneren Kern.

[Otto Rank](#), ein enger Mitarbeiter Sigmund Freuds, veröffentlicht 1922 „[Der Mythos von der Geburt des Helden](#)“ und spricht darin erstmals den sogenannten Elementargedanken an, ein kollektives mythologisches Wissen, das in den verschiedenen Kulturkreisen unabhängig voneinander erzählt wurde. 1934-54 entwickelt [C.G.Jung](#) seine Theorie der Archetypen und des kollektiven Unbewussten.

Auf beiden Ansätzen aufbauend, entwickelt [Joseph Campbell](#) 1949 in „[Der Heros in tausend Gestalten](#)“ seine Theorie des Monomythos, der einheitlichen Geschichte, die in jedem Menschen angelegt ist und nennt sie „Das Abenteuer des Heros“.

In den 70er-Jahren entdeckten der Filmregisseur [George Lucas](#) und nahezu zeitgleich der Theaterwissenschaftler, Regisseur und Schauspieler [Paul Rebillot](#), Joseph Campbells Buch „Der Heros in 1000 Gestalten“. Während es Lucas als Basis für seine Star Wars-Trilogie verwendete, entwickelte Rebillot im direkten Kontakt mit Campbell ein Therapiemodell daraus. Eine Weiterentwicklung ist [Christopher Vogler](#)’s Modell der „Heldenreise“, das er in seinem Buch „[Die Odyssee des Drehbuchschreibers](#)“ verwendet.

Damals begann eine unbewusste Annäherung zwischen filmischen Erzählstrukturen und innovativen Therapiemodellen.

Das Muster der Heldenreise zeigt sich häufig auf eine ähnliche Weise:

- Im Leben eines Menschen gerät die scheinbare Harmonie (Komfort-Zone) ins Wanken. „Der Ruf“ kann sich dabei als Sehnsucht oder als Problem manifestieren. Nach anfänglicher Weigerung folgt der Held doch dem Ruf, begegnet Helfern bzw. einem Mentor.
- Im Versuch, seine Harmonie wieder herzustellen, geht der Held durch eine Krise und lernt Einiges über sich selbst. Er begegnet seinem „Dämon“, überwindet sein zentrales Trauma bzw. sein angstbesetztes Grundproblem und findet zu seiner inneren Stärke zurück.
- Es erfolgen Prüfungen, in denen er seine neu entwickelte Stärke und das Gelernte anwenden und beweisen muss.
- Am Ende des Prozesses weiß er, wer er wirklich ist. Er und sein Leben kommen in die wahre Balance.

Der Held reist auf zwei Wegen: auf einem äußeren Handlungsweg und einem inneren Themenweg, bei welchem der Held in Kontakt zu seinem wahren Selbst kommt und einen Weg findet, diesem inneren Wesen in der alltäglichen Realität Ausdruck zu verleihen.

Der Mensch durchläuft dabei den Entwicklungs-Prozess auf zwei Bedürfnisebenen:

- Ebene der bewusst verspürten Wünsche (desire-line): „Was WILL ich?“
- Ebene der unbewussten Bedürfnisse (need-line): „Was BRAUCHE ich auf einer tieferen Ebene wirklich?“

In der folgenden Abbildung sind die wesentlichen Phasen dieser Heldenreise dargestellt: In der linken Spalte sind die Phasen entsprechend dem Modell von Vogler („Die Odyssee des Drehbuchschreibers“), in der Mitte das Modell von Campbell („Der Heros in tausend Gestalten“) und in der rechten Spalte die Entsprechung in Veränderungsprozessen, wie wir sie auch im Bereich der Team- und Organisationsentwicklung finden:

<b>Odyssee des Drehbuchschreibers</b>	<b>Der Heros in tausend Gestalten</b>	<b>Entwicklungsbogen</b>
<b>Erster Akt</b>	<b>Aufbruch</b>	
1. Gewohnte Welt	▪ Alltagswelt (Hütte, Schloss)	Begrenztes Problembewusstsein
2. Ruf zum Abenteuer	▪ Ruf des Abenteuers	Gesteigertes Bewusstsein und Erkennen der Veränderungsnotwendigkeit
3. Weigerung	▪ Weigerung	Widerwille gegen die Veränderung
4. Begegnung mit dem Mentor	▪ Übernatürliche Hilfe	Überwinden des Widerwillens
5. Überschreiten der ersten Schwelle	▪ Überschreiten der ersten Schwelle (Im Bauch des Wals)	Bereitschaft zur Veränderung
<b>Zweiter Akt</b>	<b>Initiation</b>	
6. Bewährungsproben, Verbündete, Feinde	▪ Weg der Prüfungen	Erste Versuche mit der Veränderung
7. Vordringen zur tiefsten Höhle / zum empfindlichsten Kern	▪ Begegnung mit der Göttin ▪ Das Weib als Verführerin ▪ Versöhnung mit dem Vater ▪ Apotheose („Vergöttlichung“)	Vorbereitung auf die große Veränderung
8. Entscheidende Prüfung		Versuch der großen Veränderung
9. Belohnung („Ergreifen des Schwerts“)	▪ Der endgültige Segen	Folgen des Versuchs (Verbesserungen und Rückschläge)
<b>Dritter Akt</b>	<b>Rückkehr</b>	
10. Rückweg	▪ Weigerung zur Rückkehr ▪ Die magische Flucht ▪ Rettung von innen ▪ Überschreiten der Schwelle ▪ Rückkehr	Erneute Selbstbesinnung auf die Veränderung
11. Auferstehung	▪ Herr der zwei Welten	Abschließender Versuch der großen Veränderung
12. Rückkehr mit dem Elixier	▪ Freiheit zu leben	Endgültiges Meistern des Problems

## Wie verschiedene Menschentypen auf Veränderungen reagieren ...

Angelehnt an die Erkenntnisse von [Rogers](#) (1983) über die Ausbreitung von Innovationen („[Diffusionstheorie](#)“) finden wir bei Veränderungsprozessen Menschen, die mit der Veränderung sehr unterschiedlich umgehen. Manche springen sofort auf den Zug auf, manche brauchen etwas länger, manche machen die Veränderung sehr spät oder gar nicht mit.

