

Die digitale Transformation als Heldenreise

Menschen entwickeln sich nie entlang starrer Methoden und Werkzeuge, wie sie das klassische Change-Management vorschlägt. Das Prinzip der Heldenreise als immer wiederkehrende universelle Struktur von Entwicklungsprozessen kann hier Orientierung geben.

VON CHRISTINA WEIGL*

«Wir können die Digitalisierung nur meistern, wenn wir uns mit dem Kulturwandel beschäftigen – und das ist der herausforderndste Teil», sagt Alexander Birken, CEO der Otto Group mit 52 000 Mitarbeitern. Traditionelle Führungsstrukturen mit Entscheidungsgewalt und Kontrolle sind nicht förderlich für Innovation und Kreativität. Mitarbeitende wollen gefördert werden und den Sinn und Zweck ihres Unternehmens kennen (Global Leadership Report 2020).

Heldenreise und Firmenkultur? Wir Menschen erleben bewusst oder unbewusst, dass Veränderungsprozessen ein universelles Muster innewohnt. Prof. Joseph Campbell, Kultur- und Mythenforscher, fand heraus, dass menschliche Entwicklungsmuster der gleichen Grundstruktur – der Heldenreise/Hero's Journey – folgen: Aufbruch, Abenteuer, Rückkehr. Wir alle kennen diese Struktur aus grossen Geschichten: Der Held nimmt den Ruf/die Herausforderung an, verlässt den gewohnten Ort und zieht ins Ungewisse. Auf dem Weg begegnet er seinen Ängsten und Schatten. Durch das Meistern dieser Hürden entwickelt er sein Potenzial und gewinnt an Erfahrung und Weisheit.

Der Held steht in diesem Bild für jene Aspekte in Menschen und Organisationen, die für den erfolgreichen Wandel zentral sind: das Brennen für eine Vision, die Kraft, unbekannte Herausforderungen anzugehen, die Fähigkeit, unklare Ziele zu verfolgen und die Klugheit, Erreichtes zu festigen.

Die Metapher der Heldenreise gibt in Zeiten der Veränderung Orientierung. Wenn sich eine Organisation darauf einlässt, werden Wandel und Wachs-

tum greifbar und selbstverantwortlich gestaltbar. Die Heldenreise ermöglicht so den Zugang zum wahren Potenzial: der Persönlichkeit der Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur.

Was geschieht in und mit einem Unternehmen, wenn es sich auf die Herausforderung der «Heldenreise» eingelassen hat? Ein Praxisbeispiel von CRB, der Schweizerischen Zentralstelle für Baurationalisierung.

Den Ruf hören – digitale Transformation. Als norm- und standardgebende Organisation in der Bau- und Immobilienbranche hat CRB bei der digitalen Transformation eine führende Rolle. Für CEO Michel Bohren war nach seinem Start bei CRB schnell klar: Die vorherrschende «Top-down-Entscheidungskultur» lässt keinen Raum für kreative Auseinandersetzung und Innovation. Er «hörte den Ruf» der Transformation und ist überzeugt, dass der anstehende Wandel gelingt, wenn das Führungsteam und alle Mitarbeitenden gemeinsam mit ihm diese Veränderung gestalten. Dazu gehört auch, dass alle Mitarbeitenden sich aktiv ihren Unsicherheiten, Zweifeln und Ängsten stellen.

Den Ruf akzeptieren – die Mission klären. Michel Bohren hat die Mitarbeitenden ins Zentrum gestellt und sich mit ihnen auf tieferen Ebenen auseinandergesetzt: Wenn sie den Sinn der Veränderung verstehen, verinnerlichen sie diese und tragen sie mit. In mehreren Workshops erhielt jeder Mitarbeiter die Gelegenheit, seine eigenen Talente, Werte, Verhaltensmuster und Überzeugungen zu reflektieren, um sich der anstehenden Veränderung mutiger zu stellen. Dabei wurde auch auf blockierendes Verhalten und Misstrauen ein-

gegangen. In diesem tiefen Klärungsprozess hat CRB das vertraute Terrain herkömmlicher Schulungen hinter sich gelassen: Seine Komfortzone zu verlassen konfrontiert jeden mit seinen Schwächen und Defiziten, die eigenen Schatten werden sichtbar.

