

VUCA



Permanenter Wandel ist in unserer heutigen Welt zur Konstante geworden. Soziologen sprechen dabei von der so genannten VUCA-Welt. Der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen. Das Acronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Veränderungen finden in dieser Welt sprunghaft schnell statt und sind in ihren Auswirkungen kaum noch durchschaubar. Im Interview spricht Steffen Lütjen darüber, wie Veränderungen in der VUCA-Welt gelingen, warum Veränderungskompetenz immer wichtiger wird und Veränderungsprozesse nie ohne die Menschen funktionieren. Steffen Lütjen ist Vorstand der Goldpark AG, Frankfurt am Main. Mit seinem Team hat er den Veränderungsprozess der VerbundVolksbank OWL auf dem Weg zu ihrem „Zukunftsbild 2020“ begleitet.

Herr Lütjen, welche Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht in der VUCA-Welt gefragt?

Steffen Lütjen: Aus Sicht einer Organisation ist es wichtig, Kurs zu halten. Gerade in unsicheren, volatilen Zeiten, in denen Veränderungszyklen immer schneller ablaufen, neue Technologien die Geschäftsmodelle der Unternehmen nachhaltig beeinflussen und verändern, ist es von Bedeutung, einen stabilen Sinn zu generieren und Mitarbeitern und Führungskräften Orientierung durch ein klares Zukunftsbild geben zu können. Gerade durch immer schnellere Richtungswechsel und neue Einflüsse braucht es eine grundsätzliche Orientierung. Für diese Klarheit zu sorgen, also Sinn zu erzeugen und ein Zukunftsbild zu definieren und immer wieder überzeugend zu vermitteln, ist eine wesentliche Fähigkeit, die das Management von Unternehmen besitzen muss.

Was ist über ein klares Zukunftsbild und die „Sinn-Generierung“ hinaus noch wichtig?

Steffen Lütjen: Eine weitere Fähigkeit, die wir bei Goldpark in diesen Zeiten für unverzichtbar halten, ist die Integrationskraft der Menschen in einer Organisation. Und auch hier besonders wieder von Führungskräften. Organisationen, die in dieser VUCA-Welt nicht über exzellente Kooperationsfähigkeiten verfügen, werden es in dem immer schneller werdenden Wandel kaum schaffen zu überleben. Die Zeiten der Helden und Einzelkämpfer, die das Unternehmen im Alleingang retten, sind endgültig vorbei. Wenn Menschen nicht lernen, auf andere Art und Weise miteinander zu arbeiten, wenn nicht die Kooperation im Sinne des Gesamtsystems statt einzelner Abteilungsinteressen in Zukunft im Vordergrund steht, können Unternehmen weder die Geschwindigkeit noch die Innovationskraft erzeugen, die es braucht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es wird spannend sein zu beobachten, ob es in diesem Zusammenhang einem Top-Management gelingt, Verantwortung abzugeben und loszulassen, und ob auf der anderen Seite Mitarbeiter bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen. Denn das ist auch ein Aspekt, der mit der zunehmenden Bedeutung von Kollaboration einhergeht.

Wie definieren Sie Veränderungskompetenz? Und wie schätzen Sie die Veränderungskompetenz von Unternehmen im Jahr 2019 ein?

Steffen Lütjen: Natürlich ist der Entwicklungsstand von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Aber insgesamt lässt sich schon feststellen, dass die Veränderungskompetenz der Unternehmen zunimmt. Das merken wir daran, dass wir bei unseren Auftraggebern immer mehr Menschen finden, die sich sehr intensiv mit dieser Thematik beschäftigen und zum Teil sogar Experten sind oder welche im Unternehmen beschäftigen. Es begegnet uns auch immer häufiger, dass wir mit internen Change-Begleitern zusammenarbeiten, die durch ihre dauerhafte Präsenz für eine spürbare Wirkungssteigerung in der Transformation sorgen. Und darüber hinaus erkennen Unternehmenslenker, trotz aller technologischen Entwicklungen und der Bedeutung dieser neuen Technologien für das Geschäft, dass es ohne den Menschen immer noch nicht geht. Zum Glück. Das sorgt dafür, dass es mehr Bewusstsein für ein konsequentes Management des Wandels gibt. Das sind die guten Nachrichten.

Und was sind die nicht so guten Nachrichten?

Steffen Lütjen: Es gibt noch zu viele, die glauben, eine Veränderung ist ein Ereignis. Aber es heißt ja nicht Veränderungsereignis, sondern Veränderungsprozess. Der Gedanke, dass Veränderungen Zeit benötigen, ist für viele fremd. Ein Management beschäftigt sich, im besten Fall, länger mit einer Veränderung und glaubt, wenn diese dann verkündet ist, muss doch ein paar Wochen später alles klar sein. So ist es aber nicht. Der Prozessgedanke, der definitiv ein Bestandteil einer Veränderungskompetenz ist, wird noch zu wenig beachtet. Um dieses Denken zu fördern, benötigen Organisationen Reflektion und Entschleunigung. Wir werden immer wieder groß angeschaut, wenn wir dieses Wort in den Mund nehmen. Diese Paradoxie, dass man manchmal erst langsamer machen muss, um dann umso schneller zu sein, hat sich leider noch nicht flächendeckend durchgesetzt und ist ein Grund neben vielen anderen, die Veränderungen dann trotz einer guten Idee und eines guten Konzeptes doch scheitern lassen.

Welche Bedeutung wird Ihrer Meinung nach in Zukunft der systematische Umgang mit Veränderungen haben?

Steffen Lütjen: Eine große. Die Fähigkeit von Unternehmen, Veränderungen gut zu managen, zu gestalten, Menschen dabei mit auf die Reise zu nehmen, ist noch nie so wichtig gewesen wie heute und in der Zukunft. Dabei gibt es heute zwei entscheidende Unterschiede zu früher: Erstens sind die Zyklen, also die Geschwindigkeiten, mit der Veränderungen geschehen, ganz andere. Das bedeutet ganz praktisch, wenn ein Unternehmen eine Veränderung nicht systematisch gestaltet und „finalisiert“, wird es von den notwendigen Veränderungen überrannt. Die Organisation und die Menschen kommen nicht mehr hinterher, brennen aus, sind überfordert, das Unternehmen verliert an Kraft und kann scheitern oder sich nur mit sehr viel Mühe und Anstrengung erneuern. Das ist die Notwendigkeit, warum ein systematisches, gut gestaltetes Veränderungsmanagement so wichtig ist.

Aus Ihrer Sicht gibt es aber noch einen weiteren Grund ...

Steffen Lütjen: Den zweiten Grund finde ich noch viel simpler und spannender: Mitarbeiter haben heutzutage die Wahl. Und das bedeutet, ganz banal, je schlechter das Veränderungsmanagement gemacht ist, desto schneller sind die Menschen weg. Ganz einfach. Das heißt auf keinen Fall, dass ich Veränderungen so gestalten muss oder darf, dass Mitarbeiter sich wohlfühlen und bleiben. Das erwarten die meisten Menschen auch gar nicht. Aber wenn nicht ein paar Grundprinzipien eines guten Transformationsmanagements beachtet werden, sind die Abwanderungsrisiken sehr groß und werden damit zu einem wirtschaftlichen Risiko des Unternehmens. Auch aus dieser Perspektive wird klar, dass „Change“ nicht ein Hobby ist und nebenbei mal gemacht werden kann oder auch nicht, sondern ein ganz entscheidender Faktor für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die Voraussetzungen, damit Veränderungen gelingen?

Steffen Lütjen: Voraussetzung Nummer eins ist sicher, dass sich das Top-Management einig ist. Wenn das nicht der Fall ist, rate

ich jedem Unternehmen, jedem Vorstand, es sein zu lassen beziehungsweise erst einmal dafür zu sorgen, dass diese Einigkeit entsteht. Erst einmal anzufangen und dann wird es schon werden mit der Einigkeit, geht in den meisten Fällen schief. Es braucht eine starke Koalition in der Führung oder der Wandel wird scheitern. Eine andere Voraussetzung ist die Klarheit über eine Veränderung oder auch eine Veränderungsvision. Eine solche Vision kann für die notwendige Orientierung und damit auch für Energie sorgen, um den Wandel auch in schwierigen Phasen nicht aus den Augen zu verlieren und erfolgreich zu meistern. Als dritte, wenn sicher auch nicht abschließende Voraussetzung möchte ich die Bedeutung von Erfolg und Geschichtenerzählen nennen. Veränderungen gelingen dann leichter, wenn für die Menschen in der Organisation spürbar ist, dass sich die Anstrengung lohnt. Dazu gehört es, dass über Erfolge berichtet wird und Geschichten erzählt werden, die tatsächlich geschehen sind und das Vertrauen in die Veränderung stärken. Das sorgt im Übrigen gleichzeitig dafür, dass sich die verbale Lufthoheit in der Organisation verändert – weg von denen, die sowieso wissen, dass das alles nichts wird, hin zu denen, die Zuversicht vermitteln können, weil es Beispiele gibt, die deutlich machen, dass das Neue erfolgreich integriert werden kann.

Und was kann einen Veränderungsprozess hemmen?

Steffen Lütjen: In erster Linie natürlich, wenn das Gegenteil von dem gemacht wird, was ich gerade erläutere habe. Darüber hinaus wird eine Veränderung gehemmt, wenn Führungskräfte nicht verstehen, welche Rolle sie in der Veränderung haben. Und wenn darüber hinaus die Change-Arbeit der Führungskräfte dadurch erschwert wird, dass sie als „übliche Verdächtige“ auch noch für die ganze inhaltliche Arbeit an der Veränderung verantwortlich sind. Diese Paradoxie, dass auf der einen Seite jeder weiß, dass mehr Zeit für Führung aufgewendet werden muss, aber auf der anderen Seite Führung noch mehr inhaltlich bewirken muss, kann zu einem echten Hindernis werden. Die VerbundVolksbank OWL hat das sehr gut gelöst, indem sie die Mitarbeiter von Beginn an in die inhaltliche, konzeptionelle Arbeit eingebunden hat. So konnte diese Paradoxie, wenn auch nicht immer, aber doch sehr häufig aufgelöst werden.

Man kann Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten etc. verändern. Wie aber bringt man Menschen in die Veränderung?

Steffen Lütjen: Sinn erzeugen und vermitteln, zu allen Zeiten Orientierung über das Zukunftsbild geben und für konstruktive Auseinandersetzungen sorgen. Sinn ist wichtig, weil Menschen keine Maschinen sind, die angeworfen werden und dann funktionieren. Menschen wollen das „Warum“ kennen und sich möglichst gut damit identifizieren. Dann sind viele bereit, die Extrameile zu gehen. Und Auseinandersetzungen sind wichtig, weil ohne Konflikte keine Veränderungen geschehen. Das ist nichts Böses, sondern notwendig. Die entscheidende Frage ist dabei, ob es der Organisation gelingt, diese Konflikte in einer Art und Weise zu bearbeiten, dass Wertschätzung sowohl für das Alte als auch für das Neue im Vordergrund steht und Menschen sich gerne in diese Auseinandersetzungen begeben.

Auf Ihrer Website schreiben Sie: „Seit der Gründung in 2006 sind wir von der Idee infiziert, Unternehmen so zu beraten, dass Transformationen aus eigener Kraft und eigenen Ressourcen entstehen und Veränderungen gemeistert werden können.“ Wie machen Sie das?

Steffen Lütjen: Wir glauben nicht daran, dass Berater als Heilsbringer kommen können, 400 PowerPoint-Seiten abgeben, auf denen steht, wie was gemacht werden muss, und dann läuft es. So funktionieren Unternehmen nicht. Wir haben als Change-Berater schon so häufig erlebt, dass wir immer dann kommen, wenn die großen Beratungsfabriken gehen und das Management zwar ein Konzept hat, aber die Menschen nicht wissen, wie die Veränderungen tatsächlich und konkret zu meistern sind. Häufig sagen uns dann unsere Auftraggeber, dass zwar eigentlich alles klar ist, aber die Mitarbeiter und Führungskräfte einfach nicht machen und dass es irgendwie hakt. Das ist immer ein Zeichen dafür, dass Menschen nicht oder nicht früh genug mit auf die Veränderungsreise genommen wurden. Unserer Meinung nach müssen die Menschen, die später neue Ideen und Konzepte umsetzen sollen, auch Teil der Entwicklung sein. Meistens wissen doch die Mitarbeiter und Führungskräfte selbst am besten, wo es hakt und was passieren muss. Die Kunst ist es eher, dieses Wissen so zu fördern und Menschen so einzubinden, dass die Veränderung von innen heraus entsteht und mit Energie verfolgt wird. Und nicht von außen erklärt und aufgedrückt. Das ist nicht zu verwechseln mit Basisdemokratie, sondern nur mit der situationsabhängigen und punktgenauen Einbindung der internen Ressourcen, um die Transformation von Beginn an mitzudenken und leichter gestalten zu können.

Was war besonders am Projekt „Zukunftsbild 2020“ der VerbundVolksbank OWL?

Steffen Lütjen: Da gab es viele Dinge, die ich sehr besonders, speziell und bemerkenswert fand und finde. Besonders beeindruckt haben mich die so genannten Zukunftswerkstätten und die Change Days. Beide Formate haben dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter sehr intensiv sowohl in die konzeptionelle Arbeit als auch in die Kommunikation und Umsetzung eingebunden waren. Ich kann mich noch an den zweiten Change Day erinnern. Es waren rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da. Und alle, wirklich ausnahmslos alle, haben nicht nur aktiv mitgearbeitet und für eine sehr energiereiche Veranstaltung gesorgt, sondern auch unglaublich viel mitgeschrieben. Denn sie hatten die Aufgabe, ihre Kolleginnen und Kollegen wiederum über die anstehenden Veränderungen und Umsetzungen zu informieren. Wie die Mitarbeiter dieser Verantwortung gerecht geworden sind, war großartig. Und gleichzeitig haben diese Formate dafür gesorgt, dass schon damit begonnen wurde, eine neue Kultur zu leben – und nicht die ganze Verantwortung beim Top-Management zu belassen, sondern auf viele Schultern zu verteilen. Ebenfalls bemerkenswert fand ich die konsequente Fokussierung auf den Kunden. Viele Veränderungsprojekte führen zwangsläufig dazu, dass sich eine Organisation sehr viel mit sich selbst beschäftigt. Das ist ein Stück weit normal in solchen Zeiten. Bei der VerbundVolksbank OWL war es jedoch so, dass immer wieder darauf geachtet wurde, den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.