



## Holger Fuchs

8 Jahre Erfahrung als Trainer und Moderator, Begleitung von Wandlungsprozessen in deutschen Unternehmen, Unternehmensentwicklung, Organische Organisationsmodelle, inspirierende Leitbilder, Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte und Nachwuchs, Teamentwicklung, effektive Kommunikation. Das Feuer ist wesentlicher Bestandteil seiner Arbeit, 34 Jahre Erfahrung als Feuermacher.

**Kontakt:** Fon +49-(0)6127-703722  
E-Mail: kontakt@holger-fuchs-consulting.com  
[www.holger-fuchs-consulting.com](http://www.holger-fuchs-consulting.com)

# Feuer/ Veränderung

### **Wandel ist natürlich.**

Es liegt im Wesen der Natur, dass sich alles Lebendige wandelt. Bäume Pflanzen, Ökosysteme, Klima ... befinden sich in einem permanenten Wandel. Wandel ist Metamorphose und Transformation: Der ursprüngliche Zustand wird aufgelöst und etwas völlig Neues entsteht. Eindrucksvoll das Beispiel der Raupe, die zum Schmetterling wird, der Samen, aus dem die Pflanze sprießt oder die Verwandlung einer Blüte in eine reife Frucht. Das Alte stirbt, damit das Neue werden kann. Phönix, der mystische Adler, erhebt sich aus der Asche – ein eindrucksvolles Bild radikalen Wandels.

Organisationen sind lebendige Organismen, die von lebendigen Wesen erschaffen werden. Es sind Menschen, die sich zur Zusammenarbeit zusammenfinden und für diese Zusammenarbeit bestimmte Vereinbarungen treffen. So entsteht ein erster Zustand.



Erster Denkfehler: Zu glauben, dass die Zusammenarbeit von Menschen etwas Gleichbleibendes, Statisches ist. Ist es nicht. Allein schon weil die Menschen, die zusammenarbeiten sich selbst permanent wandeln.

Die Rolle des Feuers: Woher bekommen Menschen den Mut und die emotionale Kraft, Wandlungen zu gestalten und zu vollziehen? Meiner Erfahrung nach aus innerer Einsicht. In Verbindung mit einem inneren Leitbild, das Klärung über das noch Kommende bringt entstehen der Mut und die Kraft, die vorübergehenden Nachteile, Schwierigkeiten und Unsicherheiten anzunehmen. Manchmal müssen sie ausgehalten wer-

den, um sie im Ideal nutzbar zu machen. In jedem Fall kann ich bewusst meinen Weg durch den Wandel gestalten. Hier ist das Feuer ein wesentlicher Helfer. Feuer zeigt in erlebbarer Form, wie Wandel geschieht und welche Gesetze darin zur Geltung kommen. Ich kann das beim Umgang mit Feuer begreifen und lernen. Und ich kann seine Wandlungskraft zur Lösung meiner eigenen Widerstände nutzen.

### **Wildes Feuer - kultiviertes Feuer.**

Ich möchte zwei Arten von Feuer unterscheiden: das wilde und das kultivierte. Unter wildem Feuer verstehe ich das, was in den trockenen Jahreszeiten in Griechenland, Portugal, Sydney und anderswo immer wieder auftritt: Großflächige Brände, in denen die Gewalten des Feuers unbeherrschbar auftreten und ihre zerstörerische Kraft entfalten. Ein Feuer, das mit dem Phänomen des Lauffeuers im Unternehmen vergleichbar ist, wenn über den Flurfunk Halbwahrheiten und unklare Informationen um sich greifen, viel Potenzial verbrennen und immer auch gute Elemente der Organisation zerstören.

Das kultivierte Feuer hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass es Nutzen stiftet und gezielt eingesetzt wird. Am kultivierten Feuer kann Nahrung zubereitet werden, es spendet Wärme, bietet Schutz und gibt der Gemeinschaft ein Zentrum. In Form von Zeremonien oder auch als Teil von Riten hilft es, die Wandlungen in der Natur zu begleiten und die Wandlungsphasen des Menschen zu meistern. Osterfeuer, Erntedankfeuer, Feuerbestattungen und Pubertätsriten mit Feuer sind Ausdruck davon. Auch in Organisationen sind es die Rituale, die Zusammenkünfte und die Zeiten des Austausches, der Gespräche, die die Begeisterung, die Motivation, den Enthusiasmus der Menschen stärken oder schwächen können.