Innerhalb eines Teams oder einer gesamten Organisation ist dabei häufig folgende Verteilung zu beobachten:

**Innovatoren** (Innovators, „Vormacher“, Enthusiasten, Vorreiter, Pioniere): 2 – 5 %. Diese sind von Beginn an offen für die neue Entwicklung, bringen sich mit kreativen Ideen ein und treiben die Entwicklung engagiert und begeistert voran. Manchmal sogar etwas zu euphorisch.

**Leader** (Early adopters, „Macher“, akzeptierte Meinungsführer): 10 – 15 %. Sie sind auch für die Veränderung, bedenken aber auch die unterschiedlichen Wirkungen und gehen etwas besonnener an die Sache heran als die Innovatoren.

**Frühe Mehrheit** (Early Majority, „Mitmacher“): ca. 35 %. Diese Menschen sind nicht unbedingt gegen die Veränderung. Aber sie warten ab, wie sich die Dinge entwickeln. Wenn es zu funktionieren scheint, steigen sie auf den bereits fahrenden Zug auf und beteiligen sich an der Umsetzung.

**Späte Mehrheit** (Late Majority, „Nachmacher“): 35 %. Diese sind lange Zeit skeptisch und daher gegen die Veränderung. Wenn spürbar wird, dass ein „neuer Wind weht“, machen sie so weit mit, dass sie nicht negativ auffallen und Schwierigkeiten bekommen. Aber in ihrem Innersten sind sie nach wie vor nicht überzeugt.

**Nachzügler** (Laggards, „Miesmacher“, Verweigerer, Opponenten): 12 – 18 %. Diese Personen sind offene oder verborgene „Widerstandskämpfer“. Wenn im Entwicklungsprozess Schwierigkeiten auftauchen, sind es sie, die darauf hinweisen, „dass es ja so kommen musste – und ich habe das ja schon von Beginn weg immer wieder gesagt. Aber auf mich hört ja keiner.“ Auch wenn es läuft, finden sie Schwierigkeiten, bauschen sie auf und betonen immer wieder, dass „früher alles viel besser war.“

### Die Archetypen bei der „Reise des Helden“

Bei der „Reise des Helden“ finden wir ebenfalls eine Reihe unterschiedlicher Kräfte, welche die Veränderung initiieren, fördern oder auch behindern. Das können Personen sein, aber auch Situationen und Entwicklungen.

Ich möchte im Folgenden die wesentlichen Archetypen vorstellen, ggf. Beispiele aus Filmen anführen, und ihre Entsprechung in der Team- und Organisationsentwicklung (in der Folge mit „TE/OE“ abgekürzt) skizzieren.

**Held:** Sinngemäß ist dies das System, das die Veränderung erlebt (Team, Organisation) und jeder der beteiligten Menschen.

**Mentor:** Mentoren wirken auf die Haltung des Helden ein, können begeistern, Mut machen, Orientierung schaffen, den Weg weisen. Sie sind mit der Dynamik von Heldenreisen vertraut und wissen um die Schwierigkeiten und Möglichkeiten.

Mentoren im Film: Obi Wan, Yoda (Star Wars), Gandalf (Herr der Ringe), Dumbledore (Harry Potter), Sean Maguire (Good Will Hunting), Rafiki (König der Löwen), John Keating (Club der toten Dichter), William Forrester (Forrester – Gefunden!).

Mentoren im Bereich TE/OE: Obere Führungskraft, Trainer, Berater, Coach, Teamentwickler

**Herold:** Der Herold ist häufig der „Stein des Anstoßes“, also diejenige Kraft, welche die Notwendigkeit der Veränderung aufzeigt und diese ins Rollen bringt.

Herolde im Film: Gandalf (Herr der Ringe), Eulenpost bzw. Hagrid (Harry Potter), Tod des Vaters, Nala (König der Löwen), John Keating (Club der toten Dichter), William Forrester (Forrester – Gefunden!).

Herolde im Bereich TE/OE:

- Konstruktiv kritische Personen innerhalb des Teams
- Teamleiter
- Obere Führungskraft
- Controlling (schlechte Zahlen)
- Kunden
- Wettbewerber
- Lieferanten
- Vermehrte Kündigungen wichtiger Teammitglieder
- Erhöhte Krankenstände
- Schlechtes Betriebsklima
- Häufigere Konflikte
- Neue Marktmöglichkeiten

**Schwellenhüter:** Diese Kräfte versuchen den Status Quo zu bewahren und die Veränderung zu verhindern. Sie erwecken Zweifel und prüfen den Helden, ob er wirklich bereit zur Veränderung ist.

Schwellenhüter im Film: Luke´s Onkel (Star Wars), Onkel Vernon und Tante Petunia (Harry Potter), Schwester Oberin (Sister Act), William Forrester (Forrester – Gefunden!).

Schwellenhüter im Bereich TE/OE:

- Die „Bremser“ im Team („wozu etwas verändern, hat ja eh keinen Sinn, ...“ d.h.: die üblichen Killerphrasen)
- Destruktive Werte, Überzeugungen und Spielregeln im Team
- Werte, Überzeugungen und Spielregeln im Team, die eine Scheinsicherheit vermitteln
- Personen außerhalb des Teams, die bremsend einwirken („lasst euch von denen da oben nichts gefallen“)
- Betriebsrat
- Betriebsvereinbarungen
- Andere „Regeln“

**Schatten:** Die Kräfte des Schattens fordern den Helden heraus und erzeugen einen Konflikt. Sie zwingen ihn, sich zu stellen und zu zeigen, was wirklich in ihm steckt oder auch dazu, neue Fertigkeiten zu entwickeln. Der Schatten kann in 2 Formen auftreten: als Antagonist (kann das gleiche Ziel wie der Held haben, wählt aber eine andere Strategie) oder als „klassischer Bösewicht“ (Ziel: den Helden töten, vernichten, unterwerfen). Die Rolle des Schattens kann auch von anderen Archetypen vorübergehend eingenommen werden (z.B.: vom Mentor, um dem Helden „Dampf zu machen“). Bei Veränderungsprozessen geht es

meist nicht darum, den Schatten zu vernichten, sondern ihn bewusst zu machen, Frieden zu schließen und die konstruktiven Aspekte zu integrieren.

