

VERÄNDERUNGEN

Führen in unsicheren Zeiten



VON KLAUS DOPPLER

Dr. Klaus Doppler ist Psychologe, Organisations- und Managementberater, Mitbegründer und langjähriger Mitherausgeber der Fachzeitschrift »OrganisationsEntwicklung«. www.doppler.de

Führung verlangt in Zeiten massiver Veränderungen, die auf Dauer weder kalkulierbar, noch vorhersehbar und in sich teilweise widersprüchlich sind, neue Steuerungsmodelle für den neuen Kontext.

Der Kontext, in dem alle leben, hat sich in den letzten Jahren dramatisch geändert. Wir leben in einer sogenannten »VUKA« Welt, geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität (Mehrdeutigkeit).

Alle sind konfrontiert mit nicht kalkulierbaren Entwicklungen – gesellschaftlich, technologisch, wirtschaftlich, und politisch. Zudem wird die Digitalisierung alle Bereiche unserer beruflichen, gesellschaftlichen, sozialen und privaten Kommunikation, Kooperation und Lebensgestaltung drastisch beeinflussen.

Aufgrund der stetigen Verbesserung der Datenverarbeitung, der Entwicklung von Robotern aller Art, zahlreichen Formen von Social Media sowie komplexen Algorithmen und künstlicher Intelligenz werden sich Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse, Strukturen und Leitwerte in allen Organisationen wie auch die Umgangsformen im persönlichen Miteinander radikal verändern.

Die Herausforderungen

Wer in dem neuen Kontext überleben also zukunftsfähig sein will, der muss sein Unternehmen oder seine Organisation in diesem aktuellen Kontext neu bewerten:

- Wann, warum und wozu wurde die Organisation ursprünglich gegründet?
- Was war zur Zeit der Gründung der Kontext, der es sinnvoll gemacht hat, das Unternehmen zu gründen und zeitgemäß zu gestalten?
- Was hat sich in der Zwischenzeit geändert, sodass die ursprüngliche Zielsetzung, Struktur, Prozesse, Leistungsangebote keinen Sinn mehr ergeben?

- Wie sieht jetzt die Welt um uns herum aus? Welche Veränderungen, welche aktuelle Trends gibt es zum Beispiel im Hinblick auf: gesellschaftliche Anforderungen, politische Rahmenbedingungen, Erwartungen vonseiten der Kunden, Produkte und Leistungsangebote, Wettbewerb und Konkurrenz, technologische Entwicklungen, Formen der Organisation, Erwartungen von Mitarbeitenden an Führung und Unternehmenskultur?
- Was könnten, was müssten wir tun, um zukunftsfähig zu werden oder zu bleiben?

Es geht darum, die Organisation vom aktuellen Kontext aus zu analysieren im Hinblick auf Chancen und auf Bedrohungen, die sich im neuen Kontext ergeben (könnten). Wer überleben will, muss sich gegebenenfalls neu erfinden.

Widerstand und Konflikte

Veränderungen bedeuten immer auch Zerstörung, um Raum zu schaffen für Neues. Widerstand ist ein spontaner Schutzmechanismus, der Zeit schafft, um die angestrebten Veränderungen auf persönliche Interessen hin zu überprüfen. Widerstände sind Energie, die die Veränderung entweder bewusst hemmt oder das Projekt gezielt in eine andere Richtung treibt.

Konsequenz: Wer verändern will, muss alles tun, um die Quelle des Widerstands zu erkunden. Aber eben nicht nur die individuellen, sondern auch solche, die in bestimmten überlieferten Ordnungen stecken. Diese orientieren sich prinzipiell an Erfahrungen, die sich in der

Vergangenheit in einem bestimmten Kontext bewährt haben und an Normen, die damals allgemeine Geltung hatten. Aus dieser Orientierung an der Vergangenheit ergibt sich ein grundsätzliches Dilemma: Wenn ein neuer Kontext entsteht, ist das Festhalten an bestimmten alten Ordnungen nicht nur nutzlos, sondern geradezu kontraindiziert.

Beispiel: In vielen Kulturen wird Kontinuität als wichtiges Element gesehen oder starke (charismatische) Führung (möglichst hochgestochen »Leadership«) oder eindeutige Zuordnung von Verantwortung. Je nach Situation können hinter allen drei edlen Schlagworten veränderungsfeindliche Partikularinteressen versteckt werden.

Wirksamkeit zu stärken, mögen durchaus o.k. sein.

Nach innen betrachtet, sieht die Welt schon anders aus. Das tatsächliche interne Zusammenspiel ist nach meiner persönlichen Erfahrung sowohl zwischen den Verbänden als auch innerhalb der Verbände vielfach ausbaufähig. Nicht selten gibt es erhebliche Spannungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand – und zwischen den Vorständen. Es menscht sozusagen gewaltig auch in »ehrwürdigen« Organisationen.

Das wäre ja nicht weiter schlimm, weil auch dort nur »normale« Menschen tätig sind, die ihr Bestmögliches tun, was ja nicht immer gut sein muss.

