

## Change ist endlos, lebendig! Und unvorhersehbar? – Zusammen die Zukunft nachhaltig meistern!

Claudia Schmidt,<sup>1)</sup> Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, Eltville-Erbach

Die Veränderungen dieser Zeit, die auf uns einprasseln, sind herausfordernder denn je und wirken wie eine unendliche Geschichte. Sie fordern uns als Gemeinschaft und von jedem Einzelnen ein neues Mindset. Die Welt dreht sich immer schneller und wir haben keine Glaskugel, in die wir schauen können, um all unsere zukünftigen Herausforderungen erkennen zu können – oder doch?



### I. Welches Mindset brauchen wir als Gemeinschaft für den unendlichen Change?

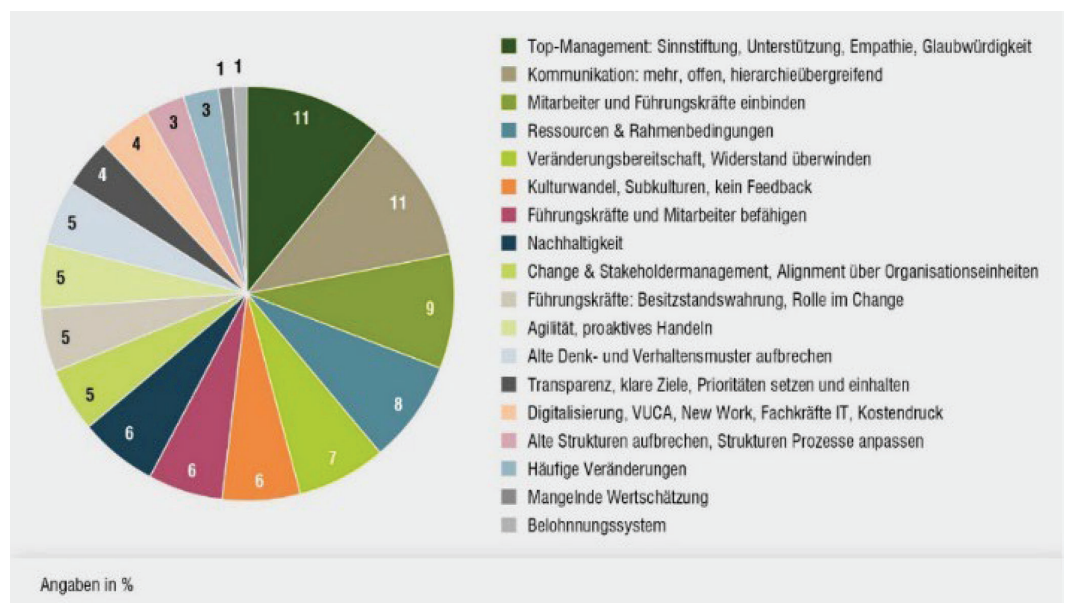
Veränderungen wird es immer geben – solange wir leben, das müssen wir akzeptieren. Change ist und bleibt ein unendliches Spiel mit „Ups und Downs“. Wir werden uns als Gemeinschaft immer intensiver darauf einstellen müssen, ein geeignetes Mindset zu finden, wenn wir langfristig im Spiel bleiben wollen. Denn unser auf Dauer angelegtes Prinzip „höher, schneller, weiter“ und der unreflektierte Umgang mit unseren eigenen Ressourcen ist ein endliches, nicht zukunftsfähiges Spiel. Wir sollten aufhören den kurzfristigen Erfolg zu suchen und damit beginnen, nachhaltig zu verändern.

Eine nachhaltige Veränderung fußt auf Sinnstiftung – sie muss stärker in den Fokus gerückt werden als bislang. Es geht dabei um mehr als nur darum, Geld zu verdienen oder kurzfristige Zielgrößen zu erreichen. Die Befragten der letzten Mutaree-Change-Fitness-Studie bewerteten die Sinnstiftung

übrigens als eine der größten Herausforderungen im Hinblick auf die zukünftige nachhaltige Change-Fitness von Organisationen.

