

ILLUSTRATION LINA MÜLLER



Aus eigener Kraft: Fixerin wird Politikerin

Ihr Ziel war der Bahnhof Zoo in Berlin – jene Drogenszene, die durch den Roman der Christiane F. bekannt geworden war. Damals war Silvia Eyer 16, Punk, drogenabhängig, Aussteigerin, abgehauen aus einer Suchtklinik. Das Geld für Ticket und Drogen hatten sie und ihre Kollegin in Zürich auf dem Strich organisiert: «Lange warten mussten wir nicht, junge Mädchen sind an solchen Orten sehr beliebt», schreibt sie in ihrem Buch «Zurück im Leben».

Es ist das Protokoll eines Lebens, das längst vorbei sein könnte. Silvia Eyer war ein schüchternes, hypersensibles Mädchen, das gerne tagträumte, lange Aussenseiterin war. Als Jugendliche schloss sie sich einer Clique an, begann, Alkohol zu trinken, erst Cannabis zu rauchen, dann Heroin. Es folgten Jahre der Sucht, der Beschaffungskriminalität, der Entzugsversuche und Rückfälle. Sie wurde verhaftet und angeklagt. Magerte auf 42 Kilogramm ab. War ganz unten.

«Ich hatte eine hohe Mauer um mich herum gebaut», sagt sie heute. «Eine richtige Beziehung war gar nicht mehr möglich, alles drehte sich um den nächsten Schuss.» Silvia Eyer sitzt im Berner Starbucks vor einem Caramel Macchiato: eine zierliche Frau mit langem, schwarzem Haar, ge-

sunder Haut – auf der ein paar Tattoos von ihrer Vergangenheit erzählen. Seit über zehn Jahren ist sie clean, auch ohne Methadon. Die einzig verbliebene Sucht ist die elektronische Zigarette.

Wie hat sie das geschafft? «Am Anfang jeder Veränderung steht ein ganz starker Wunsch», sagt sie. Man könnte auch von einem übermächtigen Leidensdruck sprechen. Für sie war dieser erreicht, als sie mit 25 Jahren, schwerstüchtig, ihrem Vater in die Augen schaute. Das Verlangen nach Heroin brannte in ihrem Körper: ein weiterer, gescheiterter Entzug. Lange hatte sie ihm den Rückfall verheimlicht, nun bettelte sie ihn um Geld an. «Die Enttäuschung in seinen Augen war riesig. Ich brach weinend zusammen und wusste: So würde ich kein weiteres Jahr überstehen.» Entweder würde sie sich das Leben nehmen oder endlich ganz aussteigen.

Dass es ihr dieses Mal gelang, hatte viel mit ihrem Umfeld zu tun. Sie hat Eltern, die sie immer wieder auffangen. Sie fand einen Arbeitgeber, der ihr bei einer kleinen Regionalzeitung eine Stelle als Journalistin anbot. Sie fand bei der SP eine politische Heimat, in der sie aus ihrer Erfahrung schöpfen konnte. «Menschen wollen zur Gesellschaft dazugehören», sagt sie. «Man kann

Silvia Eyer, 40, war heroinsüchtig. Heute ist sie clean und Gemeinderätin in Naters. Wie schaffte sie diese Veränderung?



sie nicht einfach abschieben in ein Programm – und aus den Augen, aus dem Sinn.»

Silvia Eyer ist heute als gewählte Gemeinderätin in ihrer Heimatgemeinde Naters im Wallis zuständig für das Ressort Soziales und hat eine Stelle als Integrationsdelegierte. Sie geht auch in Schulklassen, um über Drogen und Sucht zu sprechen, veranstaltet Lesungen mit ihrem Buch. Und unterrichtet Yoga.

Auf ihrem rechten Unterarm ist vor ein paar Jahren ein weiteres Tattoo dazu gekommen: Es bedeutet «Wu Wei» – das taoistische Prinzip des Gewährenlassens. «Ich habe gelernt, mich so anzunehmen, wie ich bin», sagt sie. Vielleicht ist das die Grundlage jeder Veränderung.

René Donzé

Nach der Abwahl: Plötzlich wieder Lehrer

«Ich erinnere mich genau an den Tag meiner Abwahl, den 18. Oktober 2015. Schon beim Aufstehen hatte ich kein gutes Gefühl. Aber als linker Nationalrat aus dem Kanton Schwyz hat man bei Wahlen immer ein mulmiges Gefühl, selbst als Fraktionspräsident. Ich zog mich an und machte mich bereit für die Fahrt nach Bern. Dort sollte ich an der Elefantenrunde teilnehmen, der damalige SP-Präsident Christian Levrat war verhindert. Ich ass noch mit meiner Familie, als die ersten Resultate eintrafen. Sie kamen aus kleinen, sehr rechtskonservativen Gemeinden, Unteriberg, Oberiberg, doch ich wusste sofort: Das reicht nicht.