Das eigentliche Dilemma besteht darin, wenn eine »Harmonie-Diktatur« die notwendigen Analysen blockiert und durch die unterschiedlichen, aber eben nicht offen verhandelten Einschätzungen der Notwendigkeit und Radikalität der anstehenden Veränderungen, die Neuerfindung der Organisation verhindert oder massiv verzögert.

Der aktuelle Kontext im sozialen Bereich wird auf solche abwartenden Strategien – ganz langsam nach vorne fahren, den Blick fest in den Rückspiegel gebannt – keine Rücksicht nehmen. Die zunehmenden, zum Teil kontroversen gesellschaftlichen Erwartungen im Hinblick auf Gesundheitsmanagement, Pflegemodelle, Umgang mit Migranten, neue einschlägige Gesetze, zunehmende

»Widerstand und Konflikte sind siamesische Zwillinge von Veränderung«

Geplante Folgenlosigkeit von Leitbildern

Leitbilder oder Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit sollen das System nach außen gut darstellen und nach innen Orientierung geben. In vielen Fällen wird normativ beschrieben, was sein sollte: Wir sind ..., wir verstehen uns als ..., wir verpflichten uns ..., wir erwarten von unseren Mitgliedern und Mitarbeitenden ...

Es wird um Formulierungen geradezu akribisch gerungen und dabei Sorge getragen, an den entscheidenden Stellen ausreichend Relativierungen einzubauen: Wir sind alle bemüht ..., wir verstehen uns prinzipiell ..., wir erwarten ..., die Umsetzung soll flexibel erfolgen ...

Das Ganze ist bewusst so weich und diffus formuliert, dass daraus weder konkrete Handlungen abgeleitet werden müssen, noch konkrete Sanktionen. Nachhaltigkeit: Fehlanzeige! Ich bezeichne ein derartiges Vorgehen als geplante Folgenlosigkeit. Folgenlos, weil nicht nachgehalten wird; geplant, weil alles bewusst so allgemein formuliert wird, dass gar nicht nachgehalten werden kann – und wohl auch nicht soll. Wer ernsthaft etwas verändern wollte, würde die wesentlichen Baustellen direkt angehen.

Der edle Deckmantel »Unternehmenskultur«

Ähnliches gilt für Unternehmenskulturen. Auch diese sind zunächst einmal prinzipiell und natürlicherweise an der Vergangenheit orientiert. Entscheidend wäre herauszufinden, was die aktuelle Kultur im Hinblick auf Veränderungen erleichtert oder eben erschwert – und welche subtilen Formen von Widerstand in ihr grundgelegt sind.

Denn Kontinuität ist kein Wert an sich, vielleicht wäre stattdessen Zerstörung angesagt; starke Führung kann Entmündigung derjenigen bedeuten, die aus eigenem Antrieb etwas bewerkstelligen wollen und auch könnten; eindeutige Zuordnung von Verantwortung kann als Legitimation für starre Strukturen und Silodenken interpretiert werden, wo eventuell übergreifendes agiles und flexibles Organisieren angesagt wäre. Meinungsunterschiede werden nicht angesprochen, offene Auseinandersetzungen sorgfältig vermieden, Interessengegensätze verdrängt.

Resultat: Eine Führungskultur nach dem »Harmonie-Modell«. Das Offenlegen von Meinungsunterschieden und Interessengegensätzen ist aber Voraussetzung für den gemeinsamen

»Eine »starke Führung« kann Entmündigung bedeuten«

Erfolg. Gefragt ist eine konstruktive Streitkultur: Eine Welt, in der Konflikte nicht verdrängt, sondern zum Anlass genommen werden, auf dem Wege ruhiger Auseinandersetzung neue Lösungen zu finden.

Herausforderungen in sozialen Situationen

Soziale Systeme sind verführbar, ihre reale De-facto-Kultur hinter der guten und frommen Absicht »Wir wollen helfen« zu verbergen. Das gemeinsame Auftreten nach außen, um die Bevölkerung für Spenden bei Katastrophen zu gewinnen und die Kooperation, um die politische

Konkurrenz durch private Unternehmer (teilweise auch mit organisierter Kriminalität), neue technologische Möglichkeiten, beispielsweise gemeinsame Plattformen haben bereits und werden zunehmend den sozialen Markt drastisch verändern.

Brüchiges Fundament

Wie können die notwendigen Veränderungen, Anpassungen, Transformationen gelingen?

Die meisten Organisationen sind nach wie vor arbeitsteilig organisiert. Messerscharf abgegrenzte Schnittstellen trennen die Bereich-Silos voneinander.

Jeder Bereich funktioniert nach seiner eigenständigen Funktionslogik und definiert seine Identität vornehmlich durch Abgrenzung von den anderen Bereichen. Machtspiele, Revierkämpfe und Rivalitäten der Bereichsfürsten um Ressourcen und um Einfluss sind an der Tagesordnung. Menschen suchen grundsätzlich nach Sicherheit, Vorhersehbarkeit und

wie Neujahrsvorsätze, sozusagen »sozial erwünschte Antworten« damit man nach außen gut dasteht.

Führung heute

Auf die Frage, was gute Führung ausmacht, kann es keine allgemein gültige Antwort geben.

