



Text | Susanna Winkelhofer

Foto | Staltner: Günter Staltner; Ziegler: Hannelore Kirchner; Leopold: Thomsen Photography

ABER WIE?

> ERST MAL LOSLASSEN

*„Changemaker“ Gerald Ziegler über das Ende des linearen Denkens, **die vier Jahreszeiten echter Veränderung** und warum Loslassen die mutigste Entscheidung ist, die eine Führungskraft treffen kann.*

Was ist das gefährlichste Wort in Unternehmen? Gerald Ziegler antwortet ohne Zögern: „Ertrag.“ Kurze Pause. Dann erklärt er das Warum: „Weil wir uns zu sehr auf das Ergebnis ausrichten. Auf Marge, Gewinn, Rendite. Dabei folgt der Erfolg – wie der Name schon sagt. Er folgt nach.“ Nach der Orientierung. Nach der Ausrichtung. Nach der Erbringung der Leistung. „Wenn wir uns mehr darauf konzentrieren, würde der Erfolg automatisch erfolgen.“

Das ist Gerald Ziegler in einem Satz. Jemand, der Wirtschaft von innen nach außen denkt. Von der Wurzel zur Frucht. Von der Vision zur Realität. Seit 30 Jahren begleitet er Unternehmen durch Transformationen. Familienunternehmen, Krankenhäuser, Konzerne. Er kennt das, was an Wänden hängt. Und das, was wirklich trägt.

WENN DER STURM KOMMT

Kein Unternehmen bleibt vom Sturm verschont. KI-Boom, Klimakrise, geopolitische Verwerfungen – alles gleichzeitig, alles laut, alles drängend. Wie hält man in so einer Zeit Kurs? „Wenn ich ganz viel Unsicherheit im Außen habe, kann ich mich nur auf mein Inneres verlassen.“ Für Ziegler ist die Antwort keine präzisere Zahl. Kein innovativeres Produkt. Keine neue Strategie. Sondern eine Ausrichtung. Eine Perspektive. Eine Vision, die so verwurzelt ist, dass der Wind sie nicht umwirft.

Der entscheidende Unterschied: Ziele und Perspektiven sind nicht dasselbe. Ein Ziel – drei Prozent mehr Umsatz, ein neues Produkt – ist zu eng. Es zerbricht an der Unsicherheit. Eine Perspektive hingegen bleibt. „Ihr habt als Magazin eine klare Aus-

”

Eine Vision muss einem Unternehmen Leben geben.

Gerald Ziegler
Transformationscoach

richtung: Menschen auf die Bühne bringen. Wenn der Wind von einer Seite kommt, verändert das nicht den Grundansatz. Vielleicht nur das Detail.“ Und wenn sich die Welt verändert? Dann verändert sich der Weg. Nicht das Wohin.

DAS LEITBILD, DAS NIEMAND LIEST

Das schöne Leitbild im Eingang. Die Werte an der Wand. Die Vision, die drei Manager irgendwann einmal gemeinsam entwickelt haben – und die dann still verstaubt. „Das ist kein Leitbild, sondern ein Leidbild.“ Eine Vision, die nicht ins Unternehmen getragen wird, bleibt Papier. Und das passiert öfter, als man denkt: Das Top-Management zieht sich für drei Tage zurück, entwickelt Großes – und transportiert es nicht. „Dann bleibt das irgendwo an Wänden oder in Schubladen.“

Was es braucht, ist Energie. Energie, die durch Menschen fließt. Die berührt. Die inspiriert – ganz dem Wortursprung folgend: inspirare, lateinisch für Leben einhauchen. „Eine Vision muss einem Unternehmen Leben geben.“ Nicht durch Präsentationen, nicht durch Hochglanzbroschüren. Durch Menschen, die sie wirklich leben. Und von unten nach oben, von links nach rechts und umgekehrt. Vom Eigentümer bis zur Belegschaft. Und durch ganz praktische Dinge – ein Visionsfest zum Beispiel. Ein Erleben. „Wie wäre es, wenn wir das in zehn Jahren wären?“ Nicht: erreicht hätten. Sondern: wären.

DIE VIER JAHRESZEITEN DER TRANSFORMATION

Die Welt funktioniert nicht linear. Sie funktioniert zyklisch. Wir atmen ein und aus, Jahreszeiten kommen und gehen, der Mond hat seinen Rhythmus, Menschen durchleben einen Zyklus. Alles folgt einem Kreislauf – außer, meistens, die Wirtschaft. Wir wollen Probleme lösen und sofort weitermachen. Neues Produkt, neue Strategie. Weiter, weiter, weiter. Ziegler nennt das den Fehler. Ein klassisches Beispiel: CO₂-Ausstoß. Die Lösung? Statt Verbrenner ein Elektroauto. „Aber wir haben das Kernthema der Mobilität nicht angegriffen.“ Eine kleine Lösung, keine nachhaltige Transformation. „Man kann Probleme nicht auf der gleichen Ebene lösen, auf der man sie geschaffen hat.“ Das hat Einstein gesagt. Echte Transformation brauche alle vier Jahreszeiten, ist Gerald Ziegler überzeugt.

Die **Sommerqualität** – agieren, wachsen, gestalten, ernten. Die **Herbstqualität** – innehalten, wahrnehmen, was nicht mehr trägt, loslassen, was sich überlebt hat. Die **stille Phase im Winter** – das Nichtwissen aushalten, in die Tiefe gehen, auf das warten, was noch unsichtbar unter der Oberfläche keimt. Die **Frühlingsqualität** – das Neue sehen, das in der Stille entstanden ist.