Schatten im Film: Darth Vader (Star Wars), Voldemort (Harry Potter), Joker (Batman), Commodus (Gladiator), Scar (König der Löwen)

Schatten im Bereich TE/OE:

- Alte Verletzungen von Mitarbeitern
- Destruktive Muster der Gesamtorganisation
- Frühere Misserfolge
- Rache für Mitarbeiter, die im Unfrieden gegangen sind
- Wertekonflikte
- Schuld
- Destruktiver Opponent

**Verbündete:** Wichtige Personen, die sich aktiv oder unterstützend in den Dienst der Veränderung stellen. Das können auch Informationen, Erkenntnisse, äußere Umstände sein. Auch andere Archetypen wie Mentor, Gestaltwandler, Herolde oder Trickster können Verbündete sein oder werden.

Verbündete im Film: Ron, Hermine (Harry Potter), Nala (König der Löwen), Sam und die anderen Gefährten (Herr der Ringe)

Verbündete im Bereich TE/OE:

- Führungskräfte
- Mitarbeiter
- Betriebsrat
- Trainer, Coach, Berater
- Erfolgserlebnisse

**Gestaltwandler:** Eine wichtige Person, die sich unberechenbar bzw. verwirrend verhält, zwei Gesichter hat, launenhaft ist, ...

Gestaltwandler im Film: Snape, Sirius Black (Harry Potter), Saruman (Herr der Ringe)

Gestaltwandler im Bereich TE/OE:

- Führungskräfte
- Mitarbeiter
- Betriebsrat
- Trainer, Coach, Berater (wenn er z.B. paradox interveniert)

**Trickster:** Das ist eine Person, die einer Situation auch in den „Tiefpunkten“ die Tragik nehmen kann, indem sie einen witzigen Spruch los lässt oder kurzfristig die Energie des Unfugs einbringt. Das kann dem Problem die Schwere nehmen, Stress reduzieren und kreative Ansätze stimulieren. Letztendlich wird dadurch auch die Motivation zum Weitermachen gefördert.

Trickster im Film: Der Esel (Shrek), Timon und Pumbaa (König der Löwen), Fred und George Weasley (Harry Potter)

Trickster im Bereich TE/OE:

- Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat
- Trainer, Coach, Berater (wenn er z.B. paradox interveniert)
- Geschichten, Metapher, Witze
- In der Kaffeeküche / beim Bier nach der Arbeit (Blödeln statt Miesmacherei)

# Die Stadien der „Reise des Helden“:

Im diesem Teil werden die verschiedenen Stadien der „Reise des Helden“ und ihre Entsprechungen in der Team- und Organisationsentwicklung näher vorgestellt. Den meisten Stadien sind ein oder mehrere Zitate vorangestellt, teils aus Filmen und teils aus Christopher Voglers Buch „Die Odyssee des Drehbuchschreibers“.

## 1. Die gewohnte Welt

Hier scheint alles noch in Ordnung zu sein. Alles läuft in den üblichen Bahnen ab. Doch wenn man genauer hinsieht, merkt man, dass Einiges nicht ganz rund läuft. Man hat aber gelernt, es zu kompensieren. Es ziehen Wolken am Horizont auf, von denen aber noch niemand Notiz nimmt.

- Der normale Alltag / das normale Tagesgeschäft
- Das übliche Miteinander
- Die Kultur der Organisation
- Die Strukturen und Prozesse des Teams und der Gesamtorganisation
- Das aktuelle Umfeld (z.B.: Kunden, Lieferanten, Wettbewerb, Politik, Wirtschaftslage, ...)
- Aktuelle Schwierigkeiten, die aber noch bewältigbar erscheinen (Probleme, Druck, Engpässe)
- Kein oder sehr begrenztes Problembewusstsein
- Wunden und Narben, z.B.: Frühere Misserfolge, die sich heute noch auswirken (Selbstzweifel, blockierende Überzeugungen), Enttäuschungen, Verletzungen, Rivalitäten und Feindschaften

## 2. Ruf des Abenteurers

*„Es geht um Geld, Abenteuer und Ruhm! Das ist die Chance Ihres Lebens! ... und das Schiff wird morgen um sechs in See stechen!“ (Aus dem Drehbuch zu „King Kong“)*

*„Sorge überschattet den heimatlichen Stamm. Du hörst ihren Ruf im Knurren eurer Mägen und im Weinen eurer hungrigen Kinder. Ringsumher liegt das Land verdorrt und öde. Es besteht kein Zweifel, dass sich jemand über die Grenzen des heimischen Bodens hinauswagen muss. Jenes ferne Land ist unbekannt und erfüllt uns mit Furcht, doch unsere Lage drängt uns, zu handeln und das Wagnis einzugehen, damit das Leben fort dauern kann. Eine der am Feuerplatz versammelten Gestalten erhebt sich. Es ist einer der Stammesältesten, und er zeigt auf dich.*

*Ja, du bist zum Suchenden erwählt, du bist gerufen aufzubrechen. Du musst dein Leben wagen, damit das größere Leben deines Stammes fort dauern kann.“ (Joseph Campbell)*

Wie auch immer der Ruf in Erscheinung tritt – seine zentrale Botschaft ist fast immer: „So kann es nicht weiter gehen“ oder positiv formuliert: „Es kann viel besser sein als jetzt“.

Auf der Ebene von Teams oder Organisationen können das beispielsweise folgende Aspekte sein, die den Mangel bzw. das Problem kritisch werden lassen, z.B.:

- Massive Kundenbeschwerden
- Deutlicher Verlust von Marktanteilen

- Aggressives Wettbewerbsverhalten
- Ausfall von Schlüssellieferanten
- Liquiditätsprobleme
- Kündigung von Schlüsselmitarbeitern
- Kündigung des Teamleiters
- Kritisches Fehlverhalten eines oder mehrerer Mitarbeiter
- Mobbing
- Gehäufte Konflikte, Missverständnisse
- Burnout einer Schlüsselperson
- Anfeindung durch andere interne Abteilungen
- Druck von oben („So kann das nicht weiter gehen!“)
- Auftauchen einer neuen, verlockenden Idee

Dadurch entsteht ein gesteigertes Problembewusstsein

### 3. Weigerung

*„Für so etwas bist du nicht geschaffen, Joan, und das weißt du auch.“* (Aus „Auf der Jagd nach dem grünen Diamanten“)

*„Der du auch ein Suchender bist - rüste dich zur Reise. Bedenke die möglichen Gefahren, gedenke der vergangenen Unglücke. Das Schreckgespenst des Unbekannten wandelt unter uns, es gebietet unserem Schritt an der Schwelle Einhalt. Einige von uns lehnen die große Suche ab, einige zögern, einigen zerreißt es das Herz, dass ihre Familien um unser Leben fürchten und uns nicht fortlassen wollen. Auch hörst du Leute murren, unsere Reise sei töricht, von Anbeginn zum Scheitern verurteilt. Du spürst die Furcht, dein Atem stockt, und dein Herz schlägt rasend. Solltest du nicht doch beim heimatlichen Stamm bleiben? Sollten nicht besser Andere bei der großen Suche ihr Leben wagen? Bist du wahrhaftig zum Suchenden geschaffen?“*

Durch den Ruf wird die erste Ebene des Widerstands aktiviert, denn er stellt den Status quo in Frage und alle Aspekte, die damit verbunden sind (Persönliches, Beziehungen, Arbeit, Zuhause)

Schwellenhüter und Dämonen stellen die zweite Ebene des Widerstandes dar. Sie stehen für alle Kräfte in der Persönlichkeit, mit denen sich der Held selbst sabotiert.

