

# Das Leben ist Veränderung



„Ihr Job ist sicher“, dieses Versprechen kann kaum noch ein Unternehmen geben. Wie man damit richtig umgeht, weiß **Dr. Georg Kraus**

**V**iele 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.

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 solche Reaktion zeigt aufgrund der vielen fundamentalen Veränderungen, die sich zurzeit weltweit vollziehen, immer seltener die gewünschte Wirkung, weshalb immer mehr Menschen, Zukunftsangst entwickeln, zunehmend gereizt reagieren und in irrationalen „Verschwörungstheorien“ Halt und Orientierung suchen.

Foto: pexels.com

## Stabilität erweist sich zunehmend als Illusion

Doch warum ist die Sehnsucht vieler Menschen nach Stabilität so groß? Eine Ursache hierfür ist: In unserem Alltag erfordert es normalerweise wenig Energie, Dinge (scheinbar) stabil zu halten. Verändern hingegen kostet Kraft. Doch reicht das als Rechtfertigung für ein Festhalten an der Illusion Stabilität? Nein! Wer diesen Tagtraum weiterträumt, macht sich etwas vor. Doch wie befreien wir uns aus dem Dilemma, dass wir Menschen einerseits eine tiefe Sehnsucht nach Stabilität haben und andererseits alles im Fluss und Wandel ist? Diese Frage beschäftigt viele Unternehmensführer. Denn offensichtlich hat in der Wirtschaft das „Alles ist im Fluss“ eine neue Dynamik gewonnen: Die Märkte und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich immer schneller, die technologische Entwicklung 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 oft sogar unmöglich, nur für einige 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 kön-

nen: „Ihr Job ist sicher“. Oder: „Unsere Strategie gilt für die nächsten Jahre.“ Zugleich fordern ihre Mitarbeiter jedoch Sicherheit und eine längerfristige Planung.

Seit einigen Jahren geistert deshalb das Akronym VUKA durch die Management-Diskussion. Es fasst formelhaft zusammen, dass wir in einer immer volatileren, unsicheren, 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.

» 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-Dis-

kussionen und Stimmungsmache wird mit Zähnen und Klauen versucht, den Status quo zu erhalten.

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

## „Agile Organisation“ als Antwortversuch

Was können Unternehmen dagegen tun? In Management-Kreisen

wird seit 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 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 in den entsprechenden Projekten zu wenig auf den Aspekt Kulturveränderung gelegt. Das wäre aber nötig, weil in einer agilen Organisation – die soweit möglich auf starre Organigramme, Bereichsgrenzen und Aufgabenbeschreibungen verzichtet – die Orientierungsanker andere sind als in der klassischen Top-down-Organisation. 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 Unternehmensführung-Mitarbeiter. Wir sind im betrieblichen Kontext ein Beziehungsmodell gewohnt, in dem getroffene Vereinbarungen sozusagen dauerhaft gelten – 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 Mitar-

beiter und somit ihre Irritation werden weiter wachsen. Sie werden sich zunehmend 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?

Die Praxis zeigt: Das Einzige, was Menschen und Organisationen in Zeiten extremer Verunsicherung stabilisieren kann, ist ein gemeinsames Wertesystem. Wenn die vielen Einzelnen im System 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 und die Führungsmannschaft (mit den Mitarbeitern) die Unter-

nehmenskultur gezielt beeinflusst und prägt. Das ist keine leichte Aufgabe, doch eines der Kernthemen von Führung in der VUKA-Welt.

Kulturentwicklung erfordert eine Art Tauchgang. 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 bunte Poster mit Vertrauensslogans. Kulturarbeit 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 statt der Symptome der eigentliche Kern im Fokus der Betrachtung steht, findet eine wahre Veränderung statt.

*Dr. Georg Kraus ist Unternehmensberater und u.a. Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der St. Gallener Business-School.*



**Klick! [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)**

*Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2:  
Kurt Tucholsky*