

„Sich neu erfinden, um weiter zu existieren.“

Ein Gespräch mit Isabell Huschka

Lebendige Seelsorge: Frau Huschka, Sie sind Beraterin, Moderatorin und Coach mit langjähriger branchenübergreifender Management- und Beratungserfahrung, den Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Führung ... und großer Freude an Entwicklung und am Lernen. All diese Aspekte könnten auch unter dem Stichwort ‚Transformation‘ geführt werden – oder?! Was sind die besonderen Herausforderungen und welche Rolle spielen dabei die eigenen Erfahrungen von Berater:innen?

Isabell Huschka: Ja, das stimmt. Meine tägliche Arbeit hat mit Veränderung, Entwicklung, mit der Zukunft und allen Aspekten auf dem Weg dorthin zu tun – also immer mit Bewegung. Die Frage nach Herausforderungen ist gut und die Antwort gleichzeitig komplex. Ich halte es für wichtig, die Organisation gut zu verstehen, die ich begleite, mich einzubringen – aber eben so, dass

das System schnellstmöglich in der Lage ist, wieder ohne mich auszukommen, fachlich fit zu sein und passend intervenieren zu können. Und die wertvollen Erfahrungen, die ich sammeln durfte, sind natürlich eine Ressource, gleichzeitig aber auch mit Vorsicht zu genießen, denn sie können einschränken oder auch den Blick verstellen auf die aktuelle Situation. Zukunft lässt sich nur bedingt oder gar nicht aus Erfahrung erfinden.

LS: Ist ein Wandel/Change immer schon eine Transformation?

Huschka: Das kommt ein wenig darauf an, wie genau Sie es nehmen beim Auseinanderhalten von Begriffen und wen Sie fragen. Ich nutze die beiden Begriffe Change und Transformation unterschiedlich. Wenn wir in Organisationen einen Change initiieren, dann denken wir eine Veränderung in einem eher überschaubaren Zeitraum, meist fokus-

Isabell Huschka

Beraterin, Moderatorin, Coach und Trainerin; seit 2017 Inhaberin von *HUSCHKA Organisationsentwicklung & Führung*; langjährige branchenübergreifende Management- und Beratungserfahrung; Schwerpunkte: Organisationsentwicklung und Führung; Website: www.huschka-consulting.de.

Hildegard Wustmans

Dr. theol. habil., leitet das Dezernat Pastorale Dienste im Bistum Limburg; apl. Prof.in am Fachbereich Katholische Theologie der Goethe-Universität Frankfurt; Mitherausgeberin der *Lebendigen Seelsorge*.

siert auf einen bestimmten Aspekt und im Zielbild oft auch sehr konkret. Braucht es eine ‚Neuerfindung‘ der Organisation, dann spreche ich von Transformation.

LS: Transformation ist ein schillernder Begriff, der in vielen Kontexten genutzt wird. Wie definieren Sie Transformation?

Huschka: Ich nutze – wie ich es soeben schon angedeutet habe – den Begriff Transformation, wenn sich Systeme – also in meinem Berufskontext Organisationen – unter ganz neuen, sich stark bis radikal verändernden Rahmenbedingungen überdenken und umbauen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die Organisation muss sich hier neu erfinden, um weiter zu existieren. Es geht dabei darum, tiefgreifende Veränderungen am großen Ganzen vorzubereiten und zu initiieren. Mit ein bisschen Optimierung oder streamlinen ist es in solchen Situationen nicht getan.

Transformationen haben in erster Linie etwas mit der Arbeit am System und am Selbstverständnis der Organisation zu tun, es geht um die Grundfesten und die Wirkung hat einen eher dauerhaften Charakter. Sowohl die normative Ausrichtung, die Strategie, das Organisationsdesign als auch das Mindset müssen auf den Prüfstand und in der Regel verändert werden – eine komplexe Herausforderung und keine Standardaufgabe für Organisationen und Verantwortliche.

LS: Was sind die besonderen Herausforderungen in einem Transformationsprozess für die Führungsebene und die Mitarbeitenden? Wie navigieren Sie diese in einem solchen Prozess?

Huschka: Ich knüpfe einmal an die Aussage von eben an: Das ist keine Standardaufgabe. Ich glaube, diese Überzeugung und die Entscheidung, sich bewusst in eine Transformation zu begeben, muss in der Organisation getroffen werden und dort allein liegt auch die Verantwortung. Die Steuerungsaufgabe – also das Interventionssystem – kann gut von einem Team übernommen werden, das durch Beratung ergänzt wird oder aus guten Gründen werden sollte. Und dieses Team navigiert dann durch die Transformation.

