

# «Innerer Schweinhund sträubt sich»

Das Berner Wirtschafts- und HR-Forum vom 23. Januar findet unter dem Titel «Change or Die – Transform and Fly» statt. Über Chancen und Risiken von Change-Prozessen äussern sich der Direktor der WKS KV Bildung Christian Vifian und der Coach, Redner, Autor und ehemalige Hotelier Ernst Wyrsh.

Interview: Sarina Keller  
sarina.keller@tamedia.ch

**Ständig «Nein» sagen bedeutet Stillstand. Wer «Ja» sagt, wendet hingegen positive Energie auf. Wann haben Sie das letzte Mal zu etwas «Ja» gesagt?**

**Ernst Wyrsh:** Heute als ich aufstand. Ich stimme mich mit Morgenritualen positiv auf den Tag ein und freue mich, wenn etwas läuft. Das hilft, den inneren Schweinhund zu führen, und prägt unser Verhalten.

**Christian Vifian:** Mir ging es ähnlich. Ich habe mich aufs Interview gefreut und dazu «Ja» gesagt, obwohl ich nicht genau wusste, was mich erwarten wird.

**Herr Wyrsh, Sie sagen: «Glück ist kein Glücksfall». Wie definieren Sie Glück?**

**Wyrsh:** Als etwas Konkretes, für das jeder selbst verantwortlich ist. Menschen neigen dazu, anderen die Schuld zuzuschreiben: dem Nachbarn, dem Bundesrat oder Donald Trump. Bricht sich ein Glückspilz ein Bein, fokussiert er sich auf sein anderes, gesundes Bein. Einem Pechvogel gelingt das weniger. Diese innere Haltung strahlt man aus.

**Vifian:** Zu dieser Frage fällt mir der Bestseller «Anleitung zum Unglücklichsein» von Paul Watzlawick ein. Der österreichische Psychologe hat damit eine Art Antiratgeber geschaffen. Kapitaler Fehler sei zum Beispiel, sich ständig mit anderen zu vergleichen oder zu sehr in der Vergangenheit zu leben. Die Schlussfolgerung: Glück ist individuell, und wir müssen etwas dafür tun. Das ist ja auch Ihre Überzeugung, Herr Wyrsh.

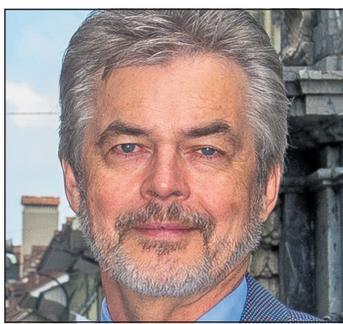
**Wyrsh:** Absolut. Der Spiegelhalter ist das Gegenteil des Gurus. Statt die einzige Wahrheit für sich zu beanspruchen, animiert er zur Reflexion. Das ist ein ganz anderer Prozess: Etwas machen, das Schicksal in die Hände nehmen und die Lebensqualität mitgestalten.

**Was bedeutet Glück im Arbeitsalltag?**

**Wyrsh:** Spass an der Arbeit zu haben heisst: Seine Ausprägung leben zu können. Ein Perfektionist zum Beispiel hat gegenüber seinen eigenen Fehlern wenig Toleranz und verträgt Vorhaltungen anderer darum schlecht. Die Führung muss darauf Rücksicht nehmen und so ein motivierendes Umfeld kreieren. Mitarbeitende fühlen sich wohl, wenn sie so sein dürfen, wie sie sind. Und nur dann werden sie die volle Leistung bringen.

**Vifian:** Für mich ist es wesentlich, dass meine Leute glücklich sind. Ich bin als Chef erfolgreich, wenn sie ihre Leidenschaft ausleben können. Geht jemand nur noch widerwillig zur Arbeit, muss man den Mut haben, das Gespräch mit dieser Person zu suchen. Zu fragen: Ist das wirklich der richtige Job für dich? Eben den Spiegel vorzuhalten. Mit dieser Methode habe ich nachhaltigen Erfolg – selbst wenn sich jemand entscheidet, uns zu verlassen.

**Wyrsh:** Dann sind wertschätzende Entlassungsgespräche wichtig. Weil man sich immer wieder begegnet. Dank Arbeitgeber-Bewertungsplattformen wie Kununu leben wir im Zeitalter der völligen Transparenz. Ich bin überzeugt, dass



**Christian Vifian, Direktor der WKS KV Bildung**

uns dies zu besseren Chefs machen wird. **Vifian:** Deshalb lautet das Motto des diesjährigen Wirtschafts- und HR-Forums auch «Change or Die – Transform and Fly». Veränderung beginnt im Kopf und folgt nicht durch Strukturveränderungen im Unternehmen.