Auch in seiner Entstehung unterscheiden sich das wilde und das kultivierte Feuer voneinander dramatisch: Das wilde Feuer entsteht, wenn der Blitz in einen toten Baum einschlägt oder wenn durch lang andauernde Hitze und Trockenheit leicht entflammables Material, z.B. Gras, die Zündschwelle überschreitet und sich selbst entzündet. In Organisationen, in denen unterschwellige Konflikte das Klima vergiften, und die Gefühlslage der Menschen in Richtung Trennung, Abgrenzung, Angst wandert, reicht ein Funke und die Hütte brennt.

Das kultivierte Feuer hingegen wird entfacht durch menschliche Tätigkeit. Durch Aneinanderreiben von Holzstäben oder Aneinanderschlagen von Feuersteinen. Beides wird im Lateinischen mit «confligere» bezeichnet und ist die Wurzel unseres Wortes Konflikt.

Im Lauf der Jahrtausende nahmen Mensch und Feuer eine innige Verbindung zueinander auf. Die Menschen der Steinzeit kannten viele Techniken des Feuermachens. Feuersteine wurden europaweit gehandelt, sie nahmen Glut auf Wanderrungen in speziell dafür gefertigten Gefäßen mit. «Homo wurde Sapiens am Feuer.» (Hugo Kükelhaus).



## Das Feuer als Prozess.

Feuer durchläuft alle Phasen eines Veränderungsprozesses:

**Feuer beginnt mit Vorbereitungen.** Zuerst wird festgelegt, wie und wo das Feuer Gestalt annehmen soll und es wird sicher gestellt, dass alle Mitmacher ein gemeinsames Verständnis hierüber haben. Dann wird Holz gesammelt, bearbeitet, sortiert und das Feuer aufgebaut. Hierfür sind verschiedene Werkzeuge (Hackklötze, Sägeböcke, Kommunikationsmedien) Bedingung. Veränderungsprozesse brauchen sorgfältige Vorbereitung.

**Ein wesentlicher Teil der Vorbereitung ist es, dem Feuer eine Heimat zu geben.** Kultiviertes Feuer hat einen Rahmen, z.B. eine Feuerstelle, einen Feuerplatz, einen Ofen oder Kamin, einen Herd. Dieser Rahmen gibt Größe und Funktion des Feuers vor. Materielle (Räume, Hardware, Kommunikationstechnologie) und immaterielle (Organisationsform, Berichtswege, Verantwortlichkeiten) Rahmenbedingungen entscheiden in Organisationen über die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Menschen, die in ihnen arbeiten und über die Veränderungen, die sie gestalten können und wollen.

**Die erste Glut entzündet sich durch das Aneinanderschlagen zweier verschiedener Steine – ursprünglich der harte Flint-stone und der eisenhaltige Markasit.** Zunder nimmt den Funken auf und verwandelt ihn in Glut. Gute Funken brauchen Zeit, sie entstehen nur, wenn die richtigen Steine mehrfach und in immer neuen Winkeln verkantet zusammengeschlagen werden. Die aus unterschiedlichen Sichtweisen entstehenden Konflikte gut zu führen ist eine entscheidende Startgrundlage für das Gelingen eines Veränderungsprozesses. Die unterschiedlichen Sichtweisen bereichern sich und sind auf den gemeinsamen Erfolg ausgerichtet. Dann können sie mit einander aneinander geraten ohne gegeneinander zu arbeiten. Konflikte ergeben dann Sinn und führen weiter, wenn es eine gute zwischenmenschliche Grundlage gibt, auf der sie sich abspielen, auf die der Funke fallen kann und aufgenommen wird. Dies kann ein gemeinsames Interesse sein, das Gefühl an derselben Sache zu arbeiten oder dasselbe Anliegen zu verfolgen.

**Die erste Glut wird gehütet und sanft verstärkt.** Sie braucht Ruhe und Zeit. Dies ist die sensibelste Phasen des Feuers. Wird die erste Glut durch zu starke Luftzufuhr, etwa starkes Pusten abgekühlt, geht sie wieder aus. Ein typischer Anfängerfehler. Jeder Veränderungsprozess hat seinen eigenen Takt. Druck und Überforderung können gute Anfänge schnell zum Scheitern bringen.

**Ist die Glut kräftiger geworden, muss sie angefeuert werden.** Sonst verglüht sie, ohne das eine Flamme entsteht. Manch einer traut sich in diesem Stadium nicht, das Feuer wirklich in

Gang zu bringen. Es wird heiß, das Heu, in dem der Zunder liegt, qualmt. Vor der ersten Flamme braucht das Feuer kontinuierliches, sanftes und zugleich kräftiges Anpusten. Veränderungsprozesse brauchen kontinuierliche Unterstützung. Dranbleiben ist angesagt.

