

// FUTURE SKILLS



Komplexität managen

Im Gespräch mit
Ali Mahlodji

> ab Seite 8

Workforce Planning

Strategische Personalplanung
bei UNIQA

> ab Seite 29

Die Gehaltsgilde

Wenn Kollegen über das Gehalt
entscheiden

> ab Seite 44



Kolumne

Die beliebtesten Sackgassen ins Neue. Und wie wir wieder rauskommen.

Wandel ist schwierig, anstrengend und kompliziert. Angeblich. Die gute Nachricht: Wir selbst sorgen mit ausgefeilten Vermeidungsstrategien dafür, dass alles schön beim Alten bleibt. Gedankliche Sackgassen rund um Transformation und Erneuerung sind dafür beliebte Wege. Auf ihnen fühlen wir uns unterwegs und doch entsteht kaum Fortschritt. Wie Sie populäre Irrtümer erkennen und aus Sackgassen des Wandels herausfinden, beantwortet Rainer Peraus in dieser Kolumne.

Sackgasse #4

Das Ende verhindern

Von Rainer Peraus *Ich belausche ein Gespräch am Nebentisch: „Das ist eine absolute Zeitenwende. Alles, woran ich geglaubt habe und woran ich gewöhnt war, der Frieden, mein Glaube an Sicherheit und Wohlstand sind zu Ende. Das will ich nicht und es macht mir Angst.“*

Die Illusion vom ewigen Frieden in Europa. Die Gewissheit des für immer wachsenden Wohlstands. Das scheinbare Menschenrecht, alles zu beanspruchen, was man kaufen kann, ohne Verantwortung für die nicht verhandelbaren Grenzen unseres Planeten. Oder aber: Die persönliche Desillusionierung des beruflichen Aufstiegs ab der Lebensmitte, oder gar das frühzeitige Platzen des Versprechens gegenüber dem/der Liebsten: „Bis dass der Tod uns scheidet ...“ Überall drohen Enden und

wir sind gefordert, so gut es geht dagegenzuhalten. Oder?

Ende gut, alles gut

Krisen erscheinen als temporäre Funktionsstörungen, die wir rasch reparieren müssen. Doch Probleme können auch Symptome des Niedergangs eines dahinter laufenden Entwicklungsbogens sein und so das nahende Ende einer Ära anzeigen.

Wie das Altern eines Menschen keine Krankheit, sondern eine endogene normale Entwicklung ist und Krankheit, Schwäche und Verfall mit sich bringt, beschreiben auch soziale, technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen eine Art epochalen Lebensbogen aus Geburt, Aufstieg, Höhepunkt, Abstieg

// KONTAKT

Sie haben eine Frage zum Thema Transformation an Rainer Peraus? Dann schicken Sie diese an:
redaktion@personal-manager.at

und Ende. Epochale Krisen sind sichtbare Symptome dieser Abfolge und Kennzeichen der schwindenden Lösungskraft der Wirklichkeitserzählung einer Epoche.

Während bei Lebewesen die Alterung der Zellen und deren sinkende Fähigkeit zur Zellteilung zum unvermeidlichen Tod führt, ist bei sozialen Systemen der sinkende Lösungsbeitrag einer anfangs verheißungsvoll lösungsmächtigen paradigmatischen Grundwahrheit die Ursache für das Ende.

Wandel stellt sich damit als unverzichtbare Ablöse einer in die Jahre gekommenen Welt- und Selbstsicht durch eine radikale neue und dem Potenzial der Zeit angemessene Denk-DNA dar, vergleichbar einem neuen Wirklichkeitsbetriebssystem zur Deutung des Wahrzunehmenden.

Erfolgreicher Wandel bedeutet daher, das Ende einer Geschichte zuzulassen und dafür ein vorübergehendes narratives Vakuum inklusive dem zwangsläufig orientierungslosen und beunruhigenden Dazwischen zu riskieren.

Übertragen auf die aktuelle Realität bedeutet das beispielsweise, die Klimakrise vor allem als Symptom eines zu Ende gehenden Paradigmas und nicht als Ineffizienz eines sonst ewigen Systems zu erkennen. **Denn wenn der Nutzen einer Wirklichkeitskonvention (wachsender Wohlstand durch materielle Versorgung und ungezügelter Ausbeutung) deren Kosten (Zerstörung des Planeten, Ungleichheit) bei Weitem übersteigt, muss diese Wahrheit enden dürfen, obwohl sie für nie dagewesenen Wohlstand vieler gesorgt hat.**

Vielmehr wäre eine diesen Verdienst würdigende Abschiedsfeier angebracht, die gleichzeitig den Aufbruch in eine neue Epoche markiert. Stattdessen verzögern wir mit „smarten“ Technologiefantasien das Ende des Paradigmas „Glück durch Wachstum, Wachstum durch Technik“.

