



In den Betrieben sind viele Mitarbeiter von ständigen Change-Prozessen nur noch genervt.

Tagtraum Stabilität

Der Change nervt!

Change, also Veränderung, nervt viele Menschen – denn sie sehnen sich nach Sicherheit und Stabilität. Doch in der von Veränderung geprägten VUKA-Welt können Unternehmen ihren Mitarbeitern die gewünschte Stabilität oft nicht mehr bieten. Also braucht die Beziehung Unternehmen-Mitarbeiter ein neues Fundament.

VON GEORG KRAUS

Viele Menschen reagieren auf Veränderungen in ihrem beruflichen und privaten Umfeld so, als gebe es einen Normalzustand, in dem sich nichts verändert. Dabei ist Veränderung die einzige Konstante im Leben: Menschen verändern sich, Beziehungen wandeln sich, Gebäude altern, Dinge gehen kaputt, etwas wächst, etwas vergeht – kurz: Stabilität ist eine Illusion.

Stabilität erweist sich zunehmend als Illusion

Trotzdem haben die meisten Menschen eine große Sehnsucht nach Stabilität. Diese ist oft so groß, dass sie im Alltag die

Augen zukneifen und das Leben in so kleinen Zeitabschnitten betrachten, dass sie die Veränderung nicht sehen. Eine Reaktion, die aufgrund der vielen fundamen-



FOTO: VCAZZATO, PIXABAY

Die meisten Menschen haben eine große Sehnsucht nach Stabilität.

talen Veränderungen, die sich zurzeit nicht nur in unserer Gesellschaft, sondern weltweit vollziehen, immer seltener die gewünschte Wirkung zeigt, weshalb immer mehr Menschen, Zukunftsangst entwickeln, zunehmend gereizt und teilweise aggressiv reagieren und in irgendwelchen „Verschwörungstheorien“ Halt und Orientierung suchen.

Doch warum ist die Sehnsucht vieler Menschen nach Stabilität so groß? Eine Ursache hierfür ist: In unserem Alltag erfordert es normalerweise meist wenig Energie, Dinge (scheinbar) stabil zu halten. Verändern hingegen kostet Kraft. Doch reicht das als Begründung oder Rechtfertigung für ein Festhalten an der Illusion Stabilität? Nein! Wer diesen Tagtraum weiterträumt, macht sich etwas vor.

Doch wie befreien wir uns Menschen aus dem Dilemma, dass wir einerseits eine tiefe Sehnsucht nach Stabilität haben, die oft in Bequemlichkeit mündet, und andererseits alles im Fluss und Wandel ist? Diese Frage beschäftigt viele Unternehmer bzw. Unternehmensführer. Denn offensichtlich hat in unserer Wirtschaft das „Alles ist im Fluss“ eine neue Dynamik gewonnen:

- > Die Märkte und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich immer schneller,
- > die technologische Entwicklung nicht nur im IT-Bereich schreitet immer rascher voran,
- > die Produktlebenszyklen werden stets kürzer,
- > die Strategien haben eine immer kürzere Halbwertszeit,
- > und

Mit der neuen Normalsituation „Dauerunruhe“ leben

Früher konnten Unternehmensführer nach einer Reorganisation oder strategischen Neuausrichtung den Mitarbeitern (und Kapitalgebern) eine gewisse Konstanz und Sicherheit versprechen. Heute ist es hingegen oft sogar unmöglich, für ein Jahr oder gar nur wenige Monate eine ehrliche Prognose abzugeben. Deshalb herrscht in zahlreichen Unternehmen eine Art Dauerunruhe-Zustand. Und viele Führungskräfte stecken in dem Dilemma, dass sie ihren Mitarbeitern nicht mehr versprechen können, dass ihr Job sicher ist oder dass die Strategie für die nächsten Jahre Bestand hat. Zugleich fordern ihre Mitarbeiter jedoch Sicherheit und eine längerfristige Planung.

Seit einigen Jahren geistert deshalb durch die Management-Diskussion ein Begriff, der diesen Zustand der Dauerunruhe beschreibt: das Akronym VUKA (siehe Kasten). Es fasst formelhaft zusammen, dass wir in einer immer volatilieren, unsichereren, komplexeren und mehrdeutigeren Welt leben. Doch was bedeutet das für uns Menschen? Wie gehen wir mit dieser Situation um, und wie finden wir uns in ihr zurecht?

Bei den Mitarbeitern der Unternehmen (wozu auch deren Führungskräfte zählen) erlebt man inzwischen oft folgende Reaktionen.

