

# Tagtraum Stabilität

**Know-how** Menschen sehnen sich nach Stabilität und Sicherheit. Doch in der von Veränderung geprägten Welt können Unternehmen diese ihren Mitarbeitern oft nicht mehr bieten. Also benötigt die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern 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 alles so bleibt wie es ist. Dabei ist Veränderung die einzige Konstante im Leben: Menschen verändern sich, Beziehungen wandeln sich, Gebäude altern, Gegenstände verschleissen.

Überall wächst und entsteht beziehungsweise vergeht etwas. Das heisst: 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 fundamentalen Veränderungen, die sich aktuell weltweit vollziehen, immer seltener die gewünschte Wirkung zeigt, weshalb immer mehr Menschen eine Zukunftsangst entwickeln, zunehmend gereizt und teilweise aggressiv reagieren oder gar 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. Veränderungen hingegen kosten 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 Menschen uns 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 beziehungsweise Unternehmensführer. Denn offensichtlich hat in unserer Wirtschaft das Credo «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 im Dilemma, dass sie ihren Mitarbeitern nicht mehr versprechen können, dass deren Job sicher ist oder die Unternehmensstrategie für die nächsten Jahre gilt. 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 volatileren, 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 Lethar-

## VUKA-WELT

Das Kürzel VUKA ist in der Managementdiskussion inzwischen nahezu omnipräsent. Es 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 werden zudem häufiger mit sogenannten Schwarzen Schwänen, also unvorhersehbaren Ereignissen 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. Sowohl-als-auch-Fakten machen das Entscheiden schwierig.

VUKA nimmt zu – doch nicht in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen gleich stark. Wichtig ist es zu ermitteln, in welchen Bereichen VUKA dominiert und in welchen nicht, und welche Interventionen deshalb zielführend sind.

gie, Fatalismus oder Zynismus kommentiert werden.

- **Reaktion 2:** Change-Ignoranz. Manche Mitarbeiter haben gelernt, Neuerungen beziehungsweise 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 Firmen auch Mitarbeitern, die sich auf Veränderungen einlassen und versuchen, das neue Normal aktiv zu gestalten. Doch leider leidet das Gros unter der Dauerunruhe und reagiert zunehmend unwillig auf die Vielzahl von Veränderungen.

### Ein 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? 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 beziehungsweise in Change- und Transformationsprojekten neu zu justieren, ist unter anderem nötig, weil in einer agilen Organisation, die so weit möglich auf starre Organigramme, Bereichsgrenzen und Aufgabenbeschreibungen verzichtet, die Orientierungsanker andere als in der klassischen Top-down-Organisation sind. Und die Mitarbeiter? Sie 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 zwischen Unternehmen, Führung und Mitarbeiter. Wir sind im betrieblichen Kontext ein Beziehungsmodell gewohnt, in dem getroffene Vereinbarungen sozusagen dauerhaft gültig sind - seien dies Vereinbarungen bezüglich der 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 worauf 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 das nach Sicherheit) nur noch bedingt erfüllen kann? 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, gewinnen die gemeinsamen Werte an Bedeu-

tung: 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 fordert einen entsprechenden Team-Spirit? Wie wächst das hierfür nötige Vertrauen? Die Antwort lautet: Indem das Unternehmen und 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 Motivationslogos. Kulturarbeit erfordert tiefer gehende und wirkende Interventionen, damit sich etwas Neues bilden kann.

### Führungskräfte sollten Schnorchel und Flossen anziehen

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 Kern im Fokus steht, findet wahre Veränderung statt.

#### DER AUTOR

Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal.