Der tiefere Sinn einer Organisation, in dem auch ein großer Anteil Idealismus steckt, zeigt die Wertvorstellungen, die verfolgt werden und ist die zentrale Antriebsfeder. Sinnstiftung stärkt die Widerstandsfähigkeit von Organisationen, versetzt sie in die Lage mit überraschenden multidimensionalen Veränderungen zurecht zu kommen und hält die Organisation am Leben.

Damit wir im Spiel der **unendlichen** Veränderung bleiben, ist es sinnvoll, das eigene Mindset zu prüfen. Unser **Denken verändert** unser Handeln. Behalten wir unsere endliche Haltung in diesem Kontext bei, schränken wir Perspektiven ein und Kooperation und Innovation leiden. **Hier gibt es keinen Gewinner.** Unser Gewinnstreben geht zu Lasten der Menschlichkeit, zu Lasten unserer eigenen Ressourcen. Solange wie möglich dabei zu bleiben, ist die Devise. Das heißt, Veränderungen erfolgreich zu durchleben, indem wir unsere **Resilienz ausbauen**, Tiefen überstehen und auch mögliche schnelle Wachstumserfolge langfristigen Zielen unterordnen. Damit verbunden ist **ständiges Lernen von anderen** sowie die **permanente Weiterentwicklung und Verbesserung** der eigenen Organisation. Dafür braucht es eine Menge **Flexibilität**. Der Leitstern ist fixiert, aber der Weg dorthin ist flexibel. Gerade in der aktuellen Zeit kommen wir häufiger mal an einen Punkt, an dem es sinnvoll ist, das bisherige **Geschäftsmodell zu hinterfragen**. Für tiefgreifende **Kursänderungen brauchen wir aber viel Mut**, die Bereitschaft hohe Risiken einzugehen und die Fähigkeit den **Druck der Widerständler aushalten** zu können – für eine Entscheidung, die ihre positive Wirkung erst weit in der Zukunft entfalten wird – hoffentlich!



Die größten Herausforderungen im Hinblick auf Change-Fitness – Quelle: Mutaree-Change-Fitness-Studie 2020/2021

1) Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.



## II. Zusammenhalten gerade in Zeiten von mehrdimensionalen Veränderungen

Das Spiel der Veränderungen als unendlicher Prozess der Anpassung wird für uns alle immer vielfältiger und komplexer. Der Umfang, die Veränderungstiefe und die Veränderungsbreite nehmen stetig zu und es kommt vermehrt zu Überlappungen von Change-Prozessen. Die Parallelität mehrerer Veränderungsprozesse auf unterschiedlichen Dimensionen lassen den alt bewährten linearen Ansatz für die Umsetzung nicht mehr zu.

Wir brauchen neue Herangehensweisen, um in Zukunft mehrdimensionale Veränderungen erfolgreich gestalten zu können. Veränderungen sind lebendig und lassen sich, insbesondere dann, wenn sie disruptiv sind, nicht nach starren Plänen abarbeiten. Sie gleichen einem sich wiederholenden lebendigen zyklischen Prozess von Entstehung, Entwicklung, Blüte und Niedergang. In der Entstehungs- und Entwicklungsphase ist das System noch instabil und wächst in der Blütezeit zum dominanten stabilen System heran, bis es nach einiger Zeit langsam erste Risse aufweist, die Stabilität verliert und langsam wieder zerfällt. Die vermeintliche Stabilität in der Blütezeit lässt für viele den Eindruck entstehen, das sich ab jetzt gar nichts mehr ändert. Selbst dann nicht, wenn es zu den ersten Rissen kommt. Das Beharrungsvermögen und die Widerstände sind dann sehr groß und sich abzeichnende neue Entwicklungen werden zwar erkannt, aber gekonnt ignoriert. Was also fehlt, ist das konsequente Handeln. Aus einer gewissen Unzufriedenheit von einigen wenigen mit dem aktuellen Status formieren sich Innovatoren mit viel Mut, die neue Wege gehen wollen. Sie entwickeln Alternativen, die zu einem neuen stabilen System heranwachsen können. Durch die parallele sich überlappende Entwicklung entsteht Spannung zwischen dem alten (noch stabilen System) und dem neuen (noch instabilen System). Diese Spannung müssen alle im System aushalten können – Stabilisatoren wie Innovatoren. Die Stabilisatoren, die lange im alten System aktiv waren, werden lernen müssen, das Alte loszulassen und Neues zu akzeptieren. Und sie werden dringend gebraucht, denn sie müssen das alte System so

lange aufrechterhalten, bis das neue seine volle Wirksamkeit entfalten kann. Erst dann können sie in das neue System übergehen. All das gelingt nur wenn alle zusammenhalten – wenn Stabilisatoren und Innovatoren sich gegenseitig wertschätzen, respektieren, ihr Wissen teilen und genug Raum angeboten wird, um Neues auszuprobieren.

