

EDITORIAL



Was war, was ist, was wird sein?

Im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel

Was war, wird nicht mehr sein. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte nehmen Veränderungen als Herausforderung zu einem kontinuierlichen „Höher, Schneller, Weiter“ wahr und als die Konstante in ihrer Lebens- und Arbeitswirklichkeit schlechthin. Nicht wenige haben so ihre Probleme damit. Was ist es, das den Wandel heute so allgegenwärtig erscheinen lässt? Sind Veränderungen heute mehr denn je im Fokus, weil sie so disruptiv, so komplex, so viel tiefgreifender sind als bislang? Oder weil die Entwicklungszyklen, gerade in den Unternehmen, immer kürzer werden? Oder weil wir alle uns immer schneller neu und anders orientieren sollen und uns gleichzeitig einlassen und wieder fokussieren müssen, um die Stabilität zu erreichen, die wir für uns brauchen?

Vielleicht ist ja bei der Spurensuche der Griff nach einem bewährten klassischen Medium, dem Duden, hilfreich. Synonyme Begriffe für *Wandel*, die der „Sprachexperte“ nennt, sind unter anderem *Erneuerung, Umbruch, Umkehr, Wende*; für *Stabilität* werden etwa *Beständigkeit, Stärke, Widerstandsfähigkeit* als Äquivalente angeboten. Aber was haben diese Begriffsfelder miteinander zu tun, wie kommt zusammen, was eigentlich nicht zusammenpasst?

Industrienationen wie unsere brauchen Innovationen. Ohne Veränderungen in der Arbeitswelt gibt es keinen Fortschritt. Aber die politischen und wirtschaftlichen Krisen und Entwicklungen der letzten Jahre haben den Glauben an funktionierenden Wandel ins Wanken gebracht: wachsende Unsicherheit ist die Folge, zuverlässige Antworten auf die großen gesellschaftlichen Fragen stehen noch immer aus. Die Suche nach diesen findet in wissenschaftlichen Foren, in

Wirtschaftskreisen, in Online- und Offline-Medien statt und ebenso die intensive Beschäftigung mit der sogenannten VUCA-Welt als der zentralen Auswirkung der Digitalisierung. Wandel und Stabilität sind hier vorrangige Kategorien.

Seit Jahren entstehen gute Konzepte, um Stabilität im Wandel zu forcieren – ob in kleinen oder großen Organisationen oder am Rande der etablierten Institutionen. Die Start-up-Bewegung zum Beispiel zeigt, dass selbst mit dem Risiko des Scheiterns verbundene Veränderungen der persönlichen Erfüllung nicht entgegenstehen. Unternehmen rücken den Unternehmenszweck als stabilen Bezugsrahmen in den Mittelpunkt. Agile und andere innovative Organisationsformen und Methoden werden erfolgreich eingesetzt, um Antworten auf Fragen im Kontext von Wandel und Geschwindigkeit zu geben.

Deutlich wird: Der Umgang mit Wandel und Stabilität muss so vielschichtig und anspruchsvoll wie die Herausforderungen sein. Und: Er ist auch ein sehr persönliches Thema.

In seinem Buch „Grundformen der Angst“ hat der Psychologe und Psychoanalytiker Fritz Riemann bereits 1961 Erklärungen bezüglich des Zusammenspiels von Wandel und Stabilität geliefert. Laut Riemann zeichnet uns als Individuen sowohl das Streben nach Fortdauer und Sicherheit wie auch das gegenläufige Bestreben nach Wandlung und Risiko aus. Beides gehört zu unserem Dasein, ergänzt und widerspricht sich zugleich. Mit dem Streben nach Stabilität und Sicherheit bekämpfen wir auch unsere Angst vor Chaos, Unsicherheit, Vergänglichkeit; mit dem Streben nach

Veränderung und Risiko treten wir unserer Angst vor Notwendigkeit, Endgültigkeit, Unfreiheit, Einschränkung entgegen.

Die Dynamik, die sich aus diesen Grundimpulsen ergibt, erleben und begleiten wir in unseren Beratungsprozessen ständig. Denn das Spannungsfeld zwischen Wandel und Stabilität auf Organisations- und persönlicher Ebene permanent auszutarieren und Gleichgewicht herzustellen ist eine der Kernaufgaben heutiger Organisationen und fordert insbesondere die Führungskräfte, die ja nicht nur selbst den Wandel bewältigen, sondern auch noch die Mitarbeiter von dessen Sinnhaftigkeit überzeugen müssen. Ein großer Teil der Aufgabe wird auch in Zukunft die Arbeit an Haltung und *Mindset* sein, denn es sind – nach Epiktet – oft nicht die Dinge selbst, die uns beunruhigen, sondern die Sicht, die wir auf die Dinge haben. Der Stabilität sichernde Umgang mit den andauernden Veränderungen wird mit Sicherheit eine der Kernkompetenzen der Zukunft sein müssen.

In unserem Journal beleuchten wir Wandel und Stabilität aus ganz unterschiedlichen Perspektiven – entsprechend der Vielfalt ihrer Facetten. Neben eher philosophische Betrachtungen haben wir Impulse aus der Unternehmens- und Beratungspraxis sowie persönliche Sichtweisen gestellt. Wir laden Sie, liebe Leserin, lieber Leser, dazu ein, Ihren Blick auf das zu richten, was Ihnen persönlich Stabilität im Wandel gibt, und wünschen Ihnen eine für Sie stimmige Balance.

Renate Glaser,
Partnerin von Königswieser & Network GmbH