Auf der Ebene von Teams oder Organisationen können das beispielsweise folgende Aspekte sein:

- Widerwille gegen die Veränderung
- „Es ist doch alles nicht so schlimm“
- „Das wird schon wieder“
- Mehr desselben wird als Lösung versucht
- Führungskraft oder Mitarbeiter werden ausgetauscht, aber sonst bleibt alles beim Alten
- Mehr Personal (das es meist nicht gibt) wird als einzige Lösung gesehen
- Zahlen bzw. die Situation schönreden
- Sich ins Tagesgeschäft stürzen („Augen zu und durch“)
- Auftritt der Schwellenhüter

- Fragen:
  - Wovor fürchtet man sich?
  - Welcher Wahrheit will man nicht ins Auge sehen?
  - Was fürchtet man zu verlieren, wenn man sich auf die Reise macht?
  - Welche Schwierigkeiten sieht man auf sich zukommen, für die man noch kein Rezept hat?
  - Worin kommt die Angst zu Ausdruck?

#### 4. Begegnung mit dem Mentor

*„Athene nahm die Gestalt Mentors an und glich ihm so sehr, dass der Anblick Auge und Ohr trog“ (Homer, Odyssee)*

*„Ihr Suchenden, die ihr voller Furcht dem Abenteuer entgegenblickt, beratet euch mit den Ältesten eures Stammes. Befragt jene, die schon vor euch zu dieser Reise aufgebrochen sind. Erfahrt von ihnen die geheimen Wasserstellen, Wildwechsel und Beerenhaine. Lernt, welche Landstriche gefährlich sind, wie ihr Treibsand und Untieren aus dem Weg gehen könnt. Einer der Alten - zu schwach, als dass er selbst noch mitziehen könnte - zeichnet uns die Wege des Umlands in den Staub. Der Schamane drückt dir etwas in die Hand; eine magische Gabe, einen machtvollen Talisman, der dich schützen und dir den Weg weisen wird. Nun können wir leichteren Herzens und mit größerem Zutrauen aufbrechen, denn wir werden auf unserer Reise die gesamte Weisheit unseres Stammes mit uns führen.“*

Der Mentor hilft, den Widerwillen gegen die Veränderung abzubauen, Mut zu fassen und sich auf den Weg zu machen.

Der Mentor steht für den edleren, weiseren Teil von uns. Dem Namen „Mentor“ liegt das griechische „menos“ zugrunde, das folgende Bedeutungen haben kann: Absicht, Macht, Zweck, Geist, Seele, Gedanken.

Der Mentor wirkt vor allem auf die Geistes-Haltung des Helden ein: Ein guter Mentor kann im wahrsten Sinne des Wortes „be-geistern“. Der Mentor

- weckt eine Sehnsucht
- reduziert Angst / macht Mut
- vermittelt emotionale Sicherheit
- macht wichtige Werte und innere Haltungen bewusst bzw. führt neue ein und vermittelt deren Sinn und Nutzen
- macht wichtige Stärken bewusst
- bietet Methoden und Prozesse an
- bringt Außensicht ein
- bringt zusätzliches Wissen ein / lehrt
- schafft Überblick und Orientierung
- motiviert / „tritt den Helden in den Hintern“
- stärkt das Selbst-Bewusstsein
- hilft dem Helden, seine „Vision“ zu finden (macht Sinn, Identität und Berufung bewusst)
- gibt frühzeitig Informationen, die sich erst später als wichtig erweisen
- überbringt „Gaben“ (Hinweise, Ratschläge, Hilfsmittel, Werkzeuge, Ressourcen)

Der Held muss sich die Gaben des Mentors oft erst verdienen, z.B.:

- etwas Neues lernen
- etwas Altes aufgeben / ein Opfer bringen
- eine (Selbst-)Verpflichtung eingehen

Auf der Ebene von Teams oder Organisationen treten als Mentoren auf:

- Eine Führungskraft, die „Gas gibt“, die Forderung nach Veränderung nachhaltig erhebt – und idealerweise auch einen Weg incl. der ersten Schritte aufzeigt
- Eine Führungskraft, die Sehnsucht erweckt und / oder Angst reduziert
- Eine Führungskraft, die wichtige Werte bewusst macht bzw. neue einführt und deren Sinn und Nutzen vermittelt
- Eine Führungskraft, die wichtige Stärken bewusst macht
- Trainer, Berater, Coach, der
  - die oben bei „Führungskraft“ beschriebenen Dinge (auch) tut
  - Methoden und Prozesse anbietet
  - emotionale Sicherheit vermittelt
  - Außensicht einbringt
  - zusätzliches Wissen einbringt
  - Überblick und Orientierung schafft
  - gemeinsam mit dem Team Ziele und Vorgangsweisen definiert
  - Sinn, Identität und Berufung des Teams bewusst macht
  - das Selbst-Bewusstsein stärkt

## 5. Überschreiten der ersten Schwelle

*„Du brauchst nur dem gelben Weg zu folgen“ (aus „Der Zauberer von Oz“)*

*„Wenn ich noch einen Schritt mache, bin ich weiter von zu Hause weg als je zuvor“ (Sam, im „Herrn der Ringe“)*