Die Komplexität des Vorhabens hat zur Folge, dass nicht alle in oder im nahen Umfeld der Organisation befindlichen Stakeholder:innen jeweils zum gleichen Zeitpunkt die gleiche Information haben, nicht gleichbeteiligt mitgestalten oder gleichzeitig Auswirkungen spüren. Manche Interventionen werden erst lange Zeit später bemerkbar. Das muss die Organisation aushalten. Und häufig ist Aushalten auch die Herausforderung, wenn die Veränderungen ganz grundsätzlich sind und Menschen sich mit etwas konfrontiert sehen, wozu sie beim Schließen eines Arbeitsvertrages

nicht „Ja“ gesagt haben – weil die Situation da eben anders war. Das löst Widerstand aus. Genau wie die Ungewissheit, was genau in dem Neuen an Aufgaben, Umfeld oder Anforderungen auf Einzelne zukommt. Das ist sehr verständlich, finde ich, und gleichzeitig eine Herausforderung.

Die Herausforderungen für Transformationsverantwortliche ist es, bewusst Interventionen zu setzen und zu irritieren, zu beobachten und reflektieren, in Dialog zu gehen, Entscheidungen zu treffen, Muster zu brechen, zu hinterfragen, Dinge nicht mehr zu tun, neu aufzubauen – und das alles, während die Organisation aktuell auch einen Zweck erfüllt und leistet. Und eine der vielen weiteren Herausforderungen scheint mir noch wichtig zu erwähnen: Eine Transformation zu begleiten, ist eine Profession oder Kompetenz, die in der Regel nicht breit in der Organisation vorhanden ist. Sie muss also während des Prozesses aufgebaut, kultiviert und hinzugenommen werden.

LS: Ist es eigentlich möglich, als einzelne Beraterin solche komplexen Prozesse zu begleiten? Wie handhaben Sie das? Arbeiten Sie im Team?

Huschka: Ich habe eben ganz selbstverständlich das Interventionssystem und das entsprechende Team erwähnt. Komplexe Veränderungen können meinem Verständnis nach nur durch Teams begleitet und navigiert werden, die aus internen Verantwortlichen und von außen Beratenden besetzt sind. Je größer die Organisation und je geringer die interne Expertise, desto wichtiger ist es, von außen mit anderen anzupacken. Konkret bedeutet das für mich: Ja, ich arbeite in Transformationen immer mit anderen Berater:innen zusammen, sei es mit tollen Netzwerkkolleg:innen oder aber ich lerne neue Berater:innen kennen, die meine Kunden aussuchen.

LS: Ihre Aufgabe ist es, Führungspersonen und Teams die Scheu vor Transformationen zu nehmen. Wie gelingt Ihnen das? Worauf kommt es Ihnen an?

Huschka: Ehrlich gesagt, weiß ich gar nicht so genau, ob das meine Aufgabe ist, die Scheu zu nehmen. Vielleicht würde ich eher sagen, dass es eine der spannenden Fragen für das Interventionsteam ist, zu überlegen und nachzugehen, wo die Energie im System liegt, wie aktiviert und funktional mit Widerständen gearbeitet werden kann, wie Prozesssicherheit dem Bedürfnis nach Transparenz und Halt nachkommen kann. Und wie man gemeinsam in einen Modus von Ausprobieren, Experimentieren, Lernen und Neudesignen kommen kann. Und ehrlich: Vor einer richtigen Transformation darf man durchaus Respekt haben. Nur nicht so viel, dass alles erstarbt.

LS: Welche Fähigkeiten braucht eine Führungsperson, um Mitarbeitende in einer Transformation mitzunehmen und die Transformation mit ihnen zu gestalten?

Huschka: Im Grunde fängt das bereits im eigenen Mindset und im Verständnis der Rolle von Führung an – also aus welchen Quellen heraus ich als Führungsperson meine Handlungen ableite. Die Selbststeuerungskompetenz scheint mir wesentlich in diesen Situationen und mit welcher Einstellung ich da herangehe. Neben den ganz selbstverständlichen Kompetenzen von Führung ist es hilfreich, ein Verständnis und Wissen über die Funktionsweise von Systemen/Organisationen zu haben oder sich anzueignen, denn das ist, wie vorhin schon erwähnt, keine Standardkompetenz. Lernen und Entwicklung von Einzelnen und Teams bewusst zu kultivieren hilft oft, den Wert der Veränderung besser zu begreifen. Letztlich möchte ich an dieser Stelle deutlich sagen, dass ich die Kompetenz von Führung als Gesamtleistung der Organisation fast am Wichtigsten finde. Also wie Führung kollektiv funktional in der Transformation wirkt.