»Das interne Zusammenspiel ist sowohl zwischen den Verbänden als auch innerhalb der Verbände ausbaufähig«

Planbarkeit – und eben dieses Fundament wird zunehmend brüchig.

Ein neuer Kontext verlangt eine neue Ordnung. Wer in der neuen Welt erfolgversprechend handeln will, sollte sich als erstes mit einigen Grundsätzen ein Fundament für sein Denken und Handeln schaffen und darauf ein entsprechendes Navigationssystem installieren:

- Entscheidungs- und handlungsfähig auch bei Widersprüchen und Unsicherheiten: Möglichst früh handeln und die Wirkung des Handelns beobachten. Denn nur im Handeln können Erfahrungen gewonnen werden. Wer dazu nicht in der Lage ist, riskiert, mit seinen Ideen zu spät zu kommen.
- Kommunikationsfähig und offen für Feedback statt nur informieren: Kommunikation wird häufig mit Information gleichgesetzt. Erfolgreich kommunizieren kann nur, wer vorher sondiert, wie seine Adressaten eingestellt sind, und seine Kommunikation danach ausrichtet. Zudem ist erst auf der Basis eines ehrlichen Feedbacks erkennbar, was das eigene Wort oder Handeln tatsächlich beim Empfänger ausgelöst hat.
- Warum das alles nicht so einfach ist: Befragt man Führungskräfte, inwieweit in ihren Augen Aspekte wie zum Beispiel Flexibilität, Diversität, flexible Prozesse, Netzwerke, Selbstorganisation, Kooperationsfähigkeit, Eigenverantwortung gute Führung ausmachen, erhält man relativ hohe Zustimmungsraten. Nach meiner Meinung gehören diese Aussagen alle zur Kategorie Absichtserklärungen

Führen ist eine Funktion, die je nach akuter Herausforderung, eigener Haltung, gesellschaftlichem Kontext und vorhandenen Fähigkeiten unterschiedlich verstanden und wahrgenommen werden kann. In Zeiten massiver Veränderungen, die auf Dauer weder kalkulierbar, noch vorhersehbar und in sich teilweise widersprüchlich sind – und durch ihre Unsicherheit Angst auslösen (können), gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder eine entsprechende heldenhafte Führung nach dem Prinzip der alten hierarchischen Ordnung oder neue Steuerungsmodelle für den neuen Kontext:

- Ganzheitliche Projektarchitektur: Statt in getrennten Silos mithilfe sogenannter Schnittstellen neben- oder auch gegeneinander zu arbeiten, Kontexte, Ziele, Strategie, Prozesse, Strukturen, Personen, Kunden und Abnehmer der Leistungen, Unternehmenskultur, Status quo mit seinen beharrenden Kräften in ihren wechselseitigen Vernetzungen insgesamt berücksichtigen.
- Betroffene beteiligen: Die Interessen der Mitarbeitenden erkennen, ihnen die Möglichkeit geben, rechtzeitig den Sinn der Veränderung zu verstehen, ihnen die Chance geben, sich mit den eigenen Vorstellungen einzubringen – und so Vertrauen zum Projekt und zur eigenen Kompetenz aufzubauen.
- Widerstandsmanagement: Aus der »psycho-logischen« Perspektive betrachtet ist Widerstand kein Störfaktor, sondern eine Chance, neue Erkenntnisse zu gewinnen und blockierte Energien freizusetzen. Konsequenz: Widerstand nicht unterdrücken, son-

dern den Widerständler ernst nehmen und erkunden, was der eigentliche Grund dafür ist.

- Menschliche Grundbedürfnisse berücksichtigen: Menschen wollen Klarheit, Ordnung, Sicherheit. Sie möchten einigermaßen vorhersehen können, was auf sie zukommt, sich darauf einstellen und planen können.

Allerdings können oder wollen nicht alle Mitarbeitenden den Weg der Veränderung mitgehen. Je höher die Unsicherheit, umso stärker ist bei einigen die Tendenz, die neue experimentelle Vorgehensweise und das Angebot, diesen Weg verantwortlich mitzugestalten, gar nicht verstehen zu wollen, sondern sich nach klaren Ansagen der oberen Hierarchie auszurichten – und damit die gesamte Verantwortung nach oben zu delegieren.

Das bedeutet aber die Mitarbeitenden nicht nur in ihrer emotionalen Befindlichkeit ernst zu nehmen, sondern mit ihnen auch zeitgemäße Arbeits- und Organisationsformen zu finden, die nicht nur ihren persönlichen Erwartungen, sondern auch den Bedürfnissen des Unternehmens gerecht werden. Damit sind in aller Regel Konflikte verbunden. Lösung: Konflikte offenlegen und austragen! ■

Literatur



Doppler, K./Lauterburg, C. (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag Frankfurt am Main/New York, 14. Auflage.

Doppler, K./ Voigt, B.(2018): Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern. Campus Verlag Frankfurt am Main/New York, 2. Auflage.

Doppler, K. (2017): Change. Wie Wandel gelingt. Campus Verlag Frankfurt am Main/New York.