- > **Reaktion 1:** Change-Müdigkeit. Sie zeigt sich unter anderem darin, dass Anpassungsanforderungen mit Lethargie, Fatalismus oder Zynismus kommentiert werden.

VUKA-Welt

Das Akronym bzw. Kürzel VUKA ist in der Managementdiskussion inzwischen nahezu omnipräsent. Dass es auf eine so große Resonanz stößt, zeigt: Es trifft einen Nerv und fasst das Empfinden vieler Menschen zusammen. Das Akronym hat seine Wurzeln im militärischen Bereich und besagt, dass unsere Welt zunehmend unsicher, unberechenbar und mehrdeutig wird.

Das V steht für volatil (flüchtig, schwankend). Es bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderung. Was gestern noch galt, kann heute aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ganz anders sein.

Das U steht für unsicher. Es besagt, dass die Zukunft immer weniger vorhersehbar und planbar ist. Wir sehen uns zudem immer häufiger mit sogenannten „Schwarzen Schwänen“, also unvorhersehbaren Ereignissen, Entwicklungen konfrontiert.

Das K steht für komplex. Das bedeutet, alles hängt mit (fast) allem zusammen. Zahllose Verknüpfungen, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren wollen bedacht sein. Ursache und Wirkung von Entscheidungen sind kaum mehr nachvollziehbar.

Das A steht für ambivalent (mehrdeutig). Das heißt, die Zeit der Königswege ist vorbei. Statt schwarz-weiß herrschen Widersprüchlichkeiten und vielfältige Schattierungen. Sowohl-als-auch-Fakten machen Entscheidungen schwierig.

VUKA nimmt zu – doch nicht in allen Lebens-, Wirtschafts- und Unternehmensbereichen gleich stark. Wichtig ist es zu ermitteln, in welchen Bereichen VUKA dominiert und in welchen nicht, und welche Interventionen deshalb zielführend sind. Es gibt durchaus Koexistenzen von Stabilität und Instabilität.

- > **Reaktion 2:** Change-Ignoranz. Manche Mitarbeiter haben gelernt, Neuerungen bzw. Herausforderungen einfach auszusitzen – gemäß der Maxime: „Wenn ich mich langsam genug bewege, ist diese Welle vorbei, bevor ich etwas ändern muss“.
- > **Reaktion 3:** aktiver Widerstand. Durch ein Festhalten an Überholtem sowie Endlos-Diskussionen und Stimmungsmache wird mit Zähnen und Klauen versucht, den Status quo zu erhalten.

Und selbstverständlich begegnet man in den Unternehmen auch Mitarbeitern, die sich auf Veränderungen einlassen und versuchen das „neue Normal“ aktiv zu gestalten. Doch bedauerlicherweise leidet das Gros unter der Dauerunruhe und reagiert zunehmend unwillig auf die Vielzahl von Veränderungen.



Wie bei einem Fluss hat unsere Wirtschaft eine neue Dynamik gewonnen.

Der Antwortversuch „Agile Organisation“

Was können Unternehmen dagegen tun? In Management-Kreisen wurde in den zurückliegenden Jahren häufig das Thema „Agile Organisation“ als mögliche Lösung diskutiert – also das Implementieren einer Unternehmenskultur, die sich der Veränderungsdynamik bewusst ist und darauf mit einer hohen Anpassungsfähigkeit antwortet. In einem solchen System, so die Hoffnung, organisieren sich die Menschen anders als bisher. Sie entscheiden schneller, tragen Verantwortung und tauschen sich aus.

Doch wer sind die Träger einer solchen Kultur, die in der VUKA-Welt zunehmend überlebensnotwendig ist? Antwort: Die Menschen in der Organisation und ihre Beziehungen zueinander. Also gilt es hier den Veränderungshebel anzusetzen. Das wurde in der Debatte über das Thema „Agile Organisation“ oft übersehen und der Fokus bei entsprechenden Projekten zu stark auf das Thema Struktur- statt Kulturveränderung gelegt.

Dies zu verändern bzw. in Change- und Transformationsprojekten neu zu justieren, ist unter anderem nötig, weil in einer agilen Organisation, die soweit möglich auf starre Organigramme, Bereichsgrenzen und Aufgabenbeschreibungen verzichtet, die Orientierungsanker andere als in der klassischen Top-down-Organisation sind. Und die Mitarbeiter können sich bei

ihrer Arbeit weniger auf Beschlüsse in der Vergangenheit sowie Vorgaben beziehen. Sie müssen „wach“ sein und über die Fähigkeit verfügen einzuschätzen, was gerade passiert – und hierauf sinnvoll reagieren. Statt Beständigkeit ist geistige Flexibilität gefragt. Statt Dienst nach Vorschrift sind Neugier und Selbstbewusstsein gefordert. Statt Stabilität findet Entwicklung statt.