Vor allem aber brauchen beide Gruppen eine entsprechende innere Haltung. Es geht eben nicht nur um das Handwerkszeug im Change, sondern auch und v.a. um das Mindset, das die Organisationen zukunftsfähig macht. Es geht um Autonomie und Selbstorganisation in den Teams, um Sinnorientierung, die gemeinsame Sache, für die alle brennen, und um Eigenverantwortung – was können wir selbst, was können wir als Team tun –, um den Change erfolgreich zu gestalten. Handlungsfähige Teams, die in der Lage sind, alle Probleme selbst zu lösen, bilden zukünftig die Basis nicht nur für dezentrale Organisationsstrukturen.

## III. Zukunft erkennen – auf Vorhersehbares schneller reagieren

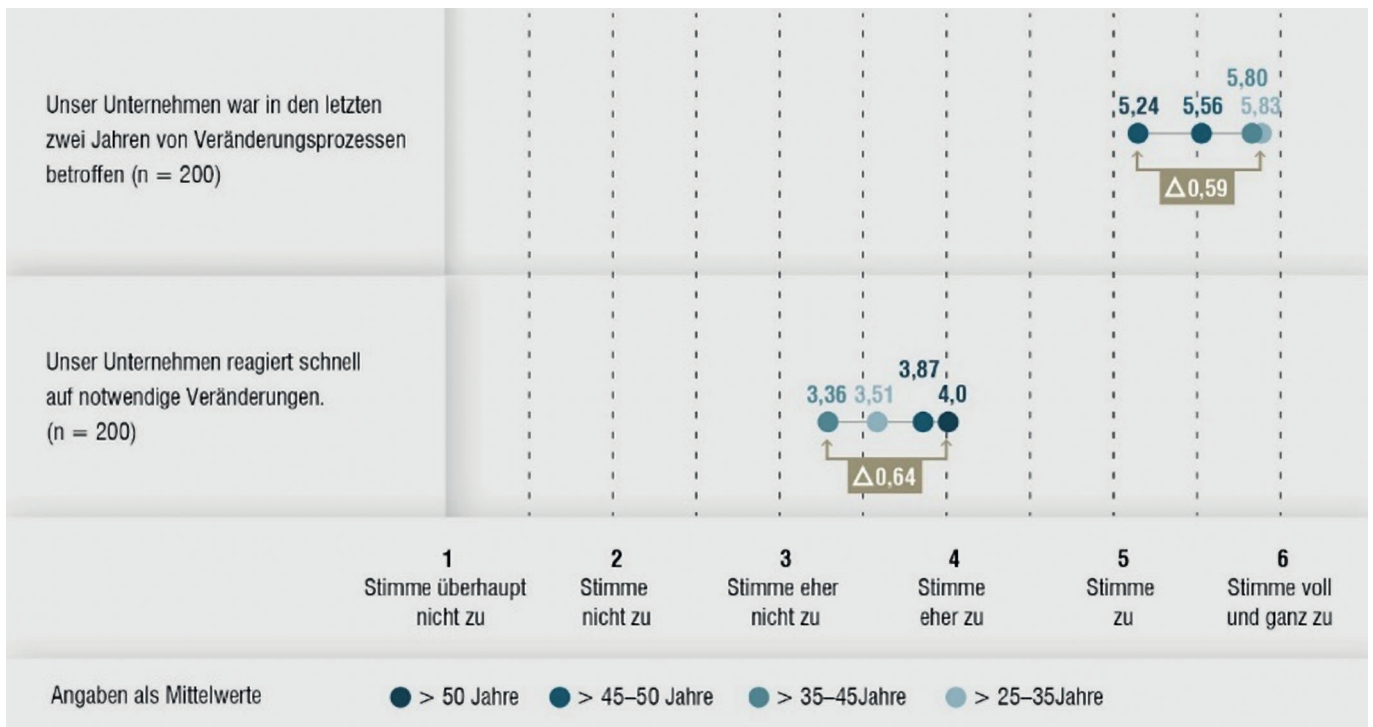
Handlungsfähige Teams können auf notwendige Veränderungen auch schneller reagieren als andere. Auch das ist eine zwingende Voraussetzung, um weiterhin im Spiel zu bleiben. Aus der letzten Change-Fitness-Studie der Mutaree GmbH geht allerdings hervor, dass die Unternehmen noch deutlichen Nachbesserungsbedarf haben.