**Warum fällt es vielen Menschen so schwer, mit alten Gewohnheiten zu brechen?**

**Wyrsh:** Alte Schuhe sind bequem. Der innere Schweinhund sträubt sich gegen Veränderungen. In der digitalen Welt müssen wir aber neue Wege gehen. Vielleicht wird es fast die Hälfte aller Jobs in fünf Jahren nicht mehr geben, dafür aber viele neue. Wer nicht bereit ist, Bestehendes in Frage zu stellen, fährt eine gefährliche Strategie.

**Vifian:** Man weiss aus der Soziologie, dass Menschen bestimmte Phasen durchlaufen, wenn Veränderungen anstehen: Zuerst kommt die Angst, dann der Widerstand. Es folgt eine Trauerphase, in der man erkennt, dass die Veränderung nicht mehr aufzuhalten ist. Dann wird Neugier und im Idealfall Zuneigung geweckt. Das letzte Stadium ist die Erneuerung. Herr Wyrsh, in welcher Phase stecken die Schweizer Arbeitnehmer in Bezug auf die Digitalisierung?

**Wyrsh:** Wir stecken in der Verdrängungsphase. Das ist die letzte Phase vor dem Wendepunkt, den wir in etwa einem Jahr erreichen werden. Dann werden die Veränderungen in den Unternehmen sichtbar, zum Beispiel werden Arbeitsplätze und Standorte flexibler. Leider ist Digitalisierung nicht planbar. Der nächste Schritt ist vielleicht klar. Aber der übernächste ist noch nicht absehbar.

**In Bezug auf die Digitalisierung: Wie können Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, sich aus der Komfortzone zu bewegen?**

**Wyrsh:** Es spielt eine wichtige Rolle, wer mir gegenüber sitzt. Sieht er eine Veränderung als Chance oder als Bedrohung? Jenen, die sich gegen Neues sträuben, muss man bestehende Werte aufzeigen, die sich nicht verändern werden. Auf strategischer Ebene braucht es neue Organisationsstrukturen. Mein Idealbild ist eine flache, transparente Hierarchie, in der kein Meeting geheim bleibt. Wenn sich jeder einbringen kann, gibt es auch mehr Ideenpotenzial. Die grossen Innovationen der letzten Jahre kamen alle von Branchenfremden: Bitcoin wurde nicht von einem Banker entworfen, Airbnb nicht von einem Hotelier.



**Ernst Wyrsh, Coach, Redner, Autor und ehemaliger Hotelier**

**Vifian:** Direkte Vorgesetzte können ihre Mitarbeitenden unterstützen, indem sie ihnen Mut machen, die Komfortzone zu verlassen. Wenn es den Vorgesetzten dabei gelingt, Sicherheit zu vermitteln, dann werden sich die Mitarbeitenden sehr rasch trauen, ihr Potenzial einzubringen – und das Ideenreservoir der Mitarbeitenden ist riesig!

**Wyrsh:** Ein gutes Beispiel ist die Firma Kodak. Vor einigen Jahren war das Unternehmen Marktführer. Das oberste Gremium glaubte nicht, dass sich Digitalkameras durchsetzen würden, und Kodak gibt es heute nicht mehr. Hätte man junge Leute in die Entscheidung einbezogen, wäre sie eventuell anders ausgefallen.

**Transparenz, offene Strukturen, Vertrauen: Interessanter Ansatz, aber wird er auch gelebt?**

**Wyrsh:** Nicht überall. Ein wunderbares Führungsbeispiel ist Arno del Curto. Der Trainer des HC Davos ist seit fast 20 Jahren erfolgreich, seine Führungsstrategie nutzt sich nicht ab. Weil er sich in einigen Bereichen, z.B. in punkto Verlässlichkeit, nie verändert. Im Training hingegen probiert er immer wieder Neues aus. Die Spieler wissen nie, was sie erwartet. Del Curto hat ständig an sich gearbeitet. Das müsste das Modell sein.

**Welche Fehler machen Führungskräfte in Change-Prozessen?**

**Wyrsh:** Der grösste Fehler ist, den Mitarbeitenden Sinn und Nutzen nicht plausibel zu erklären. Das ist eine Denkaufgabe für Führungskräfte und braucht viel Vorbereitung. Denn eine Botschaft ist gut, wenn sie durchdacht ist und in kurzen, knackigen, anschaulichen Worten daherkommt.

**Vifian:** Die WKS KV Bildung als Bildungsunternehmen ist in einem Umfeld tätig, das sich stark verändert. Die Digitalisierung bringt Spannungen zwischen Studierenden und Lehrkräften. Für mich sind vier Faktoren wichtig, um den Change-Prozess auf den Weg zu bringen:

- Eine permanente, transparente Kommunikation, die auch Unangenehmes anspricht.
- Keine Salamitaktiken: Sagen, was Sache ist und die Chancen und Risiken der Veränderung aufzeigen.
- Konstruktiv mit Widersprüchen umgehen, sie verstehen und nutzen.
- Bei Veränderungen gibt es immer Gegner, Skeptiker, Bremser und Promotoren. Diese Rollen muss man erkennen und zu nutzen versuchen.