**In dieser sensiblen Phase braucht die Glut ein leicht zündendes Material, z.B. Heu oder Stroh,** und die ersten Flammen züngeln empor. In Entwicklungsprozessen sind es oft die leicht erreichbaren Ziele, die ersten Erfolge, die das erste Strohfeuer der Begeisterung auslösen. Es kommt ebenso schnell, wie es wieder vergeht. Es fehlt Substanz, es ist jedoch eine kurze, aber wichtige Übergangsphase. Ohne dieses Strohfeuer läuft nichts.

**Um aus einem Strohfeuer ein Feuer zu machen, brauchen Sie Birkenrinde.** Begeisterung kann ansteckend sein. Um diese zu verstetigen, brauchen Sie allerdings etwas, das Strohfeuer in ein erstes Feuer wandelt. Beim Feuer ist das die Birkenrinde. Sie brennt immer, erzeugt erste Hitze und ist leicht transportabel. Einfach umsetzbare Handlungen können Veränderungsprozesse im Arbeitsalltag verankern, wenn ihr Nutzen klar ersichtlich kommuniziert wird. Sie sind die Wegbereiter der großen Idee, der Vision, des Gesamtbildes.

**Mit dieser Birkenrinde, können Sie das Feuer in einen vorbereiteten Feueraufbau transferieren.** Die brennende Birkenrinde wird in die Zündkammer gelegt. Sie besteht aus Birkenrinde, Reisig und Spreißeihölzern, die schnell und leicht zünden und das Feuer übernehmen. Das Veränderungsprojekt startet. Nun zeigt sich, ob die Aufgaben sauber aufgegliedert, die Verantwortungen klar vereinbart, die Informationen vollständig und gut aufbereitet sind und ob alle dasselbe Bild haben von dem, worum es geht. Diese vorbereitende Arbeit ist elementar für den leichtgängigen Zündvorgang eines Feuers, und ebenso für den Erfolg eines Veränderungsprozesses.

**Im Idealfall zündet das Feuer durch und bildet Flammen und damit Licht.** In dieser Phase wird sichtbar, dass sich die Mühe der Vorbereitung gelohnt hat, das aufgeschichtete Holz brennt lichterloh. Erste Ziele sind erreicht. Alle sind mit Begeisterung dabei, es gibt genügend Ressourcen und auch der Zeitplan lässt noch Raum. Das Veränderungsprojekt bekommt Ausstrahlung, Charisma, Charme, Anziehungskraft. Dies ist die erste Bewährungsprobe für die gewählte Struktur.

- Bekommt das Feuer Luft und entsteht ein Kamineffekt? Ist genug Raum für Inspiration und zum Durchatmen oder muss z.B. so viel dokumentiert werden, dass eigentliche Aufgaben liegenbleiben? Kann ich in eigener Verantwortung handeln?
- Ist die gewählte Struktur stabil? Um Luftzirkulation sicherzustellen, sollte das geschichtete Holz nicht eher zusammenbrechen, als es durchgebrannt ist. In Wandlungsprozessen wird häufig vernachlässigt, dass Stabilität ein wesentlicher

Bestandteil des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit von Menschen ist. Werden Organisationsformen und soziale Netzwerke in zu schneller Taktung umgebaut, geht Stabilität verloren, mit allen negativen Konsequenzen.

- Baut die Struktur Wärme auf? Wesentliches Ziel eines guten Feuers ist es, möglichst lange und sicher Wärme und/oder Licht zu spenden. Strukturen dienen u.a. dazu, Identität und Zugehörigkeitsgefühl aufzubauen. Menschen sollten sich in der Organisation beheimatet fühlen, auch wenn sie in Veränderungsprozessen begriffen sind.

Wenn die Struktur nicht trägt, dann sollten Umbauten schnell umgesetzt werden, mit entsprechend sauberer Vor- und Nachbereitung.

**Dann kommt die heiße Phase. Das Feuer entwickelt nun die stärkste Hitze** und setzt sein ihm innenwohnendes Potenzial frei. Gleichzeitig ist die Verzehrung des Materials zu beobachten. Die Ressource Holz schwindet langsam. Das Feuer beginnt zu schrumpfen. In Veränderungsprozessen geht es in dieser Phase heiß her. Termindruck. Die Begrenzung bestehender Ressourcen wird erkennbar.