*„Die Reihen der Suchenden haben sich gelichtet. Einige haben uns verlassen, doch wir wenigen, die wir noch übrig sind, sind bereit, die Schwelle zu überschreiten. Unser Abenteuer kann jetzt wirklich beginnen. Jedermann weiß, wie schlecht es um unseren Stamm steht. Die Lage ist verzweifelt - es muss etwas geschehen, und zwar sofort. Mögen unsere Vorbereitungen ausreichend sein oder auch nicht, wir verlassen jetzt beschwingten Schrittes das Dorf. Alles, was uns jemals vertraut war, bleibt hinter uns zurück. Und wie du ausschreitest, spürst du den Zug der unsichtbaren Bande, die dich an jene Menschen ketten, die du liebst. Es fällt dir schwer, all dies hinter dir zu lassen, doch du atmest tief ein und schreitest fort, stürzt dich in den dunklen Abgrund des Unbekannten.*

*Wir betreten nun ein fremdartiges Niemandsland, eine Welt zwischen den Welten, eine Zone des Übergangs. Vielleicht wird es hier einsam und verlassen sein, vielleicht stoßen wir auf Orte voller Leben. Du spürst die Gegenwart anderer Wesen, anderer Mächte. Mit scharfen Dornen sind sie gerüstet, mit Klauen bewaffnet, so wachen sie über den Weg zu dem Schatz, den du suchst. Aber nun gibt es kein Zurück mehr. Wir alle fühlen es: Das Abenteuer hat begonnen, und es muss weitergehen - komme, was da wolle.“*

Das Team oder die Organisation entscheidet sich für den anstehenden Entwicklungsprozess und macht sich auf den Weg. Typische Aspekte dieser Phase sind, z.B.:

- Bereitschaft zur Veränderung ist genügend groß geworden
- Die Führung entscheidet sich für einen Entwicklungsprozess
- Die Leitung findet Mitstreiter im Team (bevorzugt die informellen Führer und andere Schlüsselmitarbeiter) – es entsteht eine „kritische Masse“ an Mitarbeitern, die sich auf den Weg machen

- Elemente aus dem „Ruf des Abenteurers“ werden über-kritisch bzw. dramatisch, d.h.: es entsteht die Gewissheit: „Wenn wir jetzt nichts tun und einen Entwicklungsprozess starten, dann überleben wir es nicht“
- Schwellenhüter treten als Bremser auf, z.B.:
  - Eine maßgebliche Führungskraft oder ein informeller Führer des Teams, die/der noch immer glaubt, dass es ohne Veränderung geht
  - Der Betriebsrat, der durch die Ängste einzelner potenzieller Veränderungsverlierer instrumentalisiert wird und blockiert
- Planung eines Teamentwicklungs- oder OE-Prozesses, z.B.: gemeinsam mit einem internen oder externen Organisationsentwickler, Trainer, Berater
- Kickoff-Meeting bzw. erster Entwicklungs-Workshop
- Kritische Situationsanalyse incl. des offenen Benennens der Probleme und der Ursachenanalyse

### Fragen:

- Sind wir wirklich und unwiderruflich bereit, uns auf den Entwicklungsprozess einzulassen?
- Was ist die Konsequenz, wenn wir den ersten konkreten Schritt ins Unbekannte machen?
- Was ist im Gegenzug die Konsequenz, wenn wir so weiter machen wie bisher?
- Gibt es Umstände (innere und äußere), die es uns im Moment schwer machen, diesen ersten Schritt zu tun? Wie sieht die „Schwelle“ aus?
- Wie können wir mit diesen „Schwellenhütern“ sinnvoll umgehen? Was lernen wir daraus?
- Woran erkennen wir, dass die Entscheidung, uns jetzt auf den Weg zu machen, richtig ist?

## 6. Bewährungsproben, Verbündete, Feinde

*„Sieh mal, du hast doch drei oder vier gute Kumpel ... da brauchst du keinen Stamm - es gibt nichts Stärkeres als gute Kumpel.“ (Aus „Young Guns“)*

*„Wir Suchenden sind wie gelähmt - diese neue Welt ist so anders als alles, was wir bisher kannten. Nicht nur das Land und seine Bewohner sind anders, auch die Regeln, die hier gelten, könnten nicht seltsamer sein. Hier schätzt man andere Dinge als daheim, und wir haben noch viel über Währungen, Bräuche und Sprachen zu lernen. Und dann diese merkwürdigen Wesen, die auf uns zu kommen! Du musst in deinem Denken geschwind sein! Du darfst das nicht essen, es könnte giftig sein!*

*Die Reise durch das öde Niemandsland an der Schwelle war anstrengend; wir sind erschöpft und haben bereits genug Zeit verloren. Denkt nur daran, wie sehr der Stamm daheim sich auf uns verlässt! Hört auf, euch umzuschauen - wir müssen uns auf unser Ziel konzentrieren! Wir müssen endlich dorthin ziehen, wo wir Früchte und Wild und Antworten finden. Dort werden unsere Fähigkeiten auf die Probe gestellt, und wir werden dem Ziel unserer Suche einen Schritt näher kommen.“*

Die ersten Versuche auf dem Weg der Veränderung werden gemacht. Manches gelingt, vieles scheitert noch. Die Stimmung schwankt zwischen Zuversicht und Mutlosigkeit.

Hier einige typische Situationen („Bewährungsproben“) aus der Organisationsentwicklungs-Praxis:

- Geplanter erster Workshop wird abgesagt bzw. verschoben (z.B.: wichtiger Schlüsselmitarbeiter ist krank geworden, muss zu wichtigem Kundentermin etc.)
- Der Betriebsrat greift heftig ein, weil ihn einzelne blockierende Mitarbeiter aufgestachelt haben
- Beim Entwicklungsworkshop gibt es viel destruktives Verhalten, z.B.:
  - Es wird wenig mitgearbeitet
  - Es wird nur an der Oberfläche gekratzt
  - Es wird „heile Welt“ gespielt
  - Es wird zu vielem Ja gesagt (aber nein gemeint)
  - Es wird nur pessimistisch gedacht
  - Viele Killerphrasen auch zu konstruktiven Ansätzen (d.h.: es werden Gründe gefunden, warum etwas nicht geht)
  - Der Workshop wird von Einzelnen als Bühne missbraucht, um alte Rechnungen zu begleichen
  - Persönliche Angriffe und Beleidigungen
- Nach dem Entwicklungsworkshop gehen die Verweigerer in den Untergrund und stören hinter den Kulissen die Umsetzung
- Nach dem Teamentwicklungsworkshop werden vereinbarte Maßnahmen nicht umgesetzt (weil das Tagesgeschäft wichtiger ist etc.) – was bei Mitarbeitern das Gefühl auslöst: „Hat ja eh nichts gebracht“ bzw. „Es ändert sich ja doch nichts“
- Bei Maßnahmen, welche die Unterstützung oberer Ebenen erfordern, blockiert diese (z.B.: verweigert Investitionen, Personal etc.)
- Es zeigen sich die „Feinde“, z.B.:
  - Negative emotionale Zustände
  - Destruktive innere Haltungen und Verhaltensweisen
  - Das alte System
  - Schwellenhüter, Schatten, Trickster
- Es zeigen sich aber auch „Verbündete“, z.B.:
  - Positive emotionale Zustände
  - Konstruktive innere Haltungen und Verhaltensweisen
  - Erste Erfolgserlebnisse (die offen kommuniziert werden)
  - Mentoren