Eine solche Form des Miteinanders hat Auswirkungen auf die Beziehung Unternehmen-Führung-Mitarbeiter. Wir sind im betrieblichen Kontext ein Beziehungsmodell gewohnt, in dem getroffene Vereinbarungen sozusagen dauerhaft gültig sind – seien dies Vereinbarungen bezüglich Arbeitszeit, Entlohnung, Zuständigkeiten, Arbeitsinhalte oder Karrierepfade. Und dies erwarten viele Mitarbeiter weiterhin. Doch wie soll das funktionieren, wenn sich die Rahmenbedingungen ständig ändern? Müssen wir uns dann nicht stärker auf „agile Deals“ zwischen den Unternehmen sowie deren Führungskräften und ihren Mitarbeitern einstellen? Vermutlich!

Der Beziehungskitt: gemeinsame Werte

Das heißt, die Unsicherheit aus Sicht der Mitarbeiter und somit ihre Irritation werden weiter wachsen. Zunehmend werden sie sich fragen:

- > Worauf kann ich mich noch verlassen? Und:
- > Wem und auf was kann ich noch vertrauen?

Damit wird auch die Frage virulenter: Was hält das soziale System Unternehmen noch zusammen, wenn dieses zentrale Bedürfnisse seiner Mitglieder (wie die nach Sicherheit und Verlässlichkeit) nur noch bedingt erfüllen kann?

Ein gemeinsames Wertesystem ist der wichtigste Beziehungskitt.



FOTO: ADOBESTOCK

Die Praxis zeigt: Das Einzige, was Menschen und Organisationen in Zeiten extremer Verunsicherung stabilisieren kann, ist ein gemeinsames Wertesystem. Wenn die vielen Einzelnen, die dem System angehören, durch bestimmte Werte miteinander verbunden sind, gehen sie gemeinsam durch Dick und Dünn – unter anderem, weil dann die Beziehungspartner berechenbar bleiben, weshalb Vertrauen entstehen kann.

Wenn in Unternehmen die Veränderungsdynamik so groß wird, dass schriftliche Vereinbarungen das Papier nicht mehr wert sind, auf dem sie stehen, dann gewinnen die gemeinsamen Werte an Bedeutung: Sie schweißen zusammen und aus dem gemeinsamen Wertekanon erwächst der Zusammenhalt, den Planungen und Strategien nicht mehr schaffen können.

In die Unternehmenskultur eintauchen

Doch wie entsteht in Unternehmen eine solche gemeinsame Wertebasis? Was fördert einen entsprechenden Team-Spirit? Wie wächst das hierfür nötige Vertrauen?

Die Antwort lautet: Indem das Unternehmen, die Führungsmannschaft (mit den Mitarbeitern) die Unternehmenskultur gezielt beeinflusst und prägt. Das ist keine leichte, jedoch eine lohnende Aufgabe ... und eines der Kernthemen von Führung in der VUKA-Welt.

Kulturentwicklung erfordert eine Art Tiefseetauchen. Denn wenn wir von Unternehmenskultur sprechen, sprechen wir vom kollektiven Gedächtnis einer Organisation – von den Erfahrungen, aber auch Narben, die im Untergrund wirken. Sie fließen in die Haltung und das Handeln der Menschen ein. Appelle hingegen verpuffen meist wirkungslos; ebenso wie bunte Poster mit Vertrauensslogans. Kulturentwicklung erfordert tiefer gehende und wirkende Interventionen, damit sich etwas Neues bilden kann.

Führungskräfte, zieht Schnorchel und Flossen an!

Wenn der Change als alltägliche Herausforderung akzeptiert und gelebt werden soll, dann bedeutet das für die Führungskräfte in den Unternehmen vor allem: Schnorchel an und rein in die Tiefen der das (gemeinsame) Verhalten prägenden Werte und Prinzipien. Denn erst wenn nicht mehr die Symptome, sondern der eigentliche Kern im Fokus steht, findet eine wahre Veränderung statt.

www.kraus-und-partner.de

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal



FOTO: MAËL BALLAND, PEXELS

Kulturentwicklung erfordert eine Art Tiefseetauchen.