GEDANKENSPRUNG

in die Zukunft mit Gerald Ziegler

Orientierung ist _Eine Ausrichtung haben. Klarheit gewinnen.

Das Mutigste, das eine Führungskraft tun kann _Zu sich selbst stehen und zuversichtlich in die Zukunft gehen.

Mein persönliches Leitmotiv _Eine lebensdienliche Wirtschaft mitgestalten.

Zukunft ist _Ein Raum, den es zu gestalten gilt. Am besten gemeinsam.

„Das Ei und die Samenzelle kommen zusammen – aber du weißt im ersten Moment noch nicht, was daraus wird.“ Genau so entsteht eine echte Vision. Nicht im Meeting. In der Stille davor. Und dann braucht es, wie bei einer Schwangerschaft, Zeit. Neun Monate. Manchmal drei Jahre. Manchmal länger.

MUT ZUR GRÜNEN WIESE

Die schwierigste Phase ist die des Loslassens. Alter Denkmuster. Alter Gewohnheiten. Der Art, wie es immer war. Dieser Phase ►

ausweichen zu wollen – das ist menschlich. Aber es ist der entscheidende Fehler. Gerald beschreibt es mit dem Bild der Raupe. In ihr stecken bereits die sogenannten Imago-Zellen – Zellen, die das Bild des Schmetterlings in sich tragen. Sie kämpfen gegen die anderen Zellen, weil ihr Weg klar ist: Schmetterling werden. Und das kann nur in der Metamorphose passieren. Im Innehalten. Im Auflösen des Alten.

Genauso in Unternehmen. Was in der Herbstqualität beginnt – das leise Spüren, dass etwas nicht mehr stimmt, dass der Umsatz wegbricht oder die Energie fehlt –, muss in die Tiefe führen dürfen. „Bevor wir jetzt eine neue Idee entwickeln, schauen wir einmal: Was müssen wir an Denkmustern, an Haltungen, an Einstellungen verändern?“ Grüne Wiese denken. Loslassen. Und dann: warten. Vertrauen. Nicht wissen – und trotzdem weitergehen.

Ein richtiger Visionsworkshop ist kein Nachmittagsworkshop. Er braucht Tage. Er braucht Tiefe. Er braucht die Natur. Ziegler geht mit den Menschen raus. In die Stille. In den Wald. „Dort kommen Informationen auf anderen Ebenen. Da sind Energien zwischen uns, die man nicht greifen kann, aber die trotzdem vorhanden sind.“

WARUM ANGST KEINE STRATEGIE IST

In der Gesellschaft und in der Wirtschaft wird gerade viel mit Angst gesteuert. Krieg. Energiekrise. Klimakatastrophe. „Mit Angst steuert man Menschen.“ Das ist keine neue Erkenntnis. Das haben schon andere vor uns gewusst. Aber Angst lähmt. Wer Angst hat, traut sich keine große Entscheidung zu. Wer Angst hat, hält fest – an dem, was war.

Gerald Ziegler plädiert für etwas anderes: Zuversicht, Mut. Und vor allem: neue Bilder. „Wenn ich immer sage, du darfst nicht mehr mit dem Auto fahren, du darfst nicht mehr fliegen – dann geht man entweder in die Starre oder in den Trotz.“ Was fehlt, ist die andere Seite. Wie könnte es besser werden? Was entsteht, wenn wir aufhören, uns ständig neu einzudecken – und anfangen, wirklich zu leben? „Wir brauchen Zukunftsbilder. Nicht Verbotskataloge.“

ZUKUNFTSLAB:

WIRTSCHAFT 2040

Ein Tag. Viele Perspektiven. Eine große Frage:

Wie könnte eine Wirtschaft aussehen, die dem Leben dient? Gerald Ziegler lädt gemeinsam mit Unternehmern, Führungskräften, Visionären und Künstlern zum Denken, Gestalten und Erleben ein.

16. Oktober 2026

10–17 Uhr

Kavalierhaus Klessheim, Salzburg

Anmeldung: thechangemaker.at/wirtschaft2040

WAS EIN TRANSFORMIERTES UNTERNEHMEN AUSMACHT

Und wie fühlt es sich an – ein Unternehmen, das wirklich transformiert ist? „Man spürt, dass dort Menschen arbeiten, die gut drauf sind, die vital sind.“ Es wird gearbeitet. Fleißig sogar. Aber nicht verbissen. Nicht aus dem Zwang, den nächsten Bonus zu sichern. Sondern aus dem Sinn heraus. Aus einer Freude an dem, was entsteht. Von außen erkennbar? „Ja. An Produkten, die das Leben nicht belasten, sondern fördern.“

Sein Wunsch: eine lebensdienliche Wirtschaft. Nicht als Utopie. Als erreichbare Realität. Unternehmen, die aufhören, sich selbst, ihre Mitarbeiter und den Planeten auszubeuten. Unternehmen, die in Verbindung sind – mit sich, mit den Menschen, mit der Natur, mit anderen Marktplayern. „Die Natur vernichtet sich nicht.“ Sie kooperiert. Ein Baum lässt seine Früchte fallen – damit aus dem Samen etwas Neues wächst. Drei bis vier Jahre braucht echte Transformation. Das ist keine Warnung. Das ist eine Zusage. Wer den Weg geht – durch die Qualitäten bzw. Energien der vier Jahreszeiten, durch den Mut zum Loslassen, durch das Vertrauen in den Aufbruch – „der schafft etwas, das hält. Jahrzehnte, Generationen.“