LS: Sie beraten Profit- und Non-Profit-Unternehmen. Was sind Gemeinsamkeiten und wo liegen markante Unterschiede?

Huschka: Ich beobachte viele Gemeinsamkeiten – vor allem, was die oberflächliche Erscheinung betrifft. Beim tieferen Blick in Non-Profit-Organisationen und in der Arbeit damit erlebe ich, dass neben der wichtigen Bedeutung vom Sinn der Organisation die persönlichen Motive der Mitgestalter:innen und deren sinnhaftes Beteiligen eine große Rollen spielen. Das steht dann manchmal konträr zur Summe der Beteiligten oder dem Gesamtziel. Das Verschwimmen von Sachorientierung und Personenorientierung wird noch viel mehr in Kauf genommen als in anderen Settings.

LS: Wir führen das Gespräch für eine theologische Zeitschrift. Welche Erfahrungen machen Sie mit kirchlichen Organisationen und Personen in einer Transformation?

Huschka: Ganz persönlich mache ich die Erfahrung, dass alle Einzelpersonen und Teams, mit denen ich arbeite oder in Kontakt komme, tolle und offene Menschen sind. Wenn es so wäre, dass Transformation nichts anderes wäre, als die Summe von individueller Veränderungseinsicht und -anstrengung, dann wäre das spielend leicht.

Nun ist es aber so, wie wir ganz am Anfang unseres Gesprächs schon gesagt haben: Eine Transformation ist komplex, tiefgreifend und eine eigene Disziplin, die an allen relevanten Stellen anpacken muss, um die Organisation neu zu erfinden. Mein Eindruck ist, dass die Kirche als Organisation sich durch selbst gegebene Rahmen, die unverrückbar erscheinen, teilweise

von echter Transformation abhält, sie zumindest sehr verlangsamt. Und natürlich ist die Anbindung an das große Ganze, Entscheidungen dort und die Abhängigkeit davon auch eine Ursache, die das verstärkt. Ich vermute zudem, dass qua der Grundlage, auf der hier Arbeitsverträge geschlossen werden oder Ehrenamt übernommen wird, die Entgrenzung von Job und Privatem mit all ihren Konsequenzen durchaus eine große Rolle spielt, was möglich werden kann und in welcher Geschwindigkeit.

LS: Was müssen kirchliche Führungskräfte in besonderer Weise lernen?

Huschka: Das ist eine schwierige Frage, die ich nicht generell beantworten kann ... – wahrscheinlich steht mir das auch nicht zu. Ich traue mir aber zu, zu sagen, dass Kirche nicht mehr oder weniger speziell oder besonders ist als eine andere Organisation. Auch denke ich, dass führende Kräfte in kirchlichen Organisationen sich mit der Aufgabe oder einer Art Umdenken beschäftigen sollten, die generell Bedeutung hat. Nämlich mit der Frage, wie führende Kräfte ihre Rolle so ausfüllen, damit sie funktional wirken und ein System gestalten, das entscheidungs- und anschlussfähig ist. Das bedeutet, Abschied von einem klassischem Führungsverständnis zu nehmen, wo es vielfach darum ging, wie ich führen will, wie ich im Mittelpunkt alles orchestrieren kann und beeinflussen muss.

LS: Kann man ein System wie die katholischen Kirche eigentlich zu einer neuen Erfindung seiner selbst begleiten?

Huschka: Ja, davon bin ich überzeugt. Ernsthaft begleiten kann man jede Organisation, die sich entwickeln möchte. Auch lange bestehende Organisationen können sich transformieren, wenn es sein soll oder muss. Von einer systemischen Perspektive aus betrachtet wäre die zweite Option, dass ein System nicht (in der Form) weiterexistiert.

LS: Warum sind Sie Beraterin geworden? Was reizt Sie nach wie vor?

Huschka: Ich glaube zutiefst an Entwicklung und es macht mir so viel Freude, mit anderen Zukunft zu gestalten. Interessanterweise erlebe ich mich wirkungsvoller, wenn ich von außen mithelfen kann. Es gibt für mich nichts Spannenderes, als immer wieder in neuen Teams mit tollen Leuten anzupacken, Neues zu lernen und eine Rolle zu übernehmen, die von innen nicht zur Verfügung gestellt werden kann.

LS: Ein kurzer Satz zum Schluss: Transformationsprozesse zu begleiten, ist für mich ...

Huschka: ... die Möglichkeit, Zukunft mitzugestalten.