Viel informelle Kommunikation spielt sich „im Saloon / der Bar“ ab (sprich: Kaffeeküche, Mittagstisch, Raucher-Ecke)

### Fragen:

- Wie unterscheidet sich die aktuelle Phase unseres Veränderungsprozesses von unserem bisherigen („normalen“) Ansatz?
- Mit welchen anderen Regeln, Anforderungen und Möglichkeiten sind wir konfrontiert?
- Wie gehen wir mit den neuen Regeln und Möglichkeiten um? Was lernen wir daraus?
- Welche Personen arbeiten gegen uns?
- Wo finden wir Gleichgesinnte / Gefährten?
- Auf wen können wir uns wirklich verlassen?
- Welche förderlichen inneren Haltungen und Emotionen helfen uns, gut voran zu kommen?
- Welche negativen inneren Haltungen und Emotionen bremsen uns, halten uns im Alten, ziehen uns hinunter?
- Wie meldet sich das Alte immer wieder, um sich zu stabilisieren?
- Was unterstützt uns dabei, nicht umzudrehen, sondern den Weg mutig weiter zu gehen?

## 7. Vordringen zur tiefsten Höhle

*Der feige Löwe: „Jetzt gibt’s nur noch eins, was ihr für mich tun müsst.“*

*Der Zinnmann: „Nämlich?“*

*Der feige Löwe: „Mir die Sache wieder ausreden.“ (Aus „Der Zauberer von Oz“)*

*„Unser Häuflein verlässt nun die Oase am Rande der neuen Welt, wir haben Kräfte gesammelt und wissen nun einiges über die Natur und die Gewohnheiten des Wildes, das wir jagen. Wir sind bereit, ins Herz dieser neuen Welt vorzustoßen, wo uns die größten Schätze erwarten, die von unseren größten Ängsten bewacht werden.*

*Sieh dich nur unter den Gefährten um: Wir haben uns verändert und werden uns weiter verändern. Wer ist nun der Anführer? Einige, die dem Leben in der gewohnten Welt kaum gewachsen schienen, entwickeln sich hier prachtvoll. Andere, von denen wir dachten, sie seien jedem Abenteuer gewachsen, haben sich hingegen kaum als fähig erwiesen. Eine neue Wahrnehmung deiner selbst und deiner Begleiter bildet sich heraus. Dank dieses neuen Bewusstseins kannst du Pläne schmieden und dich darauf einstellen, genau das zu erreichen, was du von der anderen Welt forderst. Bald schon werden wir die tiefste Höhle betreten.“*

Bei diesem Schritt bereitet man sich endgültig auf die wirkliche, große Veränderung und ihre Konsequenzen vor. Hier treten ggf. die Schwellenhüter noch einmal massiv auf. Es ist eine Phase „der schlimmsten Schrecken und der größten Wunder“. „Die tiefste Höhle“ ist ein Zwischenreich zwischen bewussten und unbewussten Aspekten. Der „Drache“ bzw. „Dämon“ in Form von Ängsten, Schatten, Traumata wird nun deutlich sichtbar.

Hier einige typische Aktionen:

- Beim Workshop oder dem Coaching der Führung werden erfolgskritische Aspekte und Notfallszenarien besprochen:
  - Wie kann es gelingen?
  - Was kann uns hindern – und was tun wir dann?
  - Was kann jeder zum Gelingen oder Scheitern beitragen?
  - Mut machen
  - Aufgaben verteilen
  - Evaluierungskriterien definieren und Evaluierungszeitpunkte fixieren
- d.h.: sich auch „in den Feind hineinversetzen“:
  - Blockaden und Widerstände wahrnehmen, akzeptieren, bearbeiten und transzendieren
- Versöhnung mit dem Bisherigen:
  - Wertschätzen des Guten im Alten
  - Lessons learned aus Problemen
  - Vergeben, loslassen

### Fragen:

- Worum geht es wirklich?
- Was ist auf der tiefsten Ebene die Absicht der Veränderung?
- Was gilt es wirklich zu überwinden, aufzugeben bzw. zu erreichen?
- Welche Ängste, Blockaden und Widerstände werden sichtbar?

- Was kann jeder von uns zum Gelingen oder Scheitern der Veränderung beitragen?
- Was müssten wir über uns selbst denken, dass wir Zugang zu einer Macht bekomme, die es uns ermöglicht, unser Problem zu überwinden / unser Ziel zu erreichen?
- Welcher innere Zustand / Bewusstseinszustand / emotionaler Zustand / welche Geistes-Haltung ist für uns DAS zentrale Tor zu dieser Macht?
- Was ist diese Macht eigentlich?

## 8. Entscheidende Prüfung

*James Bond: „Und was erwarten Sie nun von mir, Mr. Goldfinger?“*

*Goldfinger: „Nun, Mr. Bond, ich erwarte, dass Sie sterben.“ (Aus „Goldfinger“)*

*„Du Suchender, tritt ein in die tiefste Höhle und finde dort das, was deinem heimischen Stamm das Leben zurückgeben wird. Die Gänge werden niedriger und dunkler. Auf allen Vieren musst du dich voranarbeiten; du bist allein und spürst, wie es dich fast erdrückt. Du kannst kaum noch atmen. Doch plötzlich findest du dich im Zentrum wieder. Vor dir steht eine hoch aufragende Gestalt, ein drohender Schatten, der aus all deiner Furcht und deinem Zweifel besteht und zur Verteidigung des Schatzes wohlgerüstet ist. Warum du auch immer hierher kamst, nun starrt der Tod selbst dich an. Wie die Schlacht auch immer ausgehen mag, du wirst den Tod schmecken, und dies wird dich verändern.“*

Bis hierher wurden schon viele zielführende Aktivitäten umgesetzt. Aber noch ist das Neue noch keine eingeübte Routine. Gleichzeitig ist das Alte ist noch lange nicht tot und wartet nur auf seine Chance zur Auferstehung. An dieser Stelle entscheidet es sich, ob man den neuen Weg konsequent weiter geht oder in das alte System zurück fällt.