Warum wir das Enden verhindern

Weit mehr als 50 Prozent des zeitlichen und emotionalen Aufwands ist bei organisationalen Transformationsprozessen nötig, um das Ende einer Ära zu akzeptieren. Doch erst wenn das Bisherige keine trügerische Sicher-

heit mehr verspricht, löst sich der verzweifelte Griff und der Blick richtet sich auf neue Horizonte aus.

Das Ende einer Wirklichkeit erinnert an die Relativität unseres Daseins. Denn der scheinbare Wahrheitsverlust erzeugt einen Orientierungs- und damit Kontrollverlust. Woran noch glauben, wofür kämpfen, worauf bau-

en, wenn die Wirklichkeit in weiten Teilen als Fantasieprodukt erkennbar wird?

Menschen sind Wesen, die Ohnmacht und Orientierungsverlust und den damit verbundenen Kontrollverlust über die Umwelt fürchten. Ein Ende mit zwangsläufig ungewissem Ausgang bedeutet damit den Worst Case.

// WAS HilFT?

ZUGEBEN & AUFGEBEN. Denn ein Ende zuzugeben, entlastet. Die Wirren, die sich im Vorfeld jedes epochalen Wandels ergeben, werden mit den Akronymen VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) oder neuerdings BANI (Brittle, Anxious, Non-linear und Incomprehensible) bezeichnet. Diese unsichere, unverständliche und chaotische Situation strengt an.

Wer einen Endpunkt setzt, den Abschied betrauert und vor sich selbst zugibt, dass etwas zu Ende ist, gewinnt Klarheit und ein Gefühl der Entlastung. Nicht selten melden sich, scheinbar aus dem Nichts, unterdrückte Ideen, wie es weitergehen könnte.

FEIERN. Begräbnisse sind schmerzhaft, doch der gemeinsame Akt des für alle sichtbar Zu-Grabe-Tragens einer Ära, nicht ohne die Verdienste zu würdigen, hilft das Unglaubliche zu begreifen, den Verlust zu akzeptieren und zu verarbeiten.

VERLERNEN. So sehr ein konsistentes und verbindliches Weltbild orientiert, so sehr beschränkt es den Blick und macht abhängig. Die aktive spielerische Entmachtung der einzig denkbaren Gegenwart befreit. Üben Sie rechtzeitig alternative Wirklichkeiten und versuchen Sie auch, sich und Ihre Wahrheiten nicht allzu ernst zu nehmen.

NEUE ZUKÜNFT ÜBEN steht damit in unmittelbarer Verbindung. Denn das lustvolle Spiel mit Szenarien und Utopien hilft, das Ende einer Epoche nicht mit dem Ende der Welt zu verwechseln, und nährt neue Hoffnungen.

VERTRAUEN. Die Menschen sind Überlebenskünstler und das seit vielen Jahrtausenden. Das sollte unser Vertrauen nähren, auch diesmal wieder die Kurve zu kriegen. Auch wenn Umbrüche manchmal Opfer und Schmerzen bedeuten, auf längere Sicht evolvieren Systeme damit auf ein höheres Niveau. Ein Ende wäre neben der Angst auch ein Grund zur Vorfreude.

REISEN. In Spielfilmen stolpert der Held ins Ungewisse, um dabei seine Katharsis und das erst später sinnstiftende Ziel des Umbruchs zu erreichen. Die bloße Fortsetzung der Bewegung zum und über das Ende hinaus erzeugt verlässlich den Weg ins Neue.

METAWISSEN. Es fällt leichter, ein Ende als Lauf der Dinge zu akzeptieren, wenn wir die Phasenhaftigkeit von Entwicklung erkennen. Nur unsere westliche Kultur glaubt, sich in kindlichem Übermut über unverrückbare Fakten wie auch über die unverhandelbaren Grenzen der Natur erheben zu können. Die Erkenntnis, dass Technologien, Weltreiche, Menschen und Unternehmen kommen und gehen, hilft, diese Zyklen zu antizipieren und sogar Kontrolle über das Ende zu behalten. Das unterstützt dabei, entspannt ein gutes Ende zu setzen, denn es ist der Anfang vom Anfang.