Die Schwelle überschreiten – zu neuen Ufern aufbrechen

«Unternehmen und Führungskräfte müssen zuerst wissen, wer sie sind und wozu sie existieren. Erst dann können sie entscheiden, was sie tun.» (Prof. Charles Handy, Wirtschafts- und Sozialphilosoph)

Sinn und Zweck eines Unternehmens stehen über allem. Alle CRB-Mitarbeitenden visualisierten die Vision gemeinsam in Workshops mit dem Modell des Visionsbaums, um sie zu verinnerlichen. Mit dem Ansatz des «Golden Circle: Start with why» nach Simon Sinek arbeitete das Leaderteam am Sinn von CRB. Im Führungsteam klärte jeder für sich die persönliche Mission, seine Identität und die eigenen Charakterstärken. Daraus erstellten sie ihr persönliches Leader-Leitbild. Die innere Verbindung damit bringt Klarheit für Entscheidungen und gibt eine kraftvolle, sinnstiftende Haltung. Bei Rückschlägen ist die bewusste Verbindung zur eigenen Mission eine wertvolle Ressource für die Führungskräfte.

Je bewusster eine Führungskraft ihr inneres Leader-Leitbild im Führungsalltag anwendet, desto mutiger kann sie die Schwelle zu neuen Ufern überschreiten. Wo gesichertes Wissen über Weg und Ziel fehlt, geben «Intuition» und «Weisheit» Orientierung. Auf keiner Heldenreise kennt der Protagonist den Weg und das Ziel – er folgt konsequent seiner inneren Überzeugung.

**CHRISTINA WEIGL**

Training & Coaching GmbH.
Kernkompetenzen: Leadership,
Service-Excellence, Resilienz
und tiefgehende Prozesse
«PERSÖNLICHE LEADERSHIP:
Berufung – Führung – Sinn»
www.christina-weigl.ch

Herausforderungen begegnen – die Macht der inneren Bilder. Mit der Macht des inneren Leitbilds werden neue Herausforderungen einfacher angenommen. Eine Veränderung annehmen heisst, Ängste, Defizite und Unsicherheiten auszuhalten. Das Gewohnte ist nicht mehr da und das Neue ist unklar und mäandert. Um Verunsicherung und emotionalen Stress aufzufangen, haben sich die Mitarbeitenden intensiv mit den eigenen Werten, Charakterstärken und ihrem Persönlichkeitsprofil auf Basis des «Identity Compass» beschäftigt. Die innere Widerstandskraft wurde mit neuen Resili-

enztechniken trainiert (HeartMath®). Alle interessierten Mitarbeitenden werden kontinuierlich in Selbstmanagement sowie Emotionskompetenz unterstützt. Das Bewusstsein für Zufriedenheit und Wohlbefinden wird gefördert. Feedback- und Wertschätzungstraining reduzieren die Angst, Fehler zu machen.

Neue Ressourcen entwickeln. «Es gibt nichts Schöneres, als zu sehen, wenn Führungskräfte beginnen, ihr Potenzial zu entwickeln. Wenn sich schlafende «Experten» in Bereichen entwickeln, von denen sie selbst überrascht sind», reflektiert der CEO diesen Prozess, welcher – einmal angestossen – nie zu Ende sein wird.