Eine solche „entscheidende Prüfung“ kann z.B. bei einem Workshop passieren oder in der Zeit danach:

- Versuch der großen Veränderung kommt an einen „toten Punkt“
- Aktuelle Konflikte zeigen sich und eskalieren
- Alte Verletzungen brechen auf
- Alte Rivalitäten oder Feindschaften verstärken sich
- Der Widerstand gegen Veränderung / die Entwicklung wird so groß, dass Mitarbeiter androhen zu kündigen oder tatsächlich gehen
- Das alte System stirbt, indem z.B.:
  - Aufgaben eliminiert bzw. neue eingeführt werden
  - Prozesse verändert werden
  - Zuständigkeiten neu verteilt werden
  - destruktive Spielregeln sanktioniert werden
  - ggf. Mitarbeiter gehen oder gekündigt werden, weil sie die Veränderung nicht mittragen wollen
  - alte Bequemlichkeiten bzw. Privilegien verloren gehen
  - sich Werte-Prioritäten verschieben
  - sich das Selbst-Verständnis des Teams markant ändert (die alte Identität stirbt)
- Es kommt zu einer Neu-Organisation auf allen Ebenen
- Es zeigt sich „die größte Angst“ / der Schatten des Teams
- Hilfe durch die Mentoren bzw. Wirksamwerden von Fähigkeiten bzw. Prozessen, die gemeinsam in früheren Schritten als erfolgskritische Schritte oder Notfallsszenarien entwickelt wurden

- Änderung von Haltungen, z.B.:
  - Angst ersetzen durch Mut
  - Optimismus statt Pessimismus
  - Entschlossenheit und Zielstrebigkeit statt Abwarten
  - Friedenswille statt Kampf

#### Fragen:

- Was fürchten wir, wird passieren, wenn die Veränderung eingetreten ist?
- Was fürchten wir, wird passieren, wenn wir die Veränderung nicht schaffen / wie schlimm könnte es werden, wenn wir jetzt nichts verändern?
- Gibt es einen „Bösewicht“? Wenn ja: Welche Anteile des Teams spiegelt er wider (als Projektionsfläche)?
- Was ist der zentrale „Dämon“ – und in welcher Form können wir ihn zu unserem Verbündeten machen? Was sind seine positiven Absichten?
- Was ist der zentrale Konflikt – und wie können wir die verschiedenen Kräfte in Balance bringen?
- Was vom Alten muss unwiderruflich „sterben“, damit das Neue leben kann?
- Bewusstmachen unserer zentralen Werte: Was wäre so wichtig, dass wir es keinesfalls verlieren / unbedingt erreichen möchten, auch wenn alles Andere verloren ginge?
- Was können wir wirklich gewinnen, wenn wir all die Risiken der Veränderungen eingehen?

## 9. Belohnung / Ergreifen des Schwertes

*„Wir kamen, wir sahen, wir haben ihn in den Arsch getreten.“ (Aus „Ghostbusters“)*

*„Wir Suchenden schauen einander lächelnd an. Wir haben das Recht erworben, Helden genannt zu werden. Um des heimischen Stammes willen sind wir dem Tod gegenübergetreten, wir kennen ihn, und wir leben trotzdem noch. Aus dem Abgrund des Schreckens sind wir unvermittelt zum Sieg emporgeschossen. Nun ist es an der Zeit, dass wir unsere hungrigen Mägen füllen, unsere Stimme erheben und rings ums Lagerfeuer das Lied von unseren Taten hören lassen. Alte Wunden und Schmerzen sind nun vergessen. Die Geschichte unserer Reise ist bereits gesponnen.*

*Du hältst dich etwas abseits von den Anderen und bist seltsam still. In den flackernden Schatten erkennst du all die, die es nicht geschafft haben. Und du erkennst noch etwas: Du bist anders geworden; ja, du hast dich verändert. Ein Teil von dir ist gestorben, etwas Neues ist dafür geboren worden. Du und die Welt, ihr werdet nie wieder das sein, was ihr einmal wart. Auch dies ist eine Belohnung dafür, dass du dem Tod ins Auge geschaut hast.“*

Man hat den toten Punkt überwunden, die zentralen Hindernisse überwunden und ist den neuen Weg konsequent weiter gegangen. Inzwischen läuft schon Vieles zufriedenstellend, und es ist Zeit, die ersten Erfolge zu reflektieren und zu feiern.

Dazu finden erste Evaluierungsgespräche bzw. –workshops statt, bei denen die Folgen der Veränderungen reflektiert werden:

- Was hat sich verbessert? Was hat die Veränderung an Positivem gebracht, auch wenn manches noch ungewohnt ist?
- Was gelingt leichter, besser, fast wie von selbst?
- Wobei / von wem zeigt sich unerwartete Unterstützung?

- Bekräftigung des nützlichen Neuen (Prozesse, Aufgabenverteilung, Haltungen etc.): „Es ist gut, weil ....“
- Stärkung der neuen Team-Identität / gestärktes Selbst-Bewusstsein: „Was sagt uns das über uns, dass wir uns in dieser Weise verändert haben und das gut finden?“
- Was ist der „gute Kern“ des Neuen?