Die Unternehmen müssen schneller reagieren können, auch um die Mitarbeiter der Altersklassen an Bord zu halten, die langfristig die Umsetzung von notwendiger Veränderung sichern sollen. Im Kern geht es darum, die Entwicklungen im äußeren Umfeld der Organisation zu beobachten, Handlungsfelder frühzeitig zu identifizieren, um Maßnahmen im Inneren der Organisation einzuleiten und umzusetzen, die das Überleben absichern. Die äußeren Einflüsse verändern sich ständig. Regulatorik, Kundenbedürfnisse, Technologie und Märkte sind permanent im Wandel. Den Überblick zu behalten ist nicht einfach. Insbesondere in dezentralen Organisationsstrukturen macht es Sinn, in den Teams Zukunftsmanager zu installieren, um stets vorbereitet zu sein und um rechtzeitig auf beginnende Entwicklung reagieren zu können.

„Die Zukunft zeigt sich uns – lange bevor sie eintritt.“ (in Anlehnung an Rainer Maria Rilke).

## IV. Fazit:

Veränderungen hören nie auf – es gibt kein Ende, keine Ziellinie – Change ist ein unendliches Spiel. Das muss jeder Einzelne für sich und das müssen wir in den Teams und Organisationen verstehen und unser Denken und Handeln danach ausrichten. Die einflussreichste Erfolgsgröße ist das Mindset, also die innere Haltung zum permanenten multidimensionalen Change, gekoppelt mit dem passenden Tun. Die wichtigste Aufgabe des Managements dabei ist es, die Entwicklung der inneren Haltung zu unterstützen und die Umsetzung mit professionellem und passgenauem Change-Handwerkszeug zu ermöglichen. Dazu gehören auch Menschen, die es möglich machen, neue Entwicklun-



Signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung aus vier Altersgruppen bezogen auf die Betroffenheit von Veränderungsprozessen in den letzten zwei Jahren und die Reaktionsgeschwindigkeit auf notwendige Veränderungen – Quelle: Mutaree-Change-Fitness-Studie 2020/2021

gen und Trends, die als Lawinen in Zeitlupe auf uns zusteuern, frühzeitig auszumachen. Durch die Implementierung von Zukunftsmanagern können Organisationen sich besser auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten, frühzeitig ihre Chancen identifizieren, ihre Resilienz stärken und sich bestenfalls endlos im Spiel halten.

tige Herausforderungen vorbereiten, frühzeitig ihre Chancen identifizieren, ihre Resilienz stärken und sich bestenfalls endlos im Spiel halten.



## Unentbehrlich für die Gestaltungsberatung

### Darum geht es:

- Umfangreiches Rechtslexikon für den schnellen Einstieg
- Systematische Darstellung der maßgebenden Rechtsgebiete mit Praxisbeispielen und Gestaltungshinweisen
- Sofort einsetzbare Muster und Formulare
- Umfassende Erläuterungen zu vereinbaren und unvereinbaren Tätigkeiten des Steuerberaters



### Print und Online

Deutsches Steuerberaterinstitut e.V.

### Steuerberater Rechtshandbuch

LBW in 4 Ordnern, zz. ca. 6.700 Seiten, inkl. Online-Zugang zum Werk + eNews Steuern

Bestellen Sie jetzt unter [www.stollfuss.de](http://www.stollfuss.de)

**Stollfuß**