**Gegen Ende der Hitzephase wird die bestehende Struktur aufgelöst.** Ein wichtiges Phänomen beim Feuer: Es löst die bestehenden Strukturen nach einer bestimmten Zeit auf. Wurde es gut gebaut, schmilzt die Struktur einfach ab. Das Feuer schrumpft geradezu in sich zusammen und löst sich auf. Wurde unsauber gebaut, stürzt es ein. Gute Veränderungsprozesse machen sich selbst überflüssig, wenn Sie Ihre Ziele erreicht haben. Sie sind Mittel zum Zweck einer besseren Organisation. Sie nutzen den Druck, den die wachsenden Fähigkeiten der Menschen auf die Organisationsstruktur aufbauen, um diese zu wandeln.

**Langsam verliert das Feuer die Qualitäten der Hitze und des Lichtes und geht über in das Stadium der Glut.** Gelöschte Glut ergibt Kohle. Kohle ist ein Energieträger mit einer herausragenden Eigenschaft: Sie wird nicht verstoffwechselt. Sie können Kohle in die Natur legen, 20 Jahre später liegt sie immer noch da. Das Projekt ist gelaufen, soweit alles im Rahmen. Der Alltag fordert, dass die Beteiligten schnell in die nächsten Aufgaben übergehen. Die Glut – das Gefühl des Erfolges, der tiefen Zufriedenheit, aber auch der Krisen und Lernmomente – wird gelöscht. So ist es auch mit den aus Zeitgründen unverarbeitet gebliebenen Erfahrungen aus dem Projekt. Sie liegen noch da und wurden nicht verarbeitet. Das kann dazu führen, dass alte Konflikte auf einmal wieder auflammen, dass sich dieselben Krisenmomente in anderen Projekten wiederholen.

**Im Idealfall glüht das Feuer durch und erzeugt Asche.** Asche ist reines Mineral, das der Baum dem Boden an Substanz ent-

nommen hat. Im übertragenen Sinne ist es die gewonnene Erkenntnis, der wirklich zu Ende geführt und zur Erkenntnis gewordene Lern-, Erfahrungs- oder Schaffensprozess. Wird reine, von aller Kohle befreite Asche dezent in der Natur verteilt, erhöht sie die Fruchtbarkeit des Bodens. Das gleiche gilt für die Weitergabe der Erkenntnisse im Unternehmen.

## Feuer gemeinsam erleben

Gemeinsames Erleben des Feuers hat sich als effektive Hilfestellung für Teams und Organisationen erwiesen, die Energie und Kraft für eigene Veränderungsprozesse brauchen. Vier Dreh- und Angelpunkte von Organisationen spielen hierbei neben dem positiven Erlebnis eine wesentliche Rolle. Alle vier Bereiche werden durch das Feuer als erlebtes Leitbild in Verbindung mit entsprechender Moderation und Prozessbegleitung schnell transformierbar:

1. Gesprächskultur ermöglichen. Durch sie wird das Bewusstsein der Einzelnen und der Organisation aufgebaut und geprägt. Aus meiner Sicht ist es empfehlenswert, Zeit und Raum bereitzustellen, in dem die Schwierigkeiten, Ängste und Probleme der Menschen geäußert werden und eine Wandlung erfahren können. Sonst kommt es zum wilden Lauffeuer, auch «Flurfunk» oder «Pausentratsch» genannt.
2. Zusammenkünfte gestalten. Es gibt nichts demotivierenderes, als schlecht gestaltete Meetings, die in Zeit, Geld und Energieverschwendungen enden. In ihnen kommen keine, von Allen auch emotional getragene Ergebnisse zustande. Werden Zusammenkünfte richtig gestaltet, werden sie zu dem Ort, an dem das gemeinsame Feuer gehütet, gepflegt und weitergegeben wird.
3. Rituale erfinden. Es gibt sie in jedem Unternehmen. Es lohnt sich zu untersuchen, welches die Schlüsselmomente der erfolgreichen Zusammenarbeit in einer Organisation sind, und diese bewusst zu gestalten, zu ritualisieren. Die bewusste Gestaltung bestimmter Schlüsselmomente schafft Stabilität und nachhaltige Verankerung von Erfolg.
4. Strukturen wandlungsfähig machen. Wie oben dargestellt wandeln sich Organisationen sowieso. Das Dilemma vieler Unternehmen ist, dass die vorgeschriebenen Organigramme eine nicht wandelbare Hierarchie cementieren. Das Organigramm vom Kunden aus zu denken und in Leistungs-/Nutzenströmen darzustellen schafft hier ein neues Bild, das wandlungsfähig bleibt.