## 10. Rückweg

*„Leicht ist es, in die Unterwelt hinab zu steigen. Doch den Schritt zu wenden und wieder zur Luft der Erde zu flieh'n – dies ist die wahre Mühe“ (Vergil: „Aeneis“)*

*„Ihr Suchenden, erwacht! Schüttelt die Nachwirkungen unseres Fests von euch ab und erinnert euch daran, weshalb wir hierher kamen! Die Zeit drängt; unser Volk daheim leidet Hunger. Nun, da wir uns von den Mühen der Prüfung erholt haben, müssen wir geschwind unsere Ranzen mit Nahrung und Schätzen füllen und uns auf den Heimweg machen. Wer könnte zudem sagen, welche Gefahren noch immer in diesen Jagdgründen lauern? Am Rande des Lagers hältst du inne und schaust zurück. All das wird daheim niemand glauben. Wie sollst du es ihnen nur erzählen? Da fällt dein Blick auf etwas Glitzerndes am Boden. Du bückst dich danach, hebst es auf - es ist ein wunderhübscher glatter, schimmernder Stein. Doch plötzlich springt dich ein finsterer Schatten an. Du kannst Reißzähne und Klauen erkennen. Lauf! Lauf um dein Leben!“*

In dieser Phase ist der Prozess schon relativ weit, aber dennoch in Gefahr, weil die Menschen in der Organisation unterschiedlich weit sind (im Bereich ihrer Fähigkeiten bezüglich des Neuen und in ihrer inneren Haltung). Dadurch kann es zu einem Wechsel von Erfolgen einerseits sowie Konflikten, Fehlern und Rückzugstendenzen andererseits kommen:

- Umsetzung des Neuen in der alltäglichen Arbeit
- Rückfall in das Alte (weil es gewohnt, eingeübt, vertraut ist) – gerade unter Stress
- Bemerkten des Rückfalls und bewusstes Anwenden des Neuen
- Sabotageversuche der Verweigerer, Opponenten
- Schatten werden wieder aktiv und versuchen zu stören
- Erste Probleme, bei denen das Neue versagt – und Zweifel aufkommen, ob es wirklich so gut ist wie gedacht
- Erneute Selbstbesinnung auf die Veränderung

### Fragen:

- In welchen Situationen fallen wir wieder in alte Verhaltensweisen zurück?
- In welchen Situationen versagt das Neue noch?
- Wie können wir sicherstellen, dass wir unsere neuen Vorgangsweisen auch in kritischen Situationen richtig anwenden?
- Wie können wir uns das Neue immer wieder in Erinnerung rufen, es üben und festigen?
- Welche Aspekte des Alten müssen wir unwiderruflich opfern, damit das Neue leben kann?

## 11. Auferstehung

*„Was soll ich denn tun, alter Freund? Ich bin doch tot, oder?“ (aus „Der dritte Mann)*

*„Wir Suchenden schleppen uns müde zu unserem Dorf zurück. Seht nur! Dort! Der Rauch der altvertrauten Feuerstelle. Schreitet schneller aus, Gefährten! Doch halt - dort steht der Schamane und will uns daran hindern, das Dorf zu betreten. Ihr seid im Lande des Todes gewesen, so sagt er, und ihr seht aus wie der leibhaftige Tod. Über und über seid ihr mit Blut befleckt, das vom Fleisch und den Häuten eurer Jagdbeute stammt. Ihr müsst ein letztes Opfer bringen, ehe ihr mit dem Stamm wieder eins werden könnt. Als Krieger müsst ihr absterben, auf dass ihr in Unschuld im Stamm wiedergeboren werden könnt. Die Kunst besteht darin, die üblen Folgen der Prüfung abzustreifen, ohne deren gute Lehren zu vergessen. Ihr Gefährten auf der Suche: nach allem, was wir bis jetzt durchgestanden haben, müssen wir nun noch eine Probe bestehen! Und dies wird vielleicht die schwierigste von allen sein.“*

In weiteren Evaluierungsrunden werden die veränderten Ansätze auf ihre Erfolgsrelevanz überprüft und ggf. feingeschliffen. In dieser Phase kann es auch passieren, dass ein unvorhergesehenes, kritisches Ereignis eintritt, das alles noch einmal auf den Prüfstand stellt.

- Abschließender Versuch der großen Veränderung
- Eine schwierige Situation, in der sich das Neue bewähren muss, z.B.:
  - Schwierige Situation mit Kunden, Lieferanten etc.
  - Intrigen im Team
  - Anfeindungen aus anderen Bereichen des Unternehmens, weil sich die Veränderung auf sie auswirkt
  - Verweigerer bzw. Änderungsverlierer kündigen
- Endgültiges Aufgeben alter, überholter Rituale, Spielregeln etc.
- Erneutes Evaluieren:
  - Was haben wir in der Umsetzungsphase des Neuen gelernt? Wo müssen wir ggf. nachjustieren?
  - Ist das Neue wirklich verinnerlicht? Wenden wir es auch in einer akuten Stress-Situation an (bewusst oder automatisiert-unbewusst)?

## 12. Rückkehr mit dem Elixier

*„Nein, Tante Emmy, das war ein sehr lebendiger Ort. Und ich kann mich erinnern, dass da nicht alles nett war. Aber das meiste war doch wunderschön. Aber trotzdem habe ich immerzu allen gesagt: Ich will wieder zurück nach Hause.“ (Aus „Der Zauberer von Oz“)*

*„Nun sind wir Suchenden endlich wieder daheim, gereinigt, geläutert und mit den Früchten unserer Reise beladen. Wir teilen unsere Jagdbeute und unsere Schätze mit unserem Stamm und wissen viele gute Geschichten von unseren Erlebnissen zu erzählen. Ihr könnt es fühlen: Ein Kreis hat sich geschlossen. Ihr könnt sehen, wie unsere Mühen und Anstrengungen auf dem Weg der Helden dem Land neues Leben geschenkt haben. Es werden andere Abenteuer kommen, doch dieses ist nun vollendet; es hat unserer Welt Genesung, Wohlergehen, Ganzheit gebracht.“*

Es ist geschafft. Das Team bzw. die Organisation hat die Veränderung auf allen Ebenen erfolgreich vollzogen. Das Neue hat sich bewährt und das Team bzw. die Organisation voran gebracht und auch für die Mitarbeiter eine Verbesserung ihrer Situation bewirkt.

- Endgültiges Meistern des Problems
- Tagesgeschäft im neuen Stil
- Das Neue ist verinnerlicht, ist alltäglich geworden und wird unbewusst angewendet („ .... als ob wir es schon immer so gemacht hätten“)
- Die wesentlichen Lernerfahrungen sind Teil der Identität und der Werthaltung des Teams geworden

### **Literatur:**

Campbell, J. (1949): The Hero with a Thousand Faces. New York. Bollingen Foundation.

Kostka, C. & Mönch, A. (2009): Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München. Carl Hanser.

Rogers, E. (1983): The Diffusion of Innovations. New York. Free Press.

Vogler, C. (1997): Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Frankfurt am Main. Zweitausendeins.