

# Der Mut, sich zu ändern

» **RHEIN-MAIN.** Sabine Kluge hat ihre fachlichen Wurzeln in der Unternehmensstrategie für Technologiethemen. Sie ist Managing Director bei Kluge + Konsorten und begleitet Unternehmen in der digitalen Transformation auf allen Ebenen – von Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklung über Social Learning und Mindset Change.

## Warum tun sich viele Unternehmen mit der Umsetzung von „New Work“ noch so schwer?

Das ist ein grundsätzliches Problem, denn die zentrale Herausforderung lautet, bewährte und vertraute Erfolgsmuster zu hinterfragen. Und gerade hierzulande stellt dies eine schwere Anforderung an die Unternehmen: Diese haben seit den 90er Jahren mit klassischen betriebswirtschaftlichen Maßnahmen – Kostensenkung, Umsatzsteigerung, Asset Management – große Effizienz- und Effektivitätsfortschritte erzielt. Und müssen nun feststellen, dass die Fragestellungen einer komplexen Arbeitswelt sich mit diesen Hebeln nicht bewegen lassen.

## Welche Rolle als Vorbild für den Wandel spielen Führungskräfte?

Die Veränderung aus dem globalen Marktumfeld schwappt nicht schockartig ins Unternehmen, sie sickert leise – oft ist das messbare wirtschaftliche Problem noch gar nicht angekommen. Es geht hierzulande vielen Unternehmen noch sehr gut, manchen besser denn je; und das derzeit drängendste Problem – der Fachkräftemangel – wird gedanklich in die neuen, schicken Recruiting-Funktionen ausgelagert, so dass es bei den Entscheidern bisweilen nicht in ausreichender Dringlichkeit spürbar wird.

Schließlich: Transformation ist immer auch die Transformation jedes Einzelnen. Für viele Entscheider heißt Transformation jedoch immer noch: Die anderen müssen sich ändern – und das ist weder wirksam noch nachhaltig. Die neue Arbeitswelt stellt einen hohen Anspruch an anderes Führen und Entscheiden sowie an andere Form der Zusammenarbeit; wenn die Entscheider eines Unternehmens sich durch die neuen Herausforderungen nicht angesprochen fühlen, als Vorbilder voranzugehen, kann ihnen kaum ein Mitarbeiter in diese modernen Formen von Arbeit folgen. Und da stehen die gewohnten Erfolgsmuster wieder im Weg, denn sozialisiert ist ein Großteil der Entscheider in jener betriebswirtschaftlich mechanischen Welt, die vor allen Dingen Kosten und Umsatz als zentrale Erfolgshebel der Restrukturierung kennt.

## Gewohnte Führungsprinzipien auf dem Prüfstand

## Und warum ist dennoch genau jetzt die Zeit gekommen, um neue Wege einzuschlagen?

Für Unternehmen beziehungsweise für Entscheider, die den aktuellen Bewegungen nicht folgen – statt idealerweise vornweg gehen –, habe ich wenig Hoffnung, dass wir sie in fünf Jahren noch zahlreich in der Arbeitswelt antreffen. Kommando und Kontrolle haben ausgedient; Menschen und Marktbedingungen steuern wir heute durch Freiräume und Vertrauen. Das ist die Währung der gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitswelt. Daher sind Entscheider vielfach gut damit beraten, loslassen zu lernen. Praktisch be-

deutet das: Sie müssen Orientierung in Bezug auf das „Was“ geben können, und dies darf kein monetärer Platzhalter á la „unser gemeinsames Ziel ist Gewinn“ sein! Vielmehr brauchen Menschen wirklich eine gemeinsame Vision, die über das betriebswirtschaftliche Zweckstreben hinausgeht. In Bezug auf das „Wie“ jedoch tun Entscheider gut daran, die Intelligenz der Vielen zu integrieren. Menschen müssen sich aufrichtig und nachvollziehbar eingeladen fühlen, mitzugestalten – und zwar jenseits von Positionsmacht, Zuständigkeiten und formaler Hierarchie. So werden Unternehmen innovativ – und nur so sind sie zukunftsfähig.