Schon als einfacher Reallehrer aus der Inner- schweiz mochte ich die Politik. Ich liebte das Kämpfen. Das Debattieren. Das war schon immer meine Leidenschaft. 1996 schaffte ich es in den Kantonsrat und 2007 sogar in den Nationalrat. Es ist ein ermächtigendes Gefühl, zu politisieren. All das war nun vorbei. Ich rief

Levrat an und sagte ihm, dass ich als abgewählter Nationalrat nicht an der Elefantenrunde teilnehmen würde. Dann fuhr ich ins Schwyzer Wahlstudio, gab Interviews und erklärte direkt: Ich beende meine Karriere als Berufspolitiker. Natürlich war ich traurig und fragte mich, wieso die Welt so ungerecht ist. Doch ehrlich gesagt: An diesem Tag fiel auch eine grosse Last von meinen Schultern. Verantwortung und Druck waren weg. Und das hat sich gut angefühlt.

Ich glaube, auch meine Familie war insgeheim erleichtert. Meine Kinder bekamen die Anfeindungen gegen mich mit, die Beleidigungen, die Morddrohungen. Nach der Abwahl kam meine Mutter zu mir und sagte: «Weitere vier Jahre hättest du diese Belastung nicht überlebt.»

Vielleicht hatte sie recht. Trotzdem: Ich war 53 Jahre alt, Vater von vier Kindern und plötzlich arbeitslos. Was sollte ich jetzt tun? Ich rief den Berater an, der mir 2011 geholfen hatte, den



Andy Tschümperlin, 62, war SP-Nationalrat und Fraktionschef, als er abgewählt wurde. Wie ging er mit der ungewollten Veränderung um?

Sprung in die Berufspolitik zu schaffen. Er gab mir die Kraft, mich erneut zu bewerben. Ich wusste: Als Linker würde mich keine Schule im Kanton Schwyz als Schulleiter anstellen. Also arbeitete ich ausserkantonale, zuletzt als Chef des Asylwesens im Kanton Zug. Doch als ein neuer Regierungsrat der FDP mein Vorgesetzter wurde, verlor ich die Stelle nach einem halben Jahr. Mit 59 war ich wieder ohne Arbeit und beschloss, in Frühpension zu gehen.

Aber ich merkte schnell: Mir war langweilig. Also kehrte ich zu meinen Wurzeln zurück: Ich unterrichtete wieder im Kanton Zürich. Als Vertretung. Und nun erlebe ich mein Leben ein zweites Mal, denn ich bin wieder Politiker. Vor zwei Jahren wurde in Schwyz ein Sitz im Gemeinderat frei. Die SP suchte dringend jemanden, sonst wäre der Sitz an die SVP gegangen. Natürlich hat mich das Amt gereizt. Gemeinderat im Kanton Schwyz ist ein Exekutivamt. Ich hätte wieder entscheiden, etwas bewirken können. Aber ich habe es vor allem gemacht, damit es niemand von der SVP wird.

Jetzt bin ich 62 Jahre alt und Schulpräsident der Gemeinde Schwyz. Ich spüre nicht mehr den gleichen Druck wie damals in Bern. Ich muss niemandem mehr etwas beweisen. Ich bin zufrieden. Aufgezeichnet von Dennis Frasch

Für jede Transformation eine passende Worthülse

Veränderungen sind Teil des Lebens und damit natürlich auch Teil der Geschäftswelt. So weit, so normal. Aber nirgendwo werden Veränderungen so obsessiv und hingebungsvoll zum Thema gemacht wie in der Welt der Betriebswirtschaftler und Managementtrainer. Change-Management heisst die Disziplin, deren Worthülsen zahllose Power-Point-Folien gefüllt haben und noch füllen werden. Hier ein paar zufällige, aus Lehrbüchern kopierte Plattitüden für den Büroalltag, wenn es ums Thema Veränderung geht.

Wie soll am besten geführt werden?

«Der Einsatz des partizipativen oder des autoritären Führungsstils muss in Veränderungsprozessen der Situation angemessen sein.»

Was ist die Funktion der Führung?

«Wenn man die Veränderung, die sich zurzeit vollzieht, auf einen Nenner bringt, dann besteht die Funktion der Führung nicht mehr im Wesentlichen darin, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgabe selbstständig und effizient zu erfüllen.»

Was ist eigentlich eine Krise?

«Bei einer Krise handelt es sich um eine Veränderung, die aufgrund externer Faktoren eingeleitet wurde. Hier sind schnelles Handeln und tiefe Eingriffe nötig.»

Welches ist der grösste Fehler des klassischen Change-Management-Ansatzes?

«Der Grundfehler des klassischen Change-Management-Ansatzes liegt in einer künstlichen Trennung von Strategie-Entwicklung und Change-Management.»

Und was kann passieren, wenn es komplexer wird?

«Perspektivisch und angesichts steigender Komplexität kann sich der Strategie-Prozess auch umkehren. Statt Change-Management gibt es ein Explorationsmanagement. Unter dessen Anleitung wird auf breiter Basis experimentiert.»

Welche besondere Rolle fällt dabei dem HR zu?

«Das Besondere am Change-Management im HR-Bereich ist, dass es von vielfältigen Faktoren beeinflusst wird. Anders als in anderen Abteilungen, in denen proaktiv Strategien erarbeitet werden, bedeutet Change-Management für das HR vor allem eins: reagieren.»