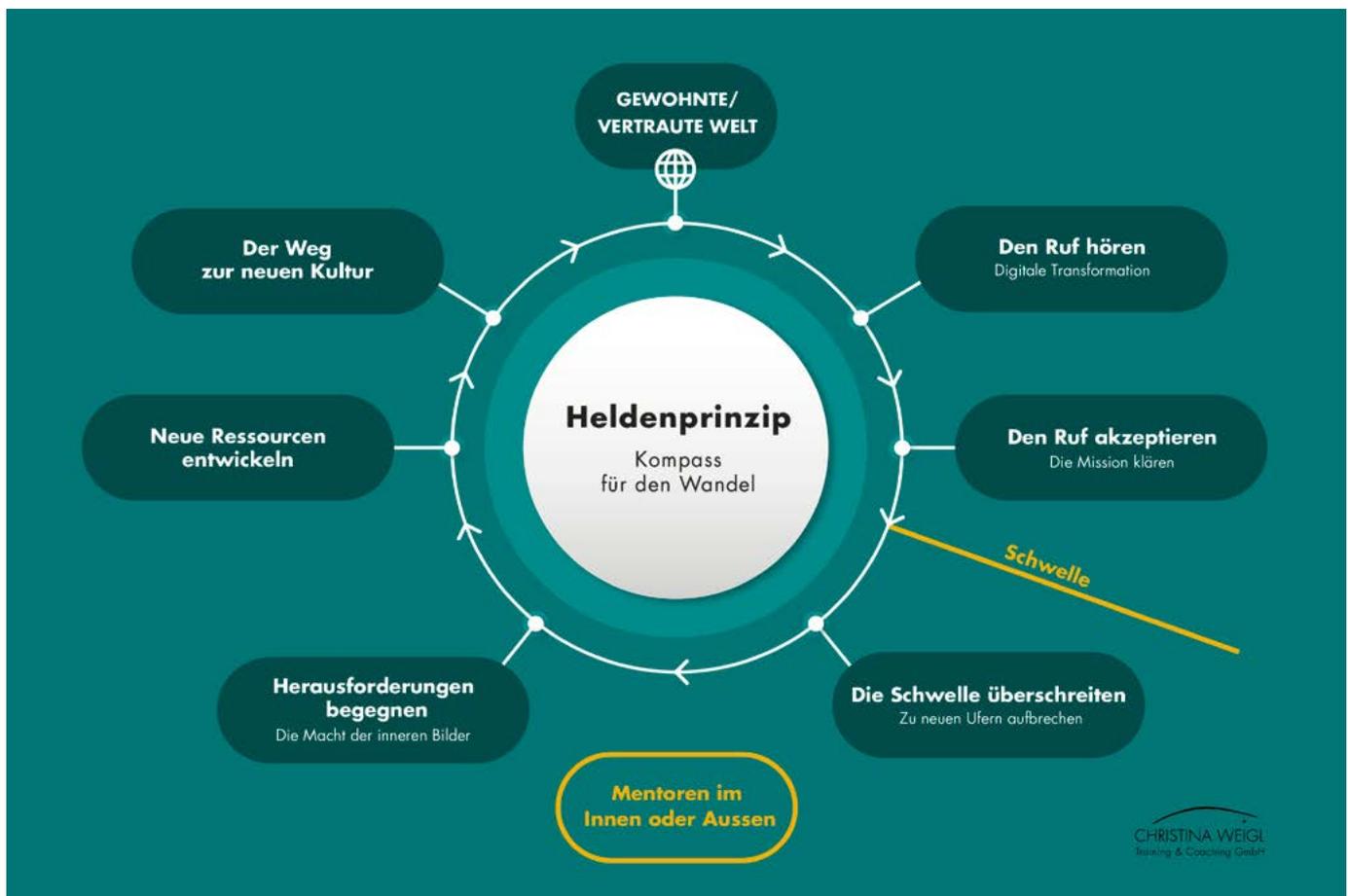
Der Weg zur neuen Kultur. Die Heldenreise der CRB-Transformation geht weiter. «Geduld haben, Fokus halten und jedem Einzelnen genügend Zeit geben sind wichtige Faktoren im Prozess des

Wandels», sagt Michel Bohren. Er selbst sei täglich mit seiner Schattenseite «Ungeduld» konfrontiert, die in einem solchen Prozess stört. Eine wohlwollende und wertschätzende Kultur wächst heran. Weitere Heldenreisen sind bereits absehbar: Den neuen Gestaltungsspielraum zu nutzen, um bewusst die Zukunft mitzugestalten, wird zum Imperativ im Unternehmen.

«Folge deiner Freude und das Universum wird Türen für dich öffnen, wo bisher nur Mauern waren.» (Prof. Joseph Campbell, Kultur- und Mythenforscher 1904–1987)

QUELLEN:

- > www.crb.ch
- > Buch: «Das Heldenprinzip®: Kompass für Innovation und Wandel» (von Trobisch, Kraft, Denisow, Scherübl)
- > Global Leader Report 2020



Veränderungsprozesse wie die Digitalisierung sind komplex und verlangen den Beteiligten vieles ab. Das Prinzip der Heldenreise kann Orientierung bieten.