

# „Konkretes Ziel, nein. Klare Vision, ja!“

Was ist Change – und was ist es nicht? Darüber sprachen **Ruth Seliger**, Chefin von Train Consulting, und der Pionier der Großgruppenarbeit, **Paul D. Tolchinsky**, mit **Heidi Aichinger**.



**Beschreiten gemeinsame berufliche Wege: Ruth Seliger (Train Consulting) und Paul D. Tolchinsky, neuer Partner bei Train Consulting.**

Foto: Andy Urban

**STANDARD:** *Alles und jeder ist in Veränderung. Und dann fragt man sich, was sich denn – so vollmundig angekündigt – verändert hat. Erwarten wir von Change zu viel?*

**Tolchinsky:** Ja. Veränderung ist sicher kein Allheilmittel und geht mit der Vorstellung, die man zu Beginn eines Prozesses hat, häufig nicht einher. Sodass für Menschen, die nicht das bekommen, von dem sie glauben, dass es wichtig ist, der Change gescheitert ist. Veränderungen ist immer voll von Kompromissen, Beeinflussungen, Geben und Nehmen und wird immer – gepaart mit Geduld und Nachdruck – vonstatten gehen.

**STANDARD:** *Was ist denn „Change“ ganz sicher nicht?*

**Tolchinsky:** Es ist sicher nicht das Lösen von Problemen. Es ist der Übergang zu einer anderen Art, Dinge zu denken, zu tun und zu bewerten. Es geht darum, Stärken zu heben und nachhaltige Konditionen zu kreieren – für eine positive Kultur und Zusammenarbeit. Viele verwechseln Change mit Change Management.

**STANDARD:** *Heißt?*

**Tolchinsky:** Change Management ist eine Dienstleistung, die Unternehmen dazu befähigt, etwa ihre Strategien zu ändern, indem sie Menschen dabei unterstützt, während des gesamten Prozesses zu lernen, zusammenzuarbeiten, mitzugestalten.

**STANDARD:** *Viele wenden sich aber sicher mit einem Problem an Sie, mit einer Vorstellung darüber, wie und was zu verändern ist ...*

**Seliger:** Das stimmt. Und das ist oft der Moment, an dem wir als Berater in einen Change-Management-Prozess einsteigen. Wir steigen, wenn Sie so wollen, in den Fluss der Veränderung.

Ein Manager beurteilt eine Situation, er nennt ein Problem. Das gilt es zu respektieren. Unsere Aufgabe als Berater ist, die Situation neu zu betrachten und daraufhin den Prozess zu formen. Wir fragen dabei immer wieder nach, stellen andere Sichtweisen zur Verfügung, halten Spiegel vor – wie früher die Narren bei Hofe.

**Tolchinsky:** Und wir versuchen dann, möglichst viel positives Potenzial zu heben – wir fragen Stärken ab, um aus dieser Auswahl den passenden Weg zur Veränderung zu finden. Es bringt nichts, Probleme zu wälzen. Veränderung ist am erfolgreichsten, wenn man mit der eigenen Kraft geht. Dadurch lösen sich Probleme von selbst.

**STANDARD:** *Sicher schwierig zu kommunizieren ...*

**Seliger:** Schwierig ist vielleicht, dass man kein konkretes Ziel definieren kann. Eine Vision ja, aber immer mit dem Risiko, woanders anzukommen. Mit dieser Unsicherheit umzugehen ist die Kunst. Fakt ist, dass wir mehr tun als Probleme lösen – wir führen Organisationen zu einem anderen Level.

**Tolchinsky:** Was aber sehr wohl vorhersehbar ist, ist der Prozess, aufgrund der Psychologie, die Veränderungen zugrunde liegt.

**STANDARD:** *Wann scheidet Change?*

**Tolchinsky:** Wenn man Menschen und soziale Systeme nicht in z. B. Produktionen integriert. Dann funktioniert's nicht, oder nicht nachhaltig. Das ist schon seit 1956 wissenschaftlich erwiesen. Und nach 55 Jahren machen wir immer noch dieselben Fehler.

**STANDARD:** *Gibt es kulturelle Unterschiede im Change-Verständnis?*

**Tolchinsky:** Ja und nein. Ich denke, dass alle Menschen sich dasselbe wünschen – sie wollen gehört, respektiert und anerkannt werden. Und dann gibt es Unterschiede im Verständnis von Zeit, von Leadership. Auch die Art zu bewerten, was ein System vorwärts bringt, ist unterschiedlich.

**STANDARD:** *Sind Ihnen auch Verrückter begegnet?*

**Tolchinsky:** Oh ja! Nicht selten sind das Menschen aus der Vergangenheit eines Unternehmens. Ich hatte sogar einen Fall mit einem bereits verstorbenen Mitarbeiter, der einen Prozess fast zum Scheitern brachte.

**STANDARD:** *Ah ja? Wie löst sich das auf?*

**Tolchinsky:** Damals hatte die Vergangenheit die Gegenwart in Geiselhaft genommen. Wir haben ein symbolisches Begräbnis veranstaltet und einen Baum gepflanzt, um dann neu zu beginnen.

**STANDARD:** *Sie sind seit kurzem Partner bei Train und übersiedeln von den USA nach Wien. Warum?*

**Seliger:** Sag, wie es ist. Wegen mir? **Tolchinsky:** Stimmt! Mir gefällt die Art, wie bei Train über die Rolle von Führungskräften nachgedacht wird, und darüber, wie man dabei unterstützen kann. Zudem interessiert mich die Unternehmenslandschaft hier, die KMUs, Familienunternehmen. Ich denke, dass gerade dort die Qualität der Diskussion über Führungsarbeit eine höhere ist, persönlicher ist. Dafür braucht man die Nähe zum Kunden. Und: Ich mag Wien!

**ZUR PERSON:**

Paul D. Tolchinsky ist Partner bei Train Consulting, Experte für Change Management und u. a. Whole Scale Change. Er gilt als Pionier der Großgruppenarbeit. Ruth Seliger ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von Train.

Am 10. Juni 2010 startet der nächste Lehrgang „Die positive Revolution der Führung“. Es sind noch Plätze frei! Infos und Anmeldung bitte unter: [www.train.at](http://www.train.at)