## Welche Ängste und Hürden müssen dafür bei den Chefs noch abgebaut werden?

Zugegeben erleben wir in diesen Fällen Entscheider, die erschrocken feststellen, dass sich hier Bewegungen ihrer Kontrolle entziehen. Deshalb treten sie mal explizit, mal implizit auf die Bremse – statt dieses großartige intrinsische Momentum der Mitarbeiter für eine noch viel größere und wirksamere Bewegung zu nutzen. Ich glaube daher, einer der wichtigsten Schlüssel ist derzeit, gewohnte Führungsprinzipien auf den Prüfstand zu stellen und Entscheidern die Angst vor dem Kontrollverlust zu nehmen.

Individuelles Coaching sowie eine Neu-Definition der Führungsrolle in einer jeweiligen Organisation sowie ihre konsequent und konsistente Umsetzung sind ein wirkungsvoller Anfang. Führungskultur verändert sich dann, wenn eine kritische Masse anders sozialisierter Führungskräfte in entscheidende Rollen kommt. Hier kommt der Diversität eine wichtige Rolle zu. Und hier spreche ich nicht über Geschlecht, sondern über eine maximale Varianz von Problemlösungsstrategien auf einer Ebene. Denn Organisationen neigen dazu, stets identische Führungstypen zu fördern; ein großes Hindernis auf dem notwendigen Weg zu einer neuen, agilen, der Komplexität unserer Zeit standhaltenden Unternehmenskultur.

## Wenn sich also Strukturen auch in der Tiefe ändern müssen – welche Entwicklungen zeigen sich momentan?

Im Augenblick gibt es vielfach eine hoffnungsvolle Aufbruchsstimmung in Unternehmen aus der Mitte heraus: Menschen wollen anders arbeiten, sie wollen ihr Unternehmen in einer komplexen Arbeitswelt erfolgreich machen, sie sind den zeitgemäßen Trends erfolgreicher Arbeit in Komplexität vielfach näher als die Entscheider ihres Unternehmens, sie sind experimenteller und damit beweglicher, agiler.

Ich glaube, zumindest was Mitarbeiter angeht, sind wir vielenorts schon sehr weit: Seit rund zwei Jahren beschäftigen wir uns damit, Graswurzelinitiativen in Unternehmen zu dokumentieren. Es ist kaum zu glauben, in wie vielen Unternehmen sich Mitarbeiter jenseits ihrer zugewiesenen Rolle und Aufgabe auf den Weg machen und den Freiraum für individuelle oder partielle Transformation im direkten Umfeld ausloten.

Dennoch kommt kein Unternehmen – auch wenn die Bewegung und das Wissen aus der Mitte noch so deutlich die Richtung weisen – ohne eine echte, aufrichtige Fürsprache durch den oder die Entscheider aus. Sprich: Wenn es nicht früher oder später einen Schutzpatron mit Budget gibt, der den Freiraum schafft, das Unternehmen auf allen Ebenen zu verändern, werden

Mitarbeiter sich über kurz oder lang in der Sehnsucht verbrennen, ihr Unternehmen in die Zukunft zu entwickeln.

## Wie lassen sich die überkommenen Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Denkmuster aufknacken? Was erzeugt entsprechend Vertrauen in den notwendigen Wandel?

Das gemeinsame Lernen – niederschwellig, voneinander, miteinander, ganz ohne Kontrolle des „Was“ und „Wie“ durch eine Führungskraft – muss einfach zur Normalität werden. Dazu gehört das Vertrauen auch seitens der Führungskräfte, dass die Mitarbeiter sicher wissen, wann und in welchen Situationen sie diese Freiräume nutzen. Denn ohne die feste Implementierung des kontinuierlichen organisationalen Lernens als fester Bestandteil der Strategie und Kultur wird es schwer für Unternehmen, mit der wachsenden Geschwindigkeit und dem wachsenden Datenvolumen unserer Zeit und unserer Zukunft umzugehen.

Einzigste Anforderung: Aufrichtigkeit und Nachhaltigkeit. Man kann kaum schneller und wirksamer die Motivation einer ganzen Mitarbeiterschaft zerstören, als wenn man zur Mitgestaltung aufruft und dies dann nicht nachverfolgt, in anderen Worten: Die Beiträge der Mitgestalter nicht würdigt und umsetzt.

## Ist die bisherige mangelnde Mitgestaltung in vielen Unternehmen also einer der wichtigen Ansatzpunkte?

Wenn man sich Mitarbeiterbefragungen anschaut, so ähneln sie sich hierzulande in erschreckender Weise in Bezug auf die Frage, was Menschen in Unternehmen unzufrieden macht: Es fehlt ihnen an Möglichkeiten der Mitgestaltung sowie an Transparenz. Was bedeutet das? Menschen in Unternehmen in allen Rollen und Aufgaben haben heute eine große Sehnsucht nach Resonanz, nach dem Gefühl, mit ihrer Leistung einen Unterschied zu machen, das Unternehmen voranzubringen. Und: Sie leiden darunter, nicht zu begreifen, wo das Unternehmen eigentlich hinwill.

Ergebnisoffene und klar verständliche Kommunikation wird damit zum entscheidenden Schlüssel für die Verständigung zwischen den Ebenen sowie für eine gemeinsame Zielsetzung. Interne soziale Netzwerke helfen durch einen offenen Austausch dabei, dieses Einvernehmen, dieses Verhandeln um eine gemeinsame Zielrichtung, um ein gemeinsames Verständnis von Sinn zu fördern. Andernfalls ermöglichen es auch regelmäßige offene partizipative Formate, bei denen alle einbezogen werden, ihre Ideen, Gedanken, Talente, und ja – auch ihre Träume einzubringen.

Das Interview führte Marleen Ilchmann.

## Zur Person

**Sabine Kluge** ist Diplom-Kauffrau mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung und systemischer Business Coach. Nach einem Vierteljahrhundert in einem großen Dax-Konzern gilt sie als erfahrene Kennerin von Finanz-, Strategie- und OE/PE Themen etablierter Unternehmen in Theorie und Praxis und hat als Global Manager Learning & Development Strategie- und Veränderungsprozesse bereichs- und hierarchieübergreifend entwickelt und mitgestaltet. Gleichzeitig hat sie als mehrfache Gründerin von Start-ups die Herausforderungen aus Unternehmersicht erlebt und kreative Erfolgsrezepte für strategische und operative Fragestellungen entwickelt und umgesetzt. Dank ihrer vielfältigen Praxis-Einsichten gilt sie als inspirierende Diskussionspartnerin, Speakerin und Moderatorin und teilt ihr Wissen auf LinkedIn, wo sie 2017 und 2018 als eine der 25 wichtigsten Bloggerinnen (Top Voices) ausgezeichnet wurde. Ihr Engagement rund um Kollaboration aus der Mitte des Unternehmens wurde 2017 gemeinsam mit ihrem unternehmensübergreifenden Konzern-Netzwerk WOLCOP mit dem HR Excellence Award prämiert. Weiterhin wurde sie für ihre Mitwirkung an Transformationsprojekten im Fertigungsumfeld eines Technologieunternehmens 2018 mit dem Xing New Work Award und dem deutschen Personalwirtschaftspreis (Kategorie Leadership) ausgezeichnet. Für das größte deutsche HR Magazin (Personalmagazin) gehört sie 2019 zu den 40 führenden HR-Köpfen im deutschsprachigen Raum